

DOCUMENTO 166
PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE
2024 - 2026

SOMMARIO

INTRODUZIONE	4
1. ABSTRACT	4
2. PIAO	4
3. APPROCCIO AL PIAO	6
SCHEDA ANAGRAFICA AREU	8
DESCRIZIONE DELL'ENTE	8
VALORE PUBBLICO	12
1. VALORE PUBBLICO DEL SSN	12
2. VALORE PUBBLICO DI AREU	12
3. OBIETTIVI STRATEGICI 2023 – ESITO MONITORAGGIO	14
4. ESTRAZIONE E ANALISI OBIETTIVI STRATEGICI 2024	17
PERFORMANCE	19
1. PERFORMANCE	19
2. OBIETTIVI STRATEGICI DELLA SEZIONE PERFORMANCE	20
<i>Sistema extraospedaliero di emergenza urgenza</i>	20
<i>Rapporti con gli stakeholders</i>	23
<i>Servizi Sanitari non urgenti</i>	23
<i>Olimpiadi invernali 2026</i>	24
ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	25
1. PREMESSA – NUOVO CICLO	25
2. DEFINIZIONE DEL FENOMENO	25
3. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	26
<i>Rapporto Scuola Normale di Pisa</i>	27
<i>I reati corruttivi – dipartimento d'unzione pubblica</i>	31
<i>Rapporto Intersettoriale sulla Criminalità Predatoria</i>	35
<i>Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza</i>	36
<i>Olimpiadi Invernali Milano - Cortina 2026</i>	37
4. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	38
5. VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO	38
6. MAPPATURA E ANALISI DEI RISCHI	41
7. SISTEMA DEI CONTROLLI	43
<i>Soggetti che partecipano al sistema dei controlli</i>	43
<i>Responsabile della prevenzione della corruzione</i>	49
<i>Organismi di controllo interni all'azienda</i>	51
<i>Sviluppo strumenti di controllo interni all'agenzia</i>	52
<i>Sistema regionale</i>	53
8. MISURE GENERALI	54
<i>Segnalazione di fatti illeciti o di fatti anomali</i>	54
<i>Codice di comportamento</i>	55
<i>Formazione e collegamento con piano della formazione</i>	56
<i>Gestione del conflitto di interesse</i>	57
<i>Gestione situazioni di inconferibilità/incompatibilità di incarichi</i>	59

<i>Rotazione del personale</i>	59
<i>Svolgimento di incarichi d'ufficio - attività e incarichi extra-istituzionali</i>	61
<i>Conferimento di incarichi dirigenziali in caso di particolari attività o incarichi precedenti</i>	62
<i>Regolamento dello svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage – revolving doors)</i>	62
<i>Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione</i>	64
<i>Patti di integrità</i>	65
<i>Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito – whistleblower</i>	66
<i>Pubblicità del piano per la prevenzione della corruzione</i>	71
9. PROGRAMMAZIONE DELL'ATTUAZIONE DELLA TRASPARENZA	71
<i>Trasparenza</i>	71
<i>Responsabile per la trasparenza</i>	74
<i>Schema degli obblighi di trasparenza</i>	75
<i>Responsabili per la pubblicazione dei dati</i>	75
<i>Dati da pubblicare</i>	76
<i>Iniziative di comunicazione della trasparenza</i>	77
<i>Processo di attuazione del programma</i>	78
<i>Trasparenza e tracciabilità della fase esecutiva dei contratti pubblici</i>	79
<i>Accesso civico</i>	79
<i>Missioni 118 in tempo reale</i>	80
10. OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	81
ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	83
1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA	83
2. COMITATO UNICO DI GARANZIA (CUG)	83
2.1 AZIONI POSITIVE E PIANO DELLA PARITA' DI GENERE	83
3. FABBISOGNO DEL PERSONALE	85
4. LAVORO A DISTANZA	87
5. FORMAZIONE	88
MONITORAGGIO	92
ALLEGATI	93

INTRODUZIONE

1. ABSTRACT

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

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

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

Il PIAO di AREU rappresenta l'esito del processo di razionalizzazione, assorbimento e sistemizzazione che la Direzione Strategica ha deciso di attuare per quel che concerne gli obiettivi strategici rispetto ai seguenti piani:

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

La volontà di AREU è quella di dotarsi del PIAO in quanto documento strategico fondamentale per la gestione delle attività dell'Ente e per l'organizzazione e la razionalizzazione delle attività previste per il triennio 2024 - 2026.

2. PIAO

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

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

scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni.

In ottemperanza alla normativa vigente tale strumento, ha durata triennale e l'aggiornamento e la pubblicazione dello stesso deve essere effettuata entro il 31 gennaio di ogni anno.

Secondo quanto indicato dal parere del Consiglio di Stato n. 506² sullo schema di D.P.R. recante *“Individuazione e abrogazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione ai sensi dell’articolo 6, comma 5, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113”* si afferma come strumento di semplificazione operativa. Il PIAO si pone nei confronti dei piani preesistenti come uno strumento di riconfigurazione e integrazione (progressiva e graduale), al fine di perseguire gli obiettivi di assicurazione della qualità e della trasparenza dell’attività amministrativa, di miglioramento della qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e di semplificazione e di reingegnerizzazione dei processi.

Il PIAO definisce inoltre gli obiettivi programmatici e strategici nell’ambito della performance, lavoro agile, trasparenza, anticorruzione, azioni positive, accessibilità fisica e digitale ai servizi, fabbisogno del personale e formazione.

Inoltre, come sottolineato dal Dipartimento della Funzione Pubblica³, il PIAO deve armonizzare le strategie dell’ente per la creazione di Valore Pubblico, quale incremento del benessere reale (economico, sociale, ambientale, culturale etc.) che si viene a creare presso collettività in cui opera l’ente, definendo i meccanismi di misurazione e valutazione dell’impatto che le singole azioni – previste per il raggiungimento degli obiettivi – hanno proprio sul tale Valore.

La Conferenza delle Regioni, in sede di intesa sullo schema di decreto del Ministro per la pubblica amministrazione concernente la definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione, di cui all’articolo 6, comma 6 del D.L. N.80 del 9 giugno 2021, convertito con modificazioni, dalla L. n.113 del 6 agosto 2021, a fine 2021, nell’apprezzare gli obiettivi di semplificazione e integrazione correlati all’introduzione di tale nuovo strumento in sostituzione degli strumenti di programmazione già previsti dalla normativa nazionale, aveva espresso una posizione precisa circa la necessità di un coinvolgimento delle Regioni per una fattiva ed efficace implementazione del PIAO nelle aziende del servizio sanitario regionale. La posizione delle Regioni è stata poi accolta favorevolmente dal legislatore nazionale, il quale ha introdotto uno specifico comma nella struttura dell’articolo 6 della D.L. 80 del 9 giugno 2021 per sancire il necessario intervento delle Regioni per l’introduzione del PIAO nel sistema sanitario. Il D.L. n. 36 del 30 aprile 2022 *“Ulteriori misure urgenti per l’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)”* ha infatti inserito all’articolo 6, il comma 7 bis, *“Le Regioni, per quanto riguarda le aziende e gli enti del Servizio sanitario nazionale, adeguano i rispettivi ordinamenti ai principi di cui al presente articolo e ai contenuti del Piano tipo*

² Parere del Consiglio di Stato n. 506: <https://www.giustizia-amministrativa.it/web/guest/-/il-consiglio-di-stato-ha-reso-parere-favorevole-condizionato-sullo-schema-di-regolamento-sugli-adempimenti-relativi-ai-piani-assorbiti-dal-piano-integ>

³ Bozza linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica: <https://www.forumpa.it/riforma-pa/piao-cose-il-piano-integrato-di-attivita-e-organizzazione-e-cosa-cambia-per-le-pubbliche-amministrazioni/>

definiti con il decreto di cui al comma 6”.

3. APPROCCIO AL PIAO

La riforma introdotta dal PIAO nei sistemi di programmazione e controllo delle aziende sanitarie, richiede certamente un adeguamento degli strumenti di governo aziendale già presenti che non potrà che essere progressivo e graduale, anche alla luce delle modifiche normative e regolamentari necessarie a livello regionale.

Il PIAO 2024-2026 si pone il compito di armonizzare tutti gli obiettivi, sia strategici che programmatici, dell'Ente, mediante una chiara rappresentazione degli stessi e la produzione di un documento sintetico nella forma ed operativo nel contenuto.

Tali obiettivi devono tendere ad assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese, procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.

Pertanto, anche sulla scorta di quanto affermato dal Consiglio di Stato nella relazione richiamata, AREU ha adottato un approccio al PIAO basato sulla collaborazione tra le varie Strutture/funzioni dell'Agenzia, coordinate a livello centralizzato, attuando, quindi, un metodo di lavoro centralizzato. Infatti, sono state organizzate diverse riunioni con il coordinamento della S.C. Affari generali e legali che ha curato anche la sezione anticorruzione e trasparenza e ha coinvolto i diversi responsabili delle varie Strutture, in particolare per la performance la S.S. Qualità, risk management e internal auditing, per la formazione, la S.C. Formazione e per l'organizzazione e capitale umano, la S.C. Gestione e sviluppo risorse umane.

Le proposte di obiettivi strategici vengono, infine, sottoposte al Collegio di Direzione, organo dell'Agenzia, che ne avvala la strategicità e ne apporva l'inserimento nel PIAO.

Il presente PIAO, quindi, sostituisce gli altri piani adottati precedentemente dall'Ente, con esclusione dei Piani di origine regionale (Piano dei fabbisogni e Piano della Formazione), per i quali è ancora in atto il processo di raccordo con la normativa nazionale, con le seguenti finalità:

Integrazione

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

Sintesi

- attraverso una razionalizzazione degli obiettivi strategici e programmatici sanciti dalle aree interne all'Agenzia

Semplificazione

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

Valorizzazione

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

Efficienza

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

A tale scopo, il presente PIAO prevede i seguenti passaggi:

1. conferma del Valore pubblico dell'ente

2. monitoraggio e verifica gli obiettivi strategici 2023, identificazione di eventuali nuovi obiettivi

3. analisi degli obiettivi secondo le disposizioni del D.L. 80/2021

4. Programma la realizzazione e il monitoraggio dei singoli obiettivi

SCHEDA ANAGRAFICA AREU

DESCRIZIONE DELL'ENTE

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

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

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

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

La trasformazione di AREU da Azienda ad Agenzia è stata disciplinata dalla D.G.R. n. 2701 del 23 dicembre 2019 *Costituzione Agenzia Regionale Emergenza Urgenza (AREU)* e perfezionata dalla D.G.R. n. 4078 del 21 dicembre 2020 *Determinazioni in ordine all'attuazione dell'art. 11 della Legge Regionale n. 22/2019 – Costituzione dell'Agenzia*

Regionale Emergenza Urgenza - che ha dato attuazione alla L.R. n. 22/2019, prevedendo dal 1° gennaio 2021, il subentro a pieno titolo dell' Agenzia in tutti i rapporti giuridici attivi e passivi, ivi inclusi i rapporti di lavoro e nella titolarità dei beni patrimoniali già in capo all' Azienda.

DENOMINAZIONE	AGENZIA REGIONALE EMERGENZA URGENZA - AREU
C.F. E P. IVA	11513540960
Legale rappresentante pro tempore	Dott. Massimo Lombardo – Direttore Generale , nominato con D.G.R. n. XII/1650 del 21 dicembre 2023
SEDE LEGALE	Viale Monza 223, 20126 Milano
SEDE OPERATIVA	Via Alfredo Campanini 6, 20124 Milano
TELEFONO	+39 02 6712.9001
PEC	protocollo@pec.areu.lombardia.it
SITO WEB	www.areu.lombardia.it
N. Dipendenti al 31.12.2023	816

Mediante la D.G.R. n. XI/6794 del 2 agosto 2022, recepita da AREU con delibera n. 302 del 2022, è stato approvato il **POAS 2021 - 2023** che descrive e formalizza l'assetto organizzativo dell'Agenzia. Esso rappresenta anche il contesto interno dell'Ente, pertanto, per la consultazione dello stesso si rimanda alla pagina ove l'Agenzia ha pubblicato il suo assetto organizzativo: [POAS](#).

L'assetto organizzativo di AREU definito con il POAS prevede:

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

Si riportano, di seguito alcuni dati relativi alle linee di intervento di AREU:

NUE 112

Anno	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Numero chiamate	3.523.141	4.122.613	4.637.785	4.434.228	4.828.197	4.645.354	4.929.994	4.417.537	4.797.604	5.548.556
Filtro effettuato dal NUE sulle chiamate entranti (%)	58%	54%	55%	51%	51%	48%	49%	46%	43,95%	50.91%
Tempo medio di attesa dell'utente alla risposta (secondi)	-	4,8	4,4	3,7	4,1	4,8	12,2	5,8	9,1	8,7

Prospetto 1 – Dati di attività relativi al NUE 112

Soccorso extraospedaliero di emergenza urgenza

Anno	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Numero schede aperte	1.134.782	1.070.510	1.072.057	1.105.883	1.112.656	1.132.789	1.207.654	1.133.094	1.267.067	1.218.609
Numero schede aperte (soccorsi primari)	829.179	893.843	927.014	961.571	973.840	995.554	973.482	982.901	907.230	892.108
Numero missioni di soccorso primario	803.756	870.248	878.002	893.549	918.541	973.385	945.544	959.560	1.037.912	1.014.907
Numero pazienti soccorsi	728.034	781.702	789.293	811.730	823.107	852.843	833.860	864.242	959.446	931.714

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

Numero Europeo armonizzato per l'assistenza sanitaria non urgente

Anno	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Numero chiamate gestite dalla Centrale	490.600	611.432	815.048	977.866	1.041.473	1.023.460
Numero chiamate gestite in autonomia	244.022	316.459	225.211	223.452	247.500	283.432
Numero chiamate inoltrate al medico di	240.303	286.012	576.193	739.404	779.433	725.401
Numero chiamate inoltrate alla SOREU 118	6.275	8.961	13.644	15.010	14.540	14.627

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

Trasporto organi, tessuti ed équipe chirurgiche

Anno	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Numero missioni effettuate	1.226	1.257	1.417	1.679	1.586	1.503	1.175	1.534	1.982	2.380

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

VALORE PUBBLICO

1. VALORE PUBBLICO DEL SSN

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

Come indicato dal Ministero della Salute⁴, la salute è un diritto di tutti, tutelato dalla Costituzione italiana.

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

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

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

2. VALORE PUBBLICO DI AREU

La Pubblica Amministrazione crea valore pubblico quando la sua azione impatta in modo migliorativo sulle diverse forme del benessere rispetto alla loro baseline e la stessa crea valore pubblico quando la sua azione impatta in modo migliorativo su tali forme di benessere, rispetto alla baseline, e quando, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura il buon utilizzo delle risorse e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento del benessere.

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

I riferimenti principali per identificare il valore pubblico delle Aziende sanitarie vanno ricercati negli atti di programmazione che per AREU fanno riferimento alla programmazione regionale. Infatti, come previsto dalla L.R. n. 33 del 30 dicembre

⁴ I principi del Servizio sanitario nazionale (SSN)

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

2009, "Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità" e dalle successive modifiche e integrazioni, il Piano Socio Sanitario Regionale, approvato con delibera di giunta n. 1518/2023, è lo strumento di programmazione unico e integrato del sistema sociosanitario.

Ulteriori indirizzi programmatici sono inoltre contenuti nel **Programma Regionale di Sviluppo** della legislatura e nei suoi aggiornamenti, oltre che nelle **delibere della Giunta Regionale** che approvano le specifiche determinazioni in ordine alla **gestione del sistema sociosanitario**, cioè le regole che vanno a declinare in ciascun anno di riferimento **obiettivi e indirizzi, nonché negli obiettivi assegnati al Direttore Generale all'atto della nomina.**

Ulteriori elementi si possono trovare negli obiettivi dei direttori generali definiti annualmente, non appare opportuno ricercare ulteriori elementi o chiavi di analisi, che inevitabilmente tenderebbero a duplicare temi già presenti.

AREU, in particolare, persegue i seguenti valori:

Centralità del cittadino

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

Flessibilità e dinamicità

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

Efficienza organizzativa

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

Trasparenza

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

Miglioramento della qualità

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

Qualificazione professionale

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

Collaborazione

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

Pari opportunità

- L'AREU si impegna a garantire la partecipazione di donne e uomini a tutti i livelli e settori dell'attività dell'Agenzia; promuove la cultura delle pari opportunità e il rispetto della dignità della persona nel contesto lavorativo.

I citati valori sono perseguiti dall'Ente al fine di incrementare il benessere all'interno dello stesso e nella collettività in cui opera.

Tale obiettivo viene realizzato da AREU tramite:

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

3. OBIETTIVI STRATEGICI 2023 – ESITO MONITORAGGIO

Nel PIAO 2023-2025 venivano delineati gli obiettivi organizzativi dell'ente e le modalità di monitoraggio dell'esito degli stessi.

Durante l'anno, in seguito dell'approvazione e pubblicazione del PIAO, è stato monitorato, secondo i tempi stabiliti per ciascun obiettivo, l'esito degli stessi producendo i risultati qui di seguito indicati.

Nel PIAO 2023-2025 erano stati identificati i seguenti obiettivi strategici, analizzati in base alla congruità rispetto ai 4 macro-obiettivi a cui il PIAO deve tendere e, con riferimento a ciascun obiettivo, si riporta l'esito.

	Obiettivi	ESITO
PERFORMANCE	Informatizzazione delle relazioni di soccorso (documentazione utilizzata dai mezzi di soccorso del sistema di emergenza	x È stato aggiornato modulo il cartaceo relativo alle relazioni di soccorso delle MSA. il processo di informatizzazione non è stato completato in quanto siamo in attesa delle autorizzazioni da parte di ARIA e conseguentemente dello sviluppo da parte di Beta80

	urgenza extraospedaliera regionale)		- il termine di completamento dell'obiettivo viene posticipato alla fine del 2026.
	Monitoraggio delle reti di patologia dell'emergenza urgenza	v	<p>Vengono stilati e inviati quotidianamente report relativi alle situazioni dei PS di tutte le strutture sanitarie lombarde.</p> <p>La trasmissione dei report alla Direzione Generale Welfare, prevista dalla DGR 6893/2022 è stata sostituita con la messa a disposizione, mediante il caricamento sulla Piattaforma EUOL (consultabile anche dalla DG Welfare) dei report mensili redatti. In ottemperanza alla DGR 6893/2022 sono stati elaborati 12 report durante il 2023. Ogni singolo report analizzava lo stato di affollamento dei PS tenendo conto di 3 differenti indicatori, il tempo di sbarellamento, l'indice di sovraffollamento NEDOCs e il numero di segnalazione criticità raccolte dalla Direzione Medica Organizzativa di AREU. Inoltre, con cadenza Giornaliera sono stati inviati i report relativi al sovraffollamento dei PS alle ASST/IRCCS e agli ospedali privati di tutta Regione Lombardia.</p> <p>Nei mesi da gennaio 2023 a Aprile 2023 sono stati inviati i report all'attenzione della DGW, dal mese di Maggio 2023 a Dicembre 2023 i report sono stati resi disponibili per tutte le strutture sulla piattaforma EUOL (Emergenza Urgenza Online) e messi a disposizione della DGW.</p> <p>Infine tutti i report predisposti da maggio a Dicembre, sono stati inoltrati alla segreteria dell'ORAC Regionale.</p>
	Collaborazione con gli stakeholder	v	AREU ha organizzato direttamente 6 eventi/momenti di conforto, durante il 2023, ed ha collaborato con regione Lombardia nell'organizzazione di 2 eventi, coinvolgendo diverse tipologie di stakeholders: Volontari Soccorritori e referenti delle diverse Associazioni del Soccorso, Personale dipendente di AREU e loro familiari, Personale sanitario proveniente da altri Enti/Regioni, Istituzioni, Cittadini e Mass Media.
	Mantenimento e potenziamento dei rapporti di collaborazione con altre Regioni ed Enti Pubblici	v	Sono state svolte 75 riunioni con i rappresentanti delle regioni, delle agenzie, delle aziende, di cui 21 presso le sedi di AREU, 36 presso le sedi dei nostri interlocutori, 18 tramite video call. Sono stati sottoscritti 7 nuovi accordi/rinnovi e sono state trasmesse 4 nuove proposte di accordi/rinnovi
	Completamento dello sviluppo della Centrale Medica Integrata CMI	v	È stata trasmesso in DGW una proposta di DGR "con annesso allegato tecnico" realtiva alle funzioni della CMI, prima della fine dell'estate 2023
	Potenziamento dello sviluppo del NEA 116117		È stato predisposto e trasmesso alla Direzione Sanitaria di AREU, un documento recante un modello organizzativo di integrazione tra la Centrale NEA 116117 e le COT. Prot. AREU n. 29062/2023
ANTICORRUZIONE	Garantire la trasparenza e l'accessibilità dei dati e	v	Come da attestazione OIV 2023 sugli obblighi di trasparenza e integrità, pubblicata dal Nucleo di

E TRASPARENZA	delle informazioni relative all'attività dell'Ente		Valutazione delle Prestazioni, si attesta che tutte le informazioni, indicate da ANAC e contenute nelle pagine di amministrazione trasparente, del sito di AREU, risultano correttamente pubblicate e complete nei loro contenuti
	Garantire una continuo monitoraggio della validità delle mappatura dei processi tutti i processi ritenuti sensibili	V	Per ogni singola mappatura, il RPCT e il Direttore della Struttura interessata hanno effettuato un controllo, sia sulle misure anti-corruttive già esistenti per verificarne l'efficacia, sia sulle misure da attuare per verificarne lo stato di avanzamento. Sono stati inoltre individuate nuove fasi e nuove attività nelle mappature già esistenti per assicurarne la capacità preventiva.
C.U.G.	Indagine di clima organizzativo	X	In data 11/08/2023 il CUG ha inoltrato alla Direzione Sanitaria una proposta di questionario "base" che riprende esclusivamente il modello nazionale convalidato da ANAC così come implementato per gli OIV da somministrare al personale dal 1 ottobre al 30 novembre 2023. La Direzione Sanitaria ha chiesto al CUG di coinvolgere preventivamente un soggetto esterno esperto in indagini sul "Benessere organizzativo" prima di procedere alla somministrazione dello stesso al personale. Successivamente potrà essere sviluppato dai consulenti un successivo questionario con focus sulle aree che i dipendenti, in relazione alle risposte fornite, ritengono prioritarie.
	Miglioramento del benessere organizzativo dell'Ente tramite il lavoro agile.	V	Con delibera n. 416 del 2023 è stato pubblicato il regolamento n. 50 – Lavoro a distanza.
	Promozione delle misure di welfare	X	Nel "Questionario di indagine sul benessere organizzativo per i dipendenti di AREU" è stata introdotta una sezione relativa alle proposte di "Welfare aziendale". In particolare, sono state riportate le iniziative elencate nell'art. 89 del CCNL Sanità riguardo il Welfare Aziendale e per le quali si chiede di scegliere almeno 1 (massimo 3) opzioni in base alle preferenze. La compilazione da parte dei dipendenti della sezione consentirà l'individuazione di aree prioritarie di "interesse" per le quali il CUG presenterà specifiche proposte alla Direzione Aziendale - Sondaggio da effettuare nel 2024 e verificata la possibilità di collaborare con il Cral di qualche altro ente.
GESTIONE DEL CAPITALE UMANO	Piano Triennale del Fabbisogno di Personale 2023-2025 (PTFP)	V	Il PTFP 2023-2025 è stato adottato sulla base delle linee guida predisposte da Regione Lombardia nel rispetto del limite delle risorse assegnate in sede di budget del personale 2023.
	Assicurare il reclutamento delle risorse umane necessarie per assicurare il funzionamento dei servizi dell'Ente, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e con i vincoli normativi alle assunzioni di	V	La differenza tra PTFP 2022 e PTFP 2023 è pari a 26 unità. Sono state assunte unità a copertura del 50%, garantendo anche il turnover fisiologico 2023. Sono state svolte le procedure selettive ai fini delle assunzioni programmate ed effettuate.

	personale e di finanza pubblica.		
FORMAZIONE	Implementazione dell'attività formativa in Simulazione	v	<p>Sono stati organizzati i seguenti eventi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5/6/7 maggio: per formatori AREU "facilitatore in simulazione ad alta fedelta. Principi di base"; • 26/27 Ottobre e 29/30 novembre: Unimi "facilitatore in simulazione nel corso di laurea in inf. Principi di base"; <p>Hanno partecipato agli eventi organizzati 48 professionisti. Dai questionari di gradimento è emersa una media superiore all'80%</p>
	Organizzazione Progetti /percorsi formativi complessi e strategici su mandato della Direzione Generale Welfare	v	sono stati organizzati 20 eventi formativo distinti a cui hanno partecipato 17 discenti per vento con una media di soddisfazione superior all'80%.
	Istituzione dell'Albo dei Formatori interni	x	Obiettivo NON raggiunto in quanto subordinato all'approvazione e adozione del regolamento sulla formazione e aggiornamento professionale.
	Predisposizione e approvazione del regolamento formazione per dipendenti AREU	v	Con delibera n. 420 del 2023 è stato approvato il regolamenton. 51 - "Regolamento sulla Formazione e aggiornamento professionale".

Dall'esito del monitoraggio degli obiettivi posti con il PIAO 2024-2025 emerge che l'Agenzia ha raggiunto gran parte degli obiettivi posti nell'anno 2023, con risultati soddisfacenti.

Pertanto, considerando gli obiettivi non raggiunti:

- Informatizzazione delle relazioni di soccorso (documentazione utilizzata dai mezzi di soccorso del sistema di emergenza urgenza extraospedaliera regionale);
- Indagine di clima organizzativo;
- Promozione delle misure di welfare;
- Istituzione dell'Albo dei Formatori interni - di importanza strategica

AREU continuerà a perseguirli anche nel 2024 al fine di aumentare ulteriormente il valore pubblico creato dall'ente.

Con tale perseveranza, AREU vuole assicurare la qualità dell'azione amministrativa, la trasparenza dell'attività amministrativa, il miglioramento della qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e a procedere a costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.

4. ESTRAZIONE E ANALISI OBIETTIVI STRATEGICI 2024

Nel mese di gennaio 2024 si è tenuta una riunione del Collegio di Direzione nella quale sono stati individuati gli ambiti di sviluppo dell'Agenzia per il triennio 2024-2026.

In relazione agli ambiti individuati sono stati poi delineati gli obiettivi strategici che AREU intende perseguire che sono stati successivamente declinati all'interno del presente PIAO.

In particolare sono stati individuati **17** obiettivi strategici, che sono stati analizzati in base alla congruità rispetto ai 4 macro-obiettivi a cui il PIAO deve tendere:

- Assicurare la qualità dell'azione amministrativa (QA);
- Assicurare la trasparenza dell'attività amministrativa (TA);
- Migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese (QS);
- Procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi (RS).

	Obiettivi	Valori PIAO
PERFORMANCE	Informatizzazione delle relazioni di soccorso (documentazione utilizzata dai mezzi di soccorso del sistema di emergenza urgenza extraospedaliera regionale)	RS
	Sviluppo della Centrale Medica Integrata (CMI)	QS
	Riorganizzare la Rete Trapiantologica regionale	QS
	Sviluppo e monitoraggio delle Reti di patologia tempo-dipendenti	QS
	Attuazione della DGR 787/2023 per la riorganizzazione dei PS-	QS
	collaborazione con gli Stakeholder	QS
	Sviluppo del Nea 116117	QS
	Collaborazione nella realizzazione delle azioni necessarie alla buona riuscita delle olimpiadi 2026	QS
ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	Garantire la trasparenza e l'accessibilità dei dati e delle informazioni relative all'attività dell'Ente	TA
	Garantire un continuo monitoraggio della validità delle mappature dei processi tutti i processi ritenuti sensibili	QA
	Nuovo codice di comportamento dei dipendenti	QA
C.U.G.	Indagine di clima organizzativo	QA
	Promozione delle misure di welfare	QA
	Promozione di iniziative formative per la diffusione della cultura della parità di genere, delle pari opportunità, della prevenzione e del contrasto delle discriminazioni	QA
GESTIONE DEL CAPITALE UMANO	Regolamentazione sullo svolgimento delle attività extraistituzionali dei dipendenti	QA
FORMAZIONE	Istituzione Albo dei formatori interni	QS

	Aumentare il numero dei Centri di formazione abilitati e autorizzati da AREU per erogare la specifica formazione al Trasporto Sanitario Semplice e al Trasporto Sanitario (TSS-TS), in ottemperanza alla Deliberazione Regionale XII/83, del 7.11.2023	QS
--	--	----

PERFORMANCE

1. PERFORMANCE

La presente sezione del PIAO è redatta secondo quanto previsto dal Capo II del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i. e con riferimento ai contenuti e alle Linee guida per il Piano della performance del 16 giugno 2017, redatte a cura della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 1, del D.P.R. n. 105 del 9 maggio 2016.

AREU fornisce una rappresentazione della mission e della vision dell'Agenzia, delle aree strategiche individuate per il periodo di riferimento sulla base delle indicazioni regionali e degli obiettivi correlati, dell'integrazione tra le diverse attività svolte e delle tematiche di interesse degli stakeholder, in modo tale che gli stessi possano acquisire elementi utili alla valutazione dei risultati raggiunti, nell'ottica della massima trasparenza.

Sono riportate le schede di sintesi, finalizzate a rappresentare, per ogni obiettivo individuato dall'Agenzia:

- le azioni operative da realizzare;
- la/e Struttura/e AREU responsabili;
- la baseline dell'obiettivo;
- i target di misurazione dell'obiettivo;
- l'indicatore di valutazione;
- lo strumento di monitoraggio;
- i tempi di monitoraggio.

La presente sezione del PIAO costituisce, pertanto, uno strumento per:

- definire gli obiettivi dell'Agenzia, funzionali alle strategie di creazione di valore pubblico;
- esplicitare le attività da svolgere a fronte degli obiettivi individuati, esprimendo i risultati di tali attività anche in termini quantitativi;
- porre in evidenza i collegamenti e l'integrazione tra le diverse attività svolte attraverso la visione di insieme delle stesse;
- rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna;
- favorire una effettiva accountability e trasparenza.

La sezione "Performance" si configura, in questo modo, come strumento atto a effettuare non soltanto un controllo susseguente sull'attività svolta ma anche un controllo in itinere.

A tale scopo, l'Agenzia effettua, nel corso dell'anno, momenti di verifica dell'avanzamento delle attività previste al fine di monitorarne il grado di realizzazione.

Per il triennio 2024 - 2026 sono state identificate le seguenti aree strategiche:

- 1 SISTEMA EXTRAOSPEDALIERO DI EMERGENZA URGENZA
- 2 RAPPORTI CON GLI STAKEHOLDER
- 3 SERVIZI SANITARI NON URGENTI
- 4 OLIMPIADI INVERNALI 2026

In relazione alle aree citate, AREU ha definito 7 obiettivi strategici e le azioni da realizzare e ha identificato i corrispondenti indicatori finalizzati al monitoraggio degli stessi.

Nell'ambito della valutazione delle performance si inserisce anche l'attività rilevazione e misurazione delle performance individuali del personale, in ordine alla quale si evidenzia che l'Agenzia ha attuato un processo di digitalizzazione delle modalità di misurazione e valutazione degli obiettivi personali dei dipendenti.

È in corso di implementazione un applicativo informatico che consentirà al personale e ai responsabili di effettuare le attività di assegnazione degli obiettivi personali, monitoraggio del loro raggiungimento e rendicontazione delle attività svolte oltre che di valutazione intermedia e finale. Ciò permetterà ad AREU di sintetizzare il processo di valutazione delle performance, rendendolo più veloce, immediato e di più agevole rendicontazione.

2. OBIETTIVI STRATEGICI DELLA SEZIONE PERFORMANCE

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

Sistema extraospedaliero di emergenza urgenza

Obiettivo	Informatizzazione delle relazioni di soccorso (documentazione utilizzata dai mezzi di soccorso del sistema di emergenza urgenza extraospedaliera regionale)
Azione da realizzare	Attuazione del progetto di informatizzazione della "relazione di soccorso" in uso ai mezzi di soccorso, e conseguente integrazione in collaborazione con ARIA e DG Welfare dei flussi informativi tra ospedale e sistema regionale di emergenza urgenza extraospedaliera.

Responsabile	Direttore del Dipartimento Sanitario Collaborano: S.C. Sistemi informativi, S.S. Qualità, risk management e internal auditing, S.C. AAT, S.C. Formazione,
Baseline	Relazioni di soccorso in uso in formato cartaceo (relazione di soccorso MSA rev. 8/2023, relazione di soccorso MSB rev. 7/2021)
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	a) Entro il 31 dicembre 2024: sviluppo dell'applicativo informatico che consente di trasmettere informaticamente le relazioni di soccorso ai sistemi gestionali di Pronto Soccorso di Regione Lombardia. b) Entro il 31 dicembre 2025: avvio dell'attività di formazione del personale e attivazione dell'utilizzo dell'applicativo informatico, in forma sperimentale, in almeno 2 AAT regionali. c) Entro il 31 dicembre 2026: completamento dell'attività di formazione del personale e attivazione dell'utilizzo dell'applicativo informatico in tutte le AAT regionali.
Indicatore di misurazione	a) Elaborazione di un documento recante la descrizione delle specifiche dell'applicativo informatico e delle modalità di interazione con i sistemi gestionali di Pronto Soccorso, a conclusione dello sviluppo dell'applicativo. b) Elaborazione di una relazione recante la descrizione delle fasi di attivazione sperimentale dell'utilizzo dell'applicativo informatico, della formazione erogata, delle criticità riscontrate nell'operatività e delle azioni poste in essere a fronte delle stesse. c) Elaborazione di una relazione recante la descrizione delle fasi di attivazione dell'utilizzo dell'applicativo informatico a livello regionale e della formazione erogata.
Strumento di monitoraggio per valutazione	Applicativo informativo per la compilazione delle relazioni di soccorso informatizzate.
Termine raggiungimento obiettivo	a) 31 dicembre 2024 b) 31 dicembre 2025 c) 31 dicembre 2026

Obiettivo	Sviluppo della Centrale Medica Integrata (CMI)
Azione da realizzare	Analisi dell'efficienza e della sicurezza e limiti nell'utilizzo e nell'implementazione della telemedicina nell'ambito della attività della CMI (teleconsulto, televisita, telemonitoraggio, teleassistenza).
Responsabile	S. C. integrazione percorsi di cura ospedale territorio.
Baseline	Attivazione della centrale medica integrata.
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Raccolta e analisi dei dati sull'utilizzo della telemedicina e sulle implicazioni in termini di fattibilità, efficacia e sicurezza per gestire e orientare sul territorio il bisogno di salute che afferisce alla CMI.
Indicatore di misurazione	Redazione di una relazione semestrale e di una relazione finale sui dati raccolti durante l'implementazione della telemedicina

	nell'ambito della attività della CMI, tenendo conto anche della specifica disciplina relativa al trattamento dei dati, nell'ambito delle attività di AREU.
Strumento di monitoraggio per valutazione	Relazione semestrale e finale
Termine raggiungimento obiettivo	31 dicembre 2024

Obiettivo	Riorganizzare la Rete Trapiantologica regionale
Azione da realizzare	Attuazione del progetto di riorganizzazione del coordinamento regionale dell'attività di trasporto organi e dell'attività di procurement, in esecuzione di quanto disciplinato della c.d. DGR delle regole di sistema per il Sistema Sanitario Lombardo per l'anno 2024.
Responsabile	S.S.D. Trasporto organi, tessuti ed equipe.
Baseline	Attuale sistema di coordinamento regionale dell'attività di procurement.
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Attuazione della proposta di riorganizzazione, per quanto di competenza di AREU.
Indicatore di misurazione	Elaborazione di un cronoprogramma delle attività in capo ad AREU.
Strumento di monitoraggio per valutazione	Rendicontazione dell'attività svolta in relazione al cronoprogramma.
Termine raggiungimento obiettivo	31 dicembre 2024

Obiettivo	Sviluppo e monitoraggio delle Reti di patologia tempo-dipendenti
Azione da realizzare	Monitoraggio delle Reti di patologia tempo-dipendenti (Trauma maggiore e Ictus).
Responsabile	Dipartimento Sanitario
Baseline	Attuale mappatura
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Fornire dati relativi al funzionamento delle Reti di patologia tempo-dipendenti.
Indicatore di misurazione	Trasmissione periodica di dati relativi al funzionamento delle Reti di patologia tempo-dipendenti.
Strumento di monitoraggio per valutazione	Elaborazione di un report di monitoraggi periodici.
Termine raggiungimento obiettivo	31 dicembre 2024

Obiettivo	Attuazione della DGR 787/2023 per la riorganizzaione dei PS
Azione da realizzare	Formazione MEU strutturati presso gli Enti del Sistema Sanitario Lombardo e graduale inserimento nel sistema di Emergenza Urgenza preospedaliera.

Responsabile	S.C. Formazione e Dipartimento Sanitario
Baseline	Percorsi formativi ordinari
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Sviluppo e Attivazione di un percorso formativo e di inserimento dei MEU.
Indicatore di misurazione	Graduale inserimento dei MEU formati di 4 ASST nelle attività di AREU previste dalla DGR.
Strumento di monitoraggio per valutazione	Relazione semestrale e conclusiva sul numero di Medici formati e inseriti nelle attività di AREU.
Termine raggiungimento obiettivo	31 dicembre 2024

Rapporti con gli stakeholders

Obiettivo	Collaborazione con gli stakeholder
Azione da realizzare	Collaborazione con gli stakeholder: organizzazione/effettuazione di periodici momenti di confronto e iniziative in attuazione di specifici progetti.
Responsabile	Direzione strategica
Baseline	6 momenti di confronto/iniziativa organizzati nel 2023 .
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Organizzazione di almeno 4 momenti di confronto/iniziativa nel corso del 2024, che prevedano anche il coinvolgimento di almeno 1 CUR e 1 SOREU.
Indicatore di misurazione	Numero momenti di confronto/iniziativa organizzati nel 2024
Strumento di monitoraggio per valutazione	Documentazione inerente i momenti di confronto e le iniziative effettuate
Termine raggiungimento obiettivo	31 Dicembre 2024

Servizi Sanitari non urgenti

Obiettivo	Sviluppo del NEA 116117
Azione da realizzare	Definizione del modello organizzativo di interfaccia tra il NEA 116117 e le Centrale Operativa Territoriale (COT), e successiva attivazione di una fase sperimentale in condivisione con gli stakeholder (ASST/ATS)
Responsabile	S.C. NEA 116117
Baseline	Implementazione funzioni NEA 116117 in Lombardia
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Attuazione della fase sperimentale per l'applicazione del modello nel corso del 2024

Indicatore di misurazione	Raccolta dei dati derivanti dalla sperimentazione
Strumento di monitoraggio per valutazione	Relazione semestrale e conclusiva derivante dall'analisi dei dati raccolti.
Termine raggiungimento obiettivo	31 dicembre 2024

Olimpiadi invernali 2026

Obiettivo	Collaborazione nella realizzazione delle azioni necessarie alla buona riuscita delle olimpiadi invernali 2026
Azione da realizzare	Adesione alla convenzione con altri enti sanitari regionali
Responsabile	Direzione Sanitaria e Direzione Amministrativa
Baseline	Nessuna convenzione
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Condivisione di un testo convenzionale, avente ad oggetto la buona riuscita delle Olimpiadi 2026, con almeno un Ente Sanitario
Indicatore di misurazione	Incontri e corrispondenza finalizzati alla definizione di un testo convenzionale condiviso
Strumento di monitoraggio per valutazione	Proposta Delibera di approvazione della convenzione
Termine raggiungimento obiettivo	31 dicembre 2024

ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

1. PREMESSA – NUOVO CICLO

In questa sezione dedicata alla programmazione delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza, e predisposta dal Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza, l'amministrazione individua il proprio grado di esposizione al rischio di corruzione, definendo le misure (interventi organizzativi) volte a prevenirne il rischio, nonché le misure, i modi e le iniziative volte a garantire la trasparenza e l'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente.

Elementi essenziali della sottosezione sono quelli indicati dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) e nelle disposizioni di legge volte ad identificare sia gli eventi corruttivi che potrebbero, anche solo ipoteticamente, verificarsi nell'ente, sia le misure organizzative volte a contenere tali eventi.

In particolare, la presente sottosezione è stata elaborata in ossequio alle indicazioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) del 2019 e nell'ultimo Piano Nazionale Anticorruzione 2022, ed ai suoi allegati, tenendo conto anche degli esiti del monitoraggio dell'ultimo Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

Come noto infatti, l'ANAC ha deciso di dedicare l'Aggiornamento 2023 del PNA 2022 esclusivamente ai contratti pubblici considerando che la disciplina in materia è stata innovata dal d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36 "Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici", intervenuto in costanza di realizzazione degli obiettivi del PNRR/PNC e in un quadro normativo che, come indicato nel PNA 2022, presenta profili di complessità per via delle numerose disposizioni derogatorie via via introdotte.

Inoltre, nella presente sottosezione viene definita la strategia con cui dare concreta attuazione al principio di trasparenza, intesa come accessibilità totale dei dati e dei documenti detenuti dall'ente non solo finalizzata a favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche, ma anche come strumento di tutela dei diritti dei cittadini e di promozione della partecipazione degli interessati all'attività amministrativa.

Per la predisposizione della sezione Anticorruzione e Trasparenza del PIAO 2024 - 2026, AREU ha continuato ad adottato una metodologia di valutazione dei rischi di tipo qualitativo, fondata sull'analisi dei dati raccolti e riportati nell'analisi del contesto interno ed esterno.

In relazione alle aree maggiormente esposte al rischio corruttivo, inteso nella sua accezione lata meglio definita nel seguente punto 2, e precedentemente individuate mediante appositi laboratori, AREU ha monitorato l'attuazione delle misure anticorruptive poste a presidio dei rischi.

2. DEFINIZIONE DEL FENOMENO

Ai fini del presente Piano il concetto di corruzione è inteso in senso lato, così come

specificato anche nella Circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica e nel PNA 2015, e pertanto comprensivo delle varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri un abuso del potere pubblico da parte di un soggetto a cui il potere stesso è affidato, al fine di ottenere vantaggi di natura privata.

3. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

L'analisi del contesto esterno restituisce le informazioni necessarie a identificare il rischio corruttivo in relazione alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'amministrazione opera e rappresenta un presupposto fondamentale per l'identificazione delle strategie in grado di produrre valore pubblico e nella predisposizione delle sottosezioni del PIAO.

Tale analisi ha come obiettivo quello di evidenziare il modo in cui le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente nel quale l'amministrazione si trova a operare possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi e, al tempo stesso, condizionare la valutazione del rischio corruttivo e il monitoraggio dell'idoneità delle misure di prevenzione.

AREU si trova a operare in un vasto ambito territoriale corrispondente a quello della regione Lombardia con una popolazione di riferimento di quasi 10 milioni di cittadini. Ciò rende AREU un ente sanitario *sui generis* rispetto al panorama italiano, nel quale gli enti sanitari sono generalmente competenti solo per il territorio di riferimento in base alle attribuzioni regionali.

Pertanto l'analisi del contesto esterno deve necessariamente essere svolta con riferimento a tutta la regione Lombardia: una delle regioni più popolate e industrializzate d'Italia, con una significativa presenza di attività economiche. Le dinamiche della criminalità e della corruzione possono variare a livello locale e dipendono da diversi fattori, tra cui l'efficacia delle forze dell'ordine, le politiche di sicurezza e il contesto socio-economico.

Per poter misurare un fenomeno multidimensionale come la corruzione, e soprattutto il contesto esterno ovvero le caratteristiche economiche, culturali e sociali del territorio nel quale l'Amministrazione opera, tali da poter ostacolare, o al contrario favorire, il verificarsi di fenomeni corruttivi, è stato elaborato un indicatore sintetico di rischio di corruzione basato su tre aree di rischio: Criminalità, Economia e mercato del lavoro; Demografia e società. Nello specifico sono stati identificati, per ciascuna area di rischio, degli indicatori elementari positivamente o negativamente correlati al fenomeno corruttivo, utili per sostenere la prevenzione ed il contrasto all'illegalità e promuovere la trasparenza nell'azione della Pubblica Amministrazione.

Gli indicatori elementari possono essere considerati come dei campanelli d'allarme o delle red flags, che segnalano situazioni potenzialmente problematiche. Tali alert permettono di avere il quadro di contesti territoriali più o meno esposti a fenomeni corruttivi sui quali investire in termini di prevenzione e/o di indagine, ma anche di orientare l'attenzione dei watchdog della società civile, di attirare l'attenzione e la partecipazione civica. È necessario specificare che in un contesto territoriale a rischio non si verificano necessariamente fenomeni corruttivi, ma la presenza del rischio di corruzione come fattore sistematico più elevata. Il rischio corruzione non significa necessariamente corruzione, ma è dato da un insieme di condizioni che favoriscono il

verificarsi del fenomeno.

Rapporto Scuola Normale di Pisa

Secondo quanto riportato dal quinto rapporto sui fenomeni di criminalità organizzata e corruzione in Toscana realizzato dalla Scuola Normale di Pisa, l'espansione dell'ndrangheta nel Centro Nord è stata ampiamente dimostrata, e in particolare in Lombardia, dove si assiste all'integrazione nella stessa realtà territoriale di una pluralità di business criminali: dai tradizionali affari illeciti (estorsioni, usura, traffico di stupefacenti, delitti contro la persona, recupero crediti con modalità intimidatorie), all'acquisizione di un controllo sulle attività economiche legali, fino al condizionamento delle competizioni elettorali a livello locale strumentale per l'ottenimento di un accesso privilegiato, e illecito, nel mercato dei contratti pubblici e delle concessioni e autorizzazioni.⁵

La Lombardia risulta essere infatti, centro nevralgico dello sviluppo della criminalità organizzata, sia di stampo mafioso che di altra matrice.

Regione	2014 val. ass.	2015 val. ass.	2016 val. ass.	2017 val. ass.	2018 val. ass.	2019 val. ass.	2020 val. ass.	2020 quota %	var. % 2020-'19	var. % triennio	Totale '14-'20	Totale quota %	C.N. quota %
Abruzzo	3	2	3	3	2	4	9	1,2%	125%	87,5%	26	0,8%	
Basilicata	0	4	2	4	5	16	23	3,1%	43,8%	340%	54	1,6%	
Calabria	28	45	134	166	176	154	194	25,9%	26%	51,9%	897	26,3%	
Campania	17	67	33	56	56	67	100	13,4%	49,3%	42,9%	396	11,6%	
Emilia-Rom.	8	37	32	51	36	43	44	5,9%	2,3%	2,5%	251	7,3%	25,7%
Friuli Ven. Giul.	1	0	1	1	0	0	3	0,4%		50%	6	0,2%	0,6%
Lazio	12	19	7	7	9	8	25	3,3%	212,5%	27,3%	87	2,5%	8,9%
Liguria	0	5	6	5	3	13	4	0,5%	-69,2%	25%	36	1,1%	3,7%
Lombardia	15	22	34	23	46	65	64	8,6%	-1,5%	121,5%	269	7,9%	27,5%
Marche	0	5	3	2	6	1	3	0,4%	200%	0%	20	0,6%	2%
Molise	0	0	1	5	4	7	5	0,7%	-28,6%	166,7%	22	0,6%	
Piemonte	4	17	10	33	24	20	16	2,1%	-20%	0%	124	3,6%	12,7%
Puglia	0	6	19	37	40	39	93	12,4%	138,5%	177,4%	234	6,8%	
Sardegna	0	2	2	0	2	0	5	0,7%		75%	11	0,3%	
Sicilia	27	117	102	150	138	169	97	13%	-42,6%	9,5%	800	23,4%	
Toscana	4	2	13	7	15	9	34	4,5%	277,8%	163,6%	84	2,5%	8,6%
Trentino-A. A.	0	0	0	0	1	0	3	0,4%			4	0,1%	0,4%
Umbria	0	8	2	5	4	4	2	0,3%	-50%	-33,3%	25	0,7%	2,6%
Valle D'Aosta	0	2	1	1	0	0	1	0,1%		-75%	5	0,1%	0,5%
Veneto	3	6	6	16	6	6	23	3,1%	283,3%	25%	66	1,9%	6,8%
Nord	31	89	90	130	116	147	158	21,1%	7,5%	36,2%	761	22,3%	
Centro	16	34	25	21	34	22	64	8,6%	190,9%	50%	216	6,3%	100%
Sud	75	243	296	421	423	456	526	70,3%	15,4%	46,4%	2440	71,4%	
Italia	122	366	411	572	573	625	748	100%	19,7%	44,3%	3417	100%	

Fonte: Elab. da ANAC (2018) e DIA (2019b; 2020b)

Nel 2021 le imprese destinatarie di interdittiva in Lombardia sono aumentate a 68⁶.

Inoltre, si evidenzia che in Regione Lombardia sono presenti 397 comuni con beni confiscati alle organizzazioni criminali.

⁵ 5° Rapporto sui fenomeni di criminalità organizzata e corruzione in Toscana - Scuola Normale di Pisa

⁶ 6° Rapporto sui fenomeni di criminalità organizzata e corruzione in Toscana - Scuola Normale di Pisa

Gli immobili e le aziende in gestione e già “destinate” ammontano ad oggi in Lombardia a 3.607, un numero in continua crescita che dimostra tra l’altro come la Lombardia costituisca la regione del Nord più ambita dalle organizzazioni criminali.⁷

Relativamente, invece, alla concentrazione geografica delle notizie ad oggetto fenomeni di corruzione si evince che, come rilevato negli anni precedenti anche nel 2020 la Lombardia (14%) presenta tra le percentuali più elevate, riportando assieme a Sicilia e Lazio complessivamente circa il 42% dei casi analizzati.

Nel 2021, la percentuale di eventi rilevati nella sola Lombardia è del del 12%, rispetto al totale degli eventi rilevati in tutta la naizone., rilevando una riduzione rispetto all’anno precedente. Tuttavia, il numero di eventi segnalati in è 57, in aumento rispetto ai 37 eventi dell’anno precedente eventi.⁸

Regione	2017		2018		2019		2020		2021	
	Freq.	%								
Piemonte	11	3,34	24	4,77	16	4,73	16	6,11	17	3,59
Valle d'Aosta	4	1,22	11	2,19	10	2,96	5	1,91	6	1,27
Lombardia	47	14,29	72	14,31	51	15,09	37	14,12	57	12,05
Trentino-Alto Adige	3	0,91	7	1,39	1	0,30	1	0,38	4	0,85
Veneto	9	2,74	14	2,78	8	2,37	4	1,53	9	1,9
Friuli-Venezia Giulia	2	0,61	-	-	3	0,89	2	0,76	1	0,21
Liguria	10	3,04	22	4,37	4	1,18	4	1,53	9	1,9
Emilia-Romagna	14	4,26	18	3,58	11	3,25	11	4,20	17	3,59
Toscana	17	5,17	36	7,16	20	5,92	16	6,11	39	8,25
Umbria	3	0,91	3	0,60	2	0,59	5	1,91	7	1,48
Marche	2	0,61	8	1,59	14	4,14	2	0,76	5	1,06
Lazio	63	19,15	76	15,11	37	10,95	29	11,07	45	9,51
Abruzzo	13	3,95	19	3,78	10	2,96	6	2,29	16	3,38
Molise	1	0,30	3	0,60	2	0,59	-	-	2	0,42
Campania	37	11,25	29	5,77	40	11,83	27	10,31	54	11,42
Puglia	28	8,51	31	6,16	32	9,47	18	6,87	47	9,94
Basilicata	3	0,91	8	1,59	5	1,48	5	1,91	6	1,27
Calabria	14	4,26	27	5,37	13	3,85	20	7,63	54	11,42
Sicilia	40	12,16	81	16,10	52	15,38	42	16,03	68	14,38
Sardegna	8	2,43	14	2,78	7	2,07	9	3,44	8	1,69
N.d.							3	1,15	2	0,42
Totale	484	100	329	100	503	100	338	100	473	100

Fonte: elaborazione dell’autore su dati da lanci di stampa – progetto CECO

Altro dao rilveante, segnalato dal rapporto, riguarda le segnalazioni alla centrale rischi interbancaria.

⁷ Polis Lombardia - Monitoraggio della presenza mafiosa in Lombardia 2022

⁸° Rapporto sui fenomeni di criminalità organizzata e corruzione in Toscana - Scuola Normale di Pisa – p. 142 ss
 DOC 166 Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2024 - 2026 (PIAO) Rev. 1 del 31/01/2024 Pag. 28 di 94

Fenomeni Di Riciclaggio

I fenomeni di riciclaggio hanno matrice diversa e un'incidenza significativa in Italia, visti gli elevati tassi di criminalità economica ed economia sommersa. Il riciclaggio è un fenomeno indipendente da quelli di criminalità organizzata, sebbene eserciti una forte attrazione nei confronti dei secondi.

La principale misura utilizzata per analizzare questi fenomeni occulti è rappresentata dalle segnalazioni di operazioni sospette (s.o.s.) di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo, che intermediari finanziari, professionisti e altri operatori qualificati hanno l'obbligo di comunicare all'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) della Banca d'Italia

La UIF svolge il compito di gestire le segnalazioni ricevute, farne una valutazione omogenea e integrata, in grado di cogliere collegamenti soggettivi e oggettivi, tracciare flussi finanziari anche oltre i confini nazionali, attraverso l'apporto delle informazioni scambiate con la rete delle FIU estere, e individuarne operatività connotate da maggior rischi.

A livello nazionale, nel 2021 il numero di segnalazioni ha osservato una forte espansione rispetto agli anni precedenti, registrando il più alto tasso di crescita nell'ultimo decennio di riferimento (+23%, per un totale di 139.524 segnalazioni).

La UIF segnala l'aumento delle comunicazioni trasmesse dalla Pubblica amministrazione, che, per quanto ancora marginali in valore assoluto, hanno registrato un incremento significativo (+172,3%), proveniente quasi esclusivamente da due società a partecipazione pubblica (114 comunicazioni).

La distribuzione territoriale delle segnalazioni vede la Lombardia, in continuità con gli anni precedenti, la prima regione per concentrazione dell'operatività, con un'incidenza del 18,2% sul totale. L'incremento delle segnalazioni nella regione (+29,6%) è superiore rispetto alla media nazionale (+22,6%).

Regione	2020		2021		
	(valori assoluti)	(quote %)	(valori assoluti)	(quote %)	(var. % rispetto al 2020)
Lombardia	19632	17,3	25447	18,2	29,6
Lazio	14329	12,7	17236	12,4	20,3
Campania	14715	13	15728	11,3	6,9
Veneto	8374	7,4	10253	7,3	22,4
Emilia-Romagna	7810	6,9	9570	6,9	22,5
Sicilia	8005	7,1	9283	6,7	16
Piemonte	6398	5,7	8295	5,9	29,6
Toscana	6695	5,9	8206	5,9	22,6
Puglia	6861	6,1	7702	5,5	12,3
Calabria	3369	3	3826	2,7	13,6
Liguria	2574	2,3	3198	2,3	24,2
Marche	2419	2,1	2897	2,1	19,8
Trent. -Alto Adige	1869	1,7	2378	1,7	27,2
Friuli Ven. Giulia	1862	1,6	2264	1,6	21,6
Abruzzo	1548	1,4	1990	1,4	28,6
Sardegna	1757	1,6	1880	1,3	7
Umbria	1032	0,9	1283	0,9	24,3
Basilicata	786	0,7	867	0,6	10,3
Molise	468	0,4	559	0,4	19,4
Valle d'Aosta	229	0,2	245	0,2	7
Estero	1521	1,3	1412	1	-7,2
Online	934	0,8	5005	3,6	435,9
Totale	113187	100	139524	100	23,3

Fonte: Banca d'Italia, Quaderni dell'antiriciclaggio dell'Unità di Informazione Finanziaria, (anno 2021)

Dal secondo semestre del 2017, la Direzione Investigativa Antimafia indica in maniera più dettagliata, per ogni regione d'Italia, il numero di s.o.s. analizzate e risultate attinenti a fenomeni di criminalità organizzata o relativi a reati spia individuati dalla Direzione.

In termini assoluti, nel 2021 in Lombardia sono state analizzate ben 29.117 operazioni perché ritenute riconducibili direttamente a fenomeni di criminalità organizzata, costituendo il 26% circa delle segnalazioni analizzate dalla Direzione (circa 30.000 sono quelle ricondotte a reati-spia, che sommate alle prime rappresentano circa il 6% delle segnalazioni analizzate su scala nazionale nel 2021).

	2019			2020			2021				
	Crim.Org.	Totale	Naz. %	Crim.Org.	Totale	Naz. %	Crim.Org.	Totale	Naz. %	Crim. Org. %	2020/2021 %
Abruzzo	485	1939	1,5%	2046	5637	1,2%	4519	12680	1,8%	35,6%	124,9%
Basilicata	166	708	0,6%	1254	3088	0,7%	1056	3964	0,6%	26,6%	28,4%
Calabria	1639	3817	3,0%	8272	15787	3,4%	10497	23353	3,3%	44,9%	47,9%
Campania	6409	22143	17,5%	34251	98503	21,4%	36657	102664	14,7%	35,7%	4,2%
Emilia-Romagna	1797	10846	8,6%	11781	32498	7,1%	16690	50383	7,2%	33,1%	55,0%
Friuli Venezia Giulia	305	1437	1,1%	1406	4059	0,9%	2301	9819	1,4%	23,4%	141,9%
Lazio	2419	15153	12,0%	19850	60690	13,2%	36046	110262	15,8%	32,7%	81,7%
Liguria	663	3109	2,5%	3020	12185	2,6%	3776	16165	2,3%	23,4%	32,7%
Lombardia	4318	23791	18,8%	20614	69431	15,1%	29117	110724	15,8%	26,3%	59,5%
Marche	524	2308	2,0%	2219	6674	1,4%	4027	12956	1,9%	31,1%	95,8%
Molise	214	585	0,5%	402	1441	0,3%	719	2184	0,3%	32,9%	51,6%
Piemonte	1083	7718	6,1%	6913	23103	5,0%	11507	37946	5,4%	30,3%	64,2%
Puglia	1224	5660	4,5%	12204	29964	6,5%	16331	41143	5,9%	39,7%	37,3%
Sardegna	92	867	0,7%	1887	5785	1,3%	3143	8845	1,3%	35,5%	52,9%
Sicilia	2172	8092	6,4%	14142	33897	7,4%	17570	47975	6,9%	36,6%	41,5%
Toscana	841	7127	5,6%	7326	21462	4,7%	11266	40426	5,8%	27,9%	88,4%
Trentino-Alto Adige	124	1029	0,8%	1614	4109	0,9%	1479	7662	1,1%	19,3%	86,5%
Umbria	239	1200	0,9%	1968	4808	1,0%	2386	6817	1,0%	35,0%	41,8%
Valle D'Aosta	44	124	0,1%	132	304	0,1%	181	628	0,1%	28,8%	106,6%
Veneto	1174	6799	5,4%	8520	23140	5,0%	11813	40024	5,7%	29,5%	73,0%
n.d.	389	1998	1,6%	772	4216	0,9%	2244	12427	1,8%	18,1%	194,8%
Nord	9508	54853	43,3%	54000	168829	36,6%	76864	273351	39,1%	28,1%	61,9%
Centro	3823	25988	20,5%	31363	93634	20,3%	53725	170441	24,4%	31,5%	82,0%
Sud	13270	50944	40,2%	80969	215764	46,8%	101280	278570	39,9%	36,4%	29,1%
Italia	26121	126650	100,0%	160593	460781	100,0%	223325	699027	100,0%	31,9%	51,7%

Fonte: DIA, Relazioni semestrali, (2019;2020;2021)

I reati corruttivi – dipartimento funzione pubblica

Il Dipartimento della Funzione pubblica ha analizzato i dati realtivi ai principali reati contro la pubblica amministrazione commessi nel territorio nazionale dal 2004 al 2021



Delitti contro la Pubblica Amministrazione commessi in Italia dal 2004 al 2021.
(Dati di fonte SDI/SSD non consolidati per il 2021, estratti il 21/01/2022)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Var. % 2004-2021
Concussione (artt. 317 e 319 quater c.p.)	138	115	86	130	145	140	146	130	168	161	144	109	119	104	84	88	97	59	-57,2 %
Reati corruttivi (artt. 318, 319, 319 ter, 320, 321, 322 e 346 bis c.p.)	414	359	361	386	463	460	382	430	433	402	350	468	412	444	328	388	327	232	-44,0 %
Peculato e peculato mediante profitto dell'errore altrui (artt. 314 e 316 c.p.)	291	290	258	292	296	371	436	377	500	466	429	378	388	377	356	468	278	256	-12,0 %
Abuso di ufficio (art. 323 c.p.)	1.016	1.051	935	1.097	1.168	1.099	1.193	1.196	1.259	1.144	1.254	1.179	1.177	1.106	1.063	1.009	1365	1.025	+0,9 %

ed ha rilevato che vi è stata una significativa riduzione dei reati di concussione, di peculato e degli altri reati corruttivi⁹.

L'incidenza del fenomeno, con riferimento al triennio 2019 – 2021 e alla distribuzione dei reati ogni 100 mila abitanti, in Lombardia, è inferiore, rispetto alla media nazionale. In Lombardia sono stati rilevati circa 6 eventi ogni 100 mila abitanti, contro gli oltre 10 eventi della media nazionale.

Regione	Reati Comm per 100K Res
MOLISE	25,02
CALABRIA	23,32
BASILICATA	22,64
LAZIO	15,12
CAMPANIA	14,31
UMBRIA	13,90
SICILIA	13,22
PUGLIA	12,66
ABRUZZO	11,55
MEDIA NAZIONALE	10,03
VALLE D AOSTA	9,36
TOSCANA	8,67
EMILIA-ROMAGNA	7,06
SARDEGNA	6,98
FRIULI VENEZIA GIULIA	6,39
LIGURIA	6,19
LOMBARDIA	6,07
PIEMONTE	6,03
TRENTINO-ALTO ADIGE	5,88
VENETO	5,49
MARCHE	5,24

Tuttavia, considerando complessivamente i reati oggetto di analisi, è emersa con spiccata prevalenza di eventi rilevati in alcuni capoluoghi, tra cui Milano (oltre a Torino, Napoli, Palermo e, soprattutto, Roma).

⁹ Dipartimento della Funzione Pubblica – Direzione Centrale della polizia Criminale – Servizio Analisi Criminale: I reati Corruttivi febbraio 2022 - https://www.interno.gov.it/sites/default/files/2022-03/report_reati_corruttivi_02.2022.pdf

Procura Speciale
Io sottoscritto Dr. Massimo Lombardo, nato

e, nel periodo 1° gennaio
:ro-categoria riferita alla
popolazione residente, si
mila abitanti. La media in
lla media nazionale, con

Regione	Reati Comm per 100K Res
BASILICATA	1,70
CAMPANIA	1,23
CALABRIA	1,19
ABRUZZO	0,82
LAZIO	0,63
PUGLIA	0,56
SICILIA	0,55
MEDIA NAZIONALE	0,47
PIEMONTE	0,40
TOSCANA	0,35
UMBRIA	0,33
FRIULI VENEZIA GIULIA	0,32
MARCHE	0,32
MOLISE	0,31
LOMBARDIA	0,20
VENETO	0,16
LIGURIA	0,12
TRENTINO-ALTO ADIGE	0,10
EMILIA-ROMAGNA	0,07
SARDEGNA	0,06
VALLE D AOSTA	0,00

Per quanto riguarda i reati "corruttivi", nel medesimo arco temporale, il valore medio nazionale è pari a 1,80 ogni 100 mila abitanti. Anche in questo caso, a livello regionale, la media è inferiore a quella nazionale, con 1,55 eventi ogni 100 mila abitanti, sebbene Milano rappresenti uno dei due poli di maggior concentrazione del fenomeno, insieme a Roma.

Regione	Reati Comm per 100K Res
MOLISE	4,38
UMBRIA	3,53
CALABRIA	3,28
VALLE D AOSTA	3,12
BASILICATA	2,72
LAZIO	2,50
CAMPANIA	2,40
SICILIA	2,36
PUGLIA	2,08
PIEMONTE	1,82
MEDIA NAZIONALE	1,80
TOSCANA	1,73
LOMBARDIA	1,55
EMILIA-ROMAGNA	1,53
ABRUZZO	1,49
TRENTINO-ALTO ADIGE	1,06
MARCHE	1,02
FRIULI VENEZIA GIULIA	0,89
LIGURIA	0,87
SARDEGNA	0,60
VENETO	0,51

Infine, con riferimento ai reati di peculato, nel medesimo triennio di riferimento, a livello nazionale è stato rilevato un valore medio di 1,82 eventi commessi ogni 100 mila abitanti, ed una media regionale di 1,31 venti ogni 100 mila abitanti.

Regione	Reati Comm per 100K Res
MOLISE	5,94
TOSCANA	3,60
VALLE D AOSTA	3,12
SICILIA	2,53
LAZIO	2,53
CALABRIA	2,49
UMBRIA	2,21
PUGLIA	2,10
LIGURIA	1,98
FRIULI VENEZIA GIULIA	1,94
ABRUZZO	1,94
MEDIA NAZIONALE	1,82
CAMPANIA	1,47
MARCHE	1,41
BASILICATA	1,36
SARDEGNA	1,31
LOMBARDIA	1,31
TRENTINO-ALTO ADIGE	1,16
EMILIA-ROMAGNA	1,13
VENETO	1,11
PIEMONTE	1,10

Rapporto Intersectoriale sulla Criminalità Predatoria

Secondo il rapporto intersectoriale sulla criminalità predatoria del 2023, nel quale sono riportate le elaborazioni a livello territoriale sui diversi indici di rischio, possibili per alcuni settori (banche, uffici postali, tabaccherie, farmacie e, dal 2021, anche esercizi commerciali), e sono state evidenziate le aree a maggior rischio comuni e specifiche per ciascuna categoria, la Lombardia è risultata al primo posto con riferimento sia all'indice di rischio delle farmacie, risultato pari a 3,1 rapine ogni 100 punti operativi, sia per quanto riguarda gli esercizi commerciali.

In Lombardia è stato registrato il valore più elevato dell'indice di rischio-intersectoriale che è stato pari a 1,2 rapine ogni 100 punti operativi (da 1,1 nel 2021).

Tabella 1 – Indice di rischio (rapine ogni 100 punti operativi) nel 2022 per settore e regione

Regione	Banche	Uffici postali	Tabaccherie	Farmacie	Es. commerciali
Abruzzo	0,4	0,4	0,1	1,1	0,5
Basilicata	0,0	0,0	0,1	0,4	0,1
Calabria	0,6	1,6	0,3	0,5	0,1
Campania	0,7	4,3	1,0	2,0	0,6
Emilia-Romagna	0,5	0,4	0,2	2,0	1,1
Friuli-Venezia Giulia	0,0	0,0	0,3	0,0	0,6
Lazio	0,5	1,6	0,3	2,2	1,0
Liguria	0,3	0,0	0,4	0,8	0,9
Lombardia	0,7	0,5	0,1	3,1	1,3
Marche	0,7	0,0	0,1	0,9	0,4
Molise	1,1	0,0	0,0	0,0	0,2
Piemonte	0,5	0,8	0,0	2,1	1,2
Puglia	0,6	1,7	0,7	1,9	0,5
Sardegna	0,6	1,1	0,1	0,6	0,3
Sicilia	1,6	1,9	0,3	2,2	0,5
Toscana	0,6	0,4	0,1	0,6	0,7
Trentino Alto-Adige	0,4	0,9	0,0	0,0	1,0
Umbria	0,3	1,1	0,3	0,0	0,4
Valle d'Aosta	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Veneto	0,1	0,4	0,1	1,0	0,9
ITALIA	0,6	1,0	0,3	1,7	0,8

Fonte: elaborazioni su dati OSSIF, Poste Italiane, Federazione Italiana Tabaccai, SAC-DCPC Ministero dell'Interno e Federfarma

In Lombardia nel primo semestre del 2023, con riferimento ai crimini di furto si è registrato il più elevato indice di rischio sia per quanto riguarda i furti nelle farmacie (12 furti ogni 100 farmacie), sia con riferimento ai furti negli esercizi commerciali (29,4 furti ogni 100 esercizi commerciali).

In Lombardia è stato registrato anche il livello di rischio più elevato con un valore pari a 29,4 furti ogni 100 esercizi commerciali (da 24,3 nel 2021).

A livello territoriale la Lombardia si è confermata la regione più colpita con 731 rapine, pari ad un incremento del 13,3% rispetto al 2021.

La Lombardia è stata anche la regione a presentare il più alto livello di rischio risultato pari a 1,3 rapine ogni 100 esercizi commerciali.

In Lombardia è stato registrato anche il livello di rischio più elevato con un valore pari a 29,4 furti ogni 100 esercizi commerciali (da 24,3 nel 2021)

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

Al fine di contrastare le conseguenze dovute alla pandemia è stato approvato il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), per pianificare la gestione dei finanziamenti erogati dall'Unione Europea volti a rilanciare le economie dei Paesi membri dell'UE.

Ciò comporta la programmazione e l'attuazione di una serie di monitoraggi e contromisure a tutti i livelli istituzionali utili a contrastare, oltre al probabile diffondersi di fenomeni corruttivi, anche le mire della criminalità organizzata.

Una delle sfide maggiori per le Pubbliche Amministrazioni, infatti, è proprio quella di riuscire ad investire in maniera utile i fondi destinati dal PNRR, limitando sprechi, fenomeni corruttivi e infiltrazioni mafiose.

Con particolare riferimento al settore sanitario vengono stanziati fondi molto rilevanti al fine di avviare un processo di riforma del settore, resi ancora più necessaria a seguito della diffusione della Pandemia Covid-19, accentuando l'importanza delle tecnologie, delle competenze per rivedere i processi di cura ed ottenere un più efficace collegamento tra ricerca, analisi dei dati e programmazione.

Regione Lombardia con la Legge regionale n. 22 del 14 dicembre 2021, la prima legge regionale a indirizzare le tematiche del PNRR, ha previsto interventi **di miglioramento dell'assetto organizzativo del sistema sanitario e sociosanitario lombardo**, da attuarsi attraverso il potenziamento e la creazione di strutture e presidi territoriali, il rafforzamento dell'assistenza domiciliare, lo sviluppo della telemedicina e una più efficace integrazione con tutti i servizi sociosanitari.

Con uno stanziamento totale di 20,23 miliardi di euro, la Missione 6 ha l'obiettivo di affrontare in maniera sinergica gli aspetti critici del Sistema Sanitario Nazionale (SSN), allineando i servizi ai bisogni di cura dei pazienti in ogni area del Paese, migliorando le dotazioni infrastrutturali e tecnologiche, promuovendo la ricerca e l'innovazione e sviluppando competenze tecnico-professionale, digitale e manageriali del personale. La Missione 6 si articola in 2 componenti:

- Reti di prossimità, strutture e telemedicina per l'assistenza sanitaria territoriale:
 - case comunità e presa in carico della persona;
 - casa come primo luogo di cura e telemedicina: implementazione delle centrali operative territoriali; interconnessione aziendale;
 - rafforzamento dell'assistenza sanitaria intermedia e delle sue strutture: Ospedali di Comunità;
- Innovazione, ricerca e digitalizzazione del servizio sanitario:
 - Ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero;
 - Adozione e utilizzo del fascicolo sanitario elettronico;
 - Rafforzamento dell'infrastruttura tecnologica e degli strumenti digitali;
 - Sviluppo delle competenze professionali e digitali del personale;

Regione Lombardia ha individuato come soggetti attuatori degli interventi **esclusivamente gli enti pubblici facenti parte del servizio sanitario Lombardo (ATS, ASST, IRCCS)**, a tal proposito si precisa che **AREU non è interessata** direttamente dalle misure adottate al fine di attuare il PNRR e dalle misure di investimento previste a livello regionale.

Olimpiadi Invernali Milano - Cortina 2026

Il 6 febbraio 2026 è previsto l'inizio dei **Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali di Milano Cortina 2026**, che si concluderanno definitivamente il 15 marzo 2026 (conclusione delle paralimpiadi).

Si tratta della terza edizione della storia delle olimpiadi invernali che si svolge in Italia.

Nell'organizzazione dell'evento sono impiegati decine di soggetti, sia pubblici che privati

A Milano ci sarà la sede del Villaggio Olimpico principale e del Media Centre-Centro Espositivo. Le competizioni lombarde si svolgeranno principalmente nei territori della Valtellina.

Si tratta di un evento importante e complesso che, anche secondo la Direzione Investigativa Antimafia, rappresenta un elemento a forte rischio di commissione di eventi corruttivi.

La gestione dei fondi per l'organizzazione delle "Olimpiadi Milano – Cortina 2026" rappresenta un elemento di forte criticità da monitorare attentamente, in quanto potrebbe elemento scatenante di attività di infiltrazione mafiosa e di acquisizione illecita di fondi pubblici.¹⁰

AREU, date le expertise del proprio personale, verrà coinvolta nella gestione delle emergenze sanitarie extraospedaliere che si dovessero presentare nei luoghi e nel corso degli eventi.

4. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

Con riferimento al contesto interno si ricorda che l'organizzazione degli Enti è contenuta nei Piani di Organizzazione Aziendale Strategici (POAS) approvati nel 2022 dalla Giunta regionale; l'articolazione organizzativa è rappresentata dagli organigrammi che sono parte integrante di tali piani. L'assetto organizzativo, così definito costituisce il contesto entro il quale gli Enti dovranno individuare le azioni e gli interventi di sviluppo organizzativo.

Pertanto, per una panoramica sul contesto interno di AREU si rimanda al POAS 2021-2023, adottato con delibera 302 del 2022, e pubblicato anche sul sito istituzionale: [POAS 2021-2023](#)

5. VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO

AREU ha scelto di adottare una strategia di prevenzione derivante dalla valutazione dei dati raccolti riportati nell'analisi del contesto interno ed esterno, utilizzando, a tal fine, solo i dati effettivamente rilevanti ai fini della prevenzione dei rischi corruttivi.

Infatti, al fine di individuare le aree dell'Ente sulle quali è stato concentrata l'attenzione e il lavoro di mappatura e di analisi dei rischi nel 2022 e programmare il monitoraggio da svolgere nel 2023, sono stati interpretati i dati sul contesto interno ed esterno raccolti. In particolare, i dati sulla presenza della criminalità organizzata nel territorio lombardo richiedono particolare attenzione sulle aree relative agli approvvigionamenti e all'attività Tecnico - patrimoniale ove si possono concentrare maggiormente gli eventuali interessi illeciti in ambito sanitario.

Inoltre, l'emergenza legata alla crisi Ucraina - conseguente dal punto di vista temporale all'emergenza legata al COVID-19 – incrementa nuovamente la propensione della cittadinanza ad effettuare donazioni di denaro e di beni all'Ente. Per tale ragione, si

¹⁰ Relazione semestrale della Direzione Investigativa Antimafia inviata al parlamento con riferimento al semestre luglio – dicembre 2022

ritiene prioritario non distogliere l'attenzione dal processo di gestione delle donazioni.

Infine, AREU continua a dedicare un particolare focus alla propria risorsa più importante: il proprio personale.

Con riferimento all'analisi dei dati utilizzati, considerato che successivamente all'approvazione del PIAO 2023-2025, il contesto interno ed esterno non ha subito cambiamenti rilevanti, e che i dati riportati sono ancora validi ed attuali, l'Ente si è posto come obiettivo primario quello di continuare a tenere alta l'attenzione sui rischi corruttivi a cui può andare in contro e monitorare le misure individuate i processi mappati nel corso del 2022.

A fronte di ciò si richiamano le aree e i processi che sono stati oggetto di mappatura e di revisione dell'analisi dei rischi nel corso del 2021-2022.

a) ACQUISIZIONE E PROGRESSIONE DEL PERSONALE:

1. Assunzione di personale a tempo indeterminato
2. Progressione di carriera incarichi dirigenziali di struttura complessa dell'area medica e sanitaria;
3. Conferimento incarichi liberi professionali;
4. Assunzione di personale tramite centro per l'impiego ex art 16 l 56/87 a tempo indeterminato
5. Avviso pubblico (per titoli e colloquio) a tempo determinato per il personale del comparto;

b) AFFIDAMENTO DI SERVIZI E FORNITURE

1. Procedura di acquisizione di beni e servizi:
 - a. Individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento;
 - b. Requisiti di qualificazione;
 - c. Requisiti di aggiudicazione;
 - d. Verifica dell'eventuale anomalia delle offerte
 - e. Procedure negoziate;
 - f. Revoca del bando;
 - g. Varianti in corso di esecuzione del contratto;
 - h. Subappalto;
 - i. Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto;

c) AFFIDAMENTO DI LAVORI

1. Procedura di acquisizione lavori (ipotesi importo > € 100.000)
2. Procedura di acquisizione lavori (ipotesi importo < € 100.000)

d) DONAZIONI

1. Processo di gestione delle donazioni

Inoltre, con riferimento alle altre aree di rischio, AREU nel corso del 2022 ha organizzato appositi laboratori formativi sui processi aziendali a maggior rischio corruttivo. In particolare, le aree individuate sono state oggetto di appositi incontri finalizzati a fornire ai dipendenti le competenze per mappare i processi (fasi e attività) e ad identificare i rischi corruttivi (eventi, modalità e fattori) al fine di omogenizzare e realizzare i controlli

sui processi dell'Ente in modo sistematico ed integrato dagli uffici, che si sono tenuti durante i mesi di aprile e maggio 2022.

Per mezzo di tali attività è stato possibile mappare e validare i processi di diverse aree dell'Agenda, individuando i fattori di maggior rischio e le procedure da adottare al fine di prevenire ulteriormente i rischi corruttivi (**Allegato 1 – Mappature dei processi**).

Le aree ed i processi che sono stati oggetto di mappatura successivamente dell'approvazione del PTPTC 2022-2024 sono le seguenti:

a) Struttura regionale di coordinamento:

1. Gestione emocomponenti;
2. Gestione medicinali plasmo derivati;

b) S.C. Elisoccorso - Gestione del servizio di elisoccorso:

1. Selezione componente di equipaggio HEMS per attività di elisoccorso per le 5 basi regionali di AREU;
2. Stipula contratto di fornitura e manutenzione di elicottero;

c) S.S.D. Gestione amministrativa servizi sanitari:

1. Determinazione rimborsi agli enti del terzo settore assegnatari di postazioni di soccorso;
2. Verifica spese soccorso alpino lombardo;
3. Selezione dinamica – assegnazione postazione di soccorso in forma continua;

d) S.C. economico finanziario;

1. Ciclo passivo;
2. Ciclo attivo – trasporti secondari;

e) S.C. Formazione:

1. Certificazione soccorritori - SEE;
2. Certificazione soccorritori - TSS/TS;
3. Progettazione, realizzazione e valutazione degli eventi formativi (con riferimento a un evento formativo di prima realizzazione, accreditato ecm-cpd, con docenti appartenenti al "sistema AREU " in orario di servizio);

f) S.S.D. Maxiemergenze - G.A.M.E.S.:

1. Gestione manifestazione eventi sportivo (G.A.M.E.S.);

g) S.S. Ingegneria Clinica:

1. Ricezione informativa su defibrillatore;
2. Ricezione;

h) S.S.D. Logistica, magazzino e unità mobili

1. Acquisti beni e servizi e manutenzione;
2. Gestione macchine di servizio;

i) S.S. Qualità, risk management e internal auditing:

1. Esecuzione degli audit interni programmati (RIF. Attività svolte da AREU – Direzione AREU, AAT, SOREU, CUR NUE, COI);

j) Area Sperimentazioni:

1. Sperimentazione clinica;
2. Sperimentazioni di tecnologie già operative;
3. Sperimentazioni (apparecchiature biomediche);

6. MAPPATURA E ANALISI DEI RISCHI

Mappatura dei processi

La mappatura dei processi realizzata da AREU ha consentito l'individuazione del contesto entro cui deve essere sviluppata la valutazione del rischio.

Per processo si intende un insieme di attività interrelate che creano valore trasformando delle risorse (input del processo) in un prodotto (output del processo) destinato ad un soggetto interno o esterno all'amministrazione (utente). Il processo che si svolge nell'ambito di un'amministrazione può condurre al risultato finale o porsi come parte o fase di un processo complesso, con il concorso di più amministrazioni. Il concetto di processo è più ampio di quello di procedimento amministrativo e ricomprende anche le relative procedure di natura privatistica.

Il metodo di mappatura adottato da AREU mira ad individuare per ciascun processo, le fasi, le attività che lo costituiscono e il soggetto responsabile del processo.

Identificazione dei rischi corruttivi

L'identificazione dei rischi consiste nella ricerca, individuazione e descrizione dei rischi. L'attività di identificazione richiede che per ciascuna attività del processo siano fatti emergere i possibili eventi corruttivi, le modalità tramite cui l'evento può essere realizzato e gli eventuali fattori abilitanti interni ed esterni all'ente che possono agevolare l'eventuale dipendente corrotto nella realizzazione dell'evento.

In particolare, i dipendenti di AREU hanno indentificato per ciascuna attività i seguenti elementi che costituiscono il rischio:

EVENTO CORRUTTIVO	Manifestazione dell'abuso che l'Ente intende prevenire
MODALITÀ	Dinamica operativa, condotta funzionale alla realizzazione dell'evento corruttivo
FATTORE ABILITANTE INTERNO	Elemento organizzativo e strutturale che aumenta il rischio
FATTORE ABILITANTE ESTERNO	Elemento di contesto che aumenta il rischio

Con riferimento all'area sperimentazioni e alla Struttura Regionale di Coordinamento coinvolgendo sia la *line* sanitaria sia la *line* amministrativa per gli ambiti di rispettiva competenza ed interdisciplinarietà

Trattamento del rischio

Una volta che i dipendenti hanno identificato gli elementi che costituiscono il rischio, si è provveduto ad identificare i presidi utili a neutralizzare il rischio nella sua modalità di realizzazione o nel suo fattore abilitante.

In particolare, al fine di rendere la strategia di prevenzione più efficace ed integrata rispetto alle procedure e gli strumenti già in uso nell'Ente, i dipendenti in un primo momento cercano di identificare eventuali azioni, aspetti e dinamiche procedurali e

organizzative già in corso di adozione dall'Ente al fine di neutralizzare i possibili eventi. Laddove azioni neutralizzanti non siano individuabili a monte, i dipendenti hanno il compito di individuare nuove soluzioni, facendo riferimento alle misure prettamente anticorruptive previste dalla normativa.

Scheda di Lavoro

Ai fini di permettere a ciascun dipendente di lavorare, anche autonomamente, sui processi e i rischi, viene distribuita a loro una scheda uguale a quella riportata di seguito:

PROCESSO DA ANALIZZARE: _____

ATTIVITÀ DA ANALIZZARE: _____

RESPONSABILE: _____

EVENTO CORRUTTIVO & MODALITÀ: _____

FATTORE ABILITANTE INTERNO	FATTORE ABILITANTE ESTERNO

MISURE DI PREVENZIONE

GIÀ ESISTENTI	NUOVE DA ADOTTARE

TEMPI DI ATTUAZIONE: _____

Nel corso del 2023 AREU, di concerto con i Direttori delle strutture coinvolte per ciascun processo analizzato, ha eseguito il monitoraggio delle mappature realizzate nel corso dell'anno 2021 e 2022.

Per ogni singola mappatura, il RPCT e il Direttore della Struttura interessata hanno effettuato un controllo, sia sulle misure anti-corruttive già esistenti, per verificarne l'efficacia, sia sulle misure da attuare, per verificarne lo stato di avanzamento.

Complessivamente è emerso che:

- la maggior parte delle misure anti-corruttive già esistenti, che vengono utilizzate dalle Strutture, sono ancora efficaci per la prevenzione della corruzione.
- la maggior parte delle misure anti-corruttive da attuare, risultano già attuate.

- Sono emerse delle criticità su alcune misure, causate dalla dotazione del personale della Struttura coinvolta o causate dalla mancanza del supporto informatico precedentemente previsto.
- Sono state individuate nuove fasi e nuove attività nelle mappature già esistenti, per le quali è stata fatta un'analisi di rischio corruttivo, con annesse misure di contrasto.

Inoltre, successivamente all'istituzione del Comitato Tecnico Scientifico di AREU, la mappatura del processo di "Sperimentazione clinica" è stata rivista e aggiornata cosicché rifletta le attività attualmente in corso presso AREU e possa essere un'efficace prevenzione dei rischi corruttivi che possano presentarsi.

7. SISTEMA DEI CONTROLLI

Soggetti che partecipano al sistema dei controlli

I soggetti che concorrono alla prevenzione della corruzione all'interno dell'AREU sono i seguenti.

Soggetto	Funzioni e controlli
Direttore Generale	Designa il Responsabile della prevenzione della corruzione
	Adotta il PIAO
	Adotta tutti gli atti di indirizzo di carattere generale, che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione (ad es.: criteri generali per il conferimento e l'autorizzazione allo svolgimento degli incarichi da parte dei dipendenti ex art. 53 del D.L. n. 165/2001)
	Definisce obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza (art. 1, comma 8, L. 190/2012)
	Decide in ordine all'introduzione di modifiche organizzative per assicurare al Responsabile della Prevenzione della Corruzione funzioni e poteri idonei allo svolgimento del ruolo con autonomia ed effettività
	Riceve la relazione annuale del Responsabile, può chiamare quest'ultimo a riferire sull'attività e riceve dallo stesso, segnalazioni circa eventuali disfunzioni riscontrate inerenti all'attuazione delle misure di prevenzione e di trasparenza
Dirigente	Svolge attività informativa nei confronti del Responsabile, dei Referenti e dell'Autorità Giudiziaria
	Partecipa al processo di gestione del rischio
	Propone le misure di prevenzione
	Assicura l'osservanza del Codice di comportamento e verifica le ipotesi di violazione

	Adotta le misure gestionali, quali l'avvio di procedimenti disciplinari, la sospensione e rotazione del personale interno alla Struttura
	Riferisce al Responsabile in merito alle richieste di contatto e di informativa dallo stesso formulate
	Osserva le misure contenute nel presente Piano
Dipendente	Partecipa al processo di gestione del rischio
	Osserva le misure contenute nel presente Piano
	Segnala le situazioni di illecito al proprio Dirigente o all'Ufficio Procedimenti Disciplinari
	Rispetta il Codice di comportamento
	Riferisce al Responsabile in merito alle richieste di contatto e di informativa dallo stesso formulate
	Segnala casi, anche potenziali, di personale conflitto di interessi
Collaboratore	Osserva le misure contenute nel presente Piano
	Segnala le situazioni, anche potenziali, di illecito
	Riferisce al Responsabile in merito alle richieste di contatto e di informativa dallo stesso formulate
	Rispetta il Codice di comportamento

Internal auditing

Secondo la definizione dell'Institute of Internal Auditors (IIA) l'internal auditing costituisce "attività indipendente e obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo e di governance".

L'internal auditing, rappresenta, pertanto, nell'operatività, uno strumento per la valutazione dell'efficacia dei sistemi di controllo interni in grado di fornire supporto per l'implementazione di interventi rivolti alla risoluzione di anomalie e al miglioramento dei processi.

Con il POAS approvato con D.G.R. n. 6794/2022, AREU ha evidenziato la rilevanza dell'attività di audit interno quale strumento di supporto dei processi, confermando:

- l'assegnazione della funzione di internal auditing, dal 2017 in capo al dirigente amministrativo della S.S. Qualità e risk management, alla stessa Struttura, posta in staff al Direttore Generale, ridenominata S.S. Qualità e risk management e internal auditing;

- il supporto della Direzione Strategica, anche attraverso il conferimento di idonee risorse, al fine di garantire un adeguato svolgimento dell'attività di audit e di favorire i momenti di condivisione/confronto con le altre funzioni di controllo.

Con riferimento a tale attività, viene approvato annualmente piano annuale.

Le aree da sottoporre a audit interno nel corso dell'anno vengono identificate sulla base dei seguenti criteri:

- processi strategici per l'Agenzia e/o con significativo impatto economico e/o di immagine;
- processi ad alta complessità e/o trasversali;
- processi il cui esito impatta in modo significativo sull'efficacia dei servizi/prestazioni erogati;
- processi in relazione ai quali sono stati riscontrati rilievi significativi in occasione di precedenti audit (interni o esterni);
- necessità di verificare l'efficacia del sistema di gestione per la qualità ISO 9001 e la conformità dello stesso ai contenuti della norma;
- processi interessati dal percorso attuativo della certificabilità dei bilanci (PAC);
- attuazione di percorsi interni o previsti dalla normativa in relazione ai quali è richiesta l'esecuzione di audit interni;
- indicazioni di Regione Lombardia.

Forte è l'integrazione tra l'attività di audit interno e quella del RPCT; per il triennio 2024 – 2026 sono previsti due audit congiunti aventi ad oggetto le procedure PAC.

Percorso Attuativo della Certificabilità (PAC)

Il Percorso Attuativo della Certificabilità (PAC), di cui alla Deliberazione AREU n. 141 del 20 aprile 2020, in linea con quanto delineato nella normativa di riferimento (D.L. n. 118 del 23 giugno 2011, D.M. del 17 settembre 2012, D.M. Salute del 1 marzo 2013) risulta finalizzato al raggiungimento degli standard organizzativi, contabili e procedurali necessari a garantire la certificabilità dei dati e dei bilanci delle aziende sanitarie. La sua progressiva implementazione porta, da un lato, a favorire un attento presidio degli aspetti amministrativo-contabili e dall'altro ad approfondire eventuali profili di criticità amministrativo-contabili e ad individuarne le modalità di superamento o, quantomeno, di contenimento. Nel corso dell'anno 2019 è stata completata l'approvazione definitiva delle procedure per ciascuna area, esclusa quella dei Requisiti Generali, degli obiettivi previsti dal decreto ministeriale:

- A. Area Immobilizzazioni
- B. Area Rimanenze
- C. Area Crediti e Ricavi
- D. Area Disponibilità Liquide
- E. Patrimonio Netto
- F. Area Debiti e Costi

L'implementazione, già avviata è stata consolidata nel corso dell'anno 2020, rappresenta il presupposto per il completamento del progetto, fino alla definizione dell'area A) Requisiti Generali e la successiva attività di revisione esterna da attuarsi sotto il consueto coordinamento regionale.

AREU, con deliberazione n. 141 del 20 aprile 2020 ha preso atto della D.G.R. n.XI/3014 del 30 marzo 2020 avente ad oggetto "Completamento Percorso Attuativo della Certificabilità dei bilanci degli Enti del SSR di cui alla L.R. n. 23/2015, della gestione sanitaria accentrata e del consolidato regionale ai sensi del D.M. 1 marzo 2013 e della D.G.R. n. 7009/2017 - (di concerto con l'Assessore)".

Sistema qualità e risk management

L'attività di AREU, attraverso le sue articolazioni, si sviluppa su tutto il territorio regionale e coinvolge un significativo numero di operatori, con diverse professionalità, che devono interagire tra loro con l'obiettivo di erogare un servizio rispondente agli standard prefissati. In questo scenario di complessità, di forte interdipendenza dei processi e di discrezionalità decisionale decentrata, l'attuazione di comportamenti organizzativi omogenei, la capacità di individuare e analizzare le criticità e di intraprendere le opportune azioni, rappresentano il presupposto per consentire il razionale ed efficace funzionamento del "sistema AREU".

Nell'ambito di tale contesto, AREU ha sviluppato un sistema integrato di gestione della qualità e del rischio, al fine di perseguire i seguenti obiettivi:

- supportare l'esecuzione delle attività istituzionali, nel rispetto delle strategie definite dalla Direzione dell'Agenzia;
- favorire, attraverso l'utilizzo di un metodo di lavoro condiviso, l'efficace interazione e la collaborazione tra le Strutture/articolazioni dell'Agenzia;
- supportare, anche attraverso la documentazione prescrittiva, l'omogeneizzazione dei comportamenti organizzativi delle Centrali/Sale operative dell'Agenzia, nel rispetto delle attività e delle competenze specifiche, in una logica di sistema;
- mantenere un sistema di rilevazione tempestiva e di monitoraggio degli elementi critici e degli eventi significativi del sistema, attraverso l'attività di risk management e di internal auditing;
- promuovere percorsi di ascolto e mediazione trasformativa;
- assicurare la conformità del sistema ai requisiti della norma UNI EN ISO 9001;
- promuovere la cultura della qualità e della sicurezza e la tensione al miglioramento continuo.

Il Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA)

Il Responsabile è incaricato della compilazione e dell'aggiornamento dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA) istituita ai sensi dell'art. 33-ter del D.L. 179/2012 convertito con modificazioni dalla L. 221/2012.

AREU, con Deliberazione AREU n. 9 dell'11 gennaio 2021, ad oggetto "Nomina del soggetto responsabile dell'anagrafe per la stazione appaltante ai sensi del comunicato AVCP del 28 ottobre 2013", ha provveduto a nominare quale Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA) il Direttore della S.C. Gestione degli Approvvigionamenti dell'AREU.

Il servizio consente l'iscrizione all'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA) e l'aggiornamento, almeno annuale, dei rispettivi dati identificativi, in attuazione a quanto disposto dall'articolo 33-ter del Decreto-legge del 18 ottobre 2012 n. 179, convertito con modificazioni, dalla Legge n. 221 del 17 dicembre 2012. Al servizio può accedere il soggetto nominato dalla stazione appaltante quale responsabile per l'Anagrafe Unica (RASA) che provvederà alla verifica ed al successivo aggiornamento delle informazioni presenti nell'AUSA. La nuova versione, disponibile dal 4 dicembre 2019, introduce le seguenti nuove funzionalità:

- Inserimento delle URL di pubblicazione degli obblighi di cui alla legge 190/2012 e sezione amministrazione trasparente;
- Classificazione della stazione appaltanti su 4 livelli;
- Nuova gestione della chiusura dei centri di costo;
- Possibilità per il RASA di disattivare i profili dei RUP;
- Possibilità di gestire stazioni appaltanti composte;

Il Gestore delle segnalazioni di operazioni sospette di riciclaggio

La figura del Gestore delle segnalazioni di operazioni sospette di riciclaggio è disciplinata dalla normativa antiriciclaggio:

- Decreto del Ministero dell'Interno del 25 settembre 2015 recante "*Determinazione degli indicatori di anomalia al fine di agevolare l'individuazione delle operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo da parte degli uffici della pubblica amministrazione*";
- art. 35 del Decreto-legge n. 90/2014 (convertito con modificazioni dalla Legge 11 agosto 2014, n.114) recante "*Divieto di transazioni della pubblica amministrazione con società o enti esteri aventi sedi in Stati che non permettono l'identificazione dei soggetti che ne detengono la proprietà o il controllo*";
- provvedimento della Banca d'Italia del 04 aprile 2011 recante "*Istruzioni sui dati e le informazioni da inserire nelle segnalazioni di operazioni sospette*".

Il Gestore deve garantire l'adozione di adeguate procedure interne di valutazione idonee a garantire l'efficacia della rilevazione di operazioni sospette e la tempestività della segnalazione all'Unità di informazione finanziaria (UIF) istituita presso la Banca d'Italia.

Con Deliberazione n. 214 del 21 luglio 2023 AREU ha individuato il nuovo "Gestore" delegato a valutare e trasmettere le segnalazioni alla UIF, in quanto professionista in possesso di idonee competenze nelle aree ritenute a rischio e pertanto in grado di effettuare una valutazione corretta ed imparziale delle segnalazioni.

Ufficio Procedimenti Disciplinari

Assolve i seguenti compiti e funzioni per l'area di rispettiva competenza:

- svolge i procedimenti disciplinari nell'ambito della propria competenza;
- provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'Autorità Giudiziaria;
- propone l'aggiornamento del Codice di comportamento.

L'U.P.D. svolge anche attività di consulenza a favore delle Strutture Aziendali, anche in risposta a quesiti orali o scritti posti dai relativi Dirigenti/Responsabili, al fine di fornire linee interpretative e chiarimenti per l'applicazione ai casi concreti del Codice di

comportamento in conformità con le normative nazionali e contrattuali che regolano la materia disciplinare e con gli orientamenti giurisprudenziali.

L'U.P.D. può proporre l'attivazione di percorsi formativi destinati al personale dipendente sulla normativa relativa ai loro doveri e obblighi e alle relative conseguenze disciplinari in caso di inosservanza.

Nel caso in cui l'U.P.D. nell'esercizio delle proprie funzioni istituzionali venga a conoscenza di atti o fatti corruttivi, commessi da personale, dipendente o comandato, o da collaboratori, a qualsiasi titolo, di AREU deve, nel termine perentorio di 7 giorni, informare in merito agli stessi il Responsabile della prevenzione della corruzione aziendale.

Con Deliberazione n. 427/2022 del 17 novembre 2022 AREU ha disposto la nuova composizione dell'Ufficio dei Procedimenti Disciplinari dell'Agenzia, competente per il personale di AREU (area Comparto Sanità, area Comparto ex art. 1 comma 397 legge 208/2015 e aree della Dirigenza, Dirigenza Medico, Veterinaria e PTA.)

URP (Ufficio Relazioni con il Pubblico)

L'Ufficio Relazione con il Pubblico, istituito in attuazione al D.Lgs. n. 29 del 3 febbraio 1993, ha l'obiettivo di promuovere la comunicazione con i cittadini e le Istituzioni, di raccogliere segnalazioni di disservizi ed encomi e di gestirne l'attività istruttoria, in collaborazione con le Strutture della Direzione aziendale. Ai sensi della Legge n. 150 del 7 giugno 2000, l'attività dell'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, indirizzata a cittadini singoli e associati, deve contribuire alla diffusione e al rispetto della cultura della trasparenza amministrativa, ponendo attenzione alla qualità percepita e al rapporto tra istituzioni e cittadini.

Nell'ambito di AREU è identificata quale Ufficio per le Relazioni con il Pubblico la Struttura Complessa Comunicazione: la stessa garantisce la presa in carico e la gestione dei reclami e delle segnalazioni degli utenti, con il supporto tecnico – operativo delle competenti Strutture della Direzione AREU e garantendo la segnalazione alla Struttura Semplice Qualità e risk management di eventuali criticità rilevati nell'ambito di tale attività.

UPT (Ufficio di Pubblica Tutela)

L'Ufficio di Pubblica Tutela (UPT) è, invece, un ufficio autonomo e indipendente, istituito ai sensi del combinato disposto della L.R. n. 3 del 5 marzo 2008 e dalla D.G.R. n. 10884 del 23 dicembre 2009, allo scopo di fornire un supporto nella tutela dei diritti dei soggetti che hanno usufruito di servizi e prestazioni erogati dalle articolazioni aziendali o di cui l'Agenzia coordina l'erogazione. L'Ufficio opera al di fuori di ogni rapporto di gerarchia con l'Agenzia; il Responsabile dell'Ufficio è nominato dal Direttore Generale e svolge le proprie funzioni a titolo gratuito, in collaborazione con la Struttura Complessa Comunicazione. Con deliberazione n. 83/2022 del 17 marzo 2022 AREU ha nominato il nuovo Responsabile dell'Ufficio di Pubblica Tutela per la durata di tre anni rinnovabili nella persona del dr. Dario Luigi Biffi.

Si sottolinea che la recente Legge regionale 28 dicembre 2022 - n. 33 all'articolo 11 ha modificato l'art. 23 bis della L.R. 33/2009 inerente alla disciplina degli Uffici di Pubblica Tutela (UPT) e in particolare stabilisce che l'organizzazione e il funzionamento degli UPT, nonché i requisiti richiesti per la nomina del responsabile sono definiti con deliberazione della Giunta regionale.

Responsabile della prevenzione della corruzione

A seguito dell'adozione del provvedimento deliberativo n. 154 del 24 maggio 2019, la Direzione Generale ha nominato il Responsabile¹¹ della prevenzione della corruzione e della trasparenza di AREU.

La figura del Responsabile è stata oggetto, in modo significativo, dalle modifiche introdotte dal Decreto Legislativo n. 97/2016, la quale ha previsto che ad esso siano riconosciuti poteri e funzioni idonei a garantire lo svolgimento dell'incarico con autonomia ed effettività, eventualmente anche con modifiche organizzative.

Il responsabile svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità Nazionale Anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione.

Ulteriori e rilevanti competenze in materia di accesso civico sono attribuite al Responsabile dal richiamato Decreto, che oltre alla facoltà di chiedere agli uffici della amministrazione informazioni sull'esito delle istanze, deve occuparsi, per espressa disposizione normativa, dei casi di riesame (sia che l'accesso riguardi dati a pubblicazione obbligatoria o meno).

È importante evidenziare come il Responsabile della prevenzione della corruzione è il soggetto preposto in Agenzia a collaborare con la Direzione Strategica e tutta l'infrastruttura aziendale di AREU, affinché il complesso delle azioni e delle attività amministrative, da chiunque compiute in nome e per conto di AREU, siano basate sul principio di legalità.

Pertanto, la figura del Responsabile deve essere interpretata come un utile supporto allo svolgimento della corretta azione amministrativa, intesa nel senso ampio dell'agire della Pubblica Amministrazione, e non come quella di un "delatore" con funzione ostativa o di denuncia.

Compiti e poteri

Compiti e poteri	
<u>Compiti e funzioni</u>	<ul style="list-style-type: none">• Elaborare la proposta di piano della prevenzione/ sezione anticorruzione PIAO, che deve essere adottato dall'organo di indirizzo politico;• Svolge i compiti indicati nella circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1 del 2013 e i compiti di vigilanza sul rispetto delle norme in materia di inconfiribilità e incompatibilità;• Elabora la relazione annuale sull'attività svolta e ne assicura la pubblicazione;• Coincide con il Responsabile della trasparenza e ne svolge conseguentemente le funzioni;• Verificare l'efficace attuazione del piano e la sua idoneità.
<u>Poteri di vigilanza</u>	<ul style="list-style-type: none">• Verifica che la sezione Corruzione e trasparenza del PIAO venga osservata e proporre le modifiche alla stessa quando vengano accertate violazioni o intervengano dei mutamenti nell'organizzazione dell'Agenzia;• Verifica che vengano rispettati i termini per la conclusione dei

¹¹ di seguito per brevità detto anche solo Responsabile.

	<p>procedimenti;</p> <ul style="list-style-type: none">• Vigila nei rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano i contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione etc., non sussistano relazioni di parentela o affinità fra titolari, soci, dipendenti dei soggetti contraenti/beneficiari e dipendenti dell'amministrazione;• Riceve e vaglia segnalazioni di violazioni del piano o di condotte illecite.
<u>Poteri di controllo</u>	<ul style="list-style-type: none">• Effettua controlli all'interno delle Strutture dell'Agenzia, considerando comunque che la responsabilità primaria del controllo delle attività è in capo ai Dirigenti/Responsabili aziendali, in quanto parte integrante delle responsabilità dirigenziali o di coordinamento;• Effettua controlli a campione su determinati ambiti attraverso sopralluoghi e/o audit;• Effettua incontri con gli Organi e Organismi aziendali preposti ad attività di controllo, vigilanza e ispezione per effettuare le verifiche e gli accertamenti connessi alle segnalazioni di violazione al Piano;• Effettua richieste ai singoli Dirigenti/Responsabili atte a verificare lo stato dei singoli procedimenti di competenza e il rispetto dei relativi termini previsti dalla vigente normativa per la conclusione.

I Referenti

Il Responsabile della prevenzione della corruzione è coadiuvato dai Referenti individuati, tra il personale dipendente dell'Agenzia, da parte dei Dirigenti/Responsabili di ogni Unità Organizzativa o Struttura dell'Agenzia.

I nominativi dei Referenti devono essere comunicati formalmente al Responsabile entro 15 giorni dall'approvazione del Piano. In caso di mancata individuazione i relativi compiti sono posti a carico del Dirigente/Responsabile dell'Unità Organizzativa o Struttura.

L'attività di supporto dei Referenti è svolta nell'ambito dell'orario di lavoro dovuto e non prevede corresponsione di indennità economiche aggiuntive.

Ai predetti Referenti competono i seguenti compiti all'interno dell'Unità Organizzativa o Struttura di assegnazione:

- procedere alla pubblicazione sul portale web dell'Agenzia di provvedimenti/atti/documenti/dati, in adempimento alla vigente normativa in materia di prevenzione della corruzione;
- coordinare le attività connesse all'anticorruzione della propria Unità Organizzativa o Struttura;
- monitorare l'adeguatezza dei protocolli/procedure in uso e valutare la necessità di proporre modifiche agli stessi, d'intesa con il proprio Dirigente/ Responsabile;
- proporre l'adozione di nuovi protocolli/procedure per colmare carenze documentali, d'intesa con il proprio Responsabile.

Così, come specificato nel PNA 2019, al fine di garantire che il RPCT possa svolgere il proprio ruolo con autonomia ed effettività, il legislatore, con le modifiche apportate dal D.Lgs. 97/2016 alla Legge 190 del 2012, ha previsto che l'organo di indirizzo disponga «le eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare funzioni e poteri idonei» al RPCT. È, dunque, altamente auspicabile, da una parte, che il RPCT sia dotato di una struttura organizzativa di supporto adeguata, per qualità del personale e per mezzi

tecnici, al compito da svolgere. Per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, ferma restando l'autonomia di ogni amministrazione o ente, appare necessaria la costituzione di un apposito ufficio dedicato allo svolgimento delle funzioni poste in capo al RPCT. Ove ciò non sia possibile, è opportuno rafforzare la struttura di supporto mediante appositi atti organizzativi che consentano al RPCT di avvalersi di personale di altri uffici. Tale struttura, che potrebbe anche non essere esclusivamente dedicata a tale scopo, può, in una necessaria logica di integrazione delle attività, essere anche a disposizione di chi si occupa delle misure di miglioramento della funzionalità dell'amministrazione (si pensi, ad esempio, ai controlli interni, alle strutture di audit, alle strutture che curano la predisposizione del piano della performance).

La rete regionale dei RPCT

Il RPCT ha consolidato un sistema di interlocuzione con i RPCT delle altre Aziende e Agenzie sanitarie della Lombardia partecipando agli incontri periodici nonché agli incontri organizzati dal RPCT della Regione Lombardia. Infatti, il RPCT è entrato a far parte di un gruppo interaziendale insieme alle ATS, ASST e IRCCS con l'obiettivo del gruppo di individuare scelte interpretative condivise della normativa vigente nonché per lo scambio di informazioni ed esperienze in materia di anticorruzione e trasparenza.

Organismi di controllo interni all'azienda

Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale è un Organo dell'Agenzia. Svolge, secondo quanto stabilito dall'ordinamento, le funzioni di verifica dell'amministrazione dell'Agenzia sotto il profilo economico, amministrativo, contabile e sull'osservanza delle leggi.

Sono sottoposti a controllo del Collegio Sindacale tutti gli atti aventi natura provvedimento adottati dal Direttore Generale e dai dirigenti.

Nel caso in cui il Collegio Sindacale, nell'esercizio delle proprie funzioni istituzionali, venga a conoscenza di atti o fatti corruttivi, commessi da personale, dipendente o comandato, o da collaboratori, a qualsiasi titolo, dell'Agenzia deve, nel termine perentorio di 7 giorni, informare in merito agli stessi il Responsabile della prevenzione della corruzione.

Si segnala che con recente deliberazione n. 198/2022 del 07 giugno 2022 AREU, nel prendere atto delle designazioni pervenute dagli Enti competenti, ha proceduto alla nomina del Collegio Sindacale di AREU, ai sensi dell'art. 3 ter del D.Lgs. n. 502/1992 s.m.i., per il triennio 2021-2024, così composto:

- Dott. Davide Teodoro COLUCCI – Regione Lombardia;
- Dott. Pierfrancesco SALEMI – Ministero dell'Economia e delle Finanze;
- Dott. Stefano GORGONI – Ministero della Salute.

Nucleo di Valutazione delle Prestazioni

L'Organismo Indipendente di Valutazione è rappresentato in AREU, al pari delle altre Aziende sanitarie pubbliche lombarde, dal **Nucleo di Valutazione delle Prestazioni**, istituito in applicazione della disciplina legislativa in materia di sistema di valutazione del personale e dell'attività delle strutture organizzative aziendali e di misurazione delle performance di cui al Decreto Legislativo n. 150/2009. Con D.G.R. XI/4942 del 29 giugno

2021 Regione Lombardia, in attuazione dell'art. 18 bis della L. n. 33/2009, ha approvato il documento "Determinazione in ordine alla disciplina dei Nuclei Di Valutazione delle Strutture Sanitarie Pubbliche e delle Fondazioni IRCCS di diritto pubblico"

All'interno del sistema delineato da Regione Lombardia, per quanto attiene alla composizione e alla modalità di selezione, i Nuclei di Valutazione delle Prestazioni:

- sono costituiti, previo avviso pubblico, con provvedimento del Direttore Generale dell'ente sanitario;
- sono composti da tre esperti esterni alla struttura o alla Fondazione. In particolare uno dei tre componenti deve appartenere al personale in servizio della Giunta regionale mentre gli altri due componenti devono essere iscritti all'elenco nazionale di cui al DPCM del 2 dicembre 2016, da almeno sei mesi;

Il Nucleo di Valutazione svolge le seguenti funzioni:

- valuta la correttezza metodologica dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance e la loro effettiva applicazione, anche relativamente alla coerenza con la programmazione regionale del servizio sociosanitario lombardo;
- verifica la correttezza della valutazione delle performance del personale, secondo i principi di merito ed equità;
- verifica la correttezza delle applicazioni contrattuali, limitatamente agli istituti rimessi alle loro attribuzioni;
- valuta la metodologia e la relativa applicazione delle rilevazioni aziendali in tema di benessere organizzativo;
- concorre a verificare, in raccordo con il Responsabile della prevenzione e corruzione della struttura di riferimento, l'attuazione delle disposizioni normative statali in materia di trasparenza;
- esercita le ulteriori funzioni previste dall'art. 14 del D.lgs del 27 ottobre 2009, n. 150 (Attuazione della L. n. 15 del 4 marzo 2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni), nonché quelle attribuite da altre disposizioni statali agli organismi di valutazione.

AREU, con deliberazione n. 278/2021 del 5 agosto 2021 ha nominato quali componenti del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni di AREU i seguenti tre professionisti:

- 1) Mario Cesare Faini, componente esterno
- 2) Daniela di Carlo, componente esterno
- 3) Mirco De Privitellio, componente Giunta Regionale

Sviluppo strumenti di controllo interni all'agenzia

Nell'ambito degli strumenti interni sono stati completati i seguenti processi:

- Approvazione regolamento che definisce i principi e i contenuti per il conferimento e l'attuazione, da parte del Direttore Generale, della delega di poteri gestionali e della delega di firma al personale dirigente dell'Azienda: regolamento n. 45 approvato con deliberazione n. 465/2021 del 28 dicembre 2021
- Sviluppo dell'iter automatizzato di gestione degli atti deliberativi aggiungendo le determinazioni dirigenziali e la pubblicazione in albo pretorio on line;

Nel corso del 2022 e del 2023 di concerto con la S.C. Sistemi Informativi, la S.C. Affari

Generali e Legali ha esteso il sistema di protocollazione e della Nuova Scrivania Virtuale anche alle AAT (per ora non anche alle SOREU), le quali adottavano metodi autonomi di protocollazione (cartacea, oppure avvalendosi del sistema informatico delle ASST). Sono stati altresì programmati ed eseguiti corsi di formazione tenuti da dipendenti della S.C. Sistemi Informativi, la S.C. Affari Generali, nei confronti dei dipendenti delle AAT.

Sistema regionale

A seguito delle modifiche e integrazioni apportate al Decreto Legislativo n. 502/1992, l'attività di controllo da parte delle Regioni sugli atti fondamentali è stata notevolmente ridotta.

Rimangono in capo alle Regione i controlli sui provvedimenti quali l'atto aziendale (Piano di Organizzazione Aziendale), i bilanci e le convenzioni con l'Università.

Regione Lombardia, ai sensi dell'art. 48 del proprio Statuto, ha stabilito che tutti gli Enti del Sistema Regionale siano "sottoposti al controllo e alla vigilanza della Regione", una sorta di controllo interno, attraverso il sistema degli audit, svolto da un'apposita struttura di Regione Lombardia, l'Unità Organizzativa Sistemi di controlli e coordinamento organismi indipendenti, con finalità dirette a verificare l'efficacia dei controlli interni all'Azienda, la conformità delle procedure e dei processi alle norme, l'effettiva implementazione delle raccomandazioni rilasciate dalla predetta Struttura regionale a seguito degli audit effettuati.

Si è aggiunta, inoltre, la disciplina della Legge regionale 4 giugno 2014 n. 17 "*Disciplina del sistema dei controlli interni ai sensi dell'articolo 58 dello Statuto d'autonomia*", norma che prevede che "ai sensi dell'articolo 58 dello Statuto d'autonomia, determina modalità, strumenti e procedure per il controllo finalizzato a garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa e a verificarne l'efficienza, l'efficacia, la trasparenza e l'economicità."

La norma prevede che deve essere garantito:

- il controllo di regolarità amministrativa e contabile per garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa;
- il controllo strategico per valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione del programma regionale di sviluppo di cui all'articolo 5 della legge regionale 31 marzo 1978, n. 34 (Norme sulle procedure della programmazione, sul bilancio e sulla contabilità della Regione), in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti;
- il controllo di gestione per verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati;
- la valutazione delle prestazioni del personale, anche ai fini dell'attribuzione della quota variabile della retribuzione definita in sede contrattuale.

In tale contesto la norma regionale prevede e istituzionalizza, per valutare e migliorare il sistema dei controlli interni, la funzione di audit.

La prevenzione della corruzione è inoltre nella *mission* di ORAC (Organismo Regionale per le attività di controllo), istituito con la legge regionale 28 settembre 2018 n. 13, che definisce gli indirizzi e le linee guida dei sistemi di controllo interno e delle funzioni di audit della Giunta regionale e degli enti del sistema regionale. Il sistema dei controlli è

una componente fondamentale del SSR a garanzia della qualità dei servizi offerti e dell'efficienza e dell'efficacia dell'utilizzo delle risorse. Interessa tutti gli ambiti del sistema ed è articolato su più livelli coordinati ed integrati fra loro.

Nel 2020 ORAC ha somministrato un questionario rivolto agli enti del Sistema Regionale (SIREG), tra cui AREU dal quale è emerso che per quanto concerne in particolare il PTPCT, che, al fine di fronteggiare situazioni straordinarie è auspicabile predisporre piani e strategie che consentano il mantenimento delle attività di presidio del sistema. Appare utile l'introduzione di specifiche analisi dei rischi legati a situazioni di emergenza come, ad esempio, quelle connesse alle donazioni (rischio di "distrazione" dei fondi o di "inconsapevole" riciclaggio di denaro di dubbia provenienza), o ancora agli approvvigionamenti di beni, servizi e lavori in deroga alle procedure ordinarie, come pure all'assunzione di personale o al ricorso ad istituti contrattuali (lavoro agile) in deroga a quelli ordinari nell'area "reclutamento e gestione del personale".

All'inizio del 2021 è stata distribuita una seconda edizione aggiornata ed integrata del questionario che ha fatto emergere una situazione pressoché sovrapponibile alla precedente. Il sistema dei controlli, seppur più reattivo, non beneficia attualmente di sinergie e collaborazioni stabili e strutturate tra tutti i soggetti deputati al controllo, come pure ampi sono i margini di miglioramento in ordine all'ottimizzazione dei flussi informativi tra OIV, RPCT, AUDIT, Collegi Sindacali. E ancora, migliorabile risulta la condivisione e messa a sistema dei reciproci patrimoni informativi, indispensabile supporto per il Management sia nelle attività di programmazione che in quelle di controllo

Da ultimo, in data 18 ottobre 2021, ORAC ha inoltrato una nota congiunta avente ad oggetto "*Controllo e monitoraggio delle garanzie fideiussorie Enti SIREG*". A seguire, la Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, su indicazione del Collegio Sindacale, ha richiesto un coinvolgimento della funzione AREU di internal auditing per la redazione della relazione di sintesi inerente all'attività richiesta da ORAC. ORAC ha riportato che tale verifica riveste un particolare rilievo per monitorare la corretta gestione delle fideiussioni e per prevenire rischi connessi all'accettazione di garanzie rilasciate da operatori non affidabili, che possono comportare difficoltà al momento dell'escussione.

8. MISURE GENERALI

Segnalazione di fatti illeciti o di fatti anomali

A seguito dell'entrata in vigore del D. Lgs. 24/2023 AREU, con delibera n. 246/2023 ha provveduto a modificare il proprio DOC 103 *Gestione delle segnalazioni di condotte illecite del dipendente dell'AREU*. L'onere di segnalare tempestivamente al Responsabile della prevenzione della corruzione la conoscenza di eventuali fatti illeciti, o anche solo anomali è posto in capo a tutti i dipendenti, comandati o collaboratori, a qualsiasi titolo, dell'Amministrazione.

Nel caso in cui le contingenti situazioni ne rivelassero l'esigenza, viene pienamente garantita l'adozione di idonee e tempestive misure correttive da parte del Responsabile per impedire qualunque tipo di ritorsione a carico del segnalante.

Il conseguente onere di informare la Direzione è posto in capo al Responsabile della prevenzione della corruzione.

Nel caso in cui pervengano delle segnalazioni è compito del Dirigente/Responsabile della Struttura interessata indicare al Responsabile della prevenzione della corruzione le proposte per attivare le necessarie procedure di correzione e reazione.

Per consentire un'efficace attuazione del presente Piano tutti i dipendenti, i comandati e i collaboratori, a qualsiasi titolo, di AREU devono collaborare fattivamente con il Responsabile della prevenzione della corruzione.

Al fine di permettere la piena aderenza con i principi declinati dal Legislatore, il Responsabile dovrà valutare anche le eventuali segnalazioni anonime che gli dovessero essere recapitate.

È posto in capo a tutti i dipendenti, i comandati e i collaboratori, a qualsiasi titolo, di AREU l'obbligo di informare tempestivamente il Responsabile della prevenzione della corruzione nel caso in cui gli stessi ricadano in una delle fattispecie previste dall'articolo 6-bis della Legge 241/1990: *"Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale"*.

La mancata risposta alle richieste di contatto e/o di informativa effettuate dal Responsabile ai soggetti obbligati in base alle disposizioni del presente Piano, così come prescritto nel capitolo "I soggetti che partecipano al sistema dei controlli", si configura come un comportamento assoggettabile a procedimento disciplinare.

Codice di comportamento

AREU ha predisposto un proprio Codice di Comportamento, che è stato condiviso nei contenuti con i propri stakeholder, attraverso un "avviso pubblico per l'attivazione di una procedura aperta di partecipazione finalizzata all'adozione del codice di comportamento aziendale dell'AREU" volto all'acquisizione di proposte e di osservazioni sulla bozza del documento.

A seguito della predetta procedura è stato adottato il Documento 96 "Codice di comportamento del dipendente di AREU", le cui prescrizioni e indicazioni integrano quelle contenute nel presente documento.

Il codice è pubblicato, in un formato aperto, nell'apposita sezione del portale web dell'AREU all'interno dell'area dedicata alla "Amministrazione trasparente". Nel corso del prossimo triennio l'obiettivo di AREU sarà quello di aggiornare il Codice anche sulla scorta del nuovo Regolamento concernente modifiche al decreto del presidente della repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante *"Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165"*, recentemente approvato in Consiglio dei Ministri, mediante la creazione di un apposito gruppo di lavoro dedicato a tale scopo.

Come suggerito da ORAC il Codice di comportamento non è avulso dal mutato contesto; è auspicabile, quindi, cercare di comprendere se e dove sia possibile rafforzare il sistema con doveri di comportamento: riconsiderare l'impatto di rischi già esistenti, censire e ponderare i nuovi rischi emergenti, valutare i comportamenti scorretti od opportunistici connessi alla gestione dell'emergenza che per il loro impatto

assumono una diversa rilevanza (diffusione di informazioni, violazione delle norme di sicurezza sul lavoro, abuso dello *smart-working*).

Nel corso del 2023 è stato approvato il DPR 13 giugno 2023, Regolamento concernente modifiche al decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante: «Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165».

In ossequio a quanto disposto dal DPR, così aggiornato, AREU, con delibera n. 316 del 2023 ha approvato il documento 168 – web e social media policy, con lo scopo di indicare le principali regole di comportamento che tutti i soggetti coinvolti, nell'ambito delle attività di sono tenuti a osservare quando accedono al web o utilizzano i social media.

Nel corso del 2024 AREU intende, altresì, aggiornare compiutamente il proprio codice di comportamento al fine di renderlo aderente alle modifiche normative intervenute ed attuale rispetto al nuovo assetto istituzionale dell'Agenzia, modificatosi a seguito delle nuove funzioni assegnate nel corso degli anni.

Formazione e collegamento con piano della formazione

La formazione è un'importante misura di prevenzione della corruzione poiché permette di esercitare la discrezionalità sulla base di valutazione fondata sulla conoscenza per assumere decisioni “con cognizione di causa” e riduce il rischio che l'azione illecita sia compiuta inconsapevolmente.

La conoscenza dei disposti normativi, delle misure organizzative e dei sistemi di controllo interno di cui l'Azienda si è dotata rappresenta, infatti, lo strumento per sviluppare una cultura della legalità. Il Piano di Formazione Aziendale prevede e garantisce una formazione di base a tutti gli operatori in materia di etica e cultura della legalità, alla quale si aggiungono eventi specifici rivolti a particolari gruppi di operatori (dirigenti, specifiche figure professionali, ecc.) per affrontare in maniera più articolata i contenuti della normativa in rapporto all'applicazione della stessa ai processi aziendali.

La mancata partecipazione, non autorizzata e senza idonea e giustificata motivazione, del personale convocato agli eventi formativi e informativi è oggetto, al fine di verificarne la condotta, di valutazioni disciplinari e verrà segnalato all'Ufficio Provvedimenti Disciplinari aziendale.

L'Agenzia monitora e verifica il livello di attuazione dei processi di formazione e la loro efficacia con questionari somministrati ai soggetti destinatari della formazione.

Come previsto nel nuovo piano formativo di AREU approvato con Delibera 124/2022 del 21 aprile 2022 l'anticorruzione e la trasparenza sono stati uno dei temi di rilievo.

In particolare, AREU nel corso del 2022, su impulso del RPCT ha realizzato appositi laboratori formativi con la funzione di accrescere competenze in materia di mappatura dei processi ed analisi dei rischi dei dipendenti sui processi aziendali a maggior rischio corruttivo.

Gli incontri hanno trattato, soprattutto:

1. mappatura dei rischi nelle varie aree, che ha prodotto come risultato le mappature sopra delineate;
2. formazione in tema di anticorruzione;

adempimenti di trasparenza nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito AREU;

Nel corso del 2023 quasi tutti i dipendenti dell' Agenzia hanno partecipato ad un corso di formazione a distanza in tema di "ANTICORRUZIONE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE" da concludere entro il 31.12.2023.

Gestione del conflitto di interesse

Il conflitto di interessi emerge quando un funzionario pubblico ha un interesse privato che potrebbe influenzare impropriamente lo svolgimento dei propri doveri e responsabilità pubbliche.

AREU in riferimento alla nozione di conflitto di interessi – oltre a quanto indicato nel Codice di Comportamento di AREU – include anche le disposizioni di carattere organizzativo delle misure di prevenzione della corruzione, cioè "misure che riguardano tanto l'imparzialità oggettiva (volte ad assicurare le condizioni organizzative che consentono scelte imparziali) quanto l'imparzialità soggettiva del funzionario (per ridurre i casi di ascolto privilegiato di interessi particolari in conflitto con l'interesse generale)." Se non si cura l'imparzialità fin dall'organizzazione, l'attività amministrativa o comunque lo svolgimento di attività di pubblico interesse, pur legittimi dal punto di vista formale, possono essere il frutto di una pressione corruttiva."

Come gestire il conflitto di interessi

È fatta raccomandazione a ciascun dipendente di prestare sempre particolare attenzione a tutte le situazioni legate alla propria sfera privata afferenti alla propria persona o al proprio coniuge, conviventi, parenti, affini entro il secondo grado o persone con cui vi è un rapporto di inimicizia, da cui possa scaturire un interesse positivo o negativo di qualunque natura.

Il dipendente deve compilare con attenzione i moduli appositamente predisposti e distribuiti dall'Ente per dichiarare eventuali situazioni di conflitto di interessi.

Inoltre, nel momento in cui il dipendente si accorga di trovarsi in una situazione di conflitto di interesse, è suo compito astenersi e comunicarlo per iscritto al proprio superiore gerarchico. Il dipendente dovrà quindi attendere che il proprio superiore gerarchico risponda – anch'esso per iscritto - alla comunicazione. Il superiore dovrà infatti comunicargli se l'Ente ritiene vi sia il conflitto e, nel caso, come sia più utile procedere.

Astensione in caso di conflitto di interesse

È raccomandata una particolare attenzione da parte dei Dirigenti/Responsabili del procedimento sulle situazioni di conflitto di interesse. Infatti, la specifica disposizione normativa (l'articolo 6 bis della Legge n. 241/1990) prevede che "Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale."

Il precetto persegue una finalità di prevenzione che si realizza mediante l'astensione dalla partecipazione alla decisione del titolare dell'interesse, che potrebbe porsi in

conflitto con l'interesse perseguito mediante l'esercizio della funzione e/o con l'interesse di cui sono portatori il destinatario del provvedimento, gli altri interessati e contro interessati.

La norma va letta in maniera coordinata con la disposizione del Codice di comportamento di AREU (articolo 6, comma 2) "Il dipendente si astiene dal prendere decisioni o svolgere attività inerenti alle sue mansioni in situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi con interessi personali, del coniuge, di conviventi, di parenti, di affini entro il secondo grado. Il conflitto può riguardare interessi di qualsiasi natura, anche non patrimoniali, come quelli derivanti dall'intento di voler assecondare pressioni politiche, sindacali o dei superiori gerarchici".

La segnalazione del conflitto deve essere indirizzata al Dirigente/Responsabile, il quale, esaminate le circostanze, valuta se la situazione realizzi un conflitto di interesse idoneo a ledere l'imparzialità dell'agire amministrativo. Il dirigente destinatario della segnalazione deve valutare espressamente la situazione sottoposta alla sua attenzione e deve rispondere per iscritto al dipendente medesimo sollevandolo dall'incarico oppure motivando espressamente le ragioni che consentono comunque l'espletamento dell'attività da parte di quel dipendente. Nel caso in cui sia necessario sollevare il dipendente dall'incarico esso dovrà essere affidato dal Dirigente/Responsabile o ad altro dipendente ovvero, in carenza di dipendenti professionalmente idonei, il Dirigente/Responsabile dovrà avocare a sé ogni compito relativo a quel procedimento. Qualora il conflitto riguardi il Dirigente/Responsabile a valutare le iniziative da assumere sarà il Responsabile per la prevenzione di concerto con la Direzione aziendale.

La violazione sostanziale della norma dà luogo a responsabilità disciplinare del dipendente suscettibile di essere sanzionata all'esito del relativo procedimento, oltre a poter costituire fonte di illegittimità del procedimento e del provvedimento conclusivo dello stesso, quale indicatore di eccesso di potere sotto il profilo dello sviamento della funzione tipica dell'azione amministrativa.

Si raccomanda alle strutture interne la seguente procedura per attuare la misura:

1. acquisizione e conservazione delle dichiarazioni di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi da parte dei dipendenti al momento dell'assegnazione all'ufficio o della nomina a responsabile unico del procedimento;
2. monitoraggio della situazione, attraverso l'aggiornamento, con cadenza periodica da definire (biennale o triennale), della dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi, ricordando con cadenza periodica a tutti i dipendenti di comunicare tempestivamente eventuali variazioni nelle dichiarazioni già presentate;
3. esemplificazione di alcune casistiche ricorrenti di situazioni di conflitto di interessi (ad esempio situazioni di conflitto di interessi dei componenti delle commissioni di concorso o delle commissioni di gara);
4. chiara individuazione dei soggetti che sono tenuti a ricevere e valutare le eventuali situazioni di conflitto di interessi dichiarate dal personale (ad esempio, il responsabile dell'ufficio nei confronti del diretto subordinato);
5. chiara individuazione dei soggetti che sono tenuti a ricevere e valutare le eventuali dichiarazioni di conflitto di interessi rilasciate dai dirigenti, dai vertici amministrativi e politici, dai consulenti o altre posizioni della struttura organizzativa dell'amministrazione;

6. predisposizione di appositi moduli per agevolare la presentazione tempestiva di dichiarazione di conflitto di interesse;

7. sensibilizzazione di tutto il personale al rispetto di quanto previsto in materia dalla legge 241 /1990 e dal codice di comportamento

Parere ORAC

A tal proposito è opportuno anche citare un parere rilasciato dall'Agenzia Regionale Anti Corruzione (ARAC, ora ORAC) di Regionale Lombardia a seguito di un quesito posto dall'ASST Lariana con il quale venne chiesto se poteva sussistere un potenziale conflitto di interessi nell'ipotesi di incarichi svolti a favore di uno o più fornitori della struttura cui appartiene il dipendente anche se gli incarichi fossero conferiti da un soggetto privato non fornitore della struttura stessa.

Il Consiglio dell'ORAC, riscontrando l'ASST, si è espresso comunicando la sussistenza di tale potenziale conflitto d'interesse, affermando che la partecipazione in qualità di relatore, moderatore o docente in attività di tipo scientifico/convegnistico è ammissibile se non retribuita, salve le verifiche da parte dell'Ente interessato della sussistenza di potenziali conflitti d'interesse, anche tenuto conto di quanto previsto dall'art. 53 del Testo Unico del Pubblico Impiego (TUPI). In ogni caso l'Azienda Ospedaliera dovrà dotarsi di un Regolamento interno che disciplini suddette situazioni.

Gestione situazioni di inconferibilità/incompatibilità di incarichi

Si rammenta la necessità di rispettare i seguenti principi una specifica procedura di conferimento degli incarichi, tale da garantire:

- 1) la preventiva acquisizione della dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità o incompatibilità da parte del destinatario dell'incarico;
- 2) la successiva verifica entro un congruo arco temporale, da predefinire;
- 3) il conferimento dell'incarico solo all'esito positivo della verifica (ovvero assenza di motivi ostativi al conferimento stesso);
- 4) la pubblicazione contestuale dell'atto di conferimento dell'incarico, ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 33/2013, e della dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità, ai sensi dell'art. 20, co. 3, del D.Lgs. 39/2013.

La disciplina dettata dal D.Lgs. 39/2013 è secondo l'interpretazione di ANAC rivolta agli incarichi amministrativi di vertice (Direttore generale, Direttore amministrativo, Direttore sanitario). AREU ha scelto, però, di acquisire le dichiarazioni anche dei dirigenti responsabili di struttura quale ulteriore misura di prevenzione della corruzione.

I moduli nominativi della Direzione Strategica e degli altri Dirigenti, contenenti le dichiarazioni ex D.Lgs. 39/2013, sono pubblicati su sito internet AREU alla sezione "amministrazione trasparente".

Rotazione del personale

Il principio dell'effettiva rotazione degli incarichi dirigenziali negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio di reati di corruzione, viene attuato in AREU in applicazione dei seguenti principi:

- l'affidamento di tutti (non solo per quelli esposti al rischio di corruzione) gli incarichi di Struttura Complessa, di Struttura Semplice o di altri incarichi dirigenziali presso uffici potenzialmente esposti al rischio della commissione di reati di corruzione, devono prevedere l'espletamento di un'apposita procedura a evidenza pubblica di selezione, a conclusione della quale la Direzione aziendale assegna l'incarico;
- l'istituto della rotazione è applicabile al solo personale operante nei processi aziendali caratterizzati da maggior rischio di corruzione, ovvero con un valore di rischio pari o superiore a 9-10 nella ponderazione del rischio effettuata dai referenti aziendali;
- nel caso di condanna, anche non passata in giudicato, di un dirigente/responsabile o di un dipendente dell'area del comparto a cui è stata conferita una posizione organizzativa per un reato di corruzione ovvero per comportamenti tali da comprendere non solo l'intera gamma dei delitti contro la pubblica amministrazione ma anche le situazioni in cui venga evidenziato un malfunzionamento dell'Amministrazione stessa a causa dell'uso a fini privati, per sé o per altri, delle funzioni attribuite e svolte all'interno dell'amministrazione, la Direzione aziendale, su istanza del Responsabile della prevenzione della corruzione, provvede affinché il dirigente/responsabile/dipendente con posizione organizzativa stesso sia assegnato a una diversa e nuova funzione all'interno dell'amministrazione, così da prevenire la possibilità di reiterazione di azioni delittuose (c.d. rotazione straordinaria).

L'attuazione delle predette misure comporta che:

- in caso di notizia formale di avvio di procedimento penale a carico di un dipendente (a esempio perché l'amministrazione ha avuto conoscenza di un'informazione di garanzia o è stato pronunciato un ordine di esibizione ex art. 256 c.p.p. o una perquisizione o sequestro) e in caso di avvio di procedimento disciplinare per fatti di natura corruttiva, ferma restando la possibilità di adottare la sospensione del rapporto, l'Agenzia:
 - per il personale dirigenziale procede con atto motivato alla revoca dell'incarico in essere e al passaggio ad altro incarico ai sensi del combinato disposto dell'articolo 16, comma 1, lettera l quater, e dell'articolo 55 ter, comma 1 del D.Lgs. n. 165 del 2001;
 - per il personale non dirigenziale procede all'assegnazione ad altro servizio ai sensi del citato articolo 16, comma 1, lettera l quater;
 - per le categorie di personale di cui all'articolo 3 del Decreto Legislativo n. 165 del 2001 applica le misure cautelari previste nell'ambito di ciascun ordinamento e, salvo disposizioni speciali, l'articolo 3 della Legge n. 97 del 2001;
- l'attuazione della mobilità, specialmente se temporanea, costituisce un utile strumento per realizzare la rotazione tra le figure professionali specifiche e gli enti di più ridotte dimensioni.

In tale contesto si precisa che nel corso del 2022, all'interno della struttura organizzativa, vi è stata una rotazione fisiologica legata al turnover dei vertici delle strutture aziendali: in particolare, è stato nominato un nuovo Direttore Amministrativo Facente Funzione ed un nuovo Direttore della S.C. Economico Finanziario.

Svolgimento di incarichi d'ufficio - attività e incarichi extra-istituzionali

Il cumulo in capo a un medesimo dirigente o funzionario di incarichi conferiti dall'Agenda può comportare il rischio di un'eccessiva concentrazione di potere su un unico centro decisionale. La concentrazione del potere decisionale aumenta il rischio che l'attività amministrativa possa essere indirizzata verso fini privati o impropri determinati dalla volontà del dirigente stesso. Inoltre, lo svolgimento di incarichi, soprattutto se extra-istituzionali, da parte del dirigente o del dipendente può realizzare situazioni di conflitto di interesse che possono compromettere il buon andamento dell'azione amministrativa, ponendosi altresì come sintomo dell'evenienza di fatti corruttivi.

Per questi motivi è necessario che:

- sia adottato un regolamento per disciplinare i criteri di conferimento e i criteri di autorizzazione degli incarichi extra-istituzionali. Tale regolamento è stato adottato con delibera n. e verrà aggiornato nel corso del 2024, quale obiettivo strategico della S.C. Gestione e Sviluppo Risorse Umane;
- in sede di autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali, l'Agenda deve valutare tutti i profili di conflitto di interesse, anche solo potenziali;
- l'istruttoria effettuata relativa al rilascio dell'autorizzazione deve essere condotta in maniera molto accurata, tenendo presente che talvolta lo svolgimento di incarichi extra-istituzionali costituisce per il dipendente un'opportunità, in special modo se dirigente, di arricchimento professionale utile a determinare una positiva ricaduta nell'attività istituzionale ordinaria; ne consegue che, al di là della formazione di una "black list" di attività precluse, la possibilità di svolgere incarichi va attentamente valutata anche in ragione dei criteri di crescita professionale, culturale e scientifica nonché di valorizzazione di un'opportunità personale che potrebbe avere ricadute positive sullo svolgimento delle funzioni istituzionali ordinarie da parte del dipendente;
- il dipendente comunichi formalmente all'Agenda anche l'attribuzione di incarichi gratuiti (sono solo quelli che il dipendente è chiamato a svolgere in considerazione della professionalità che lo caratterizza all'interno dell'amministrazione di appartenenza) i quali dovranno essere, pur non essendo necessario il rilascio di una formale autorizzazione, comunque valutati tempestivamente anche relativamente alla sussistenza di situazioni di conflitto di interesse anche potenziale e, se del caso, comunicati al dipendente per il diniego allo svolgimento dell'incarico;
- che le comunicazioni da effettuarsi dall'Agenda, in via telematica entro 15 giorni, al Dipartimento della Funzione Pubblica avente ad oggetto gli incarichi si estende anche agli incarichi gratuiti.

In tale contesto è stata analizzato anche il processo: "Ciclo passivo", con riferimento agli incarichi di docenza a soggetti esterni (dipendenti di Aziende pubbliche) e è stata emanata una prima istruzione operativa per la S.C. Formazione.

Rispetto alla trasparenza AREU ha proceduto a predisporre un apposito link diretto dalla sezione Amministrazione Trasparente ("Personale> incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti) all'applicativo "Per la P.A.", sito del Ministero per la P.A. L'utente, in questo

modo, potrà accedere a una tabella in cui sono indicati tutti i dati relativi al conferimento di incarichi ex art 53 D.Lgs. 165/01.

Conferimento di incarichi dirigenziali in caso di particolari attività o incarichi precedenti

La normativa (art. 53 comma 16 ter del D.Lgs. n. 165/2001, introdotto dalla Legge n. 190/2012 e il Decreto Legislativo n. 39/2013) in tema di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni, in un'ottica di prevenzione, ha disciplinato:

- particolari ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati in relazione all'attività svolta dall'interessato in precedenza;
- situazioni di incompatibilità specifiche per i titolari di incarichi dirigenziali e assimilati;
- ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati per i soggetti che siano stati destinatari di sentenze di condanna per delitti contro la pubblica amministrazione.

In particolare, le ipotesi di inconferibilità degli incarichi si riferiscono a due diverse situazioni:

- incarichi a soggetti provenienti da enti di diritto privato regolati o finanziati dalle pubbliche amministrazioni;
- incarichi a soggetti che sono stati componenti di organi di indirizzo politico.

Gli atti e i contratti posti in essere in violazione delle limitazioni sono ex lege nulli e a carico dei componenti di organi che abbiano conferito incarichi dichiarati nulli sono applicate le specifiche sanzioni (previste dall'articolo 18 del richiamato Decreto Legislativo).

La situazione di inconferibilità non può essere sanata. Per il caso in cui le cause di inconferibilità, sebbene esistenti ab origine, non fossero note all'amministrazione e si appalesassero nel corso del rapporto, il Responsabile della prevenzione è tenuto a effettuare la contestazione all'interessato, il quale, previo contraddittorio, deve essere rimosso dall'incarico.

Regolamento dello svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage – revolving doors)

L'art. 1, co. 42, lett. l) della L. 190/2012 ha inserito all'art. 53 del D.Lgs. 165/2001 il comma 16 -ter che prescrive il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri.

Il rischio valutato dalla norma è che, durante il periodo di servizio, il dipendente possa preconstituersi delle situazioni lavorative vantaggiose e così sfruttare, a proprio fine, la sua posizione e il suo potere all'interno dell'amministrazione per ottenere un lavoro per lui attraente presso l'impresa o il soggetto privato con cui entra in contatto. Pertanto la

norma prevede una limitazione della libertà negoziale del dipendente per un determinato periodo successivo alla cessazione del rapporto per eliminare la “convenienza” di accordi fraudolenti “I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni 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 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.”

Il precetto vede come destinatari solo i “dipendenti” che per il ruolo e la posizione ricoperti in Agenzia hanno avuto il potere di incidere in maniera determinante sulla decisione oggetto dell'atto e, quindi, coloro che hanno esercitato la potestà o il potere negoziale con riguardo allo specifico procedimento o procedura.

Pertanto, i predetti soggetti nel triennio successivo alla cessazione del rapporto con l'Agenzia, qualunque sia la causa di cessazione (anche in caso di collocamento in quiescenza per raggiungimento dei requisiti di accesso alla pensione), non possono avere alcun rapporto di lavoro autonomo o subordinato con i soggetti privati che sono stati destinatari di provvedimenti, contratti o accordi.

In caso di violazione del predetto divieto la norma prevede che:

- i contratti di lavoro conclusi e gli incarichi conferiti in violazione del divieto sono nulli;
- i soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto non possono contrattare con l'Agenzia di provenienza dell'ex dipendente per i successivi tre anni e hanno l'obbligo di restituire eventuali compensi eventualmente percepiti e accertati in esecuzione dell'affidamento illegittimo.

Detti principi debbono essere letti congiuntamente al disposto del D.L. n. 95/2012 - convertito con modificazioni dalla Legge n. 135/2012, così come successivamente modificato dalla Legge n. 114/2014 – al cui comma 9 dell'art. 5 e, infine, dal comma 3 articolo 17 dalla Legge n. 124/2015 prevede che “è fatto divieto alle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo n. 165/2011, di attribuire incarichi di studio e di consulenza a soggetti già lavoratori privati o pubblici collocati in quiescenza. Alle suddette amministrazioni è, altresì, fatto divieto di conferire ai medesimi soggetti incarichi dirigenziali o direttivi o cariche in organi di governo (...) Incarichi e collaborazioni sono consentiti, esclusivamente a titolo gratuito, presso ciascuna amministrazione. Devono essere rendicontati eventuali rimborsi di spese, corrisposti nei limiti fissati dall'organo competente dell'amministrazione interessata (...)”.

Detti principi sono stati ripresi e chiariti dal Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione nelle Circolari:

- n. 6/2014 “*Interpretazione e applicazione dell'articolo 5, comma 9, del decreto-legge n. 95 del 2012, come modificato dall'articolo 6 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90.*”;

- n. 4/2015 *“Interpretazione e applicazione dell'articolo 5, comma 9, del decreto-legge n. 95 del 2012, come modificato dall'articolo 17, comma 3 della legge 7 agosto 2014, n. 124. Integrazione della Circolare del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione n. 6 del 2014.”*

Con particolare riferimento alle modalità operative di attuazione della misura si suggerisce come già chiarito nel bando-tipo n. 2 del 2 settembre 2014 adottato dall'Autorità, di 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 il soggetto privato partecipante alla gara 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 orientamento ANAC n. 2 del 4 febbraio 2015 cit.).

Nei contratti di assunzione del personale stipulati tra AREU ed i suoi dipendenti, viene inserita la clausola che prevede il divieto di prestare attività lavorativa per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro con AREU nei confronti dei destinatari dei propri provvedimenti.

La clausola inserita da AREU è la seguente: *“Il Sig. ----- è consapevole che, a norma dell'art. 53 comma 16 ter del D.Lgs. 165/2001 e successive modificazioni e integrazioni, gli/le è fatto divieto nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, di prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o di lavoro autonomo) presso soggetti privati nei confronti dei quali il medesimo dovesse, negli ultimi tre anni di servizio, esercitare poteri autoritativi e negoziali.”*

Da ultimo l'obbligo per il dipendente, al momento della cessazione del servizio di sottoscrivere una dichiarazione con cui si impegna al rispetto del divieto di *pantouflage*, al fine di evitare contestazioni successive in ordine alla conoscibilità della norma.

Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione

Al fine di salvaguardare il principio di prevenzione della corruzione e buon andamento dell'amministrazione, l'articolo 35 bis del D.Lgs. n. 165/2001 pone delle condizioni ostative per la partecipazione a commissioni di concorso o di gara e per lo svolgimento di funzioni direttive in riferimento agli uffici considerati a più elevato rischio di corruzione.

La norma in particolare prevede:

- coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale:
 - a) non possono fare parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi;
 - b) non possono essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati;
 - c) non possono fare parte delle commissioni per la scelta del contraente per

l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere;

- la predetta disposizione integra le leggi e i regolamenti che disciplinano la formazione di commissioni e la nomina dei relativi segretari.

Gli atti e i contratti posti in essere in violazione delle predette limitazioni sono *ex lege* nulli. A carico dei componenti di organi che abbiano conferito incarichi dichiarati nulli sono applicate le specifiche sanzioni (previste dall'articolo 18 del D.Lgs. n. 39/2013).

Si precisa che:

- in generale, la preclusione opera in presenza di una sentenza, ivi compresi i casi di patteggiamento, per i delitti contro la pubblica amministrazione anche se la decisione non è ancora irrevocabile ossia non è ancora passata in giudicato (quindi anche in caso di condanna da parte del Tribunale);
- la specifica preclusione riguarda sia l'attribuzione di incarico o l'esercizio delle funzioni dirigenziali sia lo svolgimento di funzioni direttive; pertanto, l'ambito soggettivo della norma riguarda i dirigenti, i funzionari ed i collaboratori;
- la disposizione riguarda i requisiti per la formazione di commissioni e la nomina dei segretari e pertanto la sua violazione si traduce nell'illegittimità del provvedimento conclusivo del procedimento;
- la situazione impeditiva viene meno ove venga pronunciata per il medesimo reato una sentenza di assoluzione anche non definitiva.

Se la situazione di inconferibilità si appalesa nel corso del rapporto, il Responsabile della prevenzione deve effettuare la contestazione nei confronti dell'interessato e lo stesso deve essere rimosso dall'incarico o assegnato ad altro ufficio.

Patti di integrità

I patti d'integrità e i protocolli di legalità rappresentano un sistema di condizioni la cui accettazione viene configurata dalla stazione appaltante come presupposto necessario e condizionante della partecipazione dei concorrenti a una gara di appalto.

Il patto di integrità è un documento che la stazione appaltante richiede ai partecipanti alle gare e permette un controllo reciproco e sanzioni nel caso in cui qualcuno dei partecipanti cerchi di eluderlo. Si tratta quindi di un articolato di regole di comportamento finalizzate alla prevenzione del fenomeno corruttivo e volte a valorizzare comportamenti eticamente adeguati a tutti i concorrenti.

Per tutte le motivazioni sopra riportate l'AREU favorisce e promuove, nell'ambito dei propri rapporti contrattuali, l'utilizzo dei patti d'integrità.

A seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs. n. 50/2016, Regione Lombardia con DGR n. 1751 del 17 giugno 2019 ha approvato il nuovo Patto di integrità (che ha interamente sostituito quello precedente approvato con DGR n. 1299 del 30 gennaio 2014).

Il Patto d'Integrità in materia di contratti pubblici regionali è stato pubblicato anche sul BURL n. 26 di mercoledì 26 giugno 2019 - Serie Ordinaria".

Si sottolinea che nel 2015 la Commissione Europea ha elaborato “**nuovi**” **Patti di Integrità** in collaborazione con *Transparency International* e nel 2017 ha attivato il programma *Integrity Pacts – Civil Control Mechanism for Safeguarding EU Funds*, per testare i nuovi PI come strumento innovativo per ridurre i rischi di corruzione negli appalti in tutta Europa che usano i fondi strutturali.¹²

Nucleo centrale dell’iniziativa è la sperimentazione di Patti di integrità di ‘seconda generazione’, atti di natura pattizia che impegnano non solo le amministrazioni pubbliche appaltanti e gli operatori economici coinvolti nella realizzazione delle opere, ma anche un ente terzo, indipendente, al quale spettano funzioni di monitoraggio, nonché di comunicazione verso la società civile.

Il coinvolgimento di un ente di monitoraggio nelle varie fasi (preparazione alla gara, gara ed esecuzione) e la partecipazione civica sui risultati del monitoraggio costituiscono gli aspetti più innovativi dei Patti.

L’attività di monitoraggio si basa sulla condivisione di documenti e su rilevazioni delle condotte delle parti coinvolte nell’appalto, applicando un set di criteri, con l’obiettivo non solo di cogliere eventuali opacità ma anche di divulgare alla cittadinanza i risultati, con riferimento, ad esempio, al rispetto dei tempi di realizzazione, ai costi preventivati, alle garanzie salariali dei lavoratori. Attraverso le relazioni periodicamente stilate dall’ente di monitoraggio viene garantita una finestra informativa verso la società civile, che in questo modo può avere accesso più agevole ad informazioni di difficile interpretazione, ed essere aggiornata sull’andamento dell’appalto. L’Ente di monitoraggio organizza momenti di partecipazione e informazione civica con gli interlocutori del territorio per garantire la promozione sociale e nuove forme di governo aperto (*open government*).

Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito – whistleblower

La tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti, il c.d. *whistleblower* (letteralmente “fischiettatore”) di un ente pubblico o di un soggetto privato deve essere intesa per le ipotesi di segnalazione di casi di corruzione sia nazionale sia internazionale.

Il D. Lgs. 24/2023 rappresenta la fonte primaria di tutela delle persone che segnalano violazioni di disposizioni normative nazionali e dell’Unione Europea lesive dell’interesse pubblico e dell’integrità dell’amministrazione pubblica (nonché del soggetto privato nei casi applicabili), di cui siano venuti a conoscenza in un contesto lavorativo pubblico o privato. La disciplina prescrive la tutela dell’anonimato dei segnalanti e vieta azioni ritorsive nei loro confronti.

AREU ha istituito il proprio canale interno di segnalazione, gestito dal RPCT, per la raccolta delle segnalazioni di comportamenti, atti od omissioni, che ledono l’interesse pubblico o l’integrità dell’Amministrazione pubblica e, con provvedimento deliberativo n. 246 del 2023, ha aggiornato il proprio DOC 103 *Gestione delle segnalazioni di condotte illecite*.

Il canale interno di segnalazione è rivolto a tutti i dipendenti e collaboratori, a qualsiasi titolo, compresi liberi professionisti, consulenti, tirocinanti o volontari, che prestano la

¹² Integrity Pacts - https://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2017/01/16-01-2017-integrity-pacts-better-safeguarding-and-use-of-eu-funds

propria attività per AREU e ha ad oggetto le segnalazioni di violazioni, commesse o che ragionevolmente il Segnalante ritiene possano esserlo sulla base di elementi concreti, anche se non ancora commesse, di cui il Segnalante sia venuto a conoscenza nel contesto lavorativo, inteso in senso tale da ricomprendere anche altri rapporti giuridici diversi dal rapporto di lavoro in senso stretto.

I requisiti per la tutela

1. Il Segnalante deve prestare la propria attività, quale dipendente o collaboratore, a qualsiasi titolo, compresi liberi professionisti, consulenti, tirocinanti o volontari, dell'Agenzia Regionale Emergenza Urgenza;
2. La segnalazione deve avere ad oggetto tutti i comportamenti, atti od omissioni, che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'Amministrazione pubblica.
3. Il dipendente deve essere venuto a conoscenza di tali "condotte illecite" "in ragione del proprio rapporto di lavoro".
4. La segnalazione deve essere effettuata "nell'interesse all'integrità della pubblica amministrazione". Il contenuto del fatto segnalato, ad esempio, deve presentare elementi dai quali sia chiaramente desumibile una lesione, un pregiudizio, un ostacolo, un'alterazione del corretto ed imparziale svolgimento di un'attività o di un servizio pubblico o per il pubblico, anche sotto il profilo della credibilità e dell'immagine dell'amministrazione.

Eventuali misure discriminatorie

Nei confronti del "Segnalante" non è consentita né tollerata alcuna forma di ritorsione. Per effetto di quanto disposto dal D.Lgs. 24/2023, si deve intendere superata la suddivisione tra misure discriminatorie e ritorsioni presente nella l. n. 179/2017.

La norma, come evidenziato anche dalla delibera dell'ANAC n. 311 del 12 luglio 2023, prevede un'elencazione non esaustiva delle misure che possono essere considerate ritorsioni. In particolare possono costituire forme di ritorsione:

- a) licenziamento, sospensione o misure equivalenti;
- b) retrocessione di grado o mancata promozione;
- c) mutamento di funzioni, cambiamento del luogo di lavoro, riduzione dello stipendio, modifica dell'orario di lavoro;
- d) sospensione della formazione o qualsiasi restrizione dell'accesso alla stessa;
- e) note di demerito o referenze negative;
- f) adozione di misure disciplinari o di altra sanzione, anche pecuniaria;
- g) coercizione, intimidazione, molestie o ostracismo;
- h) discriminazione o comunque trattamento sfavorevole;
- i) mancata conversione di un contratto di lavoro a termine in un contratto di lavoro a tempo indeterminato, laddove il lavoratore avesse una legittima aspettativa a detta conversione;
- j) mancato rinnovo o risoluzione anticipata di un contratto di lavoro a termine;
- k) danni, anche alla reputazione della persona, in particolare sui social media, o pregiudizi economici o finanziari, comprese la perdita di opportunità economiche e la perdita di redditi;
- l) inserimento in elenchi impropri sulla base di un accordo settoriale o industriale formale o informale, che può comportare l'impossibilità per la persona di trovare un'occupazione nel settore o nell'industria in futuro;

- m) conclusione anticipata o annullamento del contratto di fornitura di beni o servizi;
- n) annullamento di una licenza o di un permesso;
- o) richiesta di sottoposizione ad accertamenti psichiatrici o medici.

L'elenco delle fattispecie che possono costituire misure ritorsive qui delienato, e previsto dalla normativa, tuttavia, non deve essere considerato esaustivo. Possono costituire ritorsioni, ad esempio, anche la pretesa di risultati impossibili da raggiungere nei modi e nei tempi indicati; una valutazione della performance altamente negativa; una revoca ingiustificata di incarichi; un ingiustificato mancato conferimento di incarichi con contestuale attribuzione ad altro soggetto; il reiterato rigetto di richieste (ad es. ferie, congedi); la sospensione ingiustificata di brevetti, licenze, etc.

Il d.lgs. 24/2023 supera la distinzione tra ritorsione o misura discriminatoria, diretta o indiretta, avente effetti sulle condizioni di lavoro, per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia.

Come espressamente indicato nel Piano Nazionale Anticorruzione, il Responsabile per la prevenzione della corruzione aziendale per ogni procedimento è tenuto ad attuare il monitoraggio delle segnalazioni di discriminazione nei confronti del "Segnalante" al fine di valutare le azioni da intraprendersi.

L'eventuale adozione di misure ritorsive va comunicata dall'interessato o dai sindacati all'ANAC che a sua volta ne dà comunicazione al Dipartimento della funzione pubblica e agli altri organismi di garanzia. In detti casi l'ANAC può irrogare una sanzione amministrativa pecuniaria a carico del Responsabile. L'onere della prova che eventuali misure adottate nei confronti del segnalante, ritenute dallo stesso discriminatorie o ritorsive, siano motivate da ragioni estranee alla segnalazione spetta alla Pubblica Amministrazione.

Gli atti ritorsivi adottati dall'Amministrazione comunque sono nulli. Il segnalante licenziato ha diritto ad essere reintegrato nel posto di lavoro e al risarcimento del danno.

Tutte le predette tutele, invece, non sono garantite nel caso in cui, anche con sentenza di primo grado, sia stata accertata la responsabilità penale del segnalante per i reati di calunnia o diffamazione ovvero la sua responsabilità civile, nei casi di dolo o colpa grave.

Sulla scorta dei predetti principi di tutela resi a favore del whistleblower nell'ambito di un procedimento disciplinare l'identità dello stesso non può essere rivelata, senza il suo consenso, sempre che la contestazione dell'addebito disciplinare sia fondata su accertamenti distinti e ulteriori rispetto alla segnalazione. Qualora la contestazione sia fondata, in tutto o in parte, sulla segnalazione, l'identità può essere rivelata ove la sua conoscenza sia assolutamente indispensabile per la difesa dell'incolpato.

Sempre in un'ottica di tutela, la denuncia è sottratta all'accesso previsto dagli articoli 22 e seguenti della Legge n. 241/1990, infatti sono previste le seguenti norme:

- la tutela dell'anonimato;
- il divieto di discriminazione nei confronti del whistleblower;
- la previsione che la denuncia è sottratta al diritto di accesso fatta esclusione delle ipotesi eccezionali in caso di necessità di disvelare l'identità del denunciante.

Anonimato

La *ratio* è quella di evitare che il dipendente eviti di effettuare segnalazioni di illecito per il timore di subire conseguenze pregiudizievoli.

L'identità del segnalante deve essere protetta in ogni contesto successivo alla segnalazione.

Resta inteso che la tutela dell'anonimato prevista dalla norma non è sinonimo di accettazione di segnalazione anonima. La misura di tutela introdotta dalla disposizione si riferisce al caso della segnalazione proveniente da persone individuabili e riconoscibili.

Tuttavia, resta fermo che l'Agenzia deve prendere in considerazione anche segnalazioni anonime, ove queste si presentino adeguatamente circostanziate e rese con dovizia di particolari, siano tali cioè da far emergere fatti e situazioni relazionandoli a contesti determinati.

Le disposizioni a tutela dell'anonimato e di esclusione dell'accesso documentale non possono comunque essere riferibili a casi in cui, in seguito a disposizioni di legge speciale, l'anonimato non può essere opposto, come ad esempio nel caso di indagini penali, tributarie o amministrative eccetera.

Canale interno di segnalazione

AREU, al fine di favorire le comunicazioni tra i "segnalanti" e l'Agenzia e raccogliere informazioni sulle violazioni di cui questi abbiano avuto contezza nell'ambito del loro rapporto con AREU, ha istituito il proprio canale interno di segnalazione, gestito dal RPCT, e ha elaborato un apposito modulo ove indicare gli estremi dell'evento.

Le segnalazioni di condotte illecite potranno essere trasmesse al RPCT secondo le seguenti modalità:

- invio del modulo mediante servizio Postale;
- consegna diretta del modulo contenente la segnalazione;
- Segnalazione orale attraverso:
 - incontro con il RPCT;
 - linea telefonica: AREU ha messo a disposizione dei soggetti legittimati a trasmettere le segnalazioni una apposita linea telefonica che consente di effettuare la segnalazione al RPCT, lasciando un messaggio sulla segreteria telefonica.
- segnalazioni mediante una piattaforma dedicata: secondo le indicazioni ANAC, la piattaforma è visibile dal solo dal RPCT, al quale devono essere trasmesse tutte le segnalazioni (si rimandano al capitolo "La piattaforma di AREU" le indicazioni necessarie per effettuare le segnalazioni).

Il RPCT, entro 7 giorni dal ricevimento della segnalazione, rilascia al Segnalante un avviso di ricevimento della segnalazione e mantiene le interlocuzioni con il Segnalante e può chiedere integrazioni alla segnalazione.

Entro 3 mesi dalla data dell'avviso di ricevimento o, in mancanza, dalla scadenza del termine di 7 giorni dalla presentazione della segnalazione, il RPCT fornisce riscontro in merito alle misure previste e adottate per dare seguito alla segnalazione.

La piattaforma di AREU

Registrandolo la segnalazione sul predetto portale AREU, si ottiene un codice identificativo univoco, "key code", che deve essere utilizzato per "dialogare" con AREU in modo spersonalizzato e per consentire al segnalante di essere costantemente informato sullo stato di lavorazione della segnalazione inviata.

Cosa PUÒ fare AREU

L'attività di vigilanza anticorruzione di AREU si svolge ai sensi e nei limiti di quanto previsto dalla legge n. 190/2012, in un'ottica di prevenzione e non di repressione di singoli illeciti e violazioni.

AREU, qualora ritenga la segnalazione fondata nei termini chiariti dalla determinazione ANAC n. 6 del 28 aprile 2015 «Linee guida in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. whistleblower)», in un'ottica di prevenzione della corruzione, può avviare un'interlocuzione con ANAC o disporre l'invio della segnalazione alle istituzioni competenti, quali a esempio l'Ispettorato per la Funzione Pubblica, la Corte dei conti, l'Autorità giudiziaria e la Guardia di Finanza.

Cosa NON PUÒ fare AREU

AREU in base alla normativa attualmente vigente:

- NON tutela diritti e interessi individuali;
- NON svolge attività di accertamento/soluzione di vicende soggettive e personali del segnalante, né può incidere, se non in via indiretta e mediata, sulle medesime;
- NON può sostituirsi alle istituzioni competenti per materia;
- NON fornisce rappresentanza legale o consulenza al segnalante;
- NON si occupa delle segnalazioni provenienti da enti privati.

Informazioni su sicurezza e confidenzialità

Grazie all'utilizzo di un protocollo di crittografia che garantisce il trasferimento di dati riservati, il codice identificativo univoco ottenuto a seguito della segnalazione registrata su questo portale consente al segnalante di "dialogare" con AREU in modo anonimo e spersonalizzato.

Grazie all'utilizzo di questo protocollo, a partire dall'entrata in funzione del presente portale, il livello di riservatezza è dunque aumentato rispetto alle pregresse modalità di trattamento della segnalazione. L'utilizzo della piattaforma (applicazione) informatica garantisce anche una maggiore celerità di trattazione della segnalazione stessa, a garanzia di una più efficace tutela del whistleblower.

L'applicazione informatica

È possibile accedere all'applicazione predisposta mediante il seguente indirizzo: <https://segnalazione-illeciti.AREU.lombardia.it>

A maggior tutela dell'identità del segnalante, l'applicazione è resa disponibile anche tramite rete TOR all'indirizzo:

<http://5amo3nqe3pbzvyxq.onion/>

Per accedere tramite rete TOR è necessario dotarsi di un apposito browser disponibile al link:

<https://www.torproject.org/projects/torbrowser.html>

La rete TOR garantisce, oltre alla tutela del contenuto della trasmissione, anche l'anonimato delle transazioni tra il segnalante e l'applicazione, rendendo impossibile per il destinatario e per tutti gli intermediari nella trasmissione avere traccia dell'indirizzo internet del mittente (per approfondimenti <https://www.torproject.org/>).

Pubblicità del piano per la prevenzione della corruzione

Il Piano Aziendale per la prevenzione della corruzione, assieme alla connessa documentazione, contenuto nel Paio, è pubblicato, così come disposto dalle vigenti e specifiche disposizioni normative e regolamentari, in formato aperto, in un'apposita sezione del portale web dell'AREU – www.areu.lombardia.it – all'interno dell'area dedicata alla "Amministrazione trasparente", ciò con l'evidente scopo di favorire quanto più possibile la diffusione dello stesso e dei principi in esso contenuti. Il Piano è altresì pubblicato nella sezione "altri contenuti/prevenzione della corruzione".

9. PROGRAMMAZIONE DELL'ATTUAZIONE DELLA TRASPARENZA

Trasparenza

La disciplina sulla trasparenza nelle pubbliche amministrazioni è stata oggetto di penetranti interventi normativi al fine di dare concreta attuazione al principio di trasparenza, intesa come accessibilità totale dei dati e dei documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni non solo finalizzate a "favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche", ma anche come strumento di tutela dei diritti dei cittadini e di promozione della partecipazione degli interessati all'attività amministrativa.

Emerge dunque con chiarezza che la trasparenza è da considerare come strumento per avere un'amministrazione che opera in maniera eticamente corretta e che persegue obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità dell'azione, valorizzando la responsabilità incondizionata (accountability) della stessa nei confronti dei cittadini.

La trasparenza, nel rispetto delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d'ufficio, di segreto statistico e di protezione dei dati personali, concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. Essa è condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali, integra il diritto a una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di una amministrazione aperta, al servizio del cittadino.

Inoltre, favorisce la partecipazione dei cittadini all'attività delle pubbliche amministrazioni ed è funzionale a tre scopi:

- sottoporre al controllo diffuso ogni fase del ciclo di gestione della performance dell'amministrazione per consentirne il miglioramento;
- assicurare la conoscenza, da parte dei cittadini, dei servizi resi dalle amministrazioni, delle loro caratteristiche quantitative e qualitative nonché delle loro modalità di erogazione;

- prevenire fenomeni corruttivi e promuovere l'integrità. In tale direzione, il Piano della trasparenza e dell'integrità si propone di dare attuazione alla disciplina della trasparenza finalizzata a garantire sia un adeguato livello di informazione sia di legalità tesa allo sviluppo della cultura dell'integrità.

Pertanto, attraverso il piano organizzativo, s'intende garantire un duplice profilo di trasparenza dell'azione amministrativa:

- Profilo statico: consistente essenzialmente nella pubblicità di categorie di dati attinenti all'Azienda per finalità di controllo sociale da parte della cittadinanza e degli utenti in generale;
- Profilo dinamico: consistente nel monitoraggio e aggiornamento nell'ottica del miglioramento continuo dei servizi pubblici: direttamente collegato al ciclo della performance anche grazie alla partecipazione dei portatori di interesse (stakeholder) dell'Agenzia.

In tale contesto si deve quindi passare al nuovo concetto di trasparenza che deve rappresentare la sostanza stessa del rapporto di fiducia instaurato tra cittadini e Pubblica Amministrazione. La trasparenza, quindi, non deve solo dare conto delle spese sostenute, ma, soprattutto, deve dare conto del rapporto tra spese e benefici a favore della collettività.

Si rileva che, data l'inclusione del piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza all'interno del PIAO, in esso deve essere prevista un'apposita sezione dedicate alle misure adottate dall'Ente per garantire gli adempimenti sulla Trasparenza.

AREU si è impegnata nella messa in atto di iniziative finalizzate ad assicurare la piena disponibilità del diritto di accesso ("accesso documentale" così come disciplinato dal capo V della legge n. 241/1990, "accesso civico" e "accesso generalizzato" di cui rispettivamente all'art. 5, comma 1 e art. 5, comma 2 del D.Lgs. n. 33/2013, così come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016) tanto è vero che nel corso del 2021 è stato approvato il nuovo regolamento in materia.

La programmazione delle attività e degli obiettivi inerenti trasparenza e l'integrità richiede una attività di monitoraggio periodico sia da parte dei soggetti interni all'amministrazione che da parte del NVP.

In tale ottica l'Agenzia ispira la propria attività e il proprio sistema di gestione dell'organizzazione del lavoro "alla garanzia della trasparenza, anche attraverso la pubblicazione sul sito web, di documenti atti a rappresentare gli aspetti dell'attività amministrativa, dell'organizzazione aziendale e delle varie fasi del ciclo di gestione della valutazione dei risultati".

L'attuazione del processo di trasparenza, nel rispetto dei principi di buon andamento e di imparzialità, fermi i principi contenuti nella normativa nazionale in materia di riservatezza, deve prevedere l'attivazione di azioni positive volte a garantire ai cittadini l'accesso ai dati, alla documentazione amministrativa e alle informazioni conservate in azienda. La pubblicazione dei dati sul portale web dell'Agenzia deve essere costantemente aggiornata al fine di garantirne la veridicità e l'adeguamento alle innovazioni normative o amministrative intervenute, nonché il miglioramento in termini di qualità dei contenuti e di visibilità degli stessi.

La pubblicità dei dati inerenti all'organizzazione e all'erogazione dei servizi al pubblico si inserisce strumentalmente nell'ottica di fondo del "miglioramento continuo" dei servizi pubblici, connaturato al ciclo della performance anche grazie al necessario apporto partecipativo dei portatori di interesse (stakeholder).

Con il Programma per la trasparenza e l'integrità AREU intende:

- assicurare l'accessibilità delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Agenzia;
- favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

L'attuazione del Programma è riservata ai Dirigenti/Responsabili delle strutture competenti per materia, i quali hanno il compito di individuare, elaborare, aggiornare, verificare l'usabilità del singolo dato e pubblicarlo sul sito internet aziendale all'interno dell'area dedicata alla "Amministrazione trasparente".

Nel corso del 2023 è stato implementato il nuovo sito istituzionale di AREU, ove è inserita anche la sezione "Amministrazione Trasparente" revisionata ed aggiornata nei contenuti, oltre che dal punto di vista grafico.

Il RPCT monitora l'attuazione del Programma e qualora rilevi eventuali ritardi o inadempienze ne riferisce alla Direzione Strategica dell'Agenzia per l'adozione delle necessarie misure correttive e al Nucleo di Valutazione ai fini delle determinazioni, in fase di valutazione degli obiettivi individuali, nella corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio nei confronti dei soggetti inadempienti.

Da ultimo si ritiene utile rammentare che, con particolare riferimento alla pubblicazione dei redditi e patrimoni personali (di cui all'art. 14, comma 1, lett. f), del D.Lgs. 33/2013) di tutti i dirigenti pubblici, è intervenuta la sentenza 20/2019 della Corte costituzionale che ha dichiarato l'illegittimità costituzionale della norma nella parte in cui prevede che le pubbliche amministrazioni devono pubblicare i dati patrimoniali di cui all'art. 14, comma 1, lettera f), anche per tutti i titolari di incarichi dirigenziali, a qualsiasi titolo conferiti, ivi inclusi quelli conferiti discrezionalmente dall'organo di indirizzo politico senza procedure pubbliche di selezione, anziché solo per i titolari degli incarichi dirigenziali previsti dall'art. 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

La Corte ha, in ogni caso, dichiarato la legittimità dell'obbligo di pubblicazione dei compensi di tutti i dirigenti pubblici.

D'intesa con i RPCT degli altri Enti del Servizio Sanitario Regionale è stato concordato di pubblicare sul sito istituzionale il prospetto riepilogativo dei redditi riferiti al periodo di incarico, nonché la dichiarazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute dopo l'ultima attestazione, dei componenti della Direzione Strategica (composta da Direttore Generale, Direttore Amministrativo e Direttore Sanitario).

Strutture coinvolte nell'attuazione del programma

Ogni Struttura dell'Agenzia o Funzione è coinvolta, per i dati e le informazioni di specifica competenza, nell'ottemperanza degli obblighi in tema di trasparenza.

Il RPCT svolge attività di controllo sull'adempimento da parte dell'Azienda degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, e promuove e cura il coinvolgimento di tutte le strutture interne dell'Amministrazione.

Al fine di migliorare il livello di trasparenza in Agenzia, è prevista l'individuazione di Referenti per la trasparenza interni alle Strutture dell'AREU, i quali coadiuvano il Responsabile per la trasparenza e l'integrità.

I referenti sono individuati tra il personale dipendente dell'Agenzia da parte dei Dirigenti/Responsabili di ogni Unità Organizzativa o Struttura dell'Agenzia. La relativa attività di supporto è svolta nell'ambito dell'orario di lavoro dovuto e non prevede corresponsione di indennità economiche aggiuntive.

I nominativi dei Referenti, nel caso in cui non fossero già stati comunicati, devono essere trasmessi formalmente al Responsabile entro 15 giorni dall'approvazione del Programma. In caso di mancata individuazione le relative competenze e responsabilità saranno poste a carico del Dirigente/Responsabile dell'Unità Organizzativa o Struttura.

Ai predetti Referenti sono attribuiti i seguenti compiti e responsabilità all'interno dell'Unità Organizzativa o Struttura di assegnazione:

- coordinare le attività connesse alla trasparenza della propria Unità Organizzativa o Struttura;
- garantire il tempestivo e regolare flusso di informazioni e di provvedimenti/atti/documenti;
- garantire la pubblicazione sul sito internet dell'AREU, al fine del rispetto di termini stabiliti dalla legge, di informazioni e di provvedimenti/atti/documenti.

Si sottolinea come la trasparenza è stata definita quale obiettivo strategico della Programmazione dell'Agenzia, prevedendo, l'implementazione della trasparenza come misura di prevenzione della illegalità a carattere trasversale e strumento di garanzia per i cittadini.

Tale obiettivo richiede il costante aggiornamento e monitoraggio della Sezione "Amministrazione Trasparente" del PIAO, in cui sono individuati i responsabili della trasmissione e pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati in attuazione del Dlgs.33/2013, delle direttive contenute nel PNA e delle Linee Guida dell'ANAC. In particolare, il rafforzamento della trasparenza sarà perseguito attraverso misure di semplificazione, nonché mediante una approfondita verifica sulla possibilità di pubblicazione di "dati ulteriori" in relazione a specifiche aree a rischio.

Responsabile per la trasparenza

Con deliberazione n. 154 del 24 maggio 2019, AREU ha provveduto a nominare il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, affidandogli i seguenti compiti, previsti dal D.Lgs. n. 150/2009 e dal D.Lgs. n. 33/2013:

- svolgere stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'Amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate;
- aggiornare il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità;
- prevedere all'interno del Programma specifiche misure di monitoraggio sull'attuazione degli obblighi di trasparenza;

- controllare e assicurare la regolare attuazione dell'accesso civico sulla base di quanto stabilito dalla vigente normativa;
- segnalare, in relazione alla loro gravità, i casi di inadempimento o di adempimento parziale degli obblighi in materia di pubblicazione previsti dalla normativa vigente:
 - all'Ufficio di disciplina, ai fini dell'eventuale attivazione del procedimento disciplinare;
 - alla Direzione Strategica dell'AREU e al Nucleo di Valutazione ai fini dell'attivazione delle altre forme di responsabilità.

Accanto al Responsabile, tutti i Dirigenti e i Responsabili degli uffici dell'Azienda garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge, intendendosi sia l'immissione dei dati nell'archivio sia la confluenza degli stessi dall'archivio al soggetto responsabile della pubblicazione sul sito internet dell'Agenzia.

Schema degli obblighi di trasparenza

Gli obblighi e gli adempimenti a cui AREU è tenuta ai sensi del D.Lgs. 33/2013 sono contenuti e riportati nella tabella di cui **agli allegati 2 e 3** al presente PIAO (Schema degli obblighi di Trasparenza e sotto sezione 1° livello - bandi di gara e contratti) che costituiscono parte integrante e sostanziale dello stesso. Le tabelle indicano in maniera schematica l'obbligo di pubblicazione, il riferimento normativo, la sottosezione del sito amministrazione trasparente in cui deve essere inserito, a seguito del confronto con tutti i dirigenti ed i termini di pubblicazione. Il soggetto responsabile del reperimento/formazione del dato, della trasmissione e della pubblicazione e la tempistica di aggiornamento del dato, indicato nella sezione "responsabili per la pubblicazione dei dati" del presente PIAO.

Responsabili per la pubblicazione dei dati

I responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi dell'art 10 comma 1 del D.Lgs. n. 33/2013, sono indicati di seguito, accanto alle rispettive sezioni e sottosezioni:

Referente	Sezione
Direttore della S.C. Gestione Approvvigionamenti	Contratti/bandi di gara/approvigionamenti beni e servizi
Direttore della S.C. Gestione e Sviluppo Risorse Umane	Personale/bandi di concorsi/consulenti e collaboratori/ammontare complessivo dei premi/dati relativi ai premi
Direttore della S.C. Economico Finanziario	Bilanci/pagamenti/costi contabilizzati/fatturazione elettronica/split payment IVA
Direttore della S.S.D. Tecnico Patrimoniale	Beni immobili e gestione del patrimonio/opere pubbliche e relativi adempimenti
Direttore della S.C. Affari Generali e Legali	Disposizioni generali/organizzazione/protocollo/controlli e rilievi/anticorruzione

Direttore della Qualità, risk management e internal auditing

Piano delle performance/pubblicazione inerenti alle richieste di risarcimento e gli eventi avversi legge regionale 24/2017 (art. 2, comma 5 e art. 4. comma 3)

Dati da pubblicare

Ai sensi della normativa vigente devono essere pubblicati nel sito istituzionale dell'Agenda:

- documenti;
- informazioni;
- dati riguardanti l'attività dell'Ente.

I documenti contenenti atti oggetto di pubblicazione obbligatoria sono pubblicati tempestivamente, a cura del Referente della trasparenza, secondo le tempistiche previste nel D.Lgs. n. 33/2013 per ogni fattispecie.

Preliminarmente alla pubblicazione è necessario tenere in considerazione la normativa inerente alla protezione dei dati personali, al fine di realizzare un giusto temperamento tra i due valori costituzionalmente garantiti: trasparenza e riservatezza.

Pertanto, i dati pubblicati dall'AREU saranno pertinenti e non eccedenti rispetto alle finalità della legge. Per quanto concerne i dati particolari e quelli relativi a condanne penali e reati, verrà prestata particolare attenzione alla modalità di pubblicazione, fermo restando l'assoluto divieto di pubblicare dati o informazioni idonee a rivelare lo stato di salute o informazioni da cui si possa desumere, anche indirettamente, lo stato di malattia o l'esistenza di patologie dei soggetti interessati, compreso qualsiasi riferimento alle condizioni di invalidità, disabilità o handicap fisici e/o psichici o la situazione di disagio economico-sociale degli interessati, di dati non necessari, non pertinenti o eccedenti, tenuto conto altresì delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d'ufficio e di segreto statistico.

Durata della pubblicazione

I dati, le informazioni e i documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria, rimangono pubblicati per cinque anni, decorrenti dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione, salvo termini diversi, previsti dalla normativa.

Requisiti dei dati pubblicati

I dati, le informazioni e i documenti devono essere pubblicati sul portale web dell'Agenda in modo da ossequiare sempre i seguenti requisiti:

- integrità;
- completezza;
- aggiornamento;
- tempestività;
- comprensibilità;

- semplicità di consultazione;
- omogeneità;
- accessibilità;
- conformità agli originali;
- indicazione della provenienza;
- riutilizzabilità, senza altre restrizioni diverse dall'obbligo di citare la fonte e rispettarne l'integrità;
- forma "aperta" dei file pubblicati (ex art. 1, c. 1, lett. l-bis e l-ter del CAD).

Forma dei dati di tipo aperto

In merito alla forma dei dati da pubblicare preme precisare che per "aperta" si intende che i dati stessi devono essere resi disponibili e fruibili on line in formati non proprietari, per permetterne il più ampio riutilizzo anche a fini statistici e la redistribuzione senza ulteriori restrizioni d'uso, di riuso o di diffusione diverse dall'obbligo di citare la fonte e di rispettarne l'integrità.

In tale contesto, con periodicità almeno annuale, l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) istruisce e aggiorna un repertorio dei formati aperti utilizzabili nelle pubbliche amministrazioni, secondo quanto disposto dal Codice dell'amministrazione digitale.

In sostituzione dei formati proprietari è possibile utilizzare sia software Open Source (quali ad esempio OpenOffice e LibreOffice) sia formati aperti [quali, ad esempio, le estensioni **.rft** - rich text format, per i documenti di testo e **.csv** (comma-separated values) per i fogli di calcolo].

Per quanto concerne il formato **.pdf** – Portable document format (formato proprietario il cui programma reader è disponibile gratuitamente) se ne suggerisce l'impiego esclusivamente per le informazioni e i documenti che, per loro natura e contenuti, prevedono la sola consultazione, un'archiviazione a lungo termine senza la necessità di un'elaborazione.

Un'alternativa ai formati di documenti aperti è rappresentata anche dal formato **.odf** – open document format, che consente la lettura e l'elaborazione di documenti di testo, di dati in formato tabellare e di presentazioni.

Iniziative di comunicazione della trasparenza

Il Programma della trasparenza, contenuto nel PIAO, insieme alla connessa documentazione, è pubblicato sul portale web dell'AREU, www.areu.lombardia.it, all'interno dell'area dedicata alla "Amministrazione trasparente" nella sezione Disposizioni generali/Piano triennale della prevenzione della corruzione e trasparenza, così da favorire quanto più possibile la diffusione dello stesso e dei principi in esso contenuti e disciplinati.

Le iniziative a sostegno della trasparenza fanno riferimento alle seguenti tipologie di iniziative:

- partecipare alle giornate della trasparenza organizzate da altri Enti pubblici, nel corso delle quali AREU può presentare il proprio programma sia il proprio Programma, e il suo stato di attuazione, sia, assieme al Nucleo di Valutazione, il

sistema di valutazione della performance aziendale;

- acquisire proposte da parte dei propri interlocutori istituzionali e dei cittadini per migliorare e implementare la “trasparenza”;
- dotare il sito internet aziendale di idonei strumenti atti ad acquisire proposte e suggerimenti da parte dei cittadini;
- creare una rete di collaborazione e condivisione, nell’ambito del progetto di collaborazione interaziendale con alcune Aziende sanitarie, in materia di trasparenza e integrità.

Processo di attuazione del programma

Il Programma per l’attuazione della trasparenza richiede un’attività di monitoraggio periodico sia da parte della stessa Amministrazione (monitoraggio interno) sia da parte del Nucleo di Valutazione.

Monitoraggio Interno

Il monitoraggio eseguito da soggetti interni dell’Agenzia riguarda l’applicazione del Programma per la trasparenza. Il monitoraggio ha cadenza, di norma, semestrale e riguarda il processo di attuazione del Programma attraverso la scansione delle attività dovute e l’indicazione degli scostamenti rispetto a quanto prescritto dalla vigente normativa.

In aggiunta al monitoraggio periodico è comunque prevista la redazione da parte del Responsabile di una relazione annuale sullo stato di attuazione del Programma che è trasmessa alla Direzione Strategica, al Nucleo di Valutazione dell’Agenzia e pubblicata sul sito istituzionale nella sezione “Amministrazione Trasparente”.

Monitoraggio del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni

Il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, così come previsto dalla vigente normativa, verifica:

- la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Programma per la trasparenza e l’integrità e quelli indicati nel Piano delle Performance;
- l’adeguatezza dei relativi indicatori.

I Dirigenti interni deputati alla misurazione e valutazione delle performance, nonché il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, utilizzano le informazioni e i dati relativi all’attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici titolati alla trasmissione dei dati.

Per consentire al Nucleo di poter assolvere all’invio dell’attestazione, entro il 31 marzo di ogni anno ovvero diversa data comunicata dal Responsabile in base alle eventuali determinazioni ANAC, inerente gli obblighi di pubblicazione da parte dell’Agenzia, in termini di qualità – completezza – aggiornamento – apertura dei dati, i Dirigenti/Responsabili delle Unità Organizzative/Strutture dell’AREU devono inviare al Nucleo stesso, secondo l’apposito schema predisposto da ANAC, i dati di propria pertinenza entro e non oltre il giorno 10 del mese di dicembre di ogni anno.

Trasparenza e tracciabilità della fase esecutiva dei contratti pubblici

Con DGR n. XI/5408 del [25 ottobre 2021](#) e con il successivo aggiornamento di cui alla DGR n. XI/6605 del [30 giugno 2022](#), Regione Lombardia ha approvato le “Linee guida per la Trasparenza e la Tracciabilità della fase esecutiva dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture”, con le quali ha disposto che gli Enti del sistema regionale provvedano a pubblicare su apposita piattaforma telematica i dati relativi ai contratti pubblici.

In ottemperanza alle linee guida, inoltre, AREU ha inserito nei propri bandi di gara la “clausola t&t per la trasparenza e tracciabilità”, indicata nell'allegato 1 delle linee guida, e nei contratti stipulati con gli aggiudicatari la “norma di contratto t&t per la trasparenza e tracciabilità”, indicata nell'allegato 2 delle linee guida.

Con nota del 10 gennaio 2024, ORAC, ha trasmesso ad AREU ed agli enti regionali, il documento avente ad oggetto “Procedura di caricamento della filiera dei contratti pubblici nell'applicativo T&T” relativo allo sviluppo dell'obiettivo 6 del Piano delle Attività 2023 dell'Organismo Regionale per le Attività di Controllo. In esso è stabilito che debbano essere inseriti nell'applicativo informatico T&T soltanto i contratti per i quali l'aggiudicatario abbia trasmesso la documentazione relativa ai subcontratti che intende stipulare.

AREU, inoltre, ha proceduto a pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente/ Bandi di Gara e Contratti, un apposito link mediante il quale i cittadini potranno accedere al servizio Trasparenza e Tracciabilità per i contratti pubblici, che permette di prendere visione della filiera dei contratti e dei sub – contratti tra la stazione appaltante, gli aggiudicatari e i sub contraenti.

Accesso civico

L'evoluzione del quadro normativo in materia trasparenza ha creato una forma di accessibilità totale ai dati e ai documenti delle pubbliche amministrazioni in modo da favorire modalità diffuse di controllo da parte dei cittadini.

L'ANAC nel 2016 con la delibera n. 1309, ha approvato le “Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5 c. 2 del d.lgs. 33/2013” che chiariscono gli ambiti delle tre tipologie di accesso civico previste:

1. accesso civico “semplice” (istituto già previsto dall'articolo 5, comma 2 del D.Lgs. n. 33/2013);
2. accesso civico “generalizzato” (previsto dalle modifiche all'articolo 5, comma 2 del D.Lgs. n. 33/2013 apportate dal D.Lgs. n. 97/2016);
3. accesso “documentale” agli atti, istituto che resta normato dall'art. 22 e ss. della legge n. 241/1990.

L'accesso civico “semplice” si riferisce ai soli atti documenti e informazioni oggetto di obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa: laddove la pubblica amministrazione risulti inadempiente il privato cittadino può richiedere l'accesso ai documenti non pubblicati.

Relativamente all'accesso **civico “generalizzato”** consente a chiunque, senza che abbia uno specifico interesse, di richiedere dati e documenti ulteriori rispetto a quelli che l'Amministrazione ha l'obbligo di pubblicare.

L'accesso documentale ex art. 22 della L. n. 241/1990 è, invece, il diritto dei soggetti interessati ad accedere ai documenti amministrativi. Il richiedente deve in questa fattispecie dimostrare di essere titolare di un "interesse diretto, concreto e attuale, corrispondente ad una situazione giuridicamente tutelata e collegata al documento al quale è chiesto l'accesso" e l'istanza deve essere opportunamente motivata.

Nella sezione relativa del sito aziendale sono riportate tutte le indicazioni utili per l'esercizio del diritto di accesso.

Con deliberazione n. 488/2021 del 31 dicembre 2021 AREU ha approvato il nuovo regolamento 01 sull'accesso agli atti, accesso civico e accesso civico generalizzato con il quale ha descritto puntualmente le modalità di gestione in AREU delle richieste di accesso agli atti, di accesso civico generalizzato e di accesso civico ai sensi della normativa vigente.

A seguito della pubblicazione delle Linee Guida ANAC, è stato istituito nel 2017 il Registro degli accessi a cura del Responsabile della Trasparenza che ne raccomandano la tenuta e la pubblicazione al fine, da un lato, di consentire il monitoraggio sull'attuazione dell'accesso generalizzato da parte di ANAC e, dall'altro, di favorire un confronto costruttivo tra Pubbliche Amministrazioni chiamate ad applicarlo.

Si tratta di una raccolta delle richieste di accesso civico presentate ad AREU nelle sue diverse forme.

Il registro è organizzato in elenco con l'indicazione, per ciascuna richiesta, dell'oggetto, della data, dell'esito e della data della decisione, omettendo dati personali, ed è pubblicato nella sezione Amministrazione Trasparente/Altri contenuti/Accesso civico. In particolare, l'art. 7 del predetto Regolamento 01 derubricato "registro degli accessi" ha stabilito che *"il registro degli accessi contiene tutte le richieste di accesso validamente presentate, specificandone la tipologia (accesso ai documenti amministrativi, accesso civico o accesso civico generalizzato). Il registro, oltre a contenere l'elenco delle richieste di accesso pervenute, deve specificare per ciascuna l'indicazione dell'oggetto, della data e del relativo esito (con la data della decisione) ed è pubblicato, oscurando i dati personali eventualmente presenti, nella sezione "Amministrazione trasparente – accesso civico" del sito internet istituzionale. Tale pubblicazione deve essere aggiornata annualmente. Responsabile della gestione e dell'aggiornamento del registro degli accessi è la S.C. Affari generali e legali"*.

Ai fini della pubblicazione, l'elenco è stato aggiornato con cadenza, di norma, semestrale a partire dell'anno 2017, nel corso dei primi mesi del 2022 è stata definita una nuova modalità automatica di pubblicazione attraverso l'alimentazione del registro coi singoli accessi che pervengono all'ufficio Protocollo.

Dal 2023 è stata implementata l'alimentazione automatica del registro degli accessi, pubblicato sul sito istituzionale.

Missioni 118 in tempo reale

Al fine di massimizzare e migliorare l'impegno di AREU nella comunicazione e la trasparenza a favore dei propri stakeholder rispetto all'attività svolta, nell'homepage del sito web istituzionale l'Agenzia ha creato e pubblicato la sezione "Missioni 118 in tempo reale", accedendo alla quale è possibile visualizzare i seguenti dati relativi alla

gestione dell'Emergenza Sanitaria (118):

- eventi di oggi;
- eventi attualmente in corso;
- eventi di ieri.

Per le categorie “eventi di oggi e di ieri” sono presenti le seguenti informazioni:

- numero chiamate pervenute e gestite dalle 4 SOREU, suddiviso per tipologia (soccorso primario 118, soccorso secondario, informazione, consulenza, trasporto organi e altro);
- numero e motivo degli interventi di soccorso primario distinti per AAT di competenza;
- numero e tipologia di mezzi intervenuti nei soccorsi primari e relativi codice colore delle missioni, distinti per AAT.

Per la categoria “eventi attualmente in corso” sono presenti le informazioni sopradescritte a eccezione del numero di chiamate.

Attraverso la consultazione delle predette pagine è possibile, in modo assolutamente trasparente e tempestivo (pubblicati con uno scarto temporale di qualche minuto), prendere atto dell'importante attività svolta dal personale che opera nell'ambito del Sistema di Emergenza Urgenza di Regione Lombardia.

10. OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

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

Obiettivo	Garantire la trasparenza e l'accessibilità dei dati e delle informazioni relative all'attività dell'ente
Azione da realizzare	Pubblicazione sul sito internet istituzionale dell'Ente dei dati, oggetto di valutazione da parte degli OIV o organismi analoghi, richiesti da ANAC tramite Delibera annuale – sezioni contenute nella pagina “Amministrazione Trasparente”.
Responsabile	RPCT
Baseline	Risultati attestazione dell'Organismo indipendente di valutazione 2023 sugli obblighi di trasparenza e integrità
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Pubblicazione del 100% dei dati richiesti da ANAC tramite Delibera annuale, nelle sezioni della pagina “Amministrazione Trasparente”
Indicatore di misurazione	Percentuale di pubblicazione raggiunta, dei dati richiesti da ANAC tramite Delibera annuale nelle sezioni della pagina “Amministrazione Trasparente”
Strumento di monitoraggio per valutazione	Attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione, tramite verbale
Termine raggiungimento obiettivo	31 dicembre 2024

Obiettivo	Monitoraggio e aggiornamento delle mappature di tutti i processi ritenuti sensibili
Azione da realizzare	Monitoraggio delle mappature esistenti e mappatura del processo di affidamento degli incarichi legali esterni.
Responsabile	RPCT
Baseline	Mappatura realizzate
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Monitoraggio e analisi di almeno il 50% dei processi inerenti alle aree mappate e realizzazione della mappatura del processo di affidamento degli incarichi legali esterni.
Indicatore di misurazione	Percentuale processi monitorati e analizzati, presenti nelle schede di mappatura ed elaborazione di una scheda di mappatura.
Strumento di monitoraggio per valutazione	Verifica schede di mappatura elaborate e della nuova scheda di mappatura
Termine raggiungimento obiettivo	31 dicembre 2024

Obiettivo	Nuovo codice di comportamento dei dipendenti
Azione da realizzare	Aggiornare il codice di comportamento dei dipendenti di AREU, così come indicato dal DPR 81/2023
Responsabile	Responsabile della Prevenzione della corruzione e trasparenza, S.C. Gestione e Sviluppo risorse umane
Baseline	Codice di comportamento aggiornato al 2015
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Aggiornamento del documento 96 – Il codice di comportamento dei dipendenti di AREU
Indicatore di misurazione	Redazione ed approvazione di un documento contenente il codice di comportamento dei dipendenti di AREU
Strumento di monitoraggio per valutazione	Proposta di delibera di approvazione del codice di comportamento dei dipendenti di AREU
Termine raggiungimento obiettivo	31 Dicembre 2024

ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Tale sezione viene curata dalla struttura Gestione e Sviluppo Risorse Umane. Per gli Enti pubblici del SSR l'organizzazione degli Enti è contenuta nei Piani di Organizzazione Aziendale Strategici (POAS) approvati nel 2022 dalla Giunta regionale per il triennio 2022-2024 che contengono l'articolazione organizzativa degli enti.

L'assetto organizzativo di AREU, pertanto, è contenuto nel POAS 2021-2023, adottato con delibera 302 del 2022.

Pertanto, per una più ampia visione della struttura organizzativa di AREU si rimanda al [POAS 2021-2023](#), pubblicato sul sito istituzionale.

2. COMITATO UNICO DI GARANZIA (CUG)

Con Delibera 237/2022 è stato rinnovato il "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" di AREU, la cui disciplina è contenuta nel regolamento 43 – "Regolamento per il funzionamento del Comitato Unico di Garanzia (CUG)", che ne disciplina la composizione, le competenze, l'organizzazione e il funzionamento.

Tra i compiti del CUG, nell'ambito propositivo, tra gli altri vi è la predisposizione dei Piani delle azioni Positive, e del Codice di Condotta.

Il CUG di AREU persegue i seguenti obiettivi:

- Garantire, nell'ambito di AREU, un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo;
- Contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psicologica;
- Garantire pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori e garantire l'assenza di ogni forma di discriminazione diretta e indiretta relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione, alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza e tutela della salute in ambiente di lavoro.

E' da rilevare che tra gli obiettivi del CUG, vi è anche l'aggiornamento del regolamento 43, al fine di renderlo maggiormente rispondente alla nuova struttura dell'Agenzia ed alle esigenze del personale di AREU, visti anche i cambiamenti e la progressiva espansione del numero di dipendenti avvenuti negli ultimi anni.

Il regolamento dovrà anche prevedere le modalità di individuazione di un responsabile che, ai sensi dell'art. 6, comma 2 bis, del decreto legge 81/2021, definisca gli obiettivi strategici dell'agenzia sui temi dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone disabili.

2.1 AZIONI POSITIVE E PIANO DELLA PARITA' DI GENERE

La parità di genere rappresenta una priorità trasversale per tutti gli enti pubblici, sulla quale si baserà lo sviluppo del paese.

AREU si propone di valorizzare la piena partecipazione di tutte le persone alla vita dell'Agenda, favorendo la cultura del rispetto, il contrasto alle discriminazioni di genere e la promozione dell'effettiva uguaglianza di genere attraverso una serie di azioni coerenti.

Una particolare attenzione viene da sempre riservata al tema del contrasto a ogni forma di violenza e di molestia legata al genere, all'orientamento sessuale e all'identità di genere.

Pertanto il CUG, nell'ambito delle proprie competenze, per favorire il superamento delle diversità di genere nelle posizioni apicali, organi/commissioni interne e simili oltre che di quelle generazionali e delle disabilità, ha il compito di proporre ed organizzare attività di:

- formazione e sensibilizzazione del personale, a diverso titolo e ruolo;
- promozione dello sviluppo delle capacità di leadership e valorizzazione del personale;
- coltivazione dei talenti, senza discriminazione alcuna, utilizzando per esempio gli strumenti del cross mentoring/reverse mentoring, crowd-insourcing.

Programmazione e monitoraggio degli obiettivi del C.U.G.

Obiettivo	Indagine Di Clima Organizzativo
Azione da realizzare	Richiesta di realizzazione di un'indagine per la valutazione del clima organizzativo percepito dal personale dipendente dell'Agenda
Responsabile	Comitato Unico di Garanzia
Baseline	Nessuna indagine di clima organizzativo effettuato a seguito della costituzione della nuova Agenda Regionale Emergenza Urgenza dal 1° gennaio 2021 e dell'approvazione del nuovo POAS aziendale
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Somministrazione del questionario in forma anonimizzata entro il 31 agosto 2024
Indicatore di misurazione	Percentuale di risposta al questionario \geq al 40% del target
Strumento di monitoraggio per valutazione	Relazione esiti indagine
Termine raggiungimento obiettivo	31 Dicembre 2024

Obiettivo	Promozione delle misure di welfare
Azione da realizzare	Promuovere l'attivazione di proposte a sostegno dei lavoratori (esempio: convenzioni, cral etc..).
Responsabile	Comitato Unico di Garanzia
Baseline	Assenza di iniziative specifiche attivate in Agenda
Target di misurazione della	Promozione di almeno una convenzione

realizzazione dell'obiettivo	
Indicatore di misurazione	Percentuale di adesione alla proposta > al 10% del target
Strumento di monitoraggio per valutazione	Numero di adesioni
Termine raggiungimento obiettivo	31 dicembre 2024

Obiettivo	Promozione di iniziative formative per la diffusione della cultura della parità di genere, delle pari opportunità, della prevenzione e del contrasto delle discriminazioni
Azione da realizzare	Promuovere momenti formativi sui temi della parità di genere, delle pari opportunità e della prevenzione e contrasto delle discriminazioni
Responsabile	Comitato Unico di Garanzia
Baseline	Assenza di iniziative specifiche attivate in Agenzia
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Promozione di almeno un evento formativo rivolto al personale AREU
Indicatore di misurazione	Percentuale di partecipazione all'iniziativa formativa proposta \geq al 50% del target
Strumento di monitoraggio per valutazione	Questionario di gradimento sul corso
Termine raggiungimento obiettivo	31 dicembre 2024

3. FABBISOGNO DEL PERSONALE

Con riferimento al Piano triennale dei Fabbisogni, ed all'integrazione dello stesso all'interno del PIAO, si rappresenta che, per quel che concerne gli enti del Servizio Sanitario Regionale, permane la necessaria preventiva approvazione del Piano dei Fabbisogni da parte della Regione.

Pertanto, il Piano dei Fabbisogni dovrà, in ogni caso essere autorizzato dalla Regione, prima di essere deliberato dall'Agenzia. Tale autorizzazione non è, invece, necessaria per il PIAO così come previsto nella DGR 7758/2022 "Determinazioni in ordine agli indirizzi di programmazione per l'anno 2023".

AREU, tramite la delibera 283 del 2022 ha adottato in via definitiva il Piano Triennale dei fabbisogni 2021-2022-2023, così come approvato dalla Regione Lombardia con DGR XI/6654 del 11 luglio 2022, avente ad oggetto "Approvazione dei Piani dei fabbisogni di personale (PTFP) trienni 2020-2021-2022 e 2021-2022-2023 e costituzione dei fondi dell'Agenzia Regionale Emergenza Urgenza (AREU)".

Infine, con DGR 1567/2023 è stato approvato il PTFP PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE TRIENNIO 2023 – 2025 DELL'AGENZIA REGIONALE EMERGENZA URGENZA 2023-2025, adottato con delibera n. 346/2023 **(all. 4)**;

Al 31 dicembre 2023 il numero delle risorse in servizio è il seguente:

MACROCLASSI DI PROFILI/AREE CONTRATTUALI	TOTALE DIPENDENTI a tempo determinato e indeterminato al 31.12.2023
Personale Sanitario	15
Personale Amministrativo	44
Personale Tecnico	726
TOTALE AREA COMPARTO	785
Dirigenza Medica	13
Dirigenza non Medica	5
Dirigenza Professionale	1
Dirigenza Tecnica	3
Dirigenza Amministrativa	9
TOTALE AREA DIRIGENZA	31
TOTALE COMPLESSIVO	816

Da ultimo, l'Agenda si riserva di procedere con un eventuale aggiornamento a seconda delle nuove indicazioni regionali e nazionali.

Programmazione e monitoraggio degli obiettivi del fabbisogno del personale

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

Obiettivo	Regolamentazione sullo svolgimento delle attività extraistituzionali dei dipendenti
Azione da realizzare	Redazione e implementazione di un regolamento sullo svolgimento di attività extraistituzionale ai sensi dell'art.53 del D.Lgs.165/2001
Responsabile	S.C. Gestione e Sviluppo Risorse Umane
Baseline	Normativa nazionale di riferimento e il Regolamento attualmente vigente in Agenzia
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Adeguamento del Regolamento vigente e predisposizione della nuova modulistica
Indicatore di misurazione	Redazione di un documento contenente il regolamento e la modulistica
Target di valutazione della realizzazione dell'obiettivo	Proposta di delibera di approvazione del regolamento
Termine raggiungimento obiettivo	31 dicembre 2024

4. LAVORO A DISTANZA

Nel corso degli ultimi anni, il quadro normativo di riferimento del lavoro agile è stato coinvolto in un costante e fluido processo di modificazione.

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

AREU ha esplicitato i contenuti minimi compatibili con le caratteristiche proprie dell'Agenzia medesima. Tali contenuti riguardano l'attivazione del lavoro agile in via sperimentale, nonché lo sviluppo del lavoro agile, come declinato dai CCNL di riferimento, allo scopo di conciliare la tutela della salute dei lavoratori con la necessaria prosecuzione dell'attività istituzionale amministrativa.

Il lavoro a distanza costituisce una modalità innovativa e flessibile del rapporto di lavoro subordinato, stabilito mediante accordo tra le parti. È svolto nelle forme del lavoro agile e del lavoro da remoto e persegue le seguenti finalità:

- promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nonché la mobilità sostenibile, tramite la riduzione degli spostamenti del personale tra il domicilio e la sede di lavoro;
- facilitare il dipendente che si trovi in situazioni, personali e/o familiari, per le quali la possibilità di lavorare dal domicilio permetta di conciliare l'erogazione della prestazione lavorativa con la gestione della situazione personale e/o familiare;
- facilitare la maggiore integrazione lavorativa dei soggetti in condizione di disabilità o in condizioni di particolare necessità non coperte da altre misure;
- favorire lo sviluppo di una cultura lavorativa orientata allo svolgimento della prestazione di lavoro per obiettivi

Con Delibera n. 416 del 28/12/2023 l'Agenzia ha approvato il REG 50 "Lavoro a distanza" recante le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa a distanza, in attuazione delle previsioni legislative e contrattuali vigenti in materia, con riferimento ai dipendenti dell'Agenzia. Il regolamento si applica sia al personale del Comparto sia alla Dirigenza, fermo restando eventuali modifiche e integrazioni riportate nei C.C.N.L. di riferimento.

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

Il lavoro agile, pertanto, per AREU non è considerabile un elemento strategico per la gestione ordinaria del capitale umano e lo sviluppo organizzativo dell'ente; diversamente tale strumento può risultare utile nella creazione di misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale dipendente (cd. work-life balance), di parte dei dipendenti impiegati nelle attività dell'agenzia.

Infatti, l'adesione al lavoro a distanza, in AREU ha natura consensuale e volontaria ed è consentita al personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato, anche a tempo parziale, con esclusione dei dipendenti che:

- svolgono attività amministrative e tecniche che non rispettano i requisiti descritti

nel regolamento;

- svolgono la propria prestazione lavorativa secondo un'articolazione in turni, in reperibilità;
- utilizzano strumentazioni o documentazione non remotizzabili;

e del personale inquadrato nei profili professionali che richiedono la prevalenza dello svolgimento dell'attività lavorativa in presenza: operatori tecnici delle CUR NUE 112, delle SOREU, delle AAT e del NEA 116117.

5. FORMAZIONE

Nella sottosezione Formazione del personale sono indicate le linee strategiche adottate dall'ente, per mezzo della S.C. Formazione, in relazione all'individuazione dei fabbisogni formativi delle risorse umane, alla definizione delle variabili organizzative che incidano sulla definizione quali-quantitativa del Piano di Formazione dell'Agenzia, alla verifica delle ricadute delle attività formative sull'attività assistenziale erogata.

La sottosezione Formazione del personale prevede che nel PIAO siano approvate anche le linee generali del Piano formativo annuale, che sarà poi particolareggiato ed approvato nella sua interezza entro il 15 marzo di ogni anno, evidenziando le strategie di formazione del personale e le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale.

AREU, con delibera n. 73 del 14.03.2023 ha approvato il Piano di Formazione Aziendale anno 2023, ove sono indicate tutte le iniziative proordinate alla formazione e alla didattica del personale della Direzione Aziendale, Articolazioni Aziendali Territoriali - AAT, Sale operative Regionali di Emergenza Urgenza-SOREU, Numero Europeo Armonizzato - NEA 116.117, Centrali Uniche di Risposta-CUR del Numero Unico Emergenza-NUE 112, nonché di eventuale personale afferente all'Università o a Enti Esterni al Sistema, prevedendo adeguata copertura dei costi.

Prima della sua approvazione, il Piano Formativo è stato presentato e validato dal Comitato Tecnico Scientifico di AREU, istituito con delibera n. 3 del 2022, con il compito di valutare e validare annualmente il Piano Formativo Aziendale, fornire delle linee di indirizzo coerenti con le strategie dell'Agenzia, nonché analizzare gli esiti complessivi della formazione erogata.

L'Agenzia, agisce in accordo con indirizzi del piano Sanitario Nazionale e Regionale ed in sintonia del Piano di formazione Regionale del settore sanità.

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

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

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

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

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

La S.C. Formazione AREU è di fatto diventata uno dei Centri di Formazione in Simulazione per la sanità a media e alta fedeltà, più importanti in Italia, sviluppando percorsi specifici nell'ambito delle Sale di Simulazione tecnologicamente avanzate con relativa Sala Regia e sistema di registrazione audio-video (2 Shock-Room, 1 Sala Parto, 1 appartamento completo, 1 Centro dedicato alle attività di estricazione durante le operazioni di soccorso e ampie aree per la simulazione di soccorso in ambiente outdoor).

IR&TeC-AREU è inoltre uno dei Centri di Simulazione di riferimento per il nord Italia della Società Italiana di Simulazione Medica e parte attiva nel Tavolo Tecnico per la Simulazione in Sanità istituito e dal Ministero della Salute e della Federazione Nazionale Ordini delle Professioni (FNOPI).

Al fine di garantire la "Catena di Sopravvivenza", AREU promuove per la cittadinanza e il personale laico corsi di formazione sulle manovre di Primo Soccorso, (es. Rianimazione cardiopolmonare, disostruzione delle vie aeree, ecc.) e l'utilizzo del Defibrillatore semi-Automatico Esterno (BLS-D, Basic Life Support and Defibrillation). Tale attività viene svolta anche attraverso la gestione di una Rete di Centri di Formazione riconosciuti da AREU (circa 540), che ne forma peraltro anche gli istruttori con certificazione regionale.

Nell'ambito dell'Organizzazione delle Olimpiadi Invernali "Milano-Cortina 2026", AREU, nel biennio 2024-2025, avrà un ruolo importante e cardine nella formazione di tutto il personale laico e sanitario coinvolto nell'organizzazione del Soccorso di Base e Avanzato, sia nell'ambito delle Gare (Soccorso su Pista), che nell'ambito del Soccorso pre-ospedaliero.

Programmazione e monitoraggio degli obiettivi della formazione

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

Obiettivo	Istituzione Albo dei Formatori INTERNI
Azione da realizzare	Gestione e graduale implementazione dell'albo formatori interno
Responsabile	S.C. Formazione
Baseline	Nessuna iniziativa organizzata da AREU
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Pubblicazione ed espletamento del Bando (manifestazione di interesse) per la costituzione dell'Albo Formatori interni su specifiche aree
Indicatore di misurazione	-Indizione e pubblicazione di bandi per almeno 5 aree dell'albo formatori interno -Pubblicazione e aggiornamento sul sito AREU dell'elenco dei formatori interni in riferimento alle aree formative individuate
Strumento di monitoraggio per valutazione	- delibera di adozione del regolamento - delibera di istituzione Albo formatori interno - determina esito manifestazione di interesse specifico
Termine raggiungimento obiettivo	31 dicembre 2024

Obiettivo	Aumentare il numero dei Centri di formazione abilitati e autorizzati da AREU per erogare la specifica formazione al Trasporto Sanitario Semplice e al Trasporto Sanitario (TSS-TS), in ottemperanza alla Deliberazione Regionale XII/83, del 7.11.2023
Azione da realizzare	Implementare la Formazione dei formatori specifici TSS-TS con nuovi percorsi più brevi e funzionali all'obiettivo e favorire la nascita, regolamentata da AREU per conto di Regione, di Centri di Formazione di Soggetti erogatori di questo specifico ambito;
Responsabile	S.C. Formazione
Baseline	Nessuna iniziativa organizzata da AREU
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	a) Progettazione nuovo percorso formativo per Istruttori per Addetti al TSS e TS; b) Regolamentazione di tale formazione e della gestione dei Centri di Formazione specifici c) Realizzazione di almeno 3 Corsi per formatori/Istruttori TSS-TS
Indicatore di misurazione	<ul style="list-style-type: none"> Definizione e approvazione del Progetto formativo da

	parte della Direzione strategica AREU; <ul style="list-style-type: none">• Definizione del nuovo Regolamento in accordo con Direzione Strategica;• Numero corsi di formazione per Formatori/Istruttori
Strumento di monitoraggio per valutazione	<ul style="list-style-type: none">• Report esiti dei Corsi di formazione• Proposta di Delibera di approvazione della Direzione Strategica del Regolamento e dei percorsi
Termine raggiungimento obiettivo	31 dicembre 2024

MONITORAGGIO

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

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

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

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

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

ALLEGATI

Allegato 1: Mappature dei processi

Allegato 2: Schema degli obblighi di Trasparenza

Allegato 3: sotto sezione 1° livello - bandi di gara e contratti

Allegato 4: Piano Triennale dei Fabbisogni

Sigle/acronimi utilizzati nel documento

AAT	=	Articolazione dell' Agenzia Territoriale
AREU	=	Agenzia Regionale Emergenza Urgenza
ASST	=	Azienda Socio Sanitaria Territoriale
ATS	=	Agenzia di Tutela della Salute
CMI	=	Centrale Medica Integrata
COI	=	Centrale Operativa Integrata
COT	=	Centrale Operativa Territoriale
CUG	=	Comitato Unico di Garanzia
CUR	=	Centrale Unica di Risposta
DAE	=	Defibrillatore Semiautomatico Esterno
D.G.R.	=	Delibera di Giunta Regionale
D.L.	=	Decreto Legge
D.Lgs.	=	Decreto Legislativo
D.M.	=	Decreto Ministeriale
D.P.R.	=	Decreto del Presidente della Repubblica
ECMO	=	Ossigenazione Extracorporea a Membrana
G.A.M.E.S.	=	Gestione Assistenza Manifestazioni eventi sportivi
IRCCS	=	Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico
LEA	=	Livelli Essenziali di Assistenza
LG	=	Linee Guida
L.R.	=	Legge Regionale
MSA1	=	Mezzo di Soccorso Avanzato, con infermiere a bordo
MSA2	=	Mezzo di Soccorso Avanzato, con medico e infermiere a bordo
MSB	=	Mezzo di Soccorso di Base
NEA	=	Numero Europeo Armonizzato per l'assistenza sanitaria non urgente
NUE	=	Numero Unico dell'Emergenza

PAD	=	Public Access Defibrillator/Defibrillation
PNA	=	Piano Nazionale Anticorruzione
PNRR	=	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
POAS	=	Piano di Organizzazione Aziendale Strategico
PTFP	=	Piano Triennale Fabbisogno Personale
RPCT	=	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza
PTPCT	=	Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
S.C.	=	Struttura Complessa
SSE	=	Soccorso sanitario extraospedaliero
s.m.i.	=	successive modifiche e integrazioni
SOREU	=	Sala Operativa Regionale Emergenza Urgenza
S.S.	=	Struttura Semplice
S.S.D.	=	Struttura Semplice Dipartimentale
SSN	=	Servizio Sanitario Nazionale
STAM	=	Sistema Trasporto Materno Assistito
STEN	=	Sistema Trasporto Emergenza del Neonato
TS	=	Trasporto sanitario
TSS	=	Trasporto sanitario Semplice
UE	=	Unione Europea
UPT	=	Ufficio di Pubblica Tutela
URP	=	Ufficio Relazioni con il Pubblico