



Delibera n. 267 del 19/06/2026

OGGETTO: APPROVAZIONE REPORT PIAO (PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E DI ORGANIZZAZIONE) ATS BRIANZA - ANNO 2025

IL DIRETTORE GENERALE – Dott.ssa Paola Palmieri

Nominato in forza della Deliberazione della Giunta Regionale di Lombardia n. XII/4852 del 01/08/25

ACQUISITI i pareri del

Direttore Sanitario	Dr. Aldo Bellini	Favorevole
---------------------	------------------	------------

Direttore SocioSanitario	Dr. Antonio Colaianni	Favorevole
--------------------------	-----------------------	------------

Direttore Amministrativo	Dott. Giuseppe Matozzo	Favorevole
--------------------------	------------------------	------------

PREMESSO che:

- l’art. 4, c. 1, del D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001 con riferimento agli organi di governo dispone che *“esercitano le funzioni di indirizzo politico-amministrativo, definendo gli obiettivi ed i programmi da attuare ed adottando gli altri atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni, e verificano la rispondenza dei risultati dell’attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti”*;
- l’art. 3, c. 2, del D.L. n. 150 del 27 ottobre 2009 prevede che *“ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all’amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti”*;
- l’art. 10, c. 1, del D.L. n. 150 del 27 ottobre 2009 al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance stabilisce che le amministrazioni pubbliche redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno entro il 30 giugno la Relazione annuale sulla performance;
- l’art. 5, c. 2, del D.M. n. 132 del 30 giugno 2022 con riferimento alle modalità di monitoraggio del Piano integrato di attività e organizzazione richiama gli art. 6 e 10 del D.L. n. 150 del 27 ottobre 2009;

RICHIAMATI:

- le *“Linee guida 2025 sul Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) e sul report del PIAO”* della Presidenza del Consiglio dei Ministri che delineano un modello a tendere con un miglioramento graduale delle competenze e degli strumenti da parte delle amministrazioni;
- il *Manuale operativo 2025 sul PIAO e sul report delle Regioni* che ha l’obiettivo di fornire alle Pubbliche Amministrazioni, in modo non prescrittivo e nel rispetto della loro autonomia politica strategica e gestionale, un supporto metodologico orientativo per predisporre un PIAO e un report PIAO utili e di qualità;

DATO ATTO che:

- con delibera n. 30 del 30 gennaio 2025 ATS Brianza ha adottato il *“Piano integrato di attività e di organizzazione 2025-2027”* definendo gli impegni strategici dell’Agenzia;
- con delibera n. 177 del 23 aprile 2025 ATS Brianza ha approvato il *“Documento di budget-Obiettivi delle strutture ATS Brianza anno 2025”* declinando gli impegni strategici in specifici obiettivi annuali e attribuendo alle strutture la responsabilità del loro perseguimento e della loro realizzazione;
- con delibera n. 261 del 18 giugno 2025 il Direttore generale di ATS Brianza ha preso atto della D.G.R. n.4434 del 26 maggio 2025 *“Determinazioni in ordine agli obiettivi delle Agenzie di Tutela della Salute (A.T.S), delle Aziende Sociosanitarie Territoriali (A.S.S.T.) e dell’Agenzia Regionale di Emergenza Urgenza (A.R.E.U.) – anno 2025 ”* ed ha assegnato gli obiettivi alla Direzione Strategica;
- con delibera n. 275 del 27 giugno 2025 il Direttore Generale di ATS Brianza ha preso atto del D.D.G.W. n. 8608 del 18 giugno 2025 *“Declinazione degli indicatori relativi agli obiettivi dell’ATS della Brianza – anno 2025”* con il quale si definiscono gli indicatori degli obiettivi dei Direttori Generali in modo puntuale con riferimento alla specificità di ogni singola Struttura sanitaria ed ha assegnato tali indicatori agli obiettivi della Direzione Strategica;
- ATS Brianza ha formalizzato gli esiti della verifica/valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi 2025, nel documento denominato *“Valutazione finale obiettivi di budget delle strutture ATS Brianza- anno 2025”*, validato dal Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (verbale n.14 del 30 marzo 2026 conservato agli atti di questa Agenzia);

- il documento denominato “*ATS Brianza - Report PIAO anno 2025*” è stato validato dal Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (Verbale n.15 del 15 giugno 2026 conservato agli atti di questa Agenzia).

DATO ATTO che il Piano di Organizzazione Aziendale Strategico (POAS) 2022-2024 in vigore prevede tra le funzioni principali assegnate alla S.S. Programmazione e Controllo di Gestione la gestione del processo di valutazione della performance organizzativa;

PRESO ATTO del documento denominato “*ATS Brianza - Report PIAO anno 2025*”, predisposto dalla S.S. Programmazione e Controllo di Gestione, allegato al presente provvedimento quale parte integrante e sostanziale;

VISTA la proposta presentata dal Direttore F.F. della S.C. Programmazione e controllo strategici e Responsabile della S.S. Programmazione e Controllo di Gestione Dott.ssa Roberta Zanzi che, anche in qualità di Responsabile del procedimento, attesta la regolarità tecnica e la legittimità del presente atto;

DATO ATTO che il presente provvedimento non comporta oneri a carico di questa ATS;

DELIBERA

per le motivazioni indicate in premessa:

- di approvare il documento denominato “*ATS Brianza-Report PIAO anno 2025*”, predisposto dalla S.S. Programmazione e Controllo di Gestione, allegato al presente provvedimento quale parte integrante e sostanziale;
- di incaricare la S.S. Programmazione e Controllo di Gestione, in qualità di Responsabile del procedimento, per tutti gli adempimenti di competenza;
- di dare atto che il presente provvedimento non comporta oneri a carico di questa ATS;
- di dare atto che ai sensi e per gli effetti del combinato disposto dei commi 4 e 6 dell’art. 17 della L.R. n. 33/2009, come modificata dall’art. 1 della L.R. n. 23/2015, il presente provvedimento è immediatamente esecutivo;
- di disporre, ai sensi del medesimo art. 17, comma 6, della L.R. n. 33/2009, la pubblicazione del presente provvedimento all’albo on line dell’Ente;
- di comunicare l’adozione del presente provvedimento alle Strutture aziendali.

Documento firmato digitalmente
IL DIRETTORE GENERALE
(Dott.ssa Paola Palmieri)

ATTESTAZIONE DI REGOLARITA' TECNICA E LEGITTIMITA'

STRUTTURA PROPONENTE: SS PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

Si attesta la regolarità tecnica e la legittimità del provvedimento essendo state osservate le norme e le procedure previste per la specifica materia.

Il Dirigente Responsabile
Roberta Zanzi

ATTESTAZIONE DI REGOLARITA' CONTABILE

S.C. BILANCIO, PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E CONTABILITA'

Si attesta la regolarità contabile del presente provvedimento:

Bilancio anno _____: Sanitario Socio Sanitario Integrato (ASSI) Sociale

Programma di spesa: _____

Conto n.: _____ Importo: _____

NOTE

Sistema Socio Sanitario



Regione
Lombardia

ATS Brianza

ATS BRIANZA REPORT PIAO ANNO 2025

DOCUMENTO DI PROPRIETA'
DELL'AGENZIA PER LA TUTELA DELLA SALUTE DELLA BRIANZA

Sommario

1) PREMESSA.....	3
2) IL CONTESTO AZIENDALE	4
2.1) LE MODIFICHE DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO.....	4
2.2) LE RISORSE UMANE.....	6
2.3) LE RISORSE ECONOMICHE	6
2.4) LE PRINCIPALI FUNZIONI DI ATS BRIANZA	7
3) IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATS BRIANZA.....	8
4) GLI IMPEGNI STRATEGICI	9
4.1) GLI IMPEGNI STRATEGICI CONTENUTI NEL PIAO 2025/2027	9
4.2) GLI IMPEGNI STRATEGICI DI VALORE PUBBLICO E LO STATO DI AVANZAMENTO NEL 2025	12
4.2.1) DISABILITA': INTEGRAZIONE NELL'ACCESSO AI SERVIZI	12
4.2.2) AUTONOMIA DEGLI ANZIANI NON AUTOSUFFICIENTI CON IL SUPPORTO DELLA DOMOTICA	13
4.2.3) UN NUOVO PORTALE PER PRENDERSI CURA DEL CAREGIVER.....	14
4.2.4) FAVORIRE LO SVILUPPO E LA DIFFUSIONE DI PROGETTI DI INTERVENTI ASSISTITI CON ANIMALI	15
4.2.5) IMPARIAMO INSIEME AGLI ANIMALI.....	16
4.2.6) TUTELA DEI CONSUMATORI DI ALIMENTI DI ORIGINE ANIMALE	17
4.2.7) COINVOLGERE IL TERZO SETTORE NELL'INTEGRAZIONE SANITARIA, SOCIO SANITARIA E SOCIALE PER SOSTENERE LA SALUTE ED IL BENESSERE DELLA COMUNITA'	18
4.2.8) ANALISI DEL BISOGNO PER LA GOVERNANCE DELL'OFFERTA IN ATS BRIANZA	19
4.2.9) GOVERNANCE DELL'OFFERTA IN ATS BRIANZA SULLA BASE DELL'ANALISI DEL BISOGNO.....	20
4.2.10) ASSICURARE A TUTTI GLI STAKEHOLDER UN AGGIORNAMENTO PUNTUALE E CONTINUO, RIGUARDO ALLE NORMATIVE SANITARIE COMUNITARIE, NAZIONALI E REGIONALI, IN MATERIA DI SANITÀ ANIMALE	21
4.3) GLI IMPEGNI STRATEGICI DI VALORE ORGANIZZATIVO E LO STATO DI AVANZAMENTO NEL 2025.....	22
4.3.1) LA REINGEGNERIZZAZIONE E LA SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI	22
4.3.2) DEMATERIALIZZAZIONE E DIGITALIZZAZIONE DEI DOCUMENTI AFFERENTI ALLE PRESTAZIONI EROGATE DALLA SC IGIENE ALIMENTI E NUTRIZIONE.....	23
4.3.3) RAZIONALIZZAZIONE DELLA GESTIONE DELLE SEDI ATS.....	24
4.3.4) CREDIAMO NELLA QUALITA'	25
4.3.5) PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITA' E DELLA CULTURA DI GENERE	26
4.3.6) IL FENOMENO CORRUTTIVO: PREVENZIONE E CONTRASTO	27
4.3.7) LA TRASPARENZA DA MERO PRINCIPIO DI ATTIVITA' A MEZZO PER RAGGIUNGERE UN FINE	28
4.3.8) PIANO TRIENNALE DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE 2025-2027	29
4.3.9) FORMAZIONE: VALORIZZIAMO LE NOSTRE RISORSE INTERNE.....	30
4.3.10) RILEVIAMO LA SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI DEI SERVIZI OFFERTI DA ATS BRIANZA.....	31
5) I RISULTATI DEL PIAO ED I RISULTATI COMPLESSIVI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATS BRIANZA....	32
5.1) I RISULTATI DEL PIAO	32

1) PREMESSA

Il D.Lgs 150/2009, così come modificato dal D.Lgs 74/2017, pone a carico di tutte le amministrazioni pubbliche l'obbligo di:

1. avviare dei “cicli di gestione della performance” (pianificazione – misurazione - valutazione – monitoraggio – rendicontazione) e ribadisce la necessità di collegare il “sistema incentivante” ad un “sistema di programmazione per obiettivi”;
2. predisporre annualmente due documenti rispettivamente denominati:
 - a) “piano della performance” (documento di pianificazione da predisporre entro il 31 gennaio di ogni anno) contenente:
 - gli impegni strategici tendenzialmente triennali e la loro articolazione in impegni operativi annuali, per ognuno dei quali devono essere definiti specifici indicatori finalizzati alla loro misurazione, verifica e valutazione;
 - le dimensioni e gli indicatori previsti per la misurazione e la valutazione della performance complessiva aziendale;
 - b) “relazione sulla performance” (documento di rendicontazione da predisporre entro il 30 giugno di ogni anno) contenente i risultati raggiunti nell'anno precedente.

Gli artt. 6 e 10, del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 prevedono che il Nucleo di Valutazione verifichi l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi e che entro il 30 giugno venga redatta la Relazione annuale sulla performance, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, validata dal Nucleo di Valutazione e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Il D.L. n. 80 del 9 giugno 2021 così come convertito con L. n. 113 del 6 agosto 2021 e ss.mm.ii ha posto a carico delle ATS (Agenzie per la tutela della salute), in quanto amministrazioni pubbliche di cui all'art 1, c. 2 del D.Lgs n. 165 del 30 marzo 2001, l'obbligo di adottare annualmente il “piano integrato di attività ed organizzazione” (PIAO);

Con il DPCM n. 132 del 30 giugno 2022 si dispone 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”*; Tale allegato al punto 4 “Monitoraggio” definisce le modalità per il monitoraggio del PIAO e precisa che il monitoraggio delle sottosezioni “Valore pubblico” e “Performance” avverrà in ogni caso secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett.b) del decreto legislativo n.150 del 2009.

Le “Linee guida 2025 sul Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) e sul report del PIAO” e il “Manuale operativo 2025 sul PIAO e sul Report delle Regioni” della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della funzione pubblica forniscono alle Pubbliche Amministrazioni, in modo non prescrittivo e nel rispetto della loro autonomia politica, strategica e gestionale, un supporto metodologico per la predisposizione del PIAO e del report PIAO (che sostituisce la relazione sulla performance).

Il presente documento ha lo scopo di illustrare ai cittadini e a tutti gli stakeholder i risultati di performance ottenuti nel 2025, rispetto alla declinazione degli obiettivi contenuti nel PIAO 2025-2027 dell'ATS Brianza e nel “Documento di budget-obiettivi delle strutture ATS Brianza 2025”.

Prima di illustrare il sistema di misurazione e valutazione della performance della ATS Brianza ed analizzare i risultati ottenuti, si evidenziano nei paragrafi che seguono gli accadimenti di rilievo riferiti all'esercizio 2025.

2) IL CONTESTO AZIENDALE

2.1) LE MODIFICHE DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO

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. Nel corso del 2025 è stato gestito l'aggiornamento dell'assetto organizzativo aziendale. Il modello organizzativo è dipartimentale, prevede 5 dipartimenti, ed è riassunto nello schema che segue:

Nel corso del 2025 si è verificato un avvicendamento nell'incarico del Direttore Generale. In un'ottica di continuità e di salvaguardia della coerenza rispetto alle azioni già intraprese, non si è ritenuto necessario procedere a modifiche del PIAO, i cui contenuti sono rimasti confermati.

2.2) LE RISORSE UMANE

I dipendenti dell'Agenzia, al lordo del Bilancio Sociale, alla data del 31/12/2025 sono pari a n. 612 unità come di seguito rappresentato:

CATEGORIA	RUOLO	NUMERO UNITA' AL 31/12/2022	NUMERO UNITA' AL 31/12/2023	NUMERO UNITA' AL 31/12/2024	NUMERO UNITA' AL 31/12/2025
COMPARTO	AMMINISTRATIVO Comparto	227	215	201	205
	SANITARIO Comparto	182	194	192	191
	SOCIO SANITARIO Comparto		16	15	17
	TECNICO Comparto	55	40	40	41
TOTALE COMPARTO		464	465	448	454
DIRIGENZA	AMMINISTRATIVO Dirigenza	18	16	14	15
	PROFESSIONALE Dirigenza	7	6	9	10
	SANITARIO Dirigenza Medica	88	90	94	87
	SANITARIO Dirigenza non Medica	25	30	36	43
	TECNICO Dirigenza	4	4	4	3
TOTALE DIRIGENZA		142	146	157	158
TOTALE COMPLESSIVO		606	611	605	612

2.3) LE RISORSE ECONOMICHE

La tabella sotto riportata rappresenta la variazione in valore assoluto delle risorse economiche disponibili per il 2024 (bilancio consuntivo V2) e per il 2025 (bilancio consuntivo V1). Si rileva un incremento in valore assoluto di 70.931.748 euro pari a +3,96% (dati estratti dal modello SKATS del bilancio di esercizio).

Cod.	Voce	2024	2025	
		<i>Valore Netto al 31/12/2024</i>	<i>Valore Netto al 31/12/2025</i>	<i>Variazione</i>
		A	B	(B-A)
	RICAVI			
ASLR01	Quota Capitaria	1.473.946.234	1.447.603.730	- 26.342.504
ASSIR01	Ricavi ASSI			
ASLR02	Funzioni non tariffate	739.370	4.523.662	3.784.292
ASLR03	F.do maggiori consumi DRG	-	-	-
ASLR04	F.do maggiori consumi AMBU	-	-	-
ASLR05	Utilizzi contributi esercizi precedenti	5.619.871	9.944.184	4.324.313
ASLR06	Altri contributi e fondi da Regione (al lordo delle rettifiche)	270.790.077	285.393.296	14.603.219
ASLR07	Altri contributi (al lordo delle rettifiche)	3.107.525	3.885.604	778.079
ASLR08	Entrate proprie	4.994.442	47.775.945	42.781.503
ASLR09	Libera professione (art. 55 CCNL)	6.633	4.049	- 2.584
ASLR10	Prestazioni S.S.R.	-	-	-
ASLR11	Proventi finanziari e straordinari	3.076.999	35.544.501	32.467.502
ASLR13	Ricavi da prestazioni sanitarie	-	-	-
R_MOB_A_PR	Mobilità attiva privati	27.355.046	25.797.844	- 1.557.202
R_MOB_I	Mobilità internazionale	35.670	218.824	183.154
ASLR90	Rettifiche altri contributi e fondi da Regione	-	-	-
ASLR91	Rettifiche altri contributi	- 179.177	- 267.201	88.024
	Totale Ricavi (al netto capitalizzati)	1.789.492.690	1.860.424.438	70.931.748

2.4) LE PRINCIPALI FUNZIONI DI 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.

3) IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATS BRIANZA

Misurare e valutare la performance sono attività volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il "ciclo della performance" prevede due macro fasi:

1. la pianificazione che si deve concludere entro il 31 gennaio di ciascun anno con la predisposizione del "PIAO", che deve definire gli impegni strategici triennali e la loro articolazione in impegni operativi annuali e deve dichiarare gli "indicatori" che saranno utilizzati per determinare il grado di raggiungimento quantitativo/qualitativo della performance;
2. la rendicontazione che si deve concludere entro il 30 giugno di ciascun anno con la predisposizione della "relazione sulla performance" (ora sostituita dal report PIAO), relativa all'anno precedente. Similmente alla struttura del "PIAO" anche la relazione dovrà evidenziare, per l'anno di competenza, il grado di realizzazione degli impegni operativi annuali e rendicontare il grado di raggiungimento quantitativo/qualitativo della performance.

Tra queste due macro fasi si colloca la realizzazione degli impegni operativi annuali individuati nel PIAO che compete alle Strutture/Funzioni alle quali sono state attribuite le conseguenti responsabilità e che comporta per la SS Programmazione e controllo di gestione il monitoraggio periodico dello stato avanzamento lavori delle attività inerenti alla "performance" e la rendicontazione degli esiti degli stessi a tutti i livelli organizzativi aziendali.

Nelle dimensioni della performance organizzativa confluiscono non solo gli impegni operativi annuali individuati nel PIAO, ma anche tutti gli altri obiettivi che la Direzione, nel corso dell'anno di competenza, assegna alle Strutture Aziendali.

Per una puntuale disciplina relativa alla programmazione, ATS Brianza con delibera n. 126 del 18 aprile 2024 ha approvato la revisione del regolamento "Programmazione per obiettivi" (ID2168-REV2). Il regolamento è stato condiviso con il Nucleo di Valutazione delle prestazioni (verbale n. 23 del 18 aprile 2024) e definisce le fasi di massima, le regole ed i principi che disciplinano il processo di "programmazione per obiettivi" che è alla base del sistema incentivante dell'Agenzia;

In data 20 giugno 2024 è stata approvata la revisione della procedura “Programmazione per obiettivi” (ID 00024-REV 13). La procedura disciplina le fasi del processo di individuazione degli obiettivi e del relativo monitoraggio.

In data 29 maggio 2025 è stata approvata la procedura “Gestione ciclo della performance organizzativa” (ID4154-REV2) per assicurare elevati standard qualitativi ed economici dei servizi tramite la valutazione dei risultati della performance organizzativa attraverso l’attuazione di un sistema di valutazione delle strutture e l’individuazione di impegni strategici triennali declinati in impegni annuali col coinvolgimento degli attori del processo.

Al fine di attuare quanto sopra, l’ATS Brianza (vedi nota1) ha posto in essere le seguenti azioni:

- con delibera n. 30 del 30 gennaio 2025 ha adottato il “Piano integrato di attività e di organizzazione 2025-2027” definendo gli impegni strategici dell’ATS Brianza;
- con delibera n. 177 del 23 aprile 2025 ha approvato il documento di budget (vedi nota 2) “Documento di budget-Obiettivi delle strutture ATS Brianza anno 2025” declinando gli impegni strategici in specifici obiettivi annuali e attribuendo alle strutture la responsabilità del loro perseguimento e della loro realizzazione;
- con delibera n. 261 del 18 giugno 2025 la Direzione Generale ha preso atto della D.G.R. n. 4434 del 26 maggio 2025 “Determinazioni in ordine agli obiettivi delle Agenzie di tutela della salute (ATS), delle Aziende socio sanitarie territoriali (ASST) e dell’Agenzia regionale di emergenza urgenza (A.R.E.U.) - anno 2025” ed ha assegnato tali obiettivi alla Direzione Strategica;
- con delibera n. 275 del 27 giugno 2025 la Direzione Generale ha preso atto del D.D.G.W. di Regione Lombardia n. 8608 del 18 giugno 2025 “Declinazione degli indicatori relativi agli obiettivi dell’ATS della Brianza – anno 2025” con il quale si definiscono gli indicatori degli obiettivi dei Direttori Generali in modo puntuale con riferimento alla specificità di ogni singola Struttura sanitaria ed ha assegnato tali indicatori agli obiettivi della Direzione Strategica;
- ha effettuato la verifica/valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi 2025 (Verbale del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni n. 14 del 30 marzo 2026), formalizzandone gli esiti nel documento denominato “Valutazione finale obiettivi di budget delle strutture ATS Brianza-anno 2025”;
- ha predisposto il presente report in cui sono riportati i risultati ottenuti rispetto agli impegni strategici/operativi previsti e perseguiti nel 2025 e gli esiti delle analisi delle dimensioni indagate;
- ha condiviso il presente report con il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (verbale n.15 del 15 giugno 2026).

4) GLI IMPEGNI STRATEGICI

4.1) GLI IMPEGNI STRATEGICI CONTENUTI NEL PIAO 2025/2027

L’operato dell’Agenzia si ispira ai valori e principi guida esplicitati nella definizione della propria mission e della vision 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;

¹ Costituita con DGR n. X/4466 del 10/12/2015 a partire dal 1/1/2016 in attuazione della L.R. 23/2015.

² Il Documento di Budget comprende oltre agli obiettivi annuali derivanti dalla declinazione degli impegni strategici definiti dal “PIAO” anche quelli derivanti dalla declinazione degli obiettivi aziendali e degli obiettivi che sono, con tempistiche differenti, posti dalla Regione Lombardia al Direttore Generale dell’ATS. Allo stato attuale gli obiettivi annuali costituiscono la cerniera tra la programmazione strategica ed il sistema incentivante.

- 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.

Le linee strategiche di attività 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 impegni 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 (outcome);

"valore organizzativo" – cioè impegni che sono rivolti prevalentemente verso l'organizzazione interna e i processi, determinando output aziendali.

Il "Piano integrato di attività e di organizzazione 2025-2027" ha individuato 10 impegni strategici di valore pubblico e 10 impegni strategici di valore organizzativo articolati in impegni operativi annuali (declinati, tranne i casi particolari espressamente individuati nei paragrafi seguenti, nel documento di budget dell'anno di competenza) provvisti di specifici indicatori di risultato; per ciascun indicatore strategico di valore pubblico è stato definito un indicatore di impatto.

I contenuti di tali impegni strategici sono riepilogati nella tabella che segue:

ALBERO DELLA PROGRAMMAZIONE ATS BRIANZA					
LA MISSION	LA VISION	LE AREE STRATEGICHE DI ATTIVITA'	VALORE	OBIETTIVI STRATEGICI	GLI IMPEGNI STRATEGICI TRIENNALI
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: <ul style="list-style-type: none"> • 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 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	pubblico	attuare politiche di sostegno per le situazioni di fragilità	disabilità: integrazione nell'accesso ai servizi
					autonomia degli anziani non autosufficienti con il supporto della domotica
					un nuovo portale per prendersi cura del caregiver
				attuare politiche innovative di prevenzione veterinaria	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
	promuovere il coinvolgimento degli stakeholders nell'individuazione ed attuazione delle politiche dell'Agenzia	coinvolgere il Terzo Settore nell'integrazione sanitaria, socio sanitaria e sociale per sostenere la salute e il benessere della comunità			
		analisi del bisogno			
		governance dell'offerta			
		assicurare a tutti gli stakeholders un aggiornamento puntuale e continuo, riguardo alle normative sanitarie comunitarie, nazionali e regionali, in materia di sanità animale.			
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	adottare misure organizzative generali funzionali al valore pubblico	la reingegnerizzazione e la semplificazione dei processi
					dematerializzazione e digitalizzazione dei documenti afferenti alle prestazioni erogate dalla struttura Igiene Alimenti e Nutrizione
					razionalizzazione della gestione delle sedi ATS
					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

Nei successivi paragrafi si riporta la declinazione in obiettivi annuali degli obiettivi strategici dell'Agenzia con i relativi risultati raggiunti al 31/12/2025.

4.2) GLI IMPEGNI STRATEGICI DI VALORE PUBBLICO E LO STATO DI AVANZAMENTO NEL 2025

4.2.1) DISABILITA': INTEGRAZIONE NELL'ACCESSO AI SERVIZI

denominazione dell'impegno strategico	disabilità: integrazione nell'accesso ai servizi			
struttura proponente	dipartimento della programmazione per l'integrazione prestazioni socio-sanitarie e sociali			
struttura responsabile	dipartimento della programmazione per l'integrazione prestazioni socio-sanitarie e sociali			
area strategica di attività	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			
ambito PIAO	valore pubblico			
obiettivo strategico	attuare politiche di sostegno per le situazioni di fragilità			
il contesto	<p>La rete d'offerta socio-sanitaria a favore delle persone con disabilità e delle loro famiglie, spesso in condizioni di fragilità, è ricca ed articolata. E' necessario superare la frammentarietà delle risposte ai bisogni al fine di strutturare percorsi integrati per le diverse fasi della vita.</p> <p>L'ATS, attraverso le proprie funzioni, promuove e migliora la qualità e l'appropriatezza degli interventi, governa le modalità di accesso ai servizi in un'ottica di continuità di presa in carico anche attraverso la collaborazione e integrazione con gli altri soggetti della rete.</p> <p>La conoscenza della rete d'offerta, della tipologia dei servizi e la sperimentazione del governo della lista d'attesa per l'accesso alle UdO, a partire da quelle dell'area disabilità (CDD, RSD, CSS) permette di identificare risposte più efficaci ed efficienti alle domande dei cittadini e, in prospettiva, modalità di accesso trasparenti, appropriate e tempestive in tutte le UdO socio-sanitarie.</p>			
descrizione dell'impegno strategico	promuovere un nuovo applicativo web per la gestione delle liste di attesa delle Unità d'Offerta socio-sanitarie dell'area disabilità (cdd,rsd,css) presenti nel territorio di ATS Brianza			
beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholders	Beneficiari: unità d'offerta (RSD, CDD e CSS), cittadino (persona disabile/caregiver). Impatto: accessibilità all'informazione relativa alle lista d'attesa delle unità d'offerta da parte del cittadino, delle ASST e dei Comuni. Le ASST (Casa della Comunità, PUA) e i Servizi Sociali dei Comuni in qualità di stakeholder sono coinvolti attraverso l'informazione/formazione alla tematica della gestione delle lista d'attesa			
collaborazione con strutture interne all'ATS	Servizi per la disabilità, Servizi Informativi Aziendali, SC Innovazione e comunicazione			
anno avvio	2020			
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI				
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore	struttura responsabile	percentuale raggiungimento obiettivo al 31/12/2025
2025 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	avere a livello di ATS liste di attesa (rsd e css) aggiornate e pubblicate sul sito aziendale	numero di udO che utilizzano l'applicativo web/udO totali/(58-rsd+css+cdd)=100%	dipartimento della programmazione per l'integrazione prestazioni socio-sanitarie e sociali	100%
2025 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore	misurare la soddisfazione del cliente (RSD/CSS e CDD)	indagine di soddisfazione somministrate / da somministrare (58)>=80%	servizi per la disabilità	100%

Le azioni intraprese sono state realizzate in continuità con quelle avviate nelle precedenti annualità 2022, 2023 e 2024.

Nell'ottica di superamento della frammentarietà delle risposte ai bisogni delle persone con disabilità e delle loro famiglie, ATS Brianza ha provveduto, nel corso dell'anno 2025, a promuovere attività dirette alla sperimentazione del governo della lista d'attesa per l'accesso alle Unità d'Offerta (UdO) dell'area disabilità: Centro Diurno Disabili (CDD), Residenze Sanitarie Disabili (RSD) e Comunità Socio Sanitarie (CSS) attraverso la collaborazione e l'integrazione tra ATS e le UdO stesse.

Il principale obiettivo è stato il mantenimento dell'utilizzo aggiornato dell'applicativo web sviluppato dal Dipartimento PIPSS, in collaborazione con i Servizi Informativi Aziendali, per la gestione delle liste d'attesa di CDD, RSD e CSS, già sperimentato nella precedente annualità.

Nel corso dell'anno 2025 le UdO coinvolte sono state 58, corrispondenti alla totalità delle unità d'offerta presenti nel territorio di ATS.

La lista d'attesa RSD, CDD e CSS è pubblicata sul sito web di ATS Brianza al seguente link: [Clicca qui](#) in calce a ciascuna pagina per tipologia di struttura.

Terminata una prima fase di sperimentazione, nel primo semestre 2025 è stata predisposta un'indagine di customer satisfaction al fine di misurare la soddisfazione delle UdO coinvolte e migliorare la qualità del servizio proposto. Gli esiti dell'indagine sono dettagliati in una relazione dedicata.

4.2.2) 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 inappropriatazza degli inserimenti.			
beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholders	<p>Anziani del territorio Desio e Brianza, che potranno beneficiare di un alloggio protetto in autonomia per prevenire l'istituzionalizzazione.</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. 			
collaborazione con strutture interne all'ATS	Dipartimento PIPSS e DSS			
anno avvio	2025			
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI				
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore	struttura responsabile	percentuale raggiungimento obiettivo al 31/12/2025
2025 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	Condivisione con gli stakeholders della procedura di valutazione e successivo inserimento degli ospiti negli appartamenti con domotica, secondo le indicazioni della SC ACSO e partecipando agli incontri periodici con Cabina di Regia di progetto	n. incontri effettuati/n. incontri programmati (2)*100=100%+ relazione finale attività svolta	vigilanza strutture sociali e sperimentazioni	100%
2025 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	Coordinamento della condivisione con gli stakeholders della procedura di valutazione e del successivo inserimento degli ospiti negli appartamenti con domotica, attraverso l'organizzazione e la gestione di incontri periodici con la Cabina di Regia di progetto.	n. incontri effettuati/n. incontri programmati (2)*100=100% + relazione finale attività svolta	accreditamento controllo e vigilanza strutture socio sanitarie e sociali	100%

Durante l'anno sono stati organizzati complessivamente cinque incontri. Agli incontri hanno partecipato, oltre agli operatori degli Ambiti Territoriali capofila, dirigenti e referenti di ASST Brianza (Distretti di Monza e Desio e strutture di integrazione sociosanitaria), personale dei Comuni maggiormente coinvolti (Monza, Desio, Cesano Maderno), come rendicontato nella relazione finale del progetto.

4.2.3) UN NUOVO PORTALE PER PRENDERSI CURA DEL CAREGIVER

denominazione dell'impegno strategico	un nuovo portale per prendersi cura del caregiver			
struttura proponente	innovazione e comunicazione			
struttura responsabile	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 stakeholders	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.			
collaborazione con strutture interne all'ATS	Dipartimento PIPPS			
anno avvio	2023			
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI				
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore	struttura responsabile	percentuale raggiungimento obiettivo al 31/12/2025
2025 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	coinvolgere gli ambiti nella creazione del portale "www.assistereinfamiglia.org"	numero ambiti coinvolti/da coinvolgere (8)= 100%	innovazione e comunicazione	100%
2025 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore	Realizzazione e sperimentazione di un sistema di contatto rivolto ai caregiver per rispondere alle domande e supportarli nell'assistenza	realizzazione e sperimentazione di un sistema di contatto=si	innovazione e comunicazione	100%

A partire dal 2022 ATS Brianza ha messo in atto una serie di azioni formative ed informative rivolte ai caregiver familiari che continueranno anche nei prossimi anni. Negli ultimi mesi del 2025 sono state intraprese diverse azioni finalizzate alla promozione e diffusione del portale "assistereinfamiglia.org", con particolare attenzione al coinvolgimento diretto dei caregiver familiari e degli attori territoriali appartenenti agli 8 ambiti del territorio.

E' stato attivato form su portale "assistereinfamiglia.org" per la richiesta di contatto (disponibile nella sezione assistenza online/contattaci). All'uopo sono state realizzate campagne di comunicazione sui canali social dell'ATS Brianza (Facebook e Instagram). Lo stesso form è stato presentato durante gli eventi ai quali la SC Innovazione e Comunicazione ha partecipato per presentare il portale e le sue potenzialità.

Per l'anno 2025 sono state ricevute n. 27 richieste, tramite form, su differenti temi.

Per garantire supporto continuo agli utenti, gli operatori continueranno a monitorare e diffondere il form di assistenza.

4.2.4) FAVORIRE LO SVILUPPO E LA DIFFUSIONE DI PROGETTI DI INTERVENTI ASSISTITI CON ANIMALI

denominazione dell'impegno strategico	favorire lo sviluppo e la diffusione di progetti di Interventi Assistiti con Animali (IAA)			
struttura proponente	igiene urbana veterinaria			
struttura responsabile	igiene urbana veterinaria			
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 innovative di prevenzione veterinaria			
il contesto	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; si continuerà negli anni successivi con i percorsi formativi.			
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 stakeholders	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 Stakeholders saranno informati dell'attivazione dei corsi con pubblicità sul sito o comunicazioni personalizzate.			
collaborazione con strutture interne all'ATS	Struttura Formazione per l'organizzazione dei corsi			
anno avvio	2023			
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI				
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore	struttura responsabile	percentuale raggiungimento obiettivo al 31/12/2025
2025 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	promuovere lo sviluppo di progetti per interventi assistiti con animali	n.ro progetti in IAA oggetto di collaborazione/ n.ro di richieste ricevute di collaborazione (NDAP= 100 %)	Igiene urbana veterinaria	100%
2025 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%	Igiene urbana veterinaria	100%

ATS Brianza ha voluto formare nuovi operatori per il proprio territorio, considerata l'ampia possibilità di impiego di queste metodiche educativo-terapeutiche. Il corso base per coadiutore del cane, completato nel 2024, ha avuto lo scopo di fornire le nozioni teoriche e le competenze pratiche per preparare e condurre l'animale in interventi educativi, terapeutici o ludico-ricreativi mediati dal cane. Per l'anno 2025, il corso avanzato ha completato l'iter formativo per le figure professionali e operatori dell'équipe degli IAA. Sono state fornite le competenze necessarie per poter conoscere e gestire le dinamiche di gruppo, indispensabili a tutti i componenti dell'équipe multidisciplinare per operare con efficacia ed efficienza.

Nel corso del 2025 sono stati effettuati due corsi in IAA (interventi assistiti con animali) a fronte di un corso programmato ed è stato gestito un progetto di IAA a fronte di una richiesta di collaborazione pervenuta.

4.2.5) IMPARIAMO INSIEME AGLI ANIMALI

denominazione dell'impegno strategico	impariamo insieme agli animali	
struttura proponente	dipartimento veterinario e sicurezza degli alimenti di origine animale	
struttura responsabile	igiene urbana veterinaria	
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 innovative di prevenzione veterinaria	
il contesto	<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. Nel corso del 2024 ATS ha ricevuto alcune richieste da scuole primaria e secondaria per l'effettuazione nel 2025 di interventi in classi con bambini e ragazzi disabili.</p>	
beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholders	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	
eventuali rischi collegati al raggiungimento dell'obiettivo strategico	Potrebbe rilevarsi una domanda superiore all'offerta programmata. In tal caso si valuterà la possibilità di incrementare il numero di interventi.	
collaborazione con strutture interne all'ATS	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.	
descrizione dell'impegno strategico	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	
anno avvio	2022	
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2025 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	Realizzare in 6 scuole primarie 2 tipologie di attività/incontri + feedback attività effettuata	Incontri effettuati / incontri da effettuare (previsti 12 incontri)=100%+scuole coinvolte/scuole da coinvolgere(6)=100%

Nelle Attività Assistite con Animali (AAA), la relazione con l'animale costituisce una fonte di conoscenza e di stimoli sensoriali ed emozionali. Tali attività sono 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 2024, l'ATS ha ricevuto richieste da scuole primarie e secondarie per la realizzazione di interventi nelle classi con bambini e ragazzi disabili nel 2025

4.2.6) 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	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 stakeholders	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	struttura responsabile	percentuale raggiungimento obiettivo al 31/12/2025	
2025	obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	azioni conseguenti al riscontro di positività test di specie a impianti	numero provvedimenti adottati/numero ditte con esiti positivi (NDaP= 100%)	export paesi terzi	non valutabile
2025	obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore	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 (7) = 100%	export paesi terzi	100%

L'apertura del mercato dei Paesi Terzi ai nostri prodotti alimentari rappresenta al contempo una grossa opportunità e una sfida per l'Italia: l'opportunità è data dalla possibilità di espandere i mercati tradizionali di destinazione dei nostri prodotti promuovendone la conoscenza e il consumo; la sfida riguarda la capacità del Sistema Italia di offrire quelle garanzie in campo igienico-sanitario che i Paesi terzi destinatari chiedono di volta in volta per potere dare libero accesso ai nostri prodotti sui propri mercati interni.

Come previsto dagli accordi tra Ministero della Salute e Autorità Sanitarie Statunitensi, sono stati eseguiti i campionamenti ufficiali ai fini della rispondenza alla legislazione statunitense dei prodotti esportati nell'ambito dei Piani di Sorveglianza e del controllo Ufficiale. In particolare, per l'anno 2025, sono stati eseguiti 7 campionamenti presso 7 stabilimenti approvati per l'esportazione di prodotti verso gli Stati Uniti.

In merito alle azioni conseguenti al riscontro di positività al test di specie a impianti, nell'anno 2025 non sono state rilevate non conformità, pertanto, non è stato necessario intraprendere azioni correttive. L'obiettivo è stato sterilizzato.

4.2.7) COINVOLGERE IL TERZO SETTORE NELL'INTEGRAZIONE SANITARIA, SOCIO SANITARIA E SOCIALE PER SOSTENERE LA SALUTE ED IL BENESSERE DELLA COMUNITA'

denominazione dell'impegno strategico	coinvolgere il Terzo Settore nell' integrazione sanitaria, socio sanitaria e sociale per sostenere la salute e il benessere della comunità			
struttura proponente	dipartimento della programmazione per l'integrazione prestazioni sociosanitarie e sociali			
struttura responsabile	dipartimento della programmazione per l'integrazione prestazioni 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	promuovere il coinvolgimento degli stakeholders nell'individuazione ed attuazione delle politiche dell'Agenzia			
il contesto	Il Dipartimento PIPSS, attraverso le funzioni definite dal nuovo POAS, 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 Terzo Settore che può concorrere a sviluppare obiettivi prioritari di welfare e ad assicurare risposte integrate e appropriate ai cittadini. La realizzazione dell'obiettivo prevede una forte integrazione con la SC Innovazione e Comunicazione che sovraintende il sistema delle relazioni con le organizzazioni di volontariato, terzo settore e organizzazioni di partecipazione dei cittadini.			
descrizione dell'impegno strategico	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.			
beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholders	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)			
collaborazione con strutture interne all'ATS	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			
anno avvio	2023			
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI				
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore	struttura responsabile	percentuale raggiungimento obiettivo al 31/12/2025
2025 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore	Aumento della presa in carico territoriale, attraverso forme innovative di presa in carico precoce a domicilio con la partecipazione attiva dei servizi sociali e del volontariato, con la presenza dei Tutor della salute nei PUA delle case di comunità	presenza dei Tutor della salute a livello territoriale, comprese le case di comunità attivate in ASST e aderenti al progetto, ≥ 2	famiglia e fragilità	100%
2025 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	Proseguire le attività relative al tema inclusione e accessibilità attraverso i tavoli di lavoro attivati nel 2024 e la redazione del piano di comunicazione al territorio evidenziando il raccordo con gli UdP	incontri tavoli effettuati / da effettuare (2) * 100 = 100%+ redazione piano di comunicazione = si	dipartimento della programmazione per l'integrazione prestazioni sociosanitarie e sociali	100%

L'impegno strategico della tabella di dettaglio sopra riportata è volto a promuovere l'integrazione sociosanitaria con obiettivi suddivisi in due piani di intervento:

- il progetto "Tutor della Salute";
- il progetto "inclusione sociale e accessibilità delle persone con disabilità" secondo quanto definito dal D.Lgs n.222 del 13.12.2023 che detta disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici.

Il primo progetto "Tutor della Salute" promuove il raccordo con il Terzo Settore, determinante per l'effettiva integrazione sociosanitaria sul territorio. Il Tutor della Salute gestisce attività di facilitazione all'accesso ai servizi sociosanitari, di orientamento della cittadinanza verso i percorsi di cura e prevenzione e di collaborazione attiva con le istituzioni al fine di intercettare le fasce di popolazione più fragili.

Il progetto, nel corso del 2025, ha consolidato la propria presenza sul territorio potenziando le reti di collaborazione già avviate e ha costruito un'architettura relazionale solida che vede, attualmente, il coinvolgimento di:

- n.15 associazioni aderenti, che costituiscono la rete primaria di confronto e scambio buone pratiche;
- n. 30 Tutor della salute attivi, operativi all'interno delle associazioni e formati per il supporto diretto;
- n. 200 "antenne territoriali": una mailing list profilata di volontari e cittadini che ricevono aggiornamenti mensili, contribuendo ad una diffusione capillare delle informazioni nelle reti informali.

Il secondo progetto è relativo al tema dell'inclusione sociale attraverso il miglioramento dell'accessibilità ai servizi per categorie vulnerabili, quali gli anziani e le persone con disabilità.

L'Agenzia nel 2024 ha nominato un dirigente quale referente per l'inclusione sociale e l'accessibilità che ha sviluppato un progetto specifico. La prosecuzione, nel 2025, delle azioni previste dal progetto è stata orientata al superamento di barriere fisiche e digitali e ha attivato interventi a livello di ATS attraverso un tavolo di lavoro interno di tipo interdipartimentale e interventi con gli stakeholder esterni tra cui interlocutore principale è il tavolo del Terzo Settore. Nel corso del 2025 si sono svolti tre tavoli di lavoro ed è stato predisposto un piano di comunicazione del progetto.

4.2.8) ANALISI DEL BISOGNO PER LA GOVERNANCE DELL'OFFERTA IN ATS BRIANZA

denominazione dell'impegno strategico	analisi del bisogno			
struttura proponente	epidemiologia			
struttura responsabile	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 stakeholders 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 stakeholders nell'analisi dei bisogni di salute.			
beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholders	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 Stakeholders: 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 stakeholders.			
collaborazione con strutture interne all'ATS	Potenzialmente tutti i dipartimenti aziendali per la condivisione a priori degli argomenti da focalizzare con gli stakeholders ed a posteriori per la condivisione dei risultati.			
anno avvio	2023			
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI				
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore	struttura responsabile	percentuale raggiungimento obiettivo al 31/12/2025
2025 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	Revisione del piano triennale di analisi del bisogno; analisi delle aree identificate; predisposizione e condivisione con stakeholder di documento inerente	Predisposizione e condivisione del documento di analisi del bisogno=si + numero incontri effettuati/da effettuare (almeno 1)=100%	epidemiologia	100%

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 nel 2025 si è rafforzato 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.

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.

Nell'ambito del tavolo di lavoro sono stati illustrati focus specifici sui temi della Demenza, dell'Autismo e della attivazione delle cure domiciliari conseguenti alle dimissioni dalle strutture residenziali per anziani.

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 le 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 25 fonti informative differenti secondo criteri di inclusione condivisi e continuerà ad essere aggiornata nei prossimi anni.

4.2.9) GOVERNANCE DELL'OFFERTA IN ATS BRIANZA SULLA BASE DELL'ANALISI DEL BISOGNO

denominazione dell'impegno strategico	governance dell'offerta			
struttura proponente	accreditamento controllo e vigilanza strutture sanitarie			
struttura responsabile	accreditamento controllo e vigilanza strutture sanitarie			
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 stakeholders nell'individuazione ed attuazione delle politiche dell'Agenzia			
il contesto	La Legge Regionale n. 22/2021 ha introdotto 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.			
descrizione dell'impegno strategico	Coinvolgimento degli stakeholders nell'attuazione di azioni volte a rendere compatibili i tempi di attesa con i bisogni dei cittadini e con la sostenibilità del sistema, con particolare attenzione all'equità di accesso alle prestazioni su tutto il territorio.			
beneficiari, impatti attesi sulla collettività e modalità di coinvolgimento degli stakeholder	I beneficiari di questo impegno sono i cittadini, con l'obiettivo di garantire il diritto di accesso a prestazioni appropriate nei tempi massimi previsti dalla norma, rispettando i codici di priorità. Gli stakeholder vengono coinvolti tramite un tavolo di lavoro istituito per condividere strategie di miglioramento dell'offerta e per monitorare lo stato di avanzamento delle attività e dei progetti messi in campo per il raggiungimento dell'obiettivo. All'intero del Tavolo, il confronto si fonda sull'analisi e sul monitoraggio di dati e degli indicatori forniti dalla Regione e dal Ministero della Salute o identificati nell'ambito di progetti specifici territoriali.			
collaborazione con strutture interne all'ATS	Attivabili collaborazioni con SC Comunicazione e innovazione, SC Sistemi informativi, SC Epidemiologia, SC Negoziazione			
anno avvio	2023			
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI				
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore	struttura responsabile	percentuale raggiungimento obiettivo al 31/12/2025
2025 obiettivo operativo organizzativo funzionale al valore pubblico con indicatore	redigere una relazione annuale con descrizione degli ambiti di miglioramento organizzativo condivisi con gli Erogatori Sanitari partecipanti al Tavolo di Lavoro sulla base delle criticità emerse dall'analisi dell'offerta erogativa e dal monitoraggio dei dati	relazione annuale predisposta e condivisa / relazione annuale da redigere (1)*100 = 100%	accreditamento controllo e vigilanza strutture sanitarie	100%
2025 obiettivo operativo di valore pubblico con indicatore di impatto	coordinare il tavolo di lavoro per il governo dell'offerta sanitaria	incontri del TdL effettuati / incontri del TdL da effettuare (2) *100 = 100%	accreditamento controllo e vigilanza strutture sanitarie	100%

L'obiettivo prevedeva per il 2025 la redazione di una relazione annuale con la descrizione degli ambiti di miglioramento organizzativo condivisi con gli Erogatori Sanitari partecipanti al Tavolo di Lavoro sulla base delle criticità emerse dall'analisi dell'offerta erogativa e dal monitoraggio dei dati relativamente ai tempi di attesa.

Gli incontri con gli erogatori si sono svolti nelle date 25 marzo 2025, 19 settembre 2025 e 11 novembre 2025, con la piena partecipazione dei professionisti individuati afferenti all'ATS della Brianza e alle Strutture sanitarie di ricovero e cura pubbliche e private del territorio, nonché ai principali erogatori di prestazioni di specialistica ambulatoriale ai quali è stata estesa la partecipazione nell'edizione 2025. Gli incontri sono stati caratterizzati dall'analisi dell'offerta erogativa e dalla verifica dell'andamento dell'attività, nonché dal confronto (tra erogatori e tra erogatori e ATS) che ha arricchito le reciproche esperienze. Il monitoraggio condiviso dei dati si è rilevato utile per la condivisione di modalità organizzative omogenee per la riduzione dei tempi di attesa.

4.2.10) ASSICURARE A TUTTI GLI STAKEHOLDER UN AGGIORNAMENTO PUNTUALE E CONTINUO, RIGUARDO ALLE NORMATIVE SANITARIE COMUNITARIE, NAZIONALI E REGIONALI, IN MATERIA DI SANITÀ ANIMALE

denominazione dell'impegno strategico	Assicurare a tutti gli stakeholder un aggiornamento puntuale e continuo, riguardo alle normative sanitarie comunitarie, nazionali e regionali, in materia di sanità animale.			
struttura proponente	dipartimento veterinario e sicurezza degli alimenti di origine animale			
struttura responsabile	sanità animale			
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	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>			
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.			
collaborazione con strutture interne all'ATS	Struttura Distretto veterinario di Lecco e Distretto veterinario di Monza che hanno personale assegnato che sarà coinvolto nelle attività previste dall'obiettivo.			
anno avvio	2025			
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI				
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore	struttura responsabile	percentuale raggiungimento obiettivo al 31/12/2025
2025 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%	sanità animale	100%

Nel corso del 2025 sono stati realizzati tre incontri come da programma:

- 1) Incontro formativo alpeggi in data 2 aprile 2025;
- 2) Serata informativa e formativa sulla lotta alle zanzare in data 12 giugno 2025;
- 3) Incontro formativo su peste suina africana.

4.3) GLI IMPEGNI STRATEGICI DI VALORE ORGANIZZATIVO E LO STATO DI AVANZAMENTO NEL 2025

4.3.1) LA REINGEGNERIZZAZIONE E LA SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI

denominazione dell'impegno strategico	la reingegnerizzazione e la semplificazione dei processi			
struttura proponente	servizi informativi aziendali			
struttura responsabile	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	ATS Brianza ha effettuato la mappatura dei processi amministrativi. Alcuni derivano da una tradizione organizzativa che necessita di un ammodernamento al fine di renderli più efficaci, efficienti e digitalizzati.			
descrizione dell'impegno strategico	efficientamento dell'attività delle strutture aziendali			
collaborazione con strutture interne all'ATS	Potenzialmente tutte le strutture aziendali interessate a reingegnerizzare, semplificare e digitalizzare i propri processi.			
anno avvio	2022			
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI				
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore	struttura responsabile	percentuale raggiungimento obiettivo al 31/12/2025
2025 obiettivo operativo organizzativo generale	aggiornare l'anagrafica dei processi da reingegnerizzare, ridefinire le priorità e reingegnerizzare il processo individuato nell'anno precedente: Procedimento recupero ticket esenzioni non dovute	aggiornamento anagrafica = si + processi individuati \geq 1 + iniziative realizzate/da realizzare (1) * 100 = 100% + relazione su esiti e relative azioni di miglioramento = si	servizi informativi aziendali	100%

Si riporta qui di seguito l'anagrafica aggiornata dei processi da reingegnerizzare con la ridefinizione delle priorità.

INDICE DI PRIORITA'	DESCRIZIONE PROCESSI DA REINGEGNERIZZARE
1	PROCEDIMENTO RECUPERO TICKET ESENZIONI NON DOVUTE
2	HUB DI POSTALIZZAZIONE IN ARCHIFLOW
3	PROCEDIMENTO SANZIONATORIO TRADIZIONALE

La SC Servizi Informativi Aziendali ha proceduto all'acquisizione di un software commerciale per il recupero dei tickets riferiti ad esenzioni non dovute. Nel mese di giugno 2025 è stata predisposta dal fornitore la piattaforma in Cloud sulla quale viene erogato il servizio, ed è stata eseguita la formazione al personale ATS Brianza.

Nel mese di ottobre 2025 il software è stato avviato.

A dicembre 2025 si sono concluse le attività di integrazione del software acquisito con gli altri gestionali aziendali collegati e l'applicativo è attualmente in uso.

4.3.2) DEMATERIALIZAZIONE 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.			
collaborazione con strutture interne all'ATS	SC Affari Generali e Legali SC Servizi Informativi Aziendali			
anno avvio	2025			
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI				
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore	struttura responsabile	percentuale raggiungimento obiettivo al 31/12/2025
2025 obiettivo operativo organizzativo generale	Assicurare che almeno il 50% dei documenti trasmessi a terzi (imprese, cittadini, enti), compresi i verbali di controllo ufficiale, sia prodotto in formato digitale e firmato elettronicamente. Mappare i criteri per la classificazione dei documenti.	$(n^{\circ} \text{ di atti digitalizzati e firmati digitalmente} / n^{\circ} \text{ di atti totali trasmessi a terzi}) \times 100 \geq 50\%$ [Fonte: Archiflow - Sistema Informativo SIVIAN]. Criteri di classificazione dei documenti per l'archivio digitale completata = sì.	igiene alimenti nutrizione	100%

Nel corso dell'intero anno 2025, l'attività di estrazione e trasmissione di documenti digitalizzati verso soggetti esterni (imprese, cittadini ed enti) ha registrato un livello di raggiungimento dell'obiettivo del 100% avendo superato il target del 50% previsto dal target (ottenendo una percentuale pari al 60%), quale risultato di un percorso strutturato di digitalizzazione e semplificazione amministrativa avviato dalla SC IAN. In particolare, è stata completata la dematerializzazione integrale dei verbali di ispezione e di audit rivolti alle imprese, nonché dei verbali di illecito amministrativo e della relativa documentazione correlata, con il conseguente superamento delle tradizionali modalità di gestione documentale cartacea. La digitalizzazione dei procedimenti ha determinato una significativa riduzione dell'utilizzo della carta, con effetti positivi sia in termini di razionalizzazione degli spazi archivistici sia di efficientamento dei processi interni. Tale intervento ha inoltre contribuito alla semplificazione dell'azione amministrativa, eliminando la necessità della movimentazione fisica degli atti tra sedi differenti e agevolando i processi di sottoscrizione e validazione documentale anche in presenza di dirigenti o operatori collocati presso sedi diverse, con un conseguente incremento dell'efficienza, della tempestività e della sostenibilità dell'attività amministrativa. Contestualmente, il processo di dematerializzazione ha consentito una revisione dell'organizzazione della segreteria di servizio, superando una gestione delle attività strettamente correlata alle singole aree territoriali. La digitalizzazione dei flussi documentali ha infatti reso possibile una presa in carico trasversale delle pratiche, favorendo una maggiore flessibilità organizzativa e una più equilibrata distribuzione dei carichi di lavoro da parte degli operatori. Tale riorganizzazione ha prodotto effetti positivi in termini di uniformità gestionale e omogeneizzazione dei procedimenti amministrativi, contribuendo a garantire standard operativi maggiormente coerenti ed efficienti sull'intero ambito di attività della Struttura.

4.3.3) RAZIONALIZZAZIONE DELLA GESTIONE DELLE SEDI ATS

denominazione dell'impegno strategico	razionalizzazione della gestione delle sedi ATS			
struttura proponente	dipartimento amministrativo, di controllo e degli affari generale e legali			
struttura responsabile	gestione tecnico patrimoniale ed acquisti			
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	Nel 2022 l'ATS ha iniziato a mettere in atto una politica di razionalizzazione dei servizi aziendali distribuiti nelle varie sedi territoriali. In quest'ottica è stato deciso di trasferire i servizi dello PSAL siti a Ornago (già effettuato), Desio via Foscolo e Monza via De Amicis, presso l'immobile di via Solferino a Monza. Nell'ambito della progettualità inerente gli interventi strutturali di cui al finanziamento del ministero della salute SNPS/SRPS, è stato avviato il percorso di razionalizzazione delle sedi del Dipartimento di Igiene e Prevenzione Sanitaria, che prevede l'accorpamento delle sedi di Via Foscolo, 24, Via Novara, 3 Desio (MB) presso la sede di Via Solferino, 16 a Monza. Per questo è stata presentata apposita istanza di finanziamento in Regione Lombardia che con DGR XI/6990/2022 ha inserito la progettualità tra quelle inviate al Ministero della Salute, il cui finanziamento è stato concesso con Decreto del Direttore Generale Welfare di Regione Lombardia n. 4651 del 29.03.2023. Il contratto d'appalto è stato stipulato con l'impresa esecutrice in data 06.09.2023, mentre il verbale di consegna dei lavori è stato sottoscritto con l'impresa in data 05.02.2024. Infine l'ATS ha avanzato richiesta di finanziamento a Regione Lombardia per la realizzazione della nuova sede amministrativa che prevede l'accorpamento delle sedi territoriali dell'area di Monza in un'area di proprietà ASST di Monza, sita in Via Solferino, 16. L'ottimizzazione dovrebbe permettere il contenimento dei costi di gestione e conseguente razionalizzazione dei consumi energetici anche in riferimento agli spostamenti tra le sedi del personale dipendente.			
descrizione dell'impegno strategico	Ottimizzare l'uso delle sedi dell'Agenzia			
anno avvio	2023			
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI				
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore	struttura responsabile	percentuale raggiungimento obiettivo al 31/12/2025
2025 obiettivo di performance generale	conclusione lavori della seconda annualità della progettualità che consiste nel completare i lavori in via Solferino 16 Monza	lavori eseguiti (x) /previsti (1) * 100= 100%	gestione tecnico patr. e acquisti	100%

L'avvio dei lavori di ristrutturazione dell'immobile di via Solferino 16 a Monza è avvenuto nel Febbraio 2024 con l'effettuazione delle verifiche e dei sopralluoghi preliminari di coordinamento con l'impresa appaltatrice.

Alla fine del secondo semestre 2025, i lavori risultano ultimati, come rilevabile dal verbale redatto dal Direttore lavori il 17.11.2025, sottoscritto dall'impresa esecutrice senza riserve e depositato agli atti di questa Agenzia.

4.3.4) CREDIAMO NELLA QUALITA'

denominazione dell'impegno strategico	crediamo nella qualità			
struttura proponente	controlli interni, gestione qualità e risk management			
struttura responsabile	controlli interni, gestione qualità e risk management			
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	Nell'ATS della Brianza è attivo un sistema di gestione per la qualità (SGQ) che coinvolge tutte le sue aree dipartimentali. La Politica della Qualità (ID 02145) approvata dalla Direzione Strategica con Delibera n. 382 del 19/09/24 prevede accanto ad altri impegni specifici quelli di mantenere la certificazione dei processi del Laboratorio di Prevenzione e del Provider della Formazione, promuovere l'applicazione dei requisiti della Norma UNI EN ISO 9001 ai processi di tutte le proprie strutture organizzative, sostenere l'estensione della certificazione, in particolare per quei processi e servizi maggiormente significativi ai fini dell'attuazione della mission dell'Agenzia. Conseguentemente, il SGQ dell'ATS della Brianza proseguirà con la programmazione delle attività ordinarie per esso significative (documenti, analisi dei rischi, indicatori, controlli, soddisfazione ed esigenze), e promuoverà lo sviluppo delle attività di tipo innovativo rilevanti per il SGQ da parte delle aree dipartimentali e soprattutto sosterrà l'impegno di estendere il dominio di certificazione.			
descrizione dell'impegno strategico	applicare la nuova politica della 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	struttura responsabile	percentuale raggiungimento obiettivo al 31/12/2025
2025 obiettivo operativo organizzativo generale	Assicurare da parte delle strutture (7) coinvolte nel percorso di certificazione 2025, la realizzazione delle attività di competenza, definite in fase di autovalutazione iniziale, necessarie per permettere il soddisfacimento dei requisiti minimi ISO al fine della certificazione dei loro sottoprocessi individuati (9)	attività realizzate/ da realizzare (96)*100 >=95%	controlli interni, gestione qualità e risk management	100%

Nel corso del 2025 la percentuale delle attività realizzate rapportate a quelle da realizzare è stata pari al 100%. In conseguenza di ciò il dominio della certificazione UNI EN ISO 9001 dell'ATS Brianza è stato ampliato, passando da 3 processi certificati relativi a 2 strutture (Laboratorio e Provider), a 11 certificazioni di processo riferiti a 9 strutture.

Tale risultato è stato possibile anche grazie al ruolo di coordinamento svolto da SS Controlli Interni, Gestione Qualità e Risk Management che per il 2025 ha contribuito alla completa realizzazione delle attività previste nella programmazione annuale volte al mantenimento e al miglioramento del Sistema di Gestione per la Qualità che nel complesso interessa 442 processi.

4.3.5) PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITA' E DELLA CULTURA DI GENERE

denominazione dell'impegno strategico	promozione delle pari opportunità e della cultura di genere			
struttura proponente	comitato unico di garanzia			
struttura responsabile	comitato unico di garanzia			
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			
il contesto	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.			
anno avvio	2022			
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI				
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore	struttura responsabile	percentuale raggiungimento obiettivo al 31/12/2025
2025	realizzare le azioni previste per l'annualità in corso	(azioni realizzate/previste (6) * 100 =100%	comitato unico di garanzia	100%

Il Piano delle azioni positive 2025/2027 prevede in sintesi le seguenti azioni:

area	Azione positiva		Soggetti coinvolti	Attività annuale		
	num	Descrizione		2025	2026	2027
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	Stesura azioni di miglioramento conseguenti alla stesura della relazione sull'indagine di benessere organizzativo	RSPP, Medico competente Direzione strategica CUG, Comitato Paritetico	●	●	●
Contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza	5	Migliorare la fruibilità dello sportello del/della consigliere di fiducia anche attraverso momenti comunicativi mirati	SC Sviluppo Risorse Umane-Comunicazione-CUG	●	●	●

	6	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 realizzate nel corso del 2025 sono state le seguenti: predisposizione della relazione sulle pari opportunità e del consigliere di fiducia, pubblicazione dei verbali della riunioni CUG nella sezione dedicata della intranet aziendale, organizzazione del corso on line “Leadership e differenze di genere nei gruppi di lavoro: ostacoli e soluzioni per il cambiamento” (corso a distanza dedicato a tutti i cittadini interessati), diffusione del progetto sperimentale regionale per la rilevazione del clima organizzativo, pubblicizzazione della disponibilità del consigliere di fiducia, pubblicizzazione sul sito istituzionale degli screening offerti sul territorio con pagina dedicata nella sezione news online, organizzazione del corso in presenza “Il linguaggio di genere: l'importanza delle parole nell'uso quotidiano”.

4.3.6) IL FENOMENO CORRUTTIVO: PREVENZIONE E CONTRASTO

denominazione dell'impegno strategico	il fenomeno corruttivo: prevenzione e contrasto				
struttura proponente	prevenzione della corruzione e trasparenza				
struttura responsabile	prevenzione della corruzione e trasparenza				
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	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.				
descrizione dell'impegno strategico	migliorare l'attività di analisi del rischio effettuando nel triennio le Analisi del Rischio dei processi dell'ATS definendo azioni preventive più efficaci				
anno avvio	2020				
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI					
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore	struttura responsabile	sal al 31/12/2025	percentuale raggiungimento obiettivo al 31/12/2025
2025	realizzazione delle nuove analisi dei rischi delle successive area individuate, definizione delle opportune misure preventive risultanti dalla AdR anno precedente e attuazione di quelle individuate nel periodo di competenza	analisi effettuate / analisi da effettuare (60) *100 = 100% + azioni preventive individuate in ptpc 2025 = si + azioni preventive attuate/individuate nel ptpc 2025 * 100 ≥ 90% + azioni preventive anno 2024 verificate/da verificare (31) * 100 = 100%	Responsabile della Prevenzione della corruzione e Trasparenza	analisi effettuate (61) / analisi da effettuare (60) *100 = 100% + azioni preventive individuate in ptpc 2025 (21) = si + azioni preventive attuate (21)/individuate nel ptpc 2025 (21) * 100 = 100% + azioni preventive anno 2024 verificate (31)/da verificare (31) * 100 = 100%	100%

Nella sezione dedicata del Piano integrato di attività e di organizzazione (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.

Tale sezione viene elaborata in coerenza con il Piano Nazionale Anticorruzione e con la più ampia partecipazione e condivisione dei soggetti che concorrono alla gestione controllata del rischio.

I destinatari delle misure anticorruzione 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.

Le attività volte alla prevenzione della corruzione previste dall'obiettivo sono: realizzazione delle nuove analisi del rischio, definizione delle misure preventive risultanti dalle analisi del rischio dell'anno precedente e attuazione di quelle individuate nel periodo di competenza.

Come descritto nella tabella di dettaglio sopra riportata tutte le azioni previste dall'obiettivo sono state completate.

4.3.7) LA TRASPARENZA DA MERO PRINCIPIO DI ATTIVITA' A MEZZO PER RAGGIUNGERE UN FINE

denominazione dell'impegno strategico	la trasparenza da mero principio di attività a mezzo per raggiungere un fine	
struttura proponente	responsabile della prevenzione corruzione e trasparenza (RPCT)	
struttura responsabile	responsabile della prevenzione corruzione e trasparenza (RPCT)	
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	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.	
descrizione dell'impegno strategico	aggiornamento tempestivo dei dati pubblicati e adeguamento dei riferimenti correlati alla nuova organizzazione.	
collaborazione con strutture interne all'ATS	le strutture ATS coinvolte nella pubblicazione dei dati.	
anno avvio	2022	
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI		
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore
2025	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 (167) / previste da normativa (167) * 100 = 100%. Per l'anno 2025 Regione Lombardia non ha chiesto l'invio della relazione, tuttavia sono stati rispettati i termini di scadenza per gli obblighi di pubblicazione sul sito istituzionale

Nel corso dell'anno 2025, ATS Brianza ha completato gli adempimenti previsti dalla normativa sulla trasparenza e nel caso specifico dal D.Lvo n. 33 del 2013, così come modificato dal D.Lvo n. 97/2016 pubblicando sul sito istituzionale i documenti, le informazioni e i dati concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Agenzia al fine di garantire il diritto di chiunque di accedere al sito direttamente ed immediatamente, senza autenticazione ed identificazione. I documenti, le informazioni e i dati sono stati pubblicati sul portale web in modo da rispettare i seguenti requisiti: integrità, completezza, aggiornamento, tempestività, forma "aperta" dei file pubblicati, secondo quanto previsto dall'art. 68 del D.Lvo n. 82/2005 e ss.mm.ii.

Si precisa che il suddetto impegno strategico ha riguardato, oltre agli adempimenti direttamente a carico del Responsabile Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, la responsabilità dei Direttori/Responsabili delle articolazioni organizzative/funzioni aziendali coinvolte ed è stato progettato un sistema di monitoraggio volto a verificare il grado di attuazione delle misure individuate, attraverso il coinvolgimento attivo di tutti i soggetti interessati.

Si è, anche, proceduto a coinvolgere i referenti aziendali convocando un incontro nel mese di luglio ed uno nel mese di dicembre per aggiornamenti e monitoraggio sulla situazione in atto. Il Responsabile Prevenzione della Corruzione e Trasparenza ha svolto un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'Agenzia degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate.

Dal documento di attestazione del Nucleo di valutazione delle prestazioni, per i controlli annuali riguardo l'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione previsti da ANAC, risulta che lo stesso ha dato esito positivo, attestando che l'Agenzia ha individuato misure organizzative che assicurano il regolare funzionamento dei flussi informativi per la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente" (documento disponibile al seguente link: [clicca qui](#)).

Come descritto nella tabella di dettaglio sopra riportata tutte le azioni previste dall'obiettivo sono state completate.

4.3.8) PIANO TRIENNALE DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE 2025-2027

denominazione dell'impegno strategico	piano triennale del fabbisogno del personale			
struttura proponente	dipartimento amministrativo, di controllo e degli affari generale e legali			
struttura responsabile	gestione e sviluppo risorse umane			
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	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.			
descrizione dell'impegno strategico	la sostituzione del personale cessato			
anno avvio	2022			
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI				
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore	struttura responsabile	percentuale raggiungimento obiettivo al 31/12/2025
2025 obiettivo operativo organizzativo generale	Avvio degli incontri per la raccolta dei fabbisogni del personale del nuovo piano triennale di fabbisogno con i Direttori di Dipartimento al fine di predisporre una proposta di deliberazione da sottoporre alla Direzione Strategica	incontri con dipartimenti e staff effettuati/ da effettuare (8)=100% +Piano triennale del fabbisogno del personale approvato da RL (x)/Piano triennale da approvare da RL (1) *100=100%	gestione e sviluppo risorse umane	100%

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, in coerenza con le risorse assegnate annualmente sul budget del personale dipendente e sul budget del personale gravante sulle voci "beni e servizi". All'inizio del 2025 sono stati organizzati 8 incontri con i Dipartimenti e gli staff aziendali per l'individuazione dei fabbisogni e delle relative priorità al fine di predisporre una proposta condivisa da presentare alla Direzione. Il PTFP 2025/2027 è stato approvato con DGR 4801 del 28/07/2025.

4.3.9) FORMAZIONE: VALORIZZIAMO LE NOSTRE RISORSE INTERNE

denominazione dell'impegno strategico	formazione: valorizziamo le nostre risorse interne			
struttura proponente	dipartimento amministrativo, di controllo e degli affari generale e legali			
struttura responsabile	formazione			
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	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.			
descrizione dell'impegno strategico	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.			
anno avvio	2022			
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI				
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore	struttura responsabile	percentuale raggiungimento obiettivo al 31/12/2025
2025	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 manageriali per dirigenza	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%	formazione	100%

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 che tiene conto delle priorità di formazione strategiche e trasversali dell'Agenzia.

Il Piano viene elaborato tenendo conto della rilevazione annuale del fabbisogno formativo e della ricognizione delle esigenze emergenti al fine della valorizzazione del personale da parte dei Responsabili delle articolazioni organizzative e, successivamente, validato da parte del Comitato Scientifico, nell'ottica della verifica del conseguimento degli obiettivi formativi di interesse nazionale e regionale.

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.Lgs 81/2008), il miglioramento delle competenze tecnico-professionali dei dipendenti e l'integrazione degli interventi sociali, sociosanitari e sanitari.

Nell'anno 2025, come precisato nella tabella di dettaglio sopra riportata, sono stati raggiunti gli obiettivi di formazione fissati per l'annualità di riferimento.

4.3.10) RILEVIAMO LA SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI DEI SERVIZI OFFERTI DA ATS BRIANZA

denominazione dell'impegno strategico	rileviamo la soddisfazione degli utenti dei servizi offerti da ATS Brianza			
struttura proponente	innovazione e comunicazione			
struttura responsabile	innovazione e comunicazione			
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	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.			
descrizione dell'impegno strategico	individuazione di azioni di miglioramento dei servizi offerti dall'ATS Brianza a seguito della rilevazione del grado di soddisfazione dei propri utenti			
anno avvio	2022			
IMPEGNI OPERATIVI ANNUALI				
anno	descrizione dell'impegno operativo annuale	indicatore	struttura responsabile	percentuale raggiungimento obiettivo al 31/12/2025
2025	aggiornare l'anagrafica identificando le indagini da realizzare nel 2026, realizzando le iniziative individuate nel 2024 e verificando la possibilità di attivare azioni di miglioramento	aggiornamento anagrafica = si + processi individuati ≥ 2 + iniziative realizzate/da realizzare (2) * 100 = 100% + relazione su esiti e relative azioni di miglioramento = si	innovazione e comunicazione	100%

Nel corso del 2025 sono state realizzate le seguenti azioni:

-aggiornamento dell'anagrafica delle indagini di soddisfazione dei clienti da realizzare nel 2026: Piano per l'invecchiamento attivo e Centri per la famiglia;

-effettuazione delle indagini di soddisfazione dei clienti mediante la piattaforma Microsoft Forms nell'ambito dei seguenti sottoprocessi:

1. "Gestione controlli ufficiali" rientrante nell'ambito di competenza della SS Sicurezza alimentare;
2. "Gestione controlli ufficiali" e "Valutazione menù e tabelle dietetiche" della SS Sorveglianza Nutrizionale.

Generalmente dall'analisi dei questionari di gradimento relativi ai controlli ufficiali e agli audit condotti, emerge un quadro molto positivo, con alti livelli globali di soddisfazione per professionalità, chiarezza e qualità delle comunicazioni. L'impatto è ritenuto contenuto sull'attività quotidiana e gli intervistati hanno dichiarato l'interesse al miglioramento delle pratiche di sicurezza alimentare.

La relazione completa è disponibile sul sito aziendale al seguente link: [clicca qui](#).

-effettuazione dell'indagine sulla soddisfazione degli utenti del processo relativo alla vigilanza studi professionali e controllo prestazioni erogate da strutture di medicina dello sport attraverso la somministrazione di un questionario di gradimento.

Dall'analisi dei questionari emerge un quadro positivo relativi ai controlli svolti, con alti livelli di soddisfazione sulla competenza degli operatori e sulla chiarezza delle informazioni fornite.

La relazione completa è disponibile sul sito aziendale al seguente link: [clicca qui](#)

5) I RISULTATI DEL PIAO ED I RISULTATI COMPLESSIVI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATS BRIANZA

5.1) I RISULTATI DEL PIAO

Come si evince dalla rendicontazione sopra esposta dei singoli obiettivi declinati nel PIAO la percentuale di raggiungimento è pari al 100%.

5.2) INDICATORE COMPLESSIVO DI PERFORMANCE 2025

Allo stato attuale l'indicatore complessivo di performance 2025 di ATS Brianza è rappresentato dalla percentuale di raggiungimento degli obiettivi aziendali dell'anno di competenza (declinazione annuale degli obiettivi strategici del PIAO ed obiettivi ordinari operativi dell'Agenzia).

Di seguito si rappresenta in formato tabellare e grafico la misurazione dei risultati della performance organizzativa di ATS Brianza nel suo complesso, confrontata con il valore dei tre anni precedenti da cui si desume un miglioramento progressivo di oltre un punto percentuale rispetto al 2022.

ANNO	PERCENTUALE MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI
2022	98,59%
2023	99,75%
2024	99,90%
2025	99,90%

