

**PIANO INTEGRATO
DI ATTIVITÀ E
ORGANIZZAZIONE
2022 - 2024**

© Copyright 2022

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	3
PIAO	4
APPROCCIO AL PIAO	6
SCHEDA ANAGRAFICA AREU	8
VALORE PUBBLICO	14
VALORE PUBBLICO DEL SSN	14
VALORE PUBBLICO DI AREU	15
INDIVIDUAZIONE DEI PIANI IN VIGORE.....	17
ESTRAZIONE ED ANALISI OBIETTIVI STRATEGICI.....	18
Performance.....	19
Lavoro agile e Azioni positive	19
Fabbisogno del personale	19
Formazione.....	20
Anticorruzione e Trasparenza	20
PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI	21
PERFORMANCE	21
Efficacia ed efficienza interne e del sistema.....	22
Rapporti con gli stakeholders.....	24
Qualità e risk management.....	25
LAVORO AGILE E AZIONI POSITIVE	26
Lavoro agile in AREU	26
Lavoro agile come azione positiva	27
FABBISOGNO DEL PERSONALE	29
FORMAZIONE	32
ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	37
MONITORAGGIO	39

INTRODUZIONE

L'Agenzia Regionale per l'Emergenza e Urgenza adotta, entro il termine previsto dalla normativa vigente, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione – PIAO ai sensi dell'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla l. 6 agosto 2021, n. 113¹, recante “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia”.

Secondo quanto indicato dalla recente normativa, il PIAO è diretto a sostituire gli strumenti di pianificazione adottati dall'ente in base alla normativa vigente (es. Piano della Performance, Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, Piano Organizzativo del Lavoro Agile, Piano della Formazione, Piano delle Azioni Positive, Piano del Fabbisogno del Personale) con un unico strumento che realizzi gli obiettivi per i quali è stato concepito:

- assicurare la qualità e la trasparenza dell'azione amministrativa;
- migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese;
- procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.

Al fine di introdurre il presente documento, si ritiene necessario evidenziare sin da subito che il PIAO di AREU è stato redatto in un contesto normativo di transizione in cui l'ente ha già approvato – e sono attualmente in vigore – i piani strategici sino ad oggi previsti dalla normativa e che il presente documento ha il compito di sostituire.

La scelta della Direzione strategica di AREU è quella, in fase di prima applicazione, di avviare il processo di razionalizzazione e assorbimento che si concluderà con l'approvazione del PIAO 2023-2025. Tale percorso prende il via con l'approvazione del presente PIAO 2022 -2024 che ha una funzione di sintesi e di sistematizzazione degli obiettivi strategici 2022 rispetto al contenuto dei piani attualmente in vigore e a cui il PIAO fa espresso riferimento e rimando. I Piani in vigore nell'ente e che il Piao intende sostituire sono:

- il Piano della Performance;
- il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione;
- il Piano Organizzativo del Lavoro Agile;
- il Piano della Formazione;
- il Piano delle Azioni Positive;
- il Piano del Fabbisogno del Personale.

¹ Decreto n. 80, convertito, con modificazioni, dalla l. 6 agosto 2021, n. 113: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2021-08-06;113>

La volontà di AREU, in applicazione delle disposizioni attualmente vigenti, nelle more della compiuta realizzazione dei correttivi e delle integrazioni richieste dal Consiglio di Stato e in particolare nel contesto delineato anche dal recente DL 30 aprile 2022 n. 36, che prevede per quanto attiene alle Regioni e alle aziende e gli enti del Servizio sanitario nazionale, l'adeguamento dei rispettivi ordinamenti ai principi e ai contenuti del Piano, è quella, di dotarsi del PIAO in quanto documento strategico fondamentale per la gestione delle attività dell'Ente, indispensabile per l'organizzazione e la realizzazione in tempi congrui delle attività previste per l'anno 2022.

PIAO

L'art. 6 del D.l. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla l. 6 agosto 2021, n. 113, recante *“Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia”* introduce, al comma 1, il *“Piano integrato di attività e organizzazione”* (Piao) quale misura di semplificazione rivolta alle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni.

Tale strumento, secondo quanto riportato dalla norma, ha durata triennale e deve essere aggiornato entro il 31 gennaio di ogni anno. Tuttavia, per quel che riguarda l'anno in corso, il termine indicato è stato posticipato inizialmente al 30 aprile 2022 - tramite la legge n. 15 del 25 febbraio 2022, di conversione del d.l. 228/2021 (così detto *“Milleproroghe”*), concernente *“Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi”*² - e successivamente al 30 giugno 2022, tramite il decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36³.

Come indicato dal parere del Consiglio di Stato n. 506⁴ sullo schema di decreto del Presidente della Repubblica recante *“Individuazione e abrogazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione ai sensi dell'articolo 6, comma 5, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113”* l'adozione del PIAO rappresenta una sfida operativa costituita dalla capacità di questo documento di affermarsi come strumento di effettiva semplificazione. Uno strumento che non deve costituire – così come emerge dalle intenzioni del legislatore - ciò che nella pratica internazionale viene

² Decreto-legge 30 dicembre 2021, n. 228 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/02/28/22A01375/sg>

³ Decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36

https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2022-04-30&atto.codiceRedazionale=22G00049&elenco30giorni=false

⁴ Parere del Consiglio di Stato n. 506: <https://www.giustizia-amministrativa.it/web/guest/-/il-consiglio-di-stato-ha-reso-parere-favorevole-condizionato-sullo-schema-di-regolamento-sugli-adempimenti-relativi-ai-piani-assorbiti-dal-piano-integ>

definito un ulteriore “layer of bureaucracy”, ovvero un adempimento formale aggiuntivo entro il quale i precedenti piani vanno semplicemente a giustapporsi, mantenendo sostanzialmente intatte, salvo qualche piccola riduzione, le diverse modalità di redazione e sovrapponendo l’ulteriore onere appunto di ricomporli nel più generale PIAO. Al contrario, il PIAO, nella ratio dell’art. 6, sembra dover costituire uno strumento unitario, “integrato”, che sostituisce i piani del passato e li “metabolizza” in uno strumento nuovo e omnicomprensivo che consenta un’analisi a 360 gradi dell’amministrazione e di tutti i suoi obiettivi da pianificare. Pertanto, il PIAO deve porsi nei confronti dei piani preesistenti come uno strumento di riconfigurazione e integrazione (necessariamente progressiva e graduale), sia per realizzare in concreto gli obiettivi per i quali è stato concepito, ovvero “assicurare la qualità e la trasparenza dell’attività amministrativa”, “migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese”, “procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi”, sia per definire gli obiettivi programmatici e strategici nell’ambito della performance, lavoro agile, trasparenza, anticorruzione, azioni positive, accessibilità fisica e digitale ai servizi, fabbisogno del personale e formazione.

Inoltre, come indicato dal Dipartimento della Funzione Pubblica⁵, il PIAO deve armonizzare le strategie dell’ente per la creazione di Valore Pubblico, quale incremento del benessere reale (economico, sociale, ambientale, culturale etc.) che si viene a creare presso collettività in cui opera l’ente, definendo i meccanismi di misurazione e valutazione dell’impatto che le singole azioni – previste per il raggiungimento degli obiettivi – hanno proprio sul tale Valore.

⁵ Bozza linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica: <https://www.forumpa.it/riforma-pa/piao-cose-il-piano-integrato-di-attivita-e-organizzazione-e-cosa-cambia-per-le-pubbliche-amministrazioni/>

APPROCCIO AL PIAO

A fronte dell'evoluzione normativa in atto, il presente PIAO non sostituisce i piani strategici già adottati - ed attualmente in vigore nell'ente - ma avvia un percorso progressivo e graduale - così come richiesto dal Consiglio di Stato - diretto ad armonizzare tutti gli obiettivi dell'ente e che terminerà con l'approvazione del PIAO 2023-2026. Il presente documento infatti rinvia al contenuto dei piani attualmente in vigore nell'ente, con particolare riferimento agli obiettivi strategici e programmatici.

Il presente PIAO, quindi, nasce e convive con gli altri piani ancora in vigore, con le seguenti finalità:

Integrazione

- attraverso la gestione sistemica dei contenuti e degli obiettivi già previsti nei piani adottati dall'ente

Sintesi

- attraverso una razionalizzazione degli obiettivi strategici e programmatici sanciti dai piani già adottati

Semplificazione

- mediante una chiara rappresentazione di tutti gli obiettivi strategici dell'ente e la produzione di un documento sintetico nella forma ed operativo nel contenuto

Valorizzazione

- con l'inquadramento degli obiettivi già fissati rispetto al Valore pubblico e a quanto indicato dall'art. 6 del D.L. n. 80/21 per quel che riguarda sia gli obiettivi a cui il PIAO deve tendere (assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese, procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi), sia gli ambiti di intervento indicati dalla recente normativa (performance, lavoro agile, trasparenza, anticorruzione, azioni positive, accessibilità fisica e digitale ai servizi, fabbisogno del personale e formazione).

Efficienza

- attraverso la predisposizione di meccanismi di misurazione valutazione dell'impatto sul valore pubblico degli obiettivi

Allo scopo di realizzare le citate finalità, il presente PIAO:

1. identifica il Valore pubblico dell'ente

2. individua i piani già adottati dall'ente ed attualmente in vigore

3. estrae gli obiettivi strategici programmatici presenti nei piani

4. analisi degli obiettivi secondo le disposizioni decreto 80/21

5. Programma la realizzazione e il monitoraggio dei singoli obiettivi

SCHEDA ANAGRAFICA AREU

Con L.R. n. 32 del 12 dicembre 2007 Istituzione dell'Azienda Regionale dell'Emergenza Urgenza, modifiche e integrazioni alla L.R. n. 31 del 11 luglio 1997 (Norme per il riordino del Servizio Sanitario Regionale e sua integrazione con le attività dei servizi sociali) - successivamente abrogata e sostituita dalla L.R. n. 33 del 30 dicembre 2009 Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità e s.m.i. - Regione Lombardia ha istituito l'Azienda Regionale Emergenza Urgenza (AREU), azienda sanitaria regionale dotata di personalità giuridica di diritto pubblico, avente autonomia patrimoniale, organizzativa gestionale e contabile; l'Azienda è stata successivamente attivata con D.G.R. n. 6994 del 2 aprile 2008 Attivazione dell'Azienda Regionale Emergenza Urgenza (AREU).

L'AREU rappresenta, nella realtà sanitaria, un'organizzazione strutturata con un modello innovativo - per alcuni aspetti molto simile a una holding - con una popolazione di riferimento di circa 10 milioni di abitanti. Il contesto operativo nel quale l'AREU ha operato nel corso degli anni, è stato caratterizzato da un rilevante incremento delle attività gestite e coordinate. Infatti, nella prima fase di vita dell'AREU le principali attività erano rappresentate dal coordinamento dell'attività di emergenza urgenza extraospedaliera e dell'attività di trasporto di organi, tessuti ed équipe e, progressivamente, dal coordinamento dell'attività trasfusionale.

Nel tempo, il mandato regionale in relazione a tali attività ha arricchito le stesse di nuovi obiettivi e relazioni e ne ha incrementato significativamente la complessità (si pensi, ad esempio, alla riorganizzazione del servizio di emergenza urgenza extraospedaliera, di cui alla D.G.R. n. 1964 del 6 luglio 2011 e alla riorganizzazione delle attività trasfusionali regionali, di cui alla D.G.R. n. 1632 del 4 aprile 2014). Contestualmente, sono state affidate ad AREU altre funzioni, non previste dall'atto istitutivo aziendale (quali, l'attivazione, in via sperimentale, del NUE 112 sul territorio della provincia di Varese e la successiva estensione al territorio di Regione Lombardia) che hanno ulteriormente incrementato la complessità organizzativa e gestionale dell'Azienda, fino ad arrivare al mandato assegnato da Regione Lombardia, a partire dall'anno 2016, in attuazione del quale è prevista l'attivazione operativa di funzioni precedentemente assegnate (il coordinamento dei trasporti) e lo sviluppo di nuove funzioni (l'attivazione e l'operatività del Numero Europeo 116117).

Con la Legge regionale 10 dicembre 2019 n. 22 "Seconda legge di revisione normativa ordinamentale 2019" la Regione ha definito, a distanza di 10 anni dall'avvio e della successiva realizzazione delle attività previste, lo sviluppo e la ridefinizione del modello organizzativo che si avvicina sempre di più alle caratteristiche proprie delle Agenzie di Tutela della Salute con compiti di attuazione della programmazione regionale e di controllo. Infatti, a quasi 6 anni dall'istituzione, la Regione ha valutato positivamente i risultati delle ATS che, oltre a programmare e controllare, erogano direttamente alcuni servizi.

Si prevede altresì il **rafforzamento della mission di AREU in relazione allo svolgimento di attività di promozione di attività scientifica e di ricerca**, in una logica di costante

interazione con altre strutture sanitarie e con altri soggetti istituzionali, promuovendo inoltre attività formative dirette allo sviluppo delle competenze professionali e organizzative.

Tra le funzioni tipiche di AREU in relazione alla trasformazione in Agenzia vi sono ad esempio:

- lo svolgimento di attività a supporto tecnico delle funzioni istituzionali della Giunta, collaborando con altri soggetti in ambito *intraregionale* e *interregionale* e affrontando, compiti che richiedono alta specializzazione tecnica;
- la collaborazione con altre Regioni per l'attuazione del NUE 112;
- il rilascio del parere sul fabbisogno, necessario al regolare svolgimento delle funzioni, sia in termini di risorse umane sia in termini di risorse finanziarie correnti e di investimento, anche al fine di favorire e garantire la partecipazione ai soggetti del terzo settore (art. 16 comma 8).

La trasformazione di AREU da Azienda ad Agenzia è stata disciplinata dalla D.G.R. n. 2701 del 23 dicembre 2019 Costituzione Agenzia Regionale Emergenza Urgenza (AREU) e perfezionata dalla D.G.R. n. 4078 del 21 dicembre 2020 Determinazioni in ordine all'attuazione dell'art. 11 della Legge Regionale n. 22/2019 – Costituzione dell'Agenzia Regionale Emergenza Urgenza che ha dato attuazione alla L.R. n. 22/2019, prevedendo il subentro a pieno titolo dell'Agenzia in tutti i rapporti giuridici attivi e passivi, ivi inclusi i rapporti di lavoro e nella titolarità dei beni patrimoniali già in capo all'Azienda.

Attualmente in attesa dell'approvazione regionale, l'organigramma dell'Agenzia ricalca il **Piano di Organizzazione 2017-2019** rev. 0 del 15/02/2017, approvato con DGR n. X/6249/2017, e prevede il seguente assetto organizzativo:

- un "nucleo" centrale di coordinamento (Direzione AREU);
- 3 CUR NUE 112 (CUR NUE Brescia, CUR NUE Milano e CUR NUE Varese);
- 4 SOREU (SOREU Alpina, SOREU dei Laghi, SOREU Metropolitana, SOREU della Pianura); nell'ambito delle stesse sono state attivate specifiche consolle regionali incaricate di coordinare le attività di trasporto organi, tessuti ed équipe di prelievo, trasporto di équipe ECMO, trasporto STAM e STEN, coordinamento delle missioni degli elisoccorsi regionali;
 - 12 articolazioni territoriali (AAT), distribuite sul territorio regionale con un'area di competenza approssimativamente provinciale, che comprendono il sistema delle postazioni dei mezzi di soccorso sul territorio;
 - la Centrale NEA 116117 (Numero Europeo Armonizzato per l'assistenza sanitaria non urgente);
 - ulteriori funzioni/articolazioni attivate in via transitoria nell'ambito dell'emergenza COVID-19, in accordo con la Direzione Generale Welfare di Regione Lombardia (es. Centrale del Numero Verde regionale nell'ambito della pandemia COVID-19);
 - la collaborazione con 9 Dipartimenti di Medicina Trasfusionale ed Ematologia, inseriti nelle ASST e negli IRCCS regionali.

Le specifiche funzioni svolte sono le seguenti:

- EMERGENZA URGENZA EXTRAOSPEDALIERA
- TRASPORTO ORGANI
 - La SOREU Metropolitana specificamente incaricata del coordinamento dell'attività di trasporto organi, tessuti, équipe sanitarie e pazienti candidati a trapianto)
- SANGUE E SISTEMA TRASFUSIONALE
 - Struttura Regionale di Coordinamento (SRC)
 - 9 Dipartimenti di Medicina Trasfusionale ed Ematologia sul territorio lombardo
 - 36 Servizi Immunotrasfusionali (SIMT)
 - 9 Centri di Lavorazione, di cui 8 anche di Validazione
- NUMERO UNICO DELL'EMERGENZA (NUE) 112
- TRASPORTI SANITARI E NUMERO EUROPEO ARMONIZZATO 116117
 - La Centrale Operativa Integrata (COI) di risposta secondo il modello laico (Call Center Laico), strutturata per ricevere:
 - nei giorni feriali dalle ore 20.00 alle ore 08.00 (12 h) del giorno seguente e nei giorni festivi e prefestivi (24h), chiamate di non emergenza/urgenza sanitaria da parte dei cittadini dei territori afferenti alle ATS Valpadana, Milano Città Metropolitana, ATS Insubria, ATS Pavia, ATS Brianza e ATS della Montagna indirizzandole alle postazioni di Continuità Assistenziale (ex Guardia Medica) competenti territorialmente.
 - nei giorni infrasettimanali dalle 08.00 alle ore 20.00 chiamate per Trasporti Sanitari e Sanitari semplici, oltre alle chiamate per mettere in contatto i cittadini che lo richiedono con i vari servizi del SSR della Regione Lombardia.

L'AREU opera sul territorio di Regione Lombardia e per garantire una adeguata copertura di tutto il territorio regionale, nelle diverse fasce orarie e per tutti i giorni dell'anno, AREU mette in campo le seguenti tipologie di mezzi di soccorso:

- Mezzo di Soccorso di Base (MSB), il cui equipaggio è costituito da un autista/soccorritore e da uno/due soccorritori; tali mezzi (ambulanze) stazionano presso le sedi delle Associazioni di soccorso o in punti strategici del territorio ("colonnine");
- Mezzo di Soccorso Avanzato con infermiere (MSA1), che prevede la presenza di un infermiere abilitato all'impiego di algoritmi clinico assistenziali, in ottemperanza alle indicazioni fornite dal medico della SOREU. I MSA1 possono configurarsi in due diverse tipologie: su veicolo leggero veloce, con equipaggio costituito da un infermiere e un autista soccorritore o su ambulanza, con equipaggio costituito da un infermiere, un autista/soccorritore e un soccorritore;
- Mezzo di Soccorso Avanzato con medico e infermiere (MSA2), che prevede la presenza di medico e infermiere. I MSA2 possono configurarsi in due diverse tipologie: su veicolo leggero veloce (automedica), con equipaggio costituito da un medico, un infermiere e un autista soccorritore o su ambulanza, con equipaggio costituito da un medico, un infermiere e un autista/soccorritore (tale tipologia è diffusa soprattutto in specifici contesti geografici);
- elicottero, che prevede la presenza di un equipaggio costituito da equipe di condotta (piloti e tecnici del verricello), personale tecnico del Corpo Nazionale Soccorso Alpino e Speleologico (CNSAS) e dall'équipe sanitaria (medico rianimatore e infermiere).

Al 1° gennaio 2022 sono operativi:

- **297** MSB (convenzione continuativa e mezzi aggiuntivi) e 90 MSB "a gettone" full-time equivalenti (equivalenti a tempo pieno);
- ulteriori MSB attivati a fronte dell'emergenza COVID-19;
- **56** MSA1;
- **51** MSA2 (**46** MSA2 su gomma e 5 elicotteri).

Si riportano di seguito i numeri delle principali linee di intervento di AREU:

NUE 112

Anno	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Numero chiamate	2.171.125	3.523.141	4.122.613	4.637.785	4.434.228	4.828.197	4.645.354	4.929.994	4.417.537
Filtro effettuato dal NUE sulle chiamate entranti (%)	57%	58%	54%	55%	51%	51%	48%	49%	46%

Tempo medio di attesa dell'utente alla risposta (secondi)	-	-	4,8	4,4	3,7	4,1	4,8	12,2	5,6
---	---	---	-----	-----	-----	-----	-----	------	-----

Prospetto 1 – Dati di attività relativi al NUE 112

Soccorso extraospedaliero di emergenza urgenza

Anno	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Numero schede aperte	1.208.729	1.134.782	1.070.510	1.072.057	1.105.883	1.112.656	1.132.789	1.207.654	1.133.094
Numero schede aperte (soccorsi primari)	812.271	829.179	893.843	927.014	961.571	973.840	995.554	973.482	982.901
Numero missioni di soccorso primario	777.325	803.756	870.248	878.002	893.549	918.541	973.385	945.544	978.476
Numero pazienti soccorsi	703.771	728.034	781.702	789.293	811.730	823.107	852.843	833.860	864.242

Prospetto 2 – Dati di attività relativi al soccorso extraospedaliero di emergenza urgenza

Nel periodo 2008 – 2019 si è verificato un costante incremento sia del numero di eventi gestiti dalle SOREU, sia del numero delle missioni di soccorso, intese come sommatoria dei mezzi di soccorso inviati per uno stesso evento, sia dei soggetti soccorsi. Tale fenomeno può essere sostanzialmente spiegato dalle variazioni demografiche regionali (crescita e invecchiamento della popolazione), dalla vulnerabilità di alcuni gruppi sociali, dall'accessibilità alle cure primarie e dal costo del servizio di soccorso extraospedaliero di emergenza urgenza (rif. D.P.R. 27 marzo 1992, art. 11). È necessario, inoltre, considerare i comportamenti di *moral hazard* (inappropriatezza di utilizzo del servizio) e il cambiamento nelle aspettative dei singoli soggetti e delle comunità. Con riferimento all'ultimo quinquennio, è stata osservata una progressiva riduzione del numero di chiamate improprie giunte alle SOREU per effetto dell'introduzione del NUE 112 che si è tradotta in un'azione di filtro sulle richieste non appropriate dirette alle SOREU (oltre che alle altre Centrali di secondo livello).

Nel corso del 2020 si è verificato un incremento nel numero di eventi gestiti a cui non è corrisposto un incremento dei soccorsi primari e delle missioni di soccorso. Tale fenomeno può essere ricondotto all'incremento di chiamate pervenute alle SOREU in conseguenza dell'emergenza COVID-19 e al fatto che una parte delle stesse, riferita, in particolare, al trimestre febbraio – aprile 2020, era rappresentata, di fatto, da semplici

richieste di informazioni dei cittadini a fronte dell'indisponibilità o della non accessibilità di altre fonti informative istituzionali.

A tal proposito, AREU ha attivato in data 23 febbraio 2020 un Numero Verde (800 894545) allo scopo di dare riscontro alle richieste di informazioni dei cittadini in merito alle misure urgenti per il contenimento e la gestione della pandemia da COVID-19 nonché per supportare gli stessi, direttamente o attraverso il reindirizzamento verso le Istituzioni competenti, con riferimento a specifiche situazioni di necessità non aventi carattere di urgenza.

Nel corso del 2021 si è verificato un ulteriore incremento sia del numero delle missioni di soccorso primario sia del numero di pazienti gestiti.

Dal 13 febbraio 2021, presso il Numero Verde è stato, inoltre, attivato un canale per la campagna vaccinale COVID-19 di Regione Lombardia attraverso il quale è stata fornita la possibilità ai cittadini di prenotare la somministrazione del vaccino o di ricevere informazioni al riguardo; a partire dal 28 ottobre 2021 il servizio è stato esteso anche alla campagna antinfluenzale.

Nell'ambito dell'emergenza COVID-19 sono state, inoltre, attivate ulteriori risorse (quale, ad esempio, la Sala Operativa Approfondimenti) al fine di supportare il NUE e le SOREU nella gestione delle richieste di soccorso.

Numero Europeo a valenza sociale 116117

Anno	2018	2019	2020	2021
Numero chiamate gestite dalla Centrale NEA 116117	490.600	611.432	815.048	1.315.590
Numero chiamate gestite in autonomia	244.022	316.459	225.211
Numero chiamate inoltrate al medico di CA	240.303	286.012	576.193
Numero chiamate inoltrate alla SOREU 118	6.275	8.961	13.644

Prospetto 3 – Dati di attività relativi all'attività della NEA 116117

Trasporto organi, tessuti ed équipe

Anno	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Numero missioni effettuate	1.072	1.226	1.257	1.417	1.679	1.586	1.503	1.175	1.534

Prospetto 4 – Dati di attività relativi all'attività di trasporto organi, tessuti ed équipe

VALORE PUBBLICO

VALORE PUBBLICO DEL SSN

Per valore pubblico le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica intendono il livello complessivo di benessere economico, sociale, ambientale e/o sanitario dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders, creato da un'amministrazione pubblica rispetto ad una baseline o livello di partenza.

Come indicato dal Ministero della Salute⁶, la salute è un diritto di tutti, tutelato dalla Costituzione italiana.

Il Servizio Sanitario Nazionale (SSN) è un sistema di strutture e servizi che hanno lo scopo di garantire a tutti i cittadini, in condizioni di uguaglianza, l'accesso universale all'erogazione equa delle prestazioni sanitarie, in attuazione dell'art.32 della Costituzione, che recita: *"La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività, e garantisce cure gratuite agli indigenti. Nessuno può essere obbligato a un determinato trattamento sanitario se non per disposizione di legge. La legge non può in nessun caso violare i limiti imposti dal rispetto della persona umana"*.

I principi fondamentali su cui si basa il SSN dalla sua istituzione, avvenuta con la legge n.833 del 1978, sono:

- **Universalità:** estensione delle prestazioni sanitarie a tutta la popolazione. In osservanza del nuovo concetto di salute introdotto dalla legge di istituzione del SSN.
- **Uguaglianza:** accesso alle prestazioni del SSN senza nessuna distinzione di condizioni individuali, sociali ed economiche.
- **Equità:** a garanzia a tutti i cittadini della parità di accesso in rapporto a uguali bisogni di salute.

⁶ I principi del Servizio sanitario nazionale (SSN)

<https://www.salute.gov.it/portale/lea/dettaglioContenutiLea.jsp?id=5073&area=Lea&menu=vuoto>

VALORE PUBBLICO DI AREU

La Pubblica Amministrazione crea valore pubblico quando la sua azione impatta in modo migliorativo sulle diverse forme del benessere rispetto alla loro baseline.

Si crea valore pubblico quando, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura il buon utilizzo delle risorse e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento del benessere.

In tale prospettiva il valore pubblico si crea programmando obiettivi operativi specifici e obiettivi operativi trasversali come la semplificazione, la digitalizzazione, la piena accessibilità, le pari opportunità e l'equilibrio di genere, funzionali alle strategie di generazione di valore pubblico.

AREU, in particolare, persegue i seguenti valori:

Centralità del cittadino

- AREU sviluppa e gestisce le attività ponendo al centro le esigenze e i bisogni del cittadino

Flessibilità e dinamicità

- AREU promuove uno stile di lavoro flessibile, dinamico e orientato al raggiungimento degli obiettivi, al fine di favorire e supportare l'evoluzione organizzativa del sistema

Efficienza organizzativa

- AREU ricerca il miglior assetto organizzativo e gestionale al fine di ottimizzare l'utilizzo delle risorse umane, economiche e tecnologiche e per sfruttare le sinergie tra le diverse attività dell'Agenzia

Trasparenza

- AREU gestisce in modo trasparente le scelte strategiche e i progetti di sviluppo relativi all'attività svolta

Miglioramento della qualità

- AREU gestisce le attività utilizzando strumenti di miglioramento continuo della qualità.

Qualificazione professionale

- AREU promuove, ad ogni livello, le opportunità di qualificazione e sviluppo professionale degli operatori, attraverso la realizzazione di programmi di formazione e aggiornamento finalizzati alla valorizzazione e responsabilizzazione degli stessi

Collaborazione

- AREU ricerca forme di collaborazione con i soggetti che operano nel sistema e partecipa alle iniziative promosse a livello locale, regionale e nazionale in attuazione di specifici progetti e di programmi di coordinamento delle attività di competenza, riconoscendo il ruolo strategico del Terzo settore che costituisce, da sempre, componente fondamentale della realtà lombarda.

I citati i valori sono perseguiti dall'ente al fine di incrementare il benessere sia all'interno dell'ente sia nella collettività in cui opera.

Tale obiettivo viene realizzato da AREU tramite:

- la programmazione e il controllo, assicurando i LEA in materia di emergenza urgenza extraospedaliera, di attività trasfusionali, di trasporti sanitari sulla base degli indirizzi regionali;
- la programmazione ed il controllo del Servizio NUE 112.;
- il coordinamento intraregionale e interregionale, l'indirizzo, la gestione, lo svolgimento, il monitoraggio della rete dell'emergenza urgenza extra ospedaliera e del Servizio NUE 112;
- il coordinamento delle attività trasfusionali dei flussi di scambio e compensazione di sangue, emocomponenti ed emoderivati;
- il coordinamento logistico delle attività di prelievo e di trapianto di organi e tessuti;
- il coordinamento dei trasporti sanitari e sanitari semplici disciplinati dalla Regione,
- il coordinamento delle Centrali Operative Integrate per la Continuità assistenziale;
- il raccordo con il sistema di protezione civile per far fronte alle grandi emergenze;
- la promozione delle attività scientifiche e di ricerca in collaborazione con altre strutture sanitarie ed esercita ulteriori funzioni assegnate dalla Giunta regionale.

INDIVIDUAZIONE DEI PIANI IN VIGORE

Il PIAO di durata triennale ricomprende e declina in modo integrato e coordinato gli obiettivi strategici contenuti nei seguenti atti programmatori:

a) **il Piano della Performance**, che definisce gli obiettivi programmatici e strategici della performance della Fondazione stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;

b) **il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)**, che è finalizzato alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché a raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'ANAC con il Piano nazionale anticorruzione;

c) **il documento di Organizzazione del Lavoro Agile**, che stabilisce le modalità di svolgimento dello smart working quale modalità alternativa allo svolgimento della prestazione lavorativa in presenza, ed in particolare le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati;

d) **il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP)**, che compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, definisce gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla Legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito, assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;

e) **il Piano della Formazione**, che individua gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera;

f) **il Piano Triennale delle Azioni Positive (PTAP)**, che dà attuazione alle disposizioni contenute nel D.Lgs. 11 aprile 2006 n. 198 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'art. 6 della L. 28 novembre 2005, n. 246" e contiene le iniziative programmate dall'Agenzia volte alla "rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne".

Il PIAO definisce anche le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione degli utenti stessi.

I piani adottati dall'AREU tramite i documenti appena citati sono i seguenti (nella loro ultima versione):

PIANO	ANNO	N. OBIETTIVI STRATEGICI
Piano delle Performance	2021/2023	8
Piano del Lavoro Agile	2021/2023	1
Piano delle Azioni positive	2021/2023	
Piano Triennale del Fabbisogno del Personale	2022	3
Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	2022/2024	2
Piano Formativo	2022	5

ESTRAZIONE ED ANALISI OBIETTIVI STRATEGICI

All'interno dei piani adottati dall'AREU sono stati identificati **19 obiettivi strategici**, che sono stati analizzati in base alla congruità rispetto ai 4 macro-obiettivi a cui il PIAO deve tendere:

OBIETTIVO PIAO	SIGLA
Assicurare la qualità dell'azione amministrativa	QA
Assicurare la trasparenza dell'attività amministrativa	TA
Migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese	QS
Procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi	RS

Performance

	Obiettivi	Valori PIAO
EFFICACIA ED EFFICIENZA INTERNE E DEL SISTEMA	Definizione dell'assetto organizzativo e delle modalità di funzionamento dell'Agenzia in attuazione delle indicazioni regionali	QA
	Revisione dei criteri di centralizzazione del trauma maggiore	QS
	Incremento dell'utilizzo della videochiamata da parte del personale sanitario di SOREU e delle équipes di soccorso	RS
	Risposta al bisogno di cura non urgente degli utenti che si rivolgono al sistema di emergenza urgenza extraospedaliera	QS
RAPPORTI CON GLI STAKEHOLDER	Collaborazione con gli stakeholder	QS
	Progetti PAD	QS
	Formalizzazione del percorso di accettazione delle donazioni.	QA
QUALITÀ E RISK MANAGEMENT	Certificazione ISO 9001 della Centrale NEA (per quanto concerne l'attività di gestione delle richieste di Continuità Assistenziale)	QS

Lavoro agile e Azioni positive

	Obiettivi	Valori PIAO
	Miglioramento del benessere organizzativo dell'ente tramite il lavoro agile.	QA

Fabbisogno del personale

	Obiettivi	Valori PIAO
	Definire la strategia triennale riguardante l'assunzione del personale	QA
	Assicurare il reclutamento delle risorse umane necessarie per il funzionamento dei servizi dell'ente, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e con i vincoli normativi alle assunzioni di personale e di finanza pubblica.	QA
	Assicurare il reclutamento delle risorse umane necessarie per migliorare il funzionamento dei servizi dell'ente, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e con i vincoli normativi alle assunzioni di personale e di finanza pubblica.	QA

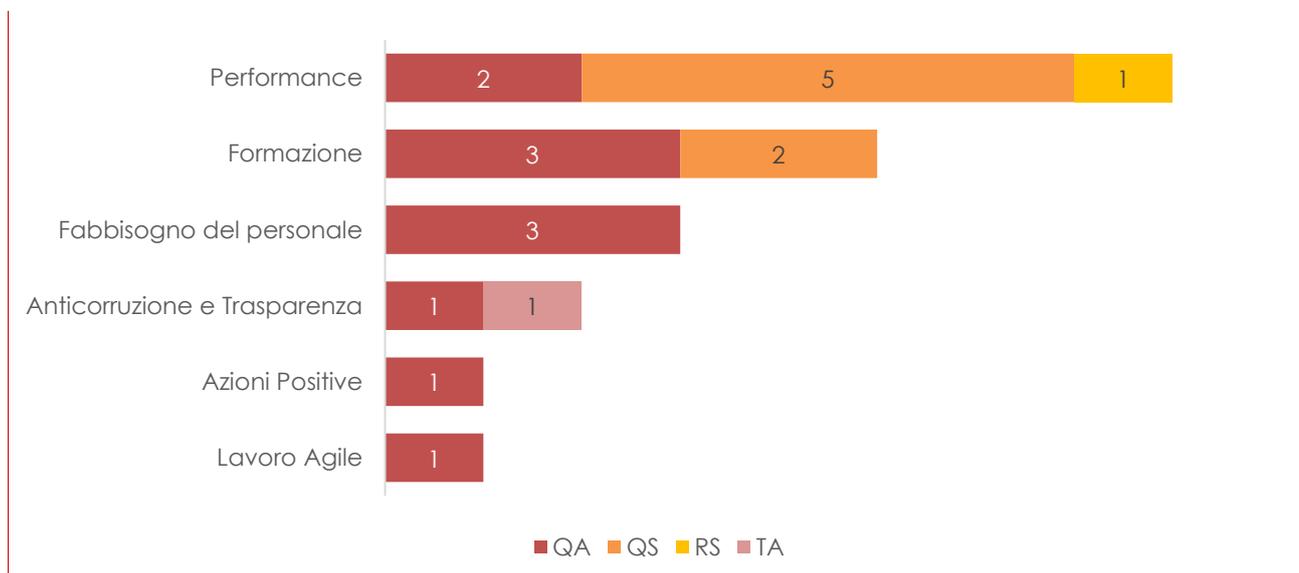
Formazione

Obiettivi	Valori PIAO
Accrescere le competenze professionali degli operatori di AREU, al fine di garantire il funzionamento dell'ente e la fornitura dei servizi	QA
Garantire l'aggiornamento professionale obbligatorio degli operatori di AREU al fine di migliorare la qualità dei servizi erogati	QS
Divenire centro di riferimento per la formazione di emergenza urgenza intra ed extra ospedaliera in simulazione avanzata	QA
Rafforzare il ruolo dell'ente nella formazione dei neo-laureati delle facoltà di Medicina, Chirurgia e Professioni Sanitarie e degli specializzandi in area medica e chirurgica	QA
Incrementare la conoscenza dei cittadini e del personale laico delle tecniche di base di rianimazione, così da garantire la Catena della Sopravvivenza"	QS

Anticorruzione e Trasparenza

Obiettivi	Valori PIAO
Garantire una continua e progressiva mappatura di tutti i processi ritenuti sensibili	QA
Garantire la trasparenza e l'accessibilità dei dati e delle informazioni relative all'attività dell'ente	TA

Nel seguente grafico viene rappresentato complessivamente il risultato dell'analisi.



PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI

PERFORMANCE

L'AREU tramite la delibera n. 30/2022 del 31/01/2022 ha adottato il Piano della Performance, triennio 2021 – 2023, in attuazione delle disposizioni di cui all'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i. e con riferimento ai contenuti delle Linee guida per il Piano della performance del 16 giugno 17 redatte a cura della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 1, del D.P.R. n. 105 del 9 maggio 2016.

Con questo documento AREU rappresenta la visione di insieme delle attività poste in essere dall'ente - a fronte degli obiettivi individuati per l'anno solare precedente e per l'anno in corso - definendo il coordinamento tra le diverse strutture ed esprimendo i risultati di tale attività anche in termini quantitativi, così da valutare il livello di performance raggiunto.

Per il triennio 2021 - 2023 sono state identificate le seguenti aree strategiche:

- 1 EFFICACIA ED EFFICIENZA INTERNE E DEL SISTEMA
- 2 RAPPORTI CON GLI STAKEHOLDER
- 3 QUALITÀ E RISK MANAGEMENT
- 4 GESTIONE DELL'EMERGENZA COVID-19

In relazione alle aree citate, AREU ha definito 10 obiettivi strategici ed ha identificato i corrispondenti indicatori finalizzati al monitoraggio degli stessi, anche con riferimento ai contenuti della L.R. n. 22 del 10 dicembre 2019, della D.G.R. n. 2701 del 23 dicembre 2019, della D.G.R. n. 4078 del 21 dicembre 2020 (transizione di AREU da Azienda ad Agenzia) e della D.G.R. n. 5832 del 29 dicembre 2021 (Determinazioni in ordine agli obiettivi (...) AREU – anno 2022).

Programmazione e monitoraggio degli obiettivi della performance

Di seguito si riportano le schede di programmazione monitoraggio degli obiettivi della performance.

Efficacia ed efficienza interne e del sistema

Obiettivo	Definizione dell'assetto organizzativo e delle modalità di funzionamento dell'Agenzia in attuazione delle indicazioni regionali
Azione da realizzare	Elaborazione del nuovo Piano Organizzativo Strategico dell'Agenzia (POAS) e trasmissione alla Direzione Generale Welfare (DGW) di Regione Lombardia
Responsabile	Direttore S.C. Affari generali e legali
Baseline	Non disponibilità, al 1° gennaio 2022, del Piano Organizzativo Strategico dell'Agenzia elaborato secondo i criteri stabiliti dalle linee guida regionali (D.G.R. n. 6026 del 1 marzo 2022)
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Elaborazione del Piano Organizzativo Strategico dell'Agenzia e trasmissione alla DGW di Regione Lombardia
Indicatore di misurazione	Nota di trasmissione alla DGW di Regione Lombardia
Target di valutazione della realizzazione dell'obiettivo	Contenuti del POAS rispondenti a quanto previsto dalle linee guida regionali (per quanto applicabili)
Indicatore di valutazione	Approvazione del POAS con provvedimento deliberativo dell'Agenzia
Strumento di monitoraggio per valutazione	Verifica dei contenuti del POAS da parte del gruppo di lavoro (comprendente la Direzione dell'Agenzia)
Tempi monitoraggio	Dicembre 2022

Obiettivo	Revisione dei criteri di centralizzazione del trauma maggiore
Azione da realizzare	Applicazione della procedura per la gestione della rete trauma regionale, formulata alla luce delle nuove linee guida nazionali inerenti al trauma maggiore.
Responsabile	Direttore S.C. SOREU
Baseline	Assenza procedura (PRO) aggiornata AREU inerente alla gestione della rete trauma
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Formazione personale sanitario di AAT e SOREU (>75%), aggiornamento della PRO, monitoraggio dell'applicazione della PRO
Indicatore di misurazione	% personale sanitario di AAT e SOREU formato, approvazione della PRO aggiornata
Target di valutazione della	Approvazione della PRO aggiornata entro il 31

realizzazione dell'obiettivo	dicembre 2022
Indicatore di valutazione	Data di approvazione della PRO
Strumento di monitoraggio per valutazione	Pubblicazione della PRO nelle cartelle informatiche condivise
Tempi monitoraggio	Dicembre 2022

Obiettivo	Incremento dell'utilizzo della videochiamata da parte del personale sanitario di SOREU e delle équipes di soccorso
Azione da realizzare	Formazione del personale, aggiornamento della specifica istruzione operativa (IOP), individuazione di un referente per ogni SOREU, supporto alle équipes di soccorso
Responsabile	Direttore S.C. SOREU
Baseline	Utilizzo sporadico della videochiamata nell'ambito degli interventi di soccorso in ambito regionale
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Formazione personale di AAT e SOREU (>70%), aggiornamento della IOP, rilevazione di eventuali problematiche segnalate dalle équipes di soccorso
Indicatore di misurazione	% personale di AAT e SOREU formato, approvazione della IOP aggiornata, numero problematiche rilevate
Target di valutazione della realizzazione dell'obiettivo	Numero segnalazioni di malfunzionamento dell'applicativo informatico per la videochiamata < 5% del numero delle videochiamate effettuate nel corso del 2022
Indicatore di valutazione	Numero segnalazioni di malfunzionamento dell'applicativo informatico per la videochiamata nel corso del 2022
Strumento di monitoraggio per valutazione	Applicativo informatico per la videochiamata (rilevazione dati)
Tempi monitoraggio	Dicembre 2022

Obiettivo	Risposta al bisogno di cura non urgente degli utenti che si rivolgono al sistema di emergenza urgenza extraospedaliera
Azione da realizzare	Attivazione della Centrale Medica Integrata (CMI)
Responsabile	Direzione Sanitaria
Baseline	Assenza CMI
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Predisposizione di documentazione prescrittiva inerente alla CMI entro il 28 febbraio 2022

Indicatore di misurazione	Data di predisposizione della documentazione prescrittiva inerente alla CMI
Target di valutazione della realizzazione dell'obiettivo	> 30 % dei pazienti gestiti dalla CMI nel corso del 2022 attraverso una consulenza telefonica
Indicatore di valutazione	% pazienti gestiti dalla CMI nel corso del 2022 attraverso una consulenza telefonica
Strumento di monitoraggio per valutazione	Applicativo informatico utilizzato in CMI
Tempi monitoraggio	Dicembre 2022

Rapporti con gli stakeholders

Obiettivo	Collaborazione con gli stakeholder
Azione da realizzare	Collaborazione con gli stakeholder: organizzazione/effettuazione di periodici momenti di confronto e iniziative in attuazione di specifici progetti
Responsabile	Direzione strategica
Baseline	Nessun momento di confronto/iniziativa organizzato
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Organizzazione di almeno 4 momenti di confronto/iniziativa nel corso del 2022
Indicatore di misurazione	Numero momenti di confronto/iniziativa organizzati nel 2022
Target di valutazione della realizzazione dell'obiettivo	Tipologie stakeholder coinvolti > 3
Indicatore di valutazione	Numero tipologie di stakeholder coinvolti (es. OdV, cittadini, media)
Strumento di monitoraggio per valutazione	Documentazione inerente i momenti di confronto e le iniziative effettuate
Tempi monitoraggio	Dicembre 2022

Obiettivo	Progetti PAD
Azione da realizzare	Verifica, tramite la piattaforma informatica PADDLES, dei progetti PAD, anche con riferimento a quanto previsto dalla Legge n. 116/2021
Responsabile	Direttore S.C. Ingegneria clinica
Baseline	Censimento dei progetti PAD mediante modulistica cartacea
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Trasmissione trimestrale alla S.S. Ingegneria clinica di un prospetto riepilogativo recante l'elenco dei PRODAE

Indicatore di misurazione	aggiornati
Target di valutazione della realizzazione dell'obiettivo	Data trasmissione prospetto
Indicatore di valutazione	Aggiornamento di almeno il 50% dei PRODAE attivati prima del 1° gennaio 2022
Strumento di monitoraggio per valutazione	% PRODAE attivati prima del 21 settembre 2021 aggiornati
Tempi monitoraggio	Applicativo informatico PADDLES
	Dicembre 2022

Obiettivo	Formalizzazione del percorso di accettazione delle donazioni
Azione da realizzare	Predisposizione di un regolamento recante il percorso di accettazione delle donazioni.
Responsabile	Direttore S.C. Affari generali e legali
Baseline	Assenza regolamento
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Predisposizione del regolamento entro il 30 aprile 2022
Indicatore di misurazione	Data di approvazione del regolamento tramite provvedimento deliberativo dell'Agenzia
Target di valutazione della realizzazione dell'obiettivo	Pubblicazione del regolamento approvato sul sito internet istituzionale dell'Agenzia entro il 30 giugno 2022
Indicatore di valutazione	Data di pubblicazione
Strumento di monitoraggio per valutazione	Rilevazione attraverso consultazione del sito internet AREU
Tempi monitoraggio	Giugno 2022

Qualità e risk management

Obiettivo	Certificazione ISO 9001 della Centrale NEA (per quanto concerne l'attività di gestione delle richieste di Continuità Assistenziale)
Azione da realizzare	Applicazione della norma ISO 9001 all'attività di gestione delle richieste di Continuità Assistenziale da parte della Centrale NEA
Responsabile	Direttore S.C. Qualità e risk management
Baseline	Assenza certificazione ISO 9001
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Esecuzione dell'audit di terza parte (audit dell'Organismo di certificazione) presso la Centrale

Indicatore di misurazione	NEA entro il 31 dicembre 2022
Target di valutazione della realizzazione dell'obiettivo	Data esecuzione audit di terza parte
Indicatore di valutazione	Certificazione ISO 9001 della Centrale NEA (per quanto concerne l'attività di gestione delle richieste di Continuità Assistenziale)
Strumento di monitoraggio per valutazione	Esecuzione dell'audit di terza parte con esito positivo
Tempi monitoraggio	Rapporto di audit di terza parte
	Dicembre 2022

LAVORO AGILE E AZIONI POSITIVE

Lavoro agile in AREU

Il POLA viene redatto ai sensi dell'art. 14, comma 1 della Legge n. 124 del 7 agosto 2015, come modificato dall'articolo 263, comma 4-bis, del D.L. n. 34 del 19 maggio 2020, convertito con modificazioni dalla Legge n. 77 del 17 luglio 2020; esso costituisce parte integrante del Piano triennale della Performance di cui all'art. 10 comma 1 lett. a) del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009. Come previsto dalla normativa vigente, all'interno del presente documento, in sede di prima applicazione, all'inizio del 2021, AREU ha esplicitato i contenuti minimi compatibili con le caratteristiche proprie dell'Agenzia medesima. Tali contenuti riguardano l'attivazione del lavoro agile in via sperimentale, a decorrere dal 2020 e in coincidenza con l'inizio della pandemia COVID – 19, nonché lo sviluppo dello smart working nell'anno 2021, allo scopo di conciliare la tutela della salute dei lavoratori con la necessaria prosecuzione dell'attività istituzionale amministrativa.

Nel corso degli ultimi mesi, il quadro normativo di riferimento del lavoro agile è stato coinvolto in un costante e fluido processo di modificazione pertanto AREU, con la delibera n. 30/2022 del 31/01/2022 di approvazione del Piano delle Performance non ha approvato un nuovo Piano Organizzativo Lavoro Agile ha ritenuto di procedere alla redazione di un documento di aggiornamento del POLA, recante la sintesi delle attività svolte nel corso del 2021.

All'inizio della gestione dell'emergenza pandemica il lavoro agile ha rappresentato, all'interno dell'ente, una modalità alternativa di svolgimento delle prestazioni lavorative utile a tutelare la salute dei professionisti e a garantire la continuità dell'attività sanitaria.

Tuttavia, a fronte della peculiarità dei servizi erogati dall'ente - i quali richiedono necessariamente la presenza degli operatori presso la sede - AREU è stata in grado di favorire l'utilizzo del lavoro agile limitatamente, ed in via eccezionale, ad una parte del personale amministrativo, la cui attività è stata ritenuta compatibile con tale forma di prestazione.

Inoltre, a ciò si aggiunge che AREU ha ripreso il lavoro in presenza dalla data del 15 ottobre 2021, come previsto all'interno del "Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale" del marzo 2021, tramite cui il Governo ha statuito il superamento dell'utilizzo del lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento delle prestazioni all'interno delle Pubbliche Amministrazioni ed il ripristino del lavoro in presenza.

Di qui, la scarsa compatibilità del lavoro agile con la prestazione di servizi forniti dall'ente e la spinta proveniente dagli organi istituzionali sovraordinati a ripristinare il lavoro in presenza, fanno sì che AREU non ritenga di potere individuare nel lavoro agile un elemento strategico per la gestione ordinaria del capitale umano e lo sviluppo organizzativo dell'ente; diversamente tale strumento può risultare utile nella creazione di misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale dipendente (cd. work-life balance).

Lavoro agile come azione positiva

L'AREU tramite la delibera n. 30/2022 del 31/01/2022 ha adottato il Piano delle Azioni Positive, come allegato al Piano della Performance.

Mediante questo documento l'ente intende garantire l'applicazione di condizioni di lavoro uniformi tra i professionisti, perseguendo la pari opportunità e l'uguaglianza tra i dipendenti e l'assenza di qualunque forma di discriminazione e di violenza morale o psichica. Il documento introduce misure di carattere organizzativo mirate ad un sostanziale miglioramento della qualità del lavoro con conseguente innalzamento del livello del benessere organizzativo dell'ente promuovendo e realizzando iniziative mirate alla conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare.

In questo ambito, facendo anche riferimento ad esperienze messe in atto da altre pubbliche amministrazioni, AREU ritiene di poter arricchire la propria strategia relativa alle azioni positive, facendo ricorso proprio al lavoro agile come strumento per realizzare il benessere all'interno dell'ente. Infatti, la modalità di lavoro a distanza può costituire un elemento di supporto per i professionisti dell'ente che si trovino in situazioni personali e/o familiari per le quali la possibilità di lavorare più agilmente da casa possa permettergli di conciliare la propria attività lavorativa con la gestione della propria situazione personale e/o familiare.

In quest'ottica, l'ente intende porsi come obiettivo quello di realizzare entro dicembre 2022 un regolamento apposito per regolare le modalità di richiesta e di svolgimento del lavoro agile.

Programmazione e monitoraggio degli obiettivi del lavoro agile

Di seguito si riporta la scheda di programmazione monitoraggio del citato obiettivo.

Obiettivo	Miglioramento del benessere organizzativo dell'ente tramite il lavoro agile.
Azione da realizzare	Predisposizione di apposito regolamento
Responsabile	Gestione e Sviluppo Risorse Umane
Baseline	Nessun regolamento interno all'ente sul lavoro agile
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Approvazione del regolamento tramite delibera
Indicatore di misurazione	Delibera di approvazione
Target di valutazione della realizzazione dell'obiettivo	Approvazione del regolamento entro il 31 dicembre 2022
Indicatore di valutazione	Data di approvazione del regolamento
Strumento di monitoraggio per valutazione	Verifica albo pretorio dell'ente
Tempi monitoraggio	Dicembre 2022

FABBISOGNO DEL PERSONALE

L'AREU tramite la delibera n. 466 del 28/12/2021 ha adottato il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale (PTFP) 2021-2022-2023 e lo ha trasmesso alla DG Welfare, con nota prot. AREU n.21283 del 28/12/2021.

Successivamente, a fronte della richiesta da parte della Direzione Generale Welfare della Regione Lombardia, AREU ha provveduto a riformulare il PTFP 2022 nel rispetto delle indicazioni regionali e dell'assegnazione del budget del personale, in coerenza con le risorse definite nel Decreto di assegnazione Bilancio Preventivo 2022 della DG Presidenza.

Una volta emessa la delibera di approvazione da parte della Direzione Generale Welfare della Regione Lombardia, gli oneri economici conseguenti al PTFP 2022 saranno inseriti nel modello A del Bilancio di esercizio 2022 e imputati sui relativi conti della contabilità aziendale.

Programmazione e monitoraggio degli obiettivi del fabbisogno del personale

Di seguito si riportano le schede di programmazione monitoraggio degli obiettivi del fabbisogno del personale.

Obiettivo	Definire la strategia triennale di assunzione del personale
Azione da realizzare	Trasmissione del Piano Triennale del Fabbisogno del Personale approvato con delibera n.61 / 2022 del 02/03/2022 a seguito della Certificazione da parte del Collegio Sindacale
Responsabile	Direzione Generale
Baseline	Nessun documento inviato
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Invio del Piano Piano Triennale del Fabbisogno del Personale tramite Pec al Direttore Unità Organizzativa Personale, Professioni del SSR e Sistema universitario di Regione Lombardia alla Regione Lombardia
Indicatore di misurazione	Effettuazione dell'invio
Target di valutazione della realizzazione dell'obiettivo	Documento inviato entro la data prevista da parte del Direttore Unità Organizzativa Personale, Professioni del SSR e Sistema universitario di Regione Lombardia di Regione Lombardia per il 4 marzo 2022, come indicato nella pec del 9 febbraio 2022 trasmessa ad AREU

Indicatore di valutazione	Data dell'invio del documento tramite indirizzo di posta certificata
Strumento di monitoraggio per valutazione	Controllo posta in uscita dell'indirizzo di posta certificata dell'ente
Tempi monitoraggio	Gennaio 2023

Obiettivo	Assicurare il reclutamento delle risorse umane necessarie per assicurare il funzionamento dei servizi dell'ente, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e con i vincoli normativi alle assunzioni di personale e di finanza pubblica.
Azione da realizzare	Assunzione di 217 unità riconducibili ai seguenti profili di comparto; OP TEC BS AUTISTI DA ASST TD, OP TEC BS AUTISTI CRI, OP TEC AUTISTI BS DA ASST, OP TEC SENIOR CAT C
Responsabile	S.C. Gestione e Sviluppo Risorse Umane
Baseline	Nessuna nuova assunzione
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Assunzione dell'100% del personale previsto nel Piano Triennale del Fabbisogno del Personale
Indicatore di misurazione	Percentuale dei soggetti assunti
Target di valutazione della realizzazione dell'obiettivo	Ricezione di n.0 ricorsi per presunte irregolarità nello svolgimento dell'iter concorsuale
Indicatore di valutazione	Numero di ricorsi ricevuti dall'ente per presunte irregolarità nello svolgimento dell'iter concorsuale
Strumento di monitoraggio per valutazione	Controllo indirizzo di posta elettronica certificata dell'ente
Tempi monitoraggio	Dicembre 2023

Obiettivo	Assicurare il reclutamento delle risorse umane necessarie per migliorare funzionamento dei servizi dell'ente, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e con i vincoli normativi alle assunzioni di personale e di finanza pubblica.
Azione da realizzare	Assunzione di 30 unità riconducibili a profili di comparto e dirigenziali
Responsabile	S.C. Gestione e Sviluppo Risorse Umane

Baseline	Nessuna nuova assunzione
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Assunzione dell'50% del personale previsto nel Piano Triennale del Fabbisogno del Personale
Indicatore di misurazione	Percentuale di soggetti assunti
Target di valutazione della realizzazione dell'obiettivo	Ricezione di n.0 ricorsi per presunte irregolarità nello svolgimento dell'iter concorsuale
Indicatore di valutazione	Numero di ricorsi ricevuti dall'ente per presunte irregolarità nello svolgimento dell'iter concorsuale
Strumento di monitoraggio per valutazione	Controllo indirizzo di posta elettronica certificata dell'ente
Tempi monitoraggio	Dicembre 2023

FORMAZIONE

L'AREU tramite la delibera n. 124 / 2022 del 21/04/2022 si è dotato del Piano Formativo dell'Agenda (PFA).

Attraverso il Piano, la Struttura Formazione di AREU identifica le strategie formative necessarie non solo a qualificare in modo uniforme e mirato le attività di emergenza extraospedaliera e valorizzare le competenze tecniche delle singole professionalità, sia per il personale sanitario che tecnico amministrativo, ma offre anche il supporto organizzativo e logistico per una buona riuscita dei singoli interventi formativi nelle realtà locali (AAT, SOREU, NEA, NUE). Allo stesso modo, individua modalità operative integrate, interdisciplinari e interprofessionali, modificando i comportamenti professionali degli operatori dell'emergenza-urgenza, così da meglio realizzare l'impatto sul Valore pubblico perseguito dall'ente.

Gli obiettivi principali della Struttura Formazione, quindi, attraverso l'elaborazione e la realizzazione del Piano in oggetto, sono quelli di elaborare e gestire i Progetti formativi, sulla base dei bisogni del personale della Direzione AREU, delle SOREU e delle AAT ed elaborare la stesura del Piano di Formazione Aziendale centralizzato (in sede AREU) e locale (presso le AAT) annualmente, individuando le priorità relative agli eventi, in sinergia con la Direzione Strategica e in collaborazione con i Responsabili/Direttori e gli Infermieri Coordinatori delle AAT e delle SOREU.

AREU dedica una particolare attenzione ai percorsi formativi per l'addetto al servizio di Soccorso Sanitario extraospedaliero, finalizzati all'acquisizione del certificato di "Soccorritore Esecutore". Tale attività formativa viene erogata da AREU, direttamente, o attraverso i Centri di Formazione Riconosciuti ed Accreditati (CeFRA), realizzando materiali didattici, skill, percorsi vari e formando gli Istruttori di Soccorritori, con regolare Certificazione valida sul territorio regionale

L'esperienza maturata negli anni ha reso AREU un polo riconosciuto di servizi e di competenze formative a cui riferirsi a livello nazionale. Per questo motivo sono stati realizzati progetti di collaborazione con altre Regioni per l'organizzazione dei servizi di emergenza-urgenza extraospedaliera e per la formazione degli operatori. La Struttura Formazione, in linea con quanto definito dalla Direzione Strategica, è in grado quindi di organizzare e gestire percorsi formativi *ad hoc* per i professionisti di altre Regioni secondo il modello consolidato in uso nel Sistema AREU Lombardia, secondo accordi specifici tra Regioni e/o a livello di Ministero della Salute.

AREU ha consolidato nel tempo collaborazioni, accordi e convenzioni con diverse Strutture Sanitarie Pubbliche e private, che hanno richiesto e richiedono una *partnership* e un supporto formativo, anche nell'ambito della formazione in simulazione ad alta fedeltà. Sono attivi percorsi formativi programmati all'interno del Corso di laurea in Medicina e Chirurgia, nonché delle Scuole di Specialità e dei Corsi di Laurea per le Professioni Sanitarie, in particolare di Infermieristica, di diverse Università Lombarde.

Al fine di garantire la “Catena di Sopravvivenza”, AREU promuove per la cittadinanza e il personale laico corsi di formazione sulle manovre di Primo Soccorso, (es. Rianimazione cardiopolmonare, disostruzione delle vie aeree, ecc..) e l'utilizzo del Defibrillatore semi-Automatico Esterno (BLS-D, Basic Life Support and Defibrillation). Tale attività viene svolta anche attraverso la gestione di una Rete di Centri di Formazione riconosciuti da AREU (circa 500), che ne forma peraltro anche gli istruttori con certificazione regionale.

Programmazione e monitoraggio degli obiettivi della formazione

Di seguito si riportano le schede di programmazione monitoraggio degli obiettivi della formazione.

Obiettivo	Accrescere le competenze professionali degli operatori di AREU, al fine di garantire il funzionamento dell'ente e la fornitura dei servizi
Azione da realizzare	Realizzazione eventi formativi al ruolo diretti al personale di tutte le strutture dell'ente
Responsabile	S. C. Formazione
Baseline	Nessun evento formativo svolto nel 2022
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	100% delle strutture coinvolte nella formazione al ruolo
Indicatore di misurazione	Percentuale delle strutture coinvolte nella formazione al ruolo
Target di valutazione della realizzazione dell'obiettivo	L'80% dei test di apprendimento svolti dai discenti con esito positivo
Indicatore di valutazione	Percentuale dei test di apprendimento svolti dai discenti con esito positivo
Strumento di monitoraggio per valutazione	Verifica risultati test di apprendimento svolti dai discenti
Tempi monitoraggio	Dicembre 2022

Obiettivo	Garantire l'aggiornamento professionale obbligatorio degli operatori di AREU al fine di migliorare la qualità dei servizi erogati
Azione da realizzare	Realizzazione eventi di formazione continua di cui all'art. 16 bis e seguenti del D. Lgs. n. 502/92
Responsabile	S. C. Formazione

Baseline	Nessun evento formativo svolto nel 2022
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	100% delle strutture di AREU coinvolte nella formazione continua
Indicatore di misurazione	Percentuale delle strutture di AREU coinvolte nella formazione continua
Target di valutazione della realizzazione dell'obiettivo	L'80% dei test di apprendimento svolti dai discenti con esito positivo
Indicatore di valutazione	Percentuale dei test di apprendimento svolti dai discenti con esito positivo
Strumento di monitoraggio per valutazione	Verifica risultati test di apprendimento svolti dai discenti
Tempi monitoraggio	Dicembre 2022

Obiettivo	Divenire centro di riferimento per la formazione di emergenza urgenza intra ed extra ospedaliera in simulazione avanzata
Azione da realizzare	Realizzazione di iniziative formative in Simulazione ad alta fedeltà, dirette al personale delle Articolazioni Aziendali Territoriali – AAT, agli studenti universitari di Medicina e Chirurgia, delle Scuole di Specialità e di Infermieristica, nonché dirette agli operatori delle Sale Operative Regionali di Emergenza Urgenza-SOREU, del Numero Europeo Armonizzato - NEA 116.117, Centrali Uniche di Risposta-CUR del Numero Unico Emergenza-NUE 112 e ai Soccorritori Istruttori CeFRA. Formazione e addestramento anche di Formatori in Simulazione
Responsabile	S. C. Formazione
Baseline	Nessun evento formativo svolto nel 2022
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Realizzazione di almeno 4 diversi corsi in simulazione e realizzazione di almeno 1 corso per Formatori in Simulazione
Indicatore di misurazione	Numero di eventi realizzati
Target di valutazione della realizzazione dell'obiettivo	L'80% dei test di gradimento svolti dai discenti con esito positivo
Indicatore di valutazione	Percentuale dei test di gradimento svolti dai discenti

	con esito positivo (= o > a 3.0 di media)
Strumento di monitoraggio per valutazione	Verifica risultati test di apprendimento svolti dai discenti
Tempi monitoraggio	Dicembre 2022

Obiettivo	Rafforzare il ruolo dell'ente nella formazione dei neo-laureati delle facoltà di Medicina, Chirurgia e Professioni Sanitarie e degli specializzandi in area medica e chirurgica
Azione da realizzare	Realizzazione di corsi di formazione diretti a studenti delle facoltà di Medicina e Chirurgia, Professioni sanitarie e le Scuole di Specialità della Regione del CdL di Medicina della Lombardia
Responsabile	S. C. Formazione
Baseline	Nessun evento formativo realizzato
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Richiesta di corsi di formazione da parte del 100% delle facoltà e delle scuole di specialità convenzionate con AREU
Indicatore di misurazione	Percentuale delle facoltà e delle scuole di specialità convenzionate con AREU che hanno richiesto corsi di formazione nell'anno in corso
Target di valutazione della realizzazione dell'obiettivo	L'80% dei test di apprendimento svolti dagli studenti con esito positivo
Indicatore di valutazione	Percentuale dei test di apprendimento svolti dagli studenti con esito positivo
Strumento di monitoraggio per valutazione	Verifica risultati test di apprendimento svolto dagli studenti
Tempi monitoraggio	Dicembre 2022

Obiettivo	Incrementare la conoscenza dei cittadini e del personale laico delle tecniche di base di rianimazione, così da garantire la Catena della Sopravvivenza"
Azione da realizzare	Organizzazione e promozione di eventi formativi sull'utilizzo del BLS Basic Life Support e delle manovre di Primo Soccorso in genere, nell'ambito della

	cittadinanza e delle scuole lombarde
Responsabile	S. C. Formazione
Baseline	Nessun evento formativo svolto nel 2022
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	10 eventi formativi realizzati direttamente o attraverso le Articolazioni Aziendali Territoriali di AREU
Indicatore di misurazione	N. eventi formativi realizzati
Target di valutazione della realizzazione dell'obiettivo	L'80% dei test di apprendimento svolti dai discenti con esito positivo
Indicatore di valutazione	Percentuale dei test di apprendimento svolti dai discenti con esito positivo
Strumento di monitoraggio per valutazione	Verifica risultati test di apprendimento svolto dai discenti
Tempi monitoraggio	Dicembre 2022

ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

L'AREU tramite la delibera n. 143 / 2022 del 28/04/2022 si è dotato del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022/24.

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) è un documento programmatico previsto dalla legge n. 190 del 2012, art. 1 c. 8, che disciplina la strategia dell'Agenzia per la prevenzione e il contrasto della corruzione a livello aziendale. Esso mira ad identificare sia gli eventi corruttivi che potrebbero, anche solo ipoteticamente, verificarsi nell'ente, sia le misure organizzative volte a contenere tali eventi. Inoltre, nel PTPCT viene definita la strategia dare concreta attuazione al principio di trasparenza, intesa come accessibilità totale dei dati e dei documenti detenuti dall'ente non solo finalizzata a favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche, ma anche come strumento di tutela dei diritti dei cittadini e di promozione della partecipazione degli interessati all'attività amministrativa.

Diversamente da quanto realizzato sino all'aggiornamento 2021, per l'aggiornamento del PTPCT 2022, AREU ha scelto di optare per una metodologia di valutazione dei rischi di tipo qualitativo, fondata sull'analisi dei dati raccolti e riportati nell'analisi del contesto esterno ed interno.

AREU ha già identificato le aree e i processi dell'ente che - entro dicembre 2022 - saranno oggetto di appositi laboratori per la mappatura e l'analisi dei rischi.

Programmazione e monitoraggio degli obiettivi dell'anticorruzione e trasparenza

Di seguito si riportano le schede di programmazione monitoraggio degli obiettivi dell'anticorruzione e trasparenza.

	Obiettivo <i>Garantire una continua e progressiva mappatura di tutti i processi ritenuti sensibili</i>
Azione da realizzare	Mappatura più analitica dei processi relativi a: <ul style="list-style-type: none">• sperimentazioni• certificazione da parte dell'International Research & Teaching Center (IR&TeC)• sistema di selezione dinamico ai sensi dell'art. 57 del D. Lgs. 117/2017 per l'affidamento del servizio in forma continuativa di soccorso sanitario in emergenza urgenza "118" della regione Lombardia• Rimborsi alle Organizzazioni di• volontariato convenzionate per il servizio di soccorso e trasporto sanitario di emergenza e urgenza, ai sensi del D.Lgs. n. 117 del 3 luglio 2017

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione Assistenza Manifestazioni Eventi Sportivi (G.A.M.E.S.) • logistica e gestione parco auto • economico finanziario • gestione dell'elisoccorso • dispositivi elettromedicali/defibrillatori
Responsabile	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza
Baseline	Mappatura non realizzata
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Mappatura e analisi del 50% dei processi inerenti alle aree indicate
Indicatore di misurazione	Percentuale processi mappati e analizzati, presenti nelle schede di mappatura
Target di valutazione della realizzazione dell'obiettivo	100% dei processi mappati, secondo le attività con individuazione dei possibili eventi corruttivi e fattori abilitanti
Indicatore di valutazione	Percentuale dei processi mappati secondo le attività ed individuazione di possibili eventi rischiosi e dei fattori abilitanti
Strumento di monitoraggio per valutazione	Verifica schede di mappatura elaborate
Tempi monitoraggio	Dicembre 2022

OBIETTIVO	Garantire la trasparenza e l'accessibilità dei dati e delle informazioni relative all'attività dell'ente
Azione da realizzare	Pubblicazione sul sito internet istituzionale dell'ente – sezione "Amministrazione Trasparente" – di tutti i dati, così indicato dal D.lgs 33/13
Responsabile	Responsabile della Trasparenza
Baseline	Risultati attestazione dell'Organismo indipendente di valutazione 2022 sugli obblighi di trasparenza e integrità
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Pubblicazione dati nel 100% delle sotto-sezioni della sezione Amministrazione Trasparente dell'ente
Indicatore di misurazione	Percentuale di pubblicazione dati nelle sotto-sezioni della sezione Amministrazione Trasparente dell'ente

Target di valutazione della realizzazione dell'obiettivo	100% dei dati pubblicati in formato leggibile, aprile e lavorabile
Indicatore di valutazione	Percentuale dei dati pubblicati in formato apribile, leggibile e navigabile
Strumento di monitoraggio per valutazione	Verifica sito internet istituzionale dell'ente - sezione "Amministrazione Trasparente"
Tempi monitoraggio	Dicembre 2022

MONITORAGGIO

L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi contenuti nel presente Piao è assicurata attraverso un sistema di monitoraggio sia degli strumenti di attuazione in esso contenuti, sia dei risultati conseguiti, il quale coinvolge le diverse componenti dell'Agenzia.

Infatti, il monitoraggio è assicurato sia da strutture ad esso preposte (Internal Auditing Gestione e Sviluppo Risorse Umane, RPCT) che da organismi quali il Collegio Sindacale e il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni.

Le tempistiche e le modalità del monitoraggio così come sopra delineate per ogni ambito, sono definite dalla normativa di riferimento o dalla Direzione Strategica.

Al fine di realizzare il monitoraggio di tutti gli obiettivi sopra descritti, si riporta di seguito la tabella che si prevede di utilizzare per rendicontare il raggiungimento degli obiettivi e loro impatto sul Valore Pubblico dell'ente.

Obiettivo		Raggiunto (√/X)
Azione da realizzare		
Responsabile		
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo		
Nota/Motivazione		

Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo		
Nota/Motivazione		