



# PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2026 – 2028



**DOCUMENTO DI PROPRIETÀ' DELLA ATS DELLA BRIANZA**

## SOMMARIO

<b>PREMESSA</b>	<b>4</b>
<b>1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Il contesto interno</b>	<b>6</b>
1.1.1 Le agenzie per la tutela della salute	6
1.1.2 Le principali "funzioni" dell'ATS Brianza	7
1.1.3 Le risorse economiche dell'ATS Brianza	8
<b>1.2 Il territorio ed il contesto demografico</b>	<b>9</b>
1.2.1 Gli ambiti di analisi della domanda e dell'offerta	11
<b>1.3 Le sfide e le criticità del triennio 2026/2028</b>	<b>12</b>
<b>2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Gli obiettivi strategici di "valore pubblico"</b>	<b>24</b>
2.1.1 Rafforzare il ruolo strategico di raccordo tra la programmazione regionale e la concreta attuazione delle politiche di salute sul territorio di ATS Brianza	24
2.1.1.1 Governance dell'offerta	24
2.1.1.2 Monitoraggio e condivisione degli indicatori di salute	27
2.1.1.3 Governance integrata degli screening: monitoraggio e supporto agli erogatori	29
2.1.1.4 Sistema di controllo e supporto per la governance delle vaccinazioni	31
2.1.1.5 Integrazione tra i diversi livelli di cura	33
2.1.1.6 Contrastare la diffusione di agenti patogeni resistenti ai farmaci	35
2.1.2 Attuare politiche di sostegno per le situazioni di fragilità	36
2.1.2.1 Autonomia degli anziani non autosufficienti con il supporto della domotica	37
2.1.2.2 Un nuovo portale per prendersi cura del caregiver	38
2.1.3 Attuare politiche innovative di prevenzione veterinaria	39
2.1.3.1 Favorire lo sviluppo e la diffusione di progetti di Interventi Assistiti con Animali (IAA)	39
2.1.3.2 Impariamo insieme agli animali	40
2.1.3.3 Tutela dei consumatori di alimenti di origine animale	42
2.1.4 Promuovere il coinvolgimento degli stakeholder nell'individuazione ed attuazione delle politiche dell'Agenzia	43
2.1.4.1 Coinvolgere il Terzo Settore nell' integrazione sanitaria, socio sanitaria e sociale per sostenere la salute e il benessere della comunità	43
2.1.4.2 Analisi del bisogno	45
2.1.4.3 Assicurare a tutti gli stakeholder un aggiornamento puntuale e continuo, riguardo alle normative sanitarie comunitarie, nazionali e regionali, in materia di sanità animale	46

<b>2.2</b>	<b>Performance, obiettivi strategici di valore organizzativo .....</b>	<b>48</b>
2.2.1	Adottare misure organizzative generali funzionali al valore pubblico .....	48
2.2.1.1	La reingegnerizzazione e la semplificazione dei processi della SC Servizi informativi aziendali.....	48
2.2.1.2	Dematerializzazione e digitalizzazione dei documenti afferenti alle prestazioni erogate dalla SC Igiene Alimenti e Nutrizione .....	49
2.2.1.3	Crediamo nella qualità.....	50
2.2.1.4	Promozione delle pari opportunità e della cultura di genere.....	52
<b>2.3</b>	<b>Rischi corruttivi e trasparenza.....</b>	<b>57</b>
2.3.1	Il fenomeno corruttivo: prevenzione e contrasto.....	57
2.3.2	La trasparenza: da mero principio d'attività a mezzo per raggiungere un fine ..	67
<b>3</b>	<b>ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....</b>	<b>69</b>
<b>3.1</b>	<b>Struttura organizzativa.....</b>	<b>69</b>
3.1.1	Organigramma.....	69
3.1.2	Livelli di responsabilità organizzativa.....	71
3.1.3	Ampiezza delle unità organizzative .....	75
<b>3.2</b>	<b>Organizzazione del lavoro agile.....</b>	<b>75</b>
<b>3.3</b>	<b>Piano triennale dei fabbisogni del personale.....</b>	<b>77</b>
3.3.1	Formazione del personale .....	79
<b>4.</b>	<b>MONITORAGGIO .....</b>	<b>84</b>
4.1	La soddisfazione degli utenti .....	84

# **PREMESSA**

L'art 6 DL 80/21 così come convertito con L 113/21 e ss.mm. (DL 228/2021 e L 15/22) ha posto a carico delle ATS, in quanto amministrazioni pubbliche di cui all'art 1 comma 2 del D.Lgs 30 marzo 2001, n. 165, l'obbligo di adottare entro il 31 gennaio di ogni anno il "piano integrato di attività ed organizzazione" (PIAO). Il PIAO è chiamato a definire, su base tendenzialmente triennale e con aggiornamento annuale, diversi profili di interesse dell'attività e dell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni.

Con DPR 81/22 è stato approvato il "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione".

Con DM 132/22 è stato approvato il "Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione" il cui art.1 comma 3 precisa che "le pubbliche amministrazioni conformano il Piano integrato di attività e organizzazione alla struttura e alle modalità redazionali indicate nel presente decreto, secondo lo schema contenuto nell'allegato che forma parte integrante del presente decreto".

Il PIAO 2026-2028 è stato redatto anche alla luce di quanto indicato nelle seguenti disposizioni che integrano ed aggiornano le disposizioni di riferimento per la redazione del PIAO:

- "Indicazioni per la definizione della sottosezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO" dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) approvato dal Consiglio dell'Autorità nell'Adunanza del 23 luglio 2025;
- "Linee guida 2025 sul Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) e sul Report del PIAO" della Presidenza del Consiglio dei Ministri-Dipartimento della Funzione Pubblica;
- "Manuale Operativo 2025 sul PIAO e sul Report delle Regioni" della Presidenza del Consiglio dei Ministri-Dipartimento della Funzione Pubblica;

La finalità delle predette norme è indubbiamente quella di consolidare la "capacità amministrativa" dell'ente di perseguire i propri fini istituzionali tramite il rafforzamento della capacità di programmazione e ciò può essere realizzato solo predisponendo un PIAO che si sforzi di integrare per forma e contenuto i principali ambiti strategici di ATS ritenuti indispensabili per perseguire in modo efficiente ed efficace i propri fini istituzionali.

Si deve inoltre rilevare che la predisposizione del Piano non può limitarsi solo ad una pura e semplice elencazione di "ambiti strategici" ma si deve, progressivamente, trasformare in un'attività di integrazione tra gli stessi e questo comporta che l'applicazione concreta delle norme deve necessariamente tradursi in un "lavoro in progress" che a partire dalla sua prima adozione porti nel tempo all'attuazione di un documento di programmazione sempre più integrato.

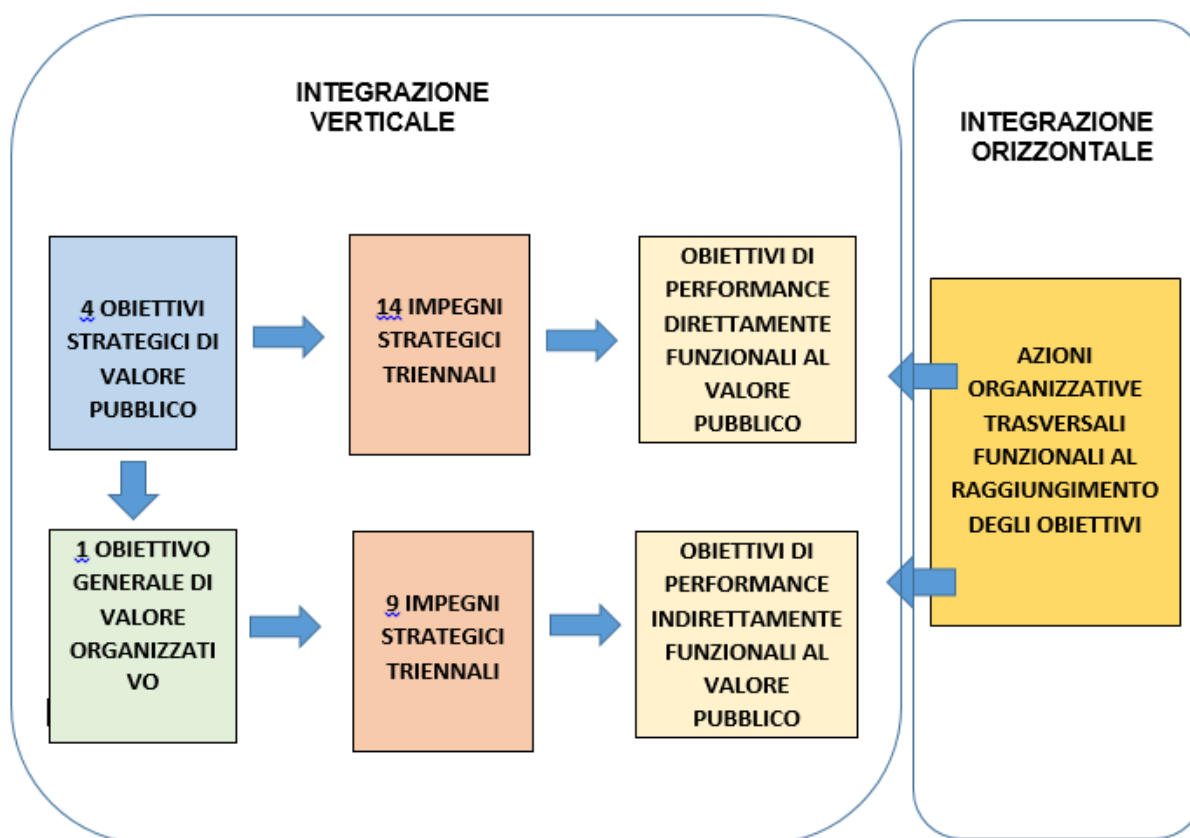
L'edizione del PIAO 2026/2028 si distingue proprio per l'orientamento all'integrazione, guidato dalle linee strategiche inizialmente definite dalla Direzione Strategica. Queste hanno costituito il quadro di riferimento fondamentale per garantire coerenza e continuità con le azioni già avviate, favorendo un'evoluzione graduale e rispettosa dei principi cardine dell'Agenzia.

Il processo di elaborazione ha coinvolto un gruppo di lavoro interfunzionale, composto da rappresentanti delle quattro Direzioni dell'Agenzia (Generale, Amministrativa, Sanitaria e Sociosanitaria), per assicurare un approccio condiviso e coordinato. A supporto della redazione delle singole sottosezioni del PIAO, sono stati direttamente coinvolti i Responsabili dedicati, garantendo il presidio delle rispettive aree di competenza. Inoltre, per la sottosezione dedicata ad Anticorruzione e Trasparenza, il Responsabile ha provveduto a consultare attivamente gli stakeholder, valorizzandone il contributo e favorendo una visione inclusiva.

L'orientamento all'integrazione si è concretizzato nella realizzazione di una integrazione verticale e di una integrazione orizzontale.

Per integrazione verticale si intende la sequenzialità dei livelli programmatici del PIAO 2026-2028. I quattro obiettivi strategici di Valore Pubblico, si attuano tramite quattordici impegni strategici triennali, a loro volta sono declinati in obiettivi operativi di performance direttamente funzionali al valore pubblico e tramite un obiettivo generale di valore organizzativo che si attua tramite nove impegni strategici triennali declinati in obiettivi di performance indirettamente funzionali alla creazione di valore pubblico.

Per integrazione orizzontale si intende che per ciascun obiettivo sono state individuate le azioni organizzative trasversali funzionali al suo raggiungimento quali ad esempio l'individuazione di misure preventive all'interno del piano di prevenzione della corruzione o la declinazione di obiettivi di budget per le strutture coinvolte.



Obiettivi e impegni strategici sono illustrati in dettaglio nei paragrafi 2,3 e 4.

L'edizione del PIAO 2026/2028 è incentrata inoltre sul rafforzamento del ruolo strategico di raccordo tra la programmazione regionale e la concreta attuazione delle politiche di salute sul territorio. A tal fine è stato inserito un nuovo obiettivo strategico di valore pubblico come descritto al paragrafo 2.1.4.

# **1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE**

L'ATS Brianza è stata costituita con DGR n. X/4466 del 10/12/2015 a partire dal 01/01/2016 in attuazione della LR 11 novembre 2015 n. 23 "Evoluzione del sistema sociosanitario lombardo: modifiche al Titolo I e al Titolo II della LR 30 dicembre 2009 n. 33 (Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità)".

L'ATS ha sede legale in Viale Elvezia, n. 2 – 20900 Monza (codice fiscale e partita iva 09314190969).

Di seguito, si riporta la scheda anagrafica dell'Agenzia, con i campi previsti dalla banca dati IPA (Indice dei domicili digitali della Pubblica Amministrazione e dei Gestori di Pubblici Servizi) alla quale si accede dal link [clicca qui](#).

## **SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AGENZIA:**

ENTE PRESENTE NELL'ELENCO ISTAT DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE CON CATEGORIA AZIENDE SANITARIE LOCALI DAL 01/01/2016

Responsabile: Palmieri Paola

Titolo responsabile: Legale rappresentante

Sito istituzionale: <https://www.ats-brianza.it>

Indirizzo: Viale Elvezia,2 – 20900 Monza (MB)

Cod. IPA: atsmb

Codice fiscale:09314190969

Tipologia: Pubbliche Amministrazioni

Categoria: Aziende Sanitarie Locali

Natura Giuridica: Azienda o ente del Servizio sanitario nazionale

Attività Ateco: Studi medici specialistici e poliambulatori

Indirizzo PEC primario: [protocollo@pec.ats-brianza.it](mailto:protocollo@pec.ats-brianza.it)

Altre e-mail: [protocollo@ats-brianza.it](mailto:protocollo@ats-brianza.it)

Data accreditamento: 07/01/2016

In ottemperanza a quanto previsto dal documento ANAC "Indicazioni per la definizione della sottosezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO" del 23/07/2025 si riporta anche il contatto del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza: [responsabile.anticorruzione@ats-brianza.it](mailto:responsabile.anticorruzione@ats-brianza.it); [trasparenza@ats-brianza.it](mailto:trasparenza@ats-brianza.it).

Di seguito, poiché il perseguimento degli impegni strategici che l'ATS Brianza ha formulato, è influenzato sia dal contesto interno sia da quello esterno, si presentano i principali fattori che agiscono sull'organizzazione.

## **1.1 Il contesto interno**

### **1.1.1 Le agenzie per la tutela della salute**

Le ATS sono dotate di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile, gestionale e tecnica. Le ATS attuano la programmazione definita dalla Regione, relativamente al territorio di propria competenza ed assicurano, con il

concorso di tutti i soggetti erogatori, i LEA ed eventuali livelli aggiuntivi definiti dalla Regione con risorse proprie. L'erogazione delle prestazioni sanitarie e sociosanitarie è assicurata dai soggetti accreditati e contrattualizzati di natura pubblica e privata. Le ATS garantiscono l'integrazione di tali prestazioni con quelle sociali di competenza delle autonomie locali. Le ATS stipulano contratti con i soggetti erogatori pubblici e privati accreditati insistenti sul relativo territorio di competenza e garantiscono il raggiungimento degli obiettivi previsti nel PSSL. (art.6 comma 2 LR n. 33/2009).

### **1.1.2 Le principali “funzioni” dell’ATS Brianza**

Le principali funzioni svolte dall’ATS Brianza sono definite dal comma 6 della Legge Regionale (LR) 30 dicembre 2009, n.33 così come modificato dalla LR 11 agosto 2015 n. 23, e dalla LR 14 dicembre 2021, n. 22 e sono di seguito riassunte:

- analisi della domanda di salute del proprio territorio e dell'adeguatezza dell'offerta al fine di proporre alla Regione la realizzazione di strutture sanitarie e sociosanitarie pubbliche o private nell'ambito del territorio di competenza idonee a soddisfare pienamente i bisogni rilevati, ferma restando la competenza della Regione stessa ad autorizzare la realizzazione di tali strutture in coerenza con gli indirizzi di programmazione regionale anche con riferimento a caratteristiche dimensionali e ferma restando l'osservanza delle norme relative all'individuazione del soggetto realizzatore
- garanzia, verifica e controllo della corretta erogazione dei LEA sul territorio di competenza in tutta la rete dei servizi sanitari, sociosanitari e sociali, secondo il principio di appropriatezza e garanzia della continuità assistenziale;
- governo e diffusione dei programmi di promozione della salute, prevenzione, assistenza, cura e riabilitazione;
- programmazione, controllo e governo delle attività dei dipartimenti funzionali di prevenzione delle ASST;
- programmazione, coordinamento e svolgimento dell'attività in tema di sanità pubblica veterinaria, sicurezza alimentare, sanità animale, zoomonitoraggio ambientale, igiene urbana veterinaria, igiene degli allevamenti e delle produzioni zootecniche, igiene degli alimenti di origine animale, impianti industriali e supporto all'export;
- programmazione e svolgimento delle attività di prevenzione e controllo della salute e sicurezza negli ambienti di vita e di lavoro, igiene e sanità pubblica, salute e ambiente, sicurezza degli alimenti non di origine animale, dei materiali a contatto con gli alimenti e dell'acqua destinata al consumo umano e conseguente svolgimento delle stesse attività di controllo, compreso il controllo periodico impiantistico e tecnologico;
- attuazione degli indirizzi regionali, governo territoriale e monitoraggio della spesa in materia di farmaceutica, dietetica e protesica;
- vigilanza e controllo sulle strutture e sulle unità d'offerta sanitarie, sociosanitarie e sociali, come previsto dall'articolo 10 del d.lgs. 502/1992, secondo le scadenze previste dai propri piani di controllo annuali e da quelli previsti dall'agenzia di controllo;
- coordinamento, per il territorio di competenza, delle politiche di investimento, in coerenza con gli indirizzi di programmazione regionale;
- raccolta del fabbisogno di personale per il territorio di competenza e coordinamento, a livello territoriale, delle eventuali procedure aggregate per il relativo reclutamento, ferma restando l'autonomia delle singole strutture nel reclutamento delle figure sanitarie;
- coordinamento e governo dell'attività necessaria per la stesura e sottoscrizione, unitamente alle ASST di riferimento, degli accordi con i MMG (medici di medicina generale) e i PLS (pediatri di libera scelta) del territorio di competenza, sentite le rappresentanze degli erogatori privati accreditati.

Nel rispetto del nuovo assetto organizzativo generale vigente in Lombardia, l'ATS della Brianza continua a svolgere un ruolo di programmazione e governo della domanda dei servizi presenti nel proprio territorio, mediante una azione complessiva di programmazione, acquisto e controllo delle prestazioni e un ruolo di governance e di garanzia, di parità di accesso ai servizi sanitari e socio-

sanitari, di un adeguato livello qualitativo e di appropriatezza delle prestazioni offerte dalle ASST e dagli altri soggetti erogatori accreditati.

Gli stakeholder dell'Agenzia sono tutti i soggetti che hanno un interesse diretto o indiretto nelle attività e nei risultati dell'ente. Possono essere suddivisi in diverse categorie:

#### 1. Stakeholder istituzionali

- Ministero della Salute e Regione Lombardia
- Enti locali
- Organismi di controllo (Nucleo di Valutazione, Corte dei Conti, Autorità di vigilanza, Agenzia di controllo del sistema socio sanitario lombardo)

#### 2. Stakeholder interni

- Direzione Strategica
- Personale
- Organizzazioni sindacali

#### 3. Stakeholder esterni

- Cittadini
- Associazioni di pazienti e volontariato
- Ordini professionali (medici, farmacisti, infermieri)
- Strutture sanitarie
- Fornitori di beni e servizi sanitari (farmaceutiche, dispositivi medici) e non sanitari
- Organismi di certificazione
- Università e centri di ricerca
- Partner tecnologici
- Media

### 1.1.3 Le risorse economiche dell'ATS Brianza

Il Bilancio Preventivo Economico ha carattere autorizzatorio e rappresenta lo strumento per garantire il perseguimento degli obiettivi assegnati, oltre al mantenimento dell'equilibrio economico. A tal fine i decreti di assegnazione definiscono i valori per tipologia di spesa che costituiscono vincoli gestionali che saranno oggetto di puntuale monitoraggio in corso d'anno. La programmazione economico-finanziaria regionale ha carattere annuale.

In occasione delle certificazioni trimestrali, ai sensi della normativa regionale vigente, ATS prefigura il reale andamento della gestione alla fine dell'anno, al fine di consentire un preciso monitoraggio dell'andamento della spesa sanitaria e di permettere, ove necessario, tempestivi interventi correttivi anche con l'eventuale coinvolgimento della Regione.

Il Bilancio d'Esercizio con riferimento all'anno solare è adottato con atto del Direttore Generale, si compone dello stato patrimoniale, del conto economico, del rendiconto finanziario e della nota integrativa ed è corredato da una relazione sulla gestione sottoscritta dal Direttore.



Nella sezione “amministrazione trasparente” del sito dell’ATS Brianza sono pubblicati i dati di Bilancio entro trenta giorni dalla data di adozione ai quali si accede dal link [clicca qui](#).

Le risorse disponibili per ATS Brianza per il 2026 ammontano ad euro 1.804.616.525.

VOCE	RICAVI	PREVENTIVO 2026
ASLR01	Quota Capitaria	1.492.545.326
ASSIR01	Ricavi ASSI	
ASLR02	Funzioni non tariffate	3.131.749
ASLR03	F.do maggiori consumi DRG	-
ASLR04	F.do maggiori consumi AMBU	-
ASLR05	Utilizzi contributi esercizi precedenti	30.424.513
ASLR06	Altri contributi e fondi da Regione (al lordo delle rettifiche)	246.504.974
ASLR07	Altri contributi (al lordo delle rettifiche)	2.495.217
ASLR08	Entrate proprie	4.919.096
ASLR09	Libera professione (art. 55 CCNL)	4.232
ASLR10	Prestazioni S.S.R.	-
ASLR11	Proventi finanziari e straordinari	-
ASLR13	Ricavi da prestazioni sanitarie	-
R_MOB_A_PR	Mobilità attiva privati	24.484.634
R_MOB_I	Mobilità internazionale	106.784
ASLR90	Rettifiche altri contributi e fondi da Regione	-
ASLR91	Rettifiche altri contributi	-
	<b>Totale Ricavi (al netto capitalizzati)</b>	<b>1.804.616.525</b>

Il bilancio di previsione per l’esercizio 2026 tiene conto degli oneri per la realizzazione degli obiettivi inseriti nel presente piano garantendone la sostenibilità economico-finanziaria.

Il monitoraggio sull’utilizzo delle risorse economiche viene garantito oltre che con gli strumenti della contabilità generale anche con la contabilità analitica che viene gestita in conformità alle Linee Guida Regionali sul Controllo di Gestione anche in ottemperanza del debito informativo regionale e nazionale.

Elemento base della contabilità analitica è il piano dei centri di costo.

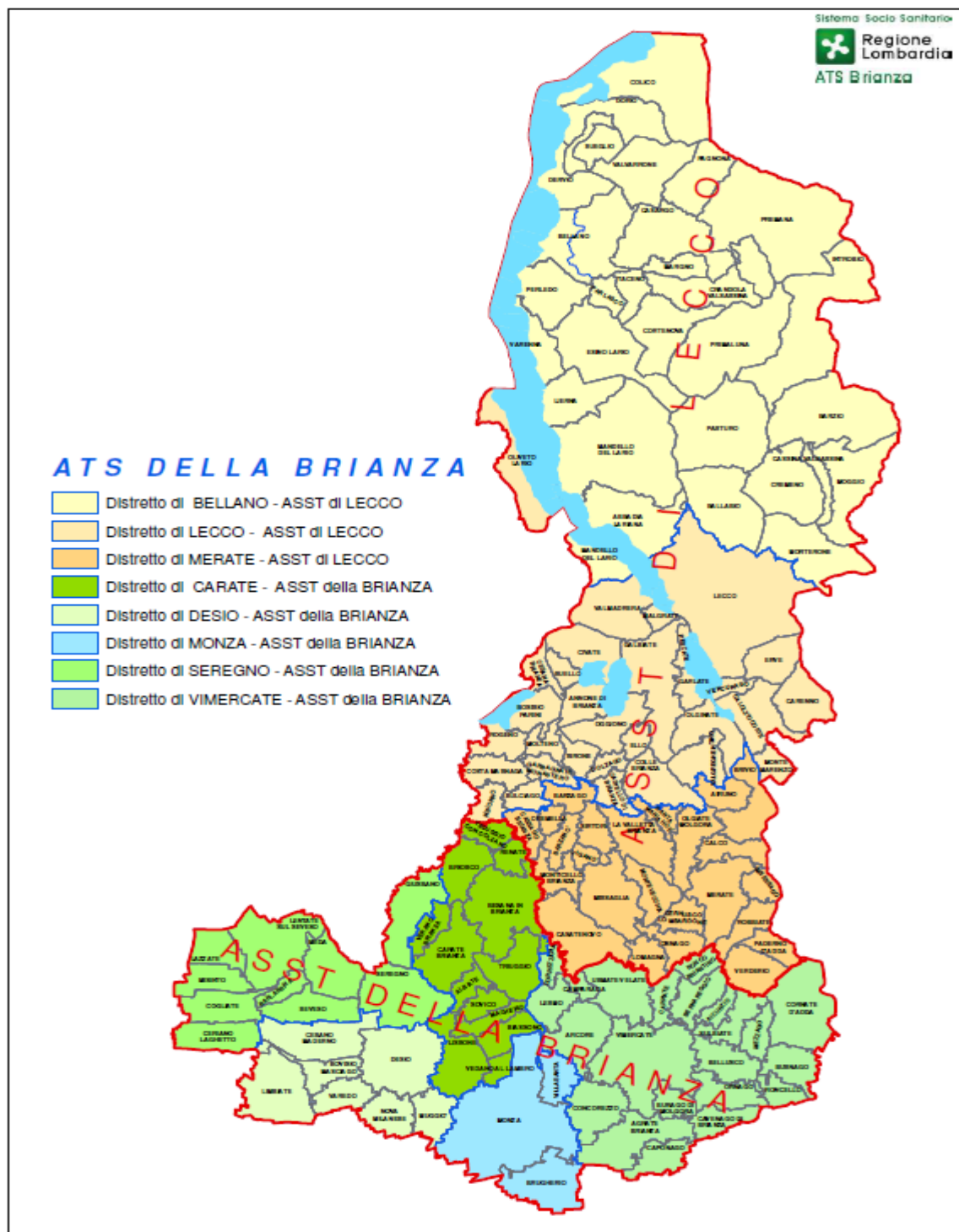
Il piano dei centri di costo dell’ATS Brianza è costruito con una struttura ad albero che si sviluppa su quattro livelli: Direzioni, Dipartimenti, Centri di Responsabilità e Centri di Costo.

I Centri di Responsabilità sono declinati in coerenza con l’assetto organizzativo. Ciascun Centro di Responsabilità può essere disaggregato in più Centri di Costo, ossia unità contabili utilizzate per rilevare i costi dei fattori produttivi impiegati ed i ricavi delle attività svolte.

L’articolazione per Centri di Responsabilità rappresenta la struttura organizzativa di base anche per la gestione del sistema di budget. Lo stesso trova attuazione nell’ambito della gestione della performance e si sviluppa in coerenza con il sistema di misurazione e valutazione adottato dall’Agenzia.

## 1.2 Il territorio ed il contesto demografico

Di seguito si riportano la rappresentazione del territorio di competenza dell’ATS Brianza ed i dati sintetici della popolazione residente per distretto aggiornati al 1/1/2024. Si fa presente che per effetto della legge di riforma del sistema sanitario regionale (LR 14 dicembre 2021 n. 22 – che modifica la LR 30 dicembre 2009 n.33) i distretti afferiscono alle Azienda Socio sanitarie Territoriali (ASST).



Distribuzione territoriale della popolazione al 1 Gennaio 2025 per ASST, distretto e genere

ASST	DISTRETTO	Popolazione ISTAT 01/01/2025*				AREA			
		MASCHI	FEMMINE	TOTALE	%	Km <sup>2</sup>	%	Ab/Km <sup>2</sup>	N. COMUNI
BRIANZA	Carate Brianza	76.122	78.597	154.719	12,7%	76	6%	2.035	13
	Desio	96.045	98.353	194.398	16,0%	60	5%	3.258	7
	Monza	83.564	89.230	172.794	14,2%	48	4%	3.581	3
	Seregno	83.943	86.642	170.585	14,1%	80	7%	2.125	10
	Vimercate	92.616	94.640	187.256	15,4%	141	12%	1.325	22
LECCO	Bellano	26.645	26.345	52.990	4,4%	458	38%	116	29
	Lecco	79.270	81.559	160.829	13,3%	218	18%	736	31
	Merate	59.498	60.487	119.985	9,9%	130	11%	922	24
ASST della BRIANZA		432.290	447.462	879.752	72,5%	406	33%	2.170	55
ASST LECCO		165.413	168.391	333.804	27,5%	807	67%	414	84
ATS BRIANZA		597.703	615.853	1.213.556	100%	1.213	100%	1.001	139

\*DATI PROVVISORI

Maggiori informazioni sul territorio e sul contesto demografico sono reperibili al seguente link<sup>1</sup> [clicca qui](#).

Il contesto interno è illustrato nella sezione 3 “Organizzazione e capitale umano”.

### 1.2.1 Gli ambiti di analisi della domanda e dell’offerta

Poiché nello svolgimento delle proprie funzioni le ATS si rivolgono ad ambiti specifici, di utenza e di portatori d’interesse, per comprendere la complessità del contesto esterno in cui opera l’ATS Brianza, l’Agenzia ha documentato le analisi condotte a livello dipartimentale.

La tabella di seguito riporta gli ambiti delle analisi del contesto esterno condotte e il link che permette l’accesso diretto ai documenti che le rappresentano:

ambito di analisi	documento ATS
Documento di contesto esterno	<a href="#">clicca qui</a>
La cronicità	<a href="#">clicca qui</a>
La mortalità	<a href="#">clicca qui</a>
Il registro tumori	<a href="#">clicca qui</a>
Demografia	<a href="#">clicca qui</a>
I consumi sanitari: attrazione e fuga (ricoveri e prestazioni ambulatoriali)	<a href="#">clicca qui</a>
L'epidemiologia ambientale	<a href="#">clicca qui</a>
L'analisi dell'area materno-infantile	<a href="#">clicca qui</a>
La popolazione fragile: l'anagrafe della Fragilità	<a href="#">clicca qui</a>
Rendicontazione e pianificazione attività di prevenzione	<a href="#">clicca qui</a>
La tutela della salute pubblica e degli animali	<a href="#">clicca qui</a>
L'assistenza farmaceutica	<a href="#">clicca qui</a>
L'assistenza integrativa	<a href="#">clicca qui</a>

<sup>1</sup> La pagina richiamata è curata dalla SC Epidemiologia

### 1.3 Le sfide e le criticità del triennio 2026/2028

Nella presente sezione si descrivono le principali sfide e criticità che le diverse aree aziendali dovranno affrontare nel corso del triennio 2026\_2028.

#### PREMESSA

L'ATS Brianza, in coerenza con le linee di indirizzo regionali, intende consolidare il proprio ruolo di snodo strategico tra la programmazione sanitaria e sociosanitaria regionale e l'attuazione operativa delle politiche di salute a livello territoriale. L'obiettivo è potenziare la capacità di coordinamento, integrazione e supporto tecnico nei confronti delle ASST, degli Enti locali e degli altri stakeholder, favorendo una governance condivisa e orientata ai risultati. In questa prospettiva, l'Agenzia promuoverà l'utilizzo di strumenti di analisi e monitoraggio sempre più evoluti, il rafforzamento dei processi di programmazione integrata e la diffusione di modelli operativi basati su evidenze e indicatori di performance, con l'intento di assicurare coerenza, efficacia e sostenibilità alle politiche regionali di salute declinate sul territorio.

I risultati attesi sono un maggiore allineamento tra la programmazione regionale e le azioni territoriali di prevenzione, assistenza e promozione della salute, il potenziamento del ruolo dell'ATS nel supporto tecnico e nel monitoraggio delle politiche di salute sul territorio, il rafforzamento del coordinamento interistituzionale e della collaborazione con ASST, IRCSS, erogatori privati, Comuni e altri soggetti del sistema sociosanitario, diffusione di modelli di programmazione integrata.

#### INNOVAZIONE E COMUNICAZIONE

Nel triennio 2026-2028, ATS continuerà a realizzare le proprie azioni di comunicazione, sfruttando sempre più i canali social, che diventeranno lo strumento principale per diffondere i messaggi dell'Agenzia. Attraverso campagne informative, aggiornamenti costanti e contenuti interattivi, ATS potrà coinvolgere attivamente gli stakeholder, facilitare la condivisione di informazioni utili e instaurare un dialogo diretto con i cittadini, rafforzando il senso di fiducia e di appartenenza alla comunità. Inoltre, sarà fondamentale per ATS proseguire nella diffusione della conoscenza dei servizi territoriali, come le Mappe della Salute, il Portale Caregiver e i progetti specifici.

ATS Brianza è attiva ai seguenti link:

Sito istituzionale: Home ATS Brianza  
Facebook: ATS Brianza | Monza | Facebook  
Instagram: Accesso • Instagram  
X (ex Twitter): Accedi a X / X  
You tube: Ats Brianza - YouTube  
Linkedin: ATS Brianza | LinkedIn

Nell'ottica di rafforzare i rapporti con gli stakeholder, è fondamentale riconoscere l'importanza cruciale dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) come sistema di ascolto e orientamento per i cittadini. L'URP rappresenta un punto di riferimento diretto e accessibile per chi desidera esprimere opinioni, porre domande o segnalare disservizi, garantendo una comunicazione trasparente e continua tra l'amministrazione e la comunità. Le segnalazioni che giungono all'URP non sono solo un canale per raccogliere feedback, ma anche uno strumento fondamentale per ascoltare attivamente le esigenze della popolazione e migliorare costantemente i servizi offerti.

La tutela degli utenti è garantita anche dall'Ufficio di Pubblica Tutela (UPT), un organismo autonomo e indipendente, istituito per salvaguardare i diritti delle persone che accedono ai servizi e alle prestazioni sociali, sanitarie e sociosanitarie. L'UPT opera in totale autonomia, senza alcun vincolo gerarchico nei confronti delle strutture sanitarie, assicurando un intervento imparziale e trasparente a tutela degli interessi degli utenti.

ATS Brianza è ente partner di numerosi progetti e iniziative, pertanto risulta cruciale proseguire nella ricerca e attivazione di nuove opportunità di finanziamento attraverso bandi e gare, al fine di supportare l'innovazione e il miglioramento dei servizi. Contestualmente, è essenziale portare avanti e consolidare le progettualità già attive, monitorandone i progressi e garantendo la loro efficacia. Solo attraverso un costante impegno nella partecipazione a nuovi bandi e il rafforzamento delle iniziative esistenti, ATS Brianza potrà continuare a rispondere alle esigenze del territorio e a perseguire i propri obiettivi strategici.

### SERVIZI INFORMATIVI AZIENDALI

Risulta evidente dai piani triennali per l'informatica nella pubblica amministrazione susseguirsi in questi ultimi anni una forte spinta volta a promuovere la trasformazione digitale del Paese. Per meglio assecondare questa transizione al digitale l'ATS Brianza sarà impegnata nel miglioramento e nella semplificazione dei seguenti aspetti:

- il sito aziendale ed i servizi digitali dell'agenzia sulla base delle indicazioni e degli strumenti forniti dal canale "Designers Italia" e continuo aggiornamento ai fini dell'accessibilità ottemperando a tutti gli adempimenti previsti dalla normativa vigente;
- la gamma di servizi compatibili con la piattaforma PagoPA;
- nuovi servizi interoperabili con la piattaforma SEND;
- nuovi servizi interoperabili con la piattaforma App IO;
- i dati pubblicati in formato open data sul catalogo nazionale;
- nuovi servizi interoperabili con piattaforma PDND (piattaforma digitale nazionale dati)
- la qualità e la sicurezza dei servizi digitali erogati attuando la strategia "Cloud Italia" e migrando verso infrastrutture e servizi cloud qualificati (incluso PSN). Questo ha permesso, tra l'altro, di contribuire all'efficientamento energetico grazie alla dismissione dei data center locali;
- la postura di sicurezza cibernetica di ATS Brianza in ottemperanza alla normativa NIS2 seguendo il percorso previsto da Regione Lombardia/Aria in ambito cybersecurity, adottando uno specifico modello di governance, formalizzando i processi e le procedure inerenti; realizzando inoltre iniziative di formazione e sensibilizzazione rivolte alle risorse aziendali.

I servizi informativi saranno a supporto delle nuove sfide tecnologiche tra le quali l'intelligenza artificiale, favorendone l'introduzione e utilizzo nei vari settori aziendali.

ATS Brianza, aderendo alla relativa gara regionale, ha stipulato un contratto di servizio per la fornitura ed il supporto delle dotazioni informatiche dei dipendenti per garantire l'adeguatezza delle stesse tenendo conto della continua innovazione. Anche al fine di garantire le condizioni tecniche necessarie allo sviluppo dello smart working, si è orientata ad utilizzare soprattutto postazioni portatili e ha predisposto l'infrastruttura tecnologica per garantire la sicurezza dei collegamenti da remoto. Tale soluzione ha permesso inoltre di ottimizzare la gestione delle risorse strumentali riducendo il numero di dotazioni necessarie in ragione della presenza di dipendenti che lavorano su più sedi.

Si segnala inoltre che nel prossimo triennio la progressiva dismissione del data center di Monza contribuirà al risparmio energetico. Proseguirà inoltre l'attività di sensibilizzazione nell'utilizzo razionale della dotazione strumentale promuovendo la responsabilità individuale nell'agire quotidiano.

## EPIDEMIOLOGIA

La Legge Regionale n. 22/2021 ha portato la piena separazione del ruolo di committenza e governo dal ruolo di erogazione con un orientamento alla presa in carico della persona nel suo complesso, in un'ottica di one-health, e alla integrazione tra servizi. L'ATS, sulla base degli indirizzi regionali, dell'analisi epidemiologica locale dei bisogni di salute e della capacità erogativa territoriale ha il compito di orientare l'offerta delle strutture sanitarie di competenza. In tale contesto si rafforzerà il processo di analisi sistematica dei bisogni di salute, per la definizione di un piano di governo capace di indirizzare le scelte interne ed esterne ad ATS ed identificare aree che necessitano di interventi e rimodulazione dell'offerta.

Dal 2026 saranno disponibili a regime due nuovi strumenti di programmazione: la scheda medico per il monitoraggio delle prescrizioni dei medici di assistenza primaria ed il portale profili di salute a supporto delle ASST e dei distretti del territorio

Nell'ambito dell'analisi dei bisogni si inquadra anche l'anagrafe della Fragilità che costituisce l'esito di un progetto attivo dal 2005, e che continuerà anche nel prossimo triennio, sul territorio di ATS Brianza. Tale iniziativa, fortemente voluta e sostenuta dai vari attori territoriali ha inteso costituire una banca dati che permettesse uno sguardo sul fenomeno della disabilità utile soprattutto ai fini programmatori, sia ai fini del governo del sistema di cure, sia per lo sviluppo di interventi specifici e la valutazione delle conseguenti ricadute.

Il concetto di disabilità non denota un attributo intrinseco della persona, quanto la relazione che essa intrattiene con l'ambiente. Tale area, quindi, comprende situazioni personali e cliniche molto differenti tra loro e necessita, per una sua comprensione, dello sviluppo di una visione sistemica all'interno della quale gli aspetti relativi alla persona (condizioni di salute/malattia) vanno considerati in relazione alle limitazioni che essi pongono all'attività in un contesto ambientale che può o meno favorire la sua partecipazione. Considerando l'aspetto peculiare dell'oggetto di osservazione, si è deciso di rilevare il "funzionamento" della singola persona attraverso il contatto che essa stabilisce con i servizi. Si è quindi ipotizzato che la tipologia di servizio utilizzato nonché la rete attivata potessero essere indicatori indiretti del supporto richiesto dall'individuo per poter partecipare alle attività della vita quotidiana.

La scelta effettuata si è operativamente tradotta nell'incrociare dati di carattere sanitario, sociale, sociosanitario. Ad oggi, la banca dati incrocia 26 fonti informative differenti secondo criteri di inclusione condivisi e continuerà ad essere aggiornata nei prossimi anni.

Altri strumenti che l'SC Epidemiologia alimenta per l'analisi dei bisogni sono il Portale dello Stato di salute, in particolare per quanto riguarda la sua sezione "Popolazione e Tessuto Urbano" attualmente implementata nelle sezioni Demografia e il Carico di patologia e mortalità, ma che prevede anche il calcolo di indicatori relativi alle caratteristiche socio-economiche della popolazione, i fattori di rischio e gli stili di vita, le esposizioni ambientali e la fragilità sociale. Tale sezione del Portale dei profili di salute permette fino al livello distrettuale, di analizzare le caratteristiche della popolazione residente assistita, in modo da meglio dimensionare i servizi ad essa rivolti.

Un ulteriore strumento per analizzare i bisogni di salute è costituito dal Cruscotto comunale, destinato alla fruizione da parte della Direzione Strategica di ATS, che consente di inquadrare rapidamente una serie di informazioni per singolo comune, con comparazione per distretto, ASST e ATS. Queste informazioni, sia pure con i limiti inevitabili legati alla ridotta numerosità della popolazione che in moltissimi comuni si riscontra, possono per il lettore esperto comunque dare un orientamento preliminare su argomenti specifici.

Tra i bisogni di salute emerge la necessità di fronteggiare il cambiamento climatico che porta stagioni estive sempre più calde. Benché l'estate 2025 abbia interrotto la sequenza di record termici osservati negli ultimi due anni, i mesi di giugno, luglio e agosto sono stati al terzo posto nella graduatoria dei mesi più caldi a livello globale, con temperature medie dell'aria superficiale inferiori alle temperature record registrate nel 2023 e 2024.

Si prevede quindi di continuare, come già fatto nel corso degli anni precedenti, lungo le direttrici individuate per l'implementazione del Piano Emergenza Caldo 2025 da parte della struttura con l'attivazione di differenti interventi, sia per quanto attiene l'identificazione dei soggetti maggiormente a rischio e il coinvolgimento degli attori interni all'Agenzia ed esterni all'azienda (Rete territoriale dei Servizi Sanitari, Sociosanitari e Sociali, Terzo Settore, Aziende del territorio, etc.), sia per quanto riguarda l'accesso alle informazioni (messa a disposizione di materiale informativo sul sito e sui canali social). L'elemento di fondamentale importanza per l'efficacia del piano è l'attivazione della rete assistenziale dei servizi pubblici, privati accreditati e del terzo settore che, ognuno per la propria area di competenza, opera al fine di comporre un sistema capace di agire sinergicamente. In tale contesto, ATS Brianza, oltre a predisporre e curare la campagna informativa, definisce epidemiologicamente la popolazione a rischio, predispone un sistema di monitoraggio e di *Alert* e sensibilizza i vari attori del sistema di cure (rete gestori di servizi sanitari e sociosanitari, amministrazioni comunali e associazionismo) a modulare la propria attività con riferimento ai rischi connessi alle ondate di calore, segnalando eventualmente le situazioni particolarmente critiche e mettendo in campo azioni di supporto (es. consegna pasti a domicilio, accompagnamento visite mediche ecc.).

## PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO STRATEGICI

Nel triennio 2026/2028, la SC Programmazione e Controllo Strategici sarà chiamata a svolgere un ruolo cruciale nel supportare la pianificazione strategica e operativa dell'ATS, garantendo il monitoraggio costante delle performance aziendali.

La SS Programmazione e Controllo di Gestione si impegnerà a collaborare in modo sinergico con le altre funzioni aziendali per contribuire al raggiungimento della missione istituzionale, adottando un approccio orientato ai risultati e alla creazione di valore per il sistema sanitario regionale.

In particolare nel triennio assumerà rilevanza il supporto al raggiungimento del nuovo obiettivo strategico che mira a rafforzare il ruolo di raccordo tra la programmazione regionale e la concreta attuazione delle politiche di salute sul territorio di ATS Brianza descritto in premessa.

Le attività che coinvolgeranno la SS Controlli interni, gestione qualità e risk management nel prossimo triennio sono riportate nella sezione dedicata "Crediamo nella qualità" al paragrafo 2.2.1.3.

## RISK MANAGEMENT

L'Agenzia opera in un settore, quello sanitario, esposto a fattori di instabilità e discontinuità ed in rapida evoluzione che richiede un aggiornamento continuo dei meccanismi decisionali. E' necessario adottare una nuova visione di risk management per implementare un governo dei rischi aziendale globale, integrato e strutturato a supporto della realizzazione delle strategie.

Con decreto DG Welfare 20638 del 21.12.2023, sono state approvate le Linee di riferimento per l'implementazione del modello di Healthcare Enterprise Risk Management (HERM) – gestione integrata del rischio nel sistema sociosanitario della Lombardia.

Tale tecnica, valutando la probabilità di accadimento dei rischi ed il relativo impatto potenziale sulla base di parametri predeterminati, tenendo conto delle possibili mitigazioni in essere, consente di mappare il livello del rischio dei processi.

L'attività di mappatura ha avuto inizio nel 2024 e continuerà nel triennio 2025/2027.

ATS Brianza nel 2024 ha analizzato con la metodologia HERM le aree relative alla Gestione Acquisti, Ufficio Relazioni con il Pubblico, e Sanità Pubblica veterinaria; nel 2025 le aree di Programmazione e controllo di gestione, Servizio Farmaceutico, e Promozione Della Salute e Prevenzione Dei Fattori Di Rischio Comportamentale. Tutti gli ambiti valutati sono risultati in fascia verde grazie alle procedure, e istruzioni operative in essere adottate dal personale.

I benefici, come precisato nelle linee guida sopra citate, consistono nella definizione di solide strategie risk-based di lungo periodo, nel migliorare la capacità di anticipare e reagire ai cambiamenti, nell'ottimizzazione dei costi di gestione dei rischi, nella riduzione/mitigazione degli eventi avversi di tutti i processi aziendali.

Il modello Herm è funzionale alla generazione di valore, che nel caso del settore sanitario significa concorrere al soddisfacimento dei bisogni di salute della popolazione, in condizioni di conformità normativa e sostenibilità economica. Inoltre, l'HERM migliora la governance, il controllo aziendale, i processi decisionali, la pianificazione e la prioritizzazione delle attività.

L'avanzamento dell'applicazione del modello HERM alle valutazioni dei rischi nelle attività sarà rendicontato nel report annuale di Risk Management inviato alla Direzione Strategica dell'Agenzia e a Regione Lombardia e pubblicato sul sito internet aziendale al seguente link :[clicca qui](#).

#### DIPARTIMENTO PROGRAMMAZIONE PER L'INTEGRAZIONE DELLE PRESTAZIONI SOCIO SANITARIE CON QUELLE SOCIALI (PIPSS)

Il contesto attuale, caratterizzato da un rapido mutamento dei bisogni assistenziali e dall'implementazione delle misure del PNRR, DM 77/2022 e POR pone l'Agenzia di fronte a obiettivi strategici per garantire servizi sanitari efficienti e inclusivi.

Per il Dipartimento PIPSS, le sfide si configurano su diversi piani di intervento: in primo luogo il coinvolgimento del Terzo Settore nell'integrazione sanitaria, sociosanitaria e sociale per sostenere la salute e il benessere della comunità. Gli interventi sono relativi a:

- il tema dell'inclusione sociale attraverso il miglioramento dell'accessibilità ai servizi per categorie vulnerabili, quali gli anziani e le persone con disabilità. A tal proposito, la prosecuzione delle azioni previste dal progetto attivato nel 2024, orientate al superamento di barriere fisiche e digitali, prevede interventi a livello di ATS attraverso un tavolo di lavoro interno e interventi con gli stakeholder esterni tra cui interlocutore principale è il tavolo del Terzo Settore;
- il raccordo con il Terzo Settore, determinante per l'effettiva integrazione sociosanitaria sul territorio, sostiene le sinergie esistenti e si pone come obiettivo il potenziamento delle reti di collaborazione già avviate, al fine di incentivare un collegamento capillare tra gli enti di volontariato e il sistema dei servizi. Di particolare rilevanza è, quindi, la prosecuzione della progettualità attiva che vede il coinvolgimento e la presenza di figure del volontariato che svolgono attività di natura sociosanitaria a livello territoriale.

La complessità della rete di stakeholder — comprendente ASST, enti locali e organizzazioni del Terzo Settore — richiede quindi un coordinamento sinergico e una governance strutturata. È, dunque, fondamentale implementare una comunicazione continua e sistematica per prevenire la frammentazione dei servizi, assicurando risposte coerenti e tempestive alle esigenze della popolazione: tavoli di lavoro e incontri istituzionali sono strumenti imprescindibili per mantenere l'allineamento operativo tra i diversi attori coinvolti nei processi di presa in carico del cittadino.

In un sistema così complesso e articolato è importante prevedere azioni di rilevazione della soddisfazione degli utenti, dei caregiver e degli stakeholder in un'ottica di miglioramento continuo dei servizi. L'implementazione di strumenti di raccolta del feedback e l'analisi sistematica di tali dati sono passi fondamentali per orientare l'offerta alle necessità emergenti della comunità, garantendo così un sistema di assistenza sempre più rispondente e di elevata qualità.

Infine, relativamente al rafforzamento del ruolo strategico di raccordo tra la programmazione regionale e la concreta attuazione delle politiche di salute sul territorio, il Dipartimento PIPSS gestirà le azioni di governance relative alle seguenti aree di intervento previste dal PNRR, dal DM 77/2022 e dal POR:

- case di comunità e ospedali di comunità;
- presa in carico in Assistenza Domiciliare Integrata;
- implementazione e sviluppo della telemedicina con particolare riferimento al telemonitoraggio di tipo 1.



Queste aree rappresentano un potenziamento della sanità territoriale e sono il fulcro dell'assistenza di prossimità. L'implementazione delle strutture e dei servizi garantirà continuità assistenziale, presa in carico multidisciplinare e integrazione con i servizi sociali, secondo gli standard definiti dalla normativa di riferimento. Parallelamente, agire sulla rete territoriale permetterà di ridurre la pressione sugli ospedali favorendo la gestione integrata dei pazienti cronici e fragili.

Per quanto riguarda, invece, l'obiettivo "Disabilità: integrazione nell'accesso ai servizi", si ritiene di concludere con l'anno 2025 le azioni inserite nel PIAO e di continuare l'attività, divenuta strutturata e di natura ordinaria, a livello dipartimentale.

## DIPARTIMENTO DI IGIENE E PREVENZIONE SANITARIA

Nel triennio 2025/2027, il Dipartimento di Igiene e Prevenzione Sanitaria sarà chiamato a operare in un contesto in rapida evoluzione, affrontando sfide complesse che includono l'innovazione tecnologica, la risposta alle emergenze sanitarie e la promozione della salute pubblica.

Un'importante area di sviluppo sarà il consolidamento del laboratorio InSafe LAB, promosso da ATS Brianza. Questo spazio è dedicato alla sperimentazione di nuovi strumenti di comunicazione e coinvolgimento per migliorare la conoscenza e la consapevolezza dei rischi sul lavoro. Destinato principalmente a studenti delle scuole tecniche e professionali, il laboratorio mira a sviluppare una percezione corretta dei rischi lavorativi e a promuovere comportamenti sicuri attraverso metodologie innovative e interattive.

Tra le innovazioni tecnologiche, l'utilizzo di droni rappresenterà una soluzione strategica per le ispezioni in contesti complessi o difficilmente accessibili. All'impiego di droni leggeri, già utilizzati per ispezioni ordinarie e controlli sulle coperture in amianto, da fine 2026 si dovrebbe iniziare ad affiancare l'utilizzo dei droni più pesanti. Questi strumenti miglioreranno l'efficacia e l'efficienza delle attività ispettive, riducendo i rischi per gli operatori. L'adozione di tali tecnologie richiederà formazione avanzata per il personale e una pianificazione integrata con altri servizi dipartimentali.

Un'altra priorità sarà l'implementazione di software gestionali per ottimizzare lo screening e la comunicazione, ad esempio mediante l'invio di SMS, e migliorare l'efficienza delle risorse. Inoltre, il Dipartimento punterà sulla digitalizzazione e dematerializzazione dei documenti, garantendo la firma digitale e la trasmissione elettronica degli atti, riducendo i costi ambientali e logistici e migliorando la sicurezza e la tracciabilità.

La programmazione delle attività sarà orientata dalla valutazione del rischio, in linea con i futuri indirizzi regionali, per concentrare gli interventi nelle aree di maggiore criticità. Sarà fondamentale migliorare la standardizzazione dei controlli sul territorio, garantendo uniformità e imparzialità nelle attività di vigilanza e monitoraggio.

Per la vigilanza non programmata saranno sviluppati strumenti come un'anagrafica delle attività di interesse e una mappatura dei processi operativi, favorendo la collaborazione con enti pubblici come Province, Comuni e ARPA. Questa strategia permetterà una gestione più efficace e coordinata delle attività di prevenzione e vigilanza, rispondendo in modo proattivo alle crescenti esigenze della cittadinanza e del territorio.

## SERVIZIO FARMACEUTICO

Il Dlgs n.153/09 ha definito i nuovi servizi erogabili dalle farmacie pubbliche e private operanti in convenzione col SSN. La Farmacia dei servizi è un'evoluzione dell'attività delle farmacie nell'ambito delle cure primarie; essa rappresenta una opportunità per il territorio e per le farmacie, chiamate a fornire un importante contributo nell'azione di sostenibilità del Sistema Sanitario Nazionale.

Aumentare i servizi di prevenzione in farmacia consentirà nel triennio di diminuire le disuguaglianze portando la sanità più vicina al cittadino e, allo stesso tempo, consentirà di delineare un modello di farmacia in grado di erogare ulteriori prestazioni rispetto alla dispensazione del farmaco, ampliando

l'offerta dei servizi sul territorio, migliorando ed integrando l'assistenza sanitaria in un'ottica di riduzione dei tempi di intervento nei confronti delle richieste degli assistiti.

Il Piano nazionale di contrasto dell'antibiotico resistenza 2022-2025 (PNCAR), approvato in Conferenza Stato-Regioni, nella seduta del 30 novembre 2022, nasce con l'obiettivo di fornire al Paese le linee strategiche e le indicazioni operative per affrontare l'emergenza dell'ABR nei prossimi anni, seguendo un approccio multidisciplinare e una visione *One Health*.

La resistenza antimicrobica (AMR) è una minaccia grave per la salute pubblica ed è causa di gravi complicazioni per la salute dei pazienti, tra cui aumento della morbidità e della mortalità, ricoveri ospedalieri prolungati, perdita di protezione per i pazienti sottoposti a interventi chirurgici e altre procedure mediche e, di conseguenza, aumento dei costi sanitari. L'Italia registra, ad oggi, un'incidenza di antibiotici appartenenti al gruppo "Access" della classificazione AWARe pari al 51,3%, ben lontano da quanto previsto nella Raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea sul potenziamento delle azioni dell'UE per combattere la resistenza antimicrobica, che prevede invece un target superiore al 65%, da raggiungere entro il 2030 (EU, 2023).

La strategia nazionale di contrasto all'ABR definisce diversi obiettivi per ridurre l'incidenza e l'impatto delle infezioni resistenti agli antibiotici. In particolare rafforzare la prevenzione e la sorveglianza delle ICA in ambito ospedaliero e promuovere l'uso appropriato degli antibiotici per ridurre la frequenza delle infezioni causate da microrganismi resistenti in ambito umano e animale.

#### DIPARTIMENTO VETERINARIO E SICUREZZA DEGLI ALIMENTI DI ORIGINE ANIMALE

Nell'ambito del Dipartimento Veterinario, una delle principali sfide da affrontare nel prossimo triennio sarà la tutela dell'esportazione di prodotti alimentari verso i paesi extra Unione Europea (UE). Numerosi Paesi extra-UE mostrano un crescente interesse per i prodotti agroalimentari italiani, attratti sia dai legami tradizionali che dal riconoscimento delle elevate caratteristiche qualitative, sia tecnologiche che igienico-sanitarie. L'apertura del mercato dei Paesi terzi, in particolare degli Stati Uniti, ai nostri prodotti alimentari rappresenta al contempo un'importante opportunità e una sfida per l'Italia. Tuttavia, l'incessante pressione per produrre alimenti destinati all'esportazione, anche a basso costo, potrebbe indurre alcuni Operatori del Settore Alimentare (OSA) a dichiarare in etichetta che i prodotti derivano da determinate specie animali, mentre in realtà ne contengono altre di minor pregio e costo. Tali pratiche costituiscono frodi vere e proprie, che danneggiano non solo i consumatori, ma anche i produttori onesti, costretti a sopportare costi maggiori per l'approvvigionamento delle materie prime.

È fondamentale prevenire queste frodi, che potrebbero arrecare gravi danni reputazionali al comparto agro-alimentare italiano, implementando sistemi di controllo ad hoc.

Il tema dell'export e della sicurezza alimentare è stato oggetto di un corso di formazione organizzato da ATS Brianza, Regione Lombardia, Università degli studi di Milano e con la partecipazione del Ministero della Salute destinato a medici veterinari e operatori del settore alimentare che desiderano intraprendere il percorso verso l'abilitazione dei propri impianti all'estero.

Sarà altresì necessario mantenere l'attuale stato di indennità del nostro territorio rispetto alle principali malattie animali e garantire la salvaguardia degli allevamenti e della fauna selvatica. Questo obiettivo sarà perseguito non solo attraverso le attività di controllo ufficiale del Dipartimento Veterinario, ma anche mediante azioni formative e informative rivolte a tutti gli stakeholder. Tali attività verranno pianificate e strutturate in un'ottica olistica e secondo il principio di "One Health", con priorità nella tutela della salute pubblica, nella libera circolazione degli animali e dei loro prodotti, e nel mantenimento della biodiversità.

Inoltre, il Dipartimento Veterinario sarà impegnato a fronteggiare l'aumento della popolazione di animali da affezione nelle case degli italiani. Nell'ATS Brianza, la popolazione di cani è cresciuta del 4-5% all'anno negli ultimi cinque anni, raggiungendo una densità di un cane ogni sette abitanti. Contestualmente, le segnalazioni di morsicature sono aumentate di oltre il 10% all'anno, con una preoccupante incidenza su bambini, che spesso riportano lesioni gravi alla testa, avvenute in

contesti domestici, durante il gioco o mentre il cane è alimentato o riposa. È evidente che esiste un problema di mancata conoscenza riguardo alla corretta interazione con gli animali, al loro linguaggio, ai loro bisogni e al relativo benessere. Per sfruttare al meglio i benefici della convivenza, in particolare con i bambini, si ritiene utile realizzare interventi ludico-ricreativi e di socializzazione nelle scuole primarie del territorio dell'ATS Brianza, coinvolgendo preventivamente gli insegnanti. Questi interventi mireranno a migliorare la qualità della vita e a promuovere una corretta interazione uomo-animale.

Nelle Attività Assistite con Animali (AAA), la relazione con l'animale costituisce una fonte di conoscenza e di stimoli sensoriali ed emozionali. Tali attività potranno essere rivolte a singoli individui o a gruppi e promuovono il valore dell'interazione uomo-animale per il reciproco benessere. Il progetto si rivolge anche a bambini e ragazzi con fragilità e disabilità, per i quali sarà calibrato in base a obiettivi educativi personalizzati. Nel 2025, l'ATS ha ricevuto richieste da scuole primarie e secondarie per la realizzazione di interventi, anche nelle classi con bambini e ragazzi disabili.

In aggiunta, l'ATS Brianza intende promuovere lo sviluppo di Interventi Assistiti con Animali presso strutture specializzate e nel settore sanitario e sociosanitario del territorio, fornendo un supporto iniziale del personale veterinario della SC Igiene Urbana Veterinaria del Dipartimento. Per la prima volta, l'ATS Brianza ha completato il percorso di accreditamento professionale come provider, per gestire direttamente corsi di abilitazione per il personale interno ed esterno agli Interventi Assistiti con Animali.

In un'ottica di coinvolgimento degli stakeholder i nuovi Decreti Legislativi 134, 135 e 136, il DM 7.3.2023 relativo al "manuale operativo sul sistema di identificazione e registrazione degli stabilimenti, degli operatori e degli animali", e le norme sulle modalità applicative delle misure di biosicurezza negli allevamenti suini e avicoli pongono come obiettivo prioritario l'attivazione di incontri formativi e informativi. Questi incontri garantiranno la conoscenza delle normative e delle responsabilità degli stakeholder, in base alle rispettive competenze.

#### DIPARTIMENTO PROGRAMMAZIONE ACCREDITAMENTO ACQUISTO DELLE PRESTAZIONI SANITARIE E SOCIO SANITARIE (PAAPSS)

Per il Dipartimento PAAPSS gli obiettivi prioritari restano la garanzia della piena accessibilità alle prestazioni sanitarie nel rispetto dei LEA e dei tempi massimi di attesa.

È essenziale rafforzare la governance sanitaria, attraverso una programmazione, un controllo ed un monitoraggio continuo degli erogatori sanitari e sociosanitari per assicurare un'offerta sanitaria di qualità, equa e sostenibile. Garantire l'accessibilità alle prestazioni e l'equità nella fruizione dei LEA richiede capacità di lettura dei bisogni, semplificazione dei percorsi assistenziali e orientamento del cittadino nella rete dei servizi. In questo contesto risulta decisiva l'attività di negoziazione e contrattualizzazione con gli erogatori pubblici e privati per assicurare un adeguato governo della rete di offerta in risposta ai bisogni di salute della popolazione.

Le principali azioni strategiche di governo della rete d'offerta riguarderanno il rafforzamento delle attività di:

- verifica del possesso e mantenimento dei requisiti di accesso alla contrattualizzazione a garanzia della qualità dei servizi sanitari e sociosanitari offerti e dell'affidabilità dei soggetti deputati a erogare prestazioni per conto del SSR;
- monitoraggio della produzione attraverso l'analisi dei flussi informativi regionali in relazione ai bisogni di salute;
- monitoraggio dei costi per l'acquisto di prestazioni sanitarie e sociosanitarie, rispetto alle risorse assegnate, al fine di garantire la piena accessibilità ai servizi da parte del cittadino in una logica di sostenibilità economica di Sistema.

Le principali azioni di governo dei tempi di attesa verteranno su:

- monitoraggio tempi di attesa dei ricoveri chirurgici programmati con introduzione della digitalizzazione delle liste di attesa;

- garanzia dei percorsi interni di cura per le prestazioni prescritte da uno specialista a seguito di un primo accesso.

Inoltre, va precisato che la sostenibilità del sistema passa inevitabilmente da specifiche azioni rivolte a garantire l'appropriatezza delle prestazioni, pertanto nel periodo 2025-2027 verrà dedicata particolare attenzione alle iniziative volte a garantire e migliorare l'appropriatezza prescrittiva attraverso il monitoraggio del rispetto da parte dei medici prescrittori delle linee guida e delle indicazioni contenute nei Raggruppamenti di Attesa Omogenei (RAO).

Il Dipartimento PAAPSS è altresì impegnato nell'attività strategica di "*governo della domanda*" anche attraverso la contrattualizzazione delle Cooperative dei MMG che svolgono un ruolo cruciale per la presa in carico dei pazienti cronici e/o fragili (PIC). Gli Erogatori pubblici e privati a contratto, infatti, dovranno mettere a disposizione delle Cooperative le *agende dedicate* alla presa in carico dei cronici per consentire la prenotazione delle prestazioni programmate nei PAI (Piani Assistenziali Individuali). Su questo specifico punto la leva contrattuale -contratti ordinari stipulati tra ATS ed Erogatori- rappresenta un punto chiave per rendere effettiva la pianificazione personalizzata del percorso di cura, con il conseguente impatto positivo sulla aderenza ai percorsi, sugli indicatori di esito della presa in carico e sui tempi di attesa.

Come definito nella DGR 3720/2024, il Dipartimento PAAPSS sarà coinvolto inoltre nell'implementazione di specifici obiettivi previsti dai Piani di Sviluppo del Polo Territoriale 2025 – 2027 di ciascuna ASST, in particolare:

- attuazione dei percorsi di integrazione previsti nei Piani di Sviluppo Polo Territoriale (D.G.R. n. 2089/2024): integrazione tra MMG, PLS, Specialisti, Ambiti Sociali Territoriali;
- consolidamento dei processi di continuità di cura tra ospedale e setting di cura territoriali ("ammissioni e dimissioni protette"), attraverso la predisposizione di meccanismi fluidi e rapidi di "dialogo" tra presidi ospedalieri (compresi gli Erogatori privati a contratto) e relativa COT della ASST e tra ASST diverse per una efficiente ed efficace "transitional care". Obiettivo a tendere sarà quello di definire procedure regionali di ammissione/dimissione protette;
- sviluppo di "percorsi – pilota" integrati tra ospedale e territorio, con particolare riguardo all'ambito oncologico, con l'obiettivo di integrare i percorsi terapeutico-assistenziali del setting ospedaliero con quelli del setting territoriale, nelle case di comunità, più prossime al cittadino anche con la collaborazione del terzo settore. In particolare, verrà avviato un progetto pilota "Sviluppo di percorsi oncologici in continuità ospedale-territorio in Regione Lombardia" a cui hanno aderito ASST Lodi, ASST Fatebenefratelli Sacco, ASST Lecco, ASST Pavia e ASST Brianza e IRCCS San Matteo di Pavia;

## DIPARTIMENTO AMMINISTRATIVO, DI CONTROLLO E DEGLI AFFARI GENERALI E LEGALI

Un'area strategica sarà la continuazione della politica di riorganizzazione delle sedi, avviata nel 2022, che punta alla razionalizzazione delle sedi territoriali. Questo processo contribuirà a ridurre i costi di gestione, ottimizzare i consumi energetici e minimizzare gli spostamenti del personale tra le sedi, generando benefici in termini di sostenibilità ambientale e operativa.

Nell'ambito della gestione delle risorse energetiche, l'ATS ha nominato un Energy Manager (D.G. n. 430 del 10 agosto 2023), che ha già avviato interventi mirati alla sensibilizzazione del personale attraverso la diffusione di un vademecum sull'uso razionale delle apparecchiature elettriche. Con delibera ATS n.454 del 2024 è stato nominato il nuovo mobility manager aziendale che negli anni futuri procederà con le azioni promosse da ATS a partire dal 2021 nell'ambito del mobility management a favore di una mobilità più sostenibile.

In ottica di mitigazione dell'impatto ambientale, l'ATS ha approvato con delibera D.G. n. 262 del 10 luglio 2024 il piano triennale 2025/2027 per il rinnovamento del parco auto aziendale. Le autovetture obsolete verranno progressivamente sostituite con mezzi a noleggio di nuova generazione, dotati di alimentazione ibrida benzina/elettrico. Questo intervento non solo migliorerà la sicurezza dei lavoratori, ma permetterà all'ATS di rispettare le normative ambientali e ridurre l'impatto ecologico del proprio operato.

Tra le principali sfide amministrative si evidenzia la necessità di garantire una programmazione finanziaria ottimale. Il quadro normativo e il contesto economico in costante mutamento richiederanno una pianificazione flessibile e accurata, in grado di rispondere tempestivamente alle esigenze sanitarie e alle direttive regionali, assicurando un utilizzo efficiente delle risorse. Particolare attenzione sarà rivolta alla gestione e rendicontazione di eventuali fondi straordinari, derivanti da emergenze sanitarie o da finanziamenti regionali e nazionali, con un approccio dinamico e strutturato per garantire trasparenza e tempestività.

Nel periodo di riferimento del PIAO, il Dipartimento sarà anche impegnato nell'adattamento alle trasformazioni digitali e alle evoluzioni normative, con focus sulla protezione dei dati personali. Sarà necessario rafforzare la capacità di analisi preventiva delle modifiche normative, minimizzando i rischi legali e garantendo l'integrazione tempestiva delle nuove disposizioni legislative nelle procedure aziendali.

Infine, il Dipartimento si dedicherà a ulteriori sfide organizzative riportate nella sezione "Organizzazione e capitale umano" con l'obiettivo di consolidare l'efficienza interna e promuovere una gestione sempre più sostenibile, orientata al futuro, in grado di supportare il ricambio generazionale ed orientata al coinvolgimento degli stakeholder sia per l'area di gestione del personale, continuando a prevedere momenti di condivisione con il personale dipendente e con le organizzazioni sindacali, che per l'area della formazione, continuando a prevedere indagini sul fabbisogno formativo e di gradimento dei corsi.

Nel corso del 2025 ATS ha incrementato il numero delle iniziative di formazione proposte ai dipendenti e prevede un ulteriore incremento nel 2026 nell'ottica di implementare le ore di formazione come previsto dal nuovo CCNL Comparto Sanità triennio 2022-2024 e della progressiva attuazione della Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del gennaio 2025 avente ad oggetto la *"Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti"*.

## **2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE**

Il valore pubblico rappresenta il livello complessivo di benessere economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholder creato da un'amministrazione pubblica.

ATS Brianza, tenendo conto delle funzioni assegnate dal legislatore (vedi paragrafo 1.1.2), delle risorse economiche disponibili, delle specificità del territorio di riferimento e delle sfide da affrontare nel triennio, ha individuato le strategie per rispondere in maniera più efficace, efficiente ed appropriata ai bisogni espressi dai propri stakeholder e generare valore pubblico nel periodo di valenza del piano, in raccordo con il complesso sistema sanitario, sociosanitario e sociale.

L'operato dell'Agenzia si ispira ai valori e principi guida esplicitati nella definizione della propria mission e della vision (dichiarate nel POAS in vigore) che orientano tutti gli ambiti di azione e la definizione degli obiettivi strategici ed operativi.

La mission: la piena integrazione tra i sistemi sanitario, sociosanitario e sociale per assicurare ai cittadini un percorso di assistenza adeguato ai singoli bisogni, garantendo la continuità e l'appropriatezza di cura nelle varie fasi e garantendo altresì il principio di libera scelta.

La vision: la visione strategica dell'ATS Brianza è rivolta a dare una risposta ai bisogni di salute tramite la condivisione e la responsabilità sociale pubblica di tutti gli attori che concorrono alla definizione delle politiche del welfare. L'ATS Brianza intende quindi attuare forme di governance partecipata i cui cardini si possono così riassumere:

- la persona al centro;
- il benessere dei cittadini quale impegno collettivo e plurale;
- l'integrazione tra sanitario, socio-sanitario e sociale;
- fare "sistema" per generare benessere;
- il rispetto della legge quale valore sociale.

Dai principi sopra enunciati derivano le due seguenti aree strategiche di attività per la creazione di valore pubblico:

1) rispondere ai bisogni integrati sanitari sociosanitari e sociali delle persone e delle relative famiglie e attuare politiche di prevenzione sanitaria e veterinaria per la tutela della salute pubblica, dell'ambiente e del benessere delle persone e degli animali

2) gestire i servizi promuovendo una cultura orientata alla performance, alla semplificazione e qualità dei processi, all'innovazione tecnologica, alla legalità ed etica, alla gestione e sviluppo del capitale umano anche nel rispetto delle pari opportunità.

All'interno delle aree strategiche di attività la Direzione Strategica individua gli obiettivi strategici pluriennali che possono avere impatto sia sulla comunità di riferimento che sull'organizzazione interna. Si fa presente che gli impatti sull'organizzazione interna si riflettono comunque indirettamente sulla comunità.

Gli obiettivi strategici possono quindi essere classificati in due categorie, volti a generare:

- "valore pubblico" - cioè impegni che sono rivolti prevalentemente ai propri utenti, producendo per questi degli impatti positivi (outcome).
- "valore organizzativo" – cioè impegni che sono rivolti prevalentemente verso l'organizzazione interna e i processi, determinando output aziendali.

ATS Brianza, nel perseguimento dei propri fini istituzionali e della propria mission e vision aziendale, oltre a tutte le indicazioni e gli obiettivi determinati dalla Regione Lombardia, nell'ambito della propria

autonomia organizzativa riconosciuta dalla Legge Regionale istitutiva (LR 33/2009), ha individuato i seguenti obiettivi strategici di valore pubblico ed organizzativo:

## VALORE PUBBLICO

- 1) rafforzare il ruolo strategico di raccordo tra la programmazione regionale e la concreta attuazione delle politiche di salute sul territorio di ATS Brianza;
- 2) attuare politiche di sostegno per le situazioni di fragilità;
- 3) attuare politiche innovative di prevenzione veterinaria;
- 4) promuovere il coinvolgimento degli stakeholder nell'individuazione ed attuazione delle politiche dell'Agenzia;

## VALORE ORGANIZZATIVO

- 1) adottare misure organizzative generali funzionali al valore pubblico.

Gli obiettivi strategici si articolano negli impegni strategici triennali riportati nella tabella che segue e vengono descritti in dettaglio nei paragrafi 2,3 e 4.

ALBERO DELLA PROGRAMMAZIONE ATS BRIANZA ANNO 2026					
LA MISSION	LA VISION	LE AREE STRATEGICHE DI ATTIVITA'	VALORE	OBIETTIVI STRATEGICI	GLI IMPEGNI STRATEGICI TRIENNALI
la piena integrazione tra i sistemi sanitario, socio-sanitario e sociale per assicurare ai cittadini un percorso di assistenza adeguato ai singoli bisogni, garantendo la continuità e l'appropriatezza di cura nelle varie fasi e garantendo altresì il principio di libera scelta	La visione strategica dell'ATS Brianza è rivolta a dare una risposta ai bisogni di salute tramite la condivisione e la responsabilità sociale pubblica di tutti gli attori che concorrono alla definizione delle politiche del welfare. L'ATS Brianza intende quindi attuare forme di governance partecipata i cui cardini si possono così riassumere: • la persona al centro; • il benessere dei cittadini quale impegno collettivo e plurale; • l'integrazione tra sanitario, socio-sanitario e sociale; • fare "sistema" per generare benessere; • il rispetto della legge quale valore sociale.	rispondere ai bisogni integrati sanitari socio-sanitari e sociali delle persone e delle relative famiglie e attuare politiche di prevenzione sanitaria e veterinaria per la tutela della salute pubblica, dell'ambiente e del benessere delle persone e degli animali	pubblico	rafforzare il ruolo strategico di raccordo tra la programmazione regionale e la concreta attuazione delle politiche di salute sul territorio di ATS Brianza	governance dell'offerta
				attuare politiche di sostegno per le situazioni di fragilità	monitoraggio e condivisione degli indicatori di salute
					governance integrata degli screening: monitoraggio e supporto agli erogatori
					sistema di controllo e supporto per la governance delle vaccinazioni
				attuare politiche innovative di prevenzione veterinaria	integrazione tra i diversi livelli di cura
					contrastare la diffusione di agenti patogeni resistenti ai farmaci
		gestire i servizi promuovendo una cultura orientata alla performance, alla semplificazione e qualità dei processi, all'innovazione tecnologica, alla legalità ed etica, alla gestione e sviluppo del capitale umano anche nel rispetto delle pari opportunità.	organizzativo	promuovere il coinvolgimento degli stakeholders nell'individuazione ed attuazione delle politiche dell'Agenzia	autonomia degli anziani non autosufficienti con il supporto della domotica
					un nuovo portale per prendersi cura del caregiver
				adottare misure organizzative generali funzionali al valore pubblico	favorire lo sviluppo e la diffusione di progetti di Interventi Assistiti con Animali (IAA)
					impariamo insieme agli animali
					tutela dei consumatori di alimenti di origine animale
					coinvolgere il Terzo Settore nell'integrazione sanitaria, socio-sanitaria e sociale per sostenere la salute e il benessere della comunità
					analisi del bisogno
					assicurare a tutti gli stakeholders un aggiornamento puntuale e continuo, riguardo alle normative sanitarie comunitarie, nazionali e regionali, in materia di sanità animale.
					la reingegnerizzazione e la semplificazione dei processi
					dematerializzazione e digitalizzazione dei documenti afferenti alle prestazioni erogate dalla struttura
					Igiene Alimenti e Nutrizione
					crediamo nella qualità
					promozione delle pari opportunità e della cultura di genere
					il fenomeno corruttivo: prevenzione e contrasto
					la trasparenza da mero principio di attività a mezzo per raggiungere un fine
					piano triennale del fabbisogno del personale
					formazione: valorizziamo le nostre risorse interne
					rileviamo la soddisfazione degli utenti dei servizi offerti da ATS Brianza

Ogni impegno strategico triennale viene articolato su impegni operativi annuali declinati nel documento di budget dell'anno di competenza (il documento di budget viene approvato con

provvedimento della Direzione e contiene tutti gli obiettivi assegnati alle strutture per la valutazione della performance organizzativa). Ogni impegno operativo annuale è misurato con uno specifico indicatore di performance. Per ciascuno degli obiettivi strategici di valore pubblico viene declinato un obiettivo misurato da un indicatore di impatto che valuta l'effetto dell'azione sulla collettività o su specifiche categorie di soggetti coinvolti.

Il processo di gestione degli obiettivi prevede la definizione di azioni intermedie associate a target infrannuali, oggetto di monitoraggio periodico basato su evidenze documentate. In caso di mancato raggiungimento dei target, il responsabile dell'obiettivo è coinvolto per analizzare le cause e definire eventuali azioni correttive. Gli esiti del monitoraggio vengono regolarmente condivisi con la Direzione Strategica e il Nucleo di Valutazione per garantire trasparenza e allineamento con gli obiettivi istituzionali.

## 2.1 Gli obiettivi strategici di “valore pubblico”

### 2.1.1 Rafforzare il ruolo strategico di raccordo tra la programmazione regionale e la concreta attuazione delle politiche di salute sul territorio di ATS Brianza

L'ATS Brianza, in coerenza con le linee di indirizzo regionali, intende consolidare il proprio ruolo di snodo strategico tra la programmazione sanitaria e sociosanitaria regionale e l'attuazione operativa delle politiche di salute a livello territoriale. L'obiettivo è potenziare la capacità di coordinamento, integrazione e supporto tecnico nei confronti delle ASST, degli Enti locali e degli altri stakeholder, favorendo una governance condivisa e orientata ai risultati.

#### 2.1.1.1 Governance dell'offerta

<b>denominazione dell'impegno strategico</b>	<b>governance dell'offerta</b>
<b>struttura proponente</b>	dipartimento per la programmazione, accreditamento, acquisto delle prestazioni sanitarie e sociosanitarie
<b>struttura responsabile</b>	dipartimento per la programmazione, accreditamento, acquisto delle prestazioni sanitarie e sociosanitarie
<b>area strategica di attività</b>	rispondere ai bisogni integrati sanitari sociosanitari e sociali delle persone e delle relative famiglie e attuare politiche di prevenzione sanitaria e veterinaria per la tutela della salute pubblica, dell'ambiente e del benessere delle persone e degli animali
<b>ambito PIAO</b>	valore pubblico
<b>obiettivo strategico</b>	rafforzare il ruolo strategico di raccordo tra la programmazione regionale e la concreta attuazione delle politiche di salute sul territorio di ATS Brianza
<b>il contesto</b>	La Legge Regionale n. 33/2009 s.m.i. prevede una netta separazione tra il ruolo di committenza e governo e quello di erogazione delle prestazioni, con l'obiettivo di favorire una presa in carico globale della persona e una maggiore integrazione tra i diversi servizi. In questo contesto, l'ATS, guidata dagli indirizzi regionali e tenendo conto delle risorse territoriali disponibili, ha il compito di indirizzare l'offerta delle strutture sanitarie verso criteri di qualità e appropriatezza erogativa.
<b>descrizione dell'impegno strategico</b>	<p>-potenziare la capacità di coordinamento, integrazione e supporto tecnico nei confronti degli erogatori favorendo una governance condivisa e orientata ai risultati.</p> <p>-promuovere l'utilizzo di strumenti di analisi e monitoraggio per il rafforzamento dei processi di programmazione integrata con l'intento di assicurare coerenza, efficacia e sostenibilità alle politiche regionali di salute declinate sul territorio con particolare riferimento alle seguenti <b>aree di governance</b>:</p> <p>-tempi di attesa per l'erogazione delle prestazioni ambulatoriali e di ricovero da parte di erogatori pubblici e privati;</p> <p>-analisi accessi alla rete di offerta sanitaria lombarda dei pazienti ricoverati nelle RSA del territorio di ATS Brianza: caratterizzazione della popolazione di riferimento, rilevazione dei costi SSN, studio della variabilità RSA;</p>



	<div>-monitoraggio degli accessi al pronto soccorso con verifica dei tempi di presa in carico e dei tassi di abbandono; -assegnazione budget di spesa agli erogatori privati accreditati sulla base delle indicazioni di RL e agli erogatori pubblici sulla base delle indicazioni di RL e in base all'andamento della spesa negli anni precedenti; - monitoraggio attivo dei requisiti organizzativi e assistenziali previsti per le reti cliniche e programmazione e declinazione delle relative attività -monitoraggio del consumo dei budget di produzione degli Erogatori Pubblici e Privati e degli obiettivi contrattuali degli Erogatori Privati -monitoraggio delle tempistiche di compilazione dei flussi informativi.</div>	
beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholder	ATS Brianza pone al centro del proprio impegno il benessere dei cittadini, ha l'obiettivo di garantire il diritto di accesso a prestazioni sanitarie appropriate entro i tempi massimi previsti dalla normativa e nel rispetto dei codici di priorità. Per raggiungere questo obiettivo, l'Agenzia coinvolge attivamente gli erogatori attraverso un Tavolo di lavoro dedicato, finalizzato alla condivisione di strategie per migliorare la qualità e la tempestività dell'offerta. Il Tavolo rappresenta uno spazio di confronto continuo, basato sull'analisi e sul monitoraggio di dati e indicatori forniti da Regione e Ministero della Salute, nonché su quelli individuati nell'ambito di progetti territoriali specifici. Questo approccio collaborativo consente di verificare lo stato di avanzamento delle attività e dei progetti, favorendo interventi mirati e coordinati per il raggiungimento dell'obiettivo comune: la tutela della salute e il miglioramento del benessere della comunità.	
anno avvio	2023	
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2026 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	<div>Concorrere al raggiungimento dei target stabiliti da Regione con riferimento alle aree di governance individuate anche attraverso:  -il coordinamento del Tavolo di Lavoro per il governo dell'offerta, assicurando un confronto strutturato e continuativo con gli erogatori;  - la condivisione con gli erogatori di una relazione annuale e tre monitoraggi periodici sulle aree di governo individuate;</div>	<div>1. due incontri del TdL effettuati 2. condivisione della relazione annuale con gli erogatori 3. condivisione di tre monitoraggi periodici (giu-set-dic) con gli erogatori</div>
2026 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore	<div>Con riferimento alle aree di governance individuate:  1. Redigere, nei primi mesi dell'anno, una relazione annuale che descriva gli esiti dell'anno precedente, evidenziando le criticità emerse dall'analisi dell'offerta e individuando ambiti di miglioramento organizzativo condivisi con i partecipanti al Tavolo.  2. Predisporre un sistema di monitoraggio periodico</div>	<div>Predisposizione di una relazione annuale e tre monitoraggi periodici (giu-set-dic) sulle aree di governance individuate con rilevazione delle criticità, messa in opera di azioni correttive e relativo monitoraggio</div>
2027 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	<div>Concorrere al raggiungimento dei target stabiliti da Regione con riferimento alle aree di governance individuate anche attraverso:  -il coordinamento del Tavolo di Lavoro per il governo dell'offerta, assicurando un confronto strutturato e continuativo con gli erogatori;  - la condivisione con gli erogatori di una relazione annuale e tre monitoraggi</div>	<div>1. due incontri del TdL effettuati 2. condivisione della relazione annuale con gli erogatori 3. condivisione di tre monitoraggi periodici (giu-set-dic) con gli erogatori</div>

	periodici sulle aree di governo individuate;	
<b>2027 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore</b>	<p>Con riferimento alle aree di governance individuate:</p> <p>1. Redigere, nei primi mesi dell'anno, una relazione annuale che descriva gli esiti dell'anno precedente, evidenziando le criticità emerse dall'analisi dell'offerta e individuando ambiti di miglioramento organizzativo condivisi con i partecipanti al Tavolo.</p> <p>2. Predisporre un sistema di monitoraggio periodico</p>	Predisposizione di una relazione annuale e tre monitoraggi periodici (giu-set-dic) sulle aree di governance individuate con rilevazione delle criticità, messa in opera di azioni correttive e relativo monitoraggio
<b>2028 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	<p>Concorrere al raggiungimento dei target stabiliti da Regione con riferimento alle aree di governance individuate anche attraverso:</p> <p>-il coordinamento del Tavolo di Lavoro per il governo dell'offerta, assicurando un confronto strutturato e continuativo con gli erogatori;</p> <p>- la condivisione con gli erogatori di una relazione annuale e tre monitoraggi periodici sulle aree di governo individuate;</p>	<p>1. due incontri del TdL effettuati</p> <p>2. condivisione della relazione annuale con gli erogatori</p> <p>3. condivisione di tre monitoraggi periodici (giu-set-dic) con gli erogatori</p>
<b>2028 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore</b>	<p>Con riferimento alle aree di governance individuate:</p> <p>1. Redigere, nei primi mesi dell'anno, una relazione annuale che descriva gli esiti dell'anno precedente, evidenziando le criticità emerse dall'analisi dell'offerta e individuando ambiti di miglioramento organizzativo condivisi con i partecipanti al Tavolo.</p> <p>2. Predisporre un sistema di monitoraggio periodico</p>	Predisposizione di una relazione annuale e tre monitoraggi periodici (giu-set-dic) sulle aree di governance individuate con rilevazione delle criticità, messa in opera di azioni correttive e relativo monitoraggio
<b>AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>		
<b>ATTORE</b>	<b>AZIONE</b>	
SC NEGOZIAZIONE E GOVERNO DELLE PRESTAZIONI	<p>PREDISPOSIZIONE DI UNA RELAZIONE ANNUALE E TRE MONITORAGGI PERIODICI (GIU-SET-DIC) SULLE AREE DI GOVERNANCE INDIVIDUATE CON RILEVAZIONE DELLE CRITICITA', MESSA IN OPERA DI AZIONI CORRETTIVE E RELATIVO MONITORAGGIO</p> <p>(analisi accessi alla rete di offerta sanitaria lombarda dei pazienti ricoverati nelle RSA del territorio di ATS Brianza: caratterizzazione della popolazione di riferimento, rilevazione dei costi SSN, studio della variabilità RSA;</p> <p>-Attribuzione del budget di produzione alle strutture erogatrici in coerenza con le indicazioni regionali e per gli erogatori pubblici in considerazione della spesa pregressa</p> <p>-monitoraggio del consumo dei budget di produzione degli Erogatori Pubblici e Privati e degli obiettivi contrattuali degli Erogatori Privati</p> <p>-monitoraggio delle tempistiche di compilazione dei flussi informativi)</p> <p>(da fornire al dipartimento paapss e partecipazione al tavolo di lavoro per il governo dell'offerta)</p>	
SC ACCREDITAMENTO CONTROLLO E VIGILANZA STRUTTURE SANITARIE	PREDISPOSIZIONE DI UNA RELAZIONE ANNUALE E TRE MONITORAGGI PERIODICI (GIU-SET-DIC) SULLE AREE DI GOVERNANCE INDIVIDUATE CON	

	<p>RILEVAZIONE DELLE CRITICITA', MESSA IN OPERA DI AZIONI CORRETTIVE E RELATIVO MONITORAGGIO</p> <p>-tempi di attesa per l'erogazione delle prestazioni ambulatoriali e di ricovero da parte di erogatori pubblici e privati;</p> <p>-monitoraggio degli accessi al pronto soccorso con verifica dei tempi di presa in carico e dei tassi di abbandono;</p> <p>- monitoraggio attivo dei requisiti organizzativi e assistenziali previsti per le reti cliniche e programmazione e declinazione delle relative attività (da fornire al dipartimento paapss e partecipazione al tavolo di lavoro per il governo dell'offerta)</p>
SC COMUNICAZIONE E INNOVAZIONE	CONDIVISIONE DELLE INFORMAZIONI DI COMPETENZA RIFERITE ALLE EVENTUALI SEGNALAZIONI
SC SERVIZI INFORMATIVI AZIENDALI	ATTIVABILI COLLABORAZIONI
SC EPIDEMIOLOGIA	ATTIVABILI COLLABORAZIONI

### 2.1.1.2 Monitoraggio e condivisione degli indicatori di salute

denominazione dell'impegno strategico	Monitoraggio e condivisione degli indicatori di salute	
struttura proponente	SC Epidemiologia	
struttura responsabile	SC Epidemiologia	
area strategica di attività	rispondere ai bisogni integrati sanitari sociosanitari e sociali delle persone e delle relative famiglie e attuare politiche di prevenzione sanitaria e veterinaria per la tutela della salute pubblica, dell'ambiente e del benessere delle persone e degli animali	
ambito PIAO	valore pubblico	
obiettivo strategico	rafforzare il ruolo strategico di raccordo tra la programmazione regionale e la concreta attuazione delle politiche di salute sul territorio di ATS Brianza.	
il contesto	La valutazione dei livelli di erogazione del SSR, a cominciare dai quelli essenziali (LEA) e l'implementazione di nuove politiche di salute richiedono il monitoraggio degli indicatori di performance che ne misurano l'impatto e l'efficacia sul territorio. In questo ambito, l'ATS Brianza si impegna a garantire la raccolta, l'analisi e la diffusione periodica dei dati relativi a indicatori sanitari e sociosanitari, in linea con le direttive regionali, al fine di valutare il grado di attuazione delle politiche e la loro coerenza con gli obiettivi strategici.	
descrizione dell'impegno strategico	Garantire il monitoraggio annuale dei principali indicatori del Nuovo Sistema di garanzia e la condivisione con gli stakeholder delle situazioni di criticità per individuare le cause e le eventuali possibili azioni correttive. In caso di indicatori critici, sviluppare modalità di monitoraggio periodico adatte alla tipologia dell'indicatore e alle azioni messe in atto per risolvere le criticità.	
beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholder	I beneficiari finali di questa attività sono i cittadini del territorio di ATS Brianza, i quali potranno usufruire di un miglioramento continuo della qualità delle politiche di salute, grazie alla capacità dell'Agenzia di supportare gli attori del sistema nel rispondere in modo tempestivo a eventuali criticità ottimizzando l'efficacia dei servizi. L'adozione di modelli di monitoraggio evoluti e di indicatori aggiornati consentirà anche di rafforzare la trasparenza e l'efficacia nella pianificazione delle risorse, assicurando che gli interventi siano sempre allineati alle necessità della popolazione e alle priorità sanitarie regionali.	
anno avvio	2026	
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2026 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	Coinvolgimento degli stakeholder nella lettura degli indicatori degli obiettivi regionali per condividere le evidenze di criticità. mettere in	Incontri effettuati / da effettuare (2) = 100%

	atto azioni correttive e relativo monitoraggio	
<b>2026 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore</b>	Garantire un monitoraggio periodico dei principali indicatori NSG mediante il Portale dei Profili di salute e confronto con tableau Garantire monitoraggio dell'attività dei MAP semestralmente mediante la scheda medico.	numero monitoraggi predisposti e condivisi/n. monitoraggi da predisporre (3) *100=100%
<b>2027 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	Coinvolgimento degli stakeholder nella lettura degli indicatori degli obiettivi regionali per condividere le evidenze di criticità, mettere in atto azioni correttive e relativo monitoraggio	Incontri effettuati / da effettuare (2) = 100%
<b>2027 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore</b>	Garantire un monitoraggio periodico dei principali indicatori NSG mediante il Portale dei Profili di salute e confronto con tableau Garantire monitoraggio dell'attività dei MAP semestralmente mediante la scheda medico.	numero monitoraggi predisposti e condivisi/n. monitoraggi da predisporre (3) *100=100%
<b>2028 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	Coinvolgimento degli stakeholder nella lettura degli indicatori degli obiettivi regionali per condividere le evidenze di criticità, mettere in atto azioni correttive e relativo monitoraggio	Incontri effettuati / da effettuare (2) = 100%
<b>2028 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore</b>	Garantire un monitoraggio periodico dei principali indicatori NSG mediante il Portale dei Profili di salute e confronto con tableau Garantire monitoraggio dell'attività dei MAP semestralmente mediante la scheda medico.	numero monitoraggi predisposti e condivisi/n. monitoraggi da predisporre (3) *100=100%
<b>AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>		
<b>ATTORE</b>	<b>AZIONE</b>	
SC Programmazione e controllo strategici	Completamento del caricamento su Data warehouse aziendale dei flussi sanitari e socio-sanitari necessari al calcolo degli indicatori e messa a disposizione delle relative viste SAS	
SC Medicina preventiva nelle comunità	Fornitura tempestiva dei dati relativi allo screening e necessari per il calcolo dei relativi indicatori	
SC Servizio Farmaceutico	Messa a disposizione tempestiva dei dati della farmaceutica consolidata mensili	

### 2.1.1.3 Governance integrata degli screening: monitoraggio e supporto agli erogatori

denominazione dell'impegno strategico	Governance integrata degli screening: monitoraggio e supporto agli erogatori	
struttura proponente	SC Medicina preventiva delle comunità	
struttura responsabile	SC Medicina preventiva delle comunità	
area strategica di attività	rispondere ai bisogni integrati sanitari sociosanitari e sociali delle persone e delle relative famiglie e attuare politiche di prevenzione sanitaria e veterinaria per la tutela della salute pubblica, dell'ambiente e del benessere delle persone e degli animali	
ambito PIAO	valore pubblico	
obiettivo strategico	rafforzare il ruolo strategico di raccordo tra la programmazione regionale e la concreta attuazione delle politiche di salute sul territorio di ATS Brianza.	
il contesto	I programmi di screening rappresentano un intervento organizzato di sanità pubblica rivolto ad una popolazione target asintomatica al fine di individuare una malattia in una fase preclinica o i precursori della malattia stessa. Gli screening per la prevenzione del tumore alla mammella, al colon retto, alla cervice uterina e alla prostata sono fondamentali, grazie alla diagnosi precoce, nel ridurre la mortalità per cancro.	
descrizione dell'impegno strategico	Le principali azioni dell'obiettivo sono: <ul style="list-style-type: none"><li>• programmazione attività sulla base dell'offerta territoriale;</li><li>• l'invito alla popolazione target;</li><li>• il monitoraggio delle attività tramite l'invio dei flussi secondo modalità e tempistiche definite da RL: per il DWH (che alimentano le dashboard);</li><li>• la compilazione delle survey ONS GISMa, GISCoR, GISCi, che monitorano i principali indicatori di qualità e di risultato circa l'andamento degli screening;</li><li>• la condivisione con gli stakeholder dei dati di monitoraggio e delle eventuali criticità per le opportune azioni correttive.</li></ul>	
beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholder	<p>I programmi di screening oncologici per la diagnosi precoce dei tumori della mammella, del colon retto e della cervice uterina sono dei Livelli Essenziali di Assistenza (LEA), i cui beneficiari finali sono i cittadini residenti nel territorio di ATS Brianza, appartenenti alla popolazione target e in fascia di età, specifica per ogni tipologia di screening.</p> <p>Ogni anno, sulla base delle stime dei fabbisogni di prestazioni, condotte nel rispetto degli obiettivi e degli indicatori definiti da RL, tenendo conto del numero di soggetti da invitare e del dato storico di adesione, per calcolare l'impatto atteso sulla collettività, vengono definiti i volumi di prestazioni da richiedere agli stakeholder, diffusi capillarmente nel territorio di ATS. Periodicamente ATS predispone monitoraggi diretti a governare il sistema dello screening coinvolgendo gli erogatori per individuare le eventuali criticità e le possibili azioni correttive. L'azione diretta di supporto agli erogatori è finalizzata a migliorare l'efficienza dei servizi offerti ai cittadini.</p>	
anno avvio	2026	
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2026 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	Concorrere al raggiungimento dei target stabiliti da Regione con riferimento all'area di governance dello screening anche attraverso:  1. la redazione di una relazione annuale con descrizione:	-relazione annuale prodotta condivisa / relazione annuale (1)*100 = 100% -numero monitoraggi prodotti e condivisi /numero monitoraggi (3)*100=100%

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dell'andamento degli indicatori nel corso dell'anno 2025 e la programmazione del 2026;</li> <li>• delle eventuali criticità emerse nel corso dei monitoraggi;</li> <li>• delle azioni intraprese e relativo monitoraggio               <ol style="list-style-type: none"> <li>2. il monitoraggio periodico per l'analisi dello stato di avanzamento degli obiettivi di screening rispetto al target assegnato per l'anno di competenza da condividere con gli stakeholder, indicando le criticità, le azioni intraprese e relativo monitoraggio</li> </ol> </li> </ul>	
<b>2027 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	<p>Concorrere al raggiungimento dei target stabiliti da Regione con riferimento all'area di governance dello screening anche attraverso:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la redazione di una relazione annuale con descrizione:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• dell'andamento degli indicatori nel corso dell'anno 2026 e la programmazione del 2027;</li> <li>• delle eventuali criticità emerse nel corso dei monitoraggi;</li> <li>• delle azioni intraprese e relativo monitoraggio</li> </ul> </li> <li>2. il monitoraggio periodico per l'analisi dello stato di avanzamento degli obiettivi di screening rispetto al target assegnato per l'anno di competenza da condividere con gli stakeholder, indicando le criticità, le azioni intraprese e relativo monitoraggio</li> </ol>	<p>-relazione annuale prodotta condivisa / relazione annuale <math>(1)*100 = 100\%</math></p> <p>-numero monitoraggi prodotti e condivisi / numero monitoraggi <math>(3)*100=100\%</math></p>
<b>2028 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	<p>Concorrere al raggiungimento dei target stabiliti da Regione con riferimento all'area di governance dello screening anche attraverso:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la redazione di una relazione annuale con descrizione:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• dell'andamento degli indicatori nel corso dell'anno 2028 e la programmazione del 2029;</li> <li>• delle eventuali criticità emerse nel corso dei monitoraggi;</li> <li>• delle azioni intraprese e relativo monitoraggio</li> </ul> </li> <li>2. il monitoraggio periodico per l'analisi dello stato di avanzamento degli obiettivi di screening rispetto al target assegnato per l'anno di competenza</li> </ol>	<p>-relazione annuale prodotta condivisa / relazione annuale <math>(1)*100 = 100\%</math></p> <p>-numero monitoraggi prodotti e condivisi / numero monitoraggi <math>(3)*100=100\%</math></p>

	da condividere con gli stakeholder, indicando le criticità, le azioni intraprese e relativo monitoraggio	
<b>AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>		
<b>ATTORE</b>	<b>AZIONE</b>	
SC NEGOZIAZIONE E GOVERNO PRESTAZIONI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Per l'inserimento nei contratti con gli erogatori del volume di prestazione da erogare;</li> <li>Per l'individuazione di nuovi erogatori sul territorio che abbiano i requisiti autorizzativi</li> </ul>	
SC SERVIZI INFORMATIVI AZIENDALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Per manutenzione/aggiornamento banche dati anagrafiche;</li> <li>Per acquisizione da flussi 28/SAN e SDO delle esclusioni in collaborazione con la software house</li> </ul>	
SC GESTIONE TECNICO PATRIMONIALE E ACQUISTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Per contrattualizzazione con fornitori esterni di servizi, che abbiano esperienza nel settore, comprovata da evidenze documentate, dotazione tecnologica e organizzativa adeguate, per tutta la durata del contratto, alle tipologie di attività e ai volumi da gestire per ATS</li> </ul>	

#### 2.1.1.4 Sistema di controllo e supporto per la governance delle vaccinazioni

<b>denominazione dell'impegno strategico</b>	<b>Sistema di controllo e supporto per la governance delle vaccinazioni</b>
<b>struttura proponente</b>	SC Medicina preventiva delle comunità
<b>struttura responsabile</b>	SC Medicina preventiva delle comunità
<b>area strategica di attività</b>	rispondere ai bisogni integrati sanitari sociosanitari e sociali delle persone e delle relative famiglie e attuare politiche di prevenzione sanitaria e veterinaria per la tutela della salute pubblica, dell'ambiente e del benessere delle persone e degli animali
<b>ambito PIAO</b>	valore pubblico
<b>obiettivo strategico</b>	rafforzare il ruolo strategico di raccordo tra la programmazione regionale e la concreta attuazione delle politiche di salute sul territorio di ATS Brianza.
<b>il contesto</b>	<p>Le vaccinazioni costituiscono uno strumento essenziale nella prevenzione primaria delle malattie infettive, contribuendo in modo significativo al miglioramento della salute pubblica e alla riduzione dell'incidenza di patologie gravi e letali. Esse offrono una protezione fondamentale contro malattie infettive prevenibili, limitando la diffusione degli agenti patogeni e riducendo il rischio di complicazioni severe e decessi. Grazie ai vaccini, è possibile prevenire epidemie e contenere la propagazione di malattie come il morbillo, la poliomielite, la pertosse e, più recentemente, il COVID-19, con un impatto positivo sulla qualità della vita e una significativa riduzione dei costi sanitari a lungo termine.</p> <p>Le politiche vaccinali rappresentano pertanto un investimento imprescindibile per la salute collettiva, garantendo una protezione adeguata per le fasce di popolazione più vulnerabili, quali i bambini, gli anziani e le persone affette da patologie croniche. A questo si aggiunge l'importanza della profilassi vaccinale per i viaggiatori internazionali, fondamentale nella prevenzione delle malattie infettive di importazione da Paesi endemici e nella tutela della salute individuale e collettiva.</p>
<b>descrizione dell'impegno strategico</b>	Garantire un monitoraggio costante dei principali indicatori relativi all'andamento delle vaccinazioni e dell'offerta vaccinale sul territorio, nonché la tempestiva condivisione con gli stakeholder delle situazioni di criticità, al fine di identificare le cause sottostanti e definire eventuali azioni correttive
<b>beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholder</b>	I beneficiari finali di tale attività sono i cittadini domiciliati e residenti del territorio di ATS Brianza, i quali potranno fruire di un continuo miglioramento della qualità delle politiche sanitarie, grazie alla capacità dell'Agenzia di rispondere prontamente a eventuali criticità e di ottimizzare l'efficacia dei servizi offerti. L'adozione di modelli di monitoraggio avanzati, unitamente all'utilizzo di indicatori costantemente aggiornati, contribuirà inoltre a rafforzare la trasparenza e l'efficacia nella pianificazione delle risorse, assicurando che gli interventi siano sempre adeguati alle reali necessità della popolazione e coerenti con le priorità sanitarie regionali.
<b>anno avvio</b>	2026



IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
<b>2026 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	<p>Concorrere al raggiungimento dei target stabiliti da Regione con riferimento all'area di governance delle politiche vaccinali anche attraverso:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>la redazione di una relazione annuale con descrizione: <ul style="list-style-type: none"> <li>dell'andamento degli indicatori nel corso dell'anno 2025 e la programmazione del 2026;</li> <li>delle eventuali criticità emerse nel corso dei monitoraggi;</li> <li>delle azioni intraprese e relativo monitoraggio</li> </ul> </li> <li>il monitoraggio periodico per l'analisi dello stato di avanzamento delle vaccinazioni rispetto al target assegnato per l'anno di competenza</li> </ol> <p>da condividere con gli stakeholder, indicando le criticità, le azioni intraprese e relativo monitoraggio</p>	<p>-relazione annuale prodotta condivisa / relazione annuale (1)*100 = 100%</p> <p>-numero monitoraggi prodotti e condivisi /numero monitoraggi (3)*100=100%</p>
<b>2027 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	<p>Concorrere al raggiungimento dei target stabiliti da Regione con riferimento all'area di governance delle politiche vaccinali anche attraverso:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>la redazione di una relazione annuale con descrizione: <ul style="list-style-type: none"> <li>dell'andamento degli indicatori nel corso dell'anno 2027 e la programmazione del 2028;</li> <li>delle eventuali criticità emerse nel corso dei monitoraggi;</li> <li>delle azioni intraprese e relativo monitoraggio</li> </ul> </li> <li>il monitoraggio periodico per l'analisi dello stato di avanzamento delle vaccinazioni rispetto al target assegnato per l'anno di competenza</li> </ol> <p>da condividere con gli stakeholder, indicando le criticità, le azioni intraprese e relativo monitoraggio</p>	<p>-relazione annuale prodotta condivisa / relazione annuale (1)*100 = 100%</p> <p>-numero monitoraggi prodotti e condivisi /numero monitoraggi (3)*100=100%</p>
<b>2028 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	<p>Concorrere al raggiungimento dei target stabiliti da Regione con riferimento all'area di governance delle politiche vaccinali anche attraverso:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>la redazione di una relazione annuale con descrizione: <ul style="list-style-type: none"> <li>dell'andamento degli indicatori nel corso dell'anno 2028 e la programmazione del 2029;</li> </ul> </li> </ol>	<p>-relazione annuale prodotta condivisa / relazione annuale (1)*100 = 100%</p> <p>-numero monitoraggi prodotti e condivisi /numero monitoraggi (3)*100=100%</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>delle eventuali criticità emerse nel corso dei monitoraggi;</li> <li>delle azioni intraprese e relativo monitoraggio               <ol style="list-style-type: none"> <li>il monitoraggio periodico per l'analisi dello stato di avanzamento delle vaccinazioni rispetto al target assegnato per l'anno di competenza da condividere con gli stakeholder, indicando le criticità, le azioni intraprese e relativo monitoraggio</li> </ol> </li> </ul>	
<b>AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>		
<b>ATTORE</b>	<b>AZIONE</b>	
SC NEGOZIAZIONE E GOVERNO DELLE PRESTAZIONI	Supporto per i rapporti/contratti con gli erogatori pubblici e privati accreditati	
DIPARTIMENTO PROGRAMMAZIONE PER L'INTEGRAZIONE DELLE PRESTAZIONI SOCIO SANITARIE CON QUELLE SOCIALI	Supporto per i rapporti con le UDOS	
SC SERVIZIO FARMACEUTICO	Supporto per i rapporti con le Farmacie di Comunità	

### 2.1.1.5 Integrazione tra i diversi livelli di cura

<b>denominazione dell'impegno strategico</b>	<b>Integrazione tra i diversi livelli di cura</b>
<b>struttura proponente</b>	Dipartimento programmazione per l'integrazione delle prestazioni socio sanitarie con quelle sociali
<b>struttura responsabile</b>	Dipartimento programmazione per l'integrazione delle prestazioni socio sanitarie con quelle sociali
<b>area strategica di attività</b>	rispondere ai bisogni integrati sanitari socio sanitari e sociali delle persone e delle relative famiglie e attuare politiche di prevenzione sanitaria e veterinaria per la tutela della salute pubblica, dell'ambiente e del benessere delle persone e degli animali
<b>ambito PIAO</b>	valore pubblico
<b>obiettivo strategico</b>	rafforzare il ruolo strategico di raccordo tra la programmazione regionale e la concreta attuazione delle politiche di salute sul territorio di ATS Brianza.
<b>il contesto</b>	Il rafforzamento della rete territoriale rappresenta una delle principali sfide del Sistema Sanitario Regionale, con l'obiettivo di garantire un accesso capillare, tempestivo e sostenibile alle cure per tutta la popolazione. Il PNRR e il DM 77/2022, in relazione all'attivazione delle case di comunità e degli ospedali di comunità, insieme all'implementazione di servizi di telemedicina e alla presa in carico tramite assistenza domiciliare integrata, rappresentano i riferimenti normativi per fornire una risposta concreta alla necessità di rendere i servizi sanitari più vicini al cittadino, migliorando l'efficienza e l'efficacia delle cure, soprattutto per le persone fragili e le persone anziane.
<b>descrizione dell'impegno strategico</b>	Garantire il monitoraggio continuo dei principali indicatori contenuti negli atti di programmazione regionale riferiti principalmente a: -ospedali di comunità e case di comunità (grado di attivazione OdC e CdC e attività generate dalle CdC; -presa in carico assistenza domiciliare integrata (incremento progressivo per il raggiungimento del target);

	-implementazione e sviluppo della telemedicina e telemonitoraggio	
<b>beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholder</b>	<p>I beneficiari finali sono i cittadini del territorio di ATS Brianza e le loro famiglie/caregiver.</p> <p>Impatto: facilitazione dei percorsi del cittadino all'interno della rete dei servizi sociosanitari.</p> <p>Il coinvolgimento degli stakeholder interni ad ATS avviene attraverso incontri/tavoli di lavoro. Il coinvolgimento degli stakeholder esterni (ASST, Unità d'offerta sociosanitarie, erogatori) avviene attraverso tavoli istituzionali già attivi sia a livello dipartimentale che di Direzione Sociosanitaria</p>	
<b>anno avvio</b>	2026	
<b>IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI</b>		
<b>anno</b>	<b>descrizione dell'impegno operativo annuale</b>	<b>indicatore</b>
<b>2026 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	1. redigere una relazione anno 2025 con descrizione: <ul style="list-style-type: none"><li>• dell'andamento degli indicatori nel corso dell'anno;</li><li>• delle eventuali criticità emerse nel corso dei monitoraggi;</li><li>• delle azioni intraprese</li></ul> 2. ed un monitoraggio periodico dei principali indicatori riferiti alle CDC e ODC, alla presa in carico ADI, allo sviluppo della telemedicina/telemonitoraggio da condividere con gli stakeholder evidenziando eventuali criticità, le azioni intraprese ed il relativo monitoraggio	relazione annuale prodotta condivisa / relazione annuale (1)*100 = 100% -numero monitoraggi prodotti e condivisi /numero monitoraggi (3)*100=100%
<b>2027 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	1. redigere una relazione anno 2026 con descrizione: <ul style="list-style-type: none"><li>• dell'andamento degli indicatori nel corso dell'anno;</li><li>• delle eventuali criticità emerse nel corso dei monitoraggi;</li><li>• delle azioni intraprese</li></ul> 2. ed un monitoraggio periodico dei principali indicatori riferiti alle CDC e ODC, alla presa in carico ADI, allo sviluppo della telemedicina/telemonitoraggio da condividere con gli stakeholder evidenziando eventuali criticità, le azioni intraprese ed il relativo monitoraggio	relazione annuale prodotta condivisa / relazione annuale (1)*100 = 100% -numero monitoraggi prodotti e condivisi /numero monitoraggi (3)*100=100% -
<b>2028 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	1. redigere una relazione anno 2027 con descrizione: <ul style="list-style-type: none"><li>• dell'andamento degli indicatori nel corso dell'anno;</li><li>• delle eventuali criticità emerse nel corso dei monitoraggi;</li><li>• delle azioni intraprese</li></ul> 2. ed un monitoraggio periodico dei principali indicatori riferiti alle CDC e ODC, alla presa in carico ADI, allo sviluppo della telemedicina/telemonitoraggio da condividere con gli stakeholder evidenziando eventuali criticità, le azioni intraprese ed il relativo monitoraggio	relazione annuale prodotta condivisa / relazione annuale (1)*100 = 100% -numero monitoraggi prodotti e condivisi /numero monitoraggi (3)*100=100%

AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO	
ATTORE	AZIONE
DIPARTIMENTO PROGRAMMAZIONE ACCREDITAMENTO ACQUISTO DELLE PRESTAZIONI SANITARIE E SOCIOSANITARIE	MESSA A DISPOSIZIONE DI EVENTUALI DATI A SUPPORTO DELLE ATTIVITA'/PARTECIPAZIONE A INCONTRI PER LA PARTE DI COMPETENZA
STRUTTURE DEL DIP. PIPSS	PREDISPOSIZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE DI SUPPORTO ALLA REDAZIONE DELLE RELAZIONI E DEI MONITORAGGI INFRANNUALI DEL DIPARTIMENTO
SC EPIDEMIOLOGIA	MESSA A DISPOSIZIONE DI EVENTUALI DATI A SUPPORTO DELLE ATTIVITA'/PARTECIPAZIONE A INCONTRI PER LA PARTE DI COMPETENZA

### 2.1.1.6 Contrastare la diffusione di agenti patogeni resistenti ai farmaci

<b>denominazione dell'impegno strategico</b>	Contrastare la diffusione di agenti patogeni resistenti ai farmaci
<b>struttura proponente</b>	SC SERVIZIO FARMACEUTICO
<b>struttura responsabile</b>	SC SERVIZIO FARMACEUTICO
<b>area strategica di attività</b>	rispondere ai bisogni integrati sanitari sociosanitari e sociali delle persone e delle relative famiglie e attuare politiche di prevenzione sanitaria e veterinaria per la tutela della salute pubblica, dell'ambiente e del benessere delle persone e degli animali
<b>ambito PIAO</b>	valore pubblico
<b>obiettivo strategico</b>	rafforzare il ruolo strategico di raccordo tra la programmazione regionale e la concreta attuazione delle politiche di salute sul territorio di ATS Brianza.
<b>il contesto</b>	La resistenza antimicrobica (AMR) è una minaccia grave per la salute pubblica a livello mondiale ed è causa di gravi complicazioni per la salute dei pazienti, tra cui aumento della morbilità e della mortalità, ricoveri ospedalieri prolungati, perdita di protezione per i pazienti sottoposti a interventi chirurgici e altre procedure mediche e, di conseguenza, aumento dei costi sanitari. L'Italia registra ad oggi un'incidenza di antibiotici appartenenti al gruppo "Access" della classificazione AWaRe pari al 51,3%, ben lontano da quanto previsto nella Raccomandazione del Consiglio dell'unione Europea sul potenziamento delle azioni dell'UE per combattere la resistenza antimicrobica, che prevede invece un target superiore al 65%, da raggiungere entro il 2030 (EU, 2023). Tuttavia il dato da prendere anche in considerazione riguarda il ricorso agli antibiotici appartenenti al gruppo "Reserve", che sono i principi attivi di ultima istanza e utilizzati solo nei casi più gravi, come per esempio per le infezioni multiresistenti: per questi l'Italia presenta un'incidenza del consumo pari al 6,0% con un andamento crescente nell'ultimo quinquennio, mentre a livello europeo tale percentuale è inferiore e si attesta a 5,4% (ECDC, 2025). Ciò da una parte potrebbe essere attribuibile a un uso inappropriato degli antibiotici; dall'altra alla maggior prevalenza di resistenze batteriche e quindi alla maggior necessità di trattare infezioni MDR in Italia rispetto ad altri Paesi.
<b>descrizione dell'impegno strategico</b>	Monitoraggio del consumo progressivo, rispetto all'anno precedente, di antibiotici Access secondo classificazione AWaRe al fine di valutare l'impatto sul territorio di ATS Brianza, e creazione di un report di dettaglio distrettuale condiviso con i Dipartimenti di cure Primarie di ASST Brianza e ASST Lecco. Il monitoraggio valuta la percentuale di antibiotici Access anche rispetto ai gruppi Watch e Reserve.
<b>beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholder</b>	Beneficiari diretti Dipartimenti Cure primarie ASST, beneficiari finali: cittadini Ats Brianza. Impatti: sensibilizzazione e condivisione di dati utili alla programmazione di interventi mirati sui MAP/PLS con l'obiettivo di limitare l'uso inappropriato degli antibiotici. Modalità di coinvolgimento: condivisione di report di dettaglio distrettuale secondo classificazione AWaRe.
<b>anno avvio</b>	2026
<b>IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI</b>	

anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
<b>2026 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	condivisione dei dati di monitoraggio del consumo di antibiotici con gli erogatori pubblici per monitorare la situazione a livello territoriale	numero documenti condivisi/da condividere (3)*100=100%
<b>2026 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore</b>	analisi del contesto territoriale e predisposizione periodica (giugno consuntivo anno precedente settembre e dicembre sal sui dati aggiornati disponibili) di un documento con l'analisi dei consumi e individuazione delle criticità, azioni intraprese e relativo monitoraggio	n. documenti predisposti/da predisporre (3)*100=100%
<b>2027 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	condivisione dei dati di monitoraggio del consumo di antibiotici con gli erogatori pubblici	numero documenti condivisi/da condividere (3)*100=100%
<b>2027 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore</b>	analisi del contesto territoriale e predisposizione periodica (giugno consuntivo anno precedente settembre e dicembre sal sui dati aggiornati disponibili) di un documento con l'analisi dei consumi e individuazione delle criticità, azioni intraprese e relativo monitoraggio	n. documenti predisposti/da predisporre (3)*100=100%
<b>2028 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	condivisione dei dati di monitoraggio del consumo di antibiotici con gli erogatori pubblici	numero documenti condivisi/da condividere (3)*100=100%
<b>2028 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore</b>	analisi del contesto territoriale e predisposizione periodica (giugno consuntivo anno precedente settembre e dicembre sal sui dati aggiornati disponibili) di un documento con l'analisi dei consumi e individuazione delle criticità, azioni intraprese e relativo monitoraggio	n. documenti predisposti/da predisporre (3)*100=100%
<b>AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>		
<b>ATTORE</b>	<b>AZIONE</b>	
<b>SC EPIDEMIOLOGIA</b>	POSSIBILE COLLABORAZIONE CON LA SC EPIDEMIOLOGIA PER L'ANALISI DEL DATO DI ESTRAZIONE E L'OTTIMIZZAZIONE DELLA REPORTISTICA DEDICATA DA CONDIVIDERE CON I DIPARTIMENTI DI CURE PRIMARIE DELLE ASST	

## 2.1.2 Attuare politiche di sostegno per le situazioni di fragilità

ATS Brianza si impegna a promuovere un sistema integrato di interventi volto a garantire supporto e tutela alle persone in condizioni di fragilità, attraverso l'attivazione di politiche mirate, la valorizzazione delle risorse territoriali e il potenziamento della rete dei servizi. L'obiettivo è favorire l'inclusione sociale, ridurre le disuguaglianze e rispondere in modo efficace ai bisogni complessi della popolazione, in un'ottica di sostenibilità, equità e personalizzazione delle risposte assistenziali.

### 2.1.2.1 Autonomia degli anziani non autosufficienti con il supporto della domotica

denominazione dell'impegno strategico	Autonomia degli anziani non autosufficienti con il supporto della domotica	
struttura proponente	Dipartimento Programmazione, accreditamento, acquisto delle prestazioni sanitarie e sociosanitarie	
struttura responsabile	SC Accreditamento controllo e vigilanza strutture sociosanitarie e sociali	
area strategica di attività	rispondere ai bisogni integrati sanitari sociosanitari e sociali delle persone e delle relative famiglie e attuare politiche di prevenzione sanitaria e veterinaria per la tutela della salute pubblica, dell'ambiente e del benessere delle persone e degli animali	
ambito PIAO	valore pubblico	
obiettivo strategico	attuare politiche di sostegno per le situazioni di fragilità	
il contesto	Nell'ambito della rete dei servizi sociali a sostegno delle persone anziane, l'azienda speciale consortile Codebri ha partecipato e ottenuto i fondi stanziati dalle linee 1.1.2 e 1.2 del PNRR Missione 5, con il fine di adeguare con la tecnologia domotica alcuni appartamenti che verranno messi a disposizione di persone anziane parzialmente non autosufficienti, favorendo in questo modo la permanenza delle persone nel contesto territoriale in sicurezza. ATS sta supportando il gestore con incontri e apporti tecnici specifici nella definizione del progetto e nel definire le procedure di accesso che saranno utilizzate dalle UVM della ASST Brianza che ha in capo la responsabilità dell'appropriatezza degli inserimenti.	
descrizione dell'impegno strategico	Supportare il gestore e ASST nel definire le procedure e i criteri corretti di accesso degli utenti, al fine di prevenire inappropriatezza degli inserimenti.	
beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholder	Anziani del territorio Desio e Brianza, che potranno beneficiare di un alloggio protetto in autonomia per prevenire l'istituzionalizzazione. 1.Miglioramento della qualità dell'abitare: n.7 gli alloggi oggetto di adeguamento per riqualificazione e/o ristrutturazione e/o domotica (3 per l'Ambito di Monza e 4 per l'Ambito di Desio) 2. Miglioramento dell'integrazione socio-sanitaria: realizzazione del tavolo per la tenuta complessiva del progetto; equipe multiprofessionali per l'analisi dei bisogni, il monitoraggio e verifica PAI 3. Sperimentazione/standardizzazione di una nuova unità di offerta sociale a forte interconnessione socio-sanitaria: approvazione di unità di offerta sociale sperimentale 4. Valorizzazione delle Case della Comunità: n. 9 gli assegnatari degli alloggi che dovranno essere presi in carico dall'IdFC 5. Ritardare l'istituzionalizzazione: n. 100 i beneficiari che dovranno usufruire di almeno 1 servizio domiciliare socio-sanitario. 6. Miglioramento delle condizioni psico-fisiche e sociali dell'anziano per ritardare l'istituzionalizzazione: n. 9 gli assegnatari che beneficeranno della tecnologia. 7. Incremento del numero di interazioni operatore-utente 8. Facilitazione del rapporto utente-famigliari 9. Rafforzamento del care-giver familiare: tutti i care-giver dei 9 assegnatari degli alloggi dovranno fare un corso di formazione.	
anno avvio	2025	
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2026 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	Condivisione della procedura di accesso e inserimento ospiti con gli stakeholder	n. incontri effettuati / n. incontri programmati (2)=100%
2026 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore	Monitoraggio ingresso ospiti	Report predisposti / Report semestrale da predisporre (2)=100%
2027 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	Condivisione con gli stakeholder delle verifiche di appropriatezza	n. informative inviate / n. informative da inviare (2)=100%
2027 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore	Verifica di appropriatezza ospiti inseriti	N. verifiche di appropriatezza / N. ospiti inseriti > 10%

<b>2028 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	Condivisione con gli stakeholder delle verifiche di appropriatezza	n. informative inviate / n. informative da inviare (2)=100%
<b>2028 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore</b>	Verifica di appropriatezza ospiti inseriti	N. verifiche di appropriatezza / N. ospiti inseriti > 10%

<b>AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>	
<b>ATTORE</b>	<b>AZIONE</b>
SS SERVIZI AREA ANZIANI	SUPPORTA L'OBIETTIVO INTERFACCIANDOSI CON GLI UFFICI DI PIANO DEI COMUNI PER DEFINIRE CRITERI CORRETTI E PROCEDURE APPROPRIATE PER REGOLARE L'INSERIMENTO DEGLI UTENTI NEGLI APPARTAMENTI

### 2.1.2.2 Un nuovo portale per prendersi cura del caregiver

denominazione dell'impegno strategico	un nuovo portale per prendersi cura del caregiver	
struttura proponente	SC innovazione e comunicazione	
struttura responsabile	SC innovazione e comunicazione	
area strategica di attività	rispondere ai bisogni integrati sanitari sociosanitari e sociali delle persone e delle relative famiglie e attuare politiche di prevenzione sanitaria e veterinaria per la tutela della salute pubblica, dell'ambiente e del benessere delle persone e degli animali	
ambito PIAO	valore pubblico	
obiettivo strategico	attuare politiche di sostegno per le situazioni di fragilità	
il contesto	Nel 2022 ATS Brianza ha messo in atto una serie di azioni formative ed informative rivolte ai caregiver familiari. Durante questi eventi è emersa la richiesta da parte dei caregiver di avere un "luogo"dove poter trovare informazioni, video, normative a supporto dell'attività quotidiana del caregiver. E' nata così l'idea di creare il portale "assistereinfamiglia.org" con l'obiettivo di offrire informazioni ad una platea ampia di caregiver, offrendo un canale di fruizione e condivisione semplice e moderno. Sul portale è possibile trovare video, articoli, testimonianze, un calendario di eventi .	
descrizione dell'impegno strategico	Coinvolgimento degli ambiti nella creazione e implementazione del portale "www.assistereinfamiglia.org": il portale che si prende cura del caregiver	
beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholder	Le famiglie che assistono al domicilio un proprio caro avranno a disposizione un sito web per trovare informazioni e spunti utili per essere accompagnati nel percorso di assistenza. Il coinvolgimento di tutti gli stakeholder del territorio è fondamentale per offrire informazioni complete e sempre aggiornate sui settori di interesse per i caregiver.	
anno avvio	2023	
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore

<b>2026 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	coinvolgere gli ambiti nella creazione del portale "www.assistereinfamiglia.org"	numero ambiti coinvolti/da coinvolgere (8)= 100%
<b>2026 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore</b>	Implementazione dell'area "servizi sul territorio" con inserimento/aggiornamento di elenchi di servizi attivi	numero nuovi elenchi o aggiornamenti inseriti/da inserire (2) = 100%

<b>2027 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	coinvolgere i direttori di distretto nell'organizzazione dei corsi caregiver nelle case di comunità	numero direttori di distretto da coinvolti/da coinvolgere (4)= 100%
<b>2027 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore</b>	Proporre nella case di Comunità del territorio i corsi dedicati ai caregiver.	numero corsi organizzati/da organizzare (4) = 100%
<b>2028 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	Informazione agli operatori ASST/IRCCS del territorio circa i contenuti presenti nel portale	Invio informativa agli operatori ASST ed IRCCS del territorio = sì
<b>2028 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore</b>	Implementazione portale attraverso la realizzazione di campagne informative/video circa servizi/progetti attivi	Realizzazione e pubblicazione campagna informativa su portale e canali social ATS= sì
<b>ATTORE</b>	<b>AZIONE</b>	
SC SERVIZI INFORMATIVI AZIENDALI	SUPPORTO INFORMATICO ALLA GESTIONE DEL PORTALE	
DIPARTIMENTO PIPSS	SUPPORTO PER LA DEFINIZIONE DEI CONTENUTI DA INSERIRE NEL PORTALE	

## 2.1.3 Attuare politiche innovative di prevenzione veterinaria

ATS Brianza si impegna nell'implementazione di politiche innovative per la prevenzione veterinaria, finalizzate a garantire la tutela della salute pubblica e la sicurezza alimentare. Attraverso un approccio integrato e multidisciplinare promuove interventi di sorveglianza epidemiologica, il miglioramento delle pratiche zootecniche e il controllo dei fattori di rischio lungo l'intera filiera produttiva. L'obiettivo è rafforzare il benessere animale e delle persone, assicurare la qualità degli alimenti di origine animale, in linea con i più elevati standard normativi e scientifici.

### 2.1.3.1 Favorire lo sviluppo e la diffusione di progetti di Interventi Assistiti con Animali (IAA)

<b>denominazione dell'impegno strategico</b>	<b>favorire lo sviluppo e la diffusione di progetti di Interventi Assistiti con Animali (IAA)</b>
<b>struttura proponente</b>	SC igiene urbana veterinaria
<b>struttura responsabile</b>	SC igiene urbana veterinaria
<b>area strategica di attività</b>	rispondere ai bisogni integrati sanitari sociosanitari e sociali delle persone e delle relative famiglie e attuare politiche di prevenzione sanitaria e veterinaria per la tutela della salute pubblica, dell'ambiente e del benessere delle persone e degli animali
<b>ambito PIAO</b>	valore pubblico
<b>obiettivo strategico</b>	attuare politiche innovative di prevenzione veterinaria
<b>il contesto</b>	ATS Brianza vuole promuovere lo sviluppo di Interventi Assistiti con Animali presso le strutture specializzate e presso le strutture dell'ambito sanitario e sociosanitario del territorio offrendo un iniziale supporto del personale veterinario con idoneità della SC Igiene urbana Veterinaria del Dipartimento Veterinario. A tal fine per la prima volta ATS Brianza ha portato a termine il percorso di accreditamento professionale quale provider per poter gestire direttamente corsi per abilitare personale interno ed esterno agli Interventi Assistiti con Animali. Nel 2022 ATS ha organizzato un primo corso propedeutico; nel 2023 sono stati organizzati un corso propedeutico e un corso base cane; nel 2024 è stato organizzato un corso base cane e nel 2025 il primo corso avanzato; nei prossimi anni continuerà l'attività formativa.



descrizione dell'impegno strategico	Promuovere lo sviluppo di progetti per Interventi Assistiti con Animali offrendo alle strutture interessate il supporto del personale del Dipartimento Veterinario dotato di specifica idoneità.			
beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholder	I beneficiari dell'obiettivo strategico di promozione degli interventi assistiti sono rappresentati dalle strutture pubbliche e/o private che sono interessate ad avviare progetti di IAA; inoltre sono beneficiari potenziali tutti coloro che intendono intraprendere il percorso formativo per ottenere l'idoneità per le diverse figure previste dalle Linee Guida Nazionali, quali medici, psicologi, veterinari, educatori cinofili ecc. I diversi Stakeholder saranno informati dell'attivazione dei corsi con pubblicità sul sito o comunicazioni personalizzate.			
anno avvio	2023			
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI				
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore		
2026 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	promuovere lo sviluppo di progetti per interventi assistiti con animali	n. progetti in IAA oggetto di collaborazione/n. richieste ricevute di collaborazione (x)*100=100%		
2026 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore	organizzazione ed effettuazione di corsi per l'idoneità in IAA	corsi effettuati in IAA/corsi programmati in IAA (1)*100=100%		
2027 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	promuovere lo sviluppo di progetti per interventi assistiti con animali	n. progetti in IAA oggetto di collaborazione/n. richieste ricevute di collaborazione (x)*100=100%		
2027 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore	organizzazione ed effettuazione di corsi per l'idoneità in IAA	corsi effettuati in IAA/corsi programmati in IAA (1)*100=100%		
2028 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	promuovere lo sviluppo di progetti per interventi assistiti con animali	. progetti in IAA oggetto di collaborazione/n. richieste ricevute di collaborazione (x)*100=100%		
2028 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore	organizzazione ed effettuazione di corsi per l'idoneità in IAA	corsi effettuati in IAA/corsi programmati in IAA (1)*100=100%		
AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO				
ATTORE	AZIONE			
SS FORMAZIONE	INSERIMENTO DEGLI EVENTI NEL PIANO DI FORMAZIONE 2026 E ADEMPIMENTI CONSEGUENTI			

### 2.1.3.2 Impariamo insieme agli animali

<b>denominazione dell'impegno strategico</b>	<b>impariamo insieme agli animali</b>
<b>struttura proponente</b>	dipartimento veterinario e sicurezza degli alimenti di origine animale
<b>struttura responsabile</b>	SC igiene urbana veterinaria
<b>area strategica di attività</b>	rispondere ai bisogni integrati sanitari sociosanitari e sociali delle persone e delle relative famiglie e attuare politiche di prevenzione sanitaria e veterinaria per la tutela della salute pubblica, dell'ambiente e del benessere delle persone e degli animali
<b>ambito PIAO</b>	valore pubblico
<b>obiettivo strategico</b>	attuare politiche innovative di prevenzione veterinaria



<b>il contesto</b>	<p>Negli ultimi anni si è rilevato un continuo incremento della popolazione degli animali d'affezione nelle case degli italiani: nell'ATS Brianza la popolazione dei cani è aumentata del 4-5% all'anno negli ultimi 5 anni, fino ad arrivare a una concentrazione di un cane ogni 7 abitanti, mentre le segnalazioni di morsicatura hanno avuto un incremento maggiore del 10% all'anno, di cui una quota preoccupante ha coinvolto bambini, con lesioni gravi alla testa, spesso avvenute in contesto domestico, durante il gioco o l'alimentazione o il riposo del cane.</p> <p>E' evidente che esiste un problema di mancata conoscenza della corretta interazione con gli animali, del loro linguaggio, dei loro bisogni e relativo benessere, finalizzato a sfruttare al meglio gli evidenti benefici della convivenza, in particolare con i bambini. Si ritiene pertanto utile realizzare un intervento con finalità di tipo ludico-ricreativo e di socializzazione nelle scuole primarie del territorio di ATS Brianza, con preventivo coinvolgimento degli insegnanti, attraverso il quale promuove il miglioramento della qualità della vita e la corretta interazione uomo-animale. Nelle Attività Assistite con gli Animali (AAA) la relazione con l'animale costituisce fonte di conoscenza, di stimoli sensoriali ed emozionali; tali attività sono rivolte al singolo individuo o ad un gruppo di individui e promuovono nella comunità il valore dell'interazione uomo animale al fine del reciproco benessere. Il progetto è rivolto anche a bambini e ragazzi con fragilità e disabilità presenti nelle classi coinvolte negli IAA; in questo caso il progetto di intervento sarà calibrato in funzione di obiettivi educativi e personalizzati rispetto alla disabilità. Ogni anno il Dipartimento veterinario riceve alcune richieste da scuole primaria e secondaria per l'effettuazione di interventi in vari istituti scolastici, anche con presenza di ragazzi disabili.</p>	
<b>beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholder</b>	I beneficiari sono rappresentati da scuole pubbliche del territorio primarie e secondarie; il coinvolgimento avviene attraverso le iniziative di divulgazione e incontri con le scuole interessate	
<b>collaborazione con strutture interne all'ATS</b>	Struttura Formazione per l'organizzazione dei corsi, struttura Promozione alla salute e prevenzione dei fattori di rischio comportamentale in quanto si tratta di attività che rientrano nel piano annuale di promozione della salute.	
<b>descrizione dell'impegno strategico</b>	Educare i bambini a riconoscere e rispettare i diritti di tutti gli esseri viventi, conoscere i bisogni degli animali, il loro linguaggio e Imparare ad agire in modo appropriato. La conoscenza ed il rispetto delle regole e dei comportamenti igienici corretti	
<b>anno avvio</b>	2022	
<b>anno</b>	<b>descrizione dell'impegno operativo annuale</b>	<b>indicatore</b>

<b>2026 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	Realizzare in 6 scuole primarie due tipologie di attività/incontri: preliminare con gli insegnanti di presentazione del progetto e di sensibilizzazione sulle problematiche riscontrate; in orario scolastico Attività Assistita con gli animali di tipo ludico ricreativo con i ragazzi; a distanza di alcuni mesi feedback dell'attività effettuata tramite questionari agli insegnanti e agli educatori, laddove presenti.	Incontri effettuati / incontri da effettuare (previsti 12 incontri)=100%+scuole coinvolte/scuole da coinvolgere(6)=100%
<b>2027 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	Realizzare in 6 scuole primarie due tipologie di attività/incontri: preliminare con gli insegnanti di presentazione del progetto e di sensibilizzazione sulle problematiche riscontrate; in orario scolastico Attività Assistita con gli animali di tipo ludico ricreativo con i ragazzi; a distanza di alcuni mesi feedback dell'attività effettuata tramite questionari agli insegnanti e agli educatori, laddove presenti.	Incontri effettuati / incontri da effettuare (previsti 12 incontri)=100%+scuole coinvolte/scuole da coinvolgere(6)=100%
<b>2028 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	Realizzare in 6 scuole primarie due tipologie di attività/incontri: preliminare con gli insegnanti di presentazione del progetto e di sensibilizzazione sulle problematiche riscontrate; in orario scolastico Attività Assistita con gli animali di tipo ludico ricreativo con i ragazzi; a distanza di alcuni mesi feedback dell'attività effettuata tramite	Incontri effettuati / incontri da effettuare (previsti 12 incontri)=100%+scuole coinvolte/scuole da coinvolgere(6)=100%

	questionari agli insegnanti e agli educatori, laddove presenti.	
--	---	--

AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO	
ATTORE	AZIONE
SS FORMAZIONE	SUPPORTO PER L'ORGANIZZAZIONE DEI CORSI
STRUTTURE VARIE	SUPPORTANO CON IL PERSONALE ASSEGNATO LE ATTIVITA' PREVISTE DALL'OBIETTIVO

### 2.1.3.3 Tutela dei consumatori di alimenti di origine animale

denominazione dell'impegno strategico	tutela dei consumatori di alimenti di origine animale	
struttura proponente	dipartimento veterinario e sicurezza degli alimenti di origine animale	
struttura responsabile	SSD export paesi terzi	
area strategica di attività	rispondere ai bisogni integrati sanitari sociosanitari e sociali delle persone e delle relative famiglie e attuare politiche di prevenzione sanitaria e veterinaria per la tutela della salute pubblica, dell’ambiente e del benessere delle persone e degli animali	
ambito PIAO	valore pubblico	
macroarea	export paesi terzi	
obiettivo strategico	attuare politiche innovative di prevenzione veterinaria	
il contesto	Sono numerosi i Paesi extra-UE che mostrano interesse per i prodotti agroalimentari di provenienza italiana, sia per i legami di tradizione sia per il riconoscimento di caratteristiche qualitative elevate (tecnologiche ed igienico-sanitarie). L'apertura del mercato dei Paesi Terzi, in particolare USA, ai nostri prodotti alimentari rappresenta al contempo una grossa opportunità ed una sfida per l'Italia, ma l'incessante spinta alla produzione di alimenti al fine dell'esportazione, anche a basso costo, può indurre alcuni Operatori del settore Alimentare (OSA) a produrre alimenti che sono dichiarati in etichetta come derivanti da una certa specie animale, quando in realtà ne contengono altre di minor pregio e quindi di minor costo. Tali attività si configurano in frodi vere e proprie, non solo ai danni dei consumatori ma anche degli altri produttori che operano in modo onesto sobbarcandosi maggiori costi per l'approvvigionamento delle materie prime. Dette frodi comporterebbero gravi danni reputazionali al comparto agro-alimentare italiano che è bene prevenire mettendo in opera dei sistemi di controllo ad hoc.	
descrizione dell'impegno strategico	Riduzione del rischio di esportare verso gli stati Uniti alimenti di origine animale (prodotti di salumeria cruda e cotta) contenenti specie diverse da quelle consentite (al momento l'unica specie consentita è il suino) procedendo alla determinazione della specie tramite verifica analitica	
beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholder	Tutela del consumatore d'oltreoceano: riduzione del rischio di esportare verso gli stati Uniti alimenti di origine animale contenenti specie diverse da quelle consentite	
anno avvio	2025	
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore

<b>2026 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	adottare le azioni conseguenti al riscontro di positività	numero provvedimenti adottati/numero ditte con esiti positivi = 100%
<b>2026 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore</b>	riduzione del rischio di esportare verso gli stati Uniti alimenti di origine animale contenenti specie diverse da quelle consentite	numero di campioni effettuati/ numero di campioni previsti dal piano = 100%
<b>2027 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	adottare le azioni conseguenti al riscontro di positività	numero provvedimenti adottati/numero ditte con esiti positivi = 100%

<b>2027 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore</b>	riduzione del rischio di esportare verso gli stati Uniti alimenti di origine animale contenenti specie diverse da quelle consentite	numero di campioni effettuati/ numero di campioni previsti dal piano = 100%
<b>2028 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	adottare le azioni conseguenti al riscontro di positività	numero provvedimenti adottati/numero ditte con esiti positivi = 100%
<b>2028 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore</b>	riduzione del rischio di esportare verso gli stati Uniti alimenti di origine animale contenenti specie diverse da quelle consentite	numero di campioni effettuati/ numero di campioni previsti dal piano = 100%

<b>AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>	
<b>ATTORE</b>	<b>AZIONE</b>
MISURA INSERITA NEL PIAO-SEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	APPROVAZIONE PIANO DI AUDIT 2026, RELATIVA PUBBLICIZZAZIONE E SOTTOSCRIZIONE IN CASO DI CONFLITTO DI INTERESSE DEGLI OPERATORI DELLA MODULISTICA PREVISTA

## 2.1.4 Promuovere il coinvolgimento degli stakeholder nell'individuazione ed attuazione delle politiche dell'Agenzia

ATS Brianza riconosce il valore strategico del dialogo e della collaborazione con gli stakeholder come elemento chiave per l'efficace definizione e attuazione delle proprie politiche. In tale ambito, l'obiettivo è rafforzare i processi partecipativi attraverso il coinvolgimento attivo di istituzioni, enti locali, organizzazioni del terzo settore, rappresentanze dei cittadini e altri attori rilevanti. Questo approccio mira a garantire una governance condivisa, fondata sulla trasparenza, sulla valorizzazione delle competenze presenti sul territorio e sull'ascolto delle esigenze della comunità, al fine di costruire politiche integrate, inclusive e orientate ai reali bisogni della popolazione.

### 2.1.4.1 Coinvolgere il Terzo Settore nell' integrazione sanitaria, socio sanitaria e sociale per sostenere la salute e il benessere della comunità

<b>denominazione dell'impegno strategico</b>	<b>coinvolgere il Terzo Settore nell' integrazione sanitaria, socio sanitaria e sociale per sostenere la salute e il benessere della comunità</b>
<b>struttura proponente</b>	dipartimento della programmazione per l'integrazione prestazioni sociosanitarie e sociali
<b>struttura responsabile</b>	dipartimento della programmazione per l'integrazione prestazioni sociosanitarie e sociali
<b>area strategica di attività</b>	rispondere ai bisogni integrati sanitari sociosanitari e sociali delle persone e delle relative famiglie e attuare politiche di prevenzione sanitaria e veterinaria per la tutela della salute pubblica, dell'ambiente e del benessere delle persone e degli animali
<b>ambito PIAO</b>	valore pubblico
<b>obiettivo strategico</b>	promuovere il coinvolgimento degli stakeholder nell'individuazione ed attuazione delle politiche dell'Agenzia
<b>il contesto</b>	Il Dipartimento PIPSS, attraverso le funzioni definite dal POAS in vigore, ha in capo la gestione e il coordinamento dei rapporti e delle relazioni con il Terzo Settore. Il raccordo tra il sistema sanitario, sociosanitario e sociale è assicurato a livello programmatico dalla Cabina di Regia e a livello operativo da tavoli tematici con i diversi stakeholder della rete territoriale: tra questi, portatore d'interesse di fondamentale importanza è il Tavolo del Terzo Settore che può concorrere a sviluppare obiettivi prioritari di welfare e ad assicurare risposte integrate e appropriate ai cittadini. Prioritario, in ambito operativo, è quindi il raccordo continuo con il Terzo Settore, la cui funzione è determinante per l'effettiva integrazione sociosanitaria sul territorio.

	In quest'ottica, si mira a sostenere le sinergie esistenti e potenziare le reti di collaborazione già avviate, al fine di incentivare un collegamento capillare tra gli enti di volontariato e il sistema dei servizi sociosanitari.
<b>descrizione dell'impegno strategico</b>	Promuovere il raccordo tra il sistema sanitario, sociosanitario e sociale favorendo il coinvolgimento attivo della cittadinanza e dei portatori d'interesse compreso il terzo settore.
<b>beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholder</b>	Beneficiari: cittadini con particolare riferimento agli ultrasessantacinquenni e alla persona con disabilità. Impatto: facilitazione dei percorsi del cittadino all'interno della rete dei servizi sociosanitari. Il coinvolgimento degli stakeholder interni ad ATS avviene attraverso tavoli di lavoro. Il coinvolgimento degli stakeholder esterni (ASST, Terzo Settore, Ambiti) avviene attraverso i tavoli istituzionali già attivi (Tavolo di coordinamento per l'integrazione sociosanitaria)
<b>collaborazione con strutture interne all'ATS</b>	Tutte le SS e SC del Dipartimento PIPSS per le parti di competenza. SC Innovazione e Comunicazione, Servizi Informativi Aziendali, SC gestione e sviluppo risorse umane, SC Gestione Tecnico Patrimoniale ed acquisti, Medico competente, RSPP
<b>anno avvio</b>	2023

<b>IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI</b>		
<b>anno</b>	<b>descrizione dell'impegno operativo annuale</b>	<b>indicatore</b>
<b>2026 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	implementazione della presenza di figure del volontariato che svolgono attività di natura sociosanitaria a livello territoriale	presenza di volontari che svolgono attività di natura sociosanitaria, in conformità con quanto previsto dal progetto, $\geq 5$
<b>2026 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore</b>	effettuare l'analisi di contesto, individuare i bisogni e le azioni da attuare	stesura di documento= si
<b>2027 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	implementazione della presenza di figure del volontariato che svolgono attività di natura sociosanitaria a livello territoriale	presenza di volontari che svolgono attività di natura sociosanitaria, in conformità con quanto previsto dal progetto, $\geq 10$
<b>2027 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore</b>	programmare una formazione interna con le articolazioni organizzative coinvolte	formazione effettuata/da effettuare (1)= 100%
<b>2028 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	individuare aree di approfondimento per attività di informazione/formazione dei volontari	indagine di customer somministrata/ da somministrare (1)= 100%
<b>2028 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore</b>	individuare un'area d'intervento e stendere un documento condiviso con le articolazioni organizzative coinvolte	documento predisposto/da predisporre (1)=100%

<b>AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>	
<b>ATTORE</b>	<b>AZIONE</b>
SC GESTIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	PARTECIPAZIONE AL TAVOLO DI LAVORO INTERNO
SC GESTIONE TECNICO PATRIMONIALE E ACQUISTI	PARTECIPAZIONE AL TAVOLO DI LAVORO INTERNO
SC SERVIZI INFORMATIVI AZIENDALI	PARTECIPAZIONE AL TAVOLO DI LAVORO INTERNO
SC INNOVAZIONE E COMUNICAZIONE	PARTECIPAZIONE AL TAVOLO DI LAVORO INTERNO
MEDICO COMPETENTE	PARTECIPAZIONE AL TAVOLO DI LAVORO INTERNO
RSPP	PARTECIPAZIONE AL TAVOLO DI LAVORO INTERNO

## 2.1.4.2 Analisi del bisogno

denominazione dell'impegno strategico	analisi del bisogno	
struttura proponente	SC epidemiologia	
struttura responsabile	SC epidemiologia	
area strategica di attività	rispondere ai bisogni integrati sanitari sociosanitari e sociali delle persone e delle relative famiglie e attuare politiche di prevenzione sanitaria e veterinaria per la tutela della salute pubblica, dell'ambiente e del benessere delle persone e degli animali	
ambito PIAO	valore pubblico	
obiettivo strategico	promuovere il coinvolgimento degli stakeholder nell'individuazione ed attuazione delle politiche dell'Agenzia	
il contesto	La Legge Regionale n. 22/2021 ha portato la piena separazione del ruolo di committenza e governo dal ruolo di erogazione con un orientamento alla presa in carico della persona nel suo complesso in un'ottica di one-health e alla integrazione tra servizi. L'ATS sulla base degli indirizzi regionali, dell'analisi epidemiologica locale dei bisogni di salute e della capacità erogativa territoriale ha il compito di orientare l'offerta erogativa delle strutture sanitarie di competenza. In tale contesto si rende necessaria la periodica analisi dei bisogni di salute, per la definizione di un piano di governo capace di indirizzare le scelte interne ed esterne ad ATS ed identificare aree che necessitano di interventi e rimodulazione dell'offerta	
descrizione dell'impegno strategico	Coinvolgimento degli stakeholder nell'analisi dei bisogni di salute.	
beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholder	Beneficiari: Cittadini - Ricevono servizi sanitari più integrati e personalizzati, migliorando la qualità della cura; Operatori Sanitari - beneficiano di una maggiore chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità, migliorando l'efficienza operativa; Strutture Sanitarie - ottimizzano le risorse e migliorano la coordinazione tra i vari servizi. Impatti attesi: miglioramento della Qualità della Vita; aumento inclusione sociale Rafforzamento competenze operatori Modalità di Coinvolgimento degli Stakeholder: identificazione dei principali attori coinvolti, come cittadini, operatori sanitari, enti locali e associazioni e organizzazione di incontri e forum per raccogliere feedback e suggerimenti dai vari stakeholder.	
anno avvio	2023	
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2026 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	coinvolgimento degli stakeholder nell'analisi del bisogno	numero incontri effettuati/da effettuare (almeno 1)=100%
2026 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore	popolamento progressivo della sezione del portale dei profili di Salute "Popolazione e tessuto urbano"  ingegnerizzazione del cruscotto direzionale sanitario comunale  revisione del piano triennale di analisi del bisogno per definire le aree prioritarie di analisi tramite tavolo di lavoro con stakeholder interni e esterni; analisi delle aree identificate e predisposizione di documento inerente	Completamento del popolamento delle aree demografia e carico di patologia e mortalità del portale dei profili di Salute, sezione "Popolazione e tessuto urbano"  Ingegnerizzazione del cruscotto=si  Predisposizione documento analisi =si
2027 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	coinvolgimento degli stakeholder nell'analisi del bisogno	numero incontri effettuati/da effettuare (almeno 1)=100%
2027 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore	popolamento progressivo della sezione del portale dei profili di Salute "Popolazione e tessuto urbano"  ingegnerizzazione del cruscotto direzionale sanitario comunale  revisione del piano triennale di analisi del bisogno per definire le aree prioritarie di	Completamento del popolamento delle aree demografia e carico di patologia e mortalità del portale dei profili di Salute, sezione "Popolazione e tessuto urbano"  Ingegnerizzazione del cruscotto=si

	analisi tramite tavolo di lavoro con stakeholder interni e esterni; analisi delle aree identificate e predisposizione di documento inerente	Predisposizione documento analisi =si
<b>2028 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto</b>	coinvolgimento degli stakeholder nell'analisi del bisogno	numero incontri effettuati/da effettuare (almeno 1)=100%
<b>2028 obiettivo operativo organizzativo e funzionale al valore pubblico con indicatore</b>	popolamento progressivo della sezione del portale dei profili di Salute "Popolazione e tessuto urbano"  ingegnerizzazione del cruscotto direzionale sanitario comunale  revisione del piano triennale di analisi del bisogno per definire le aree prioritarie di analisi tramite tavolo di lavoro con stakeholder interni e esterni; analisi delle aree identificate e predisposizione di documento inerente	Completamento del popolamento delle aree demografia e carico di patologia e mortalità del portale dei profili di Salute, sezione "Popolazione e tessuto urbano"  Ingegnierizzazione del cruscotto=si  Predisposizione documento analisi =si
<b>AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>		
<b>ATTORE</b>	<b>AZIONE</b>	
TUTTI I DIPARTIMENTI AZIENDALI	SUPPORTANO LA SC EPIDEMIOLOGIA PER LA CONDIVISIONE A PRIORI DEGLI ARGOMENTI DI COMPETENZA DA FOCALIZZARE CON GLI STAKEHOLDER E PARTECIPANO ALLA CONDIVISIONE DEI RISULTATI	
SC INNOVAZIONE E COMUNICAZIONE	PUBBLICIZZAZIONE DEL DOCUMENTO FINALE SUL SITO AZIENDALE	

### 2.1.4.3 Assicurare a tutti gli stakeholder un aggiornamento puntuale e continuo, riguardo alle normative sanitarie comunitarie, nazionali e regionali, in materia di sanità animale

<b>denominazione dell'impegno strategico</b>	<b>Assicurare a tutti gli stakeholder un aggiornamento puntuale e continuo, riguardo alle normative sanitarie comunitarie, nazionali e regionali, in materia di sanità animale.</b>
<b>struttura proponente</b>	dipartimento veterinario e sicurezza degli alimenti di origine animale
<b>struttura responsabile</b>	SC sanità animale
<b>area strategica di attività</b>	rispondere ai bisogni integrati sanitari sociosanitari e sociali delle persone e delle relative famiglie e attuare politiche di prevenzione sanitaria e veterinaria per la tutela della salute pubblica, dell'ambiente e del benessere delle persone e degli animali
<b>ambito PIAO</b>	valore pubblico
<b>obiettivo strategico</b>	promuovere il coinvolgimento degli stakeholder nell'individuazione ed attuazione delle politiche dell'Agenzia
<b>il contesto</b>	Il mantenimento dell'attuale stato di indennità del nostro territorio nei confronti delle principali malattie degli animali e la salvaguardia degli allevamenti e della fauna selvatica è garantito non solo dalle attività di controllo ufficiale del dipartimento veterinario, ma anche da un'attività formativa ed informativa, promossa da questo dipartimento, nei confronti di tutti gli stakeholder. Tale attività, pianificata e disciplinata in un'ottica olistica e secondo il principio di salute unica, è prioritariamente finalizzata a tutelare la salute pubblica, consentire la libera circolazione degli animali e dei loro prodotti, tutelarne la produttività e il mantenimento della biodiversità. I nuovi Decreti Legislativi 134, 135 e 136, il DM 7.3.2023 "manuale operativo sul sistema di identificazione e registrazione degli stabilimenti, degli operatori e degli animali" ed infine le norme sulle modalità applicative delle misure di biosicurezza negli allevamenti suini ed avicoli, pongono come obiettivo prioritario l'attivazione di

	tali incontri formativi ed informativi, al fine di assicurare la conoscenza di tutte le indicazioni normative e le responsabilità che tutti gli stakeholder hanno, in base alle proprie competenze.	
descrizione dell'impegno strategico	Formare ed informare il maggior numero di stakeholder, sulle nuove norme e le responsabilità di ciascun operatore, al fine di garantire un elevato livello di salute umana ed animale e favorire lo sviluppo razionale delle filiere agroalimentari e la tutela degli interessi dei consumatori.	
beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholder	Veterinari liberi professionisti, allevatori, cacciatori, enti locali, forze dell'ordine (carabinieri forestali, polizie provinciali, polizie locali), cittadini. Impatti: maggiore collaborazione con forze dell'ordine e enti locali; riduzione delle non conformità nei controlli ispettivi, effettuati presso gli stabilimenti. Modalità coinvolgimento: attuazione incontri in presenza, debitamente sponsorizzati.	
anno avvio	2025	
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2026 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	Realizzare presso le sedi di ats o presso gli enti locali, anche nell'ottica di una maggiore presenza e vicinanza al territorio, n. 3 incontri informativi e formativi con gli stakeholder, a seconda della tematica affrontata.	Incontri effettuati con gli stakeholder/ incontri da effettuare (previsti 3 incontri) =100%
2027 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	Realizzare presso le sedi di ats o presso gli enti locali, anche nell'ottica di una maggiore presenza e vicinanza al territorio, n. 3 incontri informativi e formativi con gli stakeholder, a seconda della tematica affrontata.	Incontri effettuati con gli stakeholder/ incontri da effettuare (previsti 3 incontri) =100%
2028 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	Realizzare presso le sedi di ats o presso gli enti locali, anche nell'ottica di una maggiore presenza e vicinanza al territorio, n. 3 incontri informativi e formativi con gli stakeholder, a seconda della tematica affrontata.	Incontri effettuati con gli stakeholder/ incontri da effettuare (previsti 3 incontri) =100%

<b>AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>	
<b>ATTORE</b>	<b>AZIONE</b>
SC DISTRETTO VETERIARIO DI LECCO	SUPPORTA CON IL PERSONALE ASSEGNATO LE ATTIVITA' PREVISTE DALL'OBIETTIVO
SC DISTRETTO VETERINARIO DI MONZA	SUPPORTA CON IL PERSONALE ASSEGNATO LE ATTIVITA' PREVISTE DALL'OBIETTIVO



## 2.2 Performance, obiettivi strategici di valore organizzativo

### 2.2.1 Adottare misure organizzative generali funzionali al valore pubblico

L'impegno strategico "adottare misure organizzative generali funzionali al valore pubblico" è stato individuato da ATS Brianza come impegno di "valore organizzativo", ossia che impatta direttamente sulla propria organizzazione, con l'obiettivo di renderla più efficiente ed efficace, e indirettamente sui propri stakeholder. E' declinato in nove strategie come descritto nei paragrafi seguenti e si inserisce nell'area strategica di attività "gestire i servizi promuovendo una cultura orientata alla performance, alla semplificazione e qualità dei processi, all'innovazione tecnologica, alla legalità ed etica, alla gestione e sviluppo del capitale umano anche nel rispetto delle pari opportunità".

#### 2.2.1.1 La reingegnerizzazione e la semplificazione dei processi della SC Servizi informativi aziendali

Nell'ottica della standardizzazione, efficientamento e qualità del supporto fornito dal SIA a tutti settori aziendali, si ritiene necessaria una reingegnerizzazione e semplificazione dei processi interni con opportuna stesura delle relative procedure.

denominazione dell'impegno strategico	la reingegnerizzazione e la semplificazione dei processi della SC Servizi Informativi Aziendali	
struttura proponente	SC servizi informativi aziendali	
struttura responsabile	SC servizi informativi aziendali	
area strategica di attività	gestire i servizi promuovendo una cultura orientata alla performance, alla semplificazione e qualità dei processi, all'innovazione tecnologica, alla legalità ed etica, alla gestione e sviluppo del capitale umano anche nel rispetto delle pari opportunità, in risposta alle esigenze della collettività	
ambito PIAO	performance/valore organizzativo	
obiettivo strategico	adottare misure organizzative generali funzionali al valore pubblico	
il contesto	La SC Servizi Informativi Aziendali ha effettuato la mappatura dei propri processi. Alcuni necessitano di una reingegnerizzazione e semplificazione al fine di renderli più efficaci ed efficienti.	
descrizione dell'impegno strategico	efficientamento dell'attività delle strutture aziendali	
anno avvio	2026	
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2026 obiettivo operativo organizzativo generale	aggiornare l'anagrafica dei processi da reingegnerizzare, ridefinire le priorità e reingegnerizzare il processo individuato nell'anno precedente; analisi e revisione; stesura e pubblicazione della relativa procedura;	aggiornamento anagrafica e definizione delle priorità + reingegnerizzazione del processo individuato l'anno precedente + individuazione processo da reingegnerizzare l'anno successivo + analisi del processo con predisposizione e pubblicazione procedura
2027 obiettivo operativo organizzativo generale	aggiornare l'anagrafica dei processi da reingegnerizzare, ridefinire le priorità e reingegnerizzare il processo individuato nell'anno precedente; analisi e revisione;	aggiornamento anagrafica e definizione delle priorità + reingegnerizzazione del processo individuato l'anno precedente + individuazione processo da



	stesura e pubblicazione della relativa procedura;	reingegnerizzare l'anno successivo + analisi del processo con predisposizione e pubblicazione procedura
<b>2028 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	aggiornare l'anagrafica dei processi da reingegnerizzare, ridefinire le priorità e reingegnerizzare il processo individuato nell'anno precedente; analisi e revisione; stesura e pubblicazione della relativa procedura;	aggiornamento anagrafica e definizione delle priorità + reingegnerizzazione del processo individuato l'anno precedente + individuazione processo da reingegnerizzare l'anno successivo + analisi del processo con predisposizione e pubblicazione procedura
<b>AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>		
<b>ATTORE</b>	<b>AZIONE</b>	
TUTTE LE STRUTTURE COINVOLTE	SUPPORTO PER LA GESTIONE DEI PROCESSI DI COMPETENZA	

Si elencano qui di seguito le procedure individuate al fine di una semplificazione e reingegnerizzazione in ordine di priorità:

1. Gestione delle richieste di supporto informatico
2. Gestione rilascio credenziali ai neo assunti
3. Gestione dei Back up

Tale elenco rappresenta una cernita all'interno dei processi dell'Agenzia. Ogni anno l'elenco verrà aggiornato sia in termini di processi da semplificare e reingegnerizzare che in termini di priorità in ragione degli eventuali eventi contingenti che si dovessero presentare.

### 2.2.1.2 Dematerializzazione e digitalizzazione dei documenti afferenti alle prestazioni erogate dalla SC Igiene Alimenti e Nutrizione

denominazione dell'impegno strategico	Dematerializzazione e digitalizzazione dei documenti afferenti alle prestazioni erogate dalla SC Igiene Alimenti e Nutrizione	
struttura proponente	SC Igiene Alimenti e Nutrizione	
struttura responsabile	SC Igiene Alimenti e Nutrizione	
area strategica di attività	gestire i servizi promuovendo una cultura orientata alla performance, alla semplificazione e qualità dei processi, all'innovazione tecnologica, alla legalità ed etica, alla gestione e sviluppo del capitale umano anche nel rispetto delle pari opportunità, in risposta alle esigenze della collettività	
ambito PIAO	performance/valore organizzativo	
obiettivo strategico	adottare misure organizzative generali funzionali al valore pubblico	
il contesto	La digitalizzazione documentale è un elemento chiave in tema di modernizzazione amministrativa, mirata a migliorare la sicurezza e l'efficienza nella gestione degli atti. L'adozione della firma digitale non solo assicura l'autenticità e la tracciabilità dei documenti ma risponde anche alla necessità di ottimizzare le risorse.	
descrizione dell'impegno strategico	Gestione dell'archivio digitale in modo da garantire che tutti gli atti predisposti e trasmessi a soggetti terzi (imprese, cittadini, ecc.) siano firmati digitalmente. Tale impegno favorirà una maggiore sicurezza e tracciabilità nella gestione documentale e, contemporaneamente, contribuirà alla riduzione dell'utilizzo della carta, rispondendo anche alla crescente limitazione di spazi destinati all'archiviazione fisica.	
anno avvio	2025	
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore

<b>2026 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	Assicurare che almeno il 70% dei documenti trasmessi a terzi (imprese, cittadini, enti), compresi i verbali di controllo ufficiale, sia prodotto in formato digitale, firmato elettronicamente e classificato secondo i criteri archivistici.	(n° di atti digitalizzati e firmati digitalmente / n° di atti totali trasmessi a terzi) x 100 ≥ 70% [Fonte: Archiflow - Sistema Informativo SIAN]. Classificazione secondo i criteri archivistici = sì.
<b>2027 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	Assicurare che il 80% dei documenti trasmessi a terzi (imprese, cittadini, enti), compresi i verbali di controllo ufficiale, sia prodotto in formato digitale, firmato elettronicamente e classificato secondo i criteri archivistici.	(n° di atti digitalizzati e firmati digitalmente / n° di atti totali trasmessi a terzi) x 100 ≥ 80% [Fonte: Archiflow - Sistema Informativo SIAN]. Classificazione secondo i criteri archivistici = sì.
<b>2028 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	Assicurare che il 90% dei documenti trasmessi a terzi (imprese, cittadini, enti), compresi i verbali di controllo ufficiale, sia prodotto in formato digitale, firmato elettronicamente e classificato secondo i criteri archivistici.	(n° di atti digitalizzati e firmati digitalmente / n° di atti totali trasmessi a terzi) x 100 ≥ 90% [Fonte: Archiflow - Sistema Informativo SIAN].

<b>AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>	
<b>ATTORE</b>	<b>AZIONE</b>
SC SERVIZI INFORMATIVI AZIENDALI	SUPPORTO SISTEMA INFORMATIVO GESTIONALE SIAN
SS FORMAZIONE	SUPPORTO FORMATIVO SPECIFICO
SC AFFARI GENERALI E LEGALI	SUPPORTO EVENTUALE PER APPLICATIVO ARCHIFLOW

### 2.2.1.3 Crediamo nella qualità

Nell'ATS Brianza la promozione della cultura della qualità e dell'attenzione al "cliente" è stata condotta in modo continuativo sin dal momento della sua costituzione.

Per facilitare la diffusione e condivisione di questi principi in tutte le aree dell'Agenzia, è stato organizzato un sistema di gestione per la qualità (SGQ) caratterizzato solo in parte dalla certificazione ISO 9001.

Nello specifico ATS Brianza si impegna a:

- attraverso l'adozione di strumenti e metodologie di monitoraggio, valutazione e standardizzazione delle attività (attività "ordinarie"), consolidare il proprio sistema di gestione per la qualità e promuovere con opportune attività "innovative" il miglioramento continuo dei processi
- sostenere la conformità alle normative vigenti e l'efficacia nell'erogazione dei servizi
- promuovere la misurazione della soddisfazione degli utenti.

A tal fine quindi anche per il periodo 2026-2028 si conferma l'impegno strategico denominato "crediamo nella qualità", come di seguito descritto:

<b>denominazione dell'impegno strategico</b>	<b>crediamo nella qualità</b>
<b>struttura proponente</b>	controlli interni, gestione qualità e risk management
<b>struttura responsabile</b>	controlli interni, gestione qualità e risk management
<b>area strategica di attività</b>	gestire i servizi promuovendo una cultura orientata alla performance, alla semplificazione e qualità dei processi, all'innovazione tecnologica, alla legalità ed etica, alla gestione e sviluppo del capitale umano anche nel rispetto delle pari opportunità, in risposta alle esigenze della collettività
<b>ambito PIAO</b>	performance/valore organizzativo

obiettivo strategico	adottare misure organizzative generali funzionali al valore pubblico																																																																																																													
il contesto	Nell'ATS Brianza è attivo un sistema di gestione per la qualità (SGQ) che coinvolge tutte le sue aree dipartimentali.																																																																																																													
	Nel 2025 e precedenti l'ATS Brianza ha:																																																																																																													
	<ul style="list-style-type: none"><li>• assicurato il mantenimento della certificazione dei processi del Laboratorio di Prevenzione e del Provider della Formazione</li><li>• promosso l'applicazione dei requisiti della Norma UNI EN ISO 9001: 2015 ai processi di tutte le proprie strutture organizzative, assicurando in particolar modo la documentazione dei processi ai fine della loro standardizzazione</li><li>• sostenuto l'estensione della certificazione UNI EN ISO 9001: 2015.</li></ul>																																																																																																													
	La tabella successiva riporta la numerosità dei processi (stp) presenti nelle specifiche aree operative dell'ATS e la percentuale di copertura degli stessi in termini di: documentazione dei processi, analisi dei rischi, indicatori (processo, risultato, struttura, equità), controlli operativi e iniziative di attenzione all'utente (soddisfazione/esigenze):																																																																																																													
	<table><tr><th colspan="2">ANNO 2025</th><th rowspan="2">stp</th><th colspan="5">percentuale copertura</th></tr><tr><th>cod Dip</th><th>denominazione dipartimento</th><th>documenti</th><th>analisi del rischio</th><th>indicatori</th><th>controlli</th><th>iniziative d'attenzione e al cliente</th></tr><tr><td>562</td><td>amministrativo, di controllo e degli affari generale e legali</td><td>66</td><td>39,39%</td><td>31,82%</td><td>31,82%</td><td>9,09%</td><td>4,55%</td></tr><tr><td>554</td><td>direzione sanitaria</td><td>1</td><td>100,00%</td><td>100,00%</td><td>0,00%</td><td>0,00%</td><td>100,00%</td></tr><tr><td>370</td><td>farmaceutica</td><td>15</td><td>73,33%</td><td>60,00%</td><td>66,67%</td><td>13,33%</td><td>13,33%</td></tr><tr><td>330</td><td>funzioni aziendali</td><td>8</td><td>75,00%</td><td>25,00%</td><td>50,00%</td><td>12,50%</td><td>12,50%</td></tr><tr><td>524</td><td>igiene e prevenzione sanitaria</td><td>90</td><td>67,78%</td><td>31,11%</td><td>48,89%</td><td>13,33%</td><td>26,67%</td></tr><tr><td>518</td><td>programmazione accreditamento acquisto delle prestazioni sanitarie e sociosanitarie</td><td>23</td><td>65,22%</td><td>56,52%</td><td>60,87%</td><td>39,13%</td><td>21,74%</td></tr><tr><td>571</td><td>programmazione per l'integrazione delle prestazioni sociosanitarie con quelle sociali</td><td>35</td><td>34,29%</td><td>22,86%</td><td>25,71%</td><td>20,00%</td><td>11,43%</td></tr><tr><td>380</td><td>staff direzione generale</td><td>14</td><td>78,57%</td><td>50,00%</td><td>57,14%</td><td>50,00%</td><td>21,43%</td></tr><tr><td>360</td><td>uffici direzione generale</td><td>15</td><td>100,00%</td><td>93,33%</td><td>93,33%</td><td>86,67%</td><td>46,67%</td></tr><tr><td>543</td><td>veterinario e sicurezza degli alimenti di origine animale</td><td>78</td><td>41,03%</td><td>32,05%</td><td>25,64%</td><td>2,56%</td><td>14,10%</td></tr><tr><td colspan="2">ATS BRIANZA</td><td>345</td><td>55,07%</td><td>37,10%</td><td>41,74%</td><td>17,10%</td><td>17,68%</td></tr></table>							ANNO 2025		stp	percentuale copertura					cod Dip	denominazione dipartimento	documenti	analisi del rischio	indicatori	controlli	iniziative d'attenzione e al cliente	562	amministrativo, di controllo e degli affari generale e legali	66	39,39%	31,82%	31,82%	9,09%	4,55%	554	direzione sanitaria	1	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	370	farmaceutica	15	73,33%	60,00%	66,67%	13,33%	13,33%	330	funzioni aziendali	8	75,00%	25,00%	50,00%	12,50%	12,50%	524	igiene e prevenzione sanitaria	90	67,78%	31,11%	48,89%	13,33%	26,67%	518	programmazione accreditamento acquisto delle prestazioni sanitarie e sociosanitarie	23	65,22%	56,52%	60,87%	39,13%	21,74%	571	programmazione per l'integrazione delle prestazioni sociosanitarie con quelle sociali	35	34,29%	22,86%	25,71%	20,00%	11,43%	380	staff direzione generale	14	78,57%	50,00%	57,14%	50,00%	21,43%	360	uffici direzione generale	15	100,00%	93,33%	93,33%	86,67%	46,67%	543	veterinario e sicurezza degli alimenti di origine animale	78	41,03%	32,05%	25,64%	2,56%	14,10%	ATS BRIANZA		345	55,07%	37,10%	41,74%	17,10%	17,68%
	ANNO 2025		stp	percentuale copertura																																																																																																										
	cod Dip	denominazione dipartimento		documenti	analisi del rischio	indicatori	controlli	iniziative d'attenzione e al cliente																																																																																																						
	562	amministrativo, di controllo e degli affari generale e legali	66	39,39%	31,82%	31,82%	9,09%	4,55%																																																																																																						
	554	direzione sanitaria	1	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%																																																																																																						
	370	farmaceutica	15	73,33%	60,00%	66,67%	13,33%	13,33%																																																																																																						
330	funzioni aziendali	8	75,00%	25,00%	50,00%	12,50%	12,50%																																																																																																							
524	igiene e prevenzione sanitaria	90	67,78%	31,11%	48,89%	13,33%	26,67%																																																																																																							
518	programmazione accreditamento acquisto delle prestazioni sanitarie e sociosanitarie	23	65,22%	56,52%	60,87%	39,13%	21,74%																																																																																																							
571	programmazione per l'integrazione delle prestazioni sociosanitarie con quelle sociali	35	34,29%	22,86%	25,71%	20,00%	11,43%																																																																																																							
380	staff direzione generale	14	78,57%	50,00%	57,14%	50,00%	21,43%																																																																																																							
360	uffici direzione generale	15	100,00%	93,33%	93,33%	86,67%	46,67%																																																																																																							
543	veterinario e sicurezza degli alimenti di origine animale	78	41,03%	32,05%	25,64%	2,56%	14,10%																																																																																																							
ATS BRIANZA		345	55,07%	37,10%	41,74%	17,10%	17,68%																																																																																																							
Per quanto concerne invece la certificazione UNI EN ISO 9001: 2015, la tabella seguente mostra l'estensione avvenuta nel periodo 2024 - 2025:																																																																																																														
<table><tr><th>cod Dip</th><th>denominazione dipartimento</th><th>num strutture anno 2024</th><th>num strutture anno 2025</th></tr><tr><td>562</td><td>amministrativo, di controllo e degli affari generale e legali</td><td>1</td><td>1</td></tr><tr><td>554</td><td>direzione sanitaria</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>370</td><td>farmaceutica</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>330</td><td>funzioni aziendali</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>524</td><td>igiene e prevenzione sanitaria</td><td>1</td><td>7</td></tr><tr><td>518</td><td>programmazione accreditamento acquisto delle prestazioni sanitarie e sociosanitarie</td><td>0</td><td>1</td></tr><tr><td>571</td><td>programmazione per l'integrazione delle prestazioni sociosanitarie con quelle sociali</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>380</td><td>staff direzione generale</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>360</td><td>uffici direzione generale</td><td>1</td><td>1</td></tr><tr><td>543</td><td>veterinario e sicurezza degli alimenti di origine animale</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td colspan="2">ATS BRIANZA</td><td>3</td><td>10</td></tr></table>							cod Dip	denominazione dipartimento	num strutture anno 2024	num strutture anno 2025	562	amministrativo, di controllo e degli affari generale e legali	1	1	554	direzione sanitaria	0	0	370	farmaceutica	0	0	330	funzioni aziendali	0	0	524	igiene e prevenzione sanitaria	1	7	518	programmazione accreditamento acquisto delle prestazioni sanitarie e sociosanitarie	0	1	571	programmazione per l'integrazione delle prestazioni sociosanitarie con quelle sociali	0	0	380	staff direzione generale	0	0	360	uffici direzione generale	1	1	543	veterinario e sicurezza degli alimenti di origine animale	0	0	ATS BRIANZA		3	10																																																								
cod Dip	denominazione dipartimento	num strutture anno 2024	num strutture anno 2025																																																																																																											
562	amministrativo, di controllo e degli affari generale e legali	1	1																																																																																																											
554	direzione sanitaria	0	0																																																																																																											
370	farmaceutica	0	0																																																																																																											
330	funzioni aziendali	0	0																																																																																																											
524	igiene e prevenzione sanitaria	1	7																																																																																																											
518	programmazione accreditamento acquisto delle prestazioni sanitarie e sociosanitarie	0	1																																																																																																											
571	programmazione per l'integrazione delle prestazioni sociosanitarie con quelle sociali	0	0																																																																																																											
380	staff direzione generale	0	0																																																																																																											
360	uffici direzione generale	1	1																																																																																																											
543	veterinario e sicurezza degli alimenti di origine animale	0	0																																																																																																											
ATS BRIANZA		3	10																																																																																																											
Conseguentemente, per il prossimo triennio il SGQ dell'ATS Brianza proseguirà nell'ambito della programmazione delle attività significative “ordinarie” (documenti, analisi dei rischi, indicatori, controlli, soddisfazione ed esigenze) e promuoverà lo sviluppo di attività di tipo “innovativo” rilevanti per il SGQ da parte delle aree dipartimentali e soprattutto sosterrà l'impegno di estendere il dominio della certificazione, quale leva per il miglioramento continuo.																																																																																																														
descrizione dell'impegno strategico	perseguire gli impegni dell'ATS Brianza in tema di qualità																																																																																																													
collaborazione con strutture interne all'ATS	la realizzazione dell'impegno strategico necessita di un forte coinvolgimento delle aree dipartimentali che costituiranno la cinghia di trasmissione tra la Struttura Controlli Interni, Gestione Qualità e Risk Management e Strutture ad esse afferenti e concretamente coinvolte sia nella realizzazione delle attività ordinarie e/o significative per il SGQ che nell'estensione del dominio della certificazione																																																																																																													
anno avvio	2017																																																																																																													
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI																																																																																																														
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale			indicatore																																																																																																										

<b>2026 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	incrementare il numero dei processi certificati ISO 9001	numero processi certificati nel 2026> numero processi certificati nel 2025
<b>2027 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	incrementare il numero dei processi certificati ISO 9001	numero processi certificati nel 2027> numero processi certificati nel 2026
<b>2028 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	incrementare il numero dei processi certificati ISO 9001	numero processi certificati nel 2028> numero processi certificati nel 2027

<b>AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>	
<b>ATTORE</b>	<b>AZIONE</b>
SS FORMAZIONE	SUPPORTO PER LE INIZIATIVE SPECIFICHE PROPOSTE DALLA STRUTTURA
TUTTE LE STRUTTURE COINVOLTE	GESTIONE DELLE ATTIVITA' ORDINARIE E/O INNOVATIVE DI COMPETENZA

#### 2.2.1.4 Promozione delle pari opportunità e della cultura di genere

Con Decreto del Direttore Generale n. 121 del 26.11.2021 si è costituito il nuovo Comitato Unico di Garanzia dell'Agenzia di Tutela della Brianza.

Con decreto n. 279/22 è stato approvato il "Regolamento di istituzione e funzionamento del Comitato Unico di Garanzia (C.U.G.) dell'Agenzia di Tutela della Salute della Brianza per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni".

Al CUG sono riconosciute le funzioni ed i compiti previsti dal D.lgs. 165/2001 art. 57 come novellato dalla L. 4.11.2010 n. 183, dalle Linee Guida nazionali sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia.

Il CUG opera in stretta collaborazione con la Direzione Strategica Aziendale ed esercita le proprie funzioni utilizzando le risorse che la Direzione stessa mette a disposizione per il corretto ed adeguato svolgimento delle attività. Al CUG sono attribuiti compiti propositivi, consultivi e di verifica nell'ambito delle competenze ad esso demandate.

Tra i compiti propositivi rientra la predisposizione della programmazione delle azioni positive per favorire l'uguaglianza sul lavoro tra uomini e donne, ed in generale per favorire il benessere dei dipendenti che comporta ricadute positive sul contesto lavorativo e sulla qualità della prestazione nel rispetto dell'interesse pubblico, di seguito sono dettagliate quelle del triennio 2026-2028.

#### DATI DI CONTESTO

Il contesto di riferimento alla data del 31/12/2025 è il seguente (al netto delle teste assegnate al bilancio sociale):

AGGIORNAMENTO 2025 al 31/12/2025	NUMERO TESTE				NUMERO TESTE EQUIVALENTI		
	F	M	TOTALE		F	M	TOTALE
AMMINISTRATIVO COMPARTO	149	52	201	AMMINISTRATIVO COMPARTO	141,66	50,67	192,33
SANITARIO COMPARTO	125	66	191	SANITARIO COMPARTO	120,13	65,50	185,63
SOCIO SANITARIO COMPARTO	14	3	17	SOCIO SANITARIO COMPARTO	13,42	3,00	16,42
TECNICO COMPARTO	10	31	41	TECNICO COMPARTO	9,42	29,83	39,25
<b>TOTALE</b>	<b>298</b>	<b>152</b>	<b>450</b>	<b>TOTALE</b>	<b>284,62</b>	<b>149,00</b>	<b>433,62</b>
SANITARIO DIRIGENZA MEDICA	43	44	87	SANITARIO DIRIGENZA MEDICA	43,00	44,00	87,00
SANITARIO DIRIGENZA NON MEDICA	26	16	42	SANITARIO DIRIGENZA NON MEDICA	26,00	16,00	42,00
AMMINISTRATIVO DIRIGENZA	11	4	15	AMMINISTRATIVO DIRIGENZA	11,00	4,00	15,00
PROFESSIONALE DIRIGENZA	1	9	10	PROFESSIONALE DIRIGENZA	1,00	9,00	10,00
TECNICO DIRIGENZA	1	2	3	TECNICO DIRIGENZA	1,00	2,00	3,00
<b>TOTALE</b>	<b>82</b>	<b>75</b>	<b>157</b>	<b>TOTALE</b>	<b>82,00</b>	<b>75,00</b>	<b>157,00</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>380</b>	<b>227</b>	<b>607</b>	<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>366,62</b>	<b>224,00</b>	<b>590,62</b>

PERCENTUALE DIPENDENTI PER GENERE	PERCENTUALE NUMERO TESTE			PERCENTUALE NUMERO TESTE EQUIVALENTI AL 31/12/2025		
	F	M	TOT	F	M	TOT
PERCENTUALE M/F SU TOTALE TESTE	62,60%	37,40%	100,00%	62,07%	37,93%	100,00%
PERCENTUALE M/F DIRIGENZA	52,23%	47,77%	100,00%	52,23%	47,77%	100,00%
PERCENTUALE M/F COMPARTO	66,22%	33,78%	100,00%	65,64%	34,36%	100,00%

Il personale è rappresentato per il 62,60% da dipendenti di sesso femminile e per il 37,40% di sesso maschile.

Analizzando i dati della dirigenza la percentuale di dipendenti di sesso femminile scende leggermente ed è pari al 52,23 %, sempre comunque superiore alla metà dei dipendenti.

Per il solo comparto la presenza femminile è pari al 66,22%.

I dati calcolati sulle teste equivalenti (con ogni testa valorizzata in base alla percentuale di part time) non si discostano molto dai dati calcolati sulle teste, come evidenziato nella tabella sopra riportata.

### PIANO DELLE AZIONI POSITIVE

Il Piano delle Azioni Positive è il documento attraverso il quale ATS Brianza, per mezzo del Comitato Unico di Garanzia, promuove al suo interno i principi di pari opportunità, conciliazione tra vita privata e lavoro e sostiene condizioni di benessere lavorativo, anche al fine di prevenire e rimuovere qualunque forma di discriminazione.

Il documento, così come le relazioni periodiche sulle pari opportunità e sul benessere organizzativo, rappresentano un'importante risorsa per influenzare la cultura organizzativa ed agire concretamente a favore delle politiche di genere e della valorizzazione del personale, a sostegno della qualità ed efficienza degli ambienti di lavoro.

Lo strumento ha un contenuto programmatico triennale e declinazione annuale.

La principale sfida per il triennio che il CUG si pone è creare reti e sinergie con i servizi, con i comitati aziendali e con la referente della medicina di genere. Tali soggetti a vario titolo si occupano di conciliazione, pari opportunità e benessere organizzativo al fine di migliorare il clima organizzativo. Nell'ottica della trasparenza ci si propone di realizzare una sezione intranet del CUG di facile accesso per i dipendenti e che contenga le relazioni prodotte dal comitato.

Le Azioni Positive vengono annualmente riesaminate e riconvalidate oppure modificate sulla base di mutate esigenze. L'individuazione avviene per aree tematiche che vengono rappresentate nelle tabelle di seguito riportate.

- 1. AREA: PARI OPPORTUNITÀ' E CULTURA DI GENERE** Il concetto di pari opportunità riassume l'intento di garantire uguali condizioni e prospettive di vita a tutti i dipendenti, attraverso la definizione di politiche e iniziative finalizzate alla rimozione degli ostacoli che impediscono un'effettiva parità. Obiettivi generali: favorire la cultura di genere attraverso il rafforzamento della comunicazione e dell'informazione sul tema, anche utilizzando gli strumenti del web disponibili in Agenzia; proporre la completa realizzazione delle pari opportunità nell'ambiente di lavoro;

Azione positiva n. 1	Informazione e sensibilizzazione compiti CUG
Obiettivo	Diffondere tra il personale la conoscenza del CUG del ruolo e delle finalità:

<b>Azione positiva n. 1</b>	<b>Informazione e sensibilizzazione compiti CUG</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aggiornamento pagina intranet con sezione dedicata ai fini di divulgare informazioni ai lavoratori/trici, definizione di strategie comunicative alternative e il più possibile efficaci per la sensibilizzazione del personale sui temi specifici del CUG e della Medicina di Genere</li> <li>• garantire l'invio annuale della relazione sulle pari opportunità al Ministero della Funzione Pubblica e la condivisione della stessa con la Direzione Strategica</li> <li>• gestione segnalazioni inviate dal personale alla casella di posta del CUG e organizzare l'attività del consigliere di fiducia</li> <li>• valutazione della possibilità di ripristinare la figura di consigliere/a di fiducia</li> </ul>
<b>Target</b>	Dipendenti
<b>Soggetti coinvolti</b>	CUG, SC Innovazione; SC Sviluppo Risorse Umane
<b>Periodo</b>	Anni 2026-2027-2028
<b>Costi</b>	Senza oneri aggiuntivi

<b>Azione positiva n. 2</b>	<b>Formazione sul campo dei componenti del CUG</b>
<b>Obiettivo</b>	Consolidare le competenze dei componenti del CUG ai fini di garantire il compito istituzionale assegnato attraverso la partecipazione a riunioni organizzative e il coinvolgimento di esperti su temi specifici
<b>Target</b>	Componenti del CUG
<b>Soggetti coinvolti</b>	SS Formazione, CUG
<b>Periodo</b>	Anni 2026-2027-2028
<b>Costi</b>	Senza oneri aggiuntivi

<b>Azione positiva n. 3</b>	<b>Partecipazione della rete regionale della Medicina di genere</b>
<b>Obiettivo</b>	Contribuire alle attività della rete regionale della Medicina di genere realizzando eventi formativi o attività volte a sensibilizzare sul tema: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicina di Genere</li> </ul>
<b>Target</b>	Referente della medicina di genere e componenti CUG
<b>Soggetti coinvolti</b>	CUG, SS Formazione
<b>Periodo</b>	Anni 2026-2027-2028
<b>Costi</b>	Senza oneri aggiuntivi

2. AREA: BENESSERE ORGANIZZATIVO Il "benessere organizzativo" riguarda la qualità della relazione esistente tra le persone e il contesto di lavoro. In particolare, produrre benessere organizzativo significa, per una organizzazione, promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale in ciascun lavoratore in ogni tipo di occupazione. E' dimostrata, infatti, la correlazione fra questi ambiti ed un elevato livello di salute e di minor stress, da cui conseguono minori tassi di assenteismo e malattia. E' ormai convinzione diffusa che un ambiente professionale attento anche alla dimensione privata e alle relazioni familiari produca maggiore responsabilità e produttività. In particolare nell'organizzazione del lavoro non si può non tener conto dell'incremento dell'età media dei lavoratori per lo slittamento dell'età pensionabile. L'Agenzia si impegnerà ad applicare i vari istituti relativi all'organizzazione del

lavoro e alla flessibilità dell'orario nei confronti di tutti i lavoratori, ispirandosi a criteri di massima equità e imparzialità. Obiettivi generali: promuovere e garantire le corrette condizioni lavorative di tutti i dipendenti dell'ATS;

<b>Azione positiva n. 4</b>	<b>Monitoraggio dell'attuazione di azioni di miglioramento volte a migliorare le aree critiche evidenziate con l'indagine sul benessere organizzativo</b>
<b>Obiettivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione delle risultanze della relazione sul benessere e sulle possibili azioni di miglioramento</li> <li>• Collaborazione alle iniziative sul tema organizzate da altri servizi aziendali</li> <li>• Collaborazione con l'agenzia regionale di controllo dei servizi sanitari (ACSS) per lo sviluppo del monitoraggio del benessere organizzativo</li> </ul>
<b>Target</b>	Dipendenti
<b>Soggetti coinvolti</b>	Direzione Strategica, CUG, RSPP e Medico competente
<b>Periodo</b>	Anno 2026
<b>Costi</b>	Senza oneri aggiuntivi

### 3. AREA: CONTRASTO A QUALSIASI FORMA DI DISCRIMINAZIONE E DI VIOLENZA

Al fine di evitare situazioni conflittuali determinate, ad esempio, da pressioni o molestie sessuali, casi di mobbing, atteggiamenti mirati ad avvilire il dipendente anche in forma indiretta, nonché atti vessatori correlati alla sfera privata della lavoratrice o del lavoratore, si rende opportuno individuare azioni specifiche con l'obiettivo di tutelare il/la dipendente nell'ambito di lavoro. Obiettivi generali: divulgare il Codice di comportamento.

<b>Azione positiva n. 5</b>	<b>Diffusione della conoscenza del codice di condotta sulle molestie supportare e divulgare le iniziative di contrasto alla violenza sul territorio</b>
<b>Obiettivo</b>	Rafforzare le misure di contrasto ad ogni forma di violenza attraverso: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborazione con RSPP e Medico competente</li> <li>- Inserimento all'interno dei corsi del neoassunto di momenti di formazione sui temi di conciliazione, violenza di genere e sul ruolo del CUG; produzione di comunicazioni informative su compiti e ruolo del CUG</li> <li>- Gestione sezione intranet dedicata al tema della parità di genere e del contrasto alla violenza, invii di comunicazioni mirate in occasione del 25 novembre e dell'8 marzo e/o organizzazione di eventi formativi di approfondimento</li> </ul>
<b>Target</b>	Dipendenti
<b>Soggetti coinvolti</b>	Direzione Strategica, CUG, S.C. Sviluppo Risorse Umane, SC Innovazione e Comunicazione, Consigliere/a di fiducia
<b>Periodo</b>	2026-2027-2028
<b>Costi</b>	1500 € (a carico del budget formazione)



## SINTESI AZIONI POSITIVE

area	Azione positiva		Soggetti coinvolti	attività annuale		
	num	Descrizione		2026	2027	2028
Promozione delle pari opportunità e cultura di genere	1	Informazione e sensibilizzazione compiti CUG e produzione nei tempi previsti della relazione sulle pari opportunità	SC Innovazione, SC Sviluppo Risorse Umane-CUG	●	●	●
	2	Formazione dei componenti del CUG	CUG	●	●	●
	3	Partecipazione alle riunioni e contributo alle iniziative di informazione e sensibilizzazione organizzate all'interno della rete regionale della medicina di genere	Referente medicina di genere	●	●	●
Benessere organizzativo	4	Partecipazione al gruppo di lavoro di contrasto alla violenza come da regolamento approvato	RSPP, Medico competente Direzione strategica CUG	●	●	●
Contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza	5	Gestione sezione intranet dedicata al tema della parità di genere e del contrasto alla violenza, invii di comunicazioni mirate in occasione del 25 novembre e dell'8 marzo e/o organizzazione di eventi formativi di approfondimento	Comunicazione –CUG- referente medicina di genere	●	●	●

Le principali attività svolte nel 2025 sono le seguenti:

- predisposizione della relazione sulle pari opportunità nei tempi previsti dalla normativa vigente;
- rielaborazione dei questionari sul benessere organizzativo, stesura della relazione sul benessere organizzativo, condivisione con la Direzione Strategica e con il comitato paritetico;
- effettuazione della formazione sul campo per i componenti CUG;
- effettuazione della formazione sul campo per i componenti CUG e organizzazione di un evento formativo sul linguaggio di genere (in data 1/12/2025 dalle 10:00 alle 13.00) in occasione della giornata del 25 novembre;
- comunicazioni mirate per la giornata internazionale contro la violenza sulle donne;

L'impegno operativo annuale per il 2026 viene monitorato e rendicontato dal Presidente del Comitato Unico di Garanzia.

Di seguito si riporta l'impegno strategico relativo al CUG.

<b>denominazione dell'impegno strategico</b>	<b>promozione delle pari opportunità e della cultura di genere</b>
<b>struttura proponente</b>	comitato unico di garanzia
<b>struttura responsabile</b>	comitato unico di garanzia
<b>area strategica di attività</b>	gestire i servizi promuovendo una cultura orientata alla performance, alla semplificazione e qualità dei processi, all'innovazione tecnologica, alla legalità ed etica, alla gestione e sviluppo del capitale umano anche nel rispetto delle pari opportunità, in risposta alle esigenze della collettività
<b>ambito PIAO</b>	performance/valore organizzativo



<b>obiettivo strategico</b>	adottare misure organizzative generali funzionali al valore pubblico	
<b>il contesto</b>	Tra i compiti propositivi del CUG rientra la predisposizione della programmazione delle azioni positive per favorire l'uguaglianza sul lavoro tra uomini e donne, ed in generale per favorire il benessere lavorativo dei dipendenti che comporta ricadute positive sul contesto lavorativo e sulla qualità della prestazione nel rispetto dell'interesse pubblico, anche attraverso la costruzione di reti e collaborazioni con servizi e comitati aziendali (quale ad esempio l'Organismo Paritetico per l'Innovazione) su obiettivi comuni.	
<b>descrizione dell'impegno strategico</b>	Miglioramento del sistema delle pari opportunità nell'ATS Brianza	
<b>anno avvio</b>	2022	
<b>IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI</b>		
<b>anno</b>	<b>descrizione dell'impegno operativo annuale</b>	<b>indicatore</b>
<b>2026 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	realizzare le azioni previste per l'annualità in corso	[azioni realizzate/previste (5) * 100 =100%
<b>2027 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	realizzare le azioni previste per l'annualità in corso	[azioni realizzate/previste (5) * 100 =100%
<b>2028 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	realizzare le azioni previste per l'annualità in corso	[azioni realizzate/previste (5) * 100 =100%

<b>AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>	
<b>ATTORE</b>	<b>AZIONE</b>
SC GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE	SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DI COMPETENZA PREVISTE NEL PIANO DELLE AZIONI POSITIVE
SS FORMAZIONE	SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DI COMPETENZA PREVISTE NEL PIANO DELLE AZIONI POSITIVE
SC INNOVAZIONE E COMUNICAZIONE	SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DI COMPETENZA PREVISTE NEL PIANO DELLE AZIONI POSITIVE

## 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

### 2.3.1 Il fenomeno corruttivo: prevenzione e contrasto

Nella presente sezione del PIAO, l'ATS della Brianza identifica i propri rischi corruttivi e declina la propria programmazione strategica per la prevenzione dei fenomeni corruttivi, accogliendo la nozione più ampia di "corruzione" in adesione alla normativa internazionale e nazionale di riferimento, intesa come caso di abuso da parte del dipendente del potere a lui affidato al fine di ottenere indebiti vantaggi privati.

Pertanto, sono ricomprese le situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, sia in evidenza un malfunzionamento (c.d. "maladministration") dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni o dei compiti attribuiti, che possono rivestire carattere amministrativo, tecnico o sanitario o di altro genere e riguardare ogni dipendente quale sia la qualifica ricoperta. Le situazioni rilevanti, pertanto, non si esauriscono nella violazione degli artt. 318 e seguenti del Codice Penale, ma vanno oltre la gamma dei delitti contro la pubblica amministrazione disciplinati nel Titolo II, Capo I del Codice Penale (vedasi Circolare n. 1 del 25/01/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica).

La presente sezione viene elaborata in applicazione della vigente normativa in materia di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza, in coerenza con il Piano Nazionale Anticorruzione e con la più ampia partecipazione e condivisione dei soggetti che concorrono alla

gestione controllata del rischio. Si è inoltre tenuto conto del Decreto-Legge 6 novembre 2021, n. 152 (convertito in legge con modificazioni dall'art. 1, comma 1, L. 29/12/2021 n. 233) recante "Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano Nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per la prevenzione delle infiltrazioni mafiose" e il Decreto-Legge 9 giugno 2021, n. 80 (convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113) recante "rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia".

I destinatari sono tutti i dipendenti della ATS della Brianza, i collaboratori, i consulenti, i tirocinanti e tutti coloro che, a qualsiasi titolo e con qualsiasi tipologia di contratto od incarico, direttamente od indirettamente, in maniera stabile o temporanea, instaurano rapporti o relazioni con l'Agenzia. Secondo la specificità normativa di settore, i principi citati e le disposizioni ad hoc si applicano a fornitori/provider/appaltatori e altri soggetti che abbiano instaurato rapporti contrattuali o convenzionali con l'ATS della Brianza.

I portatori di interessi esterni sono stati coinvolti dal Responsabile Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza nella Consultazione pubblica per l'aggiornamento della presente sezione tenutasi sul sito dell'ATS dal 15/12/2025 al 31/12/2025.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (d'ora in poi RCPT) è supportato, oltre che da un collaboratore, anche da referenti aziendali, sotto individuati, in quanto Direttori/Responsabili/Dirigenti di articolazioni organizzative i cui processi sono inseriti nelle aree a rischio, che attualmente risultano i seguenti:

<b>Funzione</b>	<b>Direzione / Dipartimento di afferenza</b>
Direttore Struttura Complessa Innovazione e Comunicazione	Direzione Generale
Direttore Dipartimento Amministrativo di Controllo e degli Affari Generali e Legali	Direzione Amministrativa
Direttore Dipartimento Igiene e Prevenzione Sanitaria	Direzione Sanitaria
Direttore Dipartimento Programmazione, Accreditamento, Acquisto delle Prestazioni Sanitarie eSociosanitarie	Direzione Generale
Direttore Struttura Complessa Servizio Farmaceutico	Direzione Sanitaria
Direttore Dipartimento Programmazione per l'Integrazione delle prestazioni sociosanitarie con quelle sociali	Direzione Sociosanitaria
Direttore Struttura Complessa Salute Mentale, Dipendenza e Disabilità Psichica	Dipartimento Programmazione per l'Integrazionedelle Prestazioni Sociosanitarie con quelle Sociali
Direttore Dipartimento Veterinario e Sicurezza degli Alimenti di Origine Animale	Direzione Sanitaria
Direttore Struttura Complessa Affari Generali e Legali	Dipartimento Amministrativo di Controllo e degli Affari Generali e Legali
Direttore Struttura Complessa Bilancio, Programmazione Finanziaria e Contabilità	Dipartimento Amministrativo di Controllo e degli Affari Generali e Legali
Direttore Struttura Complessa Gestione e Sviluppo Risorse Umane	Dipartimento Amministrativo di Controllo e degli Affari Generali e Legali
Direttore Struttura Complessa Gestione Tecnico Patrimoniale ed Acquisti	Dipartimento Amministrativo di Controllo e degli Affari Generali e Legali
Direttore Struttura Semplice Gestione Acquisti	Dipartimento Amministrativo di Controllo e degli Affari Generali e Legali

Detti referenti operano in stretto collegamento con il RCPT sia nella fase di definizione delle misure che nella quotidiana applicazione delle stesse oltre che per i flussi di informazioni. Infatti con gli stessi sono previste, di norma, due riunioni all'anno sullo stato di attuazione del piano e su eventuali

criticità riscontrate, con particolare riferimento alla attuazione delle misure di prevenzione e alle misure di trasparenza.

## **VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL CONTESTO ESTERNO**

Riportare in questo documento il contesto nazionale ed internazionale, significa che la ATS è consapevole dei possibili rischi e le possibili aree ove potrebbero svilupparsi i fenomeni illeciti che questo piano intende contrastare.

L'Indice di percezione della corruzione (Cpi) 2024 pubblicato da Transparency International classifica l'Italia al 52° posto sui 180 Paesi oggetto dell'analisi. L'Italia ha ricevuto un punteggio di 54/100 nell'indice di Transparency International sulla percezione della corruzione ed al 19° posto tra i 27 Paesi membri dell'UE (pubblicata al seguente link [clicca qui](#)).

Gli ambiti maggiormente analizzati come possibili zone in cui è più facile l'instaurarsi di fenomeni corruttivi sono individuati negli appalti, nei rapporti con l'industria farmaceutica (individuazione dei fabbisogni, comparaggio, prescrizioni non necessarie, brevetti e uso di farmaci equivalenti, ecc.), nella ricerca scientifica (fenomeni di misconduct scientifica), nei rapporti con la Sanità privata (controlli e rimborsi), nei controlli per ricordare i più significativi.

Nella relazione ANAC "La corruzione in Italia (2016-2019) – Numeri, luoghi e contropartite del malaffare" del 17/10/2019, da agosto 2016 a agosto 2019 i casi di corruzione emersi analizzando i provvedimenti della magistratura sono 152: 113 casi hanno riguardato l'assegnazione di appalti pubblici, i restanti 39 casi fanno riferimento a procedure concorsuali, procedimenti amministrativi, concessioni edilizie. Rispetto alla dislocazione geografica, 11 episodi sono stati registrati in Lombardia. I Comuni rappresentano gli enti maggiormente a rischio, 63 casi, mentre le aziende sanitarie sono coinvolte in 16 casi ovvero l'11%.

Rispetto ai dati del territorio di competenza di ATS, in tema di criminalità, si evidenzia quanto emerso dalla relazione al Parlamento relative all'attività svolta ed ai risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia (DIA) del 1° e 2° semestre 2024 (pubblicata al seguente link [clicca qui](#)), di seguito si riportano alcune segnalazioni presenti nelle relazioni.

*L'anno 2024 ha visto una crescita dell'economia lombarda, con un incremento del PIL dello 0,4% nel primo semestre, trainato prevalentemente dal settore terziario e dal turismo. Sebbene il ridimensionamento degli incentivi fiscali per l'efficientamento energetico abbia frenato il comparto edilizio, la ripresa delle opere pubbliche legate ai cantieri del PNRR ha in parte compensato questa contrazione. I profitti delle imprese si sono mantenuti elevati, con un conseguente aumento dell'occupazione e dei redditi familiari, elementi che hanno favorito anche una crescita, seppur contenuta, dell'erogazione di prestiti e mutui.*

*In questo contesto socio-economico prospero, le mafie hanno saputo radicarsi e proliferare, adottando modelli operativi improntati non tanto al controllo militare del territorio – come accade nelle regioni di origine – bensì al consolidamento di un'economia criminale fluida e camaleontica.*

Sul sito di ANAC, al seguente link [clicca qui](#) sono presenti una serie di indicatori legati al progetto "Misurazione del rischio di corruzione a livello territoriale e promozione della trasparenza" nel quale possono essere consultati indicatori di contesto e rischio corruttivo negli appalti.

## **VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL CONTESTO INTERNO**

L'ATS della Brianza opera su un territorio di 139 comuni dei territori delle Province di Monza e Brianza (55 comuni) e di Lecco (84 comuni).

I Distretti, afferenti a far data dal 30.03.2022, alle ASST del territorio per effetto dell'art. 7 bis della L.R. n. 33/2009 e ss.mm.ii, sono suddivisi in 8 ambiti distrettuali. Gli ambiti distrettuali di Bellano, Lecco e Merate costituiscono il Distretto dell'Azienda Socio Sanitaria Territoriale (ASST) di Lecco.

Gli ambiti distrettuali di Monza, Desio, Seregno, Carate Brianza e Vimercate formano il Distretto dell'ASST della Brianza.

La legge regionale n. 22 del 14 dicembre 2021 e ss.mm.ii. ha di fatto modificato compiti e competenze degli enti del S.S.R. In applicazione alle disposizioni regionali che hanno pian piano dato il via all'attuazione della riforma sanitaria si è provveduto all'adozione del POAS attualmente in vigore.

La dotazione del personale operante nell'ATS Brianza risulta essere quella indicata nella sezione 3 Organizzazione e capitale umano.

## **MAPPATURA DEI PROCESSI**

Dal 2017, con l'approvazione della organizzazione aziendale POAS 2016/2018 è stata avviata la mappatura dei processi dell'ATS, il collegamento di questi alle aree a rischio e la relativa analisi dei rischi.

Nel 2025 il numero di processi mappati è stato di nr 430. Nel corso dell'anno 2025 l'elenco è stato aggiornato e al 01 gennaio 2026 l'elenco dei processi 2026 denominato "PIAO. Sezione rischi corruttivi e trasparenza elenco processi 2026" è pubblicato al seguente link [clicca qui](#).

## **IDENTIFICAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI POTENZIALI E CONCRETI**

### **Le aree a rischio**

Le aree a rischio di ATS della Brianza sono le seguenti:

#### **a) AREE GENERALI**

- 1) acquisizione e progressione del personale
- 2) contratti pubblici
- 3) controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
- 4) gestione entrate spese e del patrimonio
- 5) provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto/immediato
- 6) provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto immediato

#### **b) AREE SPECIFICHE**

- 7) esecuzione contratti lavori, servizi, e forniture
- 8) rapporti con i soggetti erogatori

#### **c) 9) emergenza pandemica**

- 10) monitoraggio fondi PNRR

Rispetto al punto 10, nell'ambito dei Finanziamenti PNRR l'ATS Brianza è stata individuata come soggetto attuatore per l'esecuzione dei programmi di investimento relativi alla Missione 6, pur non essendo direttamente destinataria dei fondi.

Nella tabella sotto riportata sono specificate le fasi e i potenziali rischi che vengono aggiornati annualmente a seguito della compilazione delle schede di analisi del rischio.

AREA RISCHIO	A	FASI	POTENZALI RISCHI
acquisizione e progressione del personale		<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione del fabbisogno, avvio delle procedure concorsuali, definizione e costituzione della commissione esaminatrice, valutazione candidati, comunicazione e pubblicazione dei risultati - avvio processo di valutazione, attuazione, raccolta schede, invio al personale per seguiti di competenza – raccolta ed elaborazione dati, emissione cedolino – evasione richieste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frammentazione di strutture e aumento delle posizioni da ricoprire, se assenti i presupposti programmatori e/o una motivata verifica delle effettive carenze organizzative, nella fase di definizione del fabbisogno;</li> <li>Conferimento di incarichi ad interim con assenza di pubblicazione di bando per conferimento incarico dirigenziale;</li> <li>Previsione dei requisiti di accesso eccessivamente dettagliati e stringenti ed insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alle posizioni da ricoprire;</li> <li>Inosservanza delle regole procedurali a garanzia di trasparenza e dell'imparzialità della selezione;</li> <li>Inosservanza delle regole procedurali;</li> <li>Inosservanza delle disposizioni contrattuali.</li> <li>inosservanze tempistiche/regole procedurali interne</li> </ul>
contratti pubblici		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pianificazione/programmazione, progettazione, selezione contraente, verifica aggiudicazione e stipula del contratto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condizioni di gara che limitano di fatto la libera concorrenza e creano disparità di trattamento;</li> <li>Accordi collusivi tra le imprese partecipanti a gara volti a manipolare gli esiti, utilizzando il meccanismo del subappalto come modalità per distribuire i vantaggi dell'accordo a tutti i partecipanti dello stesso;</li> <li>Definizione dei requisiti di accesso alla gara finalizzati a favorire un'impresa;</li> <li>Uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa;</li> <li>Abuso del provvedimento di revoca del bando di gara;</li> <li>Elusione delle regole di affidamento degli appalti mediante l'improprio utilizzo del modello procedurale dell'affidamento delle concessioni al fine di agevolare un particolare soggetto;</li> <li>Utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al fine di favorire un'impresa;</li> <li>Presenza costante degli stessi attori coinvolti nel processo di approvvigionamento (violazione del principio di rotazione per le gare ad invito);</li> <li>Affidamento diretto senza clausole contrattuali e senza delibera a contrarre.</li> </ul>
esecuzione contratti lavori, servizi e forniture		<ul style="list-style-type: none"> <li>Esecuzione, rendicontazione dei contratti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presenza di conflitto di interessi tra DEC e fornitore;</li> <li>Mancata vigilanza sull'adempimento contrattuale</li> <li>Mancata applicazione delle penali al fine di favorire il fornitore</li> <li>Non rispetto dei tempi di liquidazione previsti dal contratto</li> </ul>
gestione entrate, spese e patrimonio		<ul style="list-style-type: none"> <li>Previsione, accertamento/impegno/liquidazione, ordinazione, riscossione/pagamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assenza di verifica preventiva della prestazione prima della liquidazione della fattura;</li> <li>Sovrafatturazione o fatturazione di prestazioni non svolte;</li> <li>Pagamenti effettuati senza il rispetto della cronologia, al fine di favorire di un soggetto e creare condizioni di disparità;</li> <li>Registrazioni di bilancio e rilevazioni non corrette/non veritiere;</li> <li>Ritardo nella erogazione dei compensi dovuti rispetto ai tempi previsti da contratto</li> <li>Indice di tempestività dei pagamenti positivo</li> <li>Errori nella riconciliazione dell'incasso</li> <li>Insolvenza dei crediti</li> <li>Incompletezza dati fatturazione</li> <li>Allocazione non corretta dei ricavi</li> </ul>
rapporti con i soggetti erogatori		<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi del fabbisogno del territorio, autorizzazione, accreditamento, negoziazione, predisposizione e sottoscrizione contratti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accelerazioni e/o ritardi nel rilascio delle autorizzazioni e nella realizzazione delle attività ispettive;</li> <li>Composizione opportunistica dei team individualizzati</li> <li>Disomogeneità esecuzione delle attività ispettive stesse e la redazione dei relativi verbali;</li> <li>Riconoscimenti economici indebiti per prestazioni inappropriate o non erogate;</li> <li>Assenza o inadeguatezza del controllo.</li> </ul>
controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni		<ul style="list-style-type: none"> <li>Programmazione, pianificazione, attività di vigilanza/controllo/Ispezione, eventuali irrogazione di sanzioni, monitoraggio dell'attuazione di quanto richiesto in sede di verifica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assenza di standardizzazione e codifica sistema qualità delle procedure relative alla vigilanza, controllo e ispezione;</li> <li>Disomogeneità esecuzione delle attività ispettive stesse e la redazione dei relativi verbali</li> <li>Mancata equità nelle fasi di programmazione e pianificazione</li> <li>Mancata irrogazione di provvedimento sanzionatorio</li> <li>Controllo effettuato da personale in situazione di conflitto di interesse.</li> </ul>
provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto immediato		<ul style="list-style-type: none"> <li>Concessione ed erogazione contributi e sovvenzioni; acquisto prestazioni socio-sanitarie in base alle disposizioni regionali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riconoscimenti economici indebiti per contributi ed sovvenzioni a vario titolo;</li> <li>Abuso nel rilascio di concessioni ed erogazioni a favore di Enti pubblici.</li> </ul>

provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto immediato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rilascio certificazioni, rilascio autorizzazioni apertura esercizi commerciali, licenze, nulla osta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abuso nel rilascio di provvedimenti per la autorizzazione alla realizzazione, autorizzazione all'esercizio, accreditamento istituzionale.</li> </ul>
<i>emergenza pandemica</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione dell'attività emergenziale</li> <li>• Monitoraggio /</li> <li>• rendicontazione dell'attività svolta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approvvigionamento di beni / servizi non trasparente;</li> <li>• Appropriazione indebita del materiale acquistato;</li> <li>• Utilizzo inappropriato dei dati sanitari – diffusione degli stessi</li> </ul>
monitoraggio fondi PNRR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richiesta di finanziamento con fondi SNPS/SNPA</li> <li>• provvedimento di presa atto dell'autorizzazione al finanziamento</li> <li>• attuazione progetto</li> <li>• monitoraggio progetto finanziato</li> <li>• invio nei tempi previsti della rendicontazione a regione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• attuazione parziale del progetto</li> <li>• assenza / carenza del monitoraggio</li> <li>• non rispetto dei tempi di rendicontazione</li> </ul>

In merito alla descrizione dei processi, la stessa è rimandata alle procedure aziendali predisposte dalle strutture.

Al 31/12/2025 indicativamente la metà dei processi è stata descritta con una o più procedure e gradualmente verrà estesa anche a quelli mancanti.

### **Modello di analisi e valutazione del rischio**

L'analisi del rischio è condotta da parte dei Responsabili di struttura con l'eventuale supporto del RPCT. Nel corso del 2025 sono state effettuate n. 60 analisi che risultano pubblicate nel documento denominato "PIAO. Sezione rischi corruttivi e trasparenza Elenco analisi rischi 2025" disponibile al seguente link [clicca qui](#).

Di seguito si esplicitano le due fasi che rispettano la metodica richiesta nell'allegato 1 del PNA 2019 che prevede:

#### **1) Analisi del rischio**

L'analisi del rischio ha un duplice obiettivo e precisamente quello di analizzare i fattori abilitanti della corruzione e di stimare il livello di esposizione dei processi e delle relative attività al rischio. A tale scopo sono stati individuati i seguenti fattori abilitanti:

- livello di interesse esterno
- discrezionalità nel prendere decisioni
- eventi corruttivi rilevati nel settore nel passato
- grado di attuazione delle misure di trattamento
- impatto economico

In merito al livello di esposizione al rischio, sono stati individuati i processi appartenenti alle aree di rischio, in primis quelli legati alla vigilanza, su cui porre l'attenzione. Per ogni processo analizzato sono stati individuati uno o più eventi rischiosi. Rispetto all'evento rischioso è stata valutata la probabilità del verificarsi dell'evento e sono stati valutati gli indicatori di stima del rischio. Il risultato di queste analisi rappresenta la valutazione complessiva del rischio.

#### **2) Ponderazione del rischio**

La ponderazione del rischio ha come obiettivo, sulla base del rischio complessivo individuato, di definire le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio e di definire le priorità di trattamento dei rischi.

La valutazione del rischio così come sopra descritta, ha consentito di giungere alla determinazione del livello di rischio. Tale livello, determinato moltiplicando il valore medio delle probabilità per il valore medio degli indicatori di stima, è un valore numerico nella scala 1 – 9.

Si riporta di seguito la ponderazione del valore complessivo del rischio (Range 1 – 9):

RANGE	PONDERAZIONE DEL RISCHIO
1 – 3	Rischio marginale
4 – 5	Rischio accettabile
6 - 9	Rischio rilevante

La stima delle probabilità ha tenuto conto, tra gli altri fattori, dei sistemi di controllo per la riduzione del rischio già vigenti nell'ATS della Brianza. Pertanto, la stima delle probabilità è stata effettuata non tanto con riferimento all'esistenza in astratto di un rischio o del possibile controllo, ma alla concreta efficacia dei controlli, per ogni singolo processo analizzato nell'ATS, in relazione al rischio considerato.

I rischi che verranno trattati in primis, saranno individuati con i seguenti fattori:

- livello di rischio
- obbligatorietà della misura di prevenzione
- impatto organizzativo ed economico.

### **PROGETTAZIONE DI MISURE ORGANIZZATIVE PER IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO**

Per l'anno 2026, in continuità con l'anno 2025 i processi oggetto di misure preventive hanno tenuto conto sia della rischiosità emersa dall'analisi 2025 che della valutazione congiunta effettuata con i Direttori di Dipartimento/struttura durante l'attività di analisi; ciò ha comportato in alcuni casi la decisione di inserire nuove misure preventive, mentre in altri il confermare quanto già in atto.

Le misure preventive obbligatorie e ulteriori adottate sono:

- Trasparenza
- Codice di comportamento
- Contratti pubblici
- Rotazione del personale
- Conflitto di interessi
- Incarichi
- Inconferibilità e incompatibilità
- Antiriciclaggio
- Pantouflage
- Whistleblowing
- Formazione
- Monitoraggio fondi PNRR

### **Codice di comportamento**

Il codice di comportamento costituisce uno dei principali strumenti di prevenzione della corruzione, idoneo a mitigare la maggior parte delle tipologie di comportamenti a rischi di corruzione, in quanto specificatamente diretto a favorire la diffusione di comportamenti ispirati a standard di legalità ed eticità. Tale misura opera in maniera assolutamente trasversale all'interno dell'Agenzia poiché applicabile alla totalità dei processi mappati. Con deliberazione n. 85 del 28.03.2024 è stato effettuato l'ultimo aggiornamento del Codice di Comportamento della ATS della Brianza.

## Rotazione

L'ATS compatibilmente con l'organico e con l'esigenza di mantenere continuità e coerenza di indirizzo delle strutture, verifica l'applicazione del principio di rotazione e, ove risulterà possibile tenuto conto delle risorse assegnate, prevede che in tali settori più esposti a rischio di corruzione siano alternate le figure dei responsabili di procedimento, nonché dei componenti delle commissioni di gara, e l'affidamento, a cura del Dirigente di struttura, dei sopralluoghi di vigilanza da effettuare a coppie di Tecnici della Prevenzione o altri operatori, con rotazione degli abbinamenti delle coppie; quanto sopra terrà ovviamente conto con gli eventuali diritti individuali dei soggetti interessati.

Da segnalarsi che anche nel corso del 2025 la cessazione di dirigenti con incarico di struttura ed incarico professionale ha di fatto permesso all'ATS di attuare una rotazione fisiologica.

## Inconferibilità e incompatibilità

ANAC ha fornito nuove indicazioni in materia di inconferibilità ed incompatibilità degli incarichi (D.Lgs. n. 39/2013); in particolare merita un richiamo la recente Delibera n. 464 del 26.11.2025, che chiarisce la natura giuridica del potere di ANAC e dei suoi provvedimenti e si sofferma sui rapporti tra i poteri di ANAC ("vigilanza esterna") e i compiti dei RPCT ("vigilanza interna"), schematizzando il flusso di attività attribuito agli stessi soggetti.

La Delibera sopra citata ripercorre, quindi, preliminarmente le principali modifiche normative e in particolare: quella operata dalla legge n. 21/2024 sull'ipotesi di *"Inconferibilità di incarichi nelle amministrazioni statali, regionali e locali a soggetti provenienti da enti di diritto privato regolati o finanziati"* (art. 4 del decreto n. 39); quella realizzata dal decreto-legge n. 25/2025 sulla *"Incompatibilità tra incarichi dirigenziali interni e esterni e cariche di componenti degli organi di indirizzo nelle amministrazioni statali, regionali e locali"* (art. 12 del decreto n. 39); le vicende legate all'art. 7 del decreto n. 39 sulla *"Inconferibilità di incarichi a componenti di organo politico di livello regionale e locale"*, fino alla sua abrogazione; con l'aggiunta di uno specifico richiamo alla sentenza n. 126/2018 del Consiglio di Stato, con cui è stato chiarito che il provvedimento ANAC di accertamento di una specifica fattispecie di inconferibilità/incompatibilità rappresenta un *"provvedimento di accertamento costitutivo di effetti giuridici"*.

Ancora, la Delibera di che trattasi si sofferma sulle azioni attribuite ad ANAC e al RPCT, come l'obbligo di ANAC di comunicare il provvedimento di accertamento al competente RPCT, che a sua volta dovrà porre in essere le azioni e gli atti conseguenti e puntualmente riepilogati insieme ai poteri e alle azioni previsti sul piano della vigilanza interna. In particolare, quando il RPCT viene a conoscenza del conferimento di un incarico in violazione delle norme o di una situazione di incompatibilità, è tenuto ad avviare un procedimento di accertamento e ad informare ANAC.

In correlazione a quanto sopra riportato, viene prescelta come "misura di controllo", da attuare nel corso dell'anno 2026, la stesura di un documento nel quale definire le modalità di acquisizione delle dichiarazioni e delle loro verifiche, ribadendo l'importanza di sottoporre il modulo di dichiarazione al soggetto candidato, preferibilmente previa chiara e apposita informativa in considerazione dell'obbligo di pubblicare le dichiarazioni nella sezione **Amministrazione/Società Trasparente** del sito web istituzionale.

## Antiriciclaggio

Con il decreto legislativo 21 novembre 2007, n. 231, "Attuazione della direttiva 2005/60/CE concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo nonché della direttiva 2006/70/CE che ne reca misure di esecuzione" e ss.mm.ii, il legislatore ha imposto una serie di obblighi come "l'adeguata verifica della clientela" (identificazione del titolare "effettivo" della società con cui si contrae), "la



conservazione dei dati” e “la segnalazione di operazioni sospette (SOS) all’Unità di Informazione Finanziaria (UIF)”, con la finalità principale di perseguire la prevenzione e repressione:

- del riciclaggio di denaro, beni e altre utilità derivanti da attività criminose;
- del finanziamento di azioni terroristiche.

Anche alle Pubbliche Amministrazioni è stato riservato un ruolo fondamentale in conformità alle finalità sopra descritte imponendo l’obbligo di segnalazione di operazioni sospette all’Unità di informazione finanziaria, istituita presso la Banca d’Italia, per il tramite di un “gestore” delle segnalazioni di operazioni sospette di riciclaggio, a cui è stato riservato il compito di ricevere, valutare ed inviare le segnalazioni ritenute fondate alla UIF tramite il portale telematico INFOSTAT-UIF, mantenendo poi un archivio riservato di quanto gestito ed assicurando la protezione e la riservatezza dei dati personali coinvolti.

L’ATS della Brianza, con deliberazione n. 35 del 29/01/2018, ha provveduto inizialmente a nominare, ai sensi del D.M. del Ministero dell’Interno del 25/09/2015 “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”, la Dr.ssa Raffaella Clelia Borra, quale “Gestore delle segnalazioni di operazioni sospette di riciclaggio” ed, in seguito, in sostituzione, con deliberazione n. 557 del 29.12.2025 l’Avv.to Giuseppe Mazzeo.

In correlazione alle funzioni sopra riportate, viene prescelta quale nuova “misura di controllo”, da attuare nel corso dell’anno 2026, la stesura e l’approvazione di un regolamento che definisca le procedure aziendali interne individuando i percorsi idonei ad identificare, da parte delle articolazioni organizzative, eventuali transazioni ed operazioni economico finanziarie che possono generare anche il solo sospetto di possibili azioni di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo ed a supporto delle autorità competenti nella attività di prevenzione e repressione del fenomeno.

Le misure preventive e le azioni programmate per l’anno 2026, pubblicate nel documento “PIAO: sez. rischi corruttivi e trasparenza\_misure 2026” disponibile al seguente link [clicca qui](#) contengono le misure obbligatorie, ulteriori e trasversali di prevenzione dei rischi di corruzione individuati, utili a ridurre la probabilità che il rischio si verifichi, in riferimento a ciascuna area di rischio, al fine di realizzare un’efficace strategia di prevenzione sono definiti: le aree, le azioni, gli indicatori, i tempi e i responsabili coinvolti. Quanto definito tiene anche conto degli esiti del monitoraggio dell’anno precedente oltre che degli esiti degli audit svolti anche del Responsabile Internal Auditing e degli esiti delle analisi del rischio effettuate.

Per il buon esito degli obiettivi strategici definiti nel PIAO, le misure individuate, in alcuni casi sono state utilizzate anche per mitigare potenziali rischio legati agli stessi.

### **MONITORAGGIO SULL’IDONEITÀ E SULL’ATTUAZIONE DELLE MISURE**

E’ stato progettato un sistema di monitoraggio volto a verificare il grado di attuazione delle misure individuate, attraverso il coinvolgimento attivo di tutti i soggetti coinvolti, questo per assicurare un’efficace strategia di prevenzione della corruzione.

Si precisa che il monitoraggio anno 2026 verrà effettuato rispettando le scadenze collegate al sistema di valutazione degli obiettivi aziendali.

Nel PIAO 2025-2027 erano state previste e programmate delle azioni specifiche in riferimento alle misure preventive presenti in Agenzia, al fine di implementarne e migliorarne la potenzialità. Il RPCT ha monitorato trimestralmente le azioni programmate, inoltrando specifico database da aggiornare ai singoli Responsabili individuati per l’attività da realizzare. Tale risultato ha permesso al RPCT di porre in essere una valutazione di quanto fatto, base fondamentale al fine di perfezionare l’aggiornamento del Piano stesso. Infatti gli esiti del monitoraggio ed ogni aggiornamento sopraggiunto – tra cui, ad esempio: aggiornamenti normativi, modifiche dell’assetto

organizzativo, variazione del mandato istituzionale dell'Agenzia, emersione di nuovi rischi – costituiscono elementi in ingresso per il PIAO dell'anno successivo.

Nel corso del 2025 le azioni programmate sono state attuate. Si rileva che le azioni sono state poste in essere da parte dei Responsabili delle strutture aziendale interessate, con il coordinamento e monitoraggio del RPCT, per prevenire, affrontare e gestire i rischi di corruzione.

In merito agli obiettivi pianificati ed al monitoraggio realizzato nell'anno 2025, il RPCT ha provveduto a riportare gli stessi nella Scheda predisposta da ANAC con obbligo di pubblicazione entro il 31/01/2026, sul sito dell'ATS della Brianza, nella sezione disponibile al seguente link [clicca qui](#) alla quale si rimanda per consultazione.

Di seguito si riporta l'impegno strategico relativo alla prevenzione della corruzione.

<b>denominazione dell'impegno strategico</b>	<b>il fenomeno corruttivo: prevenzione e contrasto</b>	
<b>struttura proponente</b>	prevenzione della corruzione e trasparenza	
<b>struttura responsabile</b>	prevenzione della corruzione e trasparenza	
<b>area strategica di attività</b>	gestire i servizi promuovendo una cultura orientata alla performance, alla semplificazione e qualità dei processi, all'innovazione tecnologica, alla legalità ed etica, alla gestione e sviluppo del capitale umano anche nel rispetto delle pari opportunità, in risposta alle esigenze della collettività	
<b>ambito PIAO</b>	performance/valore organizzativo	
<b>obiettivo strategico</b>	adottare misure organizzative generali funzionali al valore pubblico	
<b>il contesto</b>	L'ATS della Brianza ha implementato nel Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO), sezione: rischi corruttivi e trasparenza le seguenti principali azioni: mappatura processi-individuazione processi inseriti nelle area di rischio del piano-analisi dei processi-audit-attuazione delle azioni previste dal piano. Intenzione del Responsabile prevenzione della corruzione (RPC) è quella di continuare con l'azione di prevenzione puntando l'attenzione sull' approccio valutativo per meglio gestire l'attività di analisi del rischio corruttivo, tenendo conto di quanto previsto nel documento "Aggiornamento 2023" del Piano Nazionale Anticorruzione. E' importante il presidio degli interventi previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che stanno richiedendo percorsi che consentono di raggiungere i target previsti dalla programmazione europea.	
<b>descrizione dell'impegno strategico</b>	migliorare l'attività di analisi del rischio effettuando nel triennio le Analisi del Rischio dei processi dell'ATS definendo azioni preventive più efficaci	
<b>eventuali rischi collegati al raggiungimento dell'obiettivo strategico</b>	non si segnalano particolari criticità per il raggiungimento dell'obiettivo.	
<b>collaborazione con strutture interne all'ATS</b>	tutte le strutture ATS coinvolte nell'analisi dei rischi	
<b>anno avvio</b>	2020	
<b>IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI</b>		
<b>anno</b>	<b>descrizione dell'impegno operativo annuale</b>	<b>indicatore</b>
<b>2026 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	realizzazione delle analisi dei rischi e relativa eventuale definizione delle opportune misure preventive. attuazione delle nuove misure individuate a seguito delle analisi del rischio dell'anno precedente.	analisi effettuate / analisi da effettuare (60) *100 = 100% + nuove azioni preventive attuate derivanti dalle analisi del rischio anno precedente / da attuare * 100 ≥ 90%
<b>2027 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	realizzazione delle analisi dei rischi e relativa eventuale definizione delle opportune misure preventive. attuazione delle nuove misure individuate a seguito delle analisi del rischio dell'anno precedente.	analisi effettuate / analisi da effettuare (60) *100 = 100% + nuove azioni preventive attuate derivanti dalle analisi del rischio anno precedente / da attuare * 100 ≥ 90%
<b>2028 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	realizzazione delle analisi dei rischi e relativa eventuale definizione delle opportune misure preventive. attuazione delle nuove misure individuate a seguito delle analisi del rischio dell'anno precedente.	analisi effettuate / analisi da effettuare (60) *100 = 100% + nuove azioni preventive attuate derivanti dalle analisi del rischio anno precedente / da attuare * 100 ≥ 90%

AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO		
ATTORE	AZIONE	
TUTTE LE STRUTTURE COINVOLTE	EFFETTUAZIONE DELL'ANALISI DEI RISCHI	

L'impegno operativo annuale per il 2026 viene monitorato e rendicontato dal Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza secondo le indicazioni dell'Autorità nazionale Anticorruzione (ANAC).

### 2.3.2 La trasparenza: da mero principio d'attività a mezzo per raggiungere un fine

La trasparenza, come strumento essenziale per assicurare i valori costituzionali dell'imparzialità e del buon andamento delle pubbliche amministrazioni, per favorire il controllo sociale sull'azione amministrativa e per promuovere la diffusione della cultura della legalità e dell'integrità nel settore pubblico, ai sensi del D.Lvo 33/2013 art. 1, va intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

La pubblicazione dei dati, informazioni e documenti prevista avviene mediante la sezione del sito Internet istituzionale ATS denominata "Amministrazione Trasparente", che viene effettuata in ottemperanza alle prescrizioni normative e delle disposizioni ANAC.

Il RPCT svolge continuamente un'azione di monitoraggio e controllo dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, così come da documento pubblicato e denominato "PIAO. Sezione rischi corruttivi e trasparenza 2026" al quale si accede al seguente link: [clicca qui](#).

Al fine di assolvere quanto sopra esposto, è attiva una collaborazione con i referenti aziendali elencati nella tabella presente al paragrafo precedente (2.3.1).

Con riferimento al documento pubblicato di cui sopra si rinvia a quanto contenuto nella delibera ANAC n.1310/2016 e relativo allegato 1) e al decreto Legislativo nr 33/2013, per quanto riguarda i termini di scadenza per le pubblicazioni e le tempistiche del monitoraggio.

In aggiunta, si è preso atto delle delibere ANAC n. 261 e 264 del 20/6/2023 come modificata e integrata con delibera n. 601 del 19/12/2023 relative alle individuazioni delle informazioni che le stazioni appaltanti sono tenute a trasmettere alla Banca Dati Nazionale dei contratti pubblici e all'assolvimento degli obblighi di pubblicazione dei documenti restanti.

Si fa presente che nelle apposite sezioni sul sito vi è l'indicazione "dato non pertinente", ove non è possibile pubblicare i dati previsti dalla normativa in quanto non pertinenti rispetto alle caratteristiche dell'organizzazione o funzionali dell'Agenzia.

Si evidenzia l'emanazione della delibera ANAC n. 481 del 03/12/2025 che modifica la deliberazione n. 495 del 25/9/2024, che prevede la messa a disposizione di ulteriori schemi per l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione che saranno oggetto di aggiornamento nel corso dell'anno 2026.

ATS Brianza riconosce a chiunque vi abbia interesse il diritto di accesso a dati, informazioni e documenti, sia nelle forme dell'accesso civico cd. "semplice", sia nella forma dell'accesso civico cd. "generalizzato", ai sensi di quanto previsto dal Regolamento "diritto di accesso ai documenti amministrativi" pubblicato nello spazio apposito dell'Amministrazione Trasparente.

ATS Brianza, ai sensi del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii. e delle Linee Guida ANAC delibera n. 1309 del 28/12/2016 dispone di un Registro delle richieste di accesso pubblicato nella sezione

“Amministrazione Trasparente” (disponibile al seguente link: [clicca qui](#)), recante l'elenco delle richieste di accesso pervenute, l'oggetto dei documenti/dati richiesti, la data dell'istanza, il relativo esito e la data della decisione.

Di seguito si riporta l'impegno strategico relativo alla trasparenza.

<b>denominazione dell'impegno strategico</b>	<b>la trasparenza da mero principio di attività a mezzo per raggiungere un fine</b>	
<b>struttura proponente</b>	responsabile della prevenzione corruzione e trasparenza (RPCT)	
<b>struttura responsabile</b>	responsabile della prevenzione corruzione e trasparenza (RPCT)	
<b>area strategica di attività</b>	gestire i servizi promuovendo una cultura orientata alla performance, alla semplificazione e qualità dei processi, all'innovazione tecnologica, alla legalità ed etica, alla gestione e sviluppo del capitale umano anche nel rispetto delle pari opportunità, in risposta alle esigenze della collettività	
<b>ambito PIAO</b>	performance/valore organizzativo	
<b>obiettivo strategico</b>	adottare misure organizzative generali funzionali al valore pubblico	
<b>il contesto</b>	L'ATS della Brianza ha implementato nel Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO), sezione: rischi corruttivi e trasparenza un sistema di aggiornamento del sito "Amministrazione Trasparente". L'esercizio della trasparenza si concretizza con la pubblicazione di dati e documenti sul sito web per garantire l'accesso immediato a queste informazioni da parte di tutti gli stakeholder, con adeguamento delle sezioni nel rispetto delle nuove disposizioni normative e delle modifiche organizzative nel frattempo intervenute.	
<b>descrizione dell'impegno strategico</b>	aggiornamento tempestivo dei dati pubblicati e adeguamento dei riferimenti correlati alla nuova organizzazione.	
<b>collaborazione con strutture interne all'ATS</b>	le strutture ATS coinvolte nella pubblicazione dei dati.	
<b>anno avvio</b>	2022	
<b>IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI</b>		
<b>anno</b>	<b>descrizione dell'impegno operativo annuale</b>	<b>indicatore</b>
<b>2026 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	assicurare sul sito ATS il tempestivo aggiornamento dei dati pubblicati e l'adeguamento del sistema della "trasparenza amministrativa" alle future indicazioni del legislatore nazionale e regionale comunicando tempestivamente alla Regione Lombardia il rispetto degli obblighi di pubblicazione	[informazioni inserite / previste da normativa (XXX) * 100 = 100%
<b>2027 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	assicurare sul sito ATS il tempestivo aggiornamento dei dati pubblicati e l'adeguamento del sistema della "trasparenza amministrativa" alle future indicazioni del legislatore nazionale e regionale comunicando tempestivamente alla Regione Lombardia il rispetto degli obblighi di pubblicazione	[informazioni inserite / previste da normativa (XXX) * 100 = 100%
<b>2028 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	assicurare sul sito ATS il tempestivo aggiornamento dei dati pubblicati e l'adeguamento del sistema della "trasparenza amministrativa" alle future indicazioni del legislatore nazionale e regionale comunicando tempestivamente alla Regione Lombardia il rispetto degli obblighi di pubblicazione	[informazioni inserite / previste da normativa (XXX) * 100 = 100%
<b>AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>		
<b>ATTORE</b>	<b>AZIONE</b>	

TUTTE LE STRUTTURE COINVOLTE	PUBBLICAZIONE DEI DATI DI COMPETENZA
------------------------------	--------------------------------------

Si fa presente che l'impegno operativo annuale per il 2026 viene monitorato e rendicontato dal Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza secondo le indicazioni dell'Autorità nazionale Anticorruzione (ANAC).

## 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Con riferimento al "capitale umano" i punti focali dell'attività dell'ATS Brianza riguarderanno:

- l'organizzazione del lavoro: il lavoro agile.
- il reclutamento: il piano triennale del fabbisogno del personale;
- la valorizzazione delle risorse interne: la formazione.

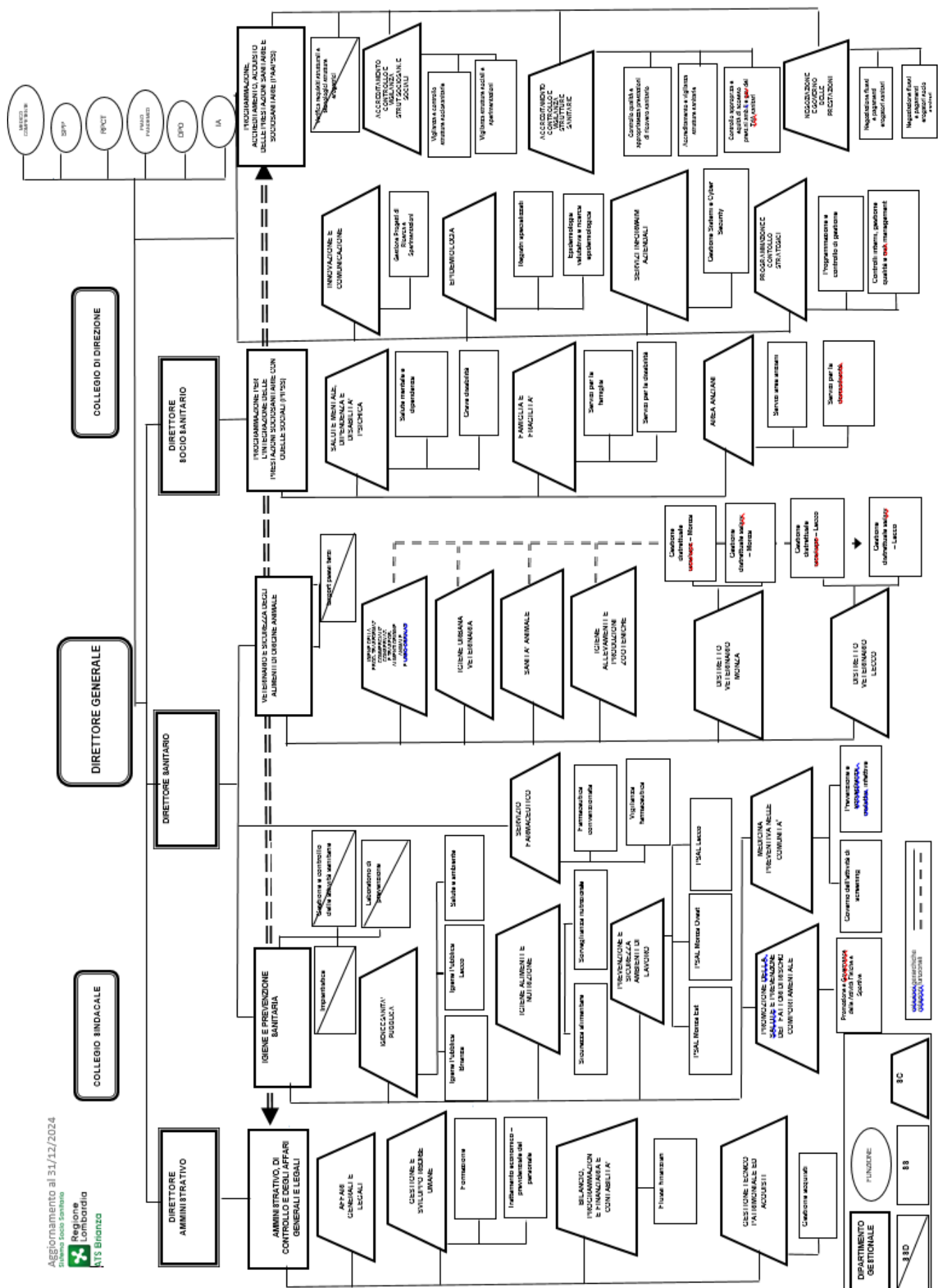
Si inseriscono quali strategie all'interno dell'obiettivo organizzativo: "adottare misure organizzative generali funzionali al valore pubblico".

### 3.1 Struttura organizzativa

Il modello organizzativo di ATS Brianza è il modello dipartimentale, sono presenti 5 dipartimenti come evidenziato nell'organigramma inserito nel paragrafo 3.1.1.

#### 3.1.1 Organigramma

La realtà organizzativa e funzionale dell'Agenzia per l'anno 2025 è quella delineata dal POAS in vigore. Con DGR n.3727 del 30/12/2024 è stata approvata la proposta di aggiornamento del POAS (Piano di Organizzazione Aziendale Strategico) 2022/2024 adottata con delibera di ATS Brianza n.468 del 22/11/2024 avente ad oggetto "*Piano di Organizzazione Aziendale Strategico (POAS) 2022-2024 dell'ATS Brianza: adozione aggiornamento 2024 e contestuale revoca della delibera n. 299 del 01/08/2024*", alla quale ha fatto seguito la delibera di ATS n. 11 del 09/01/2025 "*D.G.R. XII/3727 del 30/12/2024-aggiornamento del Piano di Organizzazione Aziendale Strategico (POAS) 2022-2024 dell'Agenzia di Tutela della Salute (ATS) Brianza: presa d'atto*" per la presa d'atto del sopra citato provvedimento regionale.



### 3.1.2 Livelli di responsabilità organizzativa

#### Dirigenza Area Sanità e Dirigenza Area Funzioni Locali – sez. PTA

1. Con l'approvazione del Contratto Collettivo Integrativo di Lavoro della Dirigenza Area Sanità sottoscritto in data 01.12.2022 e del nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro di Lavoro della Dirigenza dell'Area Sanità sottoscritto in data 23.01.2024 sono state disciplinate le tipologie di incarichi per la dirigenza dell'Area Sanità.

Tali tipologie di incarico si differenziano tra loro in funzione della loro natura (gestionale o professionale) e della rilevanza all'interno dell'ente. Gli incarichi comportanti la responsabilità di gestione di una struttura si distinguono in incarichi di Direzione di struttura complessa (ISC) e incarichi di responsabilità di struttura semplice; quest'ultimi a loro volta si distinguono in strutture semplici a valenza dipartimentale o distrettuale (ISSD) o interne a strutture complesse (ISS).

Gli incarichi professionali invece si distinguono in:

- a) incarichi professionali di altissima professionalità conferibile ai dirigenti che abbiano maturato almeno cinque anni di servizio e che abbiano superato la verifica del collegio tecnico; questi ultimi a loro volta si distinguono in incarico di altissima professionalità a valenza dipartimentale (IAPSD) e incarico di altissima professionalità quale articolazione interna di struttura complessa (IAPSC) *ovvero di struttura semplice anche a valenza dipartimentale o distrettuale*;
- b) incarico professionale di alta specializzazione (IPAS);
- c) incarico professionale, di consulenza, di studio e di ricerca, ispettivo, di verifica e di controllo (IPNB);
- d) incarico professionale iniziale (IPB).

In base alla distinzione di cui al punto precedente, vengono individuate le seguenti tipologie di incarichi o fasce, secondo il seguente schema:

- incarichi di struttura complessa (ISC);
- incarichi di struttura semplice (ISS) o di struttura semplice a valenza dipartimentale (ISSD);
- incarichi di altissima professionalità a valenza dipartimentale (IAPSD) e incarico di altissima professionalità quale articolazione interna di struttura complessa (IAPSC) *ovvero di struttura semplice anche a valenza dipartimentale o distrettuale*, incarico professionale di alta specializzazione (IPAS), incarico professionale, di consulenza, di studio e di ricerca, ispettivo, di verifica e di controllo (IPNB);
- incarico professionale iniziale (IPB).).

2. Con l'approvazione del Contratto Collettivo Integrativo di Lavoro della Dirigenza Area Funzioni Locali sez. PTA sottoscritto in data 01.12.2022 e del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro di Lavoro della Dirigenza dell'Area Funzioni Locali sottoscritto in data 16.07.2024 sono state disciplinate le tipologie di incarichi per la dirigenza Area Funzioni Locali – sez. PTA.

Tali tipologie di incarico si differenziano tra loro in funzione della loro natura (gestionale o professionale) e della rilevanza all'interno dell'Ente.

Gli incarichi comportanti la responsabilità di gestione di una struttura si distinguono in incarichi di Direzione di struttura complessa (SC) e incarichi di Responsabilità di struttura semplice; quest'ultimi a loro volta si distinguono in strutture semplici a valenza dipartimentale o distrettuale (SSD) o interne a strutture complesse (SS).

Sono infine previsti incarichi professionali, anche di alta specializzazione, di consulenza, di studio, di ricerca, ispettivo e di verifica e controllo che prevedono, in modo prevalente, responsabilità tecnico specialistiche.

In base alla distinzione di cui al punto precedente, vengono individuate quattro tipologie di incarichi o fasce secondo il seguente schema:

- strutture complesse



- strutture semplici o strutture semplici a valenza dipartimentale
- incarichi professionali anche di alta specializzazione
- incarichi professionali

3. Con Deliberazione n. 79 del 19/03/2024 di ATS Brianza è stato revisionato il “**REGOLAMENTO PER L’AFFIDAMENTO E LA REVOCA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI**”.

### **Personale del comparto**

1. Il Contratto Collettivo Integrativo di Lavoro applicato è quello dell'ex ASL di Monza e Brianza del 10.02.2011 attualmente vigente anche per tutto il personale del comparto di ATS Brianza in forza dell'accordo sindacale sottoscritto in data 31.12.2016 e recepito con deliberazione ATS Brianza n. 2 del 02.01.2017 disponibile al seguente link ([clicca qui](#)).
2. In relazione alle progressioni economiche all'interno delle aree, in data 28.11.2025 è stata sottoscritta l'ipotesi di accordo DEP 2025, che verrà recepita con successiva deliberazione dell'Agenzia;
3. Il Regolamento vigente inerente la “Disciplina dell'istituto degli incarichi di posizione e di funzione per il personale del comparto” è quello approvato con Decreto ATS Brianza n. 272 del 30/06/2023.

Tale regolamento disciplina il tema degli incarichi, con specifico riferimento alla graduazione degli stessi nonché alle modalità di conferimento, revoca e verifica degli stessi.

E' costituito sulla base delle seguenti previsioni normative e contrattuali:

- CCNL 02.11.2022 - Triennio 2019-2021 capo III - “Il sistema degli incarichi” (artt. 24-36) in quanto non disapplicato dal CCNL 27.10.2025;
- CCNL 21.05.2018 - Triennio 2016-2018 in quanto non disapplicato dal CCNL 02.11.2022;
- Legge n. 43/2006 “Disposizioni in materia di professioni sanitarie infermieristiche, ostetrica, riabilitative, tecnico-sanitarie e della prevenzione e delega al Governo per l'istituzione dei relativi ordini professionali”.

Il sistema degli incarichi si fonda sui principi di maggiore responsabilità e di impegno realmente profuso, valorizzazione del merito e della prestazione professionale ed è funzionale ad una efficace organizzazione aziendale e al raggiungimento degli obiettivi di salute previsti a livello nazionale e regionale finalizzati a promuovere lo sviluppo professionale, mediante il riconoscimento di autonomia operativa.

Gli incarichi, ad eccezione dell'incarico professionale di base conferito ai soggetti appartenenti all'area dei professionisti della salute e funzionari, richiedono lo svolgimento di funzioni aggiuntive e/o maggiormente complesse nell'ambito e nel profilo di appartenenza, con assunzione diretta di responsabilità.

La mappatura degli incarichi è definita dall'Agenzia con separati atti, in coerenza con il Piano Organizzativo Aziendale Strategico in vigore ed in relazione alle esigenze di servizio. L'ultimo aggiornamento della mappatura degli incarichi conferibili in Agenzia è avvenuto con deliberazione ATS Brianza n. 347 del 01.08.2025.

A norma delle disposizioni contrattuali vigenti in materia, l'ATS Brianza, sulla base del proprio ordinamento, del proprio assetto organizzativo ed in relazione alle esigenze di servizio nonché nei



limiti delle risorse a ciò dedicate e definite d'intesa con le competenti RSU/OO.SS., definisce i seguenti incarichi:

- incarico di posizione: destinato solo al personale con elevata qualificazione;
- incarico di funzione organizzativa: riservato solo al personale inquadrato nell'area dei professionisti della salute e dei funzionari;
- incarico di funzione professionale: per il personale inquadrato nell'area dei professionisti della salute e dei funzionari, nell'area degli assistenti e nell'area degli operatori.

La disciplina dell'istituto degli incarichi del personale dipendente della ATS Brianza dell'area del Comparto, appartenente a ruoli sanitario, sociosanitario, tecnico, amministrativo e professionale, segue il seguente schema in applicazione dei requisiti previsti dagli artt. 24 e 34 del CCNL 2019-2021:

- procedura di istituzione;
- graduazione degli incarichi e connessa indennità di funzione;
- conferimento, durata e revoca degli incarichi di funzione;
- procedure di selezione;
- indennità di coordinamento ad esaurimento;
- esclusività dell'incarico.

Gli incarichi costituiscono uno strumento che concorre a realizzare un modello organizzativo flessibile che assume quale principio base quello meritocratico finalizzato a riconoscere i dipendenti appositamente selezionati per la particolare competenza e preparazione professionale.

Il regolamento è disponibile al seguente link [clicca qui](#).

La tabella qui di seguito riporta il prospetto della consistenza del personale al netto del personale assegnato al bilancio sociale al 31/12/2025 suddiviso per livello di responsabilità.

Numero Dipendenti al 31/12/2025	Ruolo	Livello di Responsabilità	Totale
Comparto	AMMINISTRATIVO Comparto		201
		INCARICO FUNZIONE	21
	SANITARIO Comparto		191
		INCARICO FUNZIONE	20
	SOCIO SANITARIO Comparto		17
		INCARICO FUNZIONE	2
	TECNICO Comparto		41
		INCARICO FUNZIONE	7
<b>TOTALE COMPARTO</b>			<b>450</b>
Dirigenza	AMMINISTRATIVO Dirigenza		
		Inc. Profess. Alta Spec Cons./Studio/Ric.	5
		Inc. Strutt. Sempl./ Val Dipartim	4
		Incarico di Direzione Strutt. Complessa	6
	PROFESSIONALE Dirigenza		
		Inc. Alta Professionalità	2
		Inc. Profess. Alta Spec Cons./Studio/Ric.	3
		Inc. Strutt. Sempl./ Val Dipartim	4
		Incarico di Direzione Strutt. Complessa	1
	SANITARIO Dirigenza Medica		
		Inc. gest. Strutt. Complessa	16
		Inc. gest. Strutt. Sempl. Dipartimentale	1
		Inc. Altissima professionalità a valenza dipartimentale	1
		Inc. gest. Struttura Semplice	15
		Inc. Altissima professionalità SC	2
		Inc. profess. Alta Specializzazione	4
		Inc. profess. Consulenza/Studio/Ricerca	17
		Inc. professionale di Base	27
		Senza incarico / in periodo di prova	4
	SANITARIO Dirigenza non Medica		
		Inc. gest. Strutt. Sempl. Dipartimentale	2
		Inc. gest. Struttura Complessa	4
		Inc. gest. Struttura Semplice	2
		Inc. profess. Alta Specializzazione	4
		Inc. profess. Consulenza/Studio/Ricerca	3
		Inc. professionale di Base	23
		Senza incarico / in periodo di prova	4
	TECNICO Dirigenza		
		Inc. Alta Professionalità	2
		Inc. Profess. Alta Spec Cons./Studio/Ric.	0
		Incarico di Direzione Strutt. Complessa	1
<b>TOTALE DIRIGENZA</b>			<b>157</b>
<b>TOTALE 31/12/2025</b>			<b>607</b>

### 3.1.3 Ampiezza delle unità organizzative

La dotazione del personale operante nell'ATS Brianza è reperibile nella sottosezione "personale" della sezione "amministrazione trasparente" del sito dell'ATS Brianza, a cui si accede dal link [clicca qui](#) ed è in sintesi rappresentata da quanto riportato nella seguente tabella (numero medio teste per direzione anno 2025):

NUMERO MEDIO DIPENDENTI PER STRUTTURA AL 31/12/2025	
DIREZIONE GENERALE	5,1
DIREZIONE AMMINISTRATIVA	12,3
DIREZIONE SANITARIA	10,6
DIREZIONE SOCIO SANITARIA	3,8
MEDIA GENERALE	8,2

In applicazione della Legge regionale n. 22/2021 con decorrenza 1/1/2024 è avvenuto il passaggio del personale assegnato al Dipartimento Cure Primarie nelle ASST BRIANZA e ASST Lecco.

### 3.2 Organizzazione del lavoro agile

Il lavoro agile rappresenta una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro, previamente individuati dall'Agenzia, finalizzata a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa oltre a garantire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale dipendente.

L'ATS della Brianza, tra il 2024 e il 2025 ha revisionato la regolamentazione dello smart working preesistente con l'approvazione dei Regolamenti per la disciplina del lavoro agile:

- Regolamento approvato con Deliberazione ATS Brianza n. 341 del 29/08/2024 per il personale del comparto;
- Regolamento approvato con Deliberazione ATS Brianza n.73 del 26/02/2025 per il personale della dirigenza;

I regolamenti adottati sono destinati a tutti i dipendenti di questa Agenzia a tempo pieno o part time, di ruolo e a tempo determinato garantendo in ogni caso:

- ✓ il principio di rotazione del personale in lavoro agile;
- ✓ la prevalenza della prestazione mensile in presenza;

L'adesione al Lavoro Agile ha natura volontaria e si perfeziona con la sottoscrizione di un accordo individuale di lavoro che ha decorrenza di un anno con la previsione, alla scadenza, di un unico rinnovo automatico sempre di durata annuale, fatta salva diversa valutazione da parte del dirigente responsabile.

I Regolamenti approvati hanno messo in evidenza l'importante ruolo dei dirigenti responsabili nelle varie fasi del percorso metodologico:

- ✓ mappatura dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile;
- ✓ assegnazione degli OBIETTIVI correlati allo sviluppo del lavoro agile;
- ✓ autorizzazione allo svolgimento dello SW;
- ✓ calendarizzazione delle giornate in SW;

- ✓ attività di controllo e verifica del raggiungimento degli obiettivi ( rendicontazione oggettiva attività).

### Svolgimento Lavoro Agile

I dipendenti di questa Agenzia possono accedere al lavoro agile nel numero minimo e massimo di giornate definite in via preventiva dall'Agenzia attraverso la predisposizione di specifiche mappature dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile rese dai Responsabili delle strutture aziendali.

Le mappature hanno restituito la percentuale di “smartabilità” di ciascuna struttura. Tale percentuale è utilizzata per posizionare la struttura in una delle due fasce che identificano il numero massimo di giornate su base mensile autorizzabili dai Direttori/Responsabili.

- Per il personale del comparto:
  - ✓ fino al 50% = fino a 8 gg assegnabili da parte del dirigente responsabile;
  - ✓ Oltre il 51% = fino a 10 gg assegnabili da parte del dirigente responsabile;

Per il personale della dirigenza con incarico professionale:

- ✓ fino al 50% = fino a 3 gg assegnabili da parte del dirigente responsabile;
- ✓ Oltre il 51% = fino a 5 gg assegnabili da parte del dirigente responsabile;

I dirigenti con incarichi di natura gestionale (Struttura Complessa; Struttura Semplice a valenza dipartimentale; Struttura Semplice quale articolazione interna di Struttura Complessa) stante la diretta responsabilità di gestione di risorse umane, finanziarie e strumentali e tenuto conto della natura degli incarichi e della loro finalizzazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati, possono aderire al Lavoro Agile per un massimo di una giornata al mese da rendicontare, ove presente, al Direttore di Dipartimento di afferenza ovvero alla Direzione di line di afferenza.

L'ATS ha recepito la Direttiva del 29/12/2023 del Ministro per la Pubblica Amministrazione sul lavoro agile in base alla quale, le istanze dei dipendenti “*destinatari di specifica tutela*” cioè quei lavoratori che hanno temporanee e contingenti esigenze di conciliazione fra vita e lavoro caratterizzate da gravità, urgenza e temporaneità, vengono esaminate da una Commissione all'uopo costituita con la necessaria presenza del Medico competente. A tali lavoratori non si applica il principio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza.

I periodi autorizzabili per la forma di lavoro a distanza temporaneo vanno da un minimo di 1 mese ad un massimo di 6 mesi rinnovabili a seguito della presentazione di una nuova istanza.

Si riporta di seguito il numero degli accordi individuali di lavoro agile e di lavoro agile temporaneo, compresi anche i dipendenti distinto tra le due aree contrattuali attivati tra la fine del 2024 e il 2025, in vigore dei Regolamenti sopra richiamati, da cui si evince che lo strumento messo in atto dall'Agenzia ha riscontrato un'adesione volontaria partecipata e funzionale in termini di conciliazione vita lavoro e benessere lavorativo.

DIPENDENTI AUTORIZZATI A FRUIRE DELLO SMART WORKING/TELELAVORO AL 31/12 DELL'ANNO DI RIFERIMENTO	al 31/12/2024			al 31/12/2025		
	COMPARTO	DIRIGENZA	TOTALE	COMPARTO	DIRIGENZA	TOTALE
TASSO DI ADESIONE ALLO SMART WORKING/TELELAVORO						
numero dipendenti in lavoro agile o telelavoro	29	0	29	163	25	188
numero totale dipendenti in servizio	448	157	605	454	158	612
percentuale	6,47%	0,00%	4,79%	35,90%	15,82%	30,72%

### 3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale

La pianificazione dei fabbisogni di personale costituisce un “di cui” della programmazione strategica complessiva dell’ATS ed ha la finalità di cercare di ottimizzare l’impiego delle risorse disponibili per migliorare l’efficienza e la qualità dei servizi offerti alla collettività, tenendo presenti eventuali modifiche degli assetti organizzativi.

La programmazione del fabbisogno tiene conto dei dati storici, del trend delle cessazioni, delle dinamiche organizzative contingenti (ad esempio cambiamenti normativi, digitalizzazione dei processi, ecc). Non può prescindere inoltre dal rispetto dei vincoli connessi agli stanziamenti di bilancio, e dalle indicazioni fornite da Regione Lombardia in coerenza con le risorse assegnate annualmente sul budget del personale dipendente e sul budget del personale gravante sulle voci “beni e servizi”.

Il Piano del Fabbisogno del Personale 2024-2026, coordinato da Regione Lombardia, affronta le sfide legate alla carenza di personale medico, all’evoluzione normativa e tecnologica, e alla crescente complessità delle attività di vigilanza e controllo. L’Agenzia di Tutela della Salute ha quindi definito priorità strategiche per individuare le figure professionali necessarie e garantire il raggiungimento degli obiettivi di salute e prevenzione.

Si segnala che a seguito di valutazioni delle esigenze aziendali sono state effettuate modifiche sui profili della dirigenza in relazione alle tipologie di professioni e competenze professionali rispondenti alla programmazione delle attività aziendali.

Come per le precedenti programmazioni di fabbisogno si è provveduto a modificare la consistenza dei medici effettuando la sostituzione di dirigenti delle professioni sanitarie o della dirigenza sanitaria per l’area prevenzione e infermieristica anche in relazione alla necessità di acquisire risorse per il panflu (piano pandemico influenzale).

Permane la difficoltà di acquisire figure mediche da inserire nelle attività del Dipartimento di Igiene e Prevenzione Sanitaria nonché l’elevata mobilità del personale, in particolare dei tecnici della prevenzione, che sollecitano una seria riflessione su quali figure professionali sia possibile inserire, e soprattutto su quali strategie puntare, per raggiungere gli obiettivi di salute e prevenzione propri di questa funzione delle Agenzie di Tutela della Salute.

Con riferimento al piano triennale dei fabbisogni del personale l’ATS Brianza ha definito il seguente obiettivo strategico:

<b>denominazione dell’impegno strategico</b>	<b>piano triennale del fabbisogno del personale</b>
<b>struttura proponente</b>	dipartimento amministrativo, di controllo e degli affari generale e legali
<b>struttura responsabile</b>	gestione e sviluppo risorse umane
<b>area strategica di attività</b>	gestire i servizi promuovendo una cultura orientata alla performance, alla semplificazione e qualità dei processi, all’innovazione tecnologica, alla legalità ed etica, alla gestione e sviluppo del capitale umano anche nel rispetto delle pari opportunità, in risposta alle esigenze della collettività
<b>ambito PIAO</b>	performance/valore organizzativo
<b>obiettivo strategico</b>	adottare misure organizzative generali funzionali al valore pubblico
<b>il contesto</b>	Il Piano del fabbisogno del personale è una programmazione attivata e coordinata dalla Regione Lombardia. L’attuale difficoltà a reperire personale dei profili di

	dirigente medico e di tecnico della prevenzione negli ambienti e nei luoghi di lavoro, il progresso tecnologico e l'evoluzione continua della normativa europea e nazionale di settore rendono sempre più complesso lo svolgimento delle attività di vigilanza, controllo e valutazione dei rischi. Ciò ha comportato una riflessione su quali figure professionali sia possibile reperire ed inserire, e soprattutto su quali strategie puntare, per raggiungere gli obiettivi di salute e prevenzione propri di questa funzione dell' Agenzia di Tutela della Salute.	
<b>descrizione dell'impegno strategico</b>	Garantire l'avvio delle necessarie procedure di acquisizione del personale	
<b>collaborazione con strutture interne all'ATS</b>	la collaborazione della S.C. Gestione e Sviluppo Risorse Umane è trasversale rispetto alle altre strutture interne di ATS	
<b>anno avvio</b>	2022	
<b>IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI</b>		
<b>anno</b>	<b>descrizione dell'impegno operativo annuale</b>	<b>indicatore</b>
<b>2026 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	Provvedere all'avvio delle procedure per la copertura dei posti di cui al PTFP compresi nel budget assegnato da Regione Lombardia ed autorizzati	Numero richieste di copertura avviate/numero richieste di copertura avviabili=100%
<b>2027 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	Provvedere all'avvio delle procedure per la copertura dei posti di cui al PTFP compresi nel budget assegnato da Regione Lombardia ed autorizzati	Numero richieste di copertura avviate/numero richieste di copertura avviabili=100%
<b>2028 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	Provvedere all'avvio delle procedure per la copertura dei posti di cui al PTFP compresi nel budget assegnato da Regione Lombardia ed autorizzati	Numero richieste di copertura avviate/numero richieste di copertura avviabili=100%
<b>AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>		
<b>ATTORE</b>	<b>AZIONE</b>	
DIREZIONE STRATEGICA E DIRETTORI DI DIPARTIMENTO	SUPPORTO PER L'INDIVIDUAZIONE DEL FABBISOGNO PER QUANTO DI COMPETENZA	

In tema di reclutamento del personale si segnala che il “Piano Triennale del fabbisogno del personale (PTFP) per il triennio 2025-2027” è stato approvato con DGR XII/4801 del 28/07/2025 “Approvazione del Piano dei Fabbisogni di Personale triennio 2025 – 2027 dell’Agenzia di Tutela della Salute Brianza”.

Il documento è consultabile al link [clicca qui](#).

La seguente tabella riepiloga il numero di dipendenti previsti nel PTFP 2025-2027:

Raggruppamento profili	Teste 2025	Teste 2026	Teste 2027
DIRIGENZA MEDICA	48	48	48
DIRIGENZA VETERINARIA	53	53	53
DIRIGENZA SANITARIA	21	21	21
DIRIGENZA delle PROFESSIONI SANITARIE	20	20	20
DIRIGENZA PROFESSIONALE	10	10	10
DIRIGENZA TECNICA	4	4	4
DIRIGENZA AMMINISTRATIVA	17	17	17
<b>TOTALE DIRIGENZA</b>	<b>173</b>	<b>173</b>	<b>173</b>
PERSONALE INFERMIERISTICO (escluso IFeC)	15	15	15
INFERMIERE DI FAMIGLIA (IFeC)	0	0	0
OSTETRICA	0	0	0
PERSONALE TECNICO SANITARIO	7	7	7
ASSISTENTI SANITARI	41	41	41
TECNICO DELLA PREVENZIONE	142	142	142
PERSONALE DELLA RIABILITAZIONE	14	14	14
ASSISTENTI SOCIALI	18	18	18
PERSONALE RUOLO TECNICO NON SANITARIO	46	46	46
OTA	0	0	0
OSS	0	0	0
AUSILIARI	0	0	0
ASSISTENTE RELIGIOSO	0	0	0
PERSONALE AMMINISTRATIVO	215	215	215
PERSONALE COMUNICAZIONE-INFORMAZIONE	0	0	0
RICERCATORE O COLLABORATORE DI RICERCA SANITARIA	0	0	0
<b>TOTALE COMPARTO</b>	<b>498</b>	<b>498</b>	<b>498</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>671</b>	<b>671</b>	<b>671</b>

### 3.3.1 Formazione del personale

Al fine di assicurare lo sviluppo e la valorizzazione del personale, l'ATS Brianza, riconosciuta "Provider ECM", avendo ottenuto l'accreditamento standard al Sistema Lombardo ECM-CPD, adotta annualmente il Piano Formativo Aziendale (PFA) che tiene conto delle priorità di formazione strategiche e trasversali dell'Agenzia.

Ciascun evento formativo inserito nel PFA è corredato dal set informativo previsto dalla normativa relativa all'accreditamento ECM.

Il PFA è elaborato sulla base di una rilevazione annuale articolata del fabbisogno formativo, che si sviluppa attraverso:

- la raccolta degli indirizzi e degli orientamenti della Direzione Strategica;
- l'analisi dei fabbisogni emergenti funzionali al conseguimento degli obiettivi strategici del PIAO. In tale ambito, la S.S. Formazione partecipa al gruppo di lavoro multidisciplinare incaricato della predisposizione del PIAO; nei riquadri relativi alle azioni organizzative trasversali, ove previsto, è esplicitato il contributo della S.S. Formazione al raggiungimento dei singoli obiettivi;
- la ricognizione delle esigenze formative emergenti finalizzata alla valorizzazione multidimensionale del personale, effettuata dai Responsabili delle articolazioni organizzative;
- la raccolta dei fabbisogni formativi espressi dai singoli dipendenti.

Il PFA viene validato da parte del Comitato Scientifico, nell'ottica della verifica del conseguimento degli obiettivi formativi di interesse aziendale, regionale e nazionale.

Il Piano può essere oggetto di integrazioni e/o modifiche in corso d'anno per rispondere ad esigenze contingenti, non prevedibili e non programmabili, oltre che in adempimento a disposizioni regionali. Il contenuto del Piano deve rispettare le attese riguardanti la formazione obbligatoria derivante dalle normative vigenti (es. D.L.vo 81/2008), il miglioramento delle competenze tecnico-professionali dei dipendenti e l'integrazione degli interventi sociali, sociosanitari e sanitari.

Nell'anno 2025, ATS Brianza ha erogato n. 116 iniziative di aggiornamento che hanno garantito una ampia copertura dei profili sanitari e non sanitari presenti. Le iniziative accreditate ECM/CPD sono state n. 80.

Da evidenziare nell'anno 2025 la continuazione del coinvolgimento di ATS Brianza nell'attività formativa afferente al Piano di Formazione del SSR tramite stipula con Polis\_Lombardia di un "Accordo attuativo per l'attività promossa nell'ambito del Piano di Formazione per il personale del Servizio Sanitario Regionale anno 2025" con conseguente attuazione a livello locale dell'evento ivi previsto ed attivato da Polis Lombardia. Il coinvolgimento di ATS Brianza è da prevedersi anche nell'anno 2026.

ATS Brianza, al fine di andare incontro ad esigenze formative richieste da soggetti esterni rientranti nell'ambito del territorio e per valorizzare le professionalità presenti all'interno dell'Agenzia che avranno a disposizione sempre più le competenze necessarie per formare, ha chiesto nell'anno 2022 l'accreditamento all' Albo Regionale degli Operatori Accreditati per i Servizi di Istruzione e Formazione Professionale - Regione Lombardia di tipo B, e nell'anno 2025 è stata realizzata l'iniziativa dal titolo "Interventi Assistiti sugli Animali: coadiutore del cane – Corso avanzato". L'Agenzia ha intenzione di ricominciare il suddetto percorso.

ATS Brianza partecipa all'obiettivo di Regione Lombardia di cui alla Missione 6 c.2-2-2 "Sviluppo delle competenze tecniche-professionali digitali e manageriali del personale del sistema sanitario – sub:misura: corso di formazione in infezioni ospedaliere". Progetto formativo che è iniziato nell'anno 2024 con la partecipazione di personale sanitario. Nell'anno 2025 è stata predisposta la FAD "Corso di formazione Infezioni Correlate all'Assistenza (ICA): Modulo A, B teorico e pratico, C" che verrà messa a disposizione dei dipendenti sanitari secondo le indicazioni di Regione Lombardia.

ATS Brianza aderisce al programma regionale di Digital Upskilling in cui centrale è il potenziamento del Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE), possibile grazie ai fondi stanziati dalla Missione 6 "Salute" del PNRR. A partire dall'anno 2025 ha avuto inizio la formazione di 58 dipendenti, mentre nel 2026 verrà estesa la partecipazione ad ulteriore personale per le altre tematiche inserite nella piattaforma regionale messe a disposizione dei dipendenti pubblici.

Tenuto conto dell'obiettivo strategico della transizione digitale della Pubblica Amministrazione, con il fine di procedere all'accelerazione degli obiettivi di semplificazione amministrativa, di digitalizzazione e di riqualificazione del personale dipendente, individuato nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), ATS Brianza ha aderito nell'anno 2022 a "Syllabus per la formazione digitale" e nell'anno 2025 ha pertanto completato l'iscrizione di tutti i dipendenti per permettere loro di effettuare il percorso digitale, che si ripeterà nel prossimo anno.

Il Piano di Formazione anno 2026 adottato con apposito decreto è pubblicato sul sito internet consultabile al seguente link [clicca qui](#).

Si riportano qui di seguito alcuni degli argomenti trattati dagli eventi formativi previsti:

- attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni;
- salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;
- prevenzione della corruzione;
- etica, trasparenza e integrità;
- contratti pubblici;
- team building;
- intelligenza artificiale;
- prevenzione delle aggressioni;
- promozione della salute;
- pianificazione strategica.

ATS Brianza con l'obiettivo di una sempre maggiore sensibilizzazione ai temi del cambiamento climatico, nel 2026 attiverà percorsi formativi sull'argomento in ottemperanza della legge regionale



18/07/2025 n.11 “Legge per il clima: norme per la mitigazione e l’adattamento ai cambiamenti climatici”.

Tra le altre iniziative si evidenzia l’attivazione del programma nazionale di formazione SABIC-FORMAZIONE SALUTE E AMBIENTE la cui fruizione sarà promossa nel prossimo anno per tutti i dipendenti.

Nel corso del 2025 ATS ha incrementato il numero delle iniziative formative rivolte ai dipendenti e prevede un ulteriore potenziamento dell’offerta nel 2026, in un’ottica di progressiva implementazione delle ore di formazione previste dal nuovo CCNL Comparto Sanità – triennio 2022-2024, nonché di graduale attuazione della Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri di gennaio 2025, recante “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti” (Direttiva Zangrillo).

In particolare, sarà resa disponibile a tutti i dipendenti un’offerta formativa in modalità FAD pari complessivamente a 24 ore, garantendo il minimo previsto dal citato CCNL.

Inoltre, il Piano della Formazione Aziendale (PFA) 2026 consente a ciascun dipendente di accedere a tutti i corsi aziendali previsti in relazione al profilo professionale di appartenenza. La S.S. Formazione supporta tale processo attraverso una specifica campagna di comunicazione, che prevede la pubblicazione del PFA sul sito istituzionale aziendale e sugli applicativi gestionali “Angolo del dipendente” e “Formazione”, accessibili all’intera platea dei dipendenti.

A integrazione di tali strumenti, con cadenza trimestrale viene trasmesso a ciascun dipendente il prospetto degli eventi formativi programmati per il trimestre successivo, ai quali è possibile iscriversi mediante apposito portale disponibile sulla intranet aziendale.

Tali modalità organizzative favoriscono l’acquisizione delle ore formative previste dalla sopra richiamata Direttiva “Zangrillo”.

Si evidenzia infine che il personale sanitario, che rappresenta circa il 50% dei dipendenti, assolve da anni all’obbligo formativo attraverso l’acquisizione di crediti ECM, per un totale di 50 ore annue. La formazione del personale viene progettata e realizzata con l’obiettivo di incentivare l’innovazione ed affrontare in modo consapevole e proattivo le sfide di un mondo in continua evoluzione. Deve contribuire a rafforzare, diversificare e ampliare le competenze, le conoscenze e le abilità dei dipendenti, permettendo loro di affrontare nuove richieste, risolvere problemi complessi, gestire i conflitti e contribuire efficacemente agli obiettivi dell’Agenzia sostenendo la crescita delle persone e lo sviluppo delle loro competenze sia nella fase di reclutamento che durante l’intero percorso lavorativo delle persone.

#### **a) Le risorse interne ed esterne disponibili e/o ‘attivabili’ ai fini delle strategie formative**

ATS Brianza si avvale delle competenze della SS Formazione, la quale coordina le attività formative aziendali volte allo sviluppo e al miglioramento delle competenze e delle abilità tecnico professionali del personale, con il compito di elaborare i programmi annuali e pluriennali di formazione al fine di coinvolgere il personale e garantire allo stesso, se avente diritto, il riconoscimento dei crediti ECM. Ruolo importante viene svolto dai referenti della formazione, individuati e rappresentati per Dipartimento.

Per la realizzazione delle attività formative sono destinati locali, attrezzature e strumenti tecnologici aziendali, ma possono essere acquisiti la disponibilità di locali e risorse strumentali esterne in relazione alle specificità degli eventi formativi. L’implementazione di nuove metodologie didattiche ed in particolare della formazione a distanza è attuata attraverso l’utilizzo di specifiche piattaforme aziendali.

Prevalentemente, la tipologia didattica in videoconferenza è garantita mediante l’uso di una specifica piattaforma (Teams), mentre la tipologia didattica FAD è supportata da apposita piattaforma aziendale.

Il personale formativo può essere interno individuato tra dipendenti di ATS della Brianza o esterno, professionisti dipendenti di altri enti del SSN o di altre strutture private, liberi professionisti, agenzie formative.

## **b) Le misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato**

L'ATS Brianza prevede percorsi di formazione del proprio personale, dirigente e non, attraverso diversi istituti quali:

- aggiornamento obbligatorio: la partecipazione, da parte di tutti i dipendenti, alle iniziative di formazione o di aggiornamento professionale obbligatorio, inserite in appositi percorsi formativi, anche individuali, viene promossa dall'Agenzia con i dipendenti interessati ed è considerata servizio utile a tutti gli effetti.

- aggiornamento facoltativo:

- 1) per la dirigenza sanitaria, documentate iniziative, selezionate dai dirigenti interessati ed effettuate con il ricorso alle ore previste mediante la riserva oraria, nella misura di 4 ore settimanali eventualmente cumulabili;

- 2) per tutto il personale (comparto, dirigenza PTA, dirigenza sanitaria) documentate iniziative, coerenti con l'attività svolta possono essere effettuate dal personale nella misura massima di 8 giorni all'anno.

In aggiunta, a tutto il personale dipendente del Comparto, al fine di garantire il Diritto allo Studio, sono concessi, anche in aggiunta alle attività formative programmate da ATS Brianza, permessi retribuiti, nella misura massima di 150 ore individuali per ciascun anno solare e nel limite massimo, arrotondato all'unità superiore del 3% del personale in servizio a tempo indeterminato. Tali permessi spettano anche ai lavoratori con rapporto di lavoro a tempo determinato di durata non inferiore a sei mesi continuativi, comprensivi anche di eventuali proroghe.

## **c) Gli obiettivi e i risultati attesi della formazione**

Nella progettazione degli eventi formativi viene considerata la coerenza tra le competenze acquisibili, gli obiettivi formativi e le metodologie didattiche e metodi di lavoro per definire gli strumenti di misurazione più adeguati alla verifica dell'apprendimento dei discenti e delle ricadute organizzative. La valutazione dell'apprendimento dei discenti al termine del progetto formativo viene eseguita con strumenti diversi, a seconda dell'approccio adottato, ma sempre coerenti con gli obiettivi formativi e distinta per ciascun discente. Essa permette attraverso prove oggettive di conoscere se i partecipanti, a conclusione dell'evento, hanno conseguito gli obiettivi formativi definiti. Vengono monitorati la percentuale di raggiungimento della valutazione per docente oltre che gli indicatori di ricaduta che vengono determinati all'interno del programma dell'iniziativa di formazione. Detti monitoraggi supportano chi deve decidere il programma di formazione dell'anno successivo, in base agli esiti positivi.

Il curare l'aggiornamento professionale tecnico scientifico e manageriale in funzione dell'incarico conferito e il contribuire alla definizione del Piano di Formazione dell'Agenzia con particolare riguardo alla struttura assicurando altresì il raggiungimento del minimo credito formativo, ove previsto, anche per i propri collaboratori è un item inserito nella scheda di valutazione annuale dei Dirigenti Responsabili di struttura. E' difatti compito del dirigente gestire le persone assegnate, sostenendone lo sviluppo e la crescita professionale.

Il nuovo regolamento sul lavoro agile comparto e dirigenza ha consentito l'accesso alla modalità di lavoro da remoto ad una più larga platea di dipendenti. L'Agenzia promuoverà l'organizzazione di corsi in modalità FAD al fine di consentire la fruizione di formazione anche ai colleghi che hanno aderito alla modalità di lavoro agile.

Nel corso del 2025 è stata strutturata la formazione dei dipendenti neoassunti attraverso un percorso FAD a carattere multidisciplinare per offrire a tale categorie di dipendenti le conoscenze necessarie sulla strutturazione ed i processi dell'Agenzia utili per un inserimento consapevole ed efficace. A supporto è disponibile il "Manuale del Neoassunto" consegnato al momento dell'assunzione.

Con riferimento all'area della formazione l'ATS Brianza ha individuato il seguente obiettivo strategico:

<b>denominazione dell'impegno strategico</b>	<b>formazione: valorizziamo le nostre risorse interne</b>	
<b>struttura proponente</b>	dipartimento amministrativo, di controllo e degli affari generale e legali	
<b>struttura responsabile</b>	formazione	
<b>area strategica di attività</b>	gestire i servizi promuovendo una cultura orientata alla performance, alla semplificazione e qualità dei processi, all'innovazione tecnologica, alla legalità ed etica, alla gestione e sviluppo del capitale umano anche nel rispetto delle pari opportunità, in risposta alle esigenze della collettività	
<b>ambito PIAO</b>	performance/valore organizzativo	
<b>obiettivo strategico</b>	adottare misure organizzative generali funzionali al valore pubblico	
<b>il contesto</b>	Dall'analisi di quanto avvenuto soprattutto nell'ultimo biennio caratterizzato da un ricambio generazionale, risulta necessario porre l'attenzione, prima di tutto, sulle risorse umane in entrata che necessitano di adeguata formazione. In aggiunta, valorizzare il personale in servizio significa anche il porre particolare attenzione alle figure intermedie, in ATS corrispondenti a coloro che rivestono incarichi di funzione, sui quali agire per una formazione che si focalizzi su determinati aspetti propri della posizione ricoperta per uno sviluppo professionale futuro, oltre che al restante personale, compresi i Dirigenti Responsabili per attività di formazione specifica. Da ultimo, occorre garantire un accrescimento ai Dirigenti apicali, prevedendo percorsi formativi di carattere manageriale.	
<b>descrizione dell'impegno strategico</b>	Ampliamento delle conoscenze negli ambiti della alfabetizzazione digitale (cioè acquisizione di nuove metodologie informatiche di lavoro a supporto delle attività quotidiane) e su tematiche specifiche collegate al ruolo ricoperto proposte da strutture dei Dipartimenti di afferenza. Per il personale appartenente alla Dirigenza, ampliamento delle conoscenze manageriali per arrivare all'accrescimento individuale in funzione dell'ambito d'impiego.	
<b>anno avvio</b>	2022	
<b>IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI</b>		
<b>anno</b>	<b>descrizione dell'impegno operativo annuale</b>	<b>indicatore</b>
<b>2026 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	erogare iniziative di formazione su argomenti quali l' alfabetizzazione digitale, iniziative correlate allo sviluppo delle conoscenze specifiche del ruolo ricoperto che possono riguardare competenze trasversali e nel caso di personale appartenente alla Dirigenza, manageriali per arrivare all'accrescimento individuale in funzione dell'ambito d'impiego.	neo-assunti formati/da formare * 100 ≥ 80% + titolari incarichi di funzione formati /da formare * 100 ≥ 60% + Dirigenti titolari di SC e SS Dipartimentale formati/da formare * 100 ≥ 70% + altri dipendenti formati/dipendenti * 100 ≥ 60%
<b>2027 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	erogare iniziative di formazione su argomenti quali l' alfabetizzazione digitale, iniziative correlate allo sviluppo delle conoscenze specifiche del ruolo ricoperto che possono riguardare competenze trasversali e nel caso di personale appartenente alla Dirigenza, manageriali per arrivare all'accrescimento individuale in funzione dell'ambito d'impiego.	neo-assunti formati/da formare * 100 ≥ 80% + titolari incarichi di funzione formati /da formare * 100 ≥ 60% + Dirigenti titolari di SC e SS Dipartimentale formati/da formare * 100 ≥ 70% + altri dipendenti formati/dipendenti * 100 ≥ 60%
<b>2028 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	erogare iniziative di formazione su argomenti quali l' alfabetizzazione digitale, iniziative correlate allo sviluppo delle conoscenze specifiche del ruolo ricoperto che possono riguardare competenze trasversali e nel caso di personale appartenente alla Dirigenza, manageriali per arrivare	neo-assunti formati/da formare * 100 ≥ 80% + titolari incarichi di funzione formati /da formare * 100 ≥ 60% + Dirigenti titolari di SC e SS Dipartimentale formati/da formare * 100 ≥ 70% + altri dipendenti formati/dipendenti * 100 ≥ 60%

	all'accrescimento individuale in funzione dell'ambito d'impiego.	
<b>AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>		
<b>ATTORE</b>	<b>AZIONE</b>	
SC GESTIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	SUPPORTO PER L'IDENTIFICAZIONE DEL PERSONALE DA FORMARE	
REFERENTI DELLA FORMAZIONE	SUPPORTO PER LA PREDISPOSIZIONE DEL PIANO DI FORMAZIONE	
TUTTE LE STRUTTURE INTERESSATE COINVOLTE	PARTECIPAZIONE ATTIVA AI MOMENTI FORMATIVI PER I NEOASSUNTI	

## 4. MONITORAGGIO

Il monitoraggio della sezione “Valore pubblico” e “Performance” avverrà secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10 del decreto legislativo n.150 del 2009 e dalle “Linee guida 2025 sul Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) e sul Report del PIAO” della Presidenza del Consiglio dei Ministri-Dipartimento della Funzione Pubblica;

Ogni argomento trattato nei precedenti paragrafi è stato descritto in un impegno strategico articolato per singole annualità in impegni operativi tra i quali anche quello relativo al 2026.

I risultati attesi per il 2026, declinati in obiettivi annuali attribuiti alla responsabilità di specifiche strutture aziendali, saranno oggetto di due monitoraggi infrannuali (al mese di giugno e di settembre) ed il loro grado di raggiungimento sarà verificato e valutato alla fine dell'anno. La valutazione finale effettuata dal Nucleo di Valutazione sarà espressa in percentuale (dato l'atteso pari a 100). La media delle percentuali di raggiungimento degli impegni assunti nel presente documento costituirà il grado di raggiungimento del Piano, la media delle percentuali di raggiungimento di tutti gli obiettivi 2026 contenuti nel documento di budget costituirà il grado di raggiungimento della performance organizzativa nel suo complesso.

Il monitoraggio della sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” avverrà secondo le indicazioni dell'Autorità nazionale Anticorruzione (ANAC).

La sezione “Organizzazione e capitale umano” sarà monitorata su base triennale dal Nucleo di Valutazione.

Sarà inoltre eseguita la rilevazione della soddisfazione degli utenti, come descritta nel seguente paragrafo.

### 4.1 La soddisfazione degli utenti

L'ATS Brianza intende attivare in modo centralizzato e sistematico il monitoraggio della soddisfazione dei propri utenti e conseguentemente ha previsto l'attivazione del seguente impegno strategico diretto a “rilevare la soddisfazione degli utenti dei servizi offerti dall'ATS Brianza”:

<b>denominazione dell'impegno strategico</b>	<b>rileviamo la soddisfazione degli utenti dei servizi offerti da ATS Brianza</b>
<b>struttura proponente</b>	innovazione e comunicazione
<b>struttura responsabile</b>	innovazione e comunicazione
<b>area strategica di attività</b>	gestire i servizi promuovendo una cultura orientata alla performance, alla semplificazione e qualità dei processi, all'innovazione tecnologica, alla legalità ed etica, alla gestione e sviluppo del capitale umano anche nel rispetto delle pari opportunità, in risposta alle esigenze della collettività
<b>ambito PIAO</b>	performance/valore organizzativo
<b>obiettivo strategico</b>	adottare misure organizzative generali funzionali al valore pubblico

<b>il contesto</b>	Ogni anno l'Ufficio Relazioni con il Pubblico raccoglie le segnalazioni degli utenti sui servizi offerti. A partire da queste preziose informazioni, si vogliono attivare azioni di rilevazione della soddisfazione degli utenti sui settori più critici.	
<b>descrizione dell'impegno strategico</b>	individuazione di azioni di miglioramento dei servizi offerti dall'ATS Brianza a seguito della rilevazione del grado di soddisfazione dei propri utenti	
<b>anno avvio</b>	2022	
<b>IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI</b>		
<b>anno</b>	<b>descrizione dell'impegno operativo annuale</b>	<b>indicatore</b>
<b>2026 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	A partire dalla relazione delle segnalazioni URP dell'anno 2025 identificare due processi critici su cui attivare azioni di rilevazione della customer.	iniziative realizzate/da realizzare (2) * 100 = 100% + relazione su esiti e relative azioni di miglioramento = si
<b>2027 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	A partire dalla relazione delle segnalazioni URP dell'anno 2026 identificare due processi critici su cui attivare azioni di rilevazione della customer.	iniziative realizzate/da realizzare (2) * 100 = 100% + relazione su esiti e relative azioni di miglioramento = si
<b>2028 obiettivo operativo organizzativo generale</b>	A partire dalla relazione delle segnalazioni URP dell'anno 2027 identificare due processi critici su cui attivare azioni di rilevazione della customer.	iniziative realizzate/da realizzare (2) * 100 = 100% + relazione su esiti e relative azioni di miglioramento = si
<b>AZIONI ORGANIZZATIVE TRASVERSALI FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>		
<b>ATTORE</b>	<b>AZIONE</b>	
TUTTE LE STRUTTURE COINVOLTE	SUPPORTO PER LA GESTIONE DELLE EVENTUALI AZIONI DI MIGLIORAMENTO	