



INDICE

RINGRAZIAMENTI E BREVI CONSIDERAZIONI	4
PREMESSA	5
SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'ORGANIZZAZIONE	7
La Storia di Estar.....	7
Missione	8
Funzioni	8
Organizzazione	8
Dove siamo	11
Persone.....	12
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE ED ANTICORRUZIONE	14
2.1 Valore Pubblico	14
Il contesto di riferimento	15
Raccordo con le strategie regionali per la creazione di valore pubblico Valore Pubblico – PNRR	18
ESTAR e l'impatto ambientale	23
2.2 Performance	23
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	28
2.3.1 GLI ATTORI DEL SISTEMA AZIENDALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA	29
2.3.2 OBIETTIVI STRATEGICI DEL PIAO 2023-2025 PER IL CONTRASTO ALLA CORRUZIONE.....	31
2.3.3 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO	34
2.3.3.a Contesto Esterno	35
2.3.3.b Contesto Interno	42
2.3.4 MAPPATURA DEI PROCESSI.....	45
2.3.5 IDENTIFICAZIONE E VALUTAZIONE DEL RISCHIO	49
2.3.5 a Identificazione del Rischio	49
2.3.5 b Valutazione ed Esiti della rischiosità dei Processi in ESTAR.....	49
2.3.6 PROGETTAZIONE DI MISURE PER IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO	52
2.3.6.a Misure Trasversali e obbligatorie (Generali).....	52
- Il codice di comportamento (codice etico)	53
- Misure di disciplina del conflitto di interessi e incarichi extra istituzionali	54
- Inconferibilità/incompatibilità di incarichi.....	54
- Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (Pantouflage/Revolving doors).....	55
- La formazione.....	56
- La rotazione ordinaria e straordinaria	57
- Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. whistleblower).....	58
- I patti di integrità.....	59

- Azioni di sensibilizzazione società civile.....	59
2.3.6.b Misure di Processo	59
2.3.6.c Misure Specifiche	63
2.3.7 MONITORAGGIO SU ATTUAZIONE DELLE MISURE PER RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	66
2.3.8 ANTIRICICLAGGIO	67
2.3.9 PROGRAMMAZIONE DELL'ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI TRASPARENZA	69
2.3.10 ESITI DELLA CONSULTAZIONE MEDIANTE AVVISO SUL PORTALE AZIENDALE	78
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	81
3.1 Struttura Organizzativa	81
3.2 Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)	94
3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale	111
3.4 Formazione	116
SEZIONE 4. MONITORAGGIO	119
PREMESSA	119
4.1 MONITORAGGIO DEL VALORE PUBBLICO E PERFORMANCE	120
4.2 MONITORAGGIO SU ATTUAZIONE MISURE PER LA GESTIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	122
4.2.1 Monitoraggio delle misure di prevenzione anno 2022	122
4.2.2 Monitoraggio della trasparenza e attestazione OIV anno 2022	123
4.2.3 Monitoraggio delle verifiche Compliance anno 2022	123
4.2.4 Il sistema dei controlli e la funzione di Internal Audit	125
SEZIONE 5. ALLEGATI PIAO ESTAR 2023-2025	126
Allegato 1 – Piano azioni positive.....	126
Allegato 2 – Documenti relativi a Sezione “2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA”	126
Allegato 3 - Prospetto per la programmazione triennale delle assunzioni	126
Allegato 4 - Piano di formazione (PAF).....	126

RINGRAZIAMENTI E BREVI CONSIDERAZIONI

Al fine di semplificare l'attività delle pubbliche amministrazioni, il Decreto Legge 80/2021, convertito in Legge 113/2021, ha introdotto, all'articolo 6, il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) quale strumento centrale ed innovativo della programmazione triennale in ESTAR. L'adozione del PIAO mira a sostenere la visione integrata e complessiva dei diversi assi di programmazione delle attività aziendali, garantendo la qualità e la trasparenza dei servizi per i cittadini e le imprese, mediante una progressiva reingegnerizzazione dei processi, anche in materia di diritto di accesso, nel rispetto del Decreto legislativo 150/2009 e della Legge 190/2012.

Il PIAO, che raccoglie le informazioni contenute nei documenti di programmazione in materia di:

- performance,
- azioni positive,
- prevenzione della corruzione,
- lavoro agile,
- fabbisogni del personale e formazione,

rappresenta, quindi, una sorta di "testo unico" della pianificazione aziendale, nella prospettiva della semplificazione degli adempimenti a carico degli enti e dell'adozione di una logica integrata in ordine alle scelte fondamentali di sviluppo e gestione dell'amministrazione.

Il PIAO di ESTAR è stato coordinato dalla Direzione aziendale, con la collaborazione dei servizi impegnati nella redazione dei documenti di programmazione, in linea con il dettato normativo e con la missione istituzionale dell'Ente. La redazione del presente PIAO è stata possibile grazie al contributo e alle preziosissime competenze del personale delle Strutture aziendali coinvolte, ai quali va la mia più sincera gratitudine per l'impegno affrontato nel dare sostanza a questo documento, impegno tanto più gravoso ed encomiabile quanto realizzato, com'è noto, in un contesto ancora particolarmente difficile e complesso.

La stessa compilazione del PIAO rappresenta, a mio avviso, un concreto stimolo in questa direzione, laddove, in particolare, contribuisce ad innescare un circolo virtuoso tra i comportamenti e la loro sistematica rappresentazione in cifre e dati, accrescendo in tutti la consapevolezza delle proprie azioni e scelte operative e dei correlati effetti a livello dell'Ente e della collettività.

Il Direttore Generale

Monica Piovi

PREMESSA

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. 80/2021 convertito in legge dalla Legge 6 agosto 2021 n. 113, è un documento programmatico triennale, con aggiornamento annuale. Il PIAO rappresenta un documento unico di programmazione e governance che assorbe, in ottica di semplificazione e integrazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni ed in particolare, tra gli altri, il Piano della performance, il Piano Organizzativo del Lavoro Agile – POLA, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e di promozione della Trasparenza, la programmazione dei fabbisogni formativi, il Piano triennale del fabbisogno del personale. Il Presente Piao è stato redatto secondo quanto previsto dal DECRETO 30 giugno 2022, n. 132 Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione.

La sezione 2.3 Rischi Corruttivi e Trasparenza è stata redatta secondo le indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (Pna), approvato dal Consiglio dell'Anac il 16 novembre 2022, il cui scopo è quello di identificare le misure organizzative volte a ridurre e contenere il rischio di assunzione di decisioni non imparziali e di favorire il miglioramento continuo dell'organizzazione, delle relazioni e dei comportamenti affinando gli strumenti di analisi utili alla comprensione e adozione delle misure idonee a prevenire, scoprire ed affrontare fenomeni di "malamministrazione". La redazione di tale PIAO si colloca in una fase storica complessa, una stagione di forti cambiamenti dovuti alle molte riforme connesse agli impegni assunti dall'Italia con il Piano nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per superare il periodo di crisi derivante dalla pandemia, oggi reso ancor più problematico dagli eventi bellici in corso nell'Europa dell'Est. L'ingente flusso di denaro a disposizione, da una parte, e le deroghe alla legislazione ordinaria introdotte per esigenze di celerità della realizzazione di molti interventi, dall'altra, richiedono il rafforzamento dell'integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione per evitare che i risultati attesi con l'attuazione del PNRR siano vanificati da eventi corruttivi, con ciò senza incidere sullo sforzo volto alla semplificazione e alla velocizzazione delle procedure amministrative.

Nel presente PIAO sono definiti gli obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza, la cui attuazione contribuisce alla creazione del **valore pubblico**¹ intesa come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, dei destinatari di una politica o di un servizio. In quest'ottica, la **prevenzione della corruzione** è dimensione del valore pubblico e per la creazione del valore pubblico e ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di ESTAR. Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, la prevenzione della corruzione contribuisce, cioè, a generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa. Lo stesso concetto di valore pubblico è valorizzato attraverso un miglioramento continuo del **processo di gestione del rischio** elemento su cui ESTAR ha investito da anni, di pari passo con il miglioramento dei **controlli interni** e che hanno caratterizzato la metodologia utilizzata (dal 2016) per la **mappatura dei processi** descritta nei paragrafi successivi.

L'obiettivo del PIAO è di mettere a sistema gli strumenti di programmazione e di coordinare fra loro PTPCT ed il Piano della performance, in quanto funzionali ad una verifica dell'efficienza

¹ DECRETO 30 giugno 2022, n. 132 Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione. (22G00147) ([GU Serie Generale n.209 del 07-09-2022](#))

dell'organizzazione nel suo complesso, nonché a sottolineare la rilevanza dell'integrazione dei sistemi di risk management con i sistemi di pianificazione, programmazione, valutazione e controllo interno delle amministrazioni. Tale integrazione in ESTAR era presente anche nei precedenti PTPCT. Anche per l'anno 2023 le misure individuate nell' Allegato 2.A assumono carattere di PRE-REQUISITO per accedere alla valutazione delle performances individuali nella parte che apprezza il valore del comportamento e delle competenze organizzative, fatta sempre salva la possibilità di isolarne alcune come indicatori di attività.

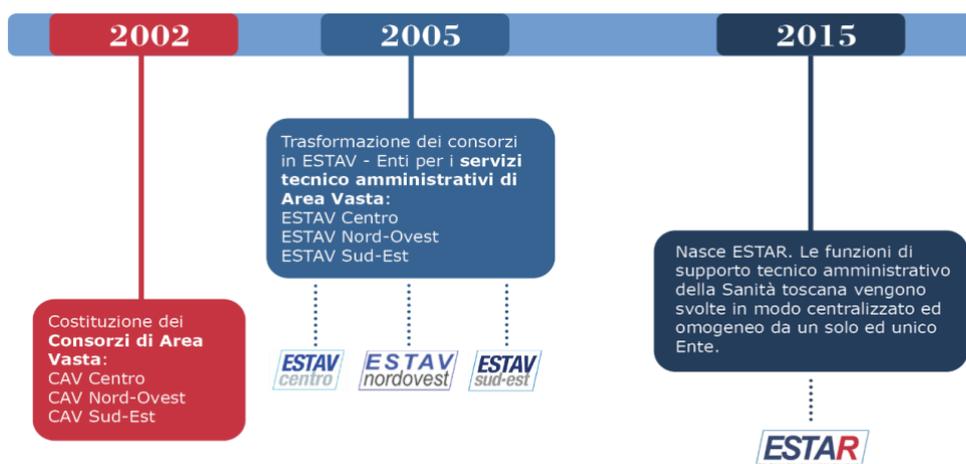
SEZIONE 1. SCHEDE ANAGRAFICA DELL'ORGANIZZAZIONE

La Storia di Estar

La Toscana ha iniziato in anticipo rispetto alle altre regioni il processo per la creazione di un sistema centralizzato di acquisti di beni e servizi e di distribuzione dei beni di consumo per le aziende sanitarie, con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi e di ottimizzare la spesa in ambito sanitario.

Nel **2002** fu prevista la costituzione dei **Consorzi** di Area Vasta (CAV Centro, Nord-Ovest e Sud-Est). Nel **2005** i Consorzi sono stati trasformati in **Enti per i servizi tecnico – amministrativi di Area Vasta (ESTAV)**. Per rispondere ad un settore complesso ed in evoluzione come quello sanitario si doveva e si poteva far meglio, ecco che i tre ESTAV sono stati unificati in un unico Ente, rispettando al contempo la specificità di ogni settore.

ESTAR è stato istituito con la Legge regionale 26 del 2014 ed è diventato operativo il primo gennaio **2015**; da quel giorno tutte le funzioni di supporto tecnico amministrative della Sanità toscana vengono svolte in maniera centralizzata e omogenea da un solo ed unico Ente.



La fusione dei tre soggetti precedenti non si è limitata ad un semplice accorpamento, è stata la creazione di una nuova azienda in grado di utilizzare competenze, risorse ed esperienze degli enti precedenti con principi organizzativi innovativi e maggiore presidio dei processi.

ESTAR è l'Ente di **Supporto** Tecnico Amministrativo della **Sanità Toscana**; è dotato di personalità giuridica pubblica, di autonomia amministrativa, organizzativa, contabile, gestionale e tecnica. Istituito con legge regionale n. 26 del 2014, dal 2015 opera su tutto il territorio regionale e si articola in tre sezioni territoriali di Area Vasta: **Nord-Ovest, Centro e Sud-Est**.

ESTAR è stato creato per ottimizzare la spesa pubblica sanitaria regionale, attraverso una gestione centralizzata e standardizzata, ma non è solo la centrale unica di acquisto del sistema. La legge affida infatti all'Ente funzioni e competenze, prevedendo un assetto organizzativo molto performante ed unico nel panorama italiano.

Missione

ESTAR supporta, con funzioni tecniche e amministrative, la sanità toscana. L'Ente fa parte del sistema sanitario, del quale condivide l'**obiettivo** finale: offrire ai cittadini prestazioni e servizi di **qualità** in tutta la Toscana. Per raggiungere questo scopo, opera in piena **collaborazione** con le aziende sanitarie, così da rispondere in modo efficace, efficiente e trasparente ai loro bisogni, fabbisogni e necessità.

Funzioni

A supporto della Sanità Toscana, Estar svolge **funzioni tecnico-amministrative**.

Con competenza, e perseguendo **razionalità** e **innovazione**, si occupa di:

- acquisto di beni e servizi;
- magazzini e logistica distributiva;
- tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
- tecnologie sanitarie;
- procedure concorsuali e selettive per il reclutamento del personale sanitario;
- processi per il pagamento degli stipendi del personale sanitario;
- gestione delle procedure di gara per la manutenzione, alienazione, concessione e locazione del patrimonio immobiliare delle aziende sanitarie.

Organizzazione

Nei primi tre anni della sua attività ESTAR ha sperimentato una struttura organizzativa flessibile, al fine di passare da tre organismi ad uno solo che integrasse le attività e le esperienze dei tre ambiti territoriali e perseguire gli obiettivi indicati dalla legge 40/2005 e s.m.i.

Dopo questa prima sperimentazione e nella logica di apprendere dall'esperienza e dai feedback delle aziende sanitarie, si è posta la necessità di una revisione del modello organizzativo e dell'organizzazione stessa. Per questo con il nuovo regolamento (delibera n.313 del 04.10.2018) è stata definita la nuova organizzazione e i 5 processi trasversali a presidio permanente.

La strutturazione a matrice dell'organizzazione necessita chiaramente di strumenti di coordinamento fra i dipartimenti che assicurino fluidità ai processi e garantiscano la puntuale erogazione dei servizi e la continuità nella messa a disposizione dei prodotti necessari alle strutture sanitarie: ESTAR presidia in maniera permanente, attraverso team trasversali guidati da un referente 5 percorsi funzionali.

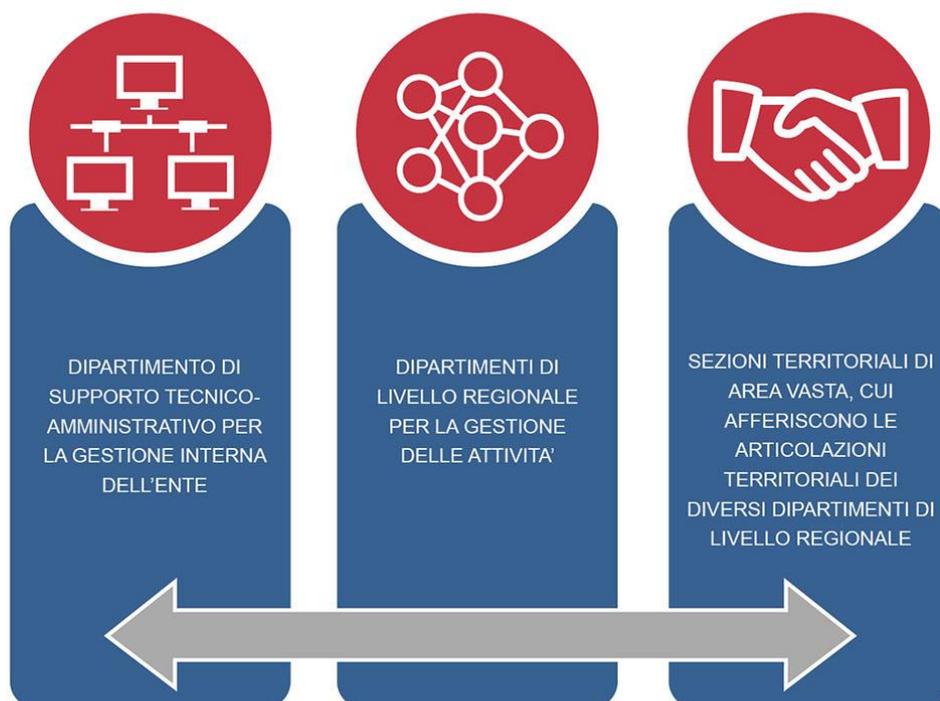


1. **Percorso continuità della fornitura dei prodotti necessari alle attività delle strutture sanitarie.** Il percorso vede coinvolti in particolare i Dipartimenti Acquisizione Beni e Servizi, Farmaceutica e Logistica e Supporto al Governo strategico beni sanitari di consumo e risponde alla necessità di assicurare l'indispensabile sincronia fra fabbisogni di beni di consumo espressi dalle strutture sanitarie e/o rilevati in autonomia dal Dipartimento Farmaceutica e Logistica e la relativa presenza di validi strumenti contrattuali di approvvigionamento dei beni stessi. Il presidio di tale percorso prevede lo scambio continuo di informazioni fra i dipartimenti in un quadro nel quale il Dipartimento Farmaceutica e Logistica assume la veste di "cliente interno" del Dipartimento Acquisizione Beni e Servizi.
2. **Percorso disponibilità apparecchiature sanitarie presso le strutture sanitarie.** Il percorso tende a garantire meccanismi di coordinamento fra il Dipartimento Tecnologie Sanitarie ed il Dipartimento Acquisizione Beni e Servizi affinché la programmazione dell'attività contrattuale sia coerente in termini di tempistica con le priorità stabilite dai Piani di Investimento in tecnologie sanitarie delle Aziende ed Enti del Servizio Sanitario Regionale, mantenendo al tempo stesso la necessaria flessibilità indispensabile a consentire strumenti di rinnovo e/o sostituzione di apparecchiature sanitarie in casi urgenti e/o non programmabili.
3. **Percorso gestione unitaria fabbisogni software, hardware ed infrastrutturali delle aziende ed enti del Servizio Sanitario Regionale.** Analogamente al percorso riguardante le apparecchiature sanitarie, il team trasversale dedicato ai fabbisogni Tecnologie Informatiche deve assicurare la presa in carico unitaria delle necessità espresse dalle aziende sanitarie, 90 assicurando la fasatura temporale necessaria fra strumenti di acquisizione di beni e servizi e tempi previsti dai piani di realizzazione di progetti complessi. Allo stesso modo, i Dipartimenti interessati, Tecnologie Informatiche ed Acquisizione Beni e Servizi, devono operare affinché esistano costantemente strumenti contrattuali attivabili per le sostituzioni ed il rinnovo, sia programmato sia imprevisto, di attrezzature informatiche ed infrastrutture di rete.
4. **Percorso gestione apparecchiature sanitarie ad alta informatizzazione.** Il percorso è volto a presidiare i processi di manutenzione e sostituzione/rinnovo delle apparecchiature sanitarie che presentano, per il loro funzionamento, una stretta connessione con le attrezzature informatiche. Vede coinvolti i Dipartimenti Tecnologie Sanitarie e Tecnologie Informatiche e mira alla presa in carico complessiva delle necessità con l'obiettivo di

accrescere l'efficienza dei servizi resi ai cittadini, evitando interruzioni e discontinuità dei servizi stessi.

5. **Percorso continuità nell'approvvigionamento e consegna dei beni di consumo.** L'attività di approvvigionamento e consegna di beni di consumo è da considerare sicuramente fra le più delicate di ESTAR per le implicazioni ed i risvolti clinici nella produzione di salute. L'alta informatizzazione dei processi di gestione della logistica richiede quindi un presidio costante nel quale sono coinvolti il Dipartimento Tecnologie Informatiche ed il Dipartimento Farmaceutica e Logistica. La funzione trasversale deve quindi garantire la presa in carico unitaria di tutti i percorsi di assistenza informatica ordinaria e straordinaria, nonché di interventi in emergenza di sostituzione di componentistica hardware onde ridurre al minimo eventuali interruzioni nella erogazione dei servizi di approvvigionamento e distribuzione.

Nel 2022 si è resa necessaria un'ulteriore modifica organizzativa (delibera n° 214 del 12/05/2022) a distanza di tre anni dall'approvazione del regolamento di organizzazione e alla luce delle esigenze manifestate dalle Aziende Sanitarie ed anche dell'esperienza fatta nell'ultimo biennio nella gestione dell'emergenza pandemica e per effetto dei processi di transizione al digitale e di sviluppo di nuove modalità lavorative, come ad esempio il Lavoro Agile.

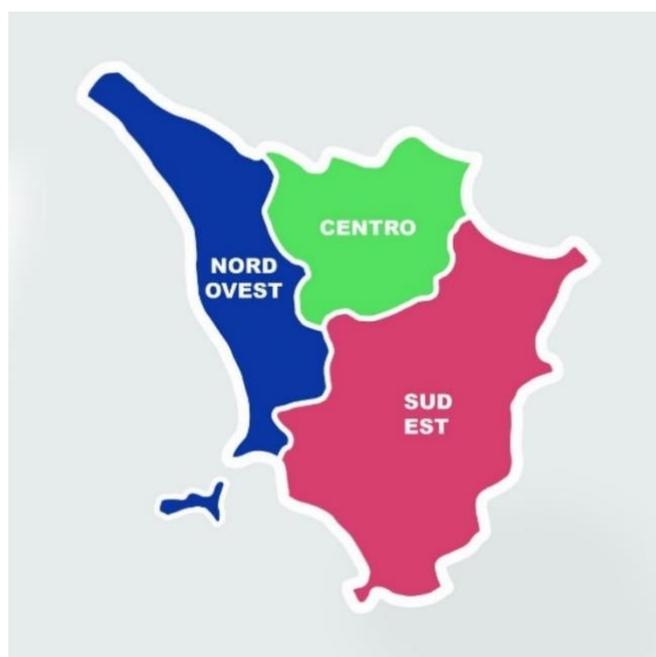


Nello specifico con la delibera n.214/2022 sono state fatte le seguenti modifiche:

- **revisione complessiva dell'organigramma del Dipartimento Farmaceutica e Logistica.** Dalle modifiche organizzative scaturirà anche il potenziamento dei rapporti con Regione Toscana, in maniera funzionale ed efficace al governo delle politiche di spesa sanitaria, e l'integrazione con i processi interni ad ESTAR in modo da conciliare le esigenze di controllo della spesa e di innovazione con quelle di continuità degli approvvigionamenti e di monitoraggio dei contratti.
- **revisione minima dell'organigramma del Dipartimento Tecnologie Informatiche,** in virtù delle nuove necessità emerse, nello specifico circa l'attività di programmazione prevista nella "UOC Programmazione e Servizi per ESTAR" che viene inserita direttamente nelle attività dipartimentali mantenendo l'UOC Servizi per ESTAR.
- **razionalizzazione delle attività di staff e di supporto interno ad Estar,** con soppressione, nelle Strutture afferenti alla Direzione, dell'UOC Supporto referenti territoriali e dell'UOS Audit e Risk Management le cui specifiche funzioni saranno riassorbite dall'UOC Audit e Compliance.
- **razionalizzazione delle attività all'interno del Dipartimento Tecnico Amministrativo** con soppressione dell'UOS "Verifiche impiantistiche e supporto al SEPP", in conseguenza del riassorbimento di tali attività nelle funzioni svolte direttamente dall'Area Tecnica.

Dove siamo

Estar opera su tutto il territorio della Toscana. Per poter presidiare, raggiungere e dare risposte rapide agli enti del Servizio sanitario regionale, il suo personale è dislocato su 44 di cui 3 sedi territoriali principali corrispondenti alle tre Aree Vaste del servizio sanitario toscano e dispone di 5 magazzini (Calenzano, Migliarino, Siena, Arezzo e Grosseto).



Persone

Le persone sono la risorsa più importante di Estar.

In Estar lavorano donne e uomini con professionalità molto diverse e specifiche, fondamentali per garantire competenza e qualità alle attività svolte dall'Ente: amministrativi, ingegneri, tecnici, analisti, programmatori, farmacisti, biologi, avvocati, sociologi e statistici.

Personale costantemente aggiornato e formato, così da trasferire conoscenze e innovazione all'interno di tutto il Sistema Sanitario Regionale.

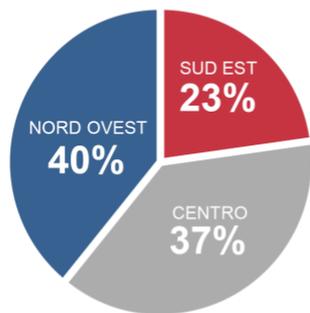
ESTAR Servizi per il Sistema Sanitario Regionale



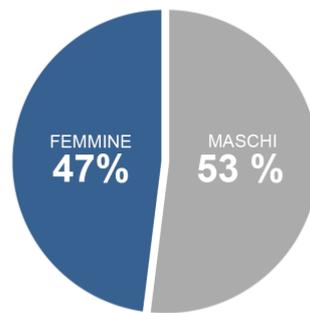
967 dipendenti al 31/12/2022



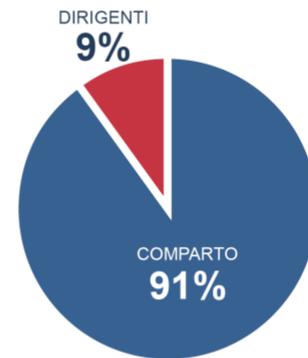
DISTRIBUZIONE DIPENDENTI AL 31/12/2022



DIPENDENTI PER
SEZIONE TERRITORIALE



DIPENDENTI PER
SESSO



DIPENDENTI PER
RUOLO

SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE ED ANTICORRUZIONE

2.1 Valore Pubblico

ESTAR è un ente del Servizio Sanitario Regionale ed ha un bacino di intervento che coincide con il territorio della regione toscana

Dal momento della sua istituzione, pertanto, si è trovato ad operare in un contesto fortemente mutevole legato alla complessiva riorganizzazione del sistema sanitario regionale iniziata nel 2014 che ha visto la fusione delle aziende sanitarie territoriali presenti nel 2015 in tre macro-aziende a valenze sovra territoriale ovvero di area vasta e l'accorpamento dei tre enti tecnico amministrativi di area vasta (ESTAV) in un unico soggetto di valenza regionale, più conforme al modello di centralizzazione dei servizi sanitari e del nuovo assetto con tre macro aziende territoriali.

In questo contesto si deve quindi considerare che ESTAR si è trovato ad agire fin da subito su un duplice scenario:

- a) Riorganizzazione ed efficientamento interno a seguito della fusione di tre ESTAV in ESTAR;
- b) Ottimizzazione e riorganizzazione funzionale alla modifica strutturale del SSR in termini di azioni verso la platea delle aziende per le quali si effettuano le funzioni previste.

La mission di ESTAR è infatti l'ottimizzazione della spesa pubblica regionale mediante la gestione centralizzata e standardizzata delle funzioni delegate, anche con riferimento alla programmazione annuale dell'attività contrattuale e alla conseguente razionalizzazione degli acquisti. Tramite i livelli regionali di aggregazione del fabbisogno sono forniti strumenti operativi e gestionali che migliorano l'efficienza delle attività di gara e dei tempi connessi alle procedure di selezione dei fornitori, garantendo:

- a. la definizione delle strategie di acquisto di beni e servizi occorrenti alle aziende sanitarie mediante una coerenza dei rispettivi atti di programmazione ed in condivisione con le indicazioni regionali orientate all'appropriatezza d'uso e alla compatibilità economico finanziaria;
- b. l'unitarietà, l'efficacia e l'efficienza nella gestione dei processi relativi alle funzioni tecniche, amministrative e di supporto, attribuite con l.r. n. 26/2014, assicurando altresì livelli di servizio omogenei alle aziende sanitarie e agli enti del servizio sanitario regionale, in un'ottica di miglioramento continuo;
- c. l'ottimizzazione delle risorse all'interno dei dipartimenti, sviluppando le localizzazioni territoriali necessarie per ciascuna funzione sulla base della tipologia di attività;
- d. i principi di standardizzazione ed omogeneità per la funzionalità operativa dei livelli territoriali di intervento;
- e. lo sviluppo di modelli organizzativi volti all'individuazione di strutture ad alta specializzazione;
- f. la partecipazione ai processi valutativi regionali per le innovazioni tecnologiche.

ESTAR contribuisce inoltre al raggiungimento degli obiettivi strategici regionali per la promozione dell'amministrazione elettronica e della società dell'informazione all'interno della rete telematica toscana ai sensi dell'articolo 8, comma 2 della l.r. 1/2004.

Le linee produttive rivolte alle aziende riguardano la fornitura di servizi, arredi, la fornitura di beni sanitari ed economici, servizi ICT, servizi legati alle tecnologie sanitarie e concorsi e stipendi. Tutto ciò permette alle aziende sanitarie di garantire i servizi e le prestazioni al cittadino quindi l'attività di ESTAR diventa fondamentale per la garanzia della qualità del Sistema Sanitario Regionale. Proseguendo nell'analisi delle attività che ESTAR rivolge all'esterno, il riferimento operativo all'interno delle aziende è spesso un ambito di supporto (uffici del personale, economici, aree tecniche...) e quindi l'attività diventa un supporto al supporto.

L'attività di ESTAR, nel perseguimento della mission aziendale, deve avere come costante riferimento i seguenti principi:

- adeguatezza, efficacia, efficienza e qualità delle prestazioni offerte, relativamente alle funzioni attribuite, in risposta ai fabbisogni evidenziati dalle aziende sanitarie;
- verifica costante dei risultati raggiunti e miglioramento permanente degli standard qualitativi;
- trasparenza, sia nell'ambito dei processi decisionali aziendali, che nell'erogazione delle prestazioni. A tal fine primaria importanza viene attribuita all'informazione ed alla comunicazione tra ESTAR e aziende sanitarie;
- collaborazione e confronto con tutte le istituzioni locali presenti nel territorio, con le istituzioni universitarie, con le associazioni di volontariato e con gli altri soggetti portatori di interessi diffusi;
- confronto con le organizzazioni sindacali a cui riconosce il ruolo fondamentale quali interlocutori per una condivisione degli obiettivi strategici, tramite relazioni trasparenti e rispettose delle reciproche competenze e responsabilità;
- semplificazione dei procedimenti amministrativi;
- attuazione dei principi normativi relativi al sistema dei controlli dell'Ente individuabile in dettaglio nei sottosistemi: controlli interni di regolarità amministrativa contabile, controlli sulla legittimità e correttezza dell'azione amministrativa, controllo di valutazione del personale dirigenziale e del comparto, controllo di valutazione e controllo strategico così come introdotto dal D.Lgs. 286/99 e ss.mm.e ii;
- valorizzazione delle risorse professionali mediante la formazione e l'aggiornamento professionale;
- responsabilizzazione e coinvolgimento delle risorse umane a tutti i livelli ciascuno per la propria professionalità.
- Promozione di iniziative legate alle pari opportunità

Il contesto di riferimento

Il contesto operativo del triennio 2020-2022 è stato un contesto critico, per un lungo periodo anche di carattere emergenziale, che ha impattato significativamente sull'azione dell'Ente che, purtuttavia, è comunque riuscito ad affinare e strutturare meccanismi e modalità operative tali da garantire la gestione delle proprie attività.

Il graduale rientro alla normalità nel corso del 2022 è stato l'anno del rientro della situazione emergenziale pur permanendo numerose criticità legate alla situazione complessiva nazionale e sovranazionale.

Non potendo prescindere dalla situazione geopolitica attuale ESTAR prosegue comunque la sua azione di supporto anche in relazione agli adempimenti regionali e nazionali per consolidare le azioni comunque necessarie al corretto funzionamento esterno ed interno.

Il contesto che si prospetta per il 2023 e per i periodi successivi si riflette quindi nella programmazione delle attività di ESTAR che prosegue nella sua azione di supporto al sistema, sia nazionale che regionale: quest'ultimo aspetto appare preponderante in quanto Estar è un ente strumentale a supporto del SSR per cui le proprie azioni ed obiettivi strategici sono sostanzialmente legate all'andamento regionale.

Contesto Interno	
PUNTI DI FORZA (+)	PUNTI DI DEBOLEZZA (-)
<p>Assetto organizzativo flessibile</p> <p>Processi trasversali e multidisciplinarietà dell'azione</p> <p>Capacità di aggregazione del fabbisogno</p> <p>Ottimizzazione delle azioni di procurement</p> <p>Risparmio di risorse (costi e tempi) e razionalizzazione dei fabbisogni</p> <p>Razionalizzazione dei processi</p> <p>Disponibilità delle informazioni di monitoraggio centralizzato sulle attività principali dell'Ente</p> <p>Elevata specializzazione e professionalità delle risorse umane</p> <p>Possibilità di monitorare complessivamente aspetti critici legati alla gestione emergenziale</p>	<p>Limitata disponibilità di risorse umane</p> <p>Variabilità della programmazione dei fabbisogni da parte delle AA.SS e di RT</p> <p>Moderati gap su integrazioni flussi informativi</p>

Contesto esterno	
OPPORTUNITA (+)	MINACCE (-)
<p>Pianificazione e controllo delle attività direttamente gestite</p> <p>Introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro e di svolgimento della propria funzione</p> <p>Collaborazione attiva nei processi di pianificazione ed</p> <p>Ed aggregazione dell'attività di procurement</p> <p>Potenziamento integrazione flussi informativi tra Dipartimenti.</p> <p>Possibilità di ottimizzare le risorse e le attività nel contesto del PNRR</p>	<p>Complessità legata al contesto nazionale ed alle azioni necessarie</p> <p>Programmazione complessa nell'ambito del PNRR</p> <p>Imprevedibilità ed alto tasso di variabilità del fabbisogno del SSR</p> <p>Esogenicità dei fattori impattanti sull'andamento della performance.</p> <p>Puntualità del coordinamento dei processi condivisi tra Aziende Sanitarie ed ESTAR</p> <p>Compatibilità delle Tempistiche richieste con l'assetto normativo locale e nazionale</p>

L'ESTAR inoltre riconosce nell'informazione la condizione essenziale per assicurare la partecipazione e l'esercizio del diritto di accesso da parte dei cittadini e delle formazioni sociali secondo quanto stabilito dalle leggi statali e regionali e dai regolamenti specifici propri dell'Ente, in attuazione dei principi di trasparenza e di efficacia dell'azione amministrativa,

Le attività di informazione e di comunicazione sono, in particolare finalizzate a:

- illustrare e favorire la conoscenza delle disposizioni normative, al fine di facilitarne l'applicazione;
- illustrare le attività dell'Ente ed il loro funzionamento;
- favorire l'accesso ai servizi amministrativi, promuovendone la conoscenza;
- favorire processi interni di semplificazione delle procedure di accesso.
-

Nell'ambito di tali azioni rientra anche la percezione della qualità percepita da parte degli stakeholder principali ovvero le aziende del SSR per le quali ESTAR rappresenta l'ente di riferimento

In quest'ottica quindi le azioni di verifica e di continuo monitoraggio della qualità percepita sono considerate strategiche e importanti anche nella modulazione della propria attività al fine di migliorare la percezione stessa del servizio reso da ESTAR ai propri partner.

A tal fine ESTAR ha inizialmente individuato specifici modelli organizzativi istituendo le figure dei referenti territoriali attraverso i quali tra le altre attività viene effettuato il monitoraggio di questo importante aspetto, attraverso i cosiddetti tavoli di coordinamento con le aziende sanitarie.

Il periodo di emergenza pandemica dal 2020 a sostanzialmente buona parte del 2022 ha sicuramente influito sull'operatività complessiva del sistema, e quindi di ESTAR, e nella fattispecie il focus si è concentrato sulla gestione delle criticità operativa.

Per il 2023 ripartiranno tuttavia azioni specifiche per consiliare e migliorare l'aspetto legato alla qualità percepita, con il supporto dei referenti e della direzione aziendale

Raccordo con le strategie regionali per la creazione di valore pubblico Valore Pubblico – PNRR

Stante il contesto operativo ed al fine di contribuire alla creazione di valore pubblico ESTAR concentrerà, in accordo ed a supporto della relativa strategia regionale, le sue azioni strategiche sui seguenti ambiti:

- attuazione del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**.
- Supporto e promozione alle azioni regionali volte alla **digitalizzazione del SSR**
- gestione efficiente ed efficace del settore **della farmaceutica e della logistica regionale** al servizio del SSR
- Azioni formative a supporto del SSR con l'acquisizione delle competenze dell'ente regionale preposto (FORMAS)

Al fine di garantire l'integrazione tra i processi e le azioni dell'ente le sopra elencate azioni volte alla creazione di valore pubblico saranno declinate e sviluppate, a livello operativo, nel processo della performance ed opportunamente monitorate nell'ambito di quanto previsto nella sezione di rischi corruttivi e trasparenza.

Il primo tema, fondamentale, che guida quindi la strategia aziendale in ottica di contributo al miglioramento del valore pubblico è legata alle azioni del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**: il PNRR infatti è un'occasione unica, per innovare e rinnovare il Sistema Sanitario della Toscana, e su questo tema ESTAR ha un ruolo fondamentale sia di supporto che di contributo diretto che è già iniziato nel 2021.

In vista delle numerose sfide del PNRR dei prossimi anni, ESTAR ha già introdotto numerose azioni che riguardano principalmente le Tecnologie sanitarie, l'Acquisizione di beni e servizi, le Tecnologie Informatiche e la Formazione, fungendo anche da SOGGETTO ATTUATORE per alcuni specifici interventi.

ESTAR e il PNRR



Tecnologie Informatiche



M6.C1-1.1.1 Ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero



M6.C1-1.2.2 Casa come primo luogo di cura: Centrali operative territoriali-Device



19 CUP per i 19 DEA e 3 CUP per COT (1 CUP ogni ASLT territoriale)



85 Milioni di Euro



Entro il 31/12/2022: aggiudicazione di tutti i contratti CONSIP
Entro il 30/06/2025: ospedali digitalizzati

Tecnologie Sanitarie



M6.C2-1.1.2 Ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero



M6.C1-1.2.2 Casa come primo luogo di cura: Centrali operative territoriali-Device



120 grandi apparecchiature



1660 apparecchiature di piccola tecnologia appartenenti a 15 categorie merceologiche



€ 67.596.752,20



€ 3.578.498,75



Entro il 31/12/2024 - Collaudo macchine. Ogni AASS redige un proprio cronoprogramma, in accordo con le proprie aree tecniche



Prima trince: 45 ecografi da collaudare entro il 31/12/2022. Scadenza Collaudo 31/12/2024

Formazione Infezioni Ospedaliere



C 2.2.2 sub misura Corso di formazione in infezioni ospedaliere



19.488 soggetti regionali da formare



5.315.647,98



Entro il 30/03/2026

Nella prospettiva di affrontare con efficacia le nuove sfide da intraprendere, nel settore ICT prosegue anche per l'anno 2023 l'evoluzione dei sistemi sia di ESTAR che delle Aziende Sanitarie secondo un piano condiviso e coordinato da Regione Toscana: l'obiettivo è favorire lo sviluppo di una sanità digitale, dove i servizi mettono al centro i cittadini.

Come conseguenza dell'impegno sulle missioni specifiche descritte, nel corso del 2023 la strategia dell'ente è quella di proseguire le azioni di supporto legate strettamente al contesto esterno, consolidando ulteriormente l'azione trasversale e sinergica tra le proprie strutture aziendali; saranno portate avanti attività specifiche che concretizzeranno tali azioni pur nella mutevolezza e variabilità estreme del contesto esterno di riferimento.

In definitiva quindi la strategia è quella di garantire il massimo supporto nell'ambito del sistema sanitario regionale anche interfacciandosi con Enti sovraordinati di livello nazionale, mantenendo

inoltre particolare attenzione ai meccanismi di funzionamento dell'ente stesso, che si riflettono in azioni specifiche di gestione dell'attività per così dire "ordinaria" garantita dai dipartimenti e dalle strutture preposte, nell'organizzazione, a tale fine, promuovendo quindi le azioni direttamente gestibili sui temi indicati a livello nazionale e regionali sugli specifici ambiti strategici di azione

ESTAR e l'impatto ambientale

ESTAR è impegnata nel monitoraggio e nella riduzione degli impatti che le proprie attività generano al fine di contribuire alla tutela dell'ambiente.

Nello specifico ESTAR ritiene di introdurre azioni concrete atte a ridurre l'impatto energetico con azioni specifiche prevedendo, oltre alle azioni già in essere sulla riduzione dei consumi attuate nel corso del 2022, anche studi di fattibilità tecnica per l'utilizzo di fonti energetiche alternative e rinnovabili e azioni di ammodernamento degli impianti di illuminazione nelle proprie sedi.

Prosegue quindi la sensibilizzazione dei dipendenti sui temi del risparmio energetico ,la raccolta differenziata dei rifiuti la riduzione del consumo di plastica e, più in generale, a un uso più consapevole delle risorse.

2.2 Performance

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance (di seguito sinteticamente SMVP) costituisce l'insieme, coerente ed esaustivo, delle metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione dei risultati dell'organizzazione, valutati a livello di sintesi, a livello di struttura organizzativa ed a livello individuale. Il SMVP deve consentire la ricostruzione delle relazioni di causa-effetto che permettono di valutare se ed in che modo le iniziative realizzate livello individuale hanno contribuito al raggiungimento dei risultati dell'organizzazione. La costruzione di tale Sistema richiede l'identificazione e la misurazione di parametri quantitativi e semi quantitativi (numerabili), coerenti con la strategia intrapresa e con i poteri/responsabilità rispetto alla posizione organizzativa dell'individuo/struttura di cui tale parametro misurerà obiettivi e risultati. Attraverso il SMVP è possibile procedere alla valutazione accurata dei risultati ottenuti dall'Ente (performance strategica), dalle singole strutture operative in cui la stessa si articola (performance organizzativa) ed alla valorizzazione delle performance individuali ad esse logicamente correlate.

A ciò, nel rispetto dei vigenti CCNL della Sanità, si aggiunge una seconda opportunità: la valutazione permanente delle competenze professionali e dei comportamenti del personale, ovvero delle capacità gestionali dei dirigenti preposti alla gestione delle strutture in cui si articola l'organizzazione aziendale. Lo stesso procedimento valutativo riguarda anche il personale aziendale afferente all'area del Comparto.

La performance rappresenta, quindi, il contributo che ciascuna equipe organizzata o singolo individuo dell'Ente apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi programmati; quindi, alla soddisfazione dei fabbisogni per i quali l'organizzazione stessa è costituita. In considerazione sia dell'ampiezza che della profondità del concetto di "performance", l'Ente programma, monitora, misura, valuta e porta a conoscenza i propri risultati in riferimento alla complessità del proprio modello organizzativo (risultati e modalità di raggiungimento degli stessi) ed in relazione ai diversi livelli di governo aziendale (azienda, macrostrutture/aree, unità operative, gruppi/linee di attività, singoli individui). Con l'attuazione di tale logica, l'Ente intende misurare e rendere pubblica e trasparente l'efficacia organizzativa rispetto ai propri obiettivi istituzionali (accountability), introducendo uno strumento di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti, utile, fra l'altro, anche a supporto dei processi decisionali.

Il SMVP supporta dunque l'organizzazione nella pianificazione, quindi nella definizione del percorso ritenuto più conveniente per il conseguimento della propria mission e deve essere organizzato ed attuato in modo da perseguire il miglioramento della qualità dei servizi pubblici e la crescita delle professionalità. A tal fine, il SMVP prevede:

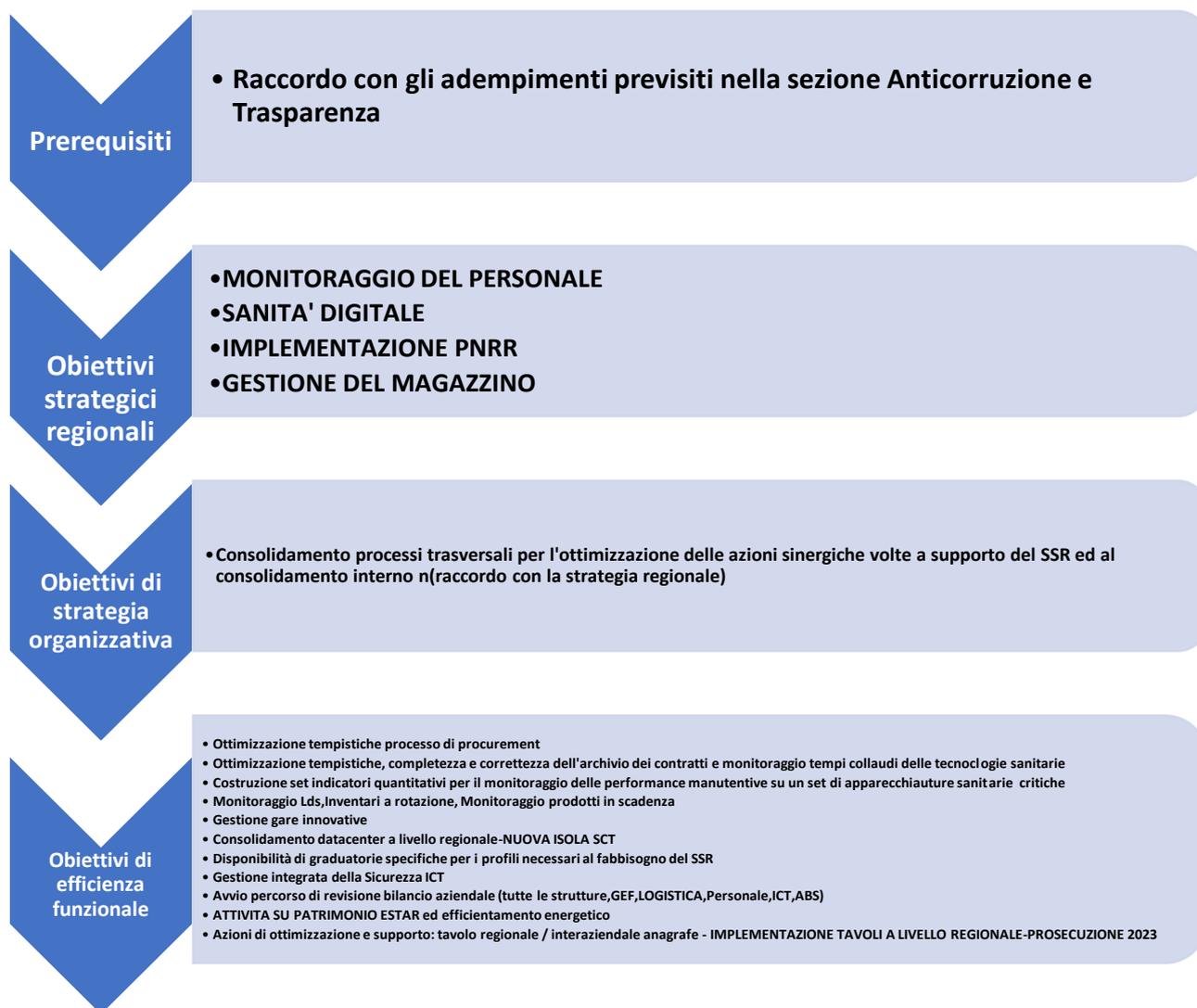
l'attuazione del ciclo di gestione delle performance, per orientare le risorse disponibili al conseguimento degli obiettivi;

l'individuazione di un sistema di obiettivi operativi annuali ed indicatori quali-quantitativi per la misurazione e valutazione dei risultati;

l'analisi e la valorizzazione degli apporti individuali in relazione al contributo assicurato per il conseguimento dei suddetti risultati organizzativi;

l'attuazione del Sistema secondo principi di trasparenza, pari opportunità, responsabilizzazione e valorizzazione di tutte le professionalità presenti in Azienda.

La sintesi che deriva da questa impostazione unitamente al contesto esterno di riferimento analizzato nella precedente sezione definisce quindi un perimetro ben definito delineato dalle indicazioni e disposizioni regionali. Per il 2023 sono già stati condivisi le linee strategiche ed assegnati ad ESTAR specifici obiettivi che coprono sostanzialmente tutto l'operato dell'ente nel panorama regionale; unitamente a tali obiettivi l'ente prosegue poi nell'impostazione in essere definendo la propria strategia sulla base del seguente prospetto, che rappresenta le azioni strategiche complessive previste:



Obiettivi operativi aziendali e obiettivo strategico sulla prevenzione della corruzione

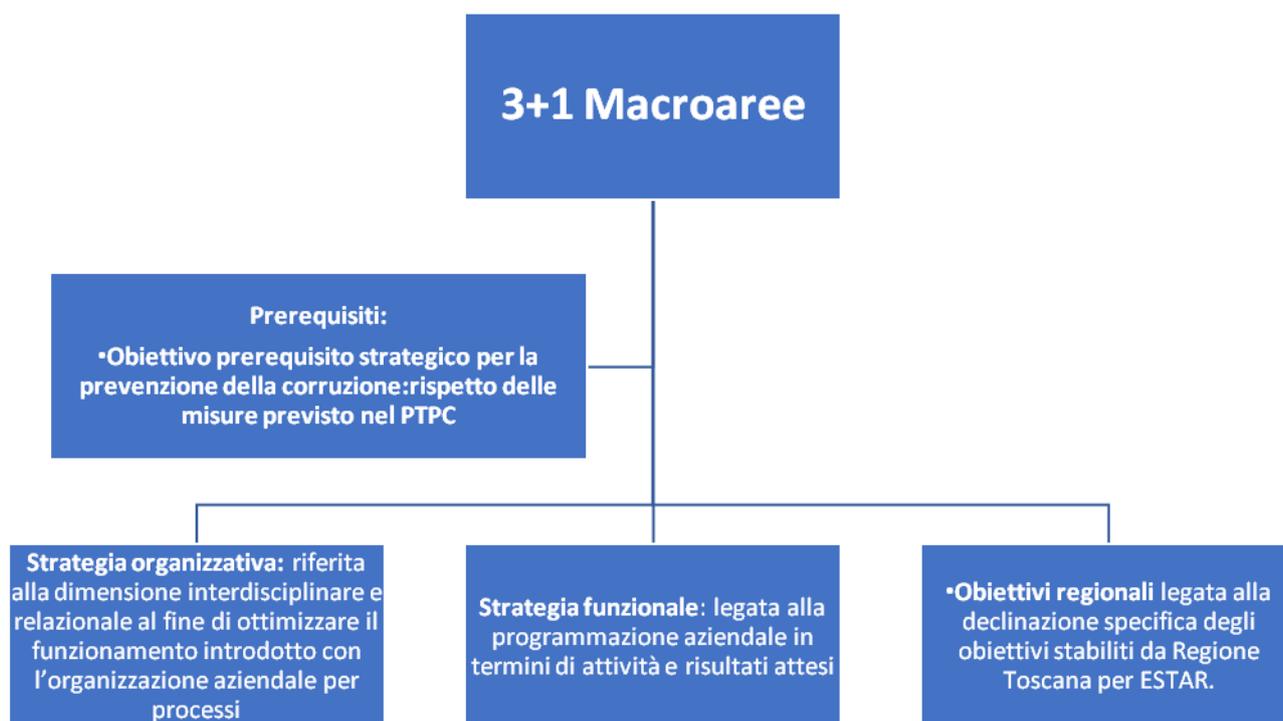
Il processo di definizione degli obiettivi operativi annuali deriva dalla sopra descritta strategia definita dall'Ente.

Tali obiettivi operativi saranno definiti partendo dagli obiettivi strategici dell'ente sopra descritti, mantenendo la suddivisione in macroaree nel cui ambito saranno collocate le azioni operative legate al ciclo annuale di gestione della performance.

Le macroaree definite nell'ambito della strategia dell'Ente, quindi rappresentano i contenitori logici all'interno o dei quali vengono definite le strategie dell'ente e dai quali derivano le attività e quindi gli obiettivi operativi annuali.

- **Performance di strategia organizzativa:** riferita alla dimensione interdisciplinare e relazionale al fine di ottimizzare il funzionamento introdotto con l'organizzazione aziendale per processi.

- **Performance di efficienza funzionale:** legata alla programmazione aziendale in termini di attività e risultati attesi
- **Performance regionale** legata alla declinazione specifica degli obiettivi stabiliti da Regione Toscana per ESTAR.



Il collegamento tra la pianificazione strategica annuale (obiettivi operativi) e adempimenti legati all'anticorruzione e trasparenza previsti nella corrispondente sezione del documento avviene attraverso un **obiettivo PREREQUISITO** che può essere sintetizzato nella implementazione della cultura della gestione del rischio. Tale strategia si declina in azioni concrete che vedono, nella attuazione della globalità delle misure pianificate del PTPC, un obiettivo comune a tutte le strutture e determinante per accedere al sistema premiante

In fase di definizione degli obiettivi operativi quindi, al fine di estendere a tutte le strutture dell'Ente gli adempimenti previsti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC), è previsto un obiettivo prerequisito comune al fine di stigmatizzare la coerenza con le azioni e le misure previste nel PTPC stesso il cui raggiungimento è una condizione necessaria (un prerequisito appunto) per l'accesso al sistema premiante, come meglio definito nel PTPC stesso.

Tel obiettivo è collocato nella macroarea "PREREQUISITI": viene infatti richiesto di rispettare quanto previsto nel PTPC realizzando, entro dicembre dell'anno, il 70% delle misure assegnate nei tempi pianificati suddetto piano.

Si tratta come già evidenziato di un obiettivo comune a tutte le strutture e determinante per accedere al sistema premiante; si fonda su una forte responsabilizzazione degli stessi soggetti

valutati ai quali è affidata in larga parte la fornitura dei dati alla competente struttura aziendale (Audit e Compliance) che procederà poi ad una verifica finale complessiva sulla base della quale si procederà a verificare la rispondenza dell'obiettivo prerequisito con quanto atteso.

Al fine di garantire omogeneità dell'azione volta al raggiungimento degli obiettivi l'Ente ha stabilito di assegnare gli obiettivi partendo dall'impianto organizzativo descritto e, con un meccanismo a cascata, di ribaltare gli obiettivi alle strutture in modo da inserire una coerenza intrinseca nel processo di definizione assegnazione e controllo del ciclo della performance.

Questo meccanismo consente inoltre di raccordare gli obiettivi individuali con gli obiettivi di struttura rafforzando così la coerenza complessiva del processo.

Nel I trimestre del 2023 saranno quindi definite ed adottate le schede obiettivo per le strutture ESTAR e si darà inizio al monitoraggio trimestrale delle azioni specifiche previste che poi confluirà nella chiusura del ciclo della performance per il 2023.

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

Premessa

Tale sezione è stata redatta secondo le indicazioni del **Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (PNA)**, approvato dal Consiglio dell'ANAC il 16 novembre 2022, il cui scopo è quello di identificare le misure organizzative volte a ridurre e contenere il rischio di assunzione di decisioni non imparziali e di favorire il miglioramento continuo dell'organizzazione, delle relazioni e dei comportamenti affinando gli strumenti di analisi utili alla comprensione e adozione delle misure idonee a prevenire, scoprire ed affrontare fenomeni di "malamministrazione".

L'attività di redazione di questa sezione in una fase storica complessa, una stagione di forti cambiamenti dovuti alle molte riforme connesse agli impegni assunti dall'Italia con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per superare il periodo di crisi derivante dalla pandemia, oggi reso ancor più problematico dagli eventi bellici in corso nell'Europa dell'Est. L'ingente flusso di denaro a disposizione, da una parte, e le deroghe alla legislazione ordinaria introdotte per esigenze di celerità della realizzazione di molti interventi, dall'altra, richiedono il rafforzamento dell'integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione per evitare che i risultati attesi con l'attuazione del PNRR siano vanificati da eventi corruttivi, con ciò senza incidere sullo sforzo volto alla semplificazione e alla velocizzazione delle procedure amministrative.

Nella presente Sezione sono definiti gli **obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza**, la cui attuazione contribuisce alla creazione del valore pubblico intesa come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholders, dei destinatari di una politica o di un servizio. In quest'ottica, la prevenzione della corruzione è dimensione del valore pubblico e per la creazione del valore pubblico che ha natura trasversale relativamente a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di ESTAR. Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, la prevenzione della corruzione contribuisce, cioè, a generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa. Lo stesso concetto di valore pubblico è valorizzato attraverso un miglioramento continuo del processo di gestione del rischio elemento su cui ESTAR ha investito da anni, di pari passo con il miglioramento dei controlli interni e che hanno caratterizzato la metodologia utilizzata (dal 2016) per la mappatura dei processi descritta nei paragrafi successivi.

L'obiettivo del PIAO è di mettere a sistema gli strumenti di programmazione e di coordinare fra loro i vari documenti di programmazione, in quanto funzionali ad una verifica dell'efficienza dell'organizzazione nel suo complesso, nonché a sottolineare la rilevanza dell'integrazione dei sistemi di risk management con i sistemi di pianificazione, programmazione, valutazione e controllo interno delle amministrazioni. Tale integrazione in ESTAR era presente anche nei precedenti PTPCT. Anche per l'anno 2023 le **misure** individuate nell' **Allegato 2.A** assumono carattere di **PRE-REQUISITO** per accedere alla valutazione delle performances individuali nella parte che apprezza il valore del comportamento e delle competenze organizzative, fatta sempre salva la possibilità di isolarne alcune come indicatori di attività.

2.3.1 GLI ATTORI DEL SISTEMA AZIENDALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA

Il Responsabile

L'incarico di Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (RPCT) è stato alla Dr.ssa C.M. (già nominata con Delibera n. 26 del 29/01/2020).

In ESTAR il ruolo del RPCT racchiude sia la figura del Responsabile della Prevenzione della Corruzione che quella del Responsabile della Trasparenza, ricopre l'incarico di direttore della struttura complessa UOC Audit e Compliance e non ricopre incarichi di gestione ed amministrazione attiva, onde evitare di generare situazioni di conflitto di interessi.

Lo stesso dirigente non è mai stato sanzionato relativamente a misure interdittive dai pubblici uffici, condannato per reati contro la pubblica amministrazione, condannato dalla Corte dei Conti per danno erariale, non ha mai subito sanzioni disciplinari né è stato mai al centro di fatti di cronaca tali da mettere a repentaglio l'immagine o la percezione della serietà e trasparenza di ESTAR.

Il RPCT di ESTAR coincide anche con la figura del RASA (Delibera n. 274 del 02/07/2020).

Gli attori del sistema

I soggetti che concorrono allo svolgimento della funzione di Prevenzione della corruzione all'interno dell'Ente sono:

- Il Direttore Generale;
- Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza;
- Referenti anticorruzione e trasparenza;
- Il Personale a Supporto di RPCT;
- L'Internal Audit;
- Tutti i Dirigenti afferenti alle Aree rischio individuate nel PIAO / PTPCT;
- Altri attori (partner privilegiati del RPCT, per sottolineare quanto il responsabile sia "soltanto" il coordinatore e regista di una architettura complessiva dove ciascuno svolge specifiche funzioni e ruoli che concorrono al risultato finale - efficacia del sistema):
 - Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD);
 - Responsabile Protezione Dati (RPD);
 - Responsabile per la Transizione Digitale (RTD);
 - Organismo Indipendente di Valutazione (OIV);
 - Organismo di Vigilanza (ODV);
 - Collegio Sindacale;
 - Gruppo regionale RPCT.

Prendendo spunto da quanto riportato al comma 7 dell'art. 1 della L. 190/2012 e dal PNA 2016, il RPCT di ESTAR ha provveduto a creare una **Rete dei Referenti anticorruzione**. Si tratta di dipendenti che operano all'interno delle aree a rischio e che condividono con il RPCT il compito di divulgare e monitorare l'attuazione del Piano in modo capillare all'interno delle strutture.

La rete è così composta:

Struttura/Area a rischio	Referenti Anticorruzione	Referenti Trasparenza
Area Organizzazione e Controllo	G.P. F.S.	G.P.
Dipartimento Risorse Umane e di Sistema	V.R. E.T. D.T.	C.G. E.T. L.N. M.B.
Dipartimento Tecnologie Informatiche	A.T. R.S.	R.S.
Dipartimento Tecnico Amministrativo	R.B. (Patrimonio) A.B. (Affari Legali) M.B. (Contabilità e Bilancio) S.R. (Contabilità e Bilancio) V.G. (SAFTTT) P.M. (Servizi Generali) A.F. (SEPP)	R.B. (Patrimonio) A.B. (Affari Legali) M.B. (Contabilità e Bilancio) S.R. (Contabilità e Bilancio) V.G. (SAFTTT) P.M. (Servizi Generali) A.F. (SEPP)
Dipartimento Tecnologie Sanitarie	L.S.	L.S.
Dipartimento Farmaceutica e Logistica	O.S. E.F.	-
Dipartimento ABS	M.S. (Coordinatore) M.B. (Area NO) C.C. (Area CE) A.F. (Area SE)	C.M.

Più nel dettaglio i referenti anticorruzione hanno cura di:

- seguire momenti formativi e partecipare ad incontri, si stimano due incontri/azioni formative nel corso del 2023 il primo previsto nel primo quadrimestre l'altro tra il secondo/terzo quadrimestre nei quali si illustreranno i profili di rischio, le misure adottate nel piano, lo stato d'avanzamento e le modalità di attuazione;
- relazionare al RPCT e monitorare il raggiungimento degli obiettivi anticorruzione (utilizzo del SW Sintef);
- riportare al personale interno alle strutture i contenuti del PIAO Sezione Rischi corruttivi e Trasparenza.

La Rete dei Referenti Anticorruzione è coordinata dal titolare dell'Incarico di Funzione Supporto Anticorruzione e Modello Organizzativo dell'UOC Audit e Compliance che cura:

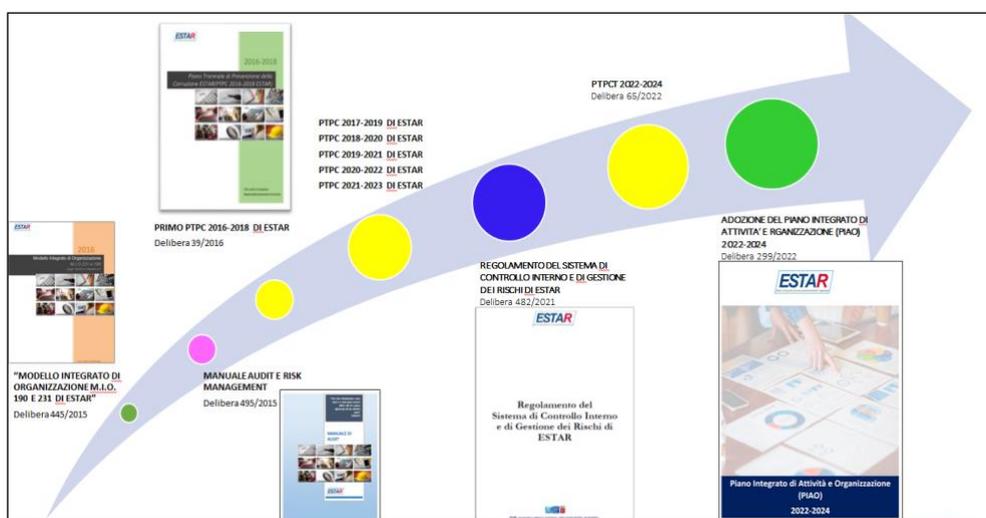
- gli incontri periodici;
- la divulgazione degli aggiornamenti;
- i monitoraggi periodici;
- il coinvolgimento nelle azioni formative dedicate.

2.3.2 OBIETTIVI STRATEGICI DEL PIAO 2023-2025 PER IL CONTRASTO ALLA CORRUZIONE

ESTAR a partire dal 2016 ha elaborato alcuni obiettivi strategici di struttura che declinano la vision dell'ente.

Con il termine "VISION" si intende la proiezione dello scenario che l'ente vuole "vedere" nel futuro e che rispecchia i suoi valori, i suoi ideali e le sue aspirazioni generali. La Vision non è un concetto astratto, ma molto concreto poiché è proprio grazie alla "visione" che si possono perseguire i più importanti obiettivi: qualità dei servizi, innovazione, tecnologia, ecc.

In tale quadro gli obiettivi più importanti per ESTAR sono quelli strategici, ossia obiettivi che devono orientare l'azione del management e dell'intero Ente nel lungo periodo. Di solito, quando si pensa al lungo periodo si pensa a cosa si vuole fare, si elaborano idee e si pensano azioni, trasmettendole e condividendole a tutti i livelli aziendali.



Nel quadro dell'asestamento organizzativo sono state pianificate misure trasversali tra cui spicca la creazione e lo sviluppo dei **Sistemi di Controllo Interno (S.C.I.)**, attraverso l'adozione del "Regolamento del Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi di ESTAR" con Delibera n. 482 del 21/09/2021.

Il S.C.I. di ESTAR deve mirare al controllo ed alla gestione del rischio, in primis quello corruttivo.

Obiettivo STRATEGICO legato all'anticorruzione, è quello di identificare le misure organizzative volte a ridurre e contenere il rischio di assunzione di decisioni non imparziali e di favorire il miglioramento continuo dell'organizzazione, delle relazioni e dei comportamenti affinando gli strumenti di analisi utili alla comprensione e adozione delle misure idonee a prevenire, scoprire ed affrontare fenomeni di "malamministrazione".

Gli obiettivi strategici di ESTAR integrano il Sistema delle Performance. Con l'adozione del PIAO 2023-2025 si è inteso proseguire, come avvenuto per i precedenti, ad una sempre maggiore integrazione con il Piano delle Performances.

Come richiesto anche dal PNA 2022 di ANAC, il primo obiettivo che va posto è quello del valore pubblico secondo le indicazioni che sono contenute nel DM n. 132/2022.

L'obiettivo della creazione di **valore pubblico** può essere raggiunto avendo chiaro che la prevenzione della corruzione e della trasparenza sono dimensioni del e per la creazione del valore pubblico, di natura trasversale per la realizzazione della missione istituzionale di ogni amministrazione o ente.

Tale obiettivo generale va poi declinato in obiettivi strategici di prevenzione della corruzione e della trasparenza, previsti come contenuto obbligatorio dei PTPCT, e, quindi, anche della presente sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO.

Per favorire la creazione di valore pubblico, ESTAR prevede i seguenti obiettivi strategici che riguardano anche la trasparenza:

- rafforzamento dell'analisi dei rischi e delle misure di prevenzione con riguardo alla gestione dei fondi del PNRR;
- revisione e miglioramento della regolamentazione interna;
- miglioramento continuo dell'informatizzazione dei flussi per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente";
- miglioramento dell'organizzazione dei flussi informativi e della comunicazione al proprio interno e verso l'esterno;
- incremento della formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e sulle regole di comportamento per il personale dell'ente anche ai fini della promozione del valore pubblico;
- miglioramento del ciclo della performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione);
- promozione di strumenti di condivisione di esperienze e buone pratiche (ad esempio costituzione/partecipazione a Reti di RPCT in ambito territoriale);
- consolidamento di un sistema di indicatori per monitorare l'attuazione della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO integrato nel sistema di misurazione e valutazione della performance;
- integrazione tra sistema di monitoraggio della sezione Anticorruzione e trasparenza del PIAO e il monitoraggio degli altri sistemi di controllo interni;
- miglioramento continuo della chiarezza e conoscibilità dall'esterno dei dati presenti nella sezione Amministrazione Trasparente;
- rafforzamento dell'analisi dei rischi e delle misure di prevenzione, con riguardo alla gestione degli appalti pubblici e alla selezione del personale;
- coordinamento con il gruppo dei Responsabili della prevenzione della corruzione e della trasparenza delle aziende sanitarie toscane della strategia di prevenzione della corruzione con quella di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo;
- reingegnerizzazione dei processi e adozione di un modello che adotti una logica di gestione delle azioni risk management based.

Pertanto lo scopo è quello di pervenire ad un sistema di gestione di tali rischi partendo dal presupposto che l'attuazione delle misure di trasparenza e di prevenzione della corruzione,

contenute nel PIAO 2022-2024 a cui si rimanda per i dettagli, siano il presupposto per poter perseguire gli altri obiettivi.

Tali obiettivi strategici vengono poi tradotti in obiettivi per le varie strutture per potersi declinare in azioni concrete ed obiettivi per la dirigenza ed il personale.

Al paragrafo 2.3.3 “La gestione del rischio” del presente documento, a cui si rimanda per i dettagli, si pone in evidenza che le misure si raggruppano nelle seguenti tipologie:

- CONTROLLO;
- TRASPARENZA ;
- DEFINIZIONE E PROMOZIONE DELL’ETICA E DI STANDARD DI COMPORTAMENTO;
- REGOLAMENTAZIONE ;
- SEMPLIFICAZIONE DI PROCESSI/PROCEDIMENTI ;
- FORMAZIONE ;
- SENSIBILIZZAZIONE E PARTECIPAZIONE;
- ROTAZIONE;
- SEGNALAZIONE E PROTEZIONE;
- DISCIPLINA DEL CONFLITTO DI INTERESSI;
- GESTIONE DEL PANTOUFLAGE.

Nell’elaborazione delle misure ulteriori si è posta particolare attenzione alle misure organizzative. Ognuna di queste è stata tradotta in obiettivi programmati e monitorati aventi carattere eminentemente amministrativo gestionale. Ogni misura, infatti, consiste in azioni di miglioramento organizzativo proprie per ciascuna area di rischio, in alcuni casi con tratti fortemente comuni a tutta l’organizzazione, in altri con tratti specifici per ogni settore di intervento.

Nel rispetto della progressiva logica di integrazione delle mappature relative ai processi di performance e ai processi di Anticorruzione, in merito alla definizione degli obiettivi strategici sulla prevenzione della corruzione, si rimanda a quanto esposto nella Sezione 2.2 Performance del presente documento e relativi eventuali allegati.

Anche per l’anno 2023 ed in risposta alle analisi legate alla mappatura dei processi del PNA 2022, le misure individuate nella presente Sezione assumono carattere di **PRE-REQUISITO** per accedere alla valutazione delle performances individuali nella parte che apprezza il valore del comportamento e delle competenze organizzative, fatta sempre salva la possibilità di isolarne alcune come indicatori di attività.

La premialità viene riconosciuta (sotto forma di Obiettivi Generali o Pre-Requisiti) secondo le seguenti regole:

- I Dirigenti che non abbiano avviato nei tempi previsti le misure loro assegnate non accedono alla valutazione individuale della parte relativa alla misurazione del comportamento e competenze organizzative;
- I Dirigenti che, pur avendo avviato le misure, non abbiano realizzato, nei termini previsti dalla programmazione contenuta nel PIAO - Sezione Rischi corruttivi e Trasparenza, almeno una percentuale pari al 70% delle misure assegnate subiscono una decurtazione del 80% del

punteggio relativo alla misurazione del comportamento e competenze organizzative. Tale percentuale si calcola: in base al numero delle misure realizzate (se il target previsto è del tipo SI/NO); in base al livello percentuale raggiunto (se il target è rappresentato da un valore percentuale); in base allo stato di avanzamento valutato dai responsabili e validato dall'ODV nominato² (se il target è rappresentato da un valore numerico).

L'ODV può esaminare eventuali giustificazioni relative sia alla mancata attivazione che alla mancata realizzazione delle procedure; ciascun dirigente, comunque, per poter accedere a questa fase di esame dovrà inviare all'ODV una relazione in cui illustra le misure alternative poste in essere e dimostrarne l'equivalenza in termini di efficacia. In assenza dell'ODV tale funzione è svolta dall'OIV.

2.3.3 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO

Il Piano si ispira, quanto ai riferimenti di standard organizzativi e di gestione dei processi allo standard, pubblicato a maggio 2016, per aiutare le organizzazioni a combattere la corruzione e promuovere una cultura d'impresa etica, la **ISO 37001** (Anti-bribery management systems). Le misure in essa indicate comprendono:

- l'adozione di una politica anti-corruzione;
- la designazione di un incaricato a sorvegliante della compliance, della formazione, della valutazione dei rischi;
- l'implementazione di controlli;
- l'istituzione di procedure di segnalazione e indagine.

La norma mette in evidenza con chiarezza che il rischio di corruzione dipende da vari fattori, come ad esempio la dimensione dell'organizzazione, il settore merceologico, il mercato geografico di riferimento.

La norma ISO 37001 può essere considerata un'efficace "Linea guida" per la realizzazione di modelli di prevenzione e gestione dei rischi. L'approccio in base al rischio, ormai elemento comune di tutte le norme relative ai sistemi di gestione, trova nella ISO 37001 la sua applicazione più tipica.

In linea a quanto previsto dal PNA 2019 e PNA 2022 ESTAR per la gestione dei rischi corruttivi ma anche di mal amministrazione ha seguito le classiche fasi di individuazione e soluzione dei rischi trattati:

Fase 1 Analisi del contesto:

- contesto esterno
- contesto interno

Fase 2 Mappatura Processi e Valutazione del rischio:

- mappatura dei processi
- identificazione del rischio
- analisi del rischio
- ponderazione del rischio

Fase 3 Trattamento del rischio:

² Delibera ESTAR n. 326 del 21/07/2022

- identificazione delle misure
- programmazione delle misure

2.3.3.a Contesto Esterno

Nell’analisi della presente sezione le fonti dati di riferimento sono state prese in considerazione:

- “Sesto Rapporto Sui Fenomeni Di Criminalità Organizzata E Corruzione In Toscana Anno 2021 - Sintesi” (Scuola Normale Superiore, Pisa), che ha fornito informazioni complete e dettagliate tali da consentire l’adozione di misure efficaci;
https://www.regione.toscana.it/documents/10180/23864036/Sintesi5Rapp_2021_WEB.pdf/9f344c4d-5c1b-7ce4-b1bf-26d770adb0ab
- Progetto “Misurazione del rischio di corruzione a livello territoriale e promozione della trasparenza” <http://www.pongovernance1420.gov.it/it/progetto/misurazione-del-rischio-di-corruzione-a-livello-territoriale-e-promozione-della-trasparenza/> ;
- ANAC Rapporto quadrimestrale sul mercato dei contratti pubblici (<https://www.anticorruzione.it/-/rapporto-quadrimestrale-sul-mercato-dei-contratti-pubblici-2022>) ;
- Audizione del Presidente Giuseppe Busia: “Proposta di Piano nazionale di ripresa e resilienza – PNRR” - 5^ e 14^ Commissione del Senato della Repubblica ;
- ANAC Relazione ANAC al Parlamento 23/06/2022;
- Portale ANAC Come misurare la corruzione³ <https://www.anticorruzione.it/il-progetto> .

Il percorso seguito per l’analisi del contesto esterno in ESTAR ha seguito i criteri riportati nella figura che segue:



Per la scelta dei dati da utilizzare ESTAR si è ispirato a due criteri fondamentali:

- la rilevanza degli stessi rispetto alle caratteristiche del Territorio Toscano e del settore in cui opera;
- il bilanciamento delle esigenze di completezza e sintesi inquadrando il fenomeno corruttivo all’interno del Territorio e del settore di intervento.

Contesto Esterno - PNRR e contratti pubblici

ANAC, con la redazione del PNA 2022-2024 svolge un ruolo fondamentale nel supportare le amministrazioni nella redazione del PIAO, anche alla luce degli impegni assunti dall’Italia con il Piano

³ Nel mese di Luglio 2022 è stata lanciata da ANAC un’apposita sezione del proprio sito “Misura la corruzione”. All’interno è possibile, in maniera molto facile e partecipativa, verificare il rischio di corruzione di ogni città o provincia italiana. Accedendovi, chiunque potrà visionare il proprio territorio d’interesse e, sulla base di indicatori scientifici, suddivisi in tre filoni tematici (di contesto, di appalto e comunali), stabilire quanto sia alto il rischio che si possano verificare fatti di corruzione.

Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Il PNRR trova origine nel Next Generation EU, si articola in sei Missioni e 16 Componenti.

Le sei Missioni del Piano sono:

1. digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo;
2. rivoluzione verde e transizione ecologica;
3. infrastrutture per una mobilità sostenibile;
4. istruzione e ricerca;
5. inclusione e coesione;
6. salute.

Al fine di dare attuazione al PNRR-Salute è stato pubblicato il “Sistema di Gestione e Controllo” (**Si.Ge.Co.**), incentrato sull’attuazione del PNRR per le funzioni legate al Ministero della Salute in qualità di Titolare. Il Si.Ge.Co è il documento che riporta la descrizione dei ruoli e delle funzioni svolte dai principali attori della fase attuativa degli interventi PNRR, le procedure di attuazione riguardanti la fase di selezione, monitoraggio e presidio degli interventi, le tipologie di circuito finanziario, nonché le caratteristiche del sistema informativo. ESTAR, in quanto ente del Servizio Sanitario Regionale, è coinvolto nei progetti PNRR previsti nella Missione 6 - Salute ed in qualità di soggetto attuatore esterno⁴ provvede allo svolgimento delle attività di verifica controllo e monitoraggio delle varie fasi dei singoli interventi.⁵

Il PIAO a partire dal triennio 2023-2025 diventa una misura che concorre all’adeguamento degli apparati amministrativi alle esigenze di attuazione del PNRR; in particolare, la Direzione Aziendale, il RPCT e le strutture aziendali coinvolte a vario titolo nei progetti dovranno cooperare per garantire un efficace sistema di controllo per la prevenzione, l’individuazione e la rettifica delle frodi e dei casi di corruzione e dei conflitti di interessi, con l’obiettivo di migliorare l’efficacia complessiva delle misure volte a prevenire, individuare e contrastare le violazioni in danno degli interessi economici e finanziari dello Stato e dell’Unione europea.

Contesto Esterno – Il fenomeno corruttivo a livello regionale⁶

Per tale analisi si riporta una sintesi di quanto contenuto nel **rapporto sui Fenomeni di Criminalità Organizzata e Corruzione in Toscana**⁷, si esamina l’evoluzione dei fenomeni corruttivi e di criminalità organizzata in Toscana per l’anno 2021, individuandone le principali dinamiche di sviluppo e riproduzione criminale alla luce delle perduranti condizioni di crisi economico-sociale prodotte dall’emergenza sanitaria.

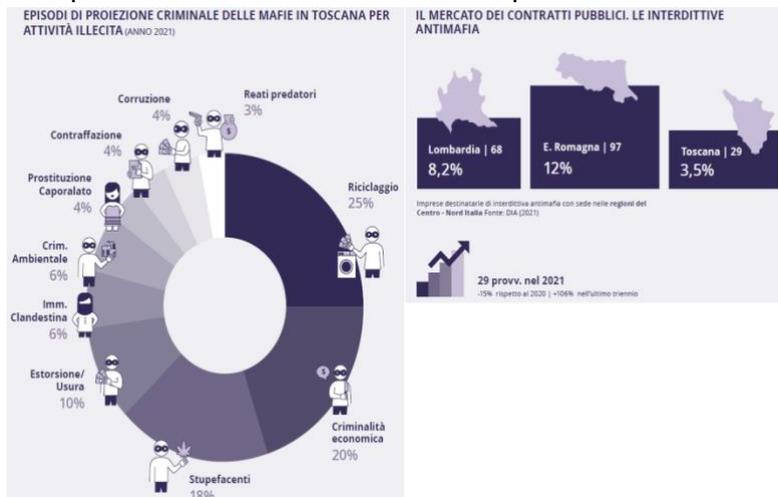
⁴ DGRT n. 597 del 23/05/2022 “Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e Piano Nazionale Complementare (PNC) - Missione 6 - Approvazione del Piano finanziario 2022-2026 delle risorse assegnate alla Regione Toscana e presa d’atto dello Schema di Contratto Istituzionale di Sviluppo (CIS) e del Piano Operativo Regionale (POR)”

⁵ “Quadro Sinottico delle Attività di verifica e controllo del Soggetto Attuatore” – Circolare MEF n. 30 del 11/08/2022 – Allegato “Linee guida per lo svolgimento delle attività di controllo e rendicontazione degli interventi PNRR di competenza delle Amministrazioni centrali e dei soggetti attuatori”, pg. 26

⁶ https://www.regione.toscana.it/documents/10180/23864036/Sintesi5Rapp_2021_WEB.pdf/9f344c4d-5c1b-7ce4-b1bf-26d770adb0ab

⁷ https://www.regione.toscana.it/documents/10180/23864036/Sintesi5Rapp_2021_WEB.pdf/9f344c4d-5c1b-7ce4-b1bf-26d770adb0ab

Gli episodi del 2021 confermano le specificità territoriali della proiezione criminale delle mafie



nazionali e transnazionali nel territorio regionale, ossia la c.d. “variante” toscana. Dall’analisi dei principali episodi intercorsi alcune dinamiche di riproduzione criminale restano prevalenti:

- una presenza pulviscolare di soggetti e investimenti criminali sul territorio regionale;
- forme organizzative reticolari e tendenzialmente poco strutturate;
- una forte vocazione imprenditoriale che si esprime nel mercato piuttosto che nei territori, attraverso attività di riciclaggio e, in maniera più limitata, attraverso imprese mafiosa con sede legale stabile nella regione.

Nonostante la specifica “variante” criminale che caratterizza la Toscana, come già riscontrato ampiamente in altre aree del Centro-Nord nel corso del 2021 sono emersi nuovi elementi che segnalano un elevato rischio rispetto a forme di radicamento organizzativo tradizionale delle mafie nazionali nel contesto regionale, sebbene, al momento, siano state più sporadiche le tracce di una presenza organizzativa stabile.

Rispetto alle attività di **riciclaggio**, secondo i dati U.I.F.

di Banca d’Italia, sono state 8206 le segnalazioni di operazioni sospette (s.o.s.) registrate in Toscana nel 2021, pari al 5,9% del totale nazionale, facendone l’8° regione in Italia. Le s.o.s. mostrano un incremento **di +22,6%** rispetto al 2020, poco inferiore rispetto alla variazione su scala nazionale (+23,3%). La provincia di Firenze è la prima in Toscana per numero di segnalazioni in valore assoluto (circa 1/3 del totale), seguita da Prato (12%), Pisa (8,9%) e Lucca (8,3%). Gli incrementi più importanti su base annua si registrano a Pisa (+46,8%), Livorno (+38%) e Massa-Carrara (36,5%). La provincia di Prato si attesta tra le prime province in Italia per la localizzazione delle segnalazioni (400 unità per 100.000 abitanti), al 2° posto su scala nazionale dopo la provincia di Milano (441 unità). Rispetto agli scorsi anni, sono tre le province toscane (Pisa, Firenze e Siena) che rientrano tra le prime trenta su scala nazionale per tasso di segnalazioni. Il quadro del rischio associato all’uso relativo del contante evidenzia forti criticità per il territorio toscano. Secondo le elaborazioni dell’UIF per il 2021, la Toscana è l’unica regione in Italia, fatta eccezione per Valle d’Aosta e Trentino Alto Adige, a presentare un rischio medio-alto e superiore in tutte le province del territorio regionale: ben 8 province su 10 in Toscana sono definite a rischio alto, con Pisa e Grosseto a rischio medio-alto.

Secondo i dati della D.I.A., sono state ben 11.266 le operazioni analizzate dalla Direzione nel 2021 perché ritenute riconducibili direttamente a fenomeni di criminalità organizzata, pari al 5,8% del totale nazionale, con una crescita del 88% rispetto al 2020, anno nel quale vi era già stato un forte incremento dell'attività di monitoraggio. Questo dato pone la Toscana al 7° posto per numero complessivo di operazioni analizzate dalla DIA nel 2021, al 4° tra le regioni del Centro-Nord Italia dopo Lombardia, Lazio ed Emilia-Romagna.

L'analisi condotta sui fenomeni corruttivi in Toscana per l'anno 2021 rivela diversi fattori di criticità legati alle fasi dell'emergenza sanitaria da Covid-19, e alle ricadute negative a livello socio-economico della stessa. Lo studio delle dinamiche evolutive dei fenomeni corruttivi si è avvalso di tre principali base dati:

- 1) statistiche giudiziarie;
- 2) lanci stampa dell'ANSA come raccolti e codificati secondo il progetto C.E.C.O.;
- 3) rassegna stampa regionale e fonti giudiziarie quando disponibili.

Rispetto alle statistiche giudiziarie del Distretto toscano, emergono alcuni andamenti di interesse in riferimento ai delitti contro la pubblicazione amministrazione: una complessiva, seppur limitata, diminuzione delle iscrizioni di procedimenti per questi delitti rispetto all'anno precedente, da 3777 nel 2020 a 3659 nel 2021 (-3%), con, nello specifico: (a) una diminuzione dei procedimenti per peculato (106 proc., -39% rispetto al 2020); (b) un aumento dei procedimenti per il reato di concussione (17 proc., +31%); (c) un calo contenuto nel numero di procedimenti per corruzione (67 proc., -4%); un posizionamento della Toscana all'11° posto su scala nazionale per reati contro la P.A. per 100 mila abitanti (8,67), con un valore al di sotto della media nazionale registrata nello stesso anno (10,03).

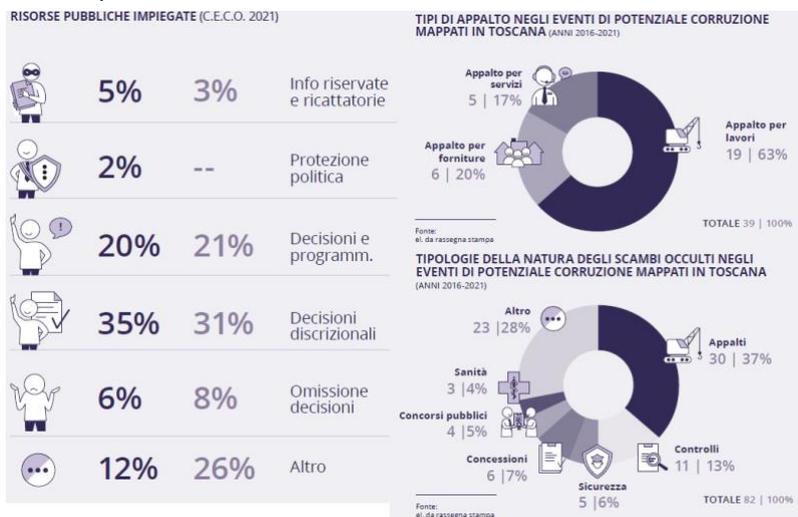
Anche per i reati di concussione e corruzione, il dato toscano è al di sotto della media nazionale (rispettivamente 0,35 e 1,73 per 100mila ab.), mentre per il reato di peculato la Toscana risulta essere la 2° regione in Italia, dopo il Molise, e prima delle regioni del Centro-Sud (3,60 rispetto a una media nazionale di 1,82).

Dall'analisi ad ampio spettro su più di 470 eventi di potenziale e presunta corruzione emersi su scala nazionale, come codificati dal progetto C.E.C.O., è stato possibile tracciare alcune linee di tendenza evolutiva rispetto ai fenomeni corruttivi in Toscana, in particolare: Sono 39 gli episodi di potenziale corruzione rilevati nel territorio toscano (circa 8% del totale nazionale, +143% rispetto al 2020).

Sono quintuplicati gli episodi di corruzione generica, essendo passati dai 5 del 2020 ai 26 del 2021 e rappresentando circa il 67% dei casi emersi in regione. Restano stabili i casi di presunta concussione rilevati (3). Anche nel caso toscano, nonostante la limitata numerosità degli episodi emersi, si segnala un incremento significativo delle vicende che hanno per oggetto la turbativa d'asta con 6 casi nel 2021 (15% del totale), pari alla somma dei due anni precedenti.

Si registra un aumento significativo di episodi nell'attività contrattuale pubblica, confermandosi l'area più sensibile al rischio corruzione. Nel 2021, sono 19 gli episodi di potenziale corruzione emersi in questo settore (48% del totale dei casi), raddoppiati rispetto ai 9 dell'anno precedente con un'incidenza maggiore del settore degli appalti per opere pubbliche. Si segnalano anche 6 casi nel settore delle verifiche (15%), il più alto nel triennio

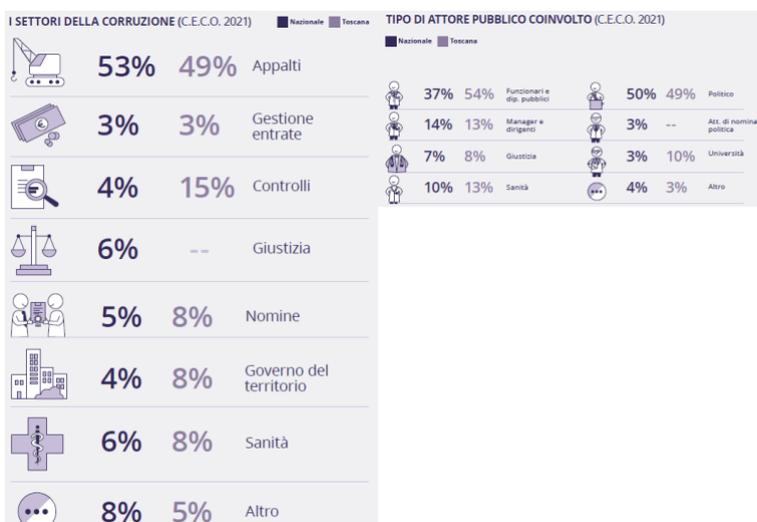
considerato, 3 nella sanità (7,5% dei casi) e 3 nel governo del territorio (7,5% dei casi). Nel 2021 nel caso toscano gli imprenditori dominano la scena quali attori privati, presenti in 19 casi, in aumento sia in termini assoluti che percentuali (presenti nel 48,7% dei casi). In ben 9 casi rispetto ai 2 dell'anno precedente sono presenti liberi professionisti (23%), si dimezzano i casi con la presenza di cittadini, mentre in 2 casi sono emerse evidenze di presenze mafiose o



criminali nei reticoli corruttivi (2,5%). Numerose vicende emerse in questi sei anni indicano lo slittamento del "baricentro" negoziale degli scambi occulti a favore di attori privati, professionisti e imprenditori.

Nel 2021 sono 22 i casi di attori politici coinvolti in eventi di potenziale corruzione (circa il 56% dei casi), in crescita

rispetto agli anni passati (6 casi nel 2020). Con una maggiore frequenza gli episodi hanno visto il coinvolgimento di funzionari e dipendenti pubblici, con un totale di 31 casi se si sommano a questi le figure dei manager pubblici e dei soggetti nominati in enti pubblici (80%). Seppur limitate nella numerosità, emerge il coinvolgimento nel 12,8% dei casi di medici del SSN, nel 10,2% di docenti universitari e nel 7,7% di magistrati. L'analisi in profondità sugli episodi di potenziale corruzione ritenuti più rilevanti a partire dallo studio della rassegna stampa e delle fonti giudiziarie quando disponibili, ha permesso di delineare ulteriori dinamiche evolutive dei fenomeni di corruzione in Toscana: (Su 68 episodi analizzati negli ultimi sei anni), emerge come il 29,4% delle vicende emerse presenti i tratti tipici della corruzione sistemica, perché caratterizzati da un numero ampio di attori coinvolti e un elevato radicamento dei corrispondenti meccanismi di regolazione delle pratiche occulte. Nel 48,5% dei casi si tratta di corruzione "consuetudinaria", ossia praticata regolarmente entro ambiti più circoscritti di attività politico-amministrativa, tra un numero limitato di attori che trovano nella reiterazione



dei contatti l'opportunità di maturare stabili relazioni fiduciarie. In circa 1/3 dei casi (24) si sono invece rilevati forme di corruzione occasionale frutto dell'incontro tra potenziali corrotti e corruttori. Il settore degli appalti, come prevedibile, si conferma tra le aree più "sensibili" al rischio corruzione nel territorio toscano negli ultimi

sei anni con 30 casi, poco meno del 40% di quelli mappati. Seguono controlli (11 vicende), concessioni (6), sicurezza (5), concorsi pubblici (4), quindi una pluralità di altri ambiti specifici di intervento pubblico.

Negli ultimi sei anni, circa la metà degli episodi sono emersi nella provincia di Firenze (28 in totale, circa 5 casi ogni anno). Il numero maggiore di casi rispecchia il maggior numero e rilievo istituzionale degli enti pubblici operanti in quel territorio, che si traduce in un incremento del personale e delle risorse dunque anche delle occasioni per il manifestarsi di potenziali distorsioni. Arezzo e Pisa contano un numero più esiguo di casi (2-3), circa uno ogni 2-3 anni, mentre tutte le altre province toscane ospitano mediamente 5-8 casi nei sei anni considerati, una media di circa un caso l'anno. Sotto un profilo più qualitativo, le evidenze raccolte rivelano un processo di consolidamento dei network illegali, che dimostrano spesso un'elevata capacità adattiva e resilienza sia rispetto all'incertezza ed all'instabilità legate al possibile rischio di inadempimento o mancato rispetto delle "regole non scritte" che disciplinano gli scambi corruttivi, sia rispetto alla minaccia esterna rappresentata da un disvelamento da parte delle autorità di contrasto. Dagli episodi analizzati, viene confermato un coinvolgimento "sistemico" di una gamma estesa di soggetti. Affiorano spesso negli eventi reticoli ampi e solidamente strutturati di relazioni, sviluppatesi lungo un esteso arco temporale. Una delle regole informali più frequentemente applicate vede l'applicazione di una "tariffa" prevedibile o di percentuale fissa, mutevole a seconda del tipo di appalto o di ente pubblico interessato, utile a calcolare automaticamente la tangente, di solito oscillante tra il 5 e il 10 per cento nel caso degli appalti, in alcune vicende anche superiore. Emergono casi di conversione della contropartita richiesta agli imprenditori da soggetti che ricoprono incarichi politici, interessati al consenso elettorale, in richieste di assunzione di personale da loro segnalato, ovvero nella concessione di altri tipi di beneficio selettivo a privati da loro indicati. Si determina così una "triangolazione di scambio", ossia una trasmissione unidirezionale di contropartite diverse, in alcuni casi impalpabili o distanziate nel tempo. Il ruolo che si ritagliano gli attori pubblici – spesso figure tecniche, dirigenti, componenti delle commissioni aggiudicatrici – è quello di non interferire, oppure di trasmettere informazioni confidenziali o di fornire servizi di "protezione". Nel 2021, in 24 casi sui 39 raccolti dalla rassegna stampa regionale, gli attori pubblici sono semplicemente destinatari di risorse, in 3 assicurano anche la garanzia del silenzio, in 2 casi gli attori pubblici si fanno garanti della carriera o della regolarità degli scambi occulti.

Un altro indicatore del peso crescente degli attori privati nei circuiti della corruzione è rappresentato da una presenza frequente di figure professionali con competenze tecniche che spaziano in ambito giuridico notarile, contabile-finanziario, ingegneristico architettonico, etc. - quali soggetti con un ruolo cruciale, in alcuni casi decisivo per la realizzazione degli scambi occulti. Secondo l'analisi dei fattori di rischio, è necessario porre particolare attenzione all'affluire delle risorse provenienti dal PNRR: su scala ancora più ampia, e in un arco temporale più esteso, si andranno a ripresentare le medesime condizioni di "emergenza istituzionalizzata", dell'ultimo biennio, legate in particolare all'esigenza di completare la realizzazione dei progetti, opere e investimenti, rendicontandone le spese. In questo scenario, i gruppi criminali possono giocare ruoli diversi, sia come diretti beneficiari dei finanziamenti, mediante emissari diretti o

imprese colluse, sia in qualità di garanti e “regolatori” di reti di scambi e relazioni occulte tra i “colletti bianchi” accompagneranno lo sviluppo di meccanismi corruttivi nell’attuazione dei progetti.

Contesto Esterno - Analisi per ESTAR

ESTAR ha condotto nel corso del 2018 una mappatura per rilevare e costruire le categorie dei propri stakeholders. E’ stata condotta una apposita analisi insieme ai referenti delle aree a rischio (settori TI, TS, Concorsi, ABS e Logistica) avente ad oggetto l’analisi del contesto esterno.

La centralità del ruolo degli stakeholders non può non influenzare anche il sistema di prevenzione, di misurazione della sua efficacia e di conseguenza la valutazione permanente e degli obiettivi strategici dell’ente, visto il necessario collegamento tra Performance e Anticorruzione.

Rispetto alla individuazione degli stakeholders interni ed esterni si rimanda a quanto già esposto nel PIAO 2022-2024 Allegato C “Delibera n.65/2022 “Piano Triennale Prevenzione delle Corruzione e Trasparenza di ESTAR” (pgg. 21-26)

In questa sede si ritiene opportuno precisare che sono state valutate le aspettative degli stakeholders per la programmazione delle nuove misure per la prevenzione della corruzione 2023.

In ESTAR una delle soluzioni alle aspettative degli stakeholders è l’implementazione di un sistema di compliance degli atti di gara e delle procedure concorsuali e selettive, che si è dimostrato e si dimostra uno strumento efficace per il contenimento del rischio condizionamento improprio.

Contesto Esterno - Riflessioni conclusive

Dall’esame delle schede rischio è immediato desumere che gli Eventi rischiosi, le condotte significative (o “modalità”), ed i fattori abilitanti presi in esame nella valutazione del rischio sono coerenti e sono stati condizionati dal contesto descritto. Anche il novero delle misure selezionate e programmate è aderente alle necessità di mitigazione di tali fattori di rischio. La missione di prevenzione di tutti i fenomeni corruttivi ed i malfunzionamenti interni alla Pubblica Amministrazione, introdotta dalla L. 190/2012, hanno portato ad una estensione del concetto di corruzione preso a riferimento nel Piano Nazionale Anticorruzione. In tale contesto, al termine “corruzione” deve essere attribuita un’accezione più ampia della normale nozione penalistica. Esso, infatti, è comprensivo di tutte le occasioni in cui, nello svolgimento dell’ordinaria attività amministrativa, si riscontri l’abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati (determinazione ANAC 12/2015).

Considerato che l’approccio che ESTAR ha adottato con il M.I.O. 190-231 si fonda sulle più comuni tecniche di Risk management, ed i rischi vengono gestiti come Rischi Puri risulta essenziale definire alcuni parametri fondamentali e certi, senza i quali le operazioni di risk assessment e la sequenziale valutazione risultano impossibili. Il primo di questi parametri, che viene definito in questa parte preliminare, è il valore atteso. Il valore atteso per ESTAR è quello della conformità etica ai

comportamenti di cui al par. 14 del M.I.O. 190-231 e che derivano dalla analisi del catalogo dei rischi etici di cui al par. 12 del modello, e codificati nella Parte II per ciascuna area a rischio nonché all'art. 3.1 del Codice Etico e di Comportamento (**Allegato 2.G del presente PIAO**)

2.3.3.b Contesto Interno

Comprendere il contesto interno di ESTAR significa affrontare il percorso di strutturazione ed assegnazione di competenze ed incarichi avvenuto dal 2015 al 2022.

La **mission** di ESTAR è l'ottimizzazione della spesa pubblica regionale mediante una programmazione annuale dell'attività contrattuale che razionalizzi gli acquisti ed ottimizzi i costi tramite livelli regionali di aggregazione del fabbisogno e relativi strumenti, in modo da garantire:

- a. coerenza nella definizione di strategie di acquisto di beni e servizi e per le aziende sanitarie rispetto agli atti di programmazione sanitaria e con le strategie regionali;
- b. unitarietà, a livello regionale, della gestione dei processi relativi alle funzioni tecniche, amministrative e di supporto;
- c. ottimizzazione delle risorse all'interno dei dipartimenti interni all'Ente (ESTAR) sviluppando le localizzazioni territoriali per tipologia di attività;
- d. principi di standardizzazione ed omogeneità per la funzionalità operativa dei livelli territoriali di intervento;
- e. sviluppo di modelli organizzativi per l'individuazione di strutture territoriali ad alta specializzazione e partecipazione ai processi per le innovazioni tecnologiche.

ESTAR contribuisce inoltre al raggiungimento degli obiettivi strategici regionali per la promozione dell'amministrazione elettronica e della società dell'informazione all'interno della rete telematica toscana ai sensi dell'articolo 8, comma 2 della L.R. 1/2004.

ESTAR opera altresì quale centrale di committenza ai sensi del D. lgs. 50/2016 e dell'art. 1, comma 455 L. N. 296/2006 per conto delle aziende sanitarie locali e delle aziende ospedaliere, secondo quanto previsto dall'apposita disciplina regionale.

ESTAR in qualità di centrale di committenza per tutti gli enti e per le aziende del SSR, svolge:

- tutte le procedure di acquisizione di beni e servizi indipendentemente dalle soglie di importo,
- la funzione di centrale di acquisto per i beni sanitari e altri beni di consumo,
- il ruolo di soggetto avvalso del soggetto aggregatore RT,
- la funzione di stazione appaltante relativamente ai fabbisogni propri,
- appalti misti con affidamento lavori non prevalenti.

Con Nota n. 19468 di 05/04/2022, ESTAR ha costituito il gruppo di lavoro sulla qualificazione come stazione appaltante di cui alla Delibera ANAC n. 141 del 30/03/2022 per la fase di raccolta delle informazioni e di monitoraggio verso le stazioni appaltanti, che sono state invitate da ANAC a partecipare ad una consultazione pubblica accedendo ad AUSA svoltasi nel periodo 15 aprile/22 maggio 2022 (termine finale poi prorogato al 29 maggio). Con nota protocollo n. 25906 del 11/05/2022 il coordinatore del gruppo di lavoro ha inviato al Rasa di ESTAR i dati utili per l'inserimento in piattaforma AUSA.

I dati raccolti sono stati analizzati ed elaborati dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri e dall'ANAC, che hanno predisposto un'apposita Relazione, rilasciata il 27 giugno 2022. In primo luogo, tale Relazione specifica l'obiettivo della consultazione, ossia quello di "avviare un processo, per quanto possibile condiviso, che conduca alla predisposizione di un sistema idoneo ad accrescere il grado di professionalizzazione delle stazioni appaltanti".

Con la successiva **Delibera ANAC n. 441 del 28 settembre 2022**, è stato approvato il testo finale delle Linee Guida, le quali prevedono tra l'altro:

- che la qualificazione sarà necessaria per tutte le acquisizioni di importo pari o superiore alle soglie previste per gli affidamenti diretti dall'emanando "Terzo Codice" (fermo restando che non sarà necessaria la qualificazione per gli affidamenti diretti e per l'effettuazione di ordini a valere su strumenti di acquisto messi a disposizione dalle centrali di committenza e dai soggetti aggregatori);
- livelli di qualificazione distinti per:
 - (i) progettazione e affidamento di lavori,
 - (ii) progettazione e affidamento di servizi e forniture,
 - (iii) e per la fase dell'esecuzione;
- requisiti di qualificazione differenziati per stazioni appaltanti e per centrali di committenza;
- modalità di iscrizione e di revisione dell'elenco delle stazioni appaltanti e delle centrali di committenza qualificate;
- futura introduzione, mediante previsioni del "**Terzo Codice**", di un sistema sanzionatorio in caso di trasmissione da parte delle stazioni appaltanti di informazioni fuorvianti e non veritiere.
- per espressa previsione di ANAC, il nuovo sistema di qualificazione delle stazioni appaltanti entrerà in vigore dalla data che sarà indicata nell'emanando "Terzo Codice".
- contestualmente alle Linee Guida, ANAC ha messo a disposizione di stazioni appaltanti e centrali di committenza appositi file per simulare il proprio posizionamento ai fini della qualificazione.

Il Consiglio dei ministri nella riunione del 16 dicembre 2022, ha approvato, in esame preliminare, il decreto legislativo di **riforma del Codice dei contratti pubblici**, (in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78) agli articoli 62 e 63, è prevista una nuova disciplina in materia di "qualificazione", che innova in maniera significativa le previsioni degli attuali articoli 37 e 38 del D.Lgs. 50/2016. **Il nuovo Codice troverà operatività per tutti i nuovi procedimenti a decorrere dal 1° aprile 2023, mentre dal 1° luglio 2023 è prevista l'abrogazione del Codice precedente (d.lgs. n. 50/2016) come anche l'applicazione delle nuove norme anche a tutti i procedimenti già in corso.**

Passando all'**organizzazione interna**, ESTAR è dotato di una struttura organizzativa flessibile, di tipo matriciale, nella quale sono chiaramente identificate responsabilità, competenze, relazioni, modalità operative, risultati ed obiettivi da raggiungere.

Il modello funzionale (matriciale) coniuga i vantaggi di:

- a. una visione unitaria ed omogenea delle scelte strategiche in merito alla gestione dei servizi orientata all'efficacia dei risultati (Dipartimenti);
- b. una logica di attenzione alle esigenze del territorio nel livello di servizio reso alle Aziende (Servizi Territoriali);
- c. una spinta all'efficientamento della struttura dell'Ente (strutture di Staff).

La logica organizzativa tiene conto dell'impatto della distribuzione geografica dei servizi, contemperando logiche di governo unitario dei processi con modalità di attuazione ad un livello territoriale decentrato.

Il modello si basa su tre aree fondamentali:

- a. Strutture di Staff che supportano la Direzione Aziendale nello svolgimento delle funzioni proprie dell'Ente;
- b. Dipartimenti/Aree che svolgono ruoli di responsabilità delle linee di produzione dei servizi in una logica di innovazione, standardizzazione ed omogeneizzazione a livello regionale;
- c. Sezioni Territoriali dirette da un Responsabile con il ruolo di Referenti per l'Area Vasta di competenza, e di interfaccia tra le Aziende Sanitarie e i Dipartimenti.

La Sezione Territoriale di area vasta è una struttura organizzativa che svolge un ruolo fondamentale in una logica di attenzione alle esigenze del territorio nel livello di servizio reso alle aziende.

La Sezione Territoriale garantisce il coordinamento organizzativo delle funzioni gestite dall'Ente nel territorio e rappresenta la direzione aziendale nel contesto di riferimento, assicurando l'interfaccia con le aziende sanitarie della rispettiva area vasta e i Dipartimenti dell'Ente.

L'organizzazione dipartimentale rappresenta il modello ordinario di gestione operativa di ESTAR, al fine di adeguare l'Ente alla mission assegnata dalla normativa regionale, attuando nel contempo il principio di partecipazione dei professionisti al processo decisionale, secondo i rispettivi ambiti di responsabilità.

I dipartimenti sono strutture organizzative di direzione di attività e di coordinamento aziendale, sovra ordinate rispetto alle Aree di Coordinamento e alle Unità Operative relativamente agli aspetti gestionali. Rappresentano l'insieme di più funzioni operative appartenenti a settori omogenei di attività. Sono centri di responsabilità nel processo di budget e sono sottoposti a rendicontazione analitica.

Lo strumento principale per la costruzione dell'Ente è stato la revisione del modello organizzativo, che deve passare da una logica gerarchica a un modello a matrice, con una chiara identificazione della mission (obiettivi e risultati), responsabilità (struttura e connessioni) e leve (relazioni e modalità operative).

Affinché il modello organizzativo produca i risultati ipotizzati è necessario lo sviluppo di alcuni assets:

- a. ruoli dirigenziali: professionisti qualificati nei ruoli strategici con team responsabilizzati e autonomi nel raggiungimento degli obiettivi, con competenze spendibili in varie aree;
- b. processi innovativi: erogazione dei servizi orientata alla qualità totale con un approccio al cliente;

- c. centralizzazione delle funzioni: omogeneizzare processi e procedure garantendo un miglioramento dei servizi agli utenti, mantenendo una gestione operativa territoriale.

Il modello organizzativo si basa su tre aree fondamentali:

- a. struttura tecnico amministrativa
- b. strutture professionali di business (dipartimenti)
- c. responsabili di area (sezioni territoriali)

La struttura tecnico amministrativa supporta la direzione nel coordinamento dei vari livelli regionali e nazionali, nella attività amministrative e di supporto legale, nell'implementazione di nuovi processi che rendano la struttura snella ed efficiente.

Le strutture professionali di business (dipartimenti) definiscono la strategia di prodotto/servizio a livello regionale, implementano soluzioni e servizi per raggiungere gli obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità dell'ente e di conseguenza definiscono le necessità di formazione e sviluppo per il proprio personale.

I responsabili di area (sezioni territoriali) monitorano lo stato di avanzamento dei progetti, presidiano il territorio di competenza, coordinano progetti e processi legati alla realizzazione del prodotto/servizio e sono responsabili degli esiti circa la qualità e la tempestività dei servizi forniti agli utenti.

Il personale dell'ESTAR:

PERSONALE dipendente	A tempo Indeterminato e Determinato al 31/12/2022
Totale personale di cui:	945
Dirigenza	92
Ruolo Amministrativo	25
Ruolo Professionale	18
Ruolo Sanitario	26
Ruolo Tecnico	23
Comparto	853
Ruolo Amministrativo	384
Ruolo Sanitario	4
Ruolo Tecnico/Prof.le	465

2.3.4 MAPPATURA DEI PROCESSI

La fase di mappatura dei processi ha preso avvio nel 2016 con una valutazione di ogni aspetto della organizzazione all'epoca esistente.

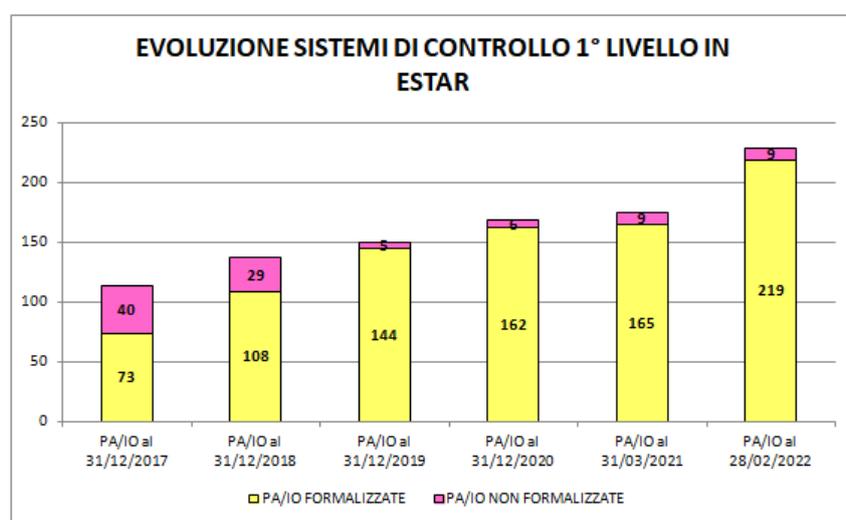
Dalla data di costituzione di ESTAR ad oggi, si è assistito ad uno sviluppo ed un affinamento dello status dei processi da prendere in considerazione in quanto soggetti a possibile rischio corruttivo, anche con l'obiettivo di trasferire un know how al personale al fine di contribuire alla semplificazione dei processi/attività nel rispetto della normativa, consentendo una rapida ed efficace attuazione delle iniziative programmate dalla Regione Toscana.

ESTAR si è dotato di un sistema di Procedure Aziendali (PA) e Istruzioni Operative (IO) che sono andate a normare e regolamentare, anche in ottica di semplificazione⁸, le attività svolte all'interno dei singoli processi mappati.

I documenti redatti vengono revisionati e mantenuti sistematicamente, orientando la revisione al mantenimento della efficienza e dell'efficacia non solamente del sistema di controllo interno di ESTAR⁹ ma anche dei processi.

Annualmente ESTAR effettua una ricognizione sullo stato di adeguatezza del sistema di controllo implementato e trasmette i risultati dell'analisi svolta alla Direzione Aziendale ed ai responsabili delle strutture di ESTAR.

Di seguito si riportano i dati relativi all'analisi del 28/02/2022.



Per la mappatura dei Processi 2023 è stata data continuità alle attività poste in essere nel corso dell'anno 2021 in occasione del progetto formativo *“Tecniche di Risk Management per la gestione dei rischi ex D.Lgs. 231/2001: risk assessment e gap analysis”* e, come da prassi ormai consolidata, il Piano e le nuove misure sono il frutto del risk assessment svolto nel 2022 in collaborazione con le strutture di ESTAR e degli esiti delle Misure messe in atto nell'anno.

Si rimanda alla Delibera n. 65/2022 di approvazione del PIAO 2022-2024 per la descrizione del metodo adottato e per tutte le analisi svolte.

⁸ D.L. 80 del 2021 Modalità speciali per il reclutamento per l'attuazione del PNRR e per il rafforzamento della capacità funzionale della pubblica amministrazione

Art. 6, comma 2, lettere e) ed f) Piano integrato di attività e organizzazione

“2. Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce: e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;”

D.M. PIAO DECRETO 30 giugno 2022, n. 132 Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione. (22G00147) (GU Serie Generale n.209 del 07-09-2022)

Art. 3, comma 1, lettera a) Sezione Valore pubblico, Performance e Anticorruzione

1. La sezione e' ripartita nelle seguenti sottosezioni di programmazione: a) Valore pubblico: in questa sottosezione sono definiti:

[...] 3) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e, per gli enti interessati dall'Agenda Digitale, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti;”

⁹ “Regolamento del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi di ESTAR” adottato con Delibera n. 482 del 21 settembre 2021 che descrive l'insieme dei processi diretti a monitorare l'efficienza delle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione, il rispetto di leggi e regolamenti, la salvaguardia dei beni aziendali.

Il PIAO a partire dal triennio 2023-2025 diventa una misura che concorre all'adeguamento degli apparati amministrativi alle esigenze di attuazione del PNRR. Pertanto in particolare, la Direzione Aziendale, il RPCT e le strutture aziendali coinvolte a vario titolo nei progetti sono state invitate a cooperare per garantire un efficace sistema di controllo per la prevenzione, l'individuazione e la rettifica delle frodi e dei casi di corruzione e dei conflitti di interessi, con l'obiettivo di migliorare l'efficacia complessiva delle misure volte a prevenire, individuare e contrastare le violazioni in danno degli interessi economici e finanziari dello Stato e dell'Unione Europea.

La mappatura dei Processi per l'anno 2023 ha previsto per tale motivo l'introduzione di schede rischio specifiche per il PNRR e di conseguenti Misure di prevenzione, prevalentemente finalizzate alla mappatura delle attività relative alla attuazione dei progetti previsti dal PNRR.

Rispetto all'anno precedente si evidenzia che la mappatura dei processi relativi alla Area di supporto al governo strategico beni sanitari di consumo è stata assorbita dal Dipartimento Farmaceutica e Logistica di ESTAR, a seguito della riorganizzazione dell'ente avvenuta con Delibera n. 214 del 12/05/2022.

Per il 2023 sono stati individuati n. 60 processi, di cui n. 6 legati al PNRR, elencati nella tabella sotto riportata e n. 163 misure da adottare nelle modalità e nei tempi descritti nelle schede rischio contenute nell'**Allegato 2.A del presente PIAO**.

AREE E PROCESSI 2023	Rif Scheda Rischio
ACQUISIZIONE BENI E SERVIZI	
PROGRAMMAZIONE	ABS1
DEFINIZIONE DELL'ESIGENZA / FABBISOGNO	ABS2
SCelta DEI SINGOLI MEMBRI DEL COLLEGIO TECNICO PER LA STESURA DEL CAPITOLATO	ABS3
STESURA ATTI DI GARA	ABS4
INDIZIONE GARA	ABS5
AMMISSIONE OFFERENTI	ABS6
GESTIONE OPERAZIONI DI VALUTAZIONE DELLE OFFERTE	ABS7
OPERAZIONI DI GARA E GESTIONE DELLE SEDUTE	ABS8
AGGIUDICAZIONE E STIPULA CONTRATTI	ABS9
PROCEDURE NEGOZiate	ABS10
AFFIDAMENTI DIRETTI	ABS11
FARMACEUTICA E LOGISTICA	
GESTIONE PRODOTTI	LOG1
GESTIONE MAGAZZINO E RELATIVE ATTIVITA DI CONTROLLO SUI BENI GESTITI	LOG2
GESTIONE CONTRATTI	LOG3
TECNOLOGIE SANITARIE	
GESTIONE CONTRATTI	TS1
GESTIONE CONTRATTI/COLLAUDI TECNICI	TS2
SUPPORTO VALUTAZIONI ACQUISIZIONI - COLLEGI TECNICI E COMMISSIONI	TS3
AGGIORNAMENTO TECNOLOGICO	TS4
GESTIONE DEI CONTRATTI PNRR	TS5
TECNOLOGIE INFORMATICHE	
GESTIONE CONTRATTI	TI1
APPLICATION MANAGEMENT GESTIONE DEL CICLO DI VITA DEGLI APPLICATIVI (SW)	TI2
IT OPERATION MANAGEMENT GESTIONE DEL CICLO DI VITA DELLE MACCHINE (HW)	TI3
GESTIONE PROGETTI	TI4
GESTIONE DI VERIFICA E CONFORMITA' (ex COLLAUDI TECNICI)	TI5
SUPPORTO VALUTAZIONI ACQUISIZIONI - COLLEGI TECNICI E COMMISSIONI	TI6
GESTIONE CONTRATTI PNRR	TI7
DIPARTIMENTO TECNICO AMMINISTRATIVO	
CONTABILITA E BILANCIO	
CONTABILITA' E BILANCIO	COB11
CICLO ATTIVO	COB12
CICLO PASSIVO	COB13
CONTABILITA' DI MAGAZZINO	COB14
CONTABILITA' DEL PERSONALE	COB15
RENDICONTAZIONE SPESE PROGETTI PNRR	COB16
AFFARI GENERALI	
GESTIONE ADEMPIMENTI DEL REFERENTE PRIVACY	GEN1
AFFARI LEGALI	
CONTENZIOSI E AFFIDAMENTO PATROCINIO IN GIUDIZIO A LEGALI ESTERNI	LEG1
GESTIONE ATTIVITA IN AMBITO ASSICURATIVO	LEG2
PATRIMONIO	
PATRIMONIO MOBILIARE DELL'ENTE	PAT1
PATRIMONIO IMMOBILIARE DELL'ENTE	PAT2
GESTIONE PATRIMONIO MOBILIARE E IMMOBILIARE DI TERZI (ACCORDI DI SERVIZIO)	PAT3
PARCO AUTO	PAT4
GESTIONE INVESTIMENTI (LAVORI)	PAT5
INVENTARIAZIONE E GESTIONE BENI MOBILI ACQUISTATI CON FONDI PNRR E FORNITI IN COMODATO ALLE AA.SS.	PAT6
SUPPORTO AMMINISTRATIVO FUNZIONI TECNICHE TRASFERITE E TRASVERSALI	
GESTIONE CONTRATTI	SAFTTT1
GESTIONE DEI CONTRATTI PNRR	SAFTTT2
DIPARTIMENTO RISORSE UMANE DI SISTEMA	
PROCEDURE CONCORSUALI E SELETTIVE	
PROCEDURE CONCORSUALI	CONC1
PROCEDURE SELETTIVE	CONC2
PROCEDURE SELETTIVE - ART 15 OCTIES, ART 15 SEPTIES, ART 19	CONC3
INCARICHI DI STRUTTURA COMPLESSA (SANITARI)	CONC4
COMMISSIONE/ GRUPPO TECNICO	CONC5
GESTIONE GRADUATORIE	CONC6
GESTIONE RISORSE UMANE	
ANALISI E DEFINIZIONE DEL FABBISOGNO - PERSONALE DIPENDENTE (COMANDI COMPRESI)	RUS1
GESTIONE GIURIDICA DEL PERSONALE	RUS2
CONFERIMENTO/AUTORIZZAZIONE INCARICHI EXTRA IMPIEGO	RUS3
CONFERIMENTO INCARICHI (personale interno)	RUS4
PERFORMANCE	RUS5
GESTIONE FONDI CONTRATTUALI	RUS6
FORMAZIONE E COMUNICAZIONE ESTAR	RUS7
REALIZZAZIONE PERCORSO FORMATIVO A SUPPORTO DELLE AA.SS. PNRR	RUS8
STAFF DELLA DIREZIONE GENERALE	
ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO (OEC)	
SUPPORTO TECNICO OPERATIVO DIREZIONALE SU SEZIONE PIAO PERFORMANCE - REPORTING DIREZIONALE	OEC1
CONTACT CENTER	OEC2
SEPP	
SALUTE E SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO	SEPP1

ESTAR a partire dalla valutazione del rischio del 2020 si è conformata a quanto previsto dall'Allegato 1 del PNA 2019 ANAC (Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019) orientandosi verso uno sviluppo qualitativo della stima dell'esposizione al rischio corruttivo mantenendo alla base una logica di misurazione del rischio di natura quantitativa ($p \cdot i$), portando avanti una valutazione cosiddetta "mista" in modo da avere sempre un riferimento più oggettivo della variazione del rischio corruttivo nell'Ente.

Rimandando alla Delibera n. 65/2022 di approvazione del PTPCT 2022-2024 per le specifiche tecniche relative al metodo adottato per la stima del livello di rischio inerente e residuo, di seguito si riporta:

- lo strumento utilizzato per la valutazione del Rischio Inerente 2023;
- lo strumento utilizzato per la valutazione della proiezione del Rischio Residuo 2023;
- gli esiti delle valutazioni del rischio dei Processi svolte per l'anno 2023.

Valutazione del Rischio Inerente 2023

Come già avvenuto nel 2021 e nel 2022 anche nel 2023 per il calcolo del Rischio Inerente, sono stati sottoposti alle varie strutture aziendali durante gli incontri svolti nel mese di novembre 2022, previsti per la definizione delle schede, i 10 indicatori (KEY RISK INDICATORS):

- 1) DISCREZIONALITA'
- 2) RILEVANZA ECONOMICA
- 3) TRACCIABILITA'
- 4) CONTROLLI
- 5) CONCENTRAZIONE DI POTERE
- 6) PRECEDENTI NEGATIVI
- 7) LIVELLO REGOLAZIONE
- 8) IMPATTO ECONOMICO
- 9) IMPATTO REPUTAZIONALE
- 10) IMPATTO ORGANIZZATIVO.

Valutazione del Rischio Residuo 2023

Sia per il calcolo del Rischio Residuo 2022 che per la proiezione del Rischio Residuo 2023, ESTAR si è basato su un questionario costituito da 4 domande che hanno permesso la valutazione dell'ampiezza e della qualità dei controlli attuati, del grado di automazione dei controlli, del livello di centralizzazione e del livello di attuazione dei controlli stessi:

VALUTAZIONE DELLE MISURE DI CONTROLLO			
AMPIEZZA E QUALITA' DEI CONTROLLI Il controllo copre tutti gli obiettivi di controllo (accuratezza, completezza, validità)? - 5: sì, il controllo copre tutti gli obiettivi del controllo -4: no, il controllo copre completamente solo alcuni obiettivi; - 3 no, solo uno degli obiettivi è coperto completamente; - 2: il controllo copre parzialmente gli obiettivi del controllo; - 1 : no, il controllo non copre gli obiettivi	GRADO DI AUTOMAZIONE DEI CONTROLLI Qual'è la tipologia di controllo? - 5: controllo totalmente automatico - 4: controllo prevalentemente automatico - 3: controllo automatico e manuale in pari misura - 2 : controllo automatico in minima parte - 1: controllo manuale	LIVELLO DI CENTRALIZZAZIONE DEI CONTROLLI Qual'è il livello di complessità del controllo (relativo al grado di interrelazione con le altre strutture dell'ente)? Il controllo è oggettivo o prevede una valutazione da parte del control owner? - 5: controllo automatico (non valutato in termini di oggettività e complessità) ed oggettivo - 4: controllo limitatamente complesso e non soggetto a valutazione - 3: controllo limitatamente complesso e soggetto a valutazione - 2: controllo complesso e non soggetto a valutazione - 1: controllo complesso e soggettivo	LIVELLO DI ATTUAZIONE DEI CONTROLLI Qual'è il livello di attuazione del controllo e da quanto tempo il controllo è stato attuato? - 5: Controllo attuato per la prima volta - 4: Controllo già attuato e con revisione - 3: Controllo di mantenimento (report...) - 2: Controllo Trasversale (non pienamente governabile dal process owner) - 1: Controllo non adeguato

La valutazione della adeguatezza dei controlli viene misurata secondo la seguente metrica:

VALUTAZIONE DELL'ADEGUATEZZA DEI CONTROLLI	
MOLTO ADEGUATO	5
PREVALENTEMENTE ADEGUATO	4
ADEGUATO	3
PARZIALMENTE ADEGUATO	2
NON ADEGUATO/ASSENTE	1

Esiti Valutazione del rischio dei Processi 2023

Con gli stessi criteri utilizzati per la rilevazione del Rischio Residuo 2022, ovvero attribuendo un giudizio di adeguatezza alle misure di controllo 2023 come sopra descritto, è stata calcolata la Proiezione del Rischio Residuo 2023.

La proiezione evidenzia un mantenimento complessivo del livello di rischio, questo è dovuto soprattutto al fatto che il Sistema di prevenzione anticorruzione in ESTAR è un Sistema consolidato basato sul bilanciamento tra misure di mantenimento, che rendono il Sistema presidiato, e misure di rafforzamento che permettono l'ampliamento e il rinnovamento dei controlli.

AREE	2023		
	N. Processi 2023	RISCHIO INERENTE 2023 (Alto, Medio-alto, Medio, Medio-Basso, Basso)	RISCHIO RESIDUO 2023 (proiezione) (Alto, Medio-alto, Medio, Medio-Basso, Basso)
ACQUISIZIONE BENI E SERVIZI (ABS)	11	MEDIO - ALTO	MEDIO
FARMACEUTICA E LOGISTICA (LOG)	3	MEDIO	MEDIO
TECNOLOGIE SANITARIE (TS)	5	MEDIO	MEDIO
TECNOLOGIE INFORMATICHE (TI)	7	MEDIO	MEDIO
CONTABILITÀ E BILANCIO (COBI)	6	MEDIO	MEDIO
AFFARI GENERALI (GEN)	1	MEDIO	MEDIO
AFFARI LEGALI (LEG)	2	MEDIO	MEDIO
AREA TECNICA (PAT)	6	MEDIO	MEDIO-BASSO
SUPPORTO AMMINISTRATIVO FUNZIONI TECNICHE TRASFERITE E TRASVERSALI (SAFTTT)	2	MEDIO	MEDIO-BASSO
PROCEDURE CONCORSUALI E SELETTIVE (CONC)	6	MEDIO-BASSO	MEDIO-BASSO
GESTIONE RISORSE UMANE (RUS)	8	MEDIO	MEDIO-BASSO
SUPPORTO AL GOVERNO STRATEGICO BENI DI CONSUMO (SGS) (*)			
ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO (OEC)	2	BASSO	BASSO
SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE (SEPP)	1	MEDIO-ALTO	MEDIO-ALTO
Totale Processi	60		

(*) Area assorbita dal Dipartimento Farmaceutica e Logistica come da Delibera ESTAR n. 214 del 12/05/2022

2.3.6 PROGETTAZIONE DI MISURE PER IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO

2.3.6.a Misure Trasversali e obbligatorie (Generali)

Le misure generali intervengono in maniera trasversale sull'intera Amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della Prevenzione della corruzione e per la loro stabilità nel tempo.

In ESTAR sono state previste e correttamente programmate le misure generali e riportate nell'elenco che segue; l'Ente ha scelto di trattare in maniera approfondita alcuni dei contenuti di queste misure in specifici allegati al presente documento oppure in procedure aziendali adottate e pubblicate sul sito dell'ente alle quali si rimanda per i dettagli nel testo che segue.

1. nomina di un responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) ;
2. obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza (art. 1, co. 8. l. 190/2012) ;
3. gestione del rischio (PTPCT): (Allegato 1 PTPCT 2022-2024 disponibile al link <https://www.estar.toscana.it/index.php/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza/> nella sottosezione "Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza anni precedenti);
4. obblighi di pubblicazione (trasparenza proattiva) e accesso civico semplice e generalizzato (trasparenza reattiva);
5. formazione (di livello generale e specifico);
6. codice di comportamento (codice etico): **Allegato 2.G** del presente PIAO "Codice Etico e di comportamento di ESTAR";
7. inconfiribilità' e incompatibilità: PA 4/2017 rev.01 "Procedimenti di accertamento delle situazioni di inconfiribilità ed incompatibilità degli incarichi di cui al D.Lgs 39/2013 (attuazione delibera ANAC 833/2016) e procedimenti sanzionatori" (Allegato 11 PTPCT 2022-2024 disponibile al link <https://www.estar.toscana.it/index.php/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza/> nella sottosezione "Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza anni precedenti");
8. regolamentazione e monitoraggio del conflitto di interessi: "Documento strategico sulla gestione dei conflitti di interesse (SCI ESTAR)" (Allegato 5 PTPCT 2022-2024 disponibile al link <https://www.estar.toscana.it/index.php/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza/> nella sottosezione "Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza anni precedenti");
9. attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (Pantouflage/revolving doors);
10. rotazione del personale (ordinaria e straordinaria): "Piano sperimentale di rotazione ordinaria del personale nelle aree a rischio corruzione - modalità applicative della rotazione straordinaria" (Allegato 9 PTPCT 2022-2024 disponibile al link <https://www.estar.toscana.it/index.php/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza/>

della-corruzione/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza/ nella sottosezione “Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza anni precedenti”);

11. whistleblowing PA 7/2015 rev.01 “Protocollo operativo ed organizzativo per la gestione delle segnalazioni di condotte illecite da parte del dipendente di ESTAR – Whistleblowing” (Allegato 4 PTPCT 2022-2024 disponibile al link <https://www.estar.toscana.it/index.php/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza/> nella sottosezione “Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza anni precedenti”
12. patto di integrità o protocollo di legalità: **Allegato 2.F** del presente PIAO “Modello di patto di integrità”;
13. flussi informativi: sistema di reportistica, attuato mediante sistemi informatici, che consente al responsabile della prevenzione di monitorare costantemente “l’andamento dei lavori” e di intraprendere le iniziative più adeguate nel caso di scostamenti (sintef);
14. piano audit: il piano audit di ESTAR prevede gli audit programmati previsti annualmente nelle schede rischio sottoforma di misure di prevenzione della corruzione oltre alla rendicontazione degli eventuali audit straordinari attivati nell’anno precedente su richiesta della Direzione aziendale; lo svolgimento degli audit segue quanto contenuto “Protocollo operativo Appalti Audit – Istruzione operativa per la attivazione dei Focus Group per l’applicazione dell’analisi RCA” (Allegato 7 PTPCT 2022-2024 disponibile al link <https://www.estar.toscana.it/index.php/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza/> nella sottosezione “Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza anni precedenti);
15. Azioni di sensibilizzazione società civile.

- Il codice di comportamento (codice etico)

Con la formalizzazione del Piano 2022-2024 ESTAR ha adottato il nuovo Codice Etico e di Comportamento, pubblicato all’**Allegato n. 2.G “Codice Etico e di Comportamento di ESTAR”** a cui si rimanda per i dettagli.

ESTAR ha ritenuto di non integrare il Codice con la previsione specifica sul Pantouflage, ritenendo sufficiente per il momento e in attesa di applicare, se coerenti alle attività di ESTAR e realmente efficaci, quanto ipotizzato nel PNA 2022 sull’argomento.

Attualmente vige in ESTAR l’obbligo di una dichiarazione da far compilare al dipendente al momento dell’ingresso; nel 2023 sarà prevista la redazione di una dichiarazione da far compilare al dipendente al momento della sua cessazione dal servizio, ai sensi del comma 16 ter dell’art. 53 del Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, introdotto dall’ articolo 1, comma 42 della legge 6 novembre 2012, n. 190¹⁰.

¹⁰ “I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all’articolo 1, comma 2, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell’attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o

- Misure di disciplina del conflitto di interessi e incarichi extra istituzionali

La gestione dei Conflitti di interessi costituisce una misura che ESTAR ha deciso di affrontare con la adozione di un Documento strategico (Allegato 5 PTPCT 2022-2024 disponibile al link <https://www.estar.toscana.it/index.php/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza/> nella sottosezione “Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza anni precedenti”) a cui si rimanda per i dettagli, poiché l’obbligo di astensione incide con particolare forza sui processi condivisi.

Questo documento risulta oggi integrato dal nuovo Codice Etico e di Comportamento adottato da ESTAR; nel medesimo documento si affronta l’impatto degli incarichi extra impiego sulle attività maggiormente delicate (partecipazione a Collegi tecnici e Commissioni).

In data 19/12/2022 il RPCT di ESTAR, in qualità di coordinatore del coordinamento dei Responsabili della prevenzione della corruzione e della trasparenza delle aziende sanitarie toscane, ha ricevuto notifica da parte della Regione Toscana delle “Indicazioni per la redazione di un regolamento aziendale sulla gestione del conflitto di interessi”, risultato questo delle attività svolte nel corso del 2022 dal coordinamento stesso.

Come precisato anche nella nota della Regione Toscana (Prot. ESTAR n. 64442 del 19/12/2022) *“trattandosi di una bozza che le aziende potranno integrare e “personalizzare” secondo le proprie esigenze”*, si ritiene di declinare l’eventuale adozione del regolamento nel corso del 2023.

Con riferimento agli incarichi extra istituzionali, nel 2022 in risposta ad una specifica misura prevista dal PTPCT 2022-2024 é stata redatta la bozza di aggiornamento del “Regolamento su incompatibilità e autorizzazioni allo svolgimento degli incarichi esterni conferiti ai dipendenti dell’ESTAR”; per il 2023 è prevista come misura ad hoc nelle schede rischio la revisione della corrispondente PA 24/2017 “Procedura per il rilascio dell’autorizzazione per lo svolgimento di incarichi extra istituzionali ex art. 53 D.Lgs 165/2001”.

- Inconferibilità/incompatibilità di incarichi

Per il 2023 si confermano le azioni poste in essere negli anni precedenti, si rimanda alla Procedura aziendale PA/4/2017 rev.01 “Procedimenti di accertamento delle situazioni di incompatibilità degli incarichi di cui al D.Lgs. 39/2013” aggiornata in occasione del PTPCT 2022-2024, per le attività e le verifiche poste in essere in ESTAR.

(Allegato 11 PTPCT 2022-2024 disponibile al link <https://www.estar.toscana.it/index.php/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza/> nella sottosezione “Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza anni precedenti)

conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti”

- Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (Pantouflage/Revolving doors)

Il divieto di **pantouflage** non riguarda esclusivamente i dipendenti inquadrati nei vertici organizzativi che dispongono di poteri di azione e decisione, ma si estende a “coloro che abbiano partecipato al procedimento”, e che molto ampia è anche l’elencazione dei provvedimenti tipici dell’esercizio dei poteri autoritativi e negoziali quali: contratti per l’acquisizione di beni e servizi, provvedimenti che incidono unilateralmente, modificandole, su situazioni giuridiche soggettive dei destinatari, nonché gli atti di concessione di vantaggi o utilità al privato, come autorizzazioni, concessioni, sovvenzioni, sussidi e vantaggi economici di qualunque genere.

Il comma 16-ter all'art. 53 del d.lgs.165/2001 applica la disciplina del Pantouflage anche ai soggetti privati che abbiano stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici, prevedendo, in caso di violazione del divieto, la nullità dei contratti stipulati. Inoltre ANAC già nell’aggiornamento 2018 al PNA ha raccomandato che *“come già chiarito nel PNA 2013 e nel bando-tipo n. 2 del 2 settembre 2014 adottato dall’Autorità, le pubbliche amministrazioni sono tenute ad inserire nei bandi di gara o negli atti prodromici all’affidamento di appalti pubblici, tra i requisiti generali di partecipazione previsti a pena di esclusione e oggetto di specifica dichiarazione da parte dei concorrenti, la condizione che l’operatore economico non abbia stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici, in violazione dell’art. 53, co. 16-ter, del d.lgs. n. 165/2001 (cfr. pareri ANAC AG/8 del 18 febbraio 2015 e AG/2 del 4 febbraio 2015)”*.

Nell’aggiornamento al PNA 2019 ANAC ha confermato che l’obbligo di rendere la specifica dichiarazione è stato ribadito nei bandi-tipo emanati dall’Autorità in attuazione del d.lgs. 50/2016, recante il codice dei contratti pubblici. In particolare, nel bando tipo n. 1, approvato con delibera del 22 novembre 2017 § 6, è previsto che *“Sono esclusi dalla gara gli operatori economici per i quali sussistono cause di esclusione di cui all’art. 80 del Codice. Sono comunque esclusi gli operatori economici che abbiano affidato incarichi in violazione dell’art. 53, comma 16-ter, del d.lgs. del 2001 n. 165”*.

ESTAR, lato appalti pubblici, nella sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del presente PIAO 2023/2025 ha previsto l’adozione della clausola di Pantouflage da inserire in tutti i bandi di gara e negli atti prodromici all’affidamento di appalti pubblici nonché l’approvazione di appositi Modelli di dichiarazione, predisposti a tale scopo dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (RPCT), che deve essere resa ai sensi del D.P.R. n. 445/2000.

Lato gestione giuridica del personale, in ESTAR vige l’obbligo di una dichiarazione da far compilare al dipendente al momento dell’ingresso e per il 2023 è prevista una misura di prevenzione della corruzione ad hoc per la UOC Gestione Risorse Umane con oggetto la redazione di una dichiarazione da far compilare al dipendente al momento della sua cessazione dal servizio, ai sensi del comma 16 ter dell'art. 53 del Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, introdotto dall' articolo 1, comma 42 della legge 6 novembre 2012, n. 190.

L’acquisizione e la conservazione delle dichiarazioni inerenti i “contratti di lavoro” saranno a cura, per quanto di competenza, della UOC Gestione Risorse Umane di ESTAR, mentre quelle inerenti i contratti di “affidamento lavori, servizi e forniture”, saranno a cura, per quanto di competenza, dalle strutture organizzative del Dipartimento Acquisizione beni e Servizi.

- La formazione

Per tutti gli eventi formativi sono stati sempre coinvolti i referenti anticorruzione e trasparenza ed il personale dell'UOC Audit e Compliance;

Nell'anno 2022, ed in ottemperanza a quanto previsto nel PAF ESTAR 2022, si sono svolti i seguenti eventi formativi:

- “Anticorruzione parte generale: il caso sanitario CORSO BASE” – corso biennale iniziato nel 2022
 - il corso è stato fruibile attraverso la piattaforma in e-learning del FORMAS dai dipendenti che nell'anno 2021 hanno frequentato il corso tenuto dall'Avv. Alessio Ubaldi dal titolo "Anticorruzione - Cenni introduttivi sul quadro normativo e prassi di riferimento in materia di anticorruzione e trasparenza - Misure di contrasto ai fenomeni corruttivi e di illegalità nella PA - Conflitto di interessi - Whistleblowing"
- “Il sistema di prevenzione e repressione della corruzione – corso Avanzato”
 - il corso è stato fruibile attraverso la piattaforma in e-learning del FORMAS dai dipendenti che nell'anno 2021 non hanno frequentato il corso tenuto dall'Avv. Alessio Ubaldi dal titolo "Anticorruzione - Cenni introduttivi sul quadro normativo e prassi di riferimento in materia di anticorruzione e trasparenza - Misure di contrasto ai fenomeni corruttivi e di illegalità nella PA - Conflitto di interessi - Whistleblowing"
- Azioni formative dedicate alle misure PTPC 2022-2024/PIAO 2022-2024
 - Destinatari: referenti anticorruzione e trasparenza – Dirigenti Aree a rischio da PTPC/PIAO – Personale Audit e Compliance
 - Durata: n. 1 edizione con 2 moduli
 - Modalità: FAD attraverso la piattaforma Webex
- “Codice di comportamento – focus Whistleblower”
 - Durata: n. 1 edizione con 6 moduli
 - Modalità: FAD attraverso la piattaforma Webex
- Sistema Controlli Interni
 - Durata: n. 1 edizione con 3 moduli
 - Modalità: FAD attraverso la piattaforma Webex
- Giornata della trasparenza ESTAR
 - Durata: n. 1 edizione con 1 modulo
 - Modalità: evento in presenza presso l'Istituto degli Innocenti – Firenze

Per l'anno 2023 la formazione sarà così strutturata:

- Anticorruzione parte generale: il caso sanitario CORSO BASE – corso biennale iniziato nel 2022
 - Destinatari: tutto il personale neo assunto e il personale che ne faccia richiesta (anche di altre aziende per partecipare a commissioni e collegi)
 - Durata: n. 1 modulo
 - Modalità: FAD su piattaforma Formas
- Codice di comportamento - focus Whistleblower – corso biennale 2022-2023

- Destinatari: tutto il personale neo assunto e tutto il personale che nell'anno 2022 non ha fatto il corso in webex con il docente
 - Durata: n. 1 modulo
 - Modalità: FAD su piattaforma Formas
- Antiriciclaggio – Corso biennale – dal 2° semestre 2023
- Destinatari: personale ABS - Audit e Compliance - T.A. (COBI) - Logistica - personale a scelta dei direttori/dirigenti
 - Durata: 1 edizione
 - Modalità: FAD FORMAS
- Azioni formative dedicate alle misure PTPCT 2023-2025
- Destinatari: Referenti anticorruzione e trasparenza – dirigenti Aree a rischio da PIAO – Personale Audit e Compliance
 - Durata: 1 edizione con 3 moduli (primi due moduli tutti i destinatari - terzo modulo sono esclusi i referenti anticorruzione)
 - Modalità: FAD/aula

- La rotazione ordinaria e straordinaria

Considerando la completezza dell'assetto organizzativo, nel 2022 è stato elaborato un primo Piano Sperimentale di Rotazione Ordinaria del Personale nelle Aree a Rischio Corruzione (vedi allegato 9 PTPCT 2022-2024 disponibile al link <https://www.estar.toscana.it/index.php/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza/> nella sottosezione "Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza anni precedenti").

Nel corso del 2022 è stato costituito un gruppo di lavoro (Nota prot. n. 16668 del 23/03/2022), presieduto dal RPCT che si è occupato di svolgere la definizione delle job description e delle job profile, in questa prima fase solo degli incarichi dirigenziali.

Per fare questo sono quindi stati definiti alcuni step:

- Mappature incarichi in aree ad alto rischio corruttivo;
- Uscite/pensionamenti previsti nei successivi 3 anni;
- Mappatura competenze/qualifiche necessarie per ricoprire tali ruoli;
- Assessment competenze con ipotesi di rotazione dove possibile o motivazione della non-rotazione;
- Avvio affiancamento/formazione per posizioni con possibilità di rotazione (se esistenti);
- Avvio misure alternative se rotazione non possibile.

Per quanto concerne la mappatura delle posizioni, dopo un'attenta analisi bibliografica e dei lavori presenti nell'ambito sanitario su questo tema, è stato preso a riferimento il modello proposto da SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione) nel documento "PROPOSTA DI LINEE GUIDA SULL'ACCESSO ALLA DIRIGENZA PUBBLICA" del Settembre 2022 che definisce all'interno un format di *job description* e uno di *job profile* che insieme descrivono il ruolo all'interno dell'organizzazione. Su questa base sono state descritte le posizioni di tutte le UOS, UOC, Aree e Dipartimenti.

Al termine di questo lavoro di mappatura, è stata somministrata ad ogni dirigente che ad oggi ricopre la posizione, una check list di autovalutazione sulle conoscenze, capacità e attitudini previste.

Nel futuro ESTAR intende definire il percorso formativo individuale di supporto, qualora vengano individuate posizioni oggetto di rotazione.

Nello specifico saranno previsti percorsi sulle *soft skill* e sulle capacità definite nelle schede in modo da sviluppare competenze di natura manageriale trasversali a tutte le posizioni, al fine di creare anche una *vision* comune nel gruppo dirigente.

Per quanto riguarda invece le conoscenze tecniche specifiche della posizione saranno svolti percorsi formativi di tipo individuale anche esterni all'ente e sarà concordato con i dirigenti oggetto della rotazione un percorso di affiancamento *one-to-one* in modo da trasmettere il *know how* specifico.

Il 06/05/2022 con nota protocollo ESTAR n. 24914, la Regione Toscana ha inviato un documento, redatto dal coordinamento dei Responsabili della prevenzione della corruzione e della trasparenza delle aziende sanitarie toscane, costituito con la DGR n.1069 del 2 novembre 2016 in collaborazione con i funzionari del settore "Affari generali e supporto giuridico alla direzione" della direzione regionale Sanità, Welfare e Coesione sociale", con lo scopo di dare un contributo non vincolante, alla concreta attuazione del principio di rotazione all'interno delle aziende sanitarie toscane.

Il RPCT di ESTAR, in coerenza con quanto suggerito dalla RT ha redatto una proposta di "Regolamento in materia di rotazione del personale di cui alla Legge n. 190/2012" che è stata sottoposta alla Direzione aziendale nel mese di dicembre 2022.

La bozza di regolamento verrà presentata nel 2023 alle OO.SS., fino a quella data in ESTAR si intende vigente quanto detto nei piani precedenti ai quali si rimanda per i dettagli.

- Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. whistleblower)

ESTAR ha adottato, nel corso del 2021, una nuova specifica procedura (**PA/7/2015 rev.01** Allegato 4 del PTPCT 2022-2024 disponibile al link <https://www.estar.toscana.it/index.php/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza/> nella sottosezione "Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza anni precedenti" al quale si rimanda per i dettagli) con cui si forniscono indicazioni per la gestione delle segnalazioni provenienti dall'interno dell'organizzazione, anche in forma anonima.

Questa procedura, unitamente a quanto già contenuto nel Codice Etico e di Comportamento, disciplina sia il processo di segnalazione anonimo che quello contenente dati personali del segnalante.

Inoltre nei primi mesi del 2022 è stata collaudata e implementata una nuova piattaforma telematica, rispondente alle caratteristiche indicate nelle Linee Guida ANAC del 2021 ed alla PA di cui sopra, soprattutto in relazione al sistema di codifica e decodifica dei dati del segnalante oltre ad altre indicazioni che chiariscono le modalità e le responsabilità dei soggetti coinvolti.

- I patti di integrità

ESTAR ha confermato anche per il 2023 l'utilizzo dei Patti di Integrità utilizzati nei propri procedimenti di gara, aggiornandoli con le misure relative al pantouflage, per i dettagli si rimanda all'**Allegato 2.F al presente PIAO**.

- Azioni di sensibilizzazione società civile

Nel 2022 è stata organizzata una Giornata della Trasparenza che prevede la partecipazione dei vari portatori di interessi oltre che della cittadinanza individuata come parte essenziale ed attiva rispetto alle finalità istituzionali di ESTAR. Gli interventi della Giornata della Trasparenza tenutasi il giorno 8 novembre 2022 sono disponibili nella Home page del sito ESTAR.

2.3.6.b Misure di Processo

Accanto alle misure generali e alle misure organizzative specifiche per ciascuna AREA a rischio, ESTAR ha previsto anche misure di processo.

Come già anticipato e meglio descritto nel *Manuale di audit e Risk Management* tali misure si presentano come interventi che non agiscono a medio termine sulla organizzazione o sulla struttura dei processi (come i regolamenti, le procedure o le istruzioni operative interne) ma intervengono nel corso di svolgimento delle attività, cercando di orientarne l'andamento in modo contestuale.

Tali misure possono suddividersi in tre grandi gruppi:

- a) Controlli di primo livello
- b) Verifiche di Compliance (controlli di secondo livello)
- c) Audit Interni (controlli di terzo livello)

Le dinamiche del Sistema di Controllo interno sono disciplinate dal "Regolamento del Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi di ESTAR" adottato con Delibera n. 482 del 21/09/2021

- a) **I CONTROLLI DI PRIMO LIVELLO** si tratta di controlli diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni, essi sono effettuati dalle stesse strutture operative (controlli di tipo gerarchico) o incorporati nelle procedure e sistemi informatici, ovvero eseguiti nell'attività di back-office. Sono finalizzati a coprire singoli rischi o raggruppamenti di rischi all'interno delle aree; anche chiamati controlli "permanent".
- b) **LE VERIFICHE DI COMPLIANCE** sono atte a verificare la rispondenza delle attività espletate alle disposizioni legislative statali e regionali nonché alle procedure aziendali. La funzione è incardinata nella UOC Audit e Compliance e si sostanzia in una serie di controlli sulla conformità a norme, regolamenti e procedure interne dei principali atti dell'ente (Dipartimento Acquisizione Beni e Servizi e UOC Procedure Concorsuali e Selettive).

I controlli attuati in ambito ABS svolti dalla UOC Audit e Compliance riguardano i seguenti Atti:

- INDIZIONE
- AGGIUDICAZIONE
- AFFIDAMENTI DIRETTI

- MODIFICHE CONTRATTUALI Ex ART.106
- PRESA ATTO GARA DESERTA 2021
- REVOCA 2021
- RISOLUZIONE 2021
- RETTIFICA ATTI DI GARA 2021
- AFFIDAMENTO IN HOUSE 2021
- AFFIDAMENTO IN SOMMA URGENZA Ex Art 163
- RECESSO 2021

La scelta di svolgere questa attività di controllo sulle procedure di gara è dovuta al fatto che si tratta di una delle attività core dell'ente che più espongono a rischio corruttivo Estar ma anche, più in generale, dell'attività con maggior rischi compliance (incluso quello amministrativo contabile) censiti dall'ente nel proprio catalogo rischi del PTPCT/PIAO.

Nel corso del 2022 è stata creata ed informatizzata su SINTEF, con la stessa metodica e ponderazione del rischio usata per gli atti ABS, la scheda compliance che riporta gli elementi che devono essere normativamente contenuti all'interno dei provvedimenti della UOC Procedure concorsuali e selettive. La suddetta scheda serve alla UOC Audit e Compliance per valutare se il provvedimento risulta conforme o meno negli elementi richiesti.

I controlli attivati riguardano le Delibere e i bandi relativi alle seguenti tipologie di procedure¹¹:

- Concorso pubblico,
- Selezione pubblica,
- Incarico di struttura complessa,
- Selezioni artt. 15 septies - art. 19 co.6,
- Selezioni art. 15 octies,
- Concorsi riservati per stabilizzazioni.

Nel corso del 2023 è previsto di ampliare le verifiche di compliance anche ai provvedimenti relativi a:

- Revoca bando
- Modifica bando
- Riaperture termini bando

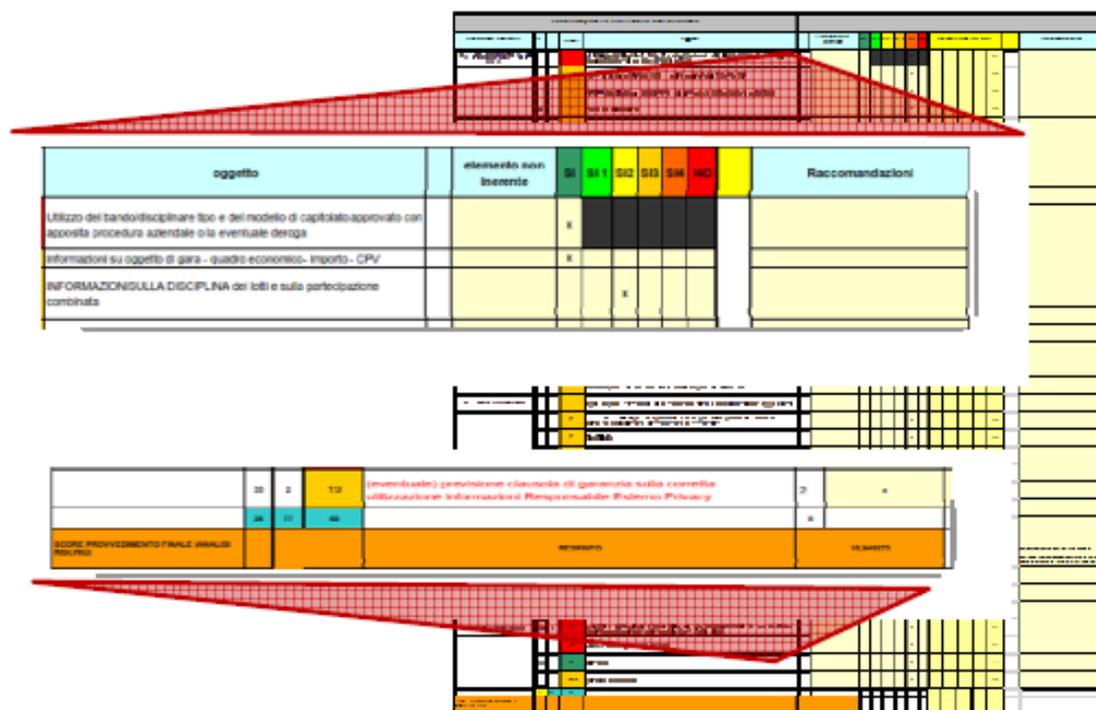
Per la metodologia di analisi e controllo degli atti si rinvia a quanto descritto nelle Procedure aziendali e nelle istruzioni Operative pubblicate sul sito intranet dell'Ente nella sezione relativa alla UOC Audit e Compliance.

Le singole componenti del flusso documentale vengono esaminate non in base a soli profili di legittimità, ma con riferimento ai profili di rischio più rilevanti sulla scorta della ponderazione contenuta nel PTPCT di ESTAR nonché dall'esame dei ricorsi (TAR) e delle segnalazioni ricevute dal RPCT.

L'esame, pertanto, non si limita alla rilevazione di "difformità" (possibilità che rimane intatta) ma misura anche il livello di "conformità" rispetto agli standard approvati dall'ente.

¹¹ Nota ESTAR n. 30537 del 06/06/2022

	Metodo precedente	Nuovo metodo
Oggetto	Procedimento	Processo
Profilo di analisi	Legittimità degli atti	Esposizione a rischio
Esito	Conforme / non conforme	Qualità del processo
Elementi valutati (quantità)	Minore	Maggiore
Scopo	Controllo formale	Orientare comportamenti



oggetto	elemento avvin inerente	S1	S1.1	S1.2	S1.3	S1.4	NO	Raccomandazioni
Utilizzo del bando/disciplinare tipo e del modello di capitolato approvato con apposita procedura aziendale o la eventuale deroga								
Informazioni su oggetto di gara - quadro economico- importo - CPV								
INFORMAZIONI SULLA DISCIPLINA dei lotti e sulla partecipazione combinata								

SCORE PROVVEDIMENTO FINALE ANALISI RISULTATO	30	2	12	21

Nuova Scheda Compliance –Risk M. Based

Il controllo viene effettuato sulla base dei parametri indicati nelle **scheda di Compliance** attribuendo ai singoli elementi valutati un livello di rischio sulla base della **scala di ponderazione** costruita sulla scorta della pesatura dei singoli rischi corruttivi contenute nel PTPCT 2022-2024. Tutte le attività inerenti la fase di progettazione e gestione della selezione del contraente, infatti, raggiungono livelli di **rischi inerenti** e **residui** in un *range* che mediamente va da 15 a 25.

Ogni provvedimento per poter essere **validato** e passare allo step successivo di firma, deve raggiungere una soglia accettabile di rischio (pari a 21) e non deve riportare, per nessun elemento contenuto nella scheda Compliance, una valutazione corrispondente al parametro “NO”.

In caso sia di provvedimento **Respinto** (superamento della soglia di rischio o presenza di un elemento ostativo corrispondente al parametro “NO”) sia **Validato** (ma con presenza di livelli di rischio corrispondenti al parametro S.I.4) vengono inserite nel campo Raccomandazioni indicazioni

per il superamento delle situazioni ostative (corrispondenti al parametro “NO”) o dei principali score di rischio. (S.I.1; S.I.2, S.I.3, S.I.4).

Ad ogni provvedimento viene allegata tramite la piattaforma I share-doc in formato pdf la scheda compliance relativa che riporta la specifica valutazione e validazione. Inoltre viene scritto nel campo “note” della piattaforma: la data di valutazione e se il provvedimento sia “conforme” o “non conforme con raccomandazioni”. Tali raccomandazioni dovranno essere recepite dal RUP nonché dal Dirigente della UOC interessata/ proponente l’atto.

Nel caso di provvedimento “conforme” l’atto viene passato allo step successivo di firma e poi verrà pubblicato sull’albo pretorio di ESTAR.

Nel caso di provvedimento “non conforme con raccomandazioni” l’atto viene rinviato al RUP che dovrà modificarlo ed inserirlo una seconda volta sulla piattaforma I share-doc per una seconda valutazione.

Qualora il RUP decidesse di non apportare le modiche richieste nelle “raccomandazioni” potrà reinserire l’atto per la seconda volta sulla piattaforma I share-doc e il provvedimento passerà comunque allo step successivo di firma con la non conformità da parte della UOC Audit e Compliance.

Si rimanda al Capitolo 4 “Monitoraggio”, sezione “Monitoraggio Compliance” , per una sintesi delle attività svolte nell’anno 2022.

- c) **AUDIT INTERNI** Per la strutturazione, la metodologia e le tecniche di Audit si rimanda a quanto previsto dal “Manuale di audit e Risk Management” ed in particolare ai paragrafi 2 e 3.

Una menzione a parte merita il Protocollo sperimentale per gli appalti ESTAR, incardinato come forma particolare di Audit (par. 6 Manuale Audit).

Per l’Area degli acquisti di beni e servizi, infatti, che costituisce una delle attività core di ESTAR, si propone uno strumento di pianificazione e realizzazione delle attività di audit diverso da quello ordinario. In quest’area, infatti, non si procederà ad una pianificazione per campionatura ma ad un controllo di processo concomitante allo svolgimento delle attività stesse.

Per il 2023 è previsto un aggiornamento del documento “Protocollo operativo Appalti Audit – Istruzione operativa per la attivazione dei Focus Group per l’applicazione dell’analisi RCA”, al quale si rimanda per i dettagli (ALLEGATO 7 del PTPCT 2022-2024 disponibile al link <https://www.estar.toscana.it/index.php/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza/> nella sottosezione “Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza anni precedenti”), che riporta:

- Descrizione del processo di realizzazione delle aree di rischio appalti per la individuazione degli eventi sentinella;

- Protocollo operativo Appalti Audit – schema di Istruzione operativa per la attivazione dei *Focus Group* per l’applicazione dell’analisi RCA (Misura di processo trasversale per l’Area Rischio appalti)
- Elenco esemplificativo eventi sentinella
- Scheda R.C.A.

2.3.6.c Misure Specifiche

Facendo rimando alla Delibera n.65/2022 di approvazione del PTPCT 2022-2024 per la descrizione del metodo e per le caratteristiche delle valutazioni effettuate, le schede di prevenzione della corruzione anno 2023 prevedono n. **163 azioni** suddivise tra:

- Misure di mantenimento
- Misure di rafforzamento (misure nuove rispetto 2022)

Per quanto riguarda le misure di mantenimento, dal confronto 2022-2023, si registra una lieve diminuzione del numero di misure di prevenzione (da 95 misure previste nel 2022, le schede 2023 prevedono 86 misure di mantenimento); tale diminuzione trova giustificazione nel fatto che le strutture hanno reso il controllo stabile e regolare al proprio interno.

Molte misure sono state confermate anche per il 2023 vista l’efficacia del risultato e visto lo sviluppo di una **funzione di compliance e di audit** interni che ha consentito di accentrare verso le strutture di controllo interno le rilevazioni di molti indicatori.

Per quanto riguarda le misure di rafforzamento, l’incremento del numero complessivo di misure di prevenzione da 45 a 77 è giustificato da:

- Nuove misure di prevenzione legate al PNRR a seguito della mappatura di nuovi processi / sub processi (n. 20 Misure introdotte a presidio di n. 6 processi PNRR e 10 sub processi PNRR)
- Nuove proposte di misure ricevute dai Direttori di Dipartimento sulla base delle attività sensibili
- Analisi criticità emerse da Training on the job “Tecniche di Risk Management per la gestione dei rischi ex D. Lgs. 231/2001”.

Struttura	2023			
	Misura di mantenimento	Misura di rafforzamento		Misure TOTALI 2023
		Rafforzamento	Rafforzamento PNRR	
GEN (UOC Servizi Generali)	3	1		4
ABS (Dipartimento Acquisizione beni e servizi)	17	12	6	35
COBI (UOC Contabilità e Bilancio)	7	4	2	13
CONC (UOC Procedure concorsuali e Selettive)	8	3		11
LEG (UOC Affari Legali)	5			5
LOG (Dipartimento Farmaceutica e Logistica)	3	14		17
OEC (Area Organizzazione e Controllo)	4			4
PAT (Area Tecnica)	9	3	1	13
RUS (UOC Gestione Risorse Umane, UOC Formazione e Comunicazione, UOS Trattamento Economico)	14	10	2	26
SAFTTT (UOC Supporto Amministrativo Funzioni Tecniche e Trasversali)	1	3	3	7
TI (Dipartimento Tecnologie Informatiche)	7	4	3	14
TS (Dipartimento Tecnologie Sanitarie)	5	3	3	11
SEPP (UOC SEPP)	3			3
TOTALE	86	57	20	163
		77		

La natura delle misure individuate risponde alla classificazione tipica prevista da ANAC, nello specifico hanno le seguenti caratteristiche:

- CONTROLLO
- WHISTLEBLOWING (SEGNALAZIONE E PROTEZIONE)
- TRASPARENZA
- REGOLAMENTAZIONE
- DISCIPLINA DEL CONFLITTO DI INTERESSI
- SEMPLIFICAZIONE DI PROCESSI/PROCEDIMENTI
- ROTAZIONE
- GESTIONE DEL PANTOUFLAGE
- FORMAZIONE
- DEFINIZIONE E PROMOZIONE DELL'ETICA E DI STANDARD DI COMPORTAMENTO
- SENSIBILIZZAZIONE E PARTECIPAZIONE

Struttura	Misure 2023 per Tipologia										TOTALE per STRUTTURA
	Controllo	Controllo Antiriciclaggio	Whistleblowing	Trasparenza	Regolamentazione	Conflitto Interessi	Semplificazione	Rotazione	Pantouflage	Formazione	
GEN (UOC Servizi Generali)	2		1	1							4
ABS (Dipartimento Acquisizione beni e servizi)	18	2		3	5	4	2	1			35
COBI (UOC Contabilità e Bilancio)	6	2		3	2						13
CONC (UOC Procedure concorsuali e Selettive)	4			4	2	1					11
LEG (UOC Affari Legali)	1	1		2			1				5
LOG (Dipartimento Farmaceutica e Logistica)	11				6						17
OEC (Area Organizzazione e Controllo)	2			2							4
PAT (Area Tecnica)	9			3	1						13
RUS (UOC Gestione Risorse Umane, UOC Formazione e Comunicazione, UOS Trattamento Economico)	11			3	8	1		2	1		26
SAFTTT (UOC Supporto Amministrativo Funzioni Tecniche e Trasversali)	6					1					7
TI (Dipartimento Tecnologie Informatiche)	8			2	1	3					14
TS (Dipartimento Tecnologie Sanitarie)	8				1	2					11
SEPP (UOC SEPP)	2									1	3
TOTALE per TIPOLOGIA	88	5	1	23	26	12	3	3	1	1	163

Esemplificazione della composizione dei processi di rischio di ESTAR: definizione e scomposizione (processo - rischio - giudizio sintetico valutazione qualitativa del rischio – misure)

Il **modello** di scheda rischio che viene utilizzata in ESTAR per il lavoro di rilevazione, analisi e valutazione dei rischi e delle misure di prevenzione della corruzione è il seguente:

PROCESSO						RISCHIO			GIUDIZIO SINTETICO - VALUTAZIONE QUALITATIVA DEL RISCHIO (rischio inerente 2023)	MISURE					
Area	COD	processo	sottoprocesso	attività	UO	EVENTO RISCHIOSO	MODALITA'	FATTORI ABILITANTI (M-D-S)		Tempi	TARGET	MISURA DI CONTROLLO/RIDUZIONE RISCHIO 2023	STRUMENTI CONTROLLO	Tipologia di Misura	
Dipartimento tecnico amministrativo	GEN1	Gestione degli adempimenti Privacy (RPD)	Gestione degli adempimenti Privacy (RPD)	assistenza al Titolare nei rapporti con il Garante e nei rapporti con altri soggetti Pubblici/Privati per gli adempimenti derivanti dal GDPR	RPD ESTAR UOS Servizi Generali	8	Diffusione di categorie particolari di dati personali	5	MEDIO	30/11/2023	1	Report Indicatori della revisione della PA 39/2018 "Procedura violazione dei dati personali (c.d. data-breach) ai sensi degli artt. 33-34 del Regolamento Generale della protezione dei dati 2016/679".	MGEN01	caricamento sintef REF	Misura di controllo
				31/12/2023						1	Report n. nomine come responsabile del trattamento inviate ai fornitori di Estar nelle materie non trasferite	MGEN02	caricamento sintef REF	Misura di controllo	
				31/12/2023						1	Validazione della valutazione di impatto su nuovo software whistleblower (conferma o modifica rispetto a quanto valutato in fase di acquisizione)	MGEN03	A&C	Misure di segnalazione del whistleblowing	
				31/12/2023						1	Verifica di conformità in materia Privacy, tramite audit alla UOC Sviluppo Software, alle "Linee guida di design per i siti internet e i servizi digitali nella PA" di AGID (adottate nel mese di Luglio 2022) del sito web ESTAR	MGEN04	caricamento sintef REF	Misura di Trasparenza	

Tale scheda prevede:

- una parte corrispondente al **processo** che contiene una descrizione dell'Area di afferenza, la codifica dell'Area, sintetica descrizione del processo e eventuali sottoprocessi, le attività a maggior rischio collegate e la struttura che gestisce tale attività (collegamento con Performance);
- una parte corrispondente al **rischio** che descrive nelle tre dimensioni di evento, modalità e fattori abilitanti (si rimanda al Delibera n. 65/2022 di approvazione del PTPCT 2022-2024 per i dettagli descrittivi);
- una parte **giudizio sintetico** che deriva dalla valutazione "qualitativa" del rischio effettuata somministrando alle strutture il questionario con i 10 indicatori (Key risk indicators), dettagliati nella Delibera n. 65/2022 di approvazione del PTPCT 2022-2024 alla quale si rimanda;
- una parte delle **misure** che prevede con l'indicazione del periodo previsto per la loro adozione, il target atteso, gli indicatori di misurazione, il responsabile dell'attuazione dello strumento di controllo individuato e la tipologia di misura.

Le schede Rischio anticorruzione anno 2023 concordate con le strutture aziendali di ESTAR e predisposte secondo il modello sopra descritto, sono riportate **all'Allegato 2.A del presente PIAO**.

2.3.7 MONITORAGGIO SU ATTUAZIONE DELLE MISURE PER RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

Per una sintesi dei monitoraggi effettuati per l'anno 2022 si rimanda alla sottosezione 4.2 "Monitoraggio su attuazione misure per la gestione Rischi Corruttivi e Trasparenza"; per i report ed i relativi dati si rimanda agli **allegati del presente PIAO 2.D "Monitoraggio Anticorruzione" e 2.E "Monitoraggio Albero della Trasparenza – Griglia Obblighi di Pubblicazione"**.

2.3.8 ANTIRICICLAGGIO

Le misure di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo che le pubbliche amministrazioni sono tenute ad adottare ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 231/2007 (cd. Decreto antiriciclaggio) si pongono nella stessa ottica di quelle di prevenzione e trasparenza, e cioè la protezione del **“valore pubblico”**. I presidi adottati da ESTAR al pari di quelli anticorruzione, sono da intendersi, come strumento di creazione di tale valore, essendo volti a fronteggiare il rischio che ESTAR entri in contatto con soggetti coinvolti in attività criminali.

Nell'attuale momento storico, l'apparato antiriciclaggio, come quello anticorruzione, può dare un contributo fondamentale alla prevenzione dei rischi di infiltrazione criminale nell'impiego dei fondi rivenienti dal PNRR, consentendo la tempestiva individuazione di eventuali sospetti di sviamento delle risorse rispetto all'obiettivo per cui sono state stanziare ed evitando che le stesse finiscano per alimentare l'economia illegale. Come descritto ed analizzato nel PIAO/PTPCT 2022-2024 ESTAR prevede per il 2023 l'aggiornamento della procedura attualmente ancora in essere ovvero la PA 6/2017 rev.00 “Procedura antiriciclaggio e contrasto al finanziamento del terrorismo” nella logica di produrre un documento esaustivo più coerente con il nuovo dettato normativo.

Per il 2023 è prevista una *formazione* organizzata da tutti i RPCT che fanno parte del coordinamento dei Responsabili della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza Delle Aziende Sanitarie toscane che la Regione Toscana ha istituito per consolidare e condividere esperienze e conoscenza in materia di prevenzione della corruzione. I discenti saranno individuati dalle direzioni aziendali delle AA.SS. RT e dal direttore generale di ESTAR. Come sottolineato anche dal Direttore dell'UIF: *“l'adesione al sistema antiriciclaggio non può consistere in soluzioni meramente formali e burocratiche. La concreta definizione di un assetto organizzativo (regole, procedure, persone) effettivamente orientato a finalità di prevenzione del fenomeno, non può essere legata a una logica di mero adempimento, ma deve essere motore di comportamenti efficaci, risultati misurabili, effettivi ritorni in termini di trasparenza, responsabilità e reputazione della stessa”*.

Per quanto di specifico interesse ai fini del *PNRR*, sia l'ultima pubblicazione dell'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) per l'Italia che le Linee guida della Ragioneria dello Stato, richiamano l'attenzione sulla comunicazione della stessa UIF dell'11 aprile 2022, emanata in materia di prevenzione di fenomeni di criminalità finanziaria, relativamente alla gestione di fondi/contributi da erogarsi in seguito all'emergenza sanitaria ed al PNRR.

ESTAR in tutti i casi, oltre alla citata procedura e nelle more di quanto su esposto, ha provveduto a istituire alcuni presidi di controllo nelle misure di prevenzione in adozione con il presente PIAO.

In particolar modo la UOC Audit e Compliance ha provveduto ad adeguare gli atti di gara del Dipartimento Acquisizione Beni e Servizi, prevedendo il modulo di dichiarazione di Titolare effettivo secondo le indicazioni pervenute dalle Circolari MEF per l'attuazione dei progetti PNRR.

Inoltre nel corso del 2023 saranno previsti dei controlli a campione con modalità che saranno definite dal MEF.

Complessivamente nelle schede rischio 2023 sono previste n. 5 misure di Controllo specificatamente orientate all'Antiriciclaggio dettagliate nella tabella che segue:

Processo	Misura	Descrizione Misura
ABS4 Stesura atti di gara	MABS 14	Dichiarazione di assenza del c.d. doppio finanziamento: accertamento che non vi sia una duplicazione del finanziamento degli stessi costi da parte del dispositivo e di altri programmi dell'Unione (Reg. (UE) 2021/241 art.9)
ABS9 Aggiudicazione e stipula dei contratti	MABS 28	REPORT SU acquisizione dei dati necessari all'identificazione del "titolare effettivo" dell'aggiudicatario/contraente controlli specifici sulle dichiarazioni rese dal medesimo soggetto al fine della prevenzione e contrasto ai conflitti di interesse e per la verifica del titolare effettivo
COBI6 Rendicontazione spese progetti PNRR	MCOBI13	ANTIRICIAGGIO E DOPPIO FINANZIAMENTO - Indicatore: spese sostenute e rendicontate dal soggetto attuatore e l'entità dei finanziamenti ricevuti a titolo di realizzazione del singolo intervento/sub-intervento --> nel caso in cui l'ammontare dei finanziamenti superi quello dei costi sostenuti, Alert --> riconoscendo l'attualità del rischio di doppio finanziamento, si procede ad ulteriori verifiche volte ad accertare l'esistenza effettiva di tale irregolarità, utilizzando a tal fine il CUP in quanto prezioso strumento per tracciare e ricostruire i movimenti finanziari che hanno portato alla realizzazione dell'intervento in questione. (Manuale Antifrode Appendice IV Si.Ge.Co pag. 17)
COBI3 Ciclo Passivo	MCOBI07	Monitoraggio Indicatori - Procedura per controllo e verifica cessione del credito (in ottica antiriciclaggio)
LEG1 Contenzioso e affidamenti patrocinio in giudizio a legali esterni	MLEG03	Report indicatori individuati ai fini antiriciclaggio (Linee Guida UIF 2018): report a consuntivo e procedure di controllo a campione

Struttura	Controllo Antiriciclaggio
ABS (Dipartimento Acquisizione beni e servizi)	2
COBI (UOC Contabilità e Bilancio)	2
LEG (UOC Affari Legali)	1

2.3.9 PROGRAMMAZIONE DELL'ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI TRASPARENZA

È noto che il sistema della trasparenza amministrativa si realizza non solo attraverso l'adempimento degli obblighi di pubblicazione sul sito istituzionale dell'ente, ma anche mediante l'accesso civico generalizzato (FOIA: Freedom of Information Act) che consente di conoscere dati, atti e documenti ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione. Va ricordato, inoltre, che la trasparenza costituisce uno strumento fondamentale per la prevenzione della corruzione, consentendo ai cittadini di verificare il corretto utilizzo delle risorse pubbliche e la capacità di soddisfare i bisogni della collettività da parte delle singole amministrazioni. Le azioni in materia di trasparenza, pertanto, non si esauriscono con il formale adempimento degli obblighi normativi, ma dovrebbero avere un più ampio respiro per mettere in atto percorsi virtuosi di ascolto e di continuo miglioramento dei servizi resi al cittadino. La trasparenza ha quindi un rilevante impatto sui processi interni di ciascuna amministrazione, coinvolgendo in modo ampio e trasversale le varie strutture sia nella fase di programmazione sia in quella di erogazione di attività, servizi e prestazioni.

Si riassumono le tre principali tappe che hanno caratterizzato l'evoluzione normativa del principio di trasparenza:



La trasparenza dell'azione amministrativa, secondo quanto consta dalla relazione della Commissione per l'accesso ai documenti amministrativi "1999-2010: vent'anni di trasparenza", costituisce una necessità **“assolutamente fondamentale degli ordinamenti democratici, costituendo uno strumento indispensabile a realizzare un effettivo rapporto tra governanti e governati, consentendo a questi ultimi una consapevole partecipazione all'esercizio del potere pubblico”**.

Questa nozione di trasparenza evoca la nota immagine cara a Filippo Turati della pubblica amministrazione “casa di vetro”, all'interno della quale, cioè, tutto è sempre e costantemente visibile; questa piena visibilità tende infatti a promuovere un controllo dell'attività amministrativa capillare dal basso, in modo da garantire il massimo grado di correttezza e di imparzialità”¹².

Con il Codice dell'Amministrazione Digitale si prevede per le Pubbliche Amministrazioni un cambio del loro modello organizzativo volto a creare una PA digitale.

Ai sensi di quanto previsto dall'art. 43 del D. Lgs. 33/2013, poi modificato dal Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 (Art. 34. Modifiche all'articolo 43 del decreto legislativo n. 33 del 2013) è stato conferito l'incarico di “Responsabile unico della prevenzione della corruzione e della trasparenza” alla D.ssa C.M., con Delibera ESTAR n. 26 del 29/01/2020.



Attività e principali novità nel 2022

ESTAR ritiene la trasparenza un cardine imprescindibile delle proprie politiche di prevenzione dei rischi corruzione ed ha scelto di affidare la gestione della trasparenza al RPCT che si avvale della UOC Formazione e Comunicazione, per le parti di loro competenza, partendo dal presupposto che, all'attuale stato dell'arte, il mero adempimento del complesso dettato normativo di cui al DLgs. 33/2013 e smi, rischi di vanificare l'intento di rendere maggiormente intelligibili le dinamiche interne dell'ente, della sua organizzazione e dei suoi processi.

Nel 2015 ESTAR ha elaborato apposita procedura aziendale “Procedura Aziendale su Adempimenti Sezione “Amministrazione Trasparente” (PA 8/2015 Rev. 01), aggiornata nel luglio 2022, per la cura

¹² <http://www.commissioneaccesso.it/trasparenza.aspx>

della alimentazione della sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale con cui si procede:

- Ad individuare, all'interno dell'organizzazione i responsabili ed i referenti per la produzione e la pubblicazione del dato;
- A strutturare un percorso di comunicazione continua del flusso dei dati
- A disciplinarne il monitoraggio.

Si rileva che a dicembre del 2022 ANAC con il nuovo PNA 2022 - 2024 – Allegato n. 2 ha modificato alcune parti sostanziali della verifica della trasparenza in una ottica sempre più spinta di trasversalità collegata alla logica del PIAO. In questo senso ci riserviamo, nel corso del 2023, di proporre un nuovo eventuale aggiornamento della citata procedura.

Nello specifico **nell'allegato 2 al PNA 2022** si trovano le colonne qui sotto riportate che richiedono e specificano meglio alcune responsabilità funzionali collegate al dato da pubblicare:

Dirigente ufficio responsabile elaborazione dei dati (se presente)	Dirigente ufficio responsabile della trasmissione dei dati (se diverso da quello che li elabora)	Dirigente Ufficio responsabile della pubblicazione dei dati (ove questo coincida con il soggetto che elabora e trasmette i dati, può prevedersi un'unica colonna denominata "Dirigente Ufficio responsabile della elaborazione, trasmissione, pubblicazione dei dati")	Termine di scadenza per la pubblicazione (cfr. sul punto delibera ANAC n. 1310/2016 e relativo allegato 1)
--	--	--	--

Il PNA 2022-2024 ha inoltre implementato la sezione Bandi di gara e Contratti con l'Allegato 9 per maggiori dettagli si veda **"Trasparenza ed Appalti"** di seguito descritto.

Negli anni 2017 e 2018 ESTAR ha proceduto a realizzare quanto di seguito riportato:

- ✓ Unificazione della figura del RPC con il RT nel RPCT: vedi Delibera n. 46/2017;
- ✓ Integrazione dell'allegato operativo con le nuove determinazioni organizzative per la procedura interna di alimentazione dell'albero della trasparenza.

In questo ambito ESTAR ha elaborato un format per un *controllo di adeguatezza* del livello delle informazioni contenute nell'albero della Trasparenza mettendo a sistema la griglia di valutazione annuale elaborata da ANAC per l'attestazione OIV. Ogni trimestre il RPCT effettua un controllo di compliance interno le cui risultanze sono commentate con il Gruppo dei Referenti per la trasparenza e in caso di anomalie o correzioni necessarie vengono definite le azioni correttive. Il format è descritto nel documento recante **"Misure e modalità gestionali delle attività relative alla Trasparenza in ESTAR"** (Allegato 2.C al presente PIAO);

Nel 2018 tale controllo si è trasformato in una procedura di valutazione del Rating di trasparenza, vale a dire uno strumento di valutazione costante del rispetto degli standard pianificati.

Ad ogni adempimento di pubblicazione viene assegnata una valutazione. Le sezioni dell'albero della trasparenza che si mantengono sotto la media (standard) vengono segnalate all'OIV. La prima comunicazione è avvenuta nel mese di dicembre 2018 con riferimento ai dati per l'anno 2018.

A partire dal 2019 le misure di Trasparenza ulteriori ritenute strategiche sono state riversate in maniera organica nelle schede rischio di anticorruzione.

✓ **Creazione ed implementazione di un Piano di Comunicazione aziendale.**

ESTAR, con Delibera n. 394 del 31 Agosto 2022 ha pubblicato l'aggiornamento del Piano di Comunicazione Generale ESTAR che contiene anche una sezione dedicata alla Trasparenza.

Con il piano di comunicazione, anche in attuazione dei principi di trasparenza e di efficacia dell'azione amministrativa, ESTAR riconosce nell'informazione e nella comunicazione la condizione essenziale per assicurare la partecipazione e l'esercizio del diritto di accesso da parte dei cittadini e delle formazioni sociali secondo quanto stabilito dalle leggi statali e regionali e dai regolamenti specifici dell'ente, e pertanto le attività di informazione e comunicazione sono in particolare finalizzate a:

- illustrare le attività dell'ente ed il loro funzionamento;
- favorire l'accesso ai servizi amministrativi, promuovendone la conoscenza;
- favorire processi interni di semplificazione delle procedure di accesso.

Il processo di comunicazione non è rappresentato dalla mera esigenza di dare notizie, ma è parte integrante del processo decisionale della Direzione Aziendale. Un'efficace comunicazione sia interna che esterna consente ricadute positive non solo sulla percezione della qualità del servizio reso, ma sul miglioramento reale della qualità dei servizi.

Si segnala inoltre che sotto la direzione della UOC Sviluppo Software e della UOC Formazione e Comunicazione, nel corso del 2022 il sito web di ESTAR è stato modificato e reso coerente alle indicazioni "Linee guida di design per i siti internet e i servizi digitali della Pubblica Amministrazione", adottate da AGID con la determina n. 224/2022, visto anche che le sopra citate linee guida sono uno strumento funzionale alla realizzazione dei progetti di miglioramento dei servizi pubblici previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), ai quali sono destinati importanti investimenti nel nostro Paese.

✓ **Trasparenza ed Appalti**

A luglio 2021 la pubblicazione della legge 108/2021 ha nuovamente modificato l'art. 29 del D. Lgs. 50/2016 (nel seguito "Codice").

In particolar modo l'art. 53, comma 5, lettera a), sub. 1) del Codice, modificando i commi 1 e 2 dell'articolo 29 del Codice, ha esteso l'obbligo della pubblicazione degli atti (prima limitata alla fase di affidamento) a quelli relativi alla fase esecutiva; inoltre il comma 2 è stato così riscritto: "*Tutte le informazioni inerenti gli atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori relativi alla programmazione, alla scelta del contraente, all'aggiudicazione e all'esecuzione di lavori, servizi e forniture relativi all'affidamento, inclusi i concorsi di progettazione e i concorsi di idee e di concessioni, compresi quelli di cui all'articolo 5, sono gestite e trasmesse tempestivamente alla*

Banca Dati Nazionale dei Contratti pubblici dell'ANAC attraverso le piattaforme telematiche ad essa interconnesse secondo le modalità indicate all'articolo 213, comma 9".

L'ANAC garantisce, attraverso la Banca Dati Nazionale dei Contratti pubblici, la pubblicazione dei dati ricevuti, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 53 e ad eccezione di quelli che riguardano contratti secretati ai sensi dell'articolo 162, la trasmissione dei dati all'Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea e la pubblicazione ai sensi dell'articolo 73. Gli effetti degli atti oggetto di pubblicazione ai sensi del presente comma decorrono dalla data di pubblicazione dei relativi dati nella Banca dati nazionale dei contratti pubblici.

Il comma 4, del citato articolo 29 del Codice, è stato interamente così sostituito: *"Le stazioni appaltanti sono tenute ad utilizzare le piattaforme telematiche di cui al comma 2, aderenti alle regole di cui all'articolo 4"*.

Allo stesso modo il successivo comma 4-bis ha avuto le seguenti modifiche: *"L'interscambio dei dati e degli atti tra la Banca Dati Nazionale dei Contratti pubblici dell'ANAC e le piattaforme telematiche ad essa interconnesse avviene, nel rispetto del principio di unicità del luogo di pubblicazione e di unicità dell'invio delle informazioni, in conformità alle Linee guida AgID in materia di interoperabilità. L'insieme dei dati e delle informazioni condivisi costituiscono fonte informativa prioritaria in materia di pianificazione e monitoraggio di contratti"* e investimenti pubblici.

ESTAR già nel 2022 ha cercato di adeguarsi agli adempimenti previsti dalla normativa relativamente ai dati da pubblicare cercando di coinvolgere in questa operazione l'Osservatorio Regionale Contratti Pubblici Toscana con l'intento di utilizzare i dati che già sono stati trasmessi a codesto Ente una sola volta, nell'ottica della semplificazione e non ridondanza del dato da inserire in trasparenza. ("Principio Once Only")

A corollario di quanto esposto ed in funzione di un controllo di trasparenza ulteriore per atti PNRR è stato deliberato da ANAC, nel PNA 2022, una modifica all'albero della trasparenza nella parte denominata BANDI E CONTRATTI. (**Allegato n. 9 PNA 2022**).

✓ **Obblighi di pubblicazione e fondi PNRR**

Per quanto riguarda la trasparenza degli interventi finanziati con i fondi del PNRR, l'Autorità ha inteso fornire alcuni suggerimenti volti a semplificare ed a ridurre gli oneri in capo delle Amministrazioni centrali titolari di interventi. In particolare, laddove gli atti, dati e informazioni relativi al PNRR, da pubblicare secondo le indicazioni della Ragioneria Generale dello Stato (RGS), rientrino in quelli previsti dal d.lgs. n. 33/2013, l'Autorità ritiene che gli obblighi stabiliti in tale ultimo decreto possano essere assolti dalle Amministrazioni centrali titolari di interventi, inserendo, nella corrispondente sottosezione di Amministrazione Trasparente, un link che rinvia alla predetta sezione dedicata all'attuazione delle misure del PNRR. Con riferimento ai Soggetti attuatori degli interventi – in assenza di indicazioni della RGS sugli obblighi di pubblicazione sull'attuazione delle misure del PNRR - si ribadisce la necessità di dare attuazione alle disposizioni del D.lgs. n. 33/2013.

Nella home page Albero della Trasparenza ESTAR ha creato una sezione di attuazione misure PNRR <https://www.estar.toscana.it/index.php/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-ulteriori/attuazione-misure-piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza-pnrr/>

✓ **Pubblicazione dei dati sulle erogazioni liberali a sostegno del contrasto all'emergenza epidemiologica da COVID-19**

L'art. 99, comma 5, del D.L. n. 18/2020, convertito nella L. n. 27/2020, dopo aver sancito l'obbligo di una rendicontazione separata prevede che al termine dello stato di emergenza nazionale da COVID-19 ciascuna Pubblica Amministrazione, beneficiaria delle erogazioni liberali a sostegno del contrasto all'emergenza epidemiologica da COVID-19, pubblichi tale separata rendicontazione sul proprio sito internet, al fine di garantire la trasparenza della fonte e dell'impiego delle liberalità. ESTAR nella sezione "Interventi straordinari e di emergenza" dell'Amministrazione Trasparente, sottosezione "Campagna donazioni Covid 19", ha inserito il rendiconto aggiornato al 2022 relativo alla raccolta fondi a sostegno del contrasto per l'emergenza epidemiologica da Covid 19 presente al seguente link <https://www.estar.toscana.it/index.php/amministrazione-trasparente/interventi-straordinari-e-di-emergenza/campagna-donazioni-covid-19/>

✓ **Adozione di una procedura interna per la Gestione dell'accesso Civico Generalizzato e Registro Accesso Civico.**

ESTAR ha adottato, con Delibera n. 397 del 24 novembre 2018 un "Regolamento in materia di Accesso Documentale, di Accesso Civico Semplice e di Accesso Civico Generalizzato".

Le Linee Guida ANAC, adottate con Delibera n. 1309 del 28/12/2016, invitano le amministrazioni ad adottare un regolamento interno sull'accesso che fornisca un "quadro organico e coordinato dei profili applicativi relativi alle tre tipologie di accesso, con il fine di dare attuazione al nuovo principio di trasparenza introdotto dal legislatore e di evitare comportamenti disomogenei tra uffici della stessa amministrazione. In particolare, tale disciplina potrebbe prevedere: 1. una sezione dedicata alla disciplina dell'accesso documentale; 2. una seconda sezione dedicata alla disciplina dell'accesso civico ("semplice") connesso agli obblighi di pubblicazione di cui al d.lgs. n. 33/2013; 3. una terza sezione dedicata alla disciplina dell'accesso generalizzato".

Allo scopo di disciplinare gli aspetti procedurali interni per la gestione delle richieste di accesso generalizzato, si è provveduto ad individuare gli uffici competenti a decidere sulle richieste di accesso generalizzato ed a disciplinare la procedura per la valutazione caso per caso delle richieste di accesso.

Il regolamento è articolato in più Sezioni come di seguito indicato:

- la Sezione prima è dedicata all'accesso documentale, disciplinandone, conformemente agli articoli 22 e seguenti della L. n. 241/1990, le modalità di esercizio ed individuando le categorie di documenti, formati o comunque rientranti nella disponibilità di ESTAR, sottratti al diritto di accesso;

- la Sezione seconda è dedicata all’accesso civico semplice.
- la Sezione terza è dedicata all’accesso civico generalizzato,
- la Sezioni quarta e la Sezione quinta contengono, rispettivamente, norme comuni alle tre tipologie di accesso e norme finali.

Al Regolamento fa da contraltare l’istituzione di un **Registro per l’Accesso civico**, creato sulla piattaforma in uso per il flusso documentale denominata I-Share Doc.

La procedura in uso dal mese di gennaio 2019 consente la creazione di un canale differenziato per la trattazione delle richieste di accesso (documentale, civico semplice e civico generalizzato), l’assegnazione automatica e tracciata al responsabile di struttura, il monitoraggio delle risposte, dei relativi tempi nonché la tracciatura delle richieste cartacee mediante l’auto protocollazione.

ESTAR ha approvato il *“Manuale di gestione del protocollo informatico dei flussi documentali e degli archivi”* con Delibera n. 530 del 16/12/2020 e ha approvato con Delibera n. 606 del 03/12/2021 il *“Manuale di gestione documentale di ESTAR - Documenti e Flussi”*.

Di seguito si riportano i dati relativi all’andamento delle richieste di accesso dal 2018 al 2022:

REGISTRO ACCESSI	2018	2019	2020	2021	2022	Totale
Accesso Documentale	254	244	270	286	176	1.230
Accesso Civico «Semplice»	1	0	3	2	1	7
Accesso civico «Generalizzato»	12	11	11	7	12	53

Da una prima analisi si rileva che il dato dell’”accesso documentale” registra un forte calo dal 2021 al 2022, tale riduzione può essere indicativa del fatto che la politica di Trasparenza “allargata” adottata da ESTAR come linea guida sta realizzando un importante risultato. Nel 2023 verificheremo la giustezza di tale ipotesi.

ESTAR nel corso del 2020 e del 2021 ha effettuato in Formas un Corso di Formazione biennale obbligatorio per tutto il personale afferente alle strutture soggette a misure di prevenzione sull’accesso civico.

✓ **Dati relativi ai rapporti di finanziamento tra imprese farmaceutiche ed operatori sanitari e al codice di trasparenza EFPIA¹³**

Il presente dato a partire dal 2018 è stato aggiunto nella sezione dell’Albero della Trasparenza nella sotto sezione “altri contenuti”, questo rimanda al portale EFPIA in cui sono raccolte le pagine web

¹³ European Federation of Pharmaceutical Industries Associations

delle imprese farmaceutiche che pubblicano i dati di finanziamento dei professionisti delle aziende sanitarie per attività di formazione, docenza, relazioni, pubblicazioni e sperimentazioni.

E' stata anche pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 135 dell'11 giugno 2022 la legge n. 62 del 31 maggio 2022, concernente "Disposizioni in materia di trasparenza dei rapporti tra le imprese produttrici, i soggetti che operano nel settore della salute e le organizzazioni sanitarie", più nota come "Sunshine Act" che introduce obblighi di trasparenza dei dati di interesse collettivo nei rapporti tra le imprese produttrici di farmaci e dispositivi medici e gli operatori sanitari, intesi come soggetti appartenenti all'area sanitaria o amministrativa che operano, a qualsiasi titolo, nell'ambito di un'organizzazione sanitaria.

Le aziende farmaceutiche saranno obbligate a pubblicare tutti i finanziamenti, diretti e indiretti, verso gli operatori sanitari, pena il pagamento di multe di 20 volte il valore dell'omessa dichiarazione. Per la rilevazione degli illeciti la legge prevede anche il ricorso ad uno strumento di whistleblowing.

L'art. 2 della Legge n. 62/2022 reca le definizioni dei soggetti protagonisti della legge e cioè: "impresa produttrice" (lettera a), "soggetti che operano nel settore della salute" (lettera b) e "organizzazione sanitaria" (lettera c).

L'art. 5 poi prevede l'istituzione entro il 26 dicembre 2022 nel sito internet istituzionale del Ministero della salute di un registro pubblico telematico, denominato "Sanità trasparente", liberamente accessibile per la consultazione in formato Open Data (alla data del presente PIAO non attivato).

✓ **Trasparenza e rapporti tra RPCT e RPD**

Il RPD (Responsabile per la Protezione dei Dati) costituisce una figura di riferimento anche per il RPCT, in particolare per l'esercizio delle funzioni correlate alle istanze di riesame di decisioni sull'accesso civico generalizzato (art. 5 comma 7 D. Lgs. 33/2013) nel caso in cui siano coinvolti profili attinenti alla protezione dei dati personali.

Il procedimento decisorio sull'istanza di riesame prevede che il RPCT richieda obbligatoriamente un parere al Garante per la protezione dei dati personali.

La comunicazione della richiesta di parere sospende il termine previsto per la decisione sull'istanza di riesame per la durata di dieci giorni, o per il termine più breve nel caso in cui il parere del Garante intervenga prima dei dieci giorni concessi dalla legge per esprimersi.

In un'ottica di collaborazione interna fra gli uffici il RPCT, per quanto concerne i profili di carattere generale, può comunque avvalersi in prima istanza del supporto del RPD, quanto mai utile per l'inquadramento generale delle problematiche rilevanti e per la stessa formulazione della richiesta di parere al Garante.

In ESTAR il RPD è la Dott.ssa S.G. (Deliberazione del Direttore Generale n. 384 del 13/11/2017) e nel Dicembre 2019 sono state approvate "Le Linee guida per l'applicazione del regolamento (UE) 2016/679 e del codice privacy come modificato dal D. Lgs. 101/2018 in ESTAR".

✓ **Ricostituzione coordinamento dei Responsabili della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza delle Aziende Sanitarie toscane**

Nel dicembre 2021, dopo una lunga pausa dovuta allo stato di emergenza, è stato ricostituito il coordinamento dei Responsabili della prevenzione della Corruzione e della Trasparenza delle Aziende Sanitarie Toscane. La riattivazione del coordinamento rappresenta una efficace occasione di confronto e di raccordo anche per le tematiche connesse alla trasparenza, in vista di percorsi condivisi ed omogenei da parte delle Aziende Sanitarie della Regione che affrontano problematiche comuni.

Nel 2022 sono stati molti gli argomenti affrontati dai RPCT che hanno portato a risultati concreti in tema di trasparenza. In particolare sono state esaminate:

- i. le possibili semplificazioni che si potrebbero mettere a sistema per quegli atti che da Albo pretorio poi devono transitare in ambito trasparenza, con tutte le implicazioni che derivano dalle diverse finalità che hanno questi aspetti,
- ii. l'esatta collocazione in Amministrazione Trasparente della sezione a cui fare riferimento per la tracciabilità dei dati relativi agli incarichi di patrocinio legale come anche confermata da ANAC nelle ultime Linee Guida n. 371 del 27/07/2022.

Nel 2023 si prevede di partire con incontri relativi alla tematica della pubblicazione in PERLA PA, in particolare degli incarichi di docenza.

Sono stati inoltre svolti i 3 incontri con i Referenti trasparenza (REFO) come la procedura appena nominata richiede e nella giornata del 8 Novembre 2022 è stata organizzata da ESTAR una giornata della trasparenza aperta alla cittadinanza.

2.3.10 ESITI DELLA CONSULTAZIONE MEDIANTE AVVISO SUL PORTALE AZIENDALE

Consultazione pubblicata sul sito <https://www.estar.toscana.it/> in data 12 gennaio 2023.

AVVISO DI CONSULTAZIONE PUBBLICA PER L'AGGIORNAMENTO DEL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2023-2025 SEZIONE "RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA"

Con Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81 "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione", il Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza è confluito nella sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) che viene adottato entro il 31 gennaio di ogni anno e ha durata triennale.

Il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) prevede che le Amministrazioni, al fine di disegnare un'efficace strategia anticorruzione, realizzino forme di consultazione, con il coinvolgimento dei cittadini e delle organizzazioni portatrici di interessi collettivi (cd. Stakeholders) in occasione dell'elaborazione/aggiornamento della Sezione Rischi Corruttivi e trasparenza del PIAO.

ESTAR, nell'ambito degli interventi in materia di prevenzione e contrasto della corruzione e delle iniziative ed attività in materia di trasparenza, su proposta del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza – RPCT- intende approvare all'interno del PIAO 2023-2025 – Piano integrato di attività e organizzazione – la sezione di programmazione "Rischi corruttivi e trasparenza" nei termini di legge.

Chi può partecipare alla consultazione pubblica?

Tutti i cittadini, i rappresentanti di associazioni, i portatori di interessi ed i professionisti e gli operatori dell'Ente possono partecipare alla consultazione pubblica, avviata da ESTAR in vista del prossimo aggiornamento del **PIAO** per il triennio 2023-2025.

Come si può partecipare?

Tutti i soggetti interessati possono trasmettere i propri contributi al Responsabile Anticorruzione utilizzando il modello allegato ([link al modello all. 1](#)) ed inviandolo entro e non oltre 10 giorni dalla pubblicazione del presente avviso mezzo di posta elettronica al seguente indirizzo: anticorruzione@estar.toscana.it

Come si può consultare il PTPCT attualmente in vigore?

I precedenti PTPCT e il PIAO 2022-2024 attualmente in vigore sono consultabili sul Portale Aziendale in "Amministrazione Trasparente". Delle proposte, delle osservazioni e dei suggerimenti pervenuti attraverso il modello scaricabile verrà dato conto nella sezione dell'aggiornamento del PIAO 2023-2025.

Un grande ringraziamento fin da ora a quanti parteciperanno a questa consultazione.

Il RPCT ESTAR Concetta Mazzocchi

[PIAO 2023 SEZIONE PTPCT in consultazione](#)

Osservazioni pervenute

È pervenuta una osservazione sull'analisi del rischio relativamente ai seguenti processi del Dipartimento Acquisizione Beni e Servizi collegate a due schede di prevenzione del rischio:

- SCHEDA ABS 3 - PROCESSO: Scelta dei singoli componenti del Collegio Tecnico per la stesura del capitolato di gara;
- SCHEDA ABS 4 - PROCESSO: Stesura atti di gara.

Viene segnalata la mancata specificazione nelle schede delle professionalità e/o le competenze che dovrebbero essere richieste ai soggetti coinvolti, esterni all'Ente, delle AASS. Viene suggerito che tali competenze/professionalità siano precisate in via preventiva e che, in ogni caso, i soggetti esterni eventualmente coinvolti nei processi di cui sopra debbano essere indicati in modo meno generico.

Considerazioni sulle osservazioni pervenute (condivise dal Direttore del Dipartimento a cui fanno capo le misure di prevenzione indicate)

In riferimento alle osservazioni pervenute relative alle misure di analisi del rischio (processo ABS 3 (Scelta dei singoli componenti del Collegio Tecnico per la stesura del capitolato di gara), e processo ABS 4 (Stesura atti di gara), si precisa che le fasi inerenti alla progettazione delle procedure di gara (Collegi tecnici), così come quelle relative alle Commissioni di Aggiudicazione sono dettagliatamente disciplinate da apposita procedura interna all'Ente, (**Procedura Aziendale 4/2016 rev.2 "Costituzione e funzionamento degli Organismi collegiali di gara)** adottata nell'ambito del **sistema di controllo interno**, della cui applicazione viene data formale attestazione da parte del RUP negli atti della gara. Tale procedura, direttamente discendente dal **Regolamento dell'Attività Contrattuale**, adottato dall'Ente nelle forme previste dalla legge regionale toscana 40/05 e s.m.i., descrive l'iter di individuazione dei componenti del Collegio tecnico, sulla base delle designazioni aziendali, seguendo criteri di adeguata competenza e professionalità nello specifico settore oggetto della gara, in assenza di conflitti di interesse. La procedura, in uso ormai da molti anni, prevede l'acquisizione di stringente documentazione a comprova dei requisiti di imparzialità, nonché del curriculum. All'atto della richiesta di designazione da parte di ESTAR alle Aziende Sanitarie vengono precisate le professionalità necessarie, in relazione alla specificità della singola gara ed, in caso di ricezione di designazione in numero superiore a quanto richiesto, sono previste modalità di sorteggio. I componenti designati debbono sottoscrivere, prima della nomina, idonea Dichiarazione di Assenza di Cause di Incompatibilità, Inconferibilità o Conflitti di Interesse, nelle forme previste dalle pertinenti procedure interne in materia di anticorruzione, nell'ambito della quale risulti l'effettuazione di idoneo percorso formativo in materia di anticorruzione.

Il complesso dei requisiti posseduti dai designati viene verificato dal RUP. La nomina del Collegio è effettuata con provvedimento dirigenziale contenente i nominativi e le professionalità relative e pubblicato sull'albo pretorio dell'Ente al fine di garantire la massima trasparenza.

Il RUP consegna ad ogni componente apposita nota informativa scritta predisposta e standardizzata a livello aziendale, in cui sono indicati modalità e termini di svolgimento dell'incarico, nonché un richiamo alle principali norme comportamentali da osservare ed alle relative sanzioni.

Per quanto riguarda le Commissioni Giudicatrici, ESTAR non può che applicare le previsioni transitorie del Codice, stante la mancata attivazione dell'Albo nazionale dei componenti delle Commissioni Giudicatrici previsto dall'art. 78 del D.Lgs50/16. Pertanto si applica, anche in questo caso, la medesima procedura interna che ricalca le medesime modalità di costituzione dell'organo di gara. In questo caso è prevista anche la pubblicazione del curriculum nell'apposita sezione del sito



aziendale. La procedura prevede inoltre specifiche modalità di lavoro (calendarizzazione e verbalizzazione riunioni, contenuti etc.). Il RUP consegna per la sottoscrizione ad ogni componente il disciplinare per lo svolgimento delle funzioni di componente della commissione giudicatrice ex art.77 del D. Lgs. 50/2016 con allegato **Vademecum operativo**¹⁴, scritti predisposti e standardizzati a livello aziendale, in cui sono indicati modalità e termini di svolgimento dell'incarico, nonché un richiamo alle principali norme comportamentali da osservare ed alle relative sanzioni.

Ciò premesso, si ritiene che l'agire di ESTAR sia pienamente conforme ai principi ed alla lettera delle norme vigenti. Si ringrazia comunque per la segnalazione che ci consente di precisare ancor meglio all'interno del PIAO le modalità di azione dell'Ente ed i presidi posti a garanzia della trasparenza e di valutare, in occasione dell'entrata in vigore del nuovo Codice, ulteriori misure organizzative.

Si prende atto, inoltre, di quanto segnalato per migliorare, eventualmente, il “gap” comunicativo/informativo rendendolo più preciso/coerente e leggibile nelle schede analizzate, che verrà valutato in altra sede, considerando che nella sostanza, come sopra argomentato, le attività risultano correttamente regolamentate

¹⁴ https://www.estar.toscana.it/wp-content/uploads/2022/02/Appendice-5_A-vademecum-1.pdf



SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Struttura Organizzativa

ESTAR ispira la propria organizzazione a criteri di:

- Flessibilità,
- Informazione,
- Partecipazione,
- Collaborazione interorganizzativa,
- Integrazione professionale,
- Coinvolgimento degli operatori su obiettivi aziendali.

Per assicurare il pieno raggiungimento degli obiettivi, all'organizzazione di tipo dipartimentale è affiancata un'organizzazione per processi trasversali. L'organizzazione per processi si realizza attraverso team multiprofessionali che svolgono le loro attività sotto la guida di un unico referente che svolge attività di coordinamento.

Il criterio fondamentale per l'attuazione dei principi generali, di cui al precedente capoverso, è quello della distinzione tra le funzioni strategiche (indirizzo e controllo) e le funzioni operative (attuazione e gestione), in ossequio alla previsione normativa di cui all'art. 4 del D. Lgs n. 165/2001 e s.m.i., principio che ESTAR fa proprio anche sulla base dei poteri di autoregolamentazione di diritto privato attribuitigli.

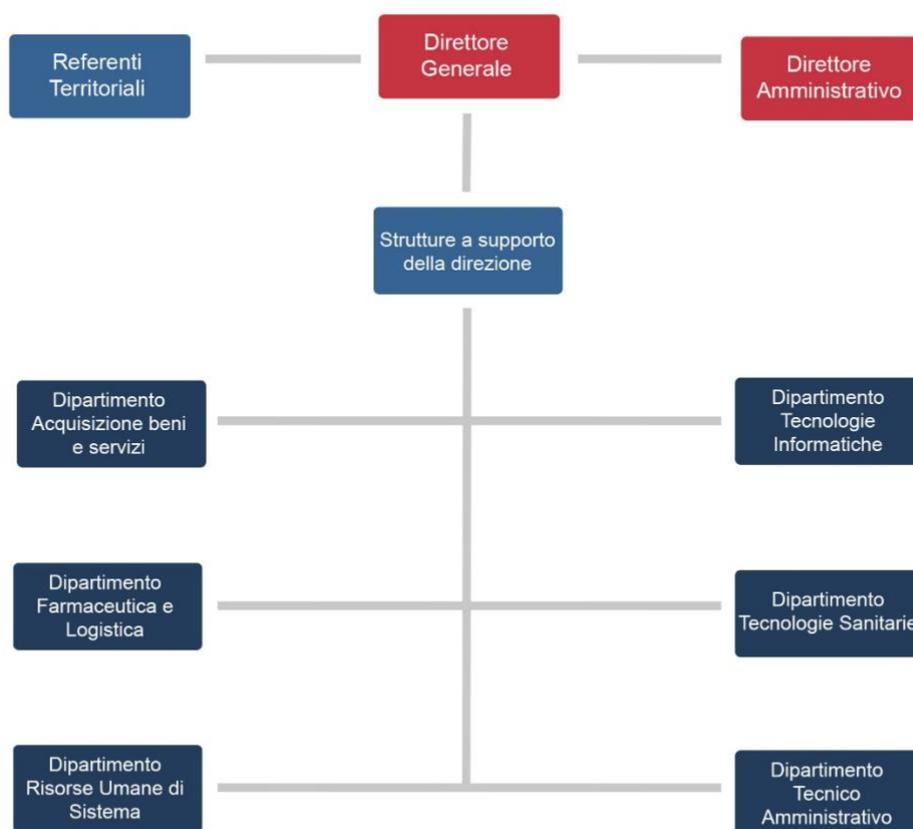
La funzione strategica concerne il momento decisionale in relazione alle scelte di indirizzo e programmazione dell'Ente. A questo livello vengono adottate le decisioni che determinano ed informano l'operatività aziendale, con l'indicazione delle procedure e degli strumenti di controllo dei risultati. Sempre a questo livello viene effettuato il coordinamento tra le funzioni aziendali ed i relativi ambiti di intervento, al fine del concreto perseguimento degli scopi istituzionali dell'Ente.

La funzione operativa concerne il momento gestionale delle scelte effettuate a livello di funzione strategica. A questo livello vengono poste in essere, in autonomia, tutte le attività, anche gestionali e di coordinamento, necessarie per la realizzazione delle attività così come individuate nell'ambito della funzione strategica, e nel rispetto delle indicazioni da quest'ultima fornite.

Il principio della separazione delle funzioni, così come individuato nel presente articolo, trova operatività sia nell'ambito dell'organizzazione complessiva di ESTAR che nell'ambito delle sue articolazioni funzionali.

ESTAR reputa lo svolgimento delle funzioni a livello regionale quale ambito ottimale per realizzare maggiori economie ed efficienze di scala tramite riduzione dei costi, omogeneizzazione e semplificazione dei percorsi. Le finalità ed i principi indicati all'art.3, potranno trovare applicazione

anche attraverso il decentramento delle funzioni in considerazione dell'opportunità di gestire a livello di area vasta e/o aziendale determinate attività al fine di fornire risposte soddisfacenti alle aziende.



L'organizzazione interna di ESTAR si articola in:

- Sezioni Territoriali;
- Dipartimenti;
- Aree;
- Unità Operative Complesse (UOC);
- Unità Operative Semplici (UOS);
- Uffici



ESTAR presenta una dotazione organica che deriva:

1. dal personale del SSR transitato in ESTAR a seguito della sua creazione e quindi proveniente dai tre ESTAV; il personale degli ESTAV era costituito, allo stesso modo, da personale delle aziende sanitarie transitato a suo tempo negli ESTAV;
2. da personale assunto a seguito di procedure di mobilità, concorsuali e/o selettive.

Tutti i dati relativi al personale di seguito riportati sono al 31.12.2022.

Gli **incarichi per la dirigenza** sono assegnati in base al Regolamento per la graduazione delle posizioni della Dirigenza. In base a tale regolamento e alle sue successive modifiche sono definite sei fasce di graduazione degli incarichi e i diversi livelli di pesatura degli incarichi gestionali e professionali, sulla base dei criteri di seguito riportati:

Criteri per la graduazione delle strutture complesse

Complessità organizzativa (Max 65 punti)

Valutata sulla base dei seguenti parametri

- Entità delle risorse economiche gestite
- Dislocazione logistica della struttura
- Rilievo procedure amministrativo-contabili
- Numero dipendenti assegnati
- Livello di professionalità richiesto per lo svolgimento delle funzioni attribuite

Valenza Strategica (Max 35 punti)

Valutata sulla base dell'impatto delle funzioni di competenza sugli obiettivi istituzionali di ESTAR, declinati come segue:

- ottimizzazione della spesa pubblica regionale mediante la gestione centralizzata e standardizzata delle funzioni delegate
- unitarietà, efficacia ed efficienza nella gestione dei processi al fine di assicurare livelli di servizio omogenei alle Aziende Sanitarie e agli Enti del Servizio sanitario regionale
- semplificazione dei procedimenti amministrativi

FASCIA A0 (> 85 punti)

FASCIA A1 (tra 77 e 85 punti)

FASCIA A2 (tra 69 e 77 punti)

FASCIA A3 (tra 60 e 68 punti)

FASCIA A4 (tra 50 e 59 punti)

FASCIA A5 (< 50 punti)

Tipologia incarico		FASCE ECONOMICHE EX REGOLAMENTO GRADUAZIONE INCARICHI DIRIGENZIALI	VALORIZZAZIONE DAL 01/01/2021 PER ADEGUAMENTO CCNL DIRIGENZA PTA	VALORIZZAZIONE DAL 01/01/2020 PER ADEGUAMENTO CCNL DIRIGENZA SANITARIA
DIPARTIMENTO	D1	(A) + 25.000,00		
AREA	D2	(A) + 22.000,00		
	D3	(A) + 20.000,00		
	D4	(A) + 18.000,00		
	U.O.C.	A0	28.000,00	28.664,30
A1		24.000,00	24.664,30	24.000,00
A2		19.000,00	19.664,30	19.000,00
A3		17.500,00	18.164,30	17.500,00
A4		17.000,00	18.000,00	17.000,00
A5		16.500,00	18.000,00	17.000,00
U.O.S.	B1	16.500,00	16.817,20	16.500,00
	B2	15.000,00	15.317,20	15.000,00
	B3	10.000,00	11.500,00	11.000,00
IP	IP0	16.500,00	16.682,00	16.500,00
	IP1	15.000,00	15.182,00	15.000,00
	IP2	10.000,00	10.182,00	10.000,00
	IP3	8.254,61	8.436,61	8.254,61
	IP4	5.257,00	5.500,00	5.500,00
	IP5	4.800,00	5.500,00	5.500,00
	IP6	4.654,21	5.500,00	5.500,00
	IP7-TP	654,29	5.500,00	
	IP7-A	728,65	5.500,00	
	IP7-SAN	302,98		1.500,00
		SPTA Periodo di Prova	0,00	0,00

Di seguito la tabella degli **incarichi di Funzione** per Dipartimento:

DIPARTIMENTO	INCARICO DI FUNZIONE
--------------	----------------------

ACQUISIZIONE BENI E SERVIZI	33
FARMACEUTICA E LOGISTICA	10
RISORSE UMANE DI SISTEMA	17
STRUTTURE DI STAFF	5
TECNICO AMMINISTRATIVO	11
TECNOLOGIE INFORMATICHE	40
TECNOLOGIE SANITARIE	19

La graduazione degli incarichi di funzione è definita tenendo conto degli elementi/criteri di seguito definiti, mediante l'attribuzione di punteggi indicati in corrispondenza delle caratteristiche riscontrate per ciascuna funzione.

Gli incarichi sono pesati in base alla complessità delle funzioni assegnate e al livello di specializzazione richiesto, calibrando tali elementi di pesatura nel seguente modo:

1) complessità organizzativa: 70 %

2) livello di specializzazione: 30 %

I criteri adottati per le suddette pesature sono riassunti nella griglia sottostante (rapportati ciascuno a 100):

1) Complessità Organizzativa

1a) Livello di autonomia/responsabilità dell'incarico e impatto sugli obiettivi di ESTAR - Max 30

a) basso livello di autonomia- impatto sugli obiettivi di ESTAR; 1- 14

b) medio livello di autonomia-impatto sugli obiettivi di ESTAR; 15- 24

c) elevato livello di autonomia- impatto sugli obiettivi di ESTAR; 25- 30

1b) Complessità delle attività: Max 30

a) complessità bassa: attività consolidata e ripetitiva, bassa variabilità ambientale, processi prevalentemente standardizzati; 1-10

b) complessità media: informazioni complesse, discreta pressione ambientale, processi poco standardizzabili; 11-20

c) complessità elevata: informazione da recuperare ed elaborare, forte pressione ambientale, alta differenziazione di attività poco standardizzabili; 21-30

1c) Complessità relazionale (numerosità e variabilità degli interlocutori risultanti da procedure formalizzate e standardizzate): Max 20

- a) bassa: la posizione ha quasi esclusivamente interlocutori interni e in n. ridotto; 1- 5
- b) media: la posizione ha poco frequenti rapporti all'esterno e n. elevato interno; 6 – 12
- c) elevata: la posizione implica frequenti relazioni con interlocutori esterni e n. elevato interno; 13- 20

1d) Entità/complessità delle risorse umane direttamente gestite: Max 20 - di cui Max 10 per dislocazione territoriale delle risorse umane e Max 10 per numero risorse umane gestite
Dislocazione Territoriale risorse umane

- a) stessa sede; 0
- b) sedi in ambito di Area Vasta; 5
- c) sedi in ambito regionale; 10

Numero risorse gestite

punti 1 per ogni risorsa fino ad un massimo di punti 10

2) Livello di Specializzazione

2a) Grado di specializzazione tecnica richieste dai compiti affidati, da valutarsi in relazione alla necessità che il titolare dell'incarico possieda formazione ed esperienza specifica: Max 50 Punti

- a) non necessaria una specifica specializzazione tecnica, può essere acquisita on the job, elevata interscambiabilità della figura professionale; 1-10
- b) richiesta una specifica specializzazione tecnica, media interscambiabilità della figura professionale; 11-25
- c) richiesta una particolare specializzazione tecnica, acquisita attraverso formazione ed esperienze complessa, limitata interscambiabilità della figura professionale; 26 - 50

2b) Complessità delle competenze professionali attribuite: Max 30

- a) complessità bassa: attività consolidata e ripetitiva, bassa variabilità ambientale, bassa differenziazione interna; 1-10
- b) complessità media: informazioni complesse, discreta pressione ambientale, processi poco standardizzabili, significativa differenziazione interna; 11-20
- c) complessità elevata: informazione da recuperare ed elaborare, forte pressione ambientale, alta differenziazione di attività poco standardizzabili; 21-30

2c) Impatto economico delle attività: Max 20

- a) bassa: le competenze esercitate hanno impatto economico minimo; 1- 5
- b) media: le competenze esercitate hanno impatto economico di media rilevanza; 6-12
- c) elevata: le competenze esercitate hanno un rilevante impatto economico; 13-20

Ciascun incarico, in base al punteggio ottenuto dalla graduazione, verrà collocato in una delle seguenti fasce, valorizzate dalla rispettiva indennità di funzione.

Punteggio	Fascia economica	Indennità annuale
91-100	Fascia A	11.500,00 €
81-90	Fascia B	9.296,00 €
71-80	Fascia C	8.000,00 €
61-70	Fascia D	7.000,00 €
51-60	Fascia E	6.200,00 €
36-50	Fascia F	4.600,00 €
0-35	Fascia G	3.098,00 €

Di seguito una tabella riassuntiva del personale assegnato alle varie strutture:

Dipartimento	Struttura	Dirigenti	Comparto	Interinali	Libero professionale	Note
ACQUISIZIONE BENI E SERVIZI	AREA FARM.DIAGN.E DISPOS.MEDICI	1	4	0	0	
	AREA SERVIZI BENI ECON. E ARREDI	0	2	0	0	
	UOC - GARE STRATEGICHE	1 *	5	0	0	*di cui n. 1 a t.d.
	UOC - PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	1	2	0	0	
	UOC ATTREZZATURE SANITARIE	1	21	0	0	
	UOC BENI ECONOMICI E ARREDI	1	13	0	0	
	UOC DISPOSITIVI MEDICI	1	8	0	0	
	UOC DISPOSITIVI MEDICI SPECIALISTICI	1	12	0	0	
	UOC FARMACI E DIAGNOSTICI	1	19	0	0	
	UOC SERVIZI ALTA INTEGRAZIONE SANITARIA E SOCIALE	1	9	0	0	
	UOC SERVIZI DI MANUTENZIONE	1	4	0	0	
	UOC SERVIZI TECNICO AMMINISTRATIVI	1	10	0	0	
UOC SISTEMI E INFRASTRUTTURE INFORMATICHE	1	8	0	0		

Dipartimento	Struttura	Dirigenti	Comparto	Interinali	Libero professionale	Note
	UOS - CONTRATTUALISTICA	0	9	0	0	
	UOS SERVIZI SOCIOSANITARI TERRITORIALI	1	2	0	0	
TOTALE		13	128	0	0	141
FARMACEUTICA E LOGISTICA	AREA LOGISTICA OPERATIVA	0	4	0	0	
	AREA SUPPLY CHAIN	0	1	0	0	
	UOC AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO CONTABILI	1	4	0	0	
	UOC APPROVVIGIONAMENTI	1	22	0	0	
	UOC COORD. DIREZIONI TECNICHE E STRATEGIA PRODOTTI FARMACEUTICI	1	0	0	0	
	UOC DIREZIONE OPERATIVA AVC	1	59	13	0	
	UOC DIREZIONE OPERATIVA AVNO	1*	33	10	0	*di cui n. 1 a t.d.
	UOC GESTIONE FARMACEUTICA DEI PRODOTTI SANITARI	4	3	0	0	
	UOC METODI E CONTROLLO	4*	4	0	0	*di cui n. 1 a t.d.

Dipartimento	Struttura	Dirigenti	Comparto	Interinali	Libero professionale	Note
	UOC PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO	1	11	1	0	
	UOS CICLO DI VITA DM/EC	1	7	0	0	
	UOS CICLO DI VITA FARMACI	1	4	0	0	
	UOS DIREZIONE TECNICA E OPERATIVA SUD-EST	4	31	16	0	
	UOS DIREZIONE TECNICA AVC E PROGETTAZIONE GARE DM/EC	2	0	0	0	
	UOS DIREZIONE TECNICA AVNO E PROGETTAZIONE GARE DM/EC	2	0	0	0	
	UOS GARE INNOVATIVE	2	0	0	0	
	UOS PROGETTAZIONE GARE FARMACI E IVD	2	0	0	0	
	UOS SUPPORTO ALLE POLITICHE DEI BENI SANITARI	1	0	0	0	
TOTALE		29	183	40	0	252
REFERENTI TERRITORIALI	AREA REFERENTI TERRITORIALI PISA - FIRENZE - SIENA	2	1	0	0	3
RISORSE UMANE DI SISTEMA	UOC FORMAZIONE E COMUNICAZIONE	1	5	0	0	
	UOC GESTIONE RISORSE UMANE	1*	14	0	0	* di cui n. 1

Dipartimento	Struttura	Dirigenti	Comparto	Interinali	Libero professionale	Note
						a t.d.
	UOC PROCEDURE CONCORSUALI E SELETTIVE	1	21	0	0	
	UOS TRATTAMENTO ECONOMICO	1*	44	0	0	* di cui n. 1 a t.d.
TOTALE		4	84	0	0	88
STAFF	SEGRETERIA E STAFF ALLA DIREZIONE	1	0	0	0	
	UOC AUDIT E COMPLIANCE	1	6	0	0	
	UOC ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO	1	18	0	0	
	UOS SISTEMI DI BUSINESS INTELLIGENCE	1	2	0	0	
TOTALE		4	26	0	0	30
TECNICO AMMINISTRATIVO	AREA TECNICA	0	1	1	0	
	UOC AFFARI LEGALI	1	7	0	0	
	UOC ATTIVITA TECNICHE	3	7	1	0	
	UOC CONTABILITA' E BILANCIO	1	28	0	0	
	UOC SEPP	0	6	0	0	
	UOC SUPP. AMM.VO FUNZ. TEC. TRASFERITE E TRASV.	1	27	1	0	

Dipartimento	Struttura	Dirigenti	Comparto	Interinali	Libero professionale	Note
	UOS SERVIZI GENERALI	1	13	0	0	
TOTALE		7	89	3	0	99
TECNOLOGIE INFORMATICHE	AREA PROGETTI E STANDARD	1	1	0	0	
	AREA TECNOLOGIE INFORMATICHE CENTRO	1	0	0	0	
	AREA TECNOLOGIE INFORMATICHE SUD EST	1	4	0	0	
	DIP. TECNOLOGIE INFORMATICHE	2	1	0	0	
	UOC LINEE PROFESSIONALI E DI INDIRIZZO	2	4	0	0	
	UOC PROCESSI E FLUSSI AOUC E AOUM	1	18	0	0	
	UOC PROCESSI E FLUSSI AOUP	1	10	0	0	
	UOC PROCESSI E FLUSSI AOUS	1	9	0	0	
	UOC PROCESSI E FLUSSI ASL TC E ISPRO	1	25	0	0	
	UOC PROCESSI E FLUSSI USL TOSCANA NORD OVEST	2	40	1	0	
	UOC PROCESSI E FLUSSI USL TSE	1	19	0	0	
	UOC PROGETTI INFRASTRUTTURALI E DI CONSOLIDAMENTO	1	5	0	0	

Dipartimento	Struttura	Dirigenti	Comparto	Interinali	Libero professionale	Note
	UOC PROGETTI SANITARI	0	6	0	0	
	UOC SERVIZI PER ESTAR	1	6	0	0	
	UOC RETI E SISTEMI AV CENTRO	1	18	0	0	
	UOC RETI E SISTEMI AV NORD OVEST	1	24	0	0	
	UOC RETI E SISTEMI AV SE	0	11	0	0	
	UOC SVILUPPO SOFTWARE	0	17	0	0	
	UOS HELP DESK E GESTIONE PDL AV CENTRO	0	6	0	0	
	UOS HELP DESK E GESTIONE PDL AV NORD OVEST	1	14	0	0	
	UOS HELP DESK E GESTIONE PDL AV SE	1	4	0	0	
TOTALE		20	242	1	0	263
TECNOLOGIE SANITARIE	AREA TECNOLOGIE SANITARIE AV CENTRO	1	0	0	0	
	UOC TECNOLOGIE SANITARIE AOUC E AOUM	1	12	0	0	
	UOC TECNOLOGIE SANITARIE AOUP	2	12	0	0	
	UOC TECNOLOGIE SANITARIE AOUS	1	5	0	0	
	UOC TECNOLOGIE SANITARIE USL TC E ISPRO	1	11	0	0	

Dipartimento	Struttura	Dirigenti	Comparto	Interinali	Libero professionale	Note
	UOC TECNOLOGIE SANITARIE USL TNO	1	13	0	0	
	UOC TECNOLOGIE SANITARIE USL TSE	1	10	0	0	
	UOS TECNOLOGIE SANITARIE USL TC E ISPRO	1	6	0	0	
	UOS TECNOLOGIE SANITARIE USL TNO	1	6	0	0	
	UOS TECNOLOGIE SANITARIE USL TSE	1	3	0	0	
TOTALE		11	78	0	0	89

3.2 Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)

ESTAR (Ente di Supporto Tecnico Amministrativo regionale) è stato il primo Ente del Sistema Sanitario Toscano ad affrontare il processo di accorpamento ed ha visto la sua nascita il 1° Ottobre del 2014 e l'inizio della propria attività dal 1° Gennaio 2015.

La storia di ESTAR inizia nel 2002 quando il Consiglio Regionale della Toscana prevede la costituzione dei Consorzi di Area Vasta, individuando una serie di funzioni tecnico amministrative trasferibili, che potevano generare importanti economie di scala. Dopo un biennio di sperimentazioni e la prova dei significativi risparmi di gestione ottenuti, il Consiglio Regionale con la L.R. n. 40/2005 (Disciplina del servizio sanitario regionale) all'art. 100 potenzia il ruolo dei Consorzi trasformandoli in Enti per il Servizio Tecnico Amministrativo di Area Vasta (Estav). Fino ad arrivare ad un Ente Regionale, con personale che opera su tutto il territorio, nel 2014.

L'obiettivo era quello di creare un Ente unico di supporto alle Aziende del Sistema Sanitario in modo da centralizzare e rendere maggiormente efficiente la gestione degli acquisti, dei concorsi, delle infrastrutture tecnologiche e di tutti quei servizi che permettono di migliorare la qualità dell'assistenza erogata al cittadino.

La mission di ESTAR è quella di produrre valore aggiunto per tutti gli stakeholders, orientando lo svolgimento delle proprie funzioni istituzionali, strutturate per processi trasversali, verso una logica di risultato.

Estar ha attivato per la prima volta nel 2018 il Telelavoro, come alternativa al lavoro in presenza. Quindi, per il nostro Ente, il primo grande impulso al lavoro agile è stata la necessità creata dalla pandemia nel 2020.

Dietro a questa esperienza e vista la necessità di mettere a frutto quanto appreso per non disperdere le competenze acquisite, l'Ente ha aderito, a Giugno 2021, al progetto VeLA "Veloce, Leggero, Agile – Smart Working per la PA", progetto orientato alla diffusione della modalità di Lavoro Agile, attraverso la costruzione di una buona pratica, grazie al confronto tra esperienze esistenti e tra amministrazioni e basato sulla produzione di un kit di riuso da rendere disponibile ad altre Amministrazioni interessate ad introdurre lo smart working.

Il presente documento è redatto sulla base delle LINEE GUIDA SUL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) E INDICATORI DI PERFORMANCE (Art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77) e sulla base del Decreto Legge 30 aprile 2021, n. 56, recante "Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi" che apporta modifiche alla disciplina dello smart working nella Pubblica Amministrazione.

Riferimenti normativi

Una delle prime norme che regola il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione e alla quale si rifanno le Linee Guida sul POLA è l'articolo 14 "*Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche*" della legge 7 agosto 2015, n. 124 "*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*" il quale stabiliva che "le amministrazioni,...., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. L'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi di cui al presente comma costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche. Le amministrazioni pubbliche adeguano altresì i propri sistemi di monitoraggio e controllo interno, individuando specifici indicatori per la verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative."

La Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016, facendo riferimento a concetti più ampi, lo definisce in modo molto chiaro come un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione. In Italia ne è stata elaborata la definizione quale "modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. È un concetto articolato, che si basa su un pensiero critico che restituisce al lavoratore l'autonomia in cambio di una responsabilizzazione sui risultati, mentre il

telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti” (Mariano Corso - Flessibilità, tecnologia, responsabilità. Lo smart working è il futuro, 28 maggio 2019 <https://www.som.polimi.it/lo-smart-working-e-il-futuro/>)

La Legge del 22 maggio 2017, n. 81 *“Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”* all’art. 18 *Lavoro Agile* stabilisce che *“le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell’attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”*

La disciplina del lavoro agile nella fase emergenziale è stata affidata ad una serie di provvedimenti normativi che, anche in relazione alla prevedibile evoluzione della pandemia, hanno fissato le percentuali di dipendenti pubblici incaricati di svolgere le proprie prestazioni lavorative da remoto, disciplinato le modalità operative del lavoro agile e, più in generale, quelle relative all’organizzazione degli uffici in modo da assicurare adeguati livelli di performance.

Il Ministro della pubblica amministrazione ha definito, attraverso l’adozione di circolari e direttive, indicazioni per tutte le amministrazioni pubbliche volte alla promozione e alla diffusione del lavoro agile, e strumenti operativi per monitorarne l’applicazione. (<http://www.funzionepubblica.gov.it/normativa>).

Nello specifico, il Decreto Legge 30 aprile 2021, n. 56 *“Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi”* all’art. 1 sancisce che *“a tal fine, le amministrazioni di cui al primo periodo, fino alla definizione della disciplina del lavoro agile da parte dei contratti collettivi, ove previsti, e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2021, in deroga alle misure di cui all’articolo 87, comma 3, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, organizzano il lavoro dei propri dipendenti e l’erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell’orario di lavoro, rivedendone l’articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l’utenza, applicando il lavoro agile, con le misure semplificate di cui al comma 1, lettera b), del medesimo articolo 87, e comunque a condizione che l’erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese avvenga con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente”*

Inoltre, con questo decreto:

- il lavoro agile non è più ancorato a una percentuale (soglia del 50% prima prevista), ma al rispetto di principi di efficienza, efficacia e *customer satisfaction*;
- mantiene inalterato il necessario rispetto delle misure di contenimento del fenomeno epidemiologico e della tutela della salute adottate dalle autorità competenti;
- rinvia alla contrattazione collettiva la definizione degli istituti del lavoro agile, ma ne consente fino al 31 dicembre 2021 l'accesso attraverso le modalità semplificate di cui all'articolo 87 del Decreto Legge n. 18 del 2020;
- conferma – a regime e dunque fuori dal contesto emergenziale – l'obbligo per le amministrazioni di adottare i Pola (Piani organizzativi del lavoro agile) entro il 31 gennaio di ogni anno, riducendo però dal 60% al 15% (per le attività che possono essere svolte in modalità agile) la quota minima dei dipendenti che potrà avvalersi dello smart working. In caso di mancata adozione del Pola, il lavoro agile sarà svolto da almeno il 15% del personale che ne faccia richiesta;
- consente implicitamente alle amministrazioni che entro il 31 gennaio 2021 hanno adottato il Pola con le percentuali previste a legislazione allora vigente di modificare il piano alla luce della disciplina sopravvenuta.

Infine, con il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021 si stabilisce che dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nella PA torna ad essere quella in presenza.

Il Decreto Rientro in Presenza del Ministro per la PA del 08 ottobre 2021 prevede che:

- Ogni amministrazione adotterà le misure organizzative necessarie all'attuazione delle misure previste dal Dm entro i successivi 15 giorni, assicurando da subito la presenza in servizio del personale preposto alle attività di sportello e di ricevimento degli utenti (front office) e dei settori preposti all'erogazione di servizi all'utenza (back office), anche attraverso la flessibilità degli orari di sportello e di ricevimento dell'utenza.
- Per evitare di concentrare l'accesso al luogo di lavoro nella stessa fascia oraria e per garantire la più ampia utilizzazione degli sportelli al pubblico (front office), sarà consentita la massima flessibilità degli orari di ingresso e di uscita e di apertura al pubblico degli sportelli, anche in deroga alle modalità previste dai contratti collettivi e nel rispetto del sistema di partecipazione sindacale.
- Nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva e della definizione delle modalità e degli obiettivi del lavoro agile nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) che ogni amministrazione dovrà adottare entro il 31 gennaio 2022, si torna al regime pre-pandemia,

ma l'accesso allo smart working potrà essere autorizzato, ove consentito a legislazione vigente, soltanto nel rispetto delle seguenti condizioni:

- assicurazione della piena erogazione dei servizi resi agli utenti;
- un'adeguata rotazione del personale autorizzato alla prestazione di lavoro agile, assicurando comunque la prevalenza, per ciascun lavoratore, del lavoro in presenza;
- una piattaforma digitale o un cloud o comunque strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile;
- un piano di smaltimento del lavoro arretrato, se accumulato;
- la fornitura di idonea dotazione tecnologica al lavoratore;
- il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti;
- la rotazione del personale in presenza ove richiesto dalle misure di carattere sanitario;
- l'accordo individuale ai sensi della "legge Madia" n. 81/2017, che definisca almeno gli specifici obiettivi della prestazione resa in lavoro agile, le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione e della disconnessione del lavoratore, nonché eventuali fasce di contattabilità e le modalità e i criteri della misurazione della stessa prestazione.

Da ultimo, con la sottoscrizione del CCNL del 02/11/2022 relativo al personale del Comparto Sanità, è stata introdotta per la prima volta una disciplina contrattuale riguardante gli istituti del lavoro agile e del lavoro da remoto, fornendone la definizione e i principi generali.

Riportiamo le definizioni dei termini che saranno utilizzati nel presente documento.

- **Lavoro agile** è disciplinato:

- 1) dall'art. 18 della L. 81 del 22 maggio 2017, come una «modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa». Non prevede infatti alcun vincolo se non i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.
- 2) dagli articoli da 76 a 80 del CCNL 02/11/2022 del personale del Comparto Sanità che, oltre a richiamare quanto previsto dalla L. 81/2017, specificano anche le modalità di accesso al lavoro agile, le modalità e il contenuto degli Accordi individuali, l'articolazione della prestazione in modalità agile e il diritto alla disconnessione (fascia di contattabilità che non

può essere superiore all'orario medio giornaliero di lavoro; fascia di inoperabilità - nella quale il lavoratore non può erogare alcuna prestazione lavorativa).

- **Smart Working:** si indica in realtà una filosofia manageriale, più ampia rispetto alla definizione legislativa del lavoro agile. Una filosofia fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati; un modo di concepire il lavoro che scardina consuetudini e approcci tradizionali consolidati, a partire dal “workplace change management”, un cambiamento organizzativo che passa anche attraverso la rivisitazione e la riprogettazione degli spazi nell’ottica dei principi di flessibilità, virtualizzazione e collaborazione tra persone.
- **Telelavoro domiciliare** è una delle forme di lavoro da remoto disciplinate dall’articolo 81 del CCNL 02/11/2022 del personale del Comparto Sanità, ai sensi del quale la prestazione è effettuata con vincolo di tempo e nel rispetto dei conseguenti obblighi di presenza derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro, presso il domicilio del dipendente.
- Il lavoratore adibito al telelavoro è quindi soggetto ai medesimi obblighi derivanti dallo svolgimento della prestazione lavorativa presso la sede dell’ufficio, e gli sono garantiti tutti i diritti previsti per il lavoro svolto presso la sede dell’ufficio, anche con riferimento a riposi, pause, permessi orari e trattamento economico. E’ inoltre prevista la stipula dell’Accordo individuale in forma scritta anche per il telelavoro domiciliare.

Nel presente documento **Lavoro Agile** e **Smart Working** saranno utilizzati come sinonimi.

Livello di attuazione e di sviluppo del Lavoro Agile

Estar ha attivato nel 2018, con l’approvazione del “Disciplinare telelavoro domiciliare per gli uffici di ESTAR” delibera n. 319 del 09/10/2018, il Telelavoro. Prima di tale data non erano presenti, in questo Ente, diverse modalità di erogazione della prestazione lavorativa. Nel Disciplinare sono state identificate le attività telelavorabili e le relative modalità per l’applicazione del telelavoro dove richiesto e ritenuto possibile. Tale modalità è stata attivata per un numero esiguo di personale (inferiore ai 20).

Nel 2020 con l’arrivo della pandemia e lo stato emergenziale, Estar ha attuato tutto quanto previsto in tempi brevi per mettere in sicurezza il proprio personale.

L’Ente si è dimostrato flessibile, capace di riorganizzare le attività e dotare i propri dipendenti di strumenti che consentissero la nuova modalità organizzativa; da subito sono state monitorate opportunità e criticità di questa situazione inserendo nella Performance un obiettivo specifico per la mappatura di queste attività nei Dipartimenti di linea.

Nel corso del 2021 ESTAR ha dato seguito alle prescrizioni normative emanate in materia di lavoro agile ed in particolare, in osservanza a quanto disposto nel Decreto Rientro in Presenza del Ministro per la PA del 08 ottobre 2021, si è disposto che per ciascun lavoratore, dal 15 Ottobre 2021 l'esecuzione della prestazione in presenza diventa prevalente rispetto a quella in modalità agile. Pertanto ciascun dipendente garantisce, salvo periodi di ferie, malattia o altri permessi, il servizio in presenza per :

-almeno 4 giorni lavorativi alla settimana per la Dirigenza

-almeno 3 giorni lavorativi alla settimana per il Comparto
- i neoassunti, durante il periodo di prova, dovranno assicurare la presenza tutti i giorni lavorativi, fatti salvi i periodi di ferie, malattia o altri permessi, nonché ulteriori specifiche diverse indicazioni da parte del responsabile.

Rilevazione percezione Smart Working in Estar

Nei mesi di Novembre e Dicembre 2020, il Servizio di Prevenzione e Protezione ha proposto a tutto il personale un sondaggio circa gli aspetti percettivi/personali che la pandemia in tutti noi ha suscitato sia circa lo smart working sia circa la situazione emergenziale in generale.

Oltre il 50% del personale ha restituito il sondaggio compilato.

Dai risultati è emerso che l'istituto del Lavoro Agile è stato utile per mantenere i processi lavorativi e che non si sono rilevati problemi nella gestione degli strumenti informativi relativi alle presenze. Su software e hardware le risposte sono suddivise a metà tra chi ha trovato difficoltà e chi invece no.

Il Lavoro Agile è stato anche ritenuto uno strumento utile per tutelare la propria sicurezza e salute.

Tutto ciò fa ritenere che il personale percepisca come positiva la possibilità di proseguire con il Lavoro Agile.

Ecco alcune considerazioni tratte dal sondaggio (a cura del servizio Prevenzione e Protezione):

- "Spero che la Dirigenza individui le persone adatte continui con questa attività, magari alternando a giorni in presenza, perché abbiamo gli strumenti tecnologici per farlo"
- "Utilizzare in modo strutturato il LA anche al di fuori del periodo di emergenza sanitaria, definendo un numero max di giorni utilizzabili (a discrezione dipendente-dirigente) nel mese corrente, che il dipendente può utilizzare (come se fosse una sorta di banca ore). Opportuno definire dei vincoli, esempio: al max 3 giorni a settimana in smart working su 10 giorni in smart working utilizzabili al mese"
- "Il LA richiede un maggior contatto con il responsabile per evitare eventuali atteggiamenti di abbandono e serve un maggior contatto con l'ente e con ciò che succede intorno"
- "Occorrono soluzioni organizzative per prevenire/contrastare principalmente due aspetti: **1) il rischio burn-out degli operatori tecnici** (o comunque degli operatori che danno servizi

trasversali), da cui ci si attende risposta continua (gli stessi operatori tendono spesso a voler dare una risposta continua sentendosi partecipi di una gestione dell'emergenza) in un contesto in cui spesso le richieste arrivano con "fusi orari" diversi, ovvero nell'arco dell'intera giornata; **2) occorre disporre, se non di una lista immediatamente utilizzabile, di procedure veloci** di acquisizione di risorse umane anche con competenze specifiche/tecniche, essendo gli stessi operatori tecnici/specialisti soggetti al rischio assenza prolungata per malattia”

- “Attivare il LAE in quanto opportunità di interesse per l’organizzazione del lavoro”
- “Dovrebbero essere applicati gli stessi termini per le pause e la disconnessione come in ufficio, ma risulta difficile rispettare il diritto alla pausa e tendenzialmente si stravolgono gli orari familiari, tendendo a sentirsi in dovere di rispondere anche quando si dovrebbe essere off-line”
- “In merito all’orario di lavoro in smart working basterebbe un regolamento aziendale che chiarisse le modalità per tutti”
- “Definire in modo strutturato orari di reperibilità telefonica e per videoconferenze, con relativo diritto alla disconnessione”
- “Non ho trovato problemi, anzi... potevo gestire il tempo come più mi garbava, magari lavorando la sera o la mattina presto”

Nel mese di Dicembre 2021 è stato somministrato a tutto il personale un questionario elaborato dal Centro Regionale di Riferimento per le Criticità Relazionali di Careggi che permetterà anche un confronto con altre realtà del SST. Al questionario hanno partecipato 585 professionisti di Estar su un totale di 947 dipendenti dei quali 178 magazzinieri che non hanno usufruito del Lavoro Agile e che verosimilmente non hanno risposto visto che non sono stati direttamente interessati da questo provvedimento. Si parla quindi del 62% sul totale e del 76% sui lavoratori che hanno usufruito dello Smart Working emergenziale.

E’ emersa la percezione positiva del lavoro agile sia come strumento di tutela della propria salute sia come strumento per continuare a lavorare non interferendo con la produttività dell’Ente; l’85% delle risposte vorrebbe usufruire del lavoro agile anche in futuro valutando un risparmio di tempo e economico nello spostamento verso gli uffici.

Modalità attuative del Lavoro Agile

ESTAR ha provveduto ad effettuare, nel corso del 2021 la mappatura della totalità delle attività con tutti i Dipartimenti e le Strutture afferenti alla Direzione in modo da poter verificare la fattibilità della prosecuzione del lavoro agile anche post-pandemia.

Le attività smartabili, comuni a tutti i Dipartimenti e Strutture afferenti alla Direzione, rientrano nei seguenti raggruppamenti:

- riunioni operative a tutti i livelli,
- monitoraggio attività del personale,
- elaborazione analisi e correzione atti,
- attività amministrative (contabilità, bolle, lettere, redazione di documenti ecc.),
- gestione della corrispondenza,
- accesso ai vari portali (interni/esterni)
- attività di supporto alla direzione (dipartimento/ente) su progetti, obiettivi, rendicontazione,
- informazioni alle AA.SS e agli Enti del SSR (prodotti, servizi, smart ticket, ecc.)
- attività di sviluppo software e siti web,
- analisi fabbisogni su diverse aree e pianificazione attività,
- attività progettuale.

Per quanto riguarda le attività non smartabili, di seguito si riporta quanto emerso dall'analisi di ogni Dipartimento:

Dipartimento ABS

- valutazione campioni, demo prodotti, prove visione di attrezzature sanitarie, report monitoraggi su applicativi degli uffici ove la gestione da "remoto" crei problemi di disallineamento dei file condivisi, gestione delle richieste di accesso agli atti, attività periodiche di coordinamento del team di gara in presenza.

Inoltre per ragioni specifiche può essere necessaria la presenza in servizio in occasione di riunioni/Collegi Tecnici/Commissioni Giudicatrici.

Dipartimento Farmaceutica e Logistica

Gestione Operativa Magazzini (attività indicate nelle Tabelle 1 e 2), Gestione Tecnica Farmaceutica magazzini (attività indicate nella Tabella 1), Gestione processi operativi di distribuzione prodotti dai magazzini ESTAR alle AA.SS. (attività indicate nella Tabella 2).

TABELLA 1

SETTORI: RICEZIONE MERCI (scorta e transito)- STOCAGGIO - RIMPIAZZI - PICKING - RESI (O. T. -Ass. Tecn)

TABELLA 2



RICEZIONE MERCI SCORTA/TRANSITI *
RESI- NON CONFORMITA' DA CLIENTE - SMALTIMENTO *

Attività di tutoraggio e formazione neo assunti in presenza
Inoltre altre attività sono solo parzialmente smartabili.

Dipartimento Tecnologie Informatiche

Supporto e analisi on site e attività di collaudo, ritiro e consegna di apparecchi telefonici, SIM e simili, attività di manutenzione diretta delle componenti HW.

Dipartimento Risorse Umane di Sistema

Rilascio e consegna badge/carta operatore, firma contratto di lavoro/incarichi e consegna ai dipendenti, controlli su attività e scadenze (es. chiusura stipendi, invio flussi etc. e adempimenti su portali soggette a termini), eventuale presenza in corsi in aula (se riattivati), gestione archivio cartaceo formazione, presenza eventi di comunicazione e contatto con i media, accesso agli atti, sorteggi delle commissioni, gestione attività legate allo svolgimento delle prove in sede e archiviazione del materiale originale (verbali e altro), gestione delle graduatorie (per la parte relativa alle stampe finali e relativo archivio), RES Arezzo Fiere, SICON per caricamento graduatorie (da verificare funzionamento fuori da ufficio), Flusso Sepa per invio netti banca, conguagli di Fine Anno, Certificazione Unica, 770, Conto Annuale, Coordinamento fasi che portano all'elaborazione del cedolino, Scarico Flusso ADIBA Assistiti per MMG/PLS.

Inoltre alcune delle attività di supporto ai Collegi Tecnici di valutazione (esempio sedute del CT che se anche effettuate in vdc da parte dei componenti, necessitano comunque della presenza dell'operatore nella sala di collegamento, per condivisione documenti, firme digitali, scannerizzazione documenti ed altro).

Dipartimento Tecnico Amministrativo

Sopralluoghi presso i "cantieri" e supervisione attività delle ditte di manutenzione in presenza, sopralluoghi nei luoghi di lavoro mirati alla valutazione dei fattori di rischio per la salute attraverso l'attuazione di interventi di prevenzione primaria, esercitazioni antincendio, corsi di formazione per abilitazione all'utilizzo di muletti, corsi di formazione per l'attuazione di procedure operative nell'ambito di specifici contesti lavorativi, sopralluoghi alle strutture per verifiche tecniche ed impiantistiche, monitoraggio del microclima, consultazioni in materia di tutela della salute e sicurezza sul lavoro attraverso interviste ai lavoratori, attività di verifica e valutazione della conformità dei DPI e DM nell'ambito delle gare di appalto, attività di consulenza nei confronti del Datore di lavoro, dirigenti e preposti, nell'ambito della sicurezza dei luoghi di lavoro e dei lavoratori. Segreterie direzione e sezioni territoriali.

Inoltre il confronto diretto su alcune tematiche facilita le attività.

Dipartimento Tecnologie Sanitarie

Ricezione delle apparecchiature in consegna (se non è presente un magazzino aziendale), esecuzione delle attività tecniche di controllo e verifica sul posto relative ai collaudi di accettazione degli apparecchi elettromedicali, attività di manutenzione correttiva eseguite internamente, ritiro e consegna di apparecchiature diagnostiche presso i reparti interessati, accompagnamento del personale delle ditte durante i sopralluoghi nei reparti ospedalieri, quando previsti nei Disciplinari di gara, attività da svolgere in presenza, legate a chiamate in reperibilità, sopralluoghi presso i reparti ospedalieri per la verifica delle condizioni tecniche ed impiantistiche necessarie a consentire l'installazione ed il successivo utilizzo delle apparecchiature elettromedicali, sopralluoghi presso i reparti ospedalieri per la verifica delle condizioni di rimozione delle apparecchiature elettromedicali dismesse.

Strutture afferenti alla Direzione

Per le strutture afferenti alla Direzione, le attività sono in maggioranza completamente smartabili. Alcune, nello specifico, prevedono un'alternanza:

UOC Audit e Compliance:

Analisi dei processi e controllo di processo, audit interni e esterni, supporto agli organismi preposti ai controlli interni, al responsabile per la prevenzione della corruzione e OIV e gestione rapporti rete responsabili prevenzione, realizzazione eventi di sensibilizzazione, controllo, Pubblicazione e tenuta registro Procedure Aziendali e IO, supporto alla direzione, verifica/monitoraggio regolarità atti e conformità comportamenti rispetto al sistema delle regole esterne/interne.

Area Organizzazione e Controllo

Servizio digitalizzazione cartelle cliniche, eventuali sopralluoghi.

Inoltre fra il 2021 e il 2022 sono stati forniti ai dipendenti PC portatili e telefoni cellulari aziendali in modo da rendere possibile a tutti coloro che effettuano attività smartabili, il lavoro agile con dotazioni aziendali. Per coloro che ne avevano necessità è stata creata anche la VPN. Ciò ha permesso e permette all'Ente di mantenere alti numeri di dipendenti in Lavoro Agile senza compromettere l'efficacia e l'efficienza dei processi.

Per quanto riguarda gli strumenti a disposizione sono state attivate sale personali sul sistema di videoconferenza Webex per consentire ad ognuno di organizzare e partecipare a riunioni on line e seguire corsi a distanza sulla stessa piattaforma. Per le strutture è in corso di attivazione Microsoft Office 365 che, tra l'altro, permette di lavorare in condivisione sugli stessi documenti.

Per questi sistemi sono stati fatti incontri formativi per garantire agli utenti la piena autonomia.

A seguito dell'attività di analisi e mappatura delle attività smartabili e alla messa a disposizione della dotazione tecnologica, la Direzione ha deciso di rendere lo smart working una delle modalità stabili di erogazione della prestazione lavorativa.



A partire dal 01 Aprile 2022 fino a Settembre 2022, ESTAR ha consentito, in attesa della definizione del POLA, a tutti i dipendenti di effettuare il lavoro agile in modalità ordinaria attraverso la sottoscrizione di apposito Accordo individuale, inserito sulla piattaforma informatica Sintef.

In particolare le modalità di svolgimento dell'attività lavorativa in Smart Working previste per tale periodo prevedevano la possibilità:

- per il personale del Comparto, di effettuare massimo n. 2 giornate di smart working a settimana,
- per il personale della Dirigenza, di effettuare massimo n. 1 giornata di smart working a settimana.

All'esito del confronto con le OO.SS e la RSU aziendale, a decorrere dal 16 ottobre 2022 e fino al 31/01/2023, sono state definite le modalità di fruizione dello smart working per il personale del Comparto di ESTAR, confermando quelle in essere per il personale della Dirigenza.

Nei nuovi accordi individuali è previsto, per il personale del Comparto, la possibilità di effettuare fino a n. 5 giorni di smart working al mese, da concordare con il Responsabile della struttura di assegnazione.

E' previsto inoltre un "pacchetto aggiuntivo" di n. 25 giorni all'anno, le cui modalità di fruizione devono essere concordate con il Responsabile ed inserite nell'Accordo individuale. Tale pacchetto aggiuntivo annuale è riproporzionato in funzione della durata dell'Accordo e consta pertanto di n. 7 giorni per il periodo fino al 31/01/2023.

E' previsto altresì che, solo per quei dipendenti per i quali negli Accordi individuali già stipulati era stata compilata la "SEZIONE per particolari e temporanee esigenze", la validità degli stessi e le relative modalità di fruizione sono state prorogate fino al 31/01/2023.

Un'altra delle modalità di lavoro diverse dall'attività ordinaria in ufficio presente in ESTAR è il **Telelavoro**, che nel 2022 è stato prorogato con le medesime regole previste al momento della attuazione in fase sperimentale nel 2018.

Grazie all'esperienza dello Smart working emergenziale e alla dotazione della strumentazione necessaria per i Dipendenti, è nella volontà di ESTAR l'implementazione del telelavoro domiciliare, in particolare prevedendo la modifica del Regolamento attualmente vigente, con la possibilità di mappare postazioni telelavorabili non solo su 4 giorni ma anche su 3 giorni di prestazione da remoto. Anche per il telelavoro è previsto un accordo individuale e sarà dedicato ad un massimo del 10% di lavoratori del comparto non titolari di Incarico di Funzione.

L'attività di telelavoro ha la durata prevista dal normale orario giornaliero (a tempo pieno o a tempo parziale) definito dalla normativa vigente ed il dipendente è soggetto ai medesimi obblighi derivanti dallo svolgimento della prestazione lavorativa presso la sede dell'ufficio con riferimento al rispetto delle disposizioni in materia di orario di lavoro. Il dipendente è tenuto ad effettuare le timbrature di ingresso in servizio e di uscita tramite il portale.

Il dipendente può fruire dei medesimi istituti giuridici previsti dalle vigenti disposizioni in tema di riposi, pause, permessi orari.

Il lavoratore in telelavoro non può essere contemporaneamente smart worker.

Nel caso in cui le richieste di telelavoro presentate a seguito della pubblicazione dell'avviso, eccedano i posti disponibili determinati dalla mappatura aziendale annuale, l'UOC Gestione risorse umane predisporrà una graduatoria utilizzando i seguenti criteri in ordine di priorità:

- 1) situazioni di disabilità psico-fisiche proprie del dipendente, certificate da struttura pubblica, tali da rendere disagiata il raggiungimento del luogo di lavoro
- 2) esigenze di cura nei confronti di figli minori (da 0 a 6 anni)
- 3) esigenze di cura nei confronti di figli minori (da 7 a 14 anni)
- 4) esigenze di cura nei confronti di parenti o affini entro il 3° grado o conviventi con handicap accertato ai sensi dell'art. 3 comma 3 L. 104/92 residenti presso lo stesso nucleo familiare.

In presenza di dipendente in possesso di più criteri di priorità sarà preso in considerazione quello più favorevole per il dipendente. Nei casi di cui ai punti 2) e 3), al fine della graduatoria, verrà data priorità al genitore unico convivente con il minore. Per definizione di unico genitore si prenderanno in considerazione le seguenti ipotesi:

- a) Assenza fisica (morte del genitore o grave infermità accertata con documentazione medico legale che non consente di svolgere il ruolo genitoriale) o giuridica (mancato riconoscimento da parte di un genitore);
- b) Abbandono del figlio da parte di uno dei genitori, risultante da provvedimento formale dell'autorità giudiziaria;
- c) Affidamento esclusivo del figlio ad un solo genitore, risultante da provvedimento formale dell'autorità giudiziaria.

In caso di parità all'interno della stessa categoria di priorità verrà utilizzato il seguente ulteriore criterio:

- maggiore distanza chilometrica tra la residenza del dipendente e la sede di lavoro.

Così come per il Lavoro Agile, l'attività svolta in telelavoro viene monitorata e validata dal proprio responsabile e il dipendente è tenuto a rispettare i regolamenti per le norme di sicurezza e la riservatezza e la protezione dei dati personali.

Soggetti, processi e strumenti del Lavoro Agile

Nel continuo sviluppo del Lavoro Agile, la Direzione Generale e i Dirigenti apicali svolgono un ruolo fondamentale nel monitoraggio e nella sostenibilità di tale modalità lavorativa, vista la necessità di un lavoro per obiettivi e il rapporto di fiducia necessari per la corretta applicazione dello Smart Working, oltre anche alla revisione di modelli organizzativi preesistenti.

Il lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore, basato sul principio guida "**FAR BUT CLOSE**", ovvero "lontano ma vicino". Ciò a significare la collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione.

Tale principio si basa sui seguenti fattori:

- Flessibilità dei modelli organizzativi
- Autonomia nell'organizzazione del lavoro
- Responsabilizzazione sui risultati
- Benessere del lavoratore
- Utilità per l'amministrazione
- Tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile
- Cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti
- Organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive
- Equilibrio in una logica win-win: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "Work-life balance"

Quindi oltre alla Dirigenza rivestono un ruolo fondamentale i Titolari di Incarichi di Funzione che gestiscono progetti e/o professionisti, il responsabile del Piano Performance che è strettamente collegato al POLA per gli obiettivi aziendali e il Dipartimento Risorse Umane di Sistema per la gestione degli obiettivi individuali, del monitoraggio delle presenze, degli accordi individuali e di tutti gli aspetti amministrativi conseguenti.

Inoltre il SEPP con l'RSPP che definisce e condivide gli aspetti della sicurezza sul lavoro in modalità agile.

E' poi indispensabile la partecipazione di ogni operatore per la buona riuscita di tale modalità organizzativa in modo da assicurare gli stessi livelli di performance rispetto alle modalità precedenti.

Programma di sviluppo del Lavoro Agile

Si conferma che il Lavoro Agile in Estar continuerà ad essere attuato in modo trasversale, cioè permettendo a tutti i professionisti che ne faranno richiesta di accedere a questa modalità lavorativa anche in virtù del fatto che la quasi totalità delle attività, come descritto in precedenza, risulta smartabile, e a tempo determinato, prevedendo una scadenza fissata al 31 gennaio di ogni anno. Non saranno quindi stilate graduatorie per l'accesso, ma sarà consentito al personale del Comparto

e della Dirigenza che lo richiederà con le modalità già previste, previa sottoscrizione dell'Accordo individuale, tramite la piattaforma Sintef:

COMPARTO

-fino a n. 5 giorni di smart working al mese, da concordare con il Responsabile della struttura di assegnazione.

-"pacchetto aggiuntivo" di n. 25 giorni all'anno, le cui modalità di fruizione dovranno essere concordate con il proprio Responsabile ed inserite nell'Accordo individuale.

DIRIGENZA

- n. 1 giornata di smart working a settimana

La programmazione dei giorni in smart working può essere oggetto di modifiche per esigenze di servizio da parte del Responsabile, che lo comunicherà al Dipendente, con almeno 24 ore di preavviso, salvo impreviste e inderogabili esigenze di servizio per lo svolgimento di attività improrogabili che richiedano la presenza (come ad esempio interventi di manutenzione, incontri in presenza, etc ...).

Qualora, per esigenze organizzative la giornata di lavoro agile non possa essere eseguita, il Dipendente, d'intesa con il proprio Responsabile, potrà ricalendarizzare detta giornata, nel rispetto dei limiti sopra esposti. Diversamente, laddove la giornata di SW non venga effettuata per iniziativa del dipendente, la stessa non potrà essere recuperata. Le giornate di lavoro in modalità agile non sono fruibili in modo frazionato.

La prestazione lavorativa in modalità lavoro agile si effettuerà, di norma, in correlazione temporale con l'orario di lavoro normalmente applicato alla struttura di appartenenza del dipendente, fermo restando che il dipendente deve comunque garantire la contattabilità, attraverso tutti gli strumenti di lavoro forniti da ESTAR, per 5 ore nelle fasce orarie definite nell'Accordo individuale.

Il Dipendente è obbligato a rispettare le norme sui riposi previste dalla legge e dal contratto collettivo e, in particolare, ad effettuare almeno 11 ore consecutive al giorno ed almeno 24 ore consecutive ogni sette giorni (di regola coincidenti con la domenica) di riposo e disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro. A tal fine, al Dipendente non è di norma richiesto di rendere la propria prestazione lavorativa dalle ore 20:00 alle ore 7:00, né di regola durante l'intera domenica, salvo particolari esigenze e fermo in ogni caso il recupero dei riposi. Durante il periodo di riposo e di disconnessione - salvo particolari esigenze organizzative e fermo, in ogni caso, il recupero dello stesso - non è richiesto al Dipendente lo svolgimento della prestazione lavorativa e, quindi, la lettura delle email, la ricezione delle telefonate, l'accesso e la connessione ai sistemi informativi in uso.

Nelle giornate di lavoro agile è escluso il ricorso a prestazioni di lavoro straordinario, notturno e festivo e di lavoro supplementare.

Nelle giornate di lavoro agile il dipendente non ha diritto ad usufruire del servizio mensa o sostitutivo di mensa.

Potrà essere richiesto al Dipendente di partecipare a conference call o connettersi a riunioni via web.

In ogni caso, anche durante le giornate di lavoro agile, a richiesta, il Dipendente dovrà presentarsi presso la sede dietro specifica convocazione comunicata almeno 24 ore prima.

Al fine di rendere possibile lo svolgimento della prestazione lavorativa il Dipendente verrà dotato, dall'Ente di:

n. 1 personal computer (PC) portatile, preferibilmente lo stesso utilizzato anche per la attività lavorativa in presenza,

n. 1 cellulare, completo di SIM con traffico dati disponibile per un totale di 20Gb/mese, utilizzabile anche come collegamento ad Internet per il PC, da utilizzarsi nel totale rispetto di quanto previsto dal Regolamento ESTAR in materia.

Il Dipendente è tenuto ad utilizzare per lo svolgimento dell'attività lavorativa agile esclusivamente gli strumenti e le apparecchiature tecnologiche fornite dall'Amministrazione.

Nello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità Agile il Dipendente può scegliere liberamente il luogo dal quale prestare la propria attività purché - tenuto conto delle mansioni svolte e secondo un criterio di ragionevolezza - risponda ai requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza e purché funzionale al diligente adempimento della prestazione o al puntuale perseguimento del risultato convenuto e quindi non metta a rischio la sua incolumità psichica o fisica, nell'espletamento delle proprie mansioni e risponda ai parametri di sicurezza sul lavoro come indicati dall'Ente Informativa sui rischi generali e specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro, ai sensi dell'art. 22 L. 81/2017.

Nel 2023 saranno attivate azioni formative mirate, anche in seguito alla mappatura delle competenze necessarie per il "Lavoratore Agile", definite con tutte le strutture e di seguito indicate:

Caratteristiche del Lavoratore Agile

Competenze trasversali

Capacità di adattamento al cambiamento.

Capacità di lavorare per obiettivi e responsabilizzazione sui risultati.

Conoscenza dell'intero processo di cui fa parte e degli obiettivi assegnati.

Capacità di organizzare il proprio lavoro nel tempo e nello spazio (autonomia gestionale).

Autonomia di gestione delle attività assegnate in base agli indirizzi ricevuti.

Capacità di gestire lo stress.

Proattività e capacità di proporre soluzioni.

Responsabilità.

Motivazione.

Capacità di mantenere le relazioni con dirigente e colleghi.

Capacità di discernere l'attività lavorativa da quella personale, specialmente durante l'attività da casa.

Proattività e capacità di proporre nuove idee e soluzioni, anche legate a questo nuovo modo di lavorare.

Propensione all'innovazione tecnologica.

Competenze tecnico professionali

Conoscenza dei dispositivi di lavoro da remoto (VDC).

Capacità di impiego di tecnologie.

Minima conoscenza di base per la risoluzione di problemi informatici.

Formazione specifica per l'attuazione del POLA

Competenze trasversali

Formazione base con elementi di *project management*.

Gestione del tempo, gestione per obiettivi.

Smart leadership.

Competenze tecnico professionali

Utilizzo di Webex, START, HELDIS, Ishare doc (sezioni RDA, protocollo e flussi), portale programmazione, Office 365, SITAT, Simog, Simap, reportistica Qlik, Sintef, Portali per controlli Art 80 (in base al settore di appartenenza)

Sono stati inoltre definiti alcuni indicatori che saranno monitorati a partire dal 2022 e costituiranno la *baseline* per il monitoraggio negli anni successivi.

Indicatori

Sono stati inoltre definiti alcuni indicatori, sulla base di quanto suggerito dal Ministero per la PA che sono già stati monitorati a partire dal 2022 e costituiranno la *baseline* per il monitoraggio negli anni successivi:

- Grado di attuazione di forme di organizzazione del telelavoro o lavoro agile: n. dipendenti in lavoro agile e telelavoro/n. totale di dipendenti in servizio
- Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale: n. dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa nel periodo di riferimento/n. totale di dipendenti in servizio
- Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale: n. dipendenti che hanno ricevuto almeno un colloquio di valutazione/n. totale di dipendenti in servizio
- Tasso di mobilità interna* del personale non dirigenziale: n. dipendenti che hanno cambiato u.o.**/n. totale di personale non dirigenziale in servizio (*esterna/**ente)
- Percentuale di servizi *full digital*: n.di servizi che siano interamente *online*, integrati e *full digital*/n. di servizi erogati
- Dematerializzazione procedure: procedura di gestione presenze-assenze, ferie-permessi, missioni e protocollo integralmente ed esclusivamente dematerializzata (*full digital*)
- Consultazione del portale istituzionale: n. totale accessi unici al portale/numero giorni annuali standard (365)

3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

Il presente documento è stato adottato con delibera del Direttore Generale n. 480 del 23/11/2022 a seguito dell'approvazione regionale, allo scopo di programmare il fabbisogno della forza lavoro di ESTAR per gli anni 2022, 2023 e 2024 alla luce della programmazione aziendale, dei principali trend che interessano il campo di azione sanitario in generale e delle indicazioni stringenti pervenute da parte di Regione Toscana.

Coerentemente con quanto previsto dalla normativa di riferimento, il quadro in esso delineato persegue una compatibilità con i vincoli di finanza pubblica vigenti e tiene conto delle indicazioni regionali in materia.

Ad oggi è in corso il confronto con Regione Toscana e tutte le Aziende ed Enti del SSR per la ridefinizione dei futuri obiettivi inerenti la programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2023-2025 e pertanto il presente Piano triennale dei fabbisogni 2022/2024 sarà aggiornato alla conclusione del predetto iter.

I contenuti sono organizzati ed elaborati secondo quanto previsto dalle "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani di fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche" pubblicate nella Gazzetta Ufficiale serie generale n. 173 del 27/07/2018, nonché dalla DGRT n. 700 del 20 giugno 2022 che ha confermato l'utilizzo degli schemi del precedente Piano.

I fabbisogni evidenziati di seguito derivano da una analisi dei bisogni e della domanda effettuata insieme ai dirigenti delle strutture aziendali e rappresentano, stante il quadro complessivo delle risorse, il numero minimo indispensabile per assicurare la tenuta dei servizi e delle attività previste per l'Ente.

Il criterio di costruzione del fabbisogno si basa sull'ipotesi teorica di riuscire a coprire tutti i posti disponibili con contratti a tempo indeterminato valorizzando questi ultimi con un costo medio per profilo e di compensare i relativi costi in incremento ed in cessazione con variazioni coerenti di segno contrario dei costi per incarichi a tempo determinato, contratti di somministrazione lavoro, incarichi di lavoro autonomo e comandi.

2- Inquadramento normativo concettuale del PTFP

Il piano triennale dei fabbisogni di personale, previsto dagli articoli 6 e 6 ter del decreto legislativo 165 del 2001, così come novellato dal d.lgs n. 75 del 2017, è uno strumento volto a coniugare l'impiego ottimale delle risorse pubbliche e gli obiettivi di performance delle amministrazioni in un'ottica di efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini e di assicurare, da parte delle amministrazioni destinatarie, il rispetto degli equilibri di finanza pubblica.

Il presente PTFP viene definito in coerenza con l'attività di programmazione complessivamente intesa sia come documento che si pone alla base delle regole costituzionali di buona amministrazione, sia come strumento imprescindibile di un'organizzazione chiamata a garantire il miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini ed alle imprese.

Nella predisposizione del PTFP l'Ente si pone l'obiettivo di rispettare i vincoli finanziari, in armonia con gli obiettivi definiti nel ciclo della performance. In particolare, nella predisposizione del PTFP sono tenuti in considerazione gli indirizzi forniti dalla Direzione Diritti di cittadinanza e coesione sociale della Regione Toscana con delibera n. 700/2022.

Nel documento viene indicata la consistenza della dotazione organica di partenza e la sua rimodulazione in base ai fabbisogni programmati, con le modalità di reclutamento potenzialmente adeguate per soddisfare i medesimi.

Il PTFP si configura come un atto di programmazione triennale a scorrimento annuale adottato dal Direttore Generale e, proprio in quanto documento di programmazione, non vincola direttamente l'attività ma la orienta in maniera flessibile alla luce delle mutate esigenze organizzative, normative e funzionali. Tali esigenze possono anche richiedere eventuali modifiche in corso d'anno purché ci si trovi di fronte a situazioni nuove e non prevedibili e purché tali modifiche risultino adeguatamente motivate. Con questo strumento quindi l'Ente cambia logica e metodologia nel definire il Piano del fabbisogno di personale prendendo a riferimento principale i vincoli finanziari esterni.

La logica alla quale si ispira il presente documento è quella di partire dalle risorse annualmente liberabili dalle cessazioni previste e, tenendo conto dei vincoli finanziari, stabilire l'entità delle risorse attivabili per le assunzioni necessarie per far fronte ai fabbisogni. Queste ultime sono il frutto di una analisi continua dei fabbisogni prioritari o emergenti rispetto alle politiche aziendali.

Il presente PTFP, in quanto fulcro di uno dei processi più strategici e rilevanti della gestione delle risorse, si ispira ai principi generali di legalità e legittimità e mira a perseguire le migliori pratiche connesse con la prevenzione della corruzione. L'adozione del PTFP è sottoposta all'informazione sindacale secondo la contrattazione collettiva vigente (art. 6, comma 1 del D.Lgs.165/2001).

Il principio dettato dall'art. 6 comma 2 D. Lgs. 165/2001 sull'ottimale impiego delle risorse pubbliche, ha guidato le fasi preliminari e di analisi che ESTAR ha effettuato in sede di stesura del PTFP, con particolare riferimento ai processi di mobilità (interna ed esterna) e di revisione organizzativa.

Coerentemente con quanto richiesto dalle Linee di indirizzo ministeriali il presente PTFP indica anche:

1. scelte programmate in materia di procedure di “stabilizzazione” previste dal D.Lgs 75/2017 e dalle successive modifiche ed integrazioni normative;
2. le assunzioni di personale in somministrazione effettuate per far fronte all'emergenza COVID-19;
3. il ricorso ad ogni forma di lavoro flessibile;
4. le assunzioni obbligatorie della Legge n. 68/99 e le categorie protette nel rispetto della normativa prevista in materia di quote d'obbligo.

Il presente PTFP è predisposto in coerenza con il Regolamento generale di organizzazione di ESTAR approvato ai sensi dell'art. 3, comma 1-bis del d.lgs n. 502/92 e viene sottoposto alla Regione Toscana per la sua approvazione.

3 – Consistenza e costi del personale esercizi precedenti

In coerenza con quanto previsto dalla DGRT 700/2022 nello schema sono stati riportati i dati relativi a consistenza e costi degli esercizi 2019, 2020 e 2021.

4 – Cessazioni e assunzioni previste negli anni 2022, 2023 e 2024

Per quanto riguarda le cessazioni previste per gli anni oggetto di programmazione di questo documento, avendo verificato che non sono prevedibili ad inizio anno, risulta ragionevole, fare riferimento ai dati storici con eventuali correzioni che tengano conto dei trend in atto.

In quest'ottica, per gli anni 2022, 2023 e 2024 gli effetti economici delle cessazioni e delle assunzioni previste annualmente sono elencate nell'**allegato 3**.

ESTAR, pertanto, provvederà a far fronte al fabbisogno di personale a tempo indeterminato mediante ricorso alle seguenti modalità:

- procedure di mobilità;
- utilizzo graduatorie concorsuali;
- assunzioni dal Centro per l'Impiego;
- stabilizzazioni ai sensi dell'art. 20 del D. Lgs 75/2017.

Il reclutamento del personale a tempo determinato avverrà attraverso l'utilizzo di graduatorie di selezioni pubbliche.

L'Ente riserva il ricorso all'istituto del comando e dell'assegnazione temporanea esclusivamente ai casi previsti dalla normativa vigente e compatibilmente con le modalità ed i limiti nella stessa previsti.

Rimane inteso che gli strumenti di reclutamento atipici (contratti di somministrazione e contratti libero professionali), saranno utilizzati soltanto qualora sia necessario sopperire a carenze improvvise, eccezionali e non trascurabili.

Un'ultima notazione concerne le assunzioni previste da obblighi di legge, le quali vengono evidenziate nella tabella sottostante, nonostante i relativi costi non debbano essere computati ai fini del calcolo del vincolo di cui all'art. 2, comma 71, della Legge Finanziaria del 2010 e per le quali è previsto il seguente piano di assunzioni come da Convenzioni vigenti con i centri per l'impiego competenti per territorio:

	2022	2023	2024	TOTALE
FIRENZE	3	7	8	18
PISA	1			1
SIENA	1	1		2
TOTALE	5	8	8	21

5- Costi del personale 2022-2024

Per quanto riguarda i costi del personale 2022-2024 si rinvia all'allegato A alla presente Relazione "Prospetto per la programmazione triennale delle assunzioni" precisando che:

- i costi sono comprensivi di oneri e IRAP;
- il costo del personale a tempo indeterminato e a tempo determinato relativo all'anno 2022 e successivi, indicato nel Prospetto allegato, non è comprensivo del ricalcolo dei Fondi contrattuali di cui all'art.11 c. 1 del D.L. 35/2019 convertito con L.60/2019 (c.d. Decreto Calabria).



6 – Sintesi conclusiva

Tenuto conto di quanto esposto nell'allegato, la programmazione per gli anni 2022, 2023 e 2024 si ispira agli obiettivi ed ai vincoli della programmazione regionale e nazionale perseguendo il contenimento all'interno di un ragionamento sostenibile, nel rispetto del vincolo normativo in materia di costo del personale di cui all'art. 11 della Legge 60/2019, convertito con modificazioni dalla Legge n. 27/2020.

3.4 Formazione

Il 2023 sarà per Estar e per la Formazione un anno particolarmente impegnativo. Dal 01.01.2023 Formas, Laboratorio Regionale per la Formazione in Sanità, è incardinato presso Estar e questo darà nuovo impulso alla formazione di tutto l'Ente creando sinergie tra percorsi interni e regionali e potenziando le competenze del personale in un'ottica di servizio al SSR anche sull'ambito formativo.

Inoltre, il coinvolgimento nei progetti PNRR impone poi ad ESTAR di costruire percorsi formativi ad hoc per supportare i propri professionisti ad affrontare con competenza e consapevolezza le sfide del Piano. Estar è infatti indicato dalla Regione Toscana come soggetto attuatore di 3 misure del PNRR.

Attraverso l'attuazione del Piano Formativo Annuale, ESTAR si pone l'obiettivo di consolidare e migliorare le competenze interne indispensabili per raggiungere standard qualitativi di performance e sviluppare buone pratiche, ma anche di allacciare relazioni con le aziende e gli enti del SSR in un'ottica di rete, sempre di più anche nella formazione.

Nello specifico nel 2023 si svolgeranno alcuni eventi formativi strategici che puntano ad implementare le competenze trasversali e il lavoro per processi:

- 1) Sviluppare le competenze sull'utilizzo di strumenti organizzativi e gestionali per il lavoro agile.
"Gestione del lavoro e dei collaboratori a distanza", Resp. Scientifico Paolo Franchi
- 2) Incrementare le competenze utili a migliorare l'efficacia del modello per processi trasversali ai Dipartimenti.
"TEAM Building PO", Resp. Scientifico, Federica Monti
- 3) Sviluppare le competenze specifiche per garantire la qualità dei processi amministrativi e tecnici di supporto alle aziende sanitarie.
"Negoziazione e comunicazione efficace" Resp. Scientifico Federica Monti

Nel 2022 sono stati conferiti i nuovi incarichi di funzione. A tal proposito è previsto il coinvolgimento di queste figure all'interno di percorsi formativi sulla managerialità con l'obiettivo di accrescere la professionalità e le competenze chiave necessarie (capacità di motivare, guidare, valutare, coordinare i propri collaboratori) anche attraverso la creazione di relazioni di qualità. Lo sviluppo delle competenze manageriali è necessario per fornire strumenti e tecniche utili a gestire i cambiamenti e le complessità in cui si trovano ad operare le aziende sanitarie di questo nuovo decennio.

Parallelamente, grande attenzione è posta sulle nuove leve in ingresso in azienda. Dal 2021 in piena pandemia sono state svolte alcune edizioni del "corso di orientamento per i neoassunti" che si è poi sviluppato anche attraverso percorsi di approfondimento interni ai singoli dipartimenti. Nel 2022 sono stati svolti ulteriori approfondimenti che sono previsti anche per il 2023.



Estar è organizzata con la struttura UOC Formazione e Comunicazione nel quale nel 2023 è stato incardinato Formas e che quindi ha ampliato le proprie competenze e il proprio personale. Per Estar sono stati formati 13 animatori di formazione afferenti a tutti i dipartimenti che supportano la struttura nella progettazione e gestione degli eventi formativi. Per Formas, Estar collabora con tutte le aziende del SSR e i loro professionisti oltre all'Università e ad altri portatori di interesse. Per la didattica si avvale di docenti interni all'ente ed al Sistema Sanitario Regionale ma anche di docenti esterni appartenenti sia al mondo universitario che a quello privato.

Per incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato ESTAR si avvale di alcune misure quali:

- l'Istituto delle 150 ore, permessi per aggiornamento individuale previsti dai contratti nazionali;
- ESTAR ha anche attivato collaborazioni e convenzioni con le Università toscane per l'accesso agevolato ai Master Universitari e per la formazione post-laurea, e collaborazioni/convenzioni con Università fuori regione.

Estar ha anche attivato collaborazioni e convenzioni con le Università toscane per l'accesso agevolato ai Master Universitari e per la formazione post-laurea, e collaborazioni/convenzioni con Università fuori regione.

Come negli anni scorsi ESTAR ha ottenuto attraverso il bando INPS "Valore PA" la partecipazione a corsi di alta formazione universitaria per alcuni dipendenti selezionati dalla direzione aziendale e finanziati dalla stessa INPS.

Estar è provider accreditato ECM presso la Regione Toscana ed eroga corsi con crediti ECM sia per il proprio personale sanitario sia per i professionisti del SSR tramite gli eventi organizzati con Formas. Inoltre, per gli Ingegneri, vengono organizzati seminari in collaborazione con l'Ordine degli Ingegneri di Pisa (che eroga i CPU).

La UOC Formazione e Comunicazione effettua la verifica intermedia e quella finale dello stato di attuazione del piano, avvalendosi di un set di indicatori di seguito riportati, nonché alla verifica di nuove esigenze, provvedendo, se necessario, ad intervenire con eventuali correttivi:

- intermedia: al 30 Giugno 2023
- finale: al 31 Dicembre 2023

Vengono inoltre monitorati alcuni indicatori quantitativi e qualitativi:

- eventi realizzati/eventi programmati nell'anno

Primo semestre 30%

Secondo semestre 60%



- personale coinvolto/personale programmato nei corsi svolti

Primo semestre 70%

Secondo semestre 70%

- grado di soddisfazione dei discenti (range 0 – 5)

Primo semestre ≥ 3

Secondo semestre ≥ 3

Per le competenze tecniche necessarie all'interno dell'ente, Estar si avvale anche di una quota di formazione individuale in esterno, che consente di investire in percorsi professionalizzanti e ha una ricaduta anche sulla formazione collettiva, condividendo con chi va in aggiornamento individuale l'impegno a formare i colleghi al rientro. Si raggiunge così un triplice obiettivo: valorizzare i dipendenti più meritevoli, promuovere la formazione interdipartimentale e formare più personale. La scelta dei contenuti dell'aggiornamento si basa sugli obiettivi strategici pluriennali dell'ente mantenendo comunque la necessità di rotazione dei diversi dipartimenti e dipendenti.

SEZIONE 4. MONITORAGGIO

PREMESSA

L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi contenuti nel presente Piano è assicurata attraverso un sistema di monitoraggio, sia degli strumenti di attuazione in esso contenuti sia dei risultati conseguiti che coinvolgono le diverse componenti dell'Azienda, e riserva particolare attenzione al ruolo attivo di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni.

La Direzione strategica, in collaborazione con i Dirigenti, presidia i processi operativi aziendali, monitorando costantemente il raggiungimento degli obiettivi attraverso indicatori, sia generali sia di maggior dettaglio, riferiti ai risultati attesi dal perseguimento delle singole azioni strategiche, in grado di fornire informazioni tempestive e concise sull'andamento dell'attività. Lo scopo della valutazione è di analizzare l'efficacia e l'incisività delle azioni intraprese nonché la loro coerenza con gli obiettivi prefissati e con il contesto di riferimento, in un'ottica di miglioramento continuo sia delle azioni poste in essere sia della capacità di progettarle. L'approccio di alternare progettazione e valutazione, rendendo possibili correzioni in itinere sia delle azioni sia degli obiettivi prefissati, permette infatti l'attivazione di un processo dinamico che coinvolge i diversi livelli dell'organizzazione.

Nell'ambito del monitoraggio e della valutazione del PIAO ci si propone pertanto, di effettuare una valutazione del documento programmatico nel suo complesso (in raccordo anche con il processo di valutazione previsto dal Piano della Performance).

La valutazione del PIAO sarà pertanto effettuata su diverse direttrici: dal monitoraggio del valore pubblico e della performance, al monitoraggio dell'attuazione delle misure per i rischi corruttivi e trasparenza, al monitoraggio del lavoro agile; tutti orientati verso il Monitoraggio, la verifica e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati a livello generale nonché la Valutazione dell'impatto delle azioni programmate e realizzate sul contesto organizzativo e sul personale a livello aziendale.

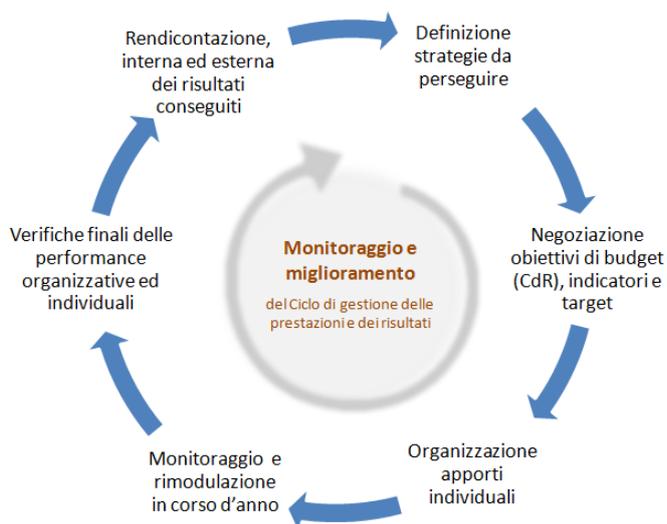
4.1 MONITORAGGIO DEL VALORE PUBBLICO E PERFORMANCE

Il monitoraggio del ciclo della performance ed in particolare degli obiettivi assegnati ai vari livelli dell'organizzazione viene effettuato, ai sensi dell'art. 6 e 10, comma 1 – lettera b) del Dlgs 150/2009 secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Esso rappresenta infatti lo strumento che consente all'Ente di programmare e render conto della propria azione.

Il monitoraggio annuale avviene partendo da uno schema logico-temporale che va sotto il nome di ciclo di gestione delle performance, prevedendo le seguenti fasi:

- individuazione delle aree di intervento e degli obiettivi strategici da parte della Direzione aziendale, in attuazione della propria vision ed in recepimento delle linee programmatiche dettate a livello regionale (mission);
- attivazione del processo annuale di budgeting, che prevede in sequenza:



1. definizione ed assegnazione degli obiettivi operativi che si intendono raggiungere a livello di singolo Centro di Responsabilità (CdR);
2. identificazione degli indicatori più coerenti ed accurati per la quantificazione degli obiettivi e definizione dei valori "target" attesi.
3. Monitoraggio trimestrale delle attività programmate
4. eventuale rimodulazione dei contenuti in termini di obiettivi e rispettivi indicatori di risultato a seguito di cambiamenti di scenario e di contesto, soprattutto esterno;
5. rilevazione dei risultati e valutazione delle performance organizzative conseguite nell'esercizio e del correlato grado di perseguimento delle strategie direzionali;
6. rendicontazione dei risultati aziendali in una logica di massima trasparenza.

Sono previsti incontri trimestrali di verifica delle attività di rendicontazione che sono effettuate su uno specifico sistema informatico interno del quale l'Ente si è dotato come supporto operativo al processo, dove vengono DEFINITI, MONITORATI e RENDICONTATI i risultati previsti nel ciclo performance.

4.2 MONITORAGGIO SU ATTUAZIONE MISURE PER LA GESTIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

4.2.1 Monitoraggio delle misure di prevenzione anno 2022

L'attività di monitoraggio consiste nella razionalizzazione e messa a sistema dei controlli già esistenti, verificando l'efficacia e l'efficienza delle attività previste nelle misure di prevenzione. Si tratta di un'azione continuativa di verifica dell'attuazione e dell'idoneità delle singole misure di trattamento del rischio.

Il monitoraggio, oltre che obbligatorio per legge (vedi art. 1 comma 7-8-9 della L. 190/2012), si pone come azione a natura gestionale per l'attuazione del collegamento sostanziale tra il Piano Anticorruzione e il Piano Performance dell'ente (contenuti rispettivamente nella delibera n. 65/2022 del 3 febbraio e nella delibera n.58/2022 del 31 gennaio rettificata con delibera n.83/2022 del 9 febbraio ed ora inseriti ed assorbiti nel già citato atto -Piano Integrato di Attività ed Organizzazione – (PIAO)). Tali atti prevedono che l'avvio e la chiusura delle misure previste nel Piano Anticorruzione, nei termini previsti dal Piano stesso, valgano quale pre-requisito di accesso della componente di valutazione individuale della parte relativa alla misurazione del comportamento e competenze organizzative .

Il RPCT di ESTAR, con il supporto dell'OIV, quadrimestralmente verifica attraverso la piattaforma informatizzata SINTEF l'osservanza e l'applicazione di tutte le misure di prevenzione previste del PTPCT/PIAO, rilevando, se presenti, le criticità e le segnalazioni da parte delle strutture a rischio soggette a misure di prevenzione.

La piattaforma informatizzata SINTEF costituisce strumento unico per la rendicontazione ed il controllo sull'attuazione delle misure e per i monitoraggi quadrimestrali che sono vagliati anche dalla UOC Audit e Compliance.

L'UOC Audit e Compliance:

- trasmette il report SINTEF alle strutture di Estar interessate evidenziando le misure programmate, lo stato degli avvii realizzati o non realizzati e quello di avanzamento e chiusura;
- esamina il Report; per ogni misura programmata e non avviata, con percentuale di raggiungimento indicata non in linea con la fase intermedia, e/o non chiusa nei tempi previsti e provvede a:
 - Notificare al Referente un sollecito;
 - Chiedere informazioni sulle ragioni del non allineamento con la programmazione;
 - Esaminare, eventualmente in contraddittorio con il Referente ed il Capo Dipartimento, tali informazioni;
- invia alla Direzione, all' ODV (se nominato) all'OIV un report sull'avanzamento periodico dello stato di attuazione delle misure.

Le risultanze dell'ultimo monitoraggio effettuato costituiscono presupposto per la definizione del successivo Piano e della relazione annuale sull'intera attività svolta.

Gli esiti di monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione di Estar sono riportati all'allegato 2.D del presente PIAO documento.

A partire dal mese di novembre 2022 si sono effettuati i programmati incontri, tra il RPCT e la sua struttura di supporto con tutti i Direttori di Dipartimento/Aree rischio, coadiuvati dai loro REF anticorruzione, il cui esito ha portato alla definizione delle nuove misure anticorruzione da inserire nel PIAO 2023-2025.

4.2.2 Monitoraggio della trasparenza e attestazione OIV anno 2022

Il monitoraggio, intermedio e finale, da parte del RPCT è attività prodromica e collegata a quella di vigilanza da parte di OIV ed ANAC. L'incisività e la qualità del monitoraggio sono determinate dalla valutazione di più elementi, quali principalmente: l'intervallo temporale tra richiesta di trasmissione ed effettivo invio dei documenti, la qualità dei dati e informazioni da parte delle strutture aziendali, la completezza dei contenuti, il rispetto delle indicazioni in materia di privacy nella redazione delle informazioni, la congruità del formato.

Il fine generale che viene quindi considerato, oltre a quello dell'assolvimento degli obblighi, è l'attuazione del Programma trasparenza e integrità – parte integrante del PIAO – ad opera dei dirigenti responsabili, tant'è che al monitoraggio del RPCT si affianca quello affidato all'OIV mediante la funzione di misurazione della performance; è infatti ancora all'OIV che il RPCT segnala i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione, oltre ad ANAC e, nei casi più gravi, all'ufficio procedimenti disciplinari (UPD).

Le attività di ricognizione e controllo sul processo di attuazione del Programma per la trasparenza e l'integrità sono svolte annualmente dall'OIV, sia attraverso la funzione di misurazione della performance (monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità), sia mediante l'attestazione dell'assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza.

Gli esiti e l'attestazione dell'OIV con riguardo ad Estar sono consultabili e scaricabili dalla sottosezione di Amministrazione Trasparente “Controlli e rilievi sull'amministrazione”.

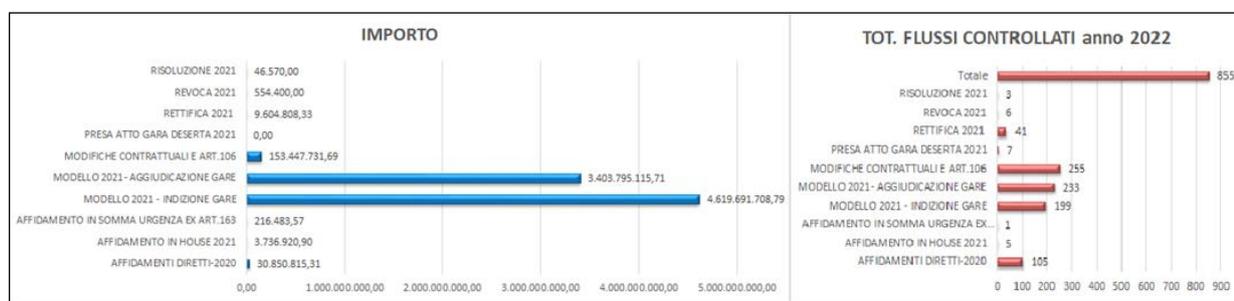
All'Allegato 2.E si riporta il “Monitoraggio Albero della Trasparenza- Griglia obblighi di pubblicazione” relativo al II° monitoraggio 2022 (a cui si rimanda per i dettagli sui contenuti).

4.2.3 Monitoraggio delle verifiche Compliance anno 2022

Di seguito si riportano sinteticamente alcuni dati relativi alla attività di Verifica di Compliance svolta dalla UOC Audit e Compliance sugli atti di competenza del Dipartimento ABS e sugli atti di competenza della UOC Procedure Concorsuali e Selettive.

Dipartimento Acquisizione Beni e Servizi

TIPI DI CONTROLLO	IMPORTO	TOT. FLUSSI CONTROLLATI anno 2022
AFFIDAMENTI DIRETTI-2020	30.850.815,31	105
AFFIDAMENTO IN HOUSE 2021	3.736.920,90	5
AFFIDAMENTO IN SOMMA URGENZA EX ART.163	216.483,57	1
MODELLO 2021 - INDIZIONE GARE	4.619.691.708,79	199
MODELLO 2021- AGGIUDICAZIONE GARE	3.403.795.115,71	233
MODIFICHE CONTRATTUALI E ART.106	153.447.731,69	255
PRESA ATTO GARA DESERTA 2021	0,00	7
RETTIFICA 2021	9.604.808,33	41
REVOCA 2021	554.400,00	6
RISOLUZIONE 2021	46.570,00	3
Totale	8.221.944.554	855



MODELLI ABS	1° TRIMESTRE		2° TRIMESTRE		3° TRIMESTRE		4° TRIM		TOTALE flussi controllati anno 2022	
	RESPINTO	VALIDATO	RESPINTO	VALIDATO	RESPINTO	VALIDATO	RESPINTO	VALIDATO	RESPINTO	VALIDATO
AFFIDAMENTI DIRETTI-2020	2	24	1	19	1	33	1	24	5	100
AFFIDAMENTO IN HOUSE 2021		3		1		1			0	5
AFFIDAMENTO IN SOMMA URGENZA EX ART.163						1			0	1
MODELLO 2021 - INDIZIONE GARE	4	41	4	48	3	33	6	60	17	182
MODELLO 2021- AGGIUDICAZIONE GARE	1	47	5	51	3	58	9	59	18	215
MODIFICHE CONTRATTUALI E ART.106	8	41	14	52	3	50	11	76	36	219
PRESA ATTO GARA DESERTA 2021		2	1	1		1		2	1	6
RETTIFICA 2021	5	10	1	8	1	5	2	9	9	32
REVOCA 2021		1	1	2				2	1	5
RISOLUZIONE 2021		2						1	0	3
Totale	20	171	27	182	11	182	29	233	87	768
	191		209		193		262		855	

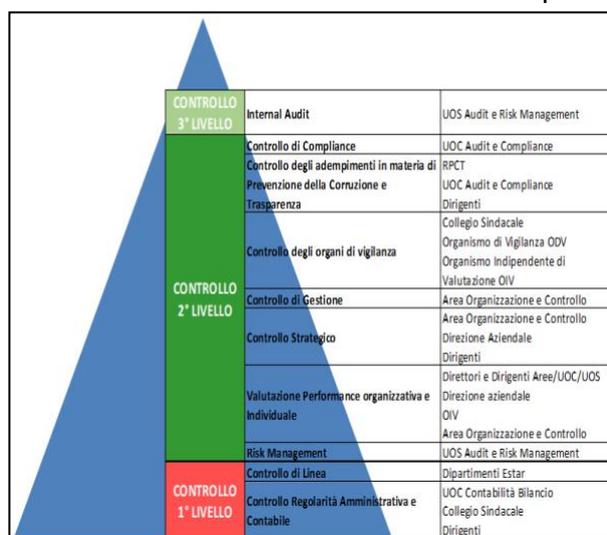
UOC Procedure Concorsuali e Selettive (attività iniziata nel mese di Settembre 2022)

MODELLI CONC	3° TRIMESTRE		4° TRIM		TOTALE flussi controllati	
	RESPINTO	VALIDATO	RESPINTO	VALIDATO	RESPINTO	VALIDATO
BANDO CONCORSO PUBBLICO		2		5		7
BANDO SELEZIONE art. 15 octies				1		1
BANDO SELEZIONE artt. 15 septies - art. 19 co.6				3		3
BANDO SELEZIONE PUBBLICA				4		4
Totale	0	2	0	13	0	15
	2		13		15	

4.2.4 Il sistema dei controlli e la funzione di Internal Audit

La struttura Audit e Compliance ha il principale compito di allestire, implementare e presidiare il nuovo sistema di controllo interno (S.C.I.) di ESTAR. Tale sistema, ispirato ai principi dei principali framework internazionali (Enterprise Risk Management (ERM)) è finalizzato a fornire alla Direzione Aziendale gli elementi utili alla valutazione della natura e del livello di rischio aziendale accettabile e, in particolare nel medio-lungo termine, compatibile con gli obiettivi strategici. Estar nel corso del 2021 si è posto come obiettivo quello di trasferire un know how al personale al fine di contribuire alla semplificazione dei processi/attività nel rispetto della normativa consentendo una rapida ed efficace attuazione delle iniziative programmate dalla Regione Toscana.

Come riportato nei precedenti Piani, in Estar è vigente il “Regolamento del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi di Estar” adottato con Delibera n. 482 del 21 settembre 2021, che descrive l’insieme dei processi diretti a monitorare l’efficienza delle operazioni aziendali, l’affidabilità dell’informazione, il rispetto di leggi e regolamenti, la salvaguardia dei beni aziendali.



Il Sistema di Controllo implementato in Estar ha come finalità principale quella di sviluppare ed incoraggiare i controlli di base (o autocontrolli di primo livello); disciplinare il coordinamento delle funzioni esercitate dagli organismi preposti ai controlli interni (cd. Secondo livello: Collegio Sindacale, OIV, RPC, GEF, ecc.) e contemplare anche la funzione di Audit Interno (terzo livello).

Con la riorganizzazione dell’ente disposta con Delibera n. 214 del 12/05/2022, i compiti e le funzioni della UOS Audit e Risk Management sono stati assorbiti dalla UOC Audit e Compliance.



SEZIONE 5. ALLEGATI PIAO ESTAR 2023-2025

Allegato 1 – Piano azioni positive

Allegato 2 – Documenti relativi a Sezione “2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA”

- 2.A. SCHEDE OBIETTIVI MISURE (SCHEDE RISCHIO)
- 2.B. REGISTRO EVENTI E MODALITÀ ESTAR
- 2.C. MISURE E MODALITÀ GESTIONALI DELLE ATTIVITÀ RELATIVE ALLA TRASPARENZA IN ESTAR
- 2.D. MONITORAGGIO ANTICORRUZIONE
- 2.E. MONITORAGGIO ALBERO DELLA TRASPARENZA – GRIGLIA OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE
- 2.F. MODELLO DI PATTO DI INTEGRITÀ
- 2.G. CODICE ETICO E DI COMPORTAMENTO DI ESTAR

Allegato 3 - Prospetto per la programmazione triennale delle assunzioni

Allegato 4 - Piano di formazione (PAF)