



Sistema Socio Sanitario
 Regione
Lombardia
ATS Bergamo



P.I.A.O. 2025-2027
Piano Integrato di Attività e Organizzazione

Bergamo

Sommario

Premessa	4
SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	6
1.1. Il territorio dell'ATS di Bergamo	8
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	34
2.1. Valore Pubblico	34
2.1.1. Analisi del contesto interno ed esterno per accrescere il Valore Pubblico	35
2.1.2. Approccio per processi, efficienza, semplificazione, digitalizzazione, sostenibilità e comunicazione	36
2.1.3. Le Regole di Sistema regionali per il Valore pubblico	44
2.1.4. L'Agenda 2030 ed il Programma UE per la salute-EU4Health 2021-2027 nel Valore pubblico di ATS di Bergamo	45
2.1.5. L'ATS di Bergamo e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) - Missione 6C1	55
2.1.6. La gestione del Valore Pubblico attraverso le risorse economiche e finanziarie	58
2.1.7. Il Monitoraggio delle risorse attraverso i Centri di Responsabilità - Centri Di Costo	61
2.1.8. Le Dotazioni strumentali ed il Patrimonio dell'ATS di Bergamo	62
2.2. Performance	62
2.2.1. Premessa	62
2.2.2. Gli obiettivi strategici ed operativi dell'Agenzia	63
2.2.3. Il Ciclo di gestione della performance	64
2.2.4. Le dimensioni delle performance	66
2.2.5. Misurazione e valutazione delle performance	67
2.2.6. La programmazione economico-finanziaria ed il sistema di misurazione della performance	67
2.3. Rischi corruttivi e trasparenza	71
2.3.1. Premessa	71
2.3.2. Processo di redazione, adozione e diffusione della sezione rischi corruttivi e trasparenza ..	71
2.3.3. Struttura della sezione dei rischi corruttivi	71

2.3.4. Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza.....	72
2.3.5. Soggetti, ruoli e responsabilità dei soggetti coinvolti nel sistema di gestione del rischio	72
2.3.6. Valutazione di impatto del contesto esterno	73
2.3.7. Valutazione di impatto del contesto interno	74
2.3.8. Mappatura dei processi	77
2.3.9. Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi.....	78
2.3.10. Trattamento del rischio: progettazione delle misure organizzative	79
2.3.11. Monitoraggio e riesame sull'idoneità e sull'attuazione delle misure	90
2.3.12. Anticorruzione e trasparenza.....	91
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	93
3.1. Struttura organizzativa.....	93
3.2. Organizzazione del lavoro agile	99
3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale	103
SEZIONE 4. MONITORAGGIO.....	110
Acronimi.....	113

In allegato:

- 1 Mappatura dei processi-identificazione, analisi, valutazione e trattamento del rischio
- 2 Tabella dei dati e dei documenti da pubblicare a fini di Trasparenza
- 3 Catalogo dei Rischi
- 4 Progettualità di ATS di Bergamo 2025 per il Valore Pubblico
- 5 Relazione Agenda2030 e Regole di Sistema 2025-ATS di Bergamo
- 6 Dotazioni strumentali e patrimonio
- 7 Obiettivi Strategici ed Operativi 2025
- 8 Organigramma vigente ATS di Bergamo
- 9 Proposta PFA2025
- 10 Monitoraggio AGENAS e Scuola Superiore di PISA



Premessa

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è stato introdotto dall'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 recante *"Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia"*, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, in base al quale ogni Amministrazione deve adottare annualmente il PIAO **entro il 31 gennaio di ogni anno** o in caso di differimento di approvazione del Bilancio di previsione entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio stesso.

Nel corso del tempo si sono succeduti altri provvedimenti che hanno meglio integrato i contenuti richiesti:

- il Decreto del Presidente della Repubblica n. 81 del 24 giugno 2022 *"Regolamento recante l'individuazione e l'abrogazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione"* (entrato in vigore il 15/07/2022);
- il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione n. 132 del 30 giugno 2022 *"Regolamento recante definizione del contenuto del Piano Integrato di Attività e Organizzazione"* (entrato in vigore il 22/09/2022).

Infine, è seguita una Circolare n.2/2022 della Presidenza del Consiglio dei Ministri-Dipartimento Funzione Pubblica, avente ad oggetto *"Indicazioni operative in materia di Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) di cui all'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80"*.

ATS di Bergamo, in un iter evolutivo rispetto al richiamato dettato normativo, elegge il PIAO quale documento di programmazione, fondamentale per l'organizzazione e la gestione integrata e coordinata delle attività. Per conoscere le attività proprie delle varie articolazioni organizzative dell'ATS di Bergamo si rimanda al POAS vigente per tempo, recentemente approvato con D.G.R. XII/3236 del 21.10.24, accessibile al link: <https://www.ats-bg.it/amministrazione-trasparente>, seguendo il percorso ATTI GENERALI>Atti amministrativi generali>Organizzazione aziendale.

Il PIAO è stato, infatti, definito con l'obiettivo di dotare le Pubbliche Amministrazioni di un unico strumento di programmazione integrato, con il quale sia possibile *"assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso"*, nonché consentire un maggior coordinamento dell'attività programmatoria ed una sua semplificazione.

Il PIAO viene pubblicato sulla piattaforma dedicata del Dipartimento della Funzione Pubblica nel rispetto della scadenza normativa. Tuttavia, considerato che il PIAO è suscettibile di modifiche nel corso dell'esercizio annuale, tenendo soprattutto conto che Regione Lombardia emana indirizzi di programmazione e obiettivi per il Direttore Generale dell'ATS in momenti a ridosso o successivi alla perentoria scadenza, va detto che tale intervento regionale ha significative ricadute anche sul PIAO, sicuramente investendo la sezione dedicata al Valore pubblico, nonché il Piano *performance*.

Per ovviare alla rigidità rappresentata dai termini di pubblicazione sulla piattaforma del Dipartimento Funzione Pubblica, che non consente la pubblicazione di adeguamenti successivi del PIAO, visto che essi diventano di rilievo in ottica di programmazione integrata, si invita gli *stakeholder* a consultare la sezione di Amministrazione trasparente del sito web istituzionale di ATS, che riporta gli eventuali aggiornamenti intervenuti del PIAO in corso d'anno. Il PIAO, in forza di questa peculiarità, è uno strumento programmatorio dinamico e meglio rispondente al contesto interno ed esterno attraverso le sue revisioni intervenute.

Il PIAO ha durata triennale, in sintesi integra e declina, in una visione olistica e sistemica, i seguenti previgenti documenti di programmazione:

a) **Piano della Performance (PdP)**- art. 10, comma 1, lett. a) e comma 1 ter del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150- che definisce gli obiettivi programmatici e strategici della *performance*, stabilendo il collegamento tra *performance* individuale e i risultati della *performance* organizzativa);

- b) **Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)**-art. 1, commi 5, lett. a) e 60, lett. a) della L. 6 novembre 2012, n. 190 - che mira alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa;
- c) **Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)**- art. 14, comma 1, della L. 7 agosto 2015, n. 124- che disciplina le modalità operative e le prestazioni lavorative da effettuare in modalità di lavoro agile;
- d) **Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP)**-art. 6, commi 1, 4, 6, e art. 6-ter del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165- che definisce gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse, nonché la valorizzazione delle risorse interne anche attraverso la formazione;
- e) **Piano delle Azioni Positive (PAP)**-art. 48, comma 1, del d.lgs. 11 aprile 2006, n. 198- che definisce le azioni all'interno del contesto organizzativo e di lavoro dell'Ente per riequilibrare le situazioni di disparità di condizione fra uomini e donne;
- f) **Piano della Formazione Aziendale (PFA)**-Decreti regionali vigenti per tempo per ECM e Regolamento agenziale vigente per tempo per Formazione-POAS vigente per tempo-che definisce il rafforzamento degli *skill* del personale nel perseguimento degli obiettivi

ATS ha aggiunto al PIAO anche **il Piano Triennale per la Transizione Digitale (PTTD)**, disposto dal RTD e discendente dal Piano Triennale per l'informatica, emanato da AgID, che si occupa principalmente di digitalizzazione dei processi e sicurezza informatica. A completamento, infine, viene riportato anche il **Piano comunicazione** disposto dalla SS Area Comunicazione e relazioni esterne.

Fonte Direzione Amministrativa-ATS di Bergamo



Il documento è strutturato in **n. 4 sezioni**, articolate a loro volta in sottosezioni:

Sezione 1: Scheda anagrafica dell'Amministrazione

Riporta i dati anagrafici dell'Amministrazione, la *mission* agenziale e l'analisi del contesto esterno.

Sezione 2: Valore Pubblico, performance e anticorruzione

Ripartita nelle seguenti sottosezioni di programmazione: a) Valore Pubblico b) *Performance* c) Rischi corruttivi e trasparenza.

Sezione 3: Organizzazione e capitale umano

Ripartita nelle seguenti sottosezioni di programmazione: a) Struttura organizzativa b) Organizzazione del lavoro agile c) Piano triennale dei fabbisogni.

Sezione 4: Monitoraggio

Indica gli strumenti e le modalità di monitoraggio di quanto indicato nelle singole sezioni del documento.

In altri termini la sottosezione "Valore Pubblico" enuncia l'orizzonte della Programmazione, la sottosezione "*Performance*" è la leva per creare Valore Pubblico (VP), la sottosezione "Anticorruzione" è la leva per proteggere il Valore Pubblico, infine la sottosezione "Organizzazione e capitale umano" insieme alla Sezione 1 espongono i presupposti interni ed esterni finalizzati alle altre sottosezioni.

ATS di Bergamo, in forza del principio di accessibilità a favore del Cittadino (rif. D.lgs. 33/2013), ha elaborato una versione sintetica del PIAO di facile consultazione (rif. All.B "PIAO 2025-2027 vers. sintetica-ATS di BG"), che viene pubblicata nella medesima sezione di competenza del PIAO su Amministrazione trasparente, a cui vanno correlati gli Allegati da n.1 a 10. Nella piattaforma del Dipartimento ministeriale viene esposta solo la versione estesa del PIAO.







SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

L'ATS di Bergamo è un'Agenzia con personalità giuridica pubblica, dotata di autonomia organizzativa, amministrativa e patrimoniale, che fa parte del Sistema Sanitario Regionale (SSR) ed il suo Legale Rappresentante è il Direttore Generale.

L'ATS di Bergamo è stata istituita il 1° gennaio 2016 con Deliberazione della Giunta Regionale n. X/4467 del 10/12/2015.

Fonte AGID

Ente presente nell'elenco ISOT delle amministrazioni pubbliche con categoria ISOT Aziende sanitarie locali del 01/01/2016.			
Responsabile	Giupponi Massimo		
Titolo Responsabile	Direttore generale		
Sito istituzionale	www.ats-bg.it		
Indirizzo	Via Gallicciolo, 4 - 24121 Bergamo (BG) 		
Cod. IVA	atsb	Codice Fiscale	04114400163
Tipologia	Pubbliche Amministrazioni		
Categoria	Aziende Sanitarie Locali		
Natura Giuridica	Azienda o ente del servizio sanitario nazionale		
Attività Principali	Studi medici specialistici e poliambulatori		
Indirizzo PEC primario	protocollo@pec.ats-bg.it - PEC		
Altre e-mail	scia.sp.bergamo@pec.ats-bg.it - PEC		
Data Accreditamento	04/01/2016		
Acronimo	ATS Bergamo		
Social Network	  		

Marchio istituzionale



Contatti

Pec: protocollo@pec.ats-bg.it

Peo: protocollo.generale@ats-bg.it

L'ATS di Bergamo assolve la propria *mission* nell'alveo di **tre direttrici** integrate nel territorio provinciale, con cui si occupa di “salute”, di “cura” e del “**prendersi cura**” delle proprie comunità locali, favorendo:

- La Promozione e Prevenzione: attività di respiro provinciale, distrettuale e di Ambito territoriale, per cui è previsto il coordinamento dell'ATS di Bergamo ex l.r. 22/2021;
- L'Ospedalizzazione e Riabilitazione: attività di dimensione distrettuale, ad alta integrazione sanitaria e sociosanitaria, a gestione prevalentemente delle ASST ed Enti accreditati;

- La Domiciliarità e Prossimità: attività più vicina alla dimensione dell'Ambito Territoriale, ad alta integrazione, sociosanitaria e socio-assistenziale;

L'Attuazione della *mission* istituzionale di ATS avviene relazionando l'Agenzia con tutti gli Enti Erogatori Pubblici e Privati Accreditati del SSR, sia attraverso la programmazione definita da Regione Lombardia, sia attraverso l'assolvimento delle funzioni enunciate anche nel POAS vigente e qui esposte a seguire:

- ⇒ Funzioni di governo della domanda esercitate mediante l'integrazione sanitaria e socio-sanitaria ed il raccordo con il Sistema dei servizi sociali di competenza delle Autonomie locali e la garanzia della continuità assistenziale, al fine di migliorare l'accessibilità ai servizi, la realizzazione di una "rete integrata" d'offerta sanitaria e socio-sanitaria;
- ⇒ Funzioni di governo dell'offerta esercitate a fini di regolamentazione dell'offerta di prestazioni sanitarie e socio-sanitarie nel territorio (accreditamento, programmazione, negoziazione, contratti, acquisto, valutazione e controllo), rese nei diversi ambiti di erogazione territoriale o ospedaliero, ad esempio nelle ASST, in Strutture ospedaliere accreditate pubbliche e private, poliambulatori, Strutture territoriali di prevenzione, ambito delle Cure Primarie, unità di offerta e servizi socio-sanitari. Il Governo dell'offerta è a garanzia dell'equivalenza e dell'integrazione all'interno del SSR dell'offerta sanitaria e socio-sanitaria delle Strutture pubbliche e private accreditate, assicurandone la parità di diritti e di obblighi;
- ⇒ Programmazione per l'integrazione delle prestazioni socio-sanitarie con quelle sociali al fine di assicurare il governo del percorso della presa in carico della persona, la continuità della cura e l'equità di accessibilità, in tutta la rete dei servizi sanitari, socio-sanitari e sociali;
- ⇒ Programmazione, promozione, prevenzione e tutela della salute attraverso lo svolgimento di attività prioritariamente in ambito di Igiene e Prevenzione Sanitaria, ovvero con il governo e la diffusione di programmi, includendovi assistenza, cura e riabilitazione;
- ⇒ Programmazione, coordinamento e svolgimento dell'attività in tema di sanità pubblica veterinaria per la sanità animale, il zoo-monitoraggio ambientale, l'igiene urbana veterinaria, l'igiene degli allevamenti e delle produzioni zootecniche, l'igiene e sicurezza degli alimenti di origine animale, gli impianti industriali ed il supporto all'export;
- ⇒ Adozione dell'approccio "One Health" integrando i due punti precedenti in elenco, al fine di assicurare globalmente la protezione e la promozione della salute, valorizzando la stretta relazione tra la salute umana e la salute degli animali e dell'ambiente;
- ⇒ 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;
- ⇒ Negoziazione e acquisto delle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie dalle Strutture accreditate secondo tariffe approvate dalla Regione ed integrazione di tali prestazioni con quelle sociali di competenza delle Autonomie locali (Comuni);
- ⇒ Attuazione degli indirizzi regionali e monitoraggio della spesa in materia di farmaceutica, dietetica e protesica;
- ⇒ Vigilanza, garanzia e controllo della corretta erogazione dei LEA nelle Strutture e nelle Unità d'offerta sanitarie, socio-sanitarie e sociali di competenza territoriale;
- ⇒ Coordinamento delle politiche di investimento sul territorio di competenza, in coerenza con gli indirizzi di programmazione regionale, riconoscendo il ruolo dei Comuni o articolazioni di rappresentanza dei Comuni nell'ambito della programmazione territoriale, favorendo, in sinergia con le ASST, la partecipazione per dare vita a reali percorsi di integrazione per garantire un modello di "rete" effettivamente centrato sul bisogno della persona fragile e del suo contesto familiare;
- ⇒ Controllo e governance delle attività dei dipartimenti funzionali di prevenzione delle ASST, garantito dal Dipartimento delle Cure Primarie delle ASST, istituito dalla recente l.r. 22/2021.

- L'ATS di Bergamo è strutturata internamente e nelle relazioni con il territorio secondo il POAS (Piano di Organizzazione Strategica Aziendale) vigente per tempo -ex art.17 della L.R. 33/2019 ss.mm.ii.- documento che definisce la sua Organizzazione interna in articolazioni costituenti e relative funzioni/servizi.



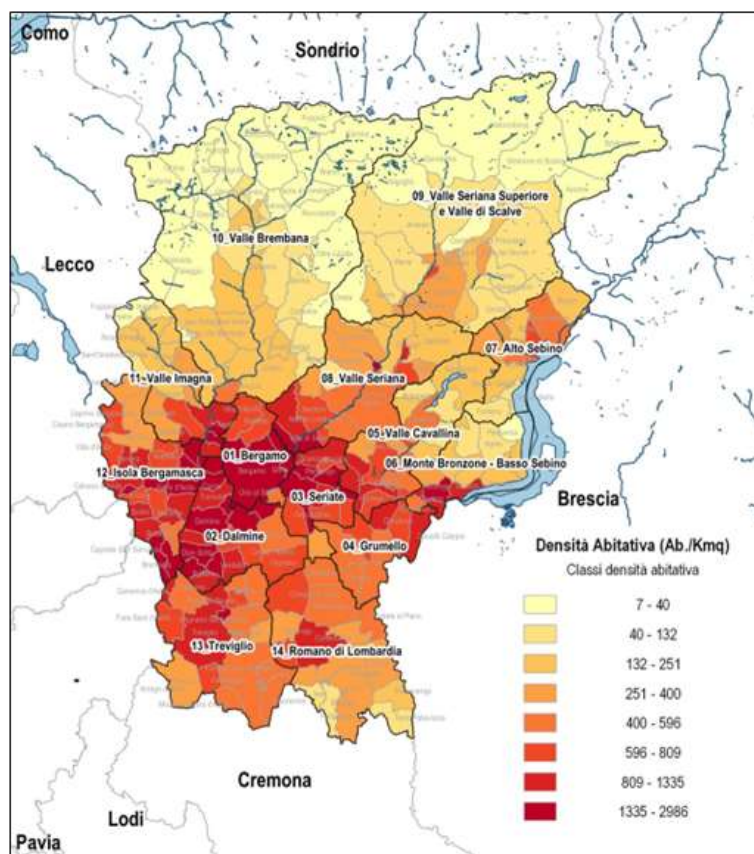
Per conoscere anagraficamente l'ATS di Bergamo è necessario analizzare il territorio di competenza, su cui l'Ente esercita la propria *mission* aziendale; si riportano a seguire indicatori sintetici che possano rappresentare un quadro di massima esaustivo ai vari portatori di interesse. Si espongono qui alcuni dati sintetici, tuttavia per avere un quadro più esaustivo si invita a consultare il sito *web* di ATS Bergamo al seguente *link*: <https://www.ats-bg.it/studi-e-ricerche-epidemiologiche>

Il territorio provinciale di Bergamo ha una superficie di 2.746 Km² e comprende n.243 Comuni.

Fonte Provincia di Bergamo: Elenco dei Comuni bergamaschi

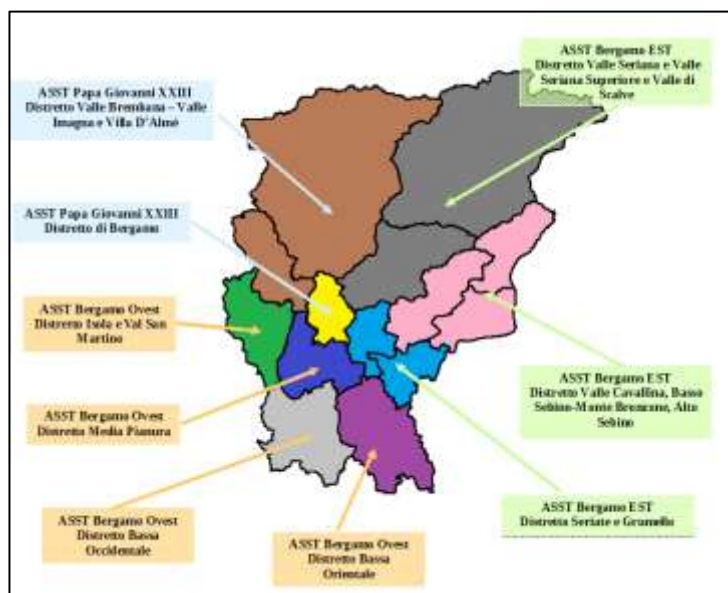
[illegible]

Fonte SC SEA- ATS di Bergamo

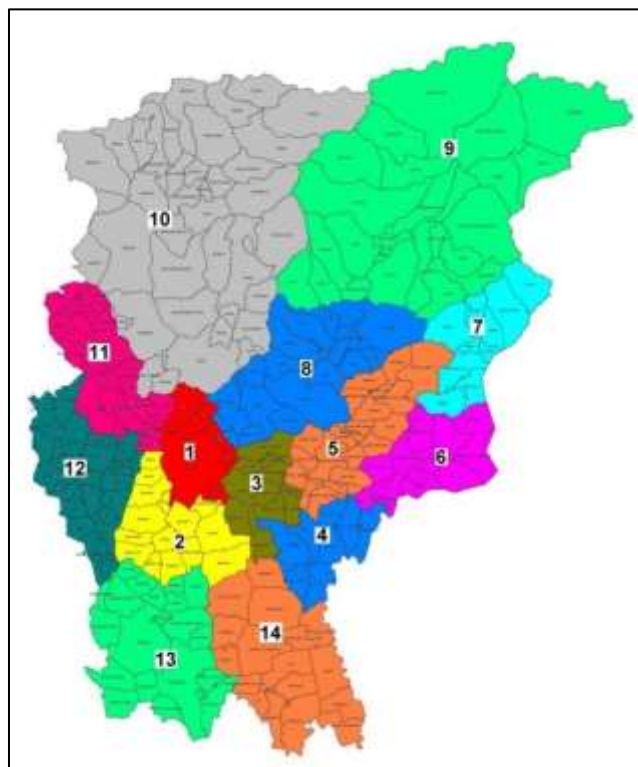


Il territorio è organizzato in Distretti (n.9) ed in Ambiti territoriali (n.14), in capo alle n.3 ASST, a seguito della L.R. 22/2021.

Fonte DPIPSSS- ATS di Bergamo



Ambiti Territoriali dell'ATS Bergamo



L'**Ambito Territoriale** rappresenta la sede principale della programmazione locale, della concertazione e del coordinamento degli interventi dei servizi sociali e delle altre prestazioni integrate, attive a livello locale.

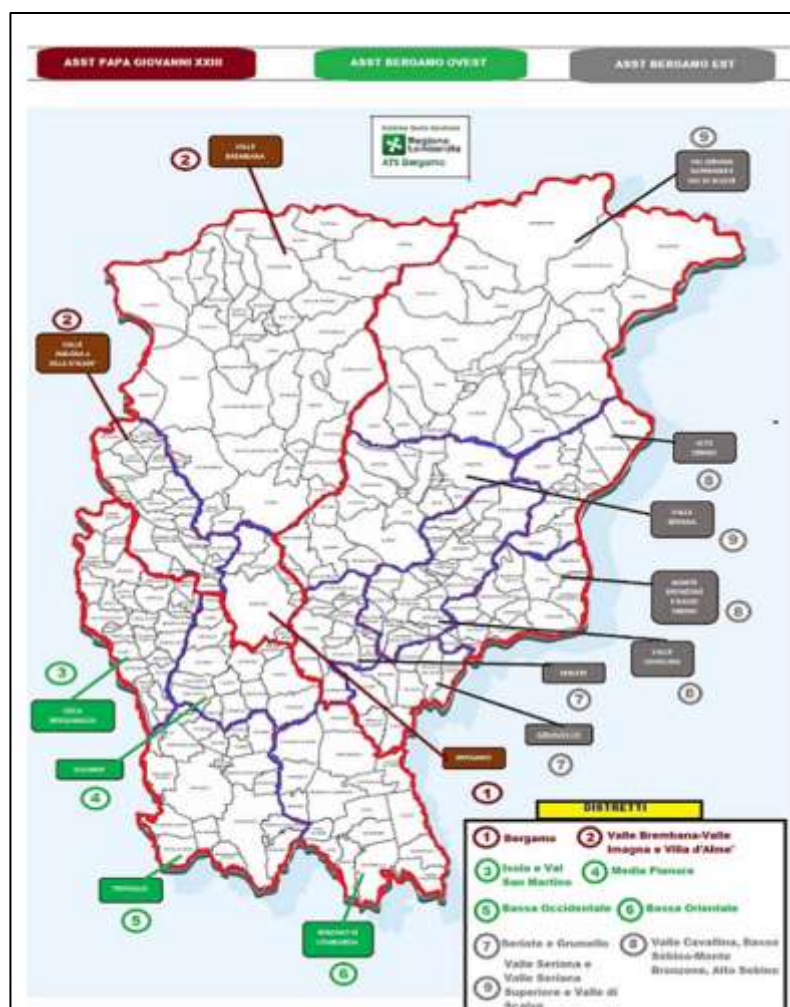
Ambito territoriale		N°dei comuni dell'Ambito Territoriale	Comuni
1	BERGAMO	6 comuni	Bergamo-Orio Al Serio-Gorle-Ponteranica-Sorisole-Torre Boldone.
2	DALMINE	17 comuni	Azzano S. Paolo-Boltiere-Ciserano-Comun Nuovo-Curno-Dalmine-Lallio-Levate-Mozzo-Osio Sopra-Osio Sotto-Stezzano-Treviolo-Urgnano-Verdellino-Verdello-Zanica.
3	SERiate	11 comuni	Albano S.A-Bagnatica-Brusaporto-Cavernago-Costa Di Mezzate-Grassobbio-Montello-Pedrengo-Scanzorosiate-Seriate-Torre De Roveri.
4	GRUMELLO del Monte	8 comuni	Bolgare-Calcinatè-Castelli Calepio-Chiuduno-Grumello Del Monte-Mornico Al Serio-Palosco-Telgate.

Ambito territoriale		N°dei comuni dell'Ambito Territoriale	Comuni
5	VALLE CAVALLINA	20 comuni	Berzo S. Fermo-Bianzano-Borgo Di Terzo-Carobbio D. Angeli-Casazza-Cenate Sopra-Cenate Sotto-Endine Gaiano-Entratico-Gaverina Terme-Gorlago-Grone-Luzzana-Monasterolo C.-Ranzanico-S. Paolo D'argon-Spinone Al Lago-Trescore B. -Viganò S. Martino-Zandobbio.
6	MONTE BRONZONE e BASSO SEBINO	12 comuni	Adrara S. Martino-Adrara S. Rocco-Credaro-Foresto Sparso-Gandosso-Parzanica-Predore-Sarnico-Tavernola B.-Viadanica-Vigolo-Villongo.
7	ALTO SEBINO	10 comuni	Bossico-Castro-Costa Volpino-Fonteno-Lovere-Pianico-Riva Di Solto-Rogno-Solto Collina-Sovere.
8	VALLE SERIANA	18 comuni	Albino-Alzano Lombardo-Aviatico-Casnigo-Cazzano S. Andrea-Cene-Colzate-Fiorano Al Serio-Gandino-Gazzaniga -Lefte-Nembro-Peia-Pradalunga-Ranica-Selvino-Vertova-Villa Di Serio.
9	VAL SERIANA SUPERIORE e VAL DI SCALVE	24 comuni	Ardesio-Azzone-Castione della Presolana-Cerete-Clusone-Colere-Fino del Monte-Gandellino-Gorno-Gromo-Oltressenda Alta- Oneta-Onore-Parre-Piario-Ponte Nossa-Premolo-Rovetta-Schilpario-Songavazzo-Valbondione-Valgoglio-Villa d'Ogna-Vilminore di Scalve.
10	VALLE BREMBANA	37 comuni	Algua-Averara-Blello-Bracca-Branzi-Camerata Cornello-Carona-Cassiglio-Cornalba-Costa di Serina-Cusio-Dossena-Foppolo-Isola di Fondra-Lenna-Mezzoldo-Moio Dé Calvi-Olmo al Grembo-Oltre il Colle-Ornica-Piazza Brembana-Piazzatorre-Piazzolo-Roncobello-San Giovanni Bianco-San Pellegrino Terme-Santa Brigida-Sedrina-Serina-Taleggio-Ubiale Clanezzo-Val Brembilla-Valleve-Valnegrà-Valtorta-Vedeseta-Zogno.
11	VALLE IMAGNA e VILLA D'ALME'	20 comuni	Almè-Almenno S. Bartolomeo- Almenno S. Salvatore-Barzana-Bedulita-Berbenno-Brumano-Capizzone-Corna Imagna-Costa Valle Imagna-Fuipiano Valle Imagna-Locatello-Paladina-Palazzo-Roncola-Rota Imagna - Sant'Omobono Terme-Strozza-Valbrembo-Villa D'Almè.

Ambito territoriale		N°dei comuni dell'Ambito Territoriale	Comuni
12	ISOLA BERGAMASCA e BASSA VAL SAN MARTINO	25 comuni	Ambivere-Bonate Sopra-Bonate Sotto-Bottanuco-Brembate-Brembate Sopra-Calusco d'Adda-Capriate S. Gervasio-Caprino Bergamasco-Carvico-Chignolo d'Isola-Cisano Bergamasco-Filago-Madone-Mapello-Medolago-Ponte S. Pietro-Pontida-Presezzo-Solza-Sotto il Monte-Suisio-Terno d'Isola-Torre De Busi-Villa d'Adda.
13	TREVIGLIO	18 comuni	Arcene-Arzago d'Adda-Brignano Gera d'Adda-Calvenzano-Canonica d'Adda-Caravaggio-Casirate d'Adda-Castel Rozzone-Fara Gera d'Adda-Fornovo S. Giovanni-Lurano-Misano-Gera d'Adda-Mozzanica-Pagazzano-Pognano-Pontirolo Nuovo-Spirano-Treviglio.
14	ROMANO DI LOMBARDIA	17 comuni	Antegnate-Barbata-Bariano-Calcio-Civate al Piano-Cologno al Serio-Cortenuova-Covo-FaraOlivana/Sola-Fontanella-Ghisalba-Isso-Martinengo-Morengo-Pumenengo-Romano di Lombardia-Torre Pallavicina.

Fonte DPIPSSS- ATS di Bergamo

Fonte DS- ATS di Bergamo



I **Distretti** contribuiscono alla programmazione della Rete d'offerta territoriale, afferiscono al Polo Territoriale delle ASST ed interagiscono con tutti i soggetti erogatori del territorio di competenza, anche attraverso il coinvolgimento, per i servizi di competenza delle Autonomie locali, delle Assemblee dei Sindaci dei Piani di Zona e delle Comunità montane

Sedi di Distretto:

Denominazione Distretto	Ubicazione Sede distrettuale
BERGAMO	Bergamo
VALLE IMAGNA E VILLA D'ALMÉ	Villa d'Almè
ISOLA E VAL SAN MARTINO	Ponte S. Pietro
MEDIA PIANURA	Dalmine
BASSA OCCIDENTALE	Treviglio
BASSA ORIENTALE	Romano di Lombardia

Denominazione Distretto	Ubicazione Sede distrettuale
SERiate E GRUMELLO	Seriate
VALLE CAVALLINA, BASSO SEBINO-MONTE BRONZONE, ALTO SEBINO	Trescore Balneario
VALLE SERIANA E VALLE SERIANA SUPERIORE E VAL DI SCALVE	Albino

Fonte DS- ATS di Bergamo

La rilevazione al 30.11.24 riferita alla **popolazione degli Assistiti** in provincia di Bergamo è la seguente:

Fonte NAR- ATS di Bergamo

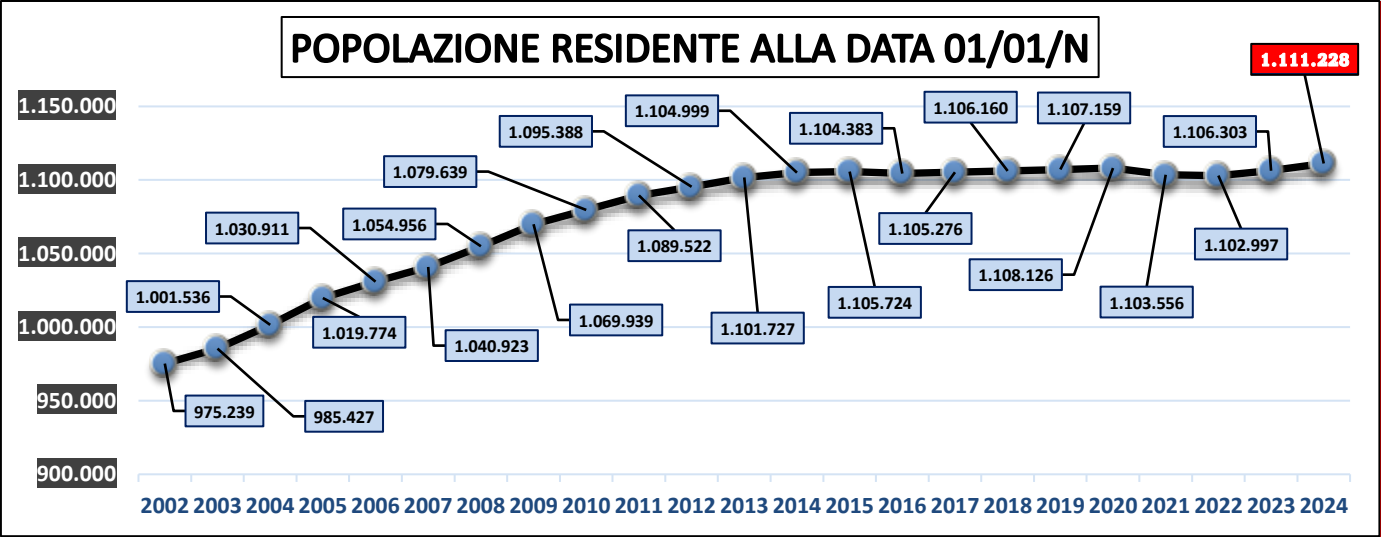
ASST	DISTRETTI	POPOLAZIONE ASSISTITI (Unità)		
		30.11.2023	30.11.2024	Delta
PAPA GIOVANNI XXIII	BERGAMO	158.624	158.363	-261
	VALLE BREMBANA-VALLE IMAGNA	93.311	93.314	3
	TOT. ASST PG23	251.935	251.677	-258
BERGAMO EST	SERiate-GRUMELLO	130.968	131.482	514
	VALLE SERIANA-VAL DI SCALVE	138.393	138.119	-274
	VALLE CAVALLINA-SEBINO	117.043	117.114	71
	TOT. ASST BERGAMO EST	386.404	386.715	311
BERGAMO OVEST	ISOLA VAL SAN MARTINO	135.847	136.081	234
	MEDIA PIANURA	149.061	149.343	282
	BASSA OCCIDENTALE	112.209	113.002	793
	BASSA ORIENTALE	86.473	86.691	218
	TOT. ASST BERGAMO OVEST	483.590	485.117	1.527
TOTALE COMPLESSIVO		1.121.929	1.123.509	1.580

Dalla tabella suesposta si nota che vi è stato un incremento degli assistiti più consistente nel Distretto della ASST Bergamo Ovest e parimenti una diminuzione in quello della ASST Papa Giovanni XIII. Secondo le rilevazioni statistiche disponibili, invece, che ad oggi conferiscono la certezza del dato, è bene far riferimento alla popolazione residente misurata al 01/01/2024, come definito nelle tabelle a seguire.

Fonte SC SEA- ATS di Bergamo

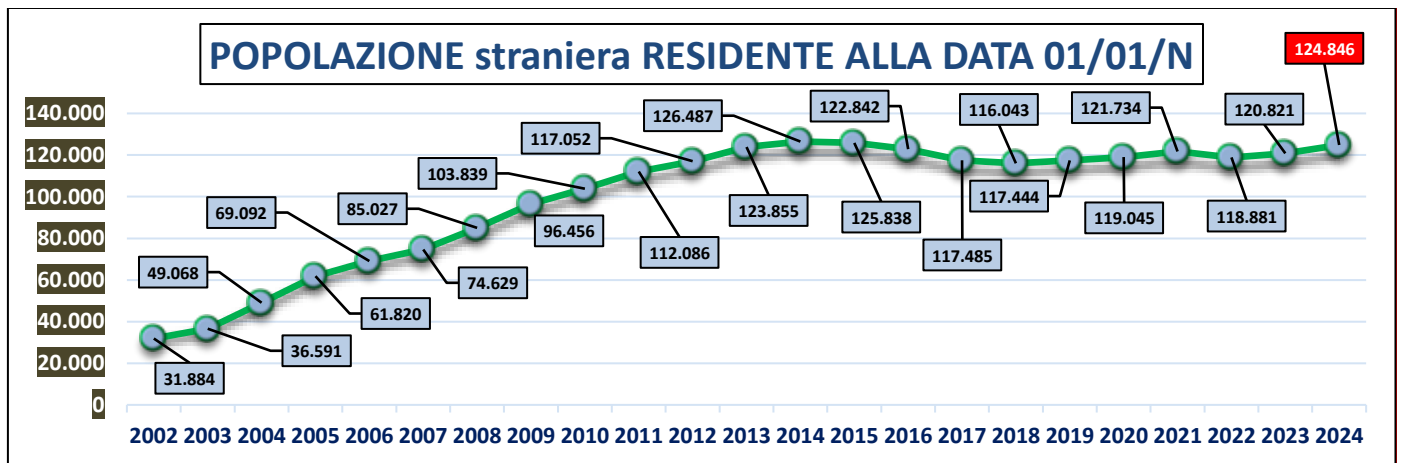
ASST	DISTRETTI	AMBITO	POPOLAZIONE RESIDENTE (Unità)		
			01.01.2023	01.01.2024	Delta
PAPA GIOVANNI XXIII	BERGAMO	Bergamo	152.319	152.977	658
	VALLE BREMBANA-VALLE IMAGNA	Valle Brembana	39.905	39.826	-79
		Valle Imagna e Villa d'Almé	52.643	52.781	138
	TOT. ASST PG23		244.867	245.584	717

ASST	DISTRETTI	AMBITO	POPOLAZIONE RESIDENTE (Unità)		
			01.01.2023	01.01.2024	Delta
BERGAMO EST	SERIATE-GRUMELLO	Seriate	78.042	78.386	344
		Grumello	50.306	50.697	391
	VALLE SERIANA-VAL DI SCALVE	Valle Seriana	95.522	95.610	88
		Valle Seriana Superiore e Valle di Scalve	41.775	41.767	-8
	VALLE CAVALLINA-SEBINO	Valle Cavallina	54.546	54.913	367
		Monte Bronzone-Basso Sebino	31.693	31.869	176
		Alto Sebino	29.754	29.752	-2
	TOT. ASST BERGAMO EST		381.638	382.994	1.356
BERGAMO OVEST	ISOLA VAL SAN MARTINO	Isola Bergamasca	135.894	136.486	592
	MEDIA PIANURA	Dalmine	146.368	147.207	839
	BASSA OCCIDENTALE	Treviglio	111.970	112.760	790
	BASSA ORIENTALE	Romano di Lombardia	85.566	86.197	631
	TOT. ASST BERGAMO OVEST		479.798	482.650	2.852
TOTALE COMPLESSIVO			1.106.303	1.111.228	4.925



La popolazione residente nella provincia bergamasca, rilevata dall'ISTAT ad inizio 2024, ha conosciuto un incremento in modo consistente, confermando la sua risalita, già innescatasi nel 2023 dopo il negativo periodo pandemico.

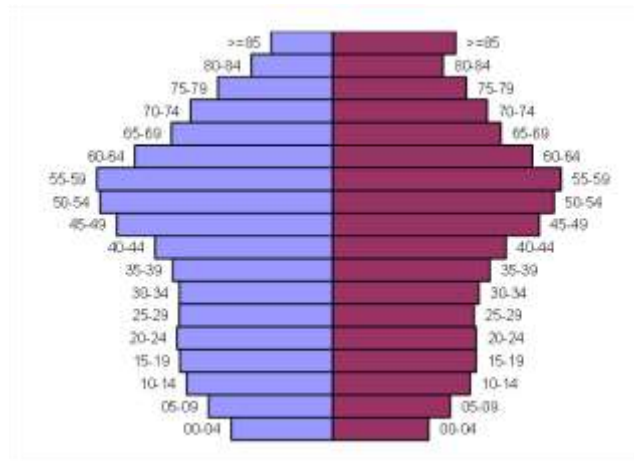
Il traino di questa decisa risalita è rappresentato dalla componente degli stranieri residenti in provincia di Bergamo, che ammontano a n.124.846 unità, attestando la grandezza a circa all'11 % della popolazione residente rilevata a quella data.



Fonte SC SEA- ATS di Bergamo

Il grafico sottostante, detto Piramide delle Età, rappresenta la distribuzione della popolazione residente alla data del 01/01/2024.

Fonte SC SEA- ATS di Bergamo



La Piramide dell'Età della popolazione bergamasca rappresenta la struttura di una popolazione in cui la maggioranza dei soggetti è concentrata nelle fasce di età centrali, dando al grafico una conformazione "a botte", tipica delle popolazioni "anziane". Prima di procedere nella disamina successiva è bene definire alcuni indicatori:

- ❖ **L'indice di vecchiaia** descrive il peso della popolazione anziana in una determinata popolazione. Sostanzialmente definisce il rapporto di coesistenza che esiste tra la popolazione anziana (65 anni e oltre) e la popolazione più giovane (0-14 anni): trend in consistente peggioramento
- ❖ **L'indice di invecchiamento** permette di mettere in evidenza, a livello dinamico, l'invecchiamento di una popolazione. È il rapporto tra la popolazione con età ≥ 65 anni e quella di età < 15 anni, ovvero indica il numero di anziani residenti ogni 100 bambini: trend in peggioramento.
- ❖ **L'indice di dipendenza strutturale** rappresenta il carico sociale ed economico della popolazione non attiva (0-14 anni e ≥ 65 anni) su quella attiva (15-64 anni). Tale indicatore quantifica gli individui in età non attiva ogni 100 in età attiva, fornendo indirettamente una misura della sostenibilità della struttura di una popolazione: trend stabilizzatosi.
- ❖ **L'indice di lavoro** è il rapporto tra gli occupati e la popolazione attiva (compresa tra 15-64 anni). Ci dice quanti occupati ci sono ogni 100 abitanti: trend pressoché stazionario.

- ❖ **L'indice di natalità/mortalità** misurano rispettivamente la frequenza delle nascite/delle morti di una popolazione in un anno solare e sono calcolati come rapporto tra il numero dei nati/morti in quel periodo e la popolazione media rispetto 1000 abitanti. Dato di rilevazione attualmente non disponibile.

L'analisi dei suddetti indicatori evidenzia una popolazione che tende inesorabilmente ad invecchiare secondo un percorso progressivo: l'indice d'invecchiamento risulta in aumento, il saldo naturale (omettendo il 2020) presenta un valore negativo.

Senza un'inversione di tendenza, il persistente invecchiamento della popolazione esprime chiaramente che fra alcuni anni, ci si troverà ad affrontare gravi problemi di tipo sociale, come fornire l'assistenza ad un'ampia porzione di popolazione anziani, nonché garantirne la previdenza economica.

Riepilogando i valori dell'ultio decennio, in ordine cronologico rispetto agli indicatori riferiti alla popolazione bergamasca:

Fonte SC SEA- ATS di Bergamo

anno	Indice di vecchiaia	Indice di invecchiamento	Indice di dipendenza strutturale	Indice di lavoro	Indice di natalità	Indice di mortalità
2024	173,1	22,5	54,9	64,5	n.d.	n.d.
2023	165,8	22,1	54,9	64,6	6,6	9,7
2022	159,9	21,8	55,1	64,5	6,8	10,5
2021	153,3	21,4	54,9	64,6	7,0	9,3
2020	151,5	21,4	55,2	64,5	6,9	14,7
2019	146,0	21,0	55,0	64,5	7,5	9,2
2018	140,9	20,7	54,8	64,6	7,7	9,0
2017	136,8	20,3	54,6	64,8	8,3	9,3
2016	132,4	20,0	54,2	64,9	8,6	8,7
2015	127,8	19,5	53,6	65,2	8,6	9,3
2014	123,4	19,0	52,9	65,5	9,1	8,4

La tabella successiva, invece, esprime in modo più analitico (a livello di Distretti ed Ambiti) gli stessi indicatori sopra rilevati, fornendo un quadro più mirato e micro-territoriale. Nella sezione degli indicatori, infatti, sono esposti valori in ROSSO che evidenziano quei dati comparati risultanti "peggiori", mentre i valori in VERDE quelli "migliori" nella stessa logica comparativa.

Emerge, dal quadro offerto, una forte criticità sul Distretto Valle Brembana e Val Imagna (in particolare nell'Ambito Val Brembana), che oltre ad avere più popolazione anziana è quello che presenta una più bassa propensione alla natalità. Mentre il Distretto Seriate e Grumello è quello diametralmente opponibile, avendo gli indicatori migliori. L'Alto Sebino registra un elevato tasso di mortalità comparato.

			INDICI				
ASST	DISTRETTI	AMBITO	Natalità	Mortalità	Vecchiaia	Invecchiamento	Dipendenza strutturale
PAPA GIOVANNI XXIII (PG23)	Bergamo	Bergamo	6,5	12,7	211,3	24,9	58,0
	Valle Brembana e Val Imagna	Valle Brembana	4,9	11,6	264,2	27,9	62,6
		Valle Imagna e Villa d'Almè	6,9	10,3	183,3	23,1	55,5
Bergamo Est	Seriate e Grumello	Seriate	7,2	8,3	153,6	20,4	50,9
		Grumello	7,8	8,6	131,9	19,7	52,9
	Valle Cavallina e Sebino	Valle Cavallina	7,5	9,3	144,0	20,0	51,4
		Monte Bronzone - Basso Sebino	7,0	9,4	167,9	21,5	52,2
		Alto Sebino	5,2	14,1	217,5	26,0	61,4
	Val Seriana e Val di Scalve	Valle Seriana	6,2	12,1	210,8	25,1	58,8
		Valle Seriana Superiore e Valle di Scalve	5,5	13,3	157,04	20,9	52,02
Bergamo Ovest	Media Pianura	Dalmine	7,0	9,1	157,0	20,9	52,0
	Isola e Val San Martino	Isola Bergamasca	7,0	10,5	154,4	21,1	53,1
	Bassa Occidentale	Treviglio	6,8	10,4	160,6	21,7	54,5
	Bassa Orientale	Romano di Lombardia	7,4	9,3	140,8	20,3	53,0

Fonte SC SEA- ATS di Bergamo

La cronicità

Dalla disamina dei grafici precedenti il quadro demografico della provincia di Bergamo evidenzia il costante aumento della frazione costituita dalle persone anziane. In via generale si assiste al progressivo aumento dell'aspettativa di vita, cui tuttavia si associano un aumento della prevalenza del numero di soggetti anziani affetti da pluripatologie croniche ed a lungo termine, congiuntamente ad un aumento della fragilità legata alla perdita di abilità fisiche, psicologiche e sociali, spesso in presenza di quadri clinici di grande complessità che mutano continuamente nel corso della storia naturale della malattia.

La fragilità di particolare rilevanza è quella riferita alla condizione di non autosufficienza della persona, determinata dall'invecchiamento associato a malattie, o da patologie insorgenti alla nascita o nel corso dell'esistenza che limitano la capacità funzionale, le quali richiedono alla famiglia la messa in campo, per l'assistenza, di risorse fisiche e psicologiche, oltre che economiche. La situazione quantitativa dei pazienti cronici in provincia di Bergamo è meglio rappresentata dalla tabella seguente (**dati al 31 dicembre 2023-ultimi dati disponibili**).

Le n.10 patologie principali, secondo la classificazione di Regione Lombardia, sono così evidenziate in scala decrescente:

Fonte SC SEA- ATS di Bergamo

Classificazione patologica (patologia principale)	N.	%	N.	%
IPERTENSIONE ARTERIOSA	81.074	22,2	79.599	20,3
IPERCOLESTEROLEMIE FAMILIARI E NON	38.082	9,5	34.489	8,8
DIABETE MELLITO TIPO 2	27.463	6,9	27.847	7,1
NEOPLASIA ATTIVA	24.254	6,1	24.954	6,4
CARDIOPATIA ISCHEMICA	19.586	4,9	20.926	5,3
ASMA	19.215	4,8	19.879	5,1
MIOCARDIOPATIA ARITMICA	17.054	4,2	17.430	4,4
BPCO	19.750	4,9	17.278	4,4
NEOPLASIA FOLLOW-UP	14.474	3,6	16.084	4,1
IPOTIROIDISMO	12.658	3,2	13.477	3,4
Annualità	2022		2023	

In ordine, invece, alle cause più diffuse di decesso tra la popolazione bergamasca, secondo la rilevazione di genere, si riportano i **dati relativi al triennio 2020-2023-ultimi dati disponibili** in ordine decrescente, rispetto le prime cause patologiche:

Fonte SC SEA- ATS di Bergamo

Maschi

PATOLOGIA TUMORALE	Decessi medi annui	PERCENTUALE
Tumori	1.762	33,4%
Malattie del sistema circolatorio	1.461	27,7%
Malattie del sistema respiratorio	341	6,5%
Malattie del sistema nervoso	269	5,1%
Traumatismi, avvelenamenti e cause esterne	263	5,0%
COVID	184	3,3%
Altro	1.006	18,9%

Femmine

PATOLOGIA TUMORALE	Decessi medi annui	PERCENTUALE
Tumori	1.779	31,6%
Malattie del sistema circolatorio	1.505	26,7%
Malattie del sistema respiratorio	387	6,9%
Malattie del sistema nervoso	369	6,5%
Traumatismi, avvelenamenti e cause esterne	344	6,1%
COVID	235	4,2%
Altro	1.018	18,1%

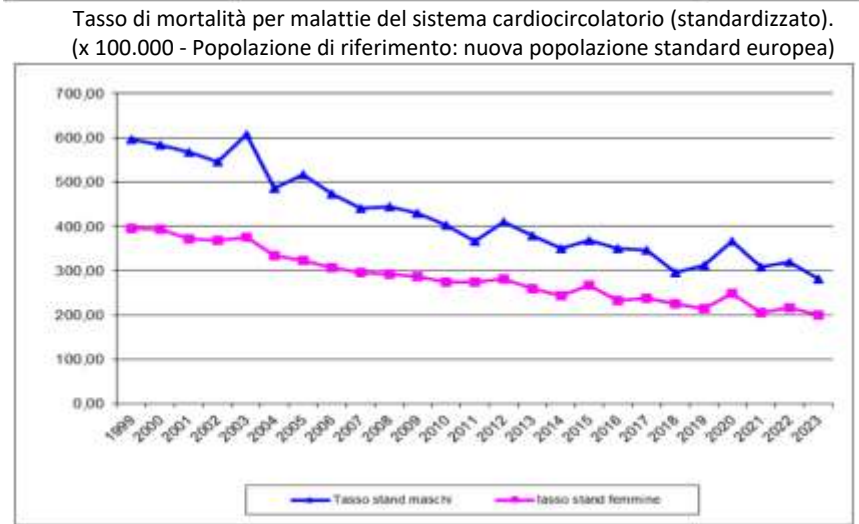
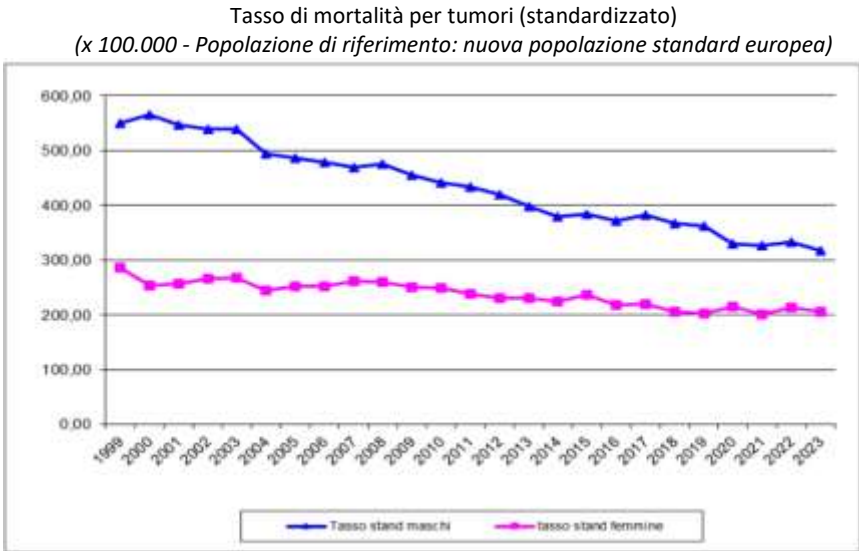
Le tabelle indicano come la mortalità maschile e femminile siano prevalentemente determinate da cause oncologiche e cardiovascolari.

Nella popolazione maschile, il tumore polmonare e le cardiopatie ischemiche sono tuttora le cause specifiche più rilevanti; nella popolazione femminile, le forme ischemiche cardiache ed i disturbi circolatori dell'encefalo sono quelle più incidenti.

Tra i tumori, per le donne, oltre al carcinoma mammario, sta sempre più acquistando rilevanza il carcinoma polmonare; negli uomini, invece, la mortalità per carcinoma polmonare rimane di gran lunga la più rilevante. Particolare rilevanza, in entrambi i generi, è assunta dai tumori dell'apparato gastroenterico (fegato, stomaco e pancreas).

Le tendenze temporali della mortalità

Per quanto riguarda, nello specifico, il *trend* tumorale, è rilevante verificare come per genere non sia più differenziato, in quanto in costante flessione.



Altro spaccato che resiste al lettore un quadro socio-sanitario, con implicazione connesse a quello economico, è costituito dalla disamina delle esenzioni da *ticket* nella popolazione assistita (una persona può avere più esenzioni). La rilevazione qui esposta, offre una fotografia al 30 novembre 2024, evidenziando il peso degli assistiti sul SSR. A tale data di rilevazione risultano esenti n. 1.153.549 unità (la tabella che segue mostra la distribuzione secondo tipologia di esenzione). I singoli assistiti con almeno un'esenzione sono n. 524.628 (pari al 46,7% dell'intera popolazione).

Fonte SC SEA- ATS di Bergamo

Tipologia esenzioni	Frequenza	%
01-Età/reddito/Altro	603.983	52,4
02-Patologia	465.538	40,4
03-Invalidità	84.028	7,3
Totale	1.153.549	100,0

Farmacie

La rilevazione delle Farmacie riferite al territorio della provincia di Bergamo restituisce i seguenti dati sintetici, con cui si definisce la dotazione strutturale del servizio:

Fonte SC SFT- ATS di Bergamo

Rilevazione a GENNAIO 2025	
Tipologia	N°
Farmacie Territoriali	334
Parafarmacie	29
Dispensari	27

Le Farmacie Territoriali, sono le strutture che, in ottemperanza alle normative nazionali e/o regionali, garantiscono a favore dei pazienti affetti da particolari patologie, nonché forme di tutela sanitaria, mediante la fornitura diretta di farmaci, di dispositivi medici, di materiale sanitario, dietetica, integratori.

Le Parafarmacie vendono farmaci non soggetti a prescrizione medica, oltre che tutti gli altri prodotti che possiamo trovare in farmacia: cosmetici, integratori alimentari, prodotti per l'infanzia, ecc....

I Dispensari, infine, sono strutture diverse da una farmacia, poiché distribuiscono medicinali di uso comune e di pronto soccorso già confezionati.

Le Strutture sanitarie, socio-sanitarie e sociali sul territorio di competenza di ATS di Bergamo

Fonte DPAAPSS-DPIPSSS-ATS di Bergamo

Tipologia di Strutture Sanitarie GENNAIO 2025	N° Accreditate e a contratto	N° Accreditate non a contratto	N° Solo autorizzate
Presidi ospedalieri afferenti ad ASST	10		
Strutture di ricovero e cura private (di cui 4 sperimentazioni gestionali e 1 IRCSS privato)	12	1	1
Strutture di ricovero e cura a ciclo diurno		1	2
Servizi di Medicina di Laboratorio	3		
Ambulatori di Medicina Sportiva privati	8	1	
Ambulatorio di Medicina Sportiva pubblico	1		
Strutture ambulatoriali private	17	4	
Strutture ambulatoriali territoriali pubbliche	12		
Strutture psichiatriche e NPI private (CRA-CRM-CPA-CPM-CPB-CD)	23		
Strutture psichiatriche pubbliche (CRA-CRM-CPA-CPM-CPB-CD)	28		
Strutture di raccolta sangue associative (* Unità Mobile reclutamento candidati donatori di CSE)		15	1 (*)
TOTALI	114	22	4

Profilo dell'offerta

Fonte DPAAPSS-ATS di Bergamo

Strutture Pubbliche al 01/01/2025		Posti letto a contratto		Totale Posti letto a contratto Strutture
		Ordinari	Dh/Ds	
ASST PAPA GIOVANNI XXIII (PG23)	Ospedale Civile San Giovanni Bianco	86	9	95
	Ospedale Papa Giovanni XXIII	953	69	1.022
ASST DI BERGAMO OVEST	Ospedale Treviglio Caravaggio	376	27	403
	Ospedale Santissima Trinità	166	15	181
ASST DI BERGAMO EST	PO Pesenti Fenaroli Alzano Lomb.	212	11	223
	PO F.M. Passi Calcinante	71	1	72
	PO Briolini Gazzaniga	48	0	48
	PO SS. Capitano e Gerosa Lovere	79	4	83
	PO Bolognini Seriate	236	19	255
	PO MO A. Locatelli Piario	94	14	108
Totale Strutture pubbliche		2.321	169	2.490

Strutture private al 01/01/2025		Posti letto a contratto		Totale posti letto a contratto	Posti letto accreditati non a contratto		Totale Posti letto accreditati non a contratto	Totale Posti letto solo autorizzati		Totale Posti letto Struttura
		Ordinari	Dh/Ds		Ordinari	Dh/Ds		Ordinari	Dh/Ds	
030143	Humanitas Gavazzeni	228	5	233	62	16	78	15		326
030144	Casa di Cura "Beato Palazzolo"	118	9	127				10		137
030145	Humanitas Castelli	40	5	45	35	11	46			91
030146	Casa di Cura San Francesco	121	4	125	23		23	1		149
030147	Policlinico San Marco	270	29	299						299
030148	Policlinico San Pietro	254	34	288						288
030149	Istituto Clinico Quarenghi s.r.l.	98	1	99	14		14			113
030350	Ferb Onlus - Ospedale "S. Isidoro"	87		87		1	1			88
030354	Nephrocare Spa	10		10						10
030356	Istituto Clinico Habilita	53	6	59	28		28			87
030360	FERB Alzheimer Gazzaniga	46		46						46
030379	Habilita Istituto Clinico Ospedale di Sarnico	107	6	113						113
030384	Centro di Ricerche Cliniche per le Malattie Rare Aldo e Cele Dacco'				8	10	18			18
019558	Chir One Day Clinic					2	2			2
030337	Villa S. Apollonia s.r.l.						0	12	8	20
026681	Daina Centro Odontostomatologico						0		2	2
088791	Life Clinic Health Connections								2	2
Totale Strutture private		1432	99	1531	170	40	210	38	12	1791

	Posti letto complessivi territorio dell' ATS Bergamo	Posti letto a contratto		Totale Posti letto a contratto	Posti letto accreditati non a contratto		Totale Posti letto accreditati non a contratto	Totale Posti letto solo autorizzati	Totale Posti letto Strutture
		ordinari	Dh/Ds		ordinari	Dh/Ds			
	Totale Posti letto pubblici e privati	3.753	268	4.021	170	40	210	50	4.281

Evidenza delle Unità d'Offerta socio-sanitarie

Unità d'offerta socio-sanitarie GENNAIO 2025	N° Accreditate a contratto	N° Accreditate non a contratto	N° Solo autorizzate
Area Anziani			
Residenze Sanitarie Assistenziali per anziani (R.S.A.)	66	2	1
Centri Diurni Integrati per anziani (C.D.I.)	28		2
Area Disabili			
Residenze Sanitarie per Disabili (R.S.D.)	11		
Comunità Sociosanitarie per disabili (C.S.S.)	19	2	
Centri Diurni per Disabili (C.D.D.)	23		
Area Dipendenze			
Enti privati accreditati per le dipendenze			
Comunità Residenziali	13		
Comunità Semiresidenziali	1		
UdO a Bassa Intensità Assistenziale	13		
SMI	2	1	
Ser.D	6	0	
Consultori privati accreditati	13		1
Consultori ASST	10		0
Strutture Riabilitative			
Strutture Riabilitative/Cure Intermedie (ex D.G.R. 19883/2004)	6		2
Cure Intermedie ex dgr 3383/2015	6		
Cure Intermedie ex post acuta			
SRM	1		
Cure Palliative			
Hospice	8 (di cui n. 2 inseriti in UOCP)		
UOCP	3		
Enti Erogatori di Cure Palliative Domiciliari	29	2	
Cure Domiciliari			
Enti Erogatori di Assistenza Domiciliare Integrata ora Cure Domiciliari C-DOM	36	5	
TOTALI	294	12	6

Evidenza delle Unità d'offerta sociali (Udos)

Fonte DPAAPSS-DPIPSSS-ATS di Bergamo

Unità d'offerta sociali GENNAIO 2025	
Area Infanzia	N°
Nidi	203
Micro-nidi	31
Nidi Famiglia	31
Centri prima infanzia	4
Area Minori/Famiglia	N°
Comunità educative	28
Alloggi per l'autonomia	19
Comunità familiari	4
Centri di aggregazione giovanile	8
Centro Diurno Educativo	3
Comunità Educativa Diurna	5
Area Disabili	N°
Centri Socio-Educativi	15
Servizi Formazione Autonomia	26
Comunità Alloggio di risocializzazione e reinserimento ex PSA 88/90	6
Area Anziani	N°
Alloggio Protetto Anziani	8
Casa Albergo	2
Comunità Alloggio Sociale Anziani	4
Centro Diurno Anziani	1
TOTALI	398

La medicina veterinaria sul territorio:

- DISTRETTO VETERINARIO "A" di Bergamo
- DISTRETTO VETERINARIO "B" di Trescore Balneario

Fonte DV- ATS di Bergamo



ELENCO COMUNI DISTRETTO A

DISTRETTO DI BERGAMO			
ALBINO	CURNO	OLTRESSENDA ALTA	SELVINO
ALZANO LOMBARDO	DALMINE	ONETA	SONGAVAZZO
ARDESIO	FINO DEL MONTE	ONORE	SORISOLE
AVIATICO	FIORANO AL SERIO	ORIO AL SERIO	STEZZANO
AZZANO SAN PAOLO	GANDELLINO	OSIO SOPRA	TORRE BOLDONE
AZZONE	GANDINO	PARRE	TREVIOLO
BERGAMO	GAZZANIGA	PEIA	URGNANO
CASNIGO	GORLE	PIARIO	VALBONDIONE
CASTIONE DELLA PRESOLANA	GORNO	PONTE NOSSA	VALGOGLIO
CAZZANO SANT'ANDREA	GROMO	PONTERANICA	VERTOVA
CENE	LALLIO	PRADALUNGA	VILLA D'OGNA
CLUSONE	LEFFE	PREMOLO	VILLA DI SERIO
COLERE	LEVATE	RANICA	VILMINORE DI SCALVE
COLZATE	MOZZO	ROVETTA	ZANICA
COMUN NUOVO	NEMBRO	SCHILPARIO	

DISTRETTO DI BONATE SOTTO			
ALGUA	CAPIZZONE	MADONE	SANT'OMOBONO TERME
ALME'	CAPRIATE SAN GERVASIO	MAPELLO	SANTA BRIGIDA
ALMENNO SAN BARTOLOMEO	CAPRINO BERGAMASCO	MEDOLAGO	SEDRINA
ALMENNO SAN SALVATORE	CARONA	MEZZOLDI	SERINA
AMBIVERE	CARVICO	MOIO DE' CALVI	SOLZA
AVERARA	CASSIGLIO	OLMO AL BREMBO	SOTTO IL MONTE
BARZANA	CHIGNOLO D'ISOLA	OLTRE IL COLLE	STROZZA
BEDULITA	CISANO BERGAMASCO	ORNICA	SUISIO
BERBENNO	CORNA IMAGNA	PALADINA	TALEGGIO
BLELLO	CORNALBA	PALAZZAGO	TERNO D'ISOLA
BONATE SOPRA	COSTA SERINA	PIAZZA BREMBANA	TORRE DE ' BUSI

DISTRETTO DI BONATE SOTTO			
BONATE SOTTO	COSTA VALLE IMAGNA	PIAZZATORRE	UBIALE CLANEZZO
BOTTANUCO	CUSIO	PIAZZOLO	VALBREMBO
BRACCA	DOSSENA	PONTE SAN PIETRO	VALLEVE
BRANZI	FILAGO	PONTIDA	VALNEGRA
BREMBATE	FOPPOLO	PRESEZZO	VALSECCA
BREMBATE DI SOPRA	FUIPIANO VALLE IMAGNA	RONCOBELLO	VALTORTA
BREMBILLA	GEROSA	RONCOLA	VEDESETA
BRUMANO	ISOLA DI FONDRA	ROTA D'IMAGNA	VILLA D'ADDA
CALUSCO D'ADDA	LENNA	SAN GIOVANNI BIANCO	VILLA D'ALME'
CAMERATA CORNELLO	LOCATELLO	S. PELLEGRINO TERME	ZOGNO

ELENCO COMUNI DISTRETTO B

DISTRETTO TRESORE BALNEARIO			
ADRARA S. MARTINO	CENATE SOPRA	LOVERE	SERiate
ADRARA SAN ROCCO	CENATE SOTTO	LUZZANA	SOLTO COLLINA
ALBANO S.ALESSANDRO	CHIUDUNO	MONASTEROLO D/ C.	SOVERE
BAGNATICA	COSTA DI MEZZATE	MONTELLO	SPINONE AL LAGO
BERZO SAN FERMO	COSTA VOLPINO	MORNICO AL SERIO	TAVERNOLA BER.SCA
BIANZANO	CREDARO	PALOSCO	TELGATE
BOLGARE	ENDINE GAIANO	PARZANICA	TORRE DE' ROVERI
BORGIO DI TERZO	ENTRATICO	PEDRENGO	TRESORE BALNEARIO
BOSSICO	FONTENO	PIANICO	VIADANICA
BRUSAPORTO	FORESTO SPARSO	PREDORE	VIGANO SAN MARTINO
CALCINATE	GANDOSSO	RANZANICO	VIGOLO
CAROBIO DEGLI ANGELI	GAVERINA TERME	RIVA DI SOLTO	VILLONGO
CASAZZA	GORLAGO	ROGNO	ZANDOBBIO
CASTELLI CALEPIO	GRASSOBBIO	SAN PAOLO D'ARGON	
CASTRO	GRONE	SARNICO	
CAVERNAGO	GRUMELLO DEL MONTE	SCANZOROSCIATE	

DISTRETTO ROMANO DI LOMBARDIA			
ANTEGNATE	CARAVAGGIO	FONTANELLA	PAGAZZANO
ARCENE	CASIRATE D'ADDA	FORNOVO S.G.	POGNANO
ARZAGO D'ADDA	CASTEL ROZZONE	GHISALBA	PONTIROLO NUOVO
BARBATA	CISERANO	ISSO	PUMENENGO
BARIANO	CIVIDATE AL PIANO	LURANO	ROMANO D/LOMBAR.
BOLTIERE	COLOGNO AL SERIO	MARTINENGO	SPIRANO
BRIGNANO GERA D'ADDA	CORTENUOVA	MISANO/GERA D'ADDA	TORRE PALLAVICINA
CALCIO	COVO	MORENGO	TREVIGLIO
CALVENZANO	FARA GERA D'ADDA	MOZZANICA	VERDELLINO
CANONICA D'ADDA	FARA OLIVANA CON SOLA	OSIO SOTTO	VERDELLO

Il contesto operativo di interesse del DV (o DVSAOA) sinteticamente può essere rappresentato in modo significativo dalle seguenti grandezze aggregate, che forniscono anche un'idea del patrimonio economico, zootecnico ed animale locale da tutelare sul territorio bergamasco.

In riferimento al patrimonio economico la tipologia ed il numero di impianti operanti in provincia di Bergamo sono stati raggruppati in relazione alle n.4 attività principali svolte: macellazione, produzione/trasformazione, distribuzione e somministrazione di alimenti:

Impianti di macellazione

I dati si riferiscono a gennaio 2024

Fonte DV- ATS di Bergamo

Impianti di macellazione	A	B	TOTALE
Impianti di macellazione di ungulati domestici	30	45 (+2 sospesi)	75 (+2 sospesi)
Impianti di macellazione di pollame	0	3	3
Impianti di macellazione di selvaggina allevata (attività non prevalente)	0	5	5
Centri di Lavorazione Selvaggina cacciata	2	2	4
Impianti di macellazione stagionale di suini	10	17	27

Impianti di produzione e trasformazione:

Gli impianti di trasformazione si distinguono in impianti riconosciuti e, quindi, abilitati ad una produzione idonea al mercato comunitario e impianti registrati, limitati al mercato nazionale.

I dati si riferiscono a gennaio 2024

Fonte DV- ATS di Bergamo

Impianti di produzione e trasformazione	A	B	TOTALE
853 Riconosciuti - Sezione 0 - Attiv. generali - Centro di riconfezionamento	29	17	46
853 Riconosciuti - Sezione 0 - Attiv. generali - Deposito frigorifero	47	30	77
853 Riconosciuti - Sezione I - Carni di ungulati domestici - Laboratorio di sezionamento	27	15	42
<i>853 Riconosciuti - Sezione I - Carni di ungulati domestici - Macello</i>	<i>30</i>	<i>47</i>	<i>77</i>
853 Riconosciuti - Sezione II - Carni di pollame e di lagomorfi - Laboratorio di sezionamento	8	9	17
<i>853 Riconosciuti - Sezione II - Carni di pollame e di lagomorfi - Macello</i>	<i>0</i>	<i>3</i>	<i>3</i>
853 Riconosciuti - Sezione III - Carni di selvaggina allevata - Laboratorio di sezionamento	0	2	2
<i>853 Riconosciuti - Sezione III - Carni di selvaggina allevata - Macello</i>	<i>0</i>	<i>5</i>	<i>5</i>
853 Riconosciuti - Sezione IV - Carni di selvaggina cacciata - Centro di lavorazione selvaggina	2	2	4
853 Riconosciuti - Sezione V - Carni macinate, preparazioni di carni e carni separate meccanicamente - Laboratorio di carni macinate	11	2	13
853 Riconosciuti - Sezione V - Carni macinate, preparazioni di carni e carni separate meccanicamente - Laboratorio di preparazione carni	14	7	21

Impianti di produzione e trasformazione	A	B	TOTALE
853 Riconosciuti - Sezione VI - Prodotti a base di carne - Stabilimento di trasformazione	32	26 (1 sospeso)	58 (1 sospeso)
853 Riconosciuti - Sezione VIII - Prodotti della pesca - Locale di cernita e sezionamento	7	2	9
853 Riconosciuti - Sezione VIII - Prodotti della pesca - Locale di macellazione di prodotti di acquacoltura	0	1	1
853 Riconosciuti - Sezione VIII - Prodotti della pesca - Stabilimento di trasformazione	9	5 (1 sospeso)	14 (1 sospeso)
853 Riconosciuti - Sezione X - Uova e ovoprodotti - Centro di imballaggio uova	3	7	10
853 Riconosciuti - Sezione X - Uova e ovoprodotti - Impianto produzione uova liquide	0	1	1
853 Riconosciuti - Sezione X - Uova e ovoprodotti - Stabilimento di trasformazione (ovoprodotti)	0	1	1
853 Riconosciuti - Sezione XI - Cosce di rana e lumache - Stabilimento di trasformazione	1	0	1
853 Riconosciuti - Sezione XIII - Stomaci, vesciche e intestini trattati - Stabilimento di trasformazione	0	5	5
TOTALE	223	189	412

Laboratori di produzione registrati

I dati si riferiscono a gennaio 2024

Fonte DV- ATS di Bergamo

Laboratori di produzione registrati	A	B	TOTALE
Impianto di macellazione stagionale di suini	10	17	27
Laboratorio di produzione di prodotti gastronomici/rosteria	35	117	152
Laboratorio di produzione e vendita di prodotti a base di carne	74	89	163
Laboratorio di produzione e vendita miele (hobbistica - arnie < 50 pianura < 35 montagna)	66	24	90
Produzione di alimenti in allevamento per la vendita diretta al consumatore	33	41	74
Raccolta e lavorazione di prodotti dell'apicoltura	37	13	50
Pesca professionale	0	1	1
Centro di sosta/raccolta (caccia)	2	0	2

Esercizi di distribuzione***I dati si riferiscono a gennaio 2024****Fonte DV- ATS di Bergamo*

Esercizi di distribuzione	A	B	TOTALE
Commercio all'ingrosso di alimenti e bevande, cash and carry	28	9	37
Deposito conto terzi di alimenti non soggetto a riconoscimento	7	13	20
Deposito funzionalmente ma non materialmente annesso ad esercizi di produzione e o vendita di alimenti	87	62	149
Piattaforma di distribuzione alimenti	1	3	4
Ipermercato	5	6	11
Negozio commercializzazione al dettaglio alimenti e carni	191	49	240
Negozio commercializzazione al dettaglio prodotti alimentari vari	240	12	252
Superette o supermercato	205	127	332
Vendita di alimenti surgelati	4	8	12
Vendita per corrispondenza o via internet	42	24	66
Macelleria e/o polleria	287	228	515
Pescheria	7	9	16
Negozio mobile/Banco per vendita ambulante	375	191	566

Esercizi di somministrazione***I dati si riferiscono a gennaio 2024****Fonte DV- ATS di Bergamo*

Esercizi di somministrazione	A	B	TOTALE
Mense ospedaliere/ Case di cura e di riposo	81	50	178
Mense scolastiche, aziendali ed altre strutture collettive (con preparazione)	47	108	155
Ristoranti, pizzerie, trattorie, tavole calde	332	408	740
Ristoranti con fornitura esterna di pasti	0	0	0
Aziende agrituristiche	61	70	131
Preparazione di pasti senza somministrazione (centri cottura)	24	41	65

In relazione al patrimonio zootecnico ed animale della provincia di Bergamo **al 31.10.24 risultano:**

Fonte DV- ATS di Bergamo

Classe animale	N° allevamenti	N° capi
AVICOLI	427	3.447.895
BOVIDI	2.497	124.687
SUIDI	1.126	329.220
OVIDI-CAPRINI	2.940	63.468
EQUIDI	5.133	n.d.
ALTRE SPECIE	1.542	n.d.
TOTALI	13.683	

In riferimento agli animali d'affezione **al 28.02.24 risultano** i seguenti dati relativi alle strutture censite:

Fonte DV- ATS di Bergamo

Tipologia	Quantità
Canile sanitario	1
Canili rifugio	7
Strutture zoofile	5
Oasi feline	1
Pensioni	46
Allevamenti	77
Strutture amatoriali	10
Asili per cani	6
Strutture commerciali	19

Fonte DV- ATS di Bergamo

D. lgs. 26/2014 Sperimentazione animale – Registrati <i>I dati si riferiscono a gennaio 2024</i>	A	B	TOTALE
Sperimentazione - Impianto di allevamento di animali per la sperimentazione D.LGS. 116/1992	2	0	2
Sperimentazione - Impianto utilizzatore di animali per la sperimentazione D.LGS. 116/1992	2	0	2

Art.24 DPR 320/54 – Registrati <i>I dati si riferiscono a gennaio 2024</i>	A	B	TOTALE
Detenzione di animali - Giardini zoologici e parchi	2	0	2
Detenzione di animali - Stazioni di quarantena	2	0	2
Detenzione di animali - Grossisti di animali vivi (pesci ornamentali roditori ecc.)	1	2	3
Detenzione di animali - Toelettature	110	72	182

D. lgs.193/2006 - Farmaco veterinario – Registrati <i>I dati si riferiscono a gennaio 2024</i>	A	B	TOTALE
Medicinale - Grossisti autorizzati alla vendita diretta	1	2	3
Medicinale - Grossisti di medicinali veterinari (ART.66 DLVO 193/2006)	3	5	8

DDGS n.5403/2005 Strutture veterinarie – Registrati <i>I dati si riferiscono a gennaio 2024</i>	A	B	TOTALE
Strutture veterinarie - Ambulatorio veterinario	46	41	87
Strutture veterinarie - Clinica o casa di cura veterinaria	20	11	31
Strutture veterinarie - Laboratorio veterinario di analisi	1	0	1
Strutture veterinarie - Medico veterinario senza struttura veterinaria	113	28	141
Strutture veterinarie - Ospedale veterinario	2	0	2
Strutture veterinarie - Studio veterinario	2	4	6
Strutture veterinarie - Studio veterinario associato	16	4	20

D.lgs. 134/2022 Identificazione e registrazione animali – Registrati <i>I dati si riferiscono a gennaio 2024</i>	A	B	TOTALE
Strutture della Riproduzione Animale - BOVIDI - Tipologia Allevamento non definita	1	1	2
Strutture della Riproduzione Animale - EQUIDI - Tipologia Allevamento non definita	67	36	103
Strutture della Riproduzione Animale - OVI-CAPRINI - Tipologia Allevamento non definita	0	1	1
Strutture della Riproduzione Animale - SUIDI - Tipologia Allevamento non definita	2	2	4

Reg. 767/2009 Etichettatura mangimi – Registrati <i>I dati si riferiscono a gennaio 2024</i>	A	B	TOTALE
alimentazione animale - importazione	2	1	3
alimentazione animale - produzione conto terzi	1	6	7

Reg. UE 1069/2009 Sottoprodotti Origine Animale – Registrati <i>I dati si riferiscono a gennaio 2024</i>	A	B	TOTALE
Sezione IX - Lavorazione di sottoprodotti di origine animale o prodotti derivati per scopi diversi dall'alimentazione degli animali - Categoria 3	1	3	4
SECTION V - Oleochimico Cat. 3	2	1	3
SECTION X - Uso in deroga di sottoprodotti/prodotti derivati (art.17) - Categoria 2	2	1	3

Reg. UE 1069/2009 Sottoprodotti Origine Animale – Registrati <i>I dati si riferiscono a gennaio 2024</i>	A	B	TOTALE
SECTION X Uso in deroga di sottoprodotti/prodotti derivati (art.17) - Categoria 3	1	0	1
SECTION X Uso in deroga di sottoprodotti/prodotti derivati per l'alimentazione degli animali (art.18) - Categoria 3	1	0	1
SECTION XI - Centri di raccolta - Cat. 3	0	1	1
SECTION XIII - Altri operatori registrati - Cat. 1	2	7	9
SECTION XIII - Altri operatori registrati - Cat. 2	1	7	8
SECTION XIII - Altri operatori registrati - Cat. 3	4	13	17
SECTION XIII – Commercio	0	3	3
Sezione XIII – Trasporto – Categoria 1	2	6	8
Sezione XIII – Trasporto – Categoria 2	2	7	9
Sezione XIII - Trasporto - Categoria 3	4	10	14

Reg. UE 1069/2009 Sottoprodotti Origine Animale – Riconosciuti <i>I dati si riferiscono a gennaio 2024</i>	A	B	TOTALE
SECTION I - Magazzinaggio Cat. 1	1	1	2
SECTION I - Magazzinaggio Cat. 2	1	1	2
SECTION I - Magazzinaggio Cat. 3	0	4	4
SECTION I - Magazzinaggio con manipolazione Cat. 1	0	1	1
SECTION I - Magazzinaggio con manipolazione Cat. 3	5	6	11
SECTION II -Magazzinaggio di prodotti derivati Cat. 1	0	1	1
SECTION II -Magazzinaggio di prodotti derivati Cat. 3	2	6	8
SECTION III – Combustione cat. 3	1	1	2
SECTION III - Inc/coinceneritore	0	2	2
SECTION IV - Trasformazione Cat. 1	0	1	1
SECTION IV - Trasformazione Cat. 2	0	1	1
SECTION IV - Trasformazione Cat. 3	0	5	5
SECTION VI -Biogas Cat. 2	0	3	3
SECTION VIII - impianti di produzione di alimenti per animali da compagnia Cat. 3	1	2	3
Sezione XII - Produzione fertilizzanti organici/ammendanti - Categoria 2	0	1	1
Sezione XII - Produzione fertilizzanti organici/ammendanti - Categoria 3	0	1	1

Reg. UE 183/2005 Mangimi – Riconosciuti <i>I dati si riferiscono a gennaio 2024</i>	A	B	TOTALE
M11-art. 5 comma 2 produzione mangimi composti per autoconsumo (diversi all.iv capo 3)			6
M15- art. 5 comma 2 commercio ingrosso/dettaglio mangimi (materie prime, mangimi composti)			3
M22- art. 10 comma 1 lettera a - produzione di additivi	1	0	1
M23- art. 10 comma 1 lettera a - commercializzazione di additivi	10	9	19
M24- art. 10 comma 1 lettera b - produzione di premiscele	2	3	5
M25- art. 10 comma 1 lettera b - commercializzazione di premiscele	10	9	19
M26- art. 10 comma 1 lettera c - produzione di mangimi composti per commercio	4	2	6
M27- art. 10 comma 1 lettera c - produzione mangimi composti per autoconsumo	0	12	12
M28- art. 10 comma 1 intermediari (che non detengono prodotti)	3	4	7
M29-produzione industriale di mangimi medicati e/o prodotti intermedi riconoscimento reg.4/19	1	0	1
M29-produzione di mangimi medicati per autoconsumo riconoscimento reg.4/19	0	1	1
TROAC- art.10 comma 3 (reg.225/12) trattamento oleochimico di acidi grassi	2	1	3
Reg. UE 183/2005 Mangimi – Registrati <i>I dati si riferiscono a gennaio 2024</i>	A	B	TOTALE
Alimentazione animale - tipologie varie			17.820
Reg. UE 852/2004 Impianti registrati – Registrati <i>I dati si riferiscono a gennaio 2024</i>	A	B	TOTALE
Esercizi di vicinato con vendita al dettaglio di prodotti vari (di o.a. o non) - Distributore automatico di latte crudo	12	20	32
Laboratori di produzione e vendita diretta al consumatore di prodotti alimentari - Laboratorio di produzione e vendita di prodotti a base di latte	214	52	266
Reg. UE 853/2004 Impianti riconosciuti – Riconosciuti <i>I dati si riferiscono a gennaio 2024</i>	A	B	TOTALE
Sezione 0 - CS DEPOSITO FRIGORIFERO – GENERALE(attività)	6	7	13
Sezione 0 - RW CENTRO DI RICONFEZIONAMENTO (attività)	14	8	22
Sezione IX - Latte e prodotti a base di latte - CC CENTRO DI RACCOLTA	1	2	3
Sezione IX - Latte e prodotti a base di latte - PP STABILIMENTO DI TRASFORMAZIONE	79	61	140

Reg. UE 853/2004 Impianti riconosciuti – Riconosciuti <i>I dati si riferiscono a gennaio 2024</i>	A	B	TOTALE
Sezione IX - Latte e prodotti a base di latte - PP STABILIMENTO DI TRASFORMAZIONE ALPEGGI	50	0	50
Sezione IX - Latte e prodotti a base di latte - PP STABILIMENTO DI STAGIONATURA	18	9	27
Sezione IX - Latte e prodotti a base di latte - PP STABILIMENTO DI TRATTAMENTO TERMICO	2	1	3



SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

La sezione seguente mira a mettere in evidenza, in relazione alle attività dell'ATS di Bergamo, come esse contribuiscano alla creazione di valore pubblico, analizzando il Ciclo della *performance* e l'Anticorruzione.



2.1. Valore Pubblico

Un'Amministrazione pubblica, in cui tutte le articolazioni organizzative riescano a raggiungere i livelli di *performance* programmati in modo soddisfacente, erogando servizi di qualità (*output*), grazie ai contributi individuali (*input*) da parte dei propri dirigenti e dipendenti, avrà una maggiore probabilità di conseguire le *performance* istituzionali.

Quando una PA, che persegue l'interesse collettivo, genera e sostiene benefici per la collettività, agisce con decisioni che portano ad accrescere il proprio contributo al Valore Pubblico.

Concorrono al Valore Pubblico le *performances* organizzative e strutturali, le misure di anticorruzione e trasparenza quali leve per creare e proteggere, nonché tutte le azioni volte al miglioramento della salute delle risorse attraverso un'organizzazione adeguata.

Il Valore Pubblico dovrebbe divenire il traguardo delle *performance*, consentendo ad ogni PA di mettere queste ultime a sistema e di finalizzarle verso lo scopo del mantenimento delle *performance* istituzionali e del miglioramento delle condizioni di vita dell'Ente stesso e dei suoi utenti e *stakeholder*.

Un Ente, inoltre, crea Valore Pubblico quando riesce a gestire secondo economicità le risorse a disposizione ed a valorizzare il proprio patrimonio intangibile, in modo funzionale al reale soddisfacimento delle esigenze sociali degli utenti, degli *stakeholder* e dei cittadini in generale.

Il Valore Pubblico viene perseguito facendo leva sulla riscoperta dei valori intangibili quali, ad esempio: **la capacità organizzativa, le competenze delle risorse umane, la rete di relazioni interne ed esterne, la capacità di leggere il proprio territorio e di dare risposte adeguate, la tensione continua verso l'innovazione, la sostenibilità ambientale delle scelte, preservando l'Ente dalla burocratizzazione o dai fenomeni corruttivi.**

Per l'ATS di Bergamo il Valore Pubblico è strettamente interrelato al territorio sia verso l'alto che verso il basso, ovvero ai suoi attori di governo ed agli *stakeholder*, inoltre viene perseguito attraverso un'organizzazione interna, tarata rispetto ai bisogni espressi dal territorio e dai disposti normativi. Le condizioni abilitanti del Valore Pubblico da attenzionare le si evince dalle Linee Guida n.1 e 2 del 2017 Del Dipartimento della Funzione Pubblica e divengono pertanto **i fattori abilitanti o leve** per crearlo:

Salute organizzativa-espressa nella sottosezione 3.1 (Struttura Organizzativa) e 3.2 (Organizzazione e lavoro agile)

Salute professionale-espressa nella sottosezione 3.3 (PTFP)

Salute digitale-espressa nella sottosezione 2.1 (Valore pubblico) e nella sottosezione 2.2 (*Performance*) tra gli obiettivi trasversali che riguardano la semplificazione e digitalizzazione

Salute relazionale-espressa nella sottosezione 2.2 (*Performance*) tra gli obiettivi di piena accessibilità, ovvero trasparenza

Salute di clima e di genere-espressa nella sottosezione 2.2 (*Performance*) tra gli obiettivi trasversali per pari-opportunità, equilibrio di genere e benessere organizzativo

Salute infrastrutturale-espressa nella sottosezione 2.2 (*Performance*) se esistono obiettivi di efficientamento energetico e, in merito alla salute etica, nella sottosezione 2.3 (Rischi corruttivi e trasparenza).

2.1.1. Analisi del contesto interno ed esterno per accrescere il Valore Pubblico

Al fine di definire al meglio gli Obiettivi aziendali e quelli di Valore Pubblico è necessario prendere cognizione del contesto interno ed esterno, esaminando anche la dotazione strutturale di fattori produttivi dell'ATS di Bergamo.

ATS di Bergamo si è data una nuova organizzazione attraverso l'approvazione del POAS con l'Aggiornamento del 2024, relativo al documento 2022-2024.

La Direzione Strategica in una logica di autovalutazione definisce quanto segue:

Punti forza di ATS di Bergamo:

- ⇒ Capacità di *governance* delle attività sanitarie e sociosanitarie attraverso tavoli tecnici ed incontri periodici interni e con gli *stakeholders* esterni.
- ⇒ Leva sul Servizio informativo e attività di comunicazione attraverso piattaforme digitali, app, (diversificazione dei canali multimediali) per garantire elevate accessibilità ai servizi e promuovere la conoscenza e l'attrattività.
- ⇒ Attenzione ai fabbisogni dei lavoratori attraverso il CUG per accrescere il benessere organizzativo.
- ⇒ Capacità di attuazione di azioni integrate/progettualità con gli *stakeholder* sul territorio per il perseguimento più efficace della *mission* aziendale, spesso in ottica pionieristica e sperimentale.
- ⇒ Cultura dell'approccio al lavoro in *team*, spesso interdipartimentale e infradipartimentale tra le articolazioni aziendali, superando il paradigma dicotomico, per rafforzare efficacia ed efficienza.

Punti di debolezza di ATS di Bergamo:

- ⇒ Bassa digitalizzazione interna dei processi aziendali, sebbene a fine 2024 sia iniziato un percorso di rafforzamento.
- ⇒ Dotazione organica effettiva di personale inferiore alle necessità operative, con elevato *turnover* di personale, che causa una perdita di valore produttivo su cui si è investito.
- ⇒ Adeguamenti normativi ed indirizzi regionali da recepire in tempi ristretti, che acquiscono lo stress ed i carichi lavorativi.
- ⇒ Eccessivi adempimenti amministrativi che gravano sull'attività operativa dei Dipartimenti di *line*.

Opportunità di ATS di Bergamo:

- ⇒ Disponibilità di risorse economiche da PNRR per investimenti in digitalizzazione, da cui partire per l'ingegnerizzazione dei processi volti ad elevare efficacia ed efficienza produttiva e mitigare in modo considerevole i carichi di lavoro.
- ⇒ Organizzazione di eventi nazionali e sovraterritoriali per il miglioramento continuo e per l'adozione di *best practice*, in direzione da ATS verso l'esterno o verso l'interno di ATS.
- ⇒ Adozione del PTTD per incrementare efficacia ed efficienza operative.
- ⇒ Programma di alfabetizzazione digitale a favore del personale di ATS di Bergamo (SYLLABUS) e fare leva sulla formazione individuale.

Minacce per ATS di Bergamo:

- ⇒ Difficile reclutamento di alcune figure professionali operanti in ATS, già carenti a Sistema, che abbattano l'efficienza operativa, a cui bisogna far fronte con misure di tamponamento a livello organizzativo.
- ⇒ *Deficit* di Sistema di risorse sanitarie (principalmente medici e infermieri) sui servizi del territorio di riferimento, che possono generare criticità agli assistiti, tra cui l'allungamento delle liste d'attesa, perciò compromettere i LEA, che vedono ATS impegnata nell'azione di una loro *governance*.
- ⇒ Strutture di ATS di Bergamo vacanti di personale dirigenziale.
- ⇒ Interventi normativi o indirizzi regionali, che spesso sono tardivi, ma hanno incidenza ponderale sui risultati, che pertanto richiedono continui adeguamenti operativi e revisione dei processi

Si rinvia all'All.4 per la consultazione delle Progettualità 2025 ritenute strategiche per la creazione di Valore Pubblico da parte dell'ATS di Bergamo.

2.1.2. Approccio per processi, efficienza, semplificazione, digitalizzazione, sostenibilità e comunicazione

L'art. 6 DL 80/2021 poi convertito in legge 6 agosto 2021, n. 113, vi è un richiamo ai processi aziendali ai fini della semplificazione, reingegnerizzazione (anche mediante il ricorso alla tecnologia) e l'accessibilità.

L'approccio per processi è quello più funzionale per la generazione di Valore Pubblico in quanto consente di superare la frammentazione – sia delle attività, sia dell'organizzazione – che in passato ha caratterizzato le Pubbliche Amministrazioni, operante per compartimenti stagni.



Il Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) e le certificazioni

La Direzione strategica di ATS di Bergamo mira a fornire una risposta univoca ed omogenea ai bisogni del cittadino e degli *stakeholder* su tutto il territorio di competenza, favorendo nel contempo il conseguimento dei propri obiettivi strategici ed operativi, l'approccio per processi codificati attraverso l'implementazione di un Sistema di Gestione per la Qualità, conforme alla norma UNI EN ISO 9001 (che si estende alla quasi totalità dei processi e delle Strutture dell'Agenzia-codice settore IAF 37; 38), consente un governo e mantenimento degli stessi correlati ad un *set* di indicatori di efficacia e di efficienza (oggetto di monitoraggio periodico) da parte dei servizi/articolazioni *owner* di processo.

Il Sistema è in continua evoluzione per rispondere alle nuove istanze sia derivanti dalla programmazione nazionale/regionale, sia espresse a livello territoriale.

Attualmente risultano disponibili in ATS di Bergamo circa:

- n. 313 processi mappati;
- n. 44 procedure generali
- n. 243 procedure operative
- n. 55 procedure PAC
- n. 313 istruzioni operative
- n. 1.314 moduli

A questi si aggiunge la regolamentazione interna che si compone di circa n.73 regolamenti aziendali.

La presenza di un sistema così capillare di procedure/processi mappati – a superamento del più tradizionale concetto di procedimento amministrativo – ha consentito di effettuare nel tempo analisi organizzative e valutazione del rischio finalizzate ad aumentare l'efficienza e l'efficacia dell'azione dei servizi.

Sulla fine del 2023 ATS di Bergamo si è sottoposta allo *screening* di tutti i suoi processi che rientrano nell'ambito ISO, attraverso la visita dell'Auditor di terza parte (IMQ S.p.a.), che ha scandagliato l'Ente nei suoi servizi ed attività, riconfermando il rinnovo della certificazione ISO 9001 per il prossimo triennio 2024-2026; tuttavia, la stessa sarà annualmente soggetta a verifica di mantenimento secondo un Piano di controlli interni, che porterà all'esecuzione di una visita dell'Ente di certificazione stesso.

Un'ulteriore certificazione posseduta da ATS di Bergamo è quella relativa alla progettazione dei Corsi di Formazione (ATS Bergamo è un provider regionale), la quale discende dall'accreditamento al Sistema lombardo ECM-CPD.

Infine, il Laboratorio di Prevenzione di ATS Bergamo possiede la certificazione qualità secondo gli standard UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2018, anch'essa ottenuta attraverso ACCREDIA dall'articolazione interessata.

Una delle sfide che il PNRR, oggi, pone all'attenzione delle Pubbliche Amministrazioni è proprio quella della semplificazione, della re-ingegnerizzazione dei processi e di dematerializzazione in un'ottica sia di efficientamento, ma anche di facilitazione dell'accesso per l'utenza e di eliminazione di eventuali passaggi ridondanti.

Sul piano del monitoraggio dell'efficienza, si provvede annualmente al monitoraggio dei tempi procedurali, per valutare eventuali scostamenti rispetto agli *standard* dichiarati nella tabella "Attività e Procedimenti" pubblicata nella sezione Amministrazione Trasparente /Attività e Procedimenti, cui i cittadini possono liberamente accedere per avere tutte le informazioni di interesse relative alle attività poste in essere dall'Agenzia, alle modalità di svolgimento delle stesse e all'eventuale modulistica necessaria.

L'agito di ATS di Bergamo avviene nel perimetro della cornice istituzionale definita e dalla legislazione nazionale e da quella regionale, in forza dell'art.117 della Costituzione ed è sinteticamente rinviabile alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro.

La l.r. 22 del 14 dicembre 2021 ha introdotto alcune modifiche al Titolo I e VII della l.r. 33 del 30 dicembre 2009, che hanno nel complesso ridefinito il SSR nel senso di migliorare l'accesso del cittadino ai servizi di medicina territoriale, oltre che ai servizi socio-assistenziali, mantenendo i capisaldi già introdotti dalla riforma precedente.

Se la medicina del territorio, ha visto nel 2023 il passaggio delle competenze dall'ATS alle sue ASST, secondo la tempistica delineata nella D.G.R. XI/7758 del 28.12.2022, l'approccio "*One health*" è divenuto la modalità attraverso la quale l'ATS si ispira alla programmazione, gestione e organizzazione del nuovo SSR, tale approccio assicura:

- la protezione e la promozione della salute tenendo conto della stretta relazione tra salute umana, degli animali e dell'ambiente;
- la promozione della medicina di genere; la collaborazione del SSR con il sistema produttivo (welfare aziendale, medicina del lavoro, ricerca biomedica e trasferimenti tecnologici);
- il rafforzamento dell'assistenza territoriale attraverso una migliore integrazione con l'ambito sociale.

L'ATS di Bergamo, genera Valore Pubblico, rappresentando il *trait d'union* all'interno del SSR tra l'Organo politico-amministrativo territoriale (Regione Lombardia e le sue varie articolazioni) ed il territorio su cui esercita la propria *mission*, orientando la propria azione al miglioramento continuo alla qualità delle prestazioni offerte e all'efficienza dei servizi, attraverso:

- il consolidamento di buone prassi (*best practice*);
- l'innovazione organizzativa e tecnologica (*network* e digitalizzazione);
- la co-progettazione (Tavoli di confronto);
- la promozione della cultura della salute.

L'Agenzia intende, infatti, perseguire nel triennio a venire il processo programmatico in una logica inclusiva, selezionando, come strumento privilegiato e partecipativo, la costituzione di Tavoli di confronto e reti (TQI), ai quali intervengono i referenti degli *stakeholder* territoriali, affinché si promuova una logica condivisa rispetto all'integrazione:

- delle strategie;
- dell'operatività;
- dei percorsi diagnostico-assistenziali;

in una logica di lavoro orientata ai Processi ed alle connessioni interne, tra i Settori della cura ("*cure*") ed i Settori dell'assistenza ("*care*").

Tale orientamento comporta che l'ATS di Bergamo costituisca e promuova Cabine di Regia *ad hoc*, quale strumento principe adibito a "gestire" le dimensioni operative della *governance* territoriale.

L'ATS, pertanto, in continuità all'esercizio precedente, si adopera per garantire:

- una puntuale analisi epidemiologica dei dati, che identifichi il quadro dei bisogni del territorio (anche attraverso la verifica del soddisfacimento della domanda), nonché i profili delle fragilità della Comunità (anagrafe della fragilità);
- un metodo di lavoro che preveda un ascolto proattivo del territorio con una strutturazione organizzativa funzionale ad una dimensione operativa territoriale;
- la costituzione di *Team* multidisciplinari/multiprofessionali per la predisposizione di percorsi di cura integrati e linee guida/PDTA basati sull'evidenza.

L'azione di *governance* riconosciuta da Regione Lombardia ad ATS di Bergamo, nel monitorare la programmazione regionale, vede quest'ultima impegnata a monitorare le seguenti Aree:

- Area della conoscenza della domanda e dell'offerta territoriale; spetta al Distretto delle ASST intercettare e decodificare i segnali e i fenomeni provenienti dal territorio e da tutti i soggetti che vi operano, nonché evidenziare le criticità ed individuare azioni di miglioramento.
- Area della presa in carico; spetta al Distretto delle ASST acquisire la conoscenza specifica dei percorsi esistenti, favorendone l'applicazione e svolgendo funzioni di accompagnamento e supporto intra-aziendali rivolti agli *stakeholder* esterni.
- Area della interazione con le Istituzioni territoriali comunali e con il Sistema delle Cure primarie; queste relazioni sono finalizzate a supportare l'integrazione dei processi in ambito sanitario, socio-sanitario e sociale ai sensi della l.r. 23/2015 e poi della l.r. 22/2021 e vedono ATS relazionarsi continuamente con le Strutture delle ASST nell'avvenuto passaggio sopra descritto delle competenze a queste ultime.
- Area della Prevenzione e Promozione della salute e degli screening; spetta al Distretto delle ASST favorire la comunicazione e la diffusione sul territorio degli interventi programmati e delle campagne di screening.

L'ATS di Bergamo agisce, inoltre, in prima persona nell'Area della informazione ed *empowerment* del cittadino: supportando la corretta informazione e comunicazione con i cittadini, al fine di orientarli al corretto utilizzo dei servizi offerti dal SSR.

Il POAS vigente (2022-2024), nella sua versione di Aggiornamento 2024, comporterà per il 2025 un riassetto di alcune Strutture all'interno del DIPS, DPAAPSS e DIPSSS, incidendo così anche sull'inserimento in SGQ di documentazione afferente a specifici processi.



Il SGQ e l'attenzione all'ambiente

Il 23 febbraio 2024 è stato pubblicato dall'*International Organization for Standardization*, ISO, un *Addendum*, che introduce la valutazione del cambiamento climatico delle norme ISO 9001.

L'*International Accreditation Forum*, IAF, ha pubblicato in un comunicato il motivo di questa modifica: sensibilizzare tutte le organizzazioni sul cambiamento climatico che non può più essere sottovalutato. L'*Addendum*, infatti, integra non solo le norme di riferimento per le certificazioni ambientali, ma anche molte altre, in quanto la maggior parte delle organizzazioni influenzano con le loro attività il cambiamento climatico.

Questa sensibilità ambientale è connessa alla *mission* aziendale, essendo ATS vocata alla salute del cittadino, pertanto a partire dal 2025 il Responsabile Qualità Aziendale (RQA) ha dato mandato, su raccomandazione dell'Ente di certificazione, a tutte le articolazioni organizzative di individuare misure al proprio interno, impattanti su quei processi che potessero essere incubatori di Azioni di miglioramento verso l'esterno, ma anche di adeguare i processi aziendali a fronte di fattori ambientali mutati per effetto dei cambiamenti climatici dipendenti dall'esterno.



L'innovazione tecnologica e la digitalizzazione

L'Agenda Digitale Italiana (ADI), istituita il 1° marzo 2012 con decreto del Ministro dello Sviluppo Economico, di concerto con il Ministro per la Pubblica Amministrazione, il Ministro per la Coesione Territoriale, il Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e il Ministro dell'Economia e delle Finanze, trasferisce nella realtà italiana le strategie e i principi delineati dall'Agenda digitale europea, attraverso un piano organico di iniziative e misure concrete e il coordinamento efficace degli interventi pubblici previsti sia a livello centrale che locale.

In pratica l'ADI è un documento programmatico che definisce le strategie di sviluppo, crescita e innovazione abilitate dalle tecnologie digitali per riformare la Pubblica Amministrazione e semplificare i servizi pubblici per imprese e cittadini, facendo leva

sul potenziale delle tecnologie ICT per favorire innovazione, progresso e crescita economica, avendo come obiettivo principale lo sviluppo del mercato unico digitale. È uno dei 7 pilastri della Strategia "Europa 2020".

L'obiettivo primario è quello di attuare anche in Italia la rivoluzione digitale e colmare l'annoso ritardo nazionale: l'Agenda Digitale Italiana mira infatti a promuovere e a guidare nel Paese – in una logica di cooperazione interistituzionale tra Stato, Regioni ed Enti locali – la diffusione capillare delle nuove tecnologie, la modernizzazione della PA, la creazione di un mercato digitale unico dei contenuti e dei servizi, consentendo in tal modo ai cittadini, alle famiglie e alle imprese di accedere e sfruttare al meglio le potenzialità delle ICT. La digitalizzazione dei processi nella sanità è l'area che richiede di essere maggiormente attenzionata, così come si evince anche da quanto riportato dagli esiti di rilevazione della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, inserita nella sezione 4 del PIAO.

In adesione all'Agenda digitale si inserisce il PNRR, volto a valorizzare i concetti di: Accesso, buona amministrazione, competenze e digitalizzazione. Di assoluto rilievo, come già enunciato, è il tema della reingegnerizzazione dei processi, anche attraverso la dematerializzazione/digitalizzazione. Vale infatti ricordare che la semplificazione e la digitalizzazione costituiscono strumenti fondamentali per il miglioramento della *performance* (soprattutto in termini di efficientamento – con positiva ricaduta sui tempi procedurali - e di *compliance* agli *standard*) e per la riduzione del rischio del verificarsi di fenomeni corruttivi/*maladministration*, in quanto aumentano la tracciabilità del processo decisionale e l'*accountability*, oltre a ridurre i margini di discrezionalità e ad agevolare/evidenziare i controlli.

Anche nella progettazione delle iniziative per l'innovazione e la digitalizzazione, l'ATS pone una particolare attenzione non solo allo sviluppo organizzativo, ma anche agli utenti e agli *stakeholder* adottando un approccio *client oriented*, con la finalità di migliorare l'accessibilità ai servizi e alle informazioni. A livello regionale, recependo le indicazioni contenute nelle Regole di Sistema 2025,

Sulla scorta di quanto detto, il RTD, infine, ha provveduto a stendere un Piano Triennale per la Transizione Digitale (PTTD), per il triennio 2024-2026, adeso alle indicazioni contenute nel Piano Triennale per l'Informatica edito da AGID, che affronta aree tematiche così come esplicitato a seguire.

Nella fattispecie di ATS il PTTD rappresenta un raccordo organizzativo tra la Direzione Welfare di Regione Lombardia e le Strutture operative del SSR pubbliche e private, insistenti sul territorio di competenza.

Ruolo del Responsabile per la Transizione al Digitale

All'Ufficio del RTD, quale facilitatore della digitalizzazione dell'ATS, sono attribuiti i compiti di:

- ⇒ coordinamento strategico dello sviluppo dei sistemi informativi di telecomunicazione e fonia;
- ⇒ indirizzo e coordinamento dello sviluppo dei servizi, sia interni sia esterni, forniti dai sistemi informativi di telecomunicazione e fonia dell'amministrazione;
- ⇒ indirizzo, pianificazione, coordinamento e monitoraggio della sicurezza informatica relativamente ai dati, ai sistemi e alle infrastrutture anche in relazione al sistema pubblico di connettività;
- ⇒ accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici e promozione dell'accessibilità;
- ⇒ analisi periodica della coerenza tra l'organizzazione dell'amministrazione e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, al fine di migliorare la soddisfazione dell'utenza e la qualità dei servizi nonché di ridurre i tempi e i costi dell'azione amministrativa;
- ⇒ cooperazione alla revisione della riorganizzazione dell'amministrazione;
- ⇒ indirizzo, coordinamento e monitoraggio della pianificazione prevista per lo sviluppo e la gestione dei sistemi informativi di telecomunicazione e fonia;
- ⇒ progettazione e coordinamento delle iniziative rilevanti ai fini di una più efficace erogazione di servizi in rete a cittadini e imprese mediante gli strumenti della cooperazione applicativa tra pubbliche amministrazioni, inclusa la predisposizione e l'attuazione di accordi di servizio tra amministrazioni per la realizzazione e compartecipazione dei sistemi informativi cooperativi;
- ⇒ promozione delle iniziative attinenti all'attuazione delle direttive impartite dal Presidente del Consiglio dei Ministri o dal Ministro delegato per l'innovazione e le tecnologie;
- ⇒ pianificazione e coordinamento del processo di diffusione, all'interno dell'amministrazione, dei sistemi di identità e domicilio digitale, posta elettronica, protocollo informatico, firma digitale o firma elettronica qualificata e mandato informatico, e delle norme in materia di accessibilità e fruibilità nonché del processo di integrazione e interoperabilità tra i sistemi e servizi dell'amministrazione;

⇒ pianificazione e coordinamento degli acquisti di soluzioni e sistemi informatici, telematici e di telecomunicazione, al fine di garantirne la compatibilità con gli obiettivi di attuazione dell'agenda digitale e, in particolare, con quelli stabiliti nel Piano triennale.

Per adempiere a quanto descritto il RTD dal punto organizzativo si coordina con:

- ❖ la Direzione Strategica dell'Ente al suo interno
- ❖ i responsabili dei servizi amministrativi e sanitari
- ❖ la controllata di Regione Lombardia, ARIA S.p.A., per la parte attuativa

Obiettivi e spesa complessiva prevista

Da questo elenco sono volutamente esclusi gli obiettivi condivisi/di successiva condivisione con ARIA S.p.A. e gli obiettivi ritenuti "normativi" da parte di AGID (confronta con il documento piano triennale per l'informatica nella PA 2022-2024).

I costi indicati sono complessivi(annuali) e sono iva inclusa.

Sono evidenziati i costi di investimento ("PNRR") e i costi di manutenzione ("BENI e SERVIZI"), in EURO, IVA inclusa.

Obiettivo 1: applicativo "contabilità e ordini" Anno 2024: 822.227 PNRR

Anno 2025: 72K BENIeSERVIZI Anno 2026: 72K BENIeSERVIZI

Obiettivo 2: applicativo "workflow documentali (delibere, determine, protocollo)" Anno 2024: 434.345 PNRR

Anno 2025: 86K BENIeSERVIZI Anno 2026: 88K BENIeSERVIZI

Obiettivo 3: applicativo "controlli NOCE Ricoveri" Anno 2024: 30K BENIeSERVIZI

Anno 2025: 30K BENIeSERVIZI Anno 2026: 30K BENIeSERVIZI

Obiettivo 4: adeguamenti INAD ad applicativi vari Anno 2024: 40K BENIeSERVIZI

Anno 2025: 20K BENIeSERVIZI Anno 2026: 20K BENIeSERVIZI

Obiettivo 5: applicativo "portale istituzionale WEB" Anno 2024: 211.743 PNRR

Anno 2025: 15K BENIeSERVIZI Anno 2026: 15K BENIeSERVIZI

I Servizi

Revisione funzionale/tecnologica di alcuni applicativi amministrativi cardine per l'Amministrazione ossia: contabilità e ordini, workflow documentali (delibere, determine, atti dirigenziali e protocollo), controlli NOCE Ricoveri, adeguamenti INAD/PND, portale istituzionale *WEB*.

Contesto normativo e strategico

Attuazione del PNRR, misura 1.1 e/o misura 1.2.

L'Amministrazione opera nel contesto strategico del SSR di Regione Lombardia.

Obiettivo 1: Contabilità

Risultati attesi:

- ⇒ Soluzione CLOUD based conforme PA2026
- ⇒ Soluzione conforme alle linee guida ACN (Agenzia CyberSec Nazionale)
- ⇒ Soluzione fruibile sia all'interno della Amministrazione che all'esterno, 7x24

Attività operative:

- Analisi fabbisogni relativi ad una nuova versione dell'applicativo "contabilità" in uso presso l'ECOFIN dell'Amministrazione ed, in generale, in tutte le articolazioni amministrative (codice PNRR: "Contabilità bilancio e controllo" e "Acquisti").
- Piano operativo per il rilascio della nuova soluzione, mantenendo la continuità operativa con l'esistente
- Messa in produzione
- Asseverazione della soluzione alle richieste di rendicontazione della PA2026 misura 1.2

Deadline: la *deadline* per l'analisi è maggio 2024; per il piano operativo la *deadline* è ottobre 2024; per la messa in produzione la *deadline* è dicembre 2024; per la asseverazione della soluzione la *deadline* è marzo 2025.

Strutture responsabili: il RTD (e il suo *team*), in collaborazione con il responsabile SIA, con ARIA S.p.A., con il responsabile CyberSec e con il responsabile SC ECOFIN.

Capitolo di spesa/fonti di finanziamento: risorse proprie/fondi PNRR.

Obiettivo 2: Workflow documentali

Risultati attesi:

- ⇒ Soluzione CLOUD based conforme PA2026
- ⇒ Soluzione conforme alle linee guida ACN (Agenzia CyberSec Nazionale)
- ⇒ Soluzione fruibile sia all'interno della Amministrazione che all'esterno, 7x24

Attività operative:

- Analisi fabbisogni relativi ad una nuova versione degli applicativi delibere, determine, atti dirigenziali, alla base dei quali si trova il protocollo (quale elemento non prescindibile), in uso presso tutta l'Amministrazione, con particolare rilievo alle articolazioni amministrative (codice PNRR: "Protocollo" e "Gestione Documentale").
- Piano operativo per il rilascio della nuova soluzione, mantenendo la continuità operativa con l'esistente
- Messa in produzione
- Travaso del 100% dei dati di produzione degli anni precedenti
- Asseverazione della soluzione alle richieste di rendicontazione della PA2026 misura 1.2

Deadline: la *deadline* per l'analisi è maggio 2024; per il piano operativo la *deadline* è ottobre 2024; per la messa in produzione la *deadline* è dicembre 2024; per la asseverazione della soluzione la *deadline* è marzo 2025; per il travaso dei dati la *deadline* è dicembre 2025.

Strutture responsabili: il RTD con il responsabile SIA (e il suo *team*), con il responsabile CyberSec e con il responsabile SC Affari Generali e Legali.

Capitolo di spesa/fonti di finanziamento: risorse proprie/fondi PNRR.

Obiettivo 3: Controlli NOCE ricoveri

Risultati attesi:

- ⇒ Soluzione CLOUD based conforme PA2026
- ⇒ Soluzione conforme alle linee guida ACN (Agenzia CyberSec Nazionale)
- ⇒ Soluzione fruibile sia all'interno della Amministrazione che all'esterno, 7x24, senza necessità di installazione moduli SW lato client

Attività operative:

- Analisi fabbisogni relativi ad una nuova versione dell'applicativo "controlli NOCE Ricoveri" in uso presso la struttura semplice "NOCE Ricoveri" dell'Amministrazione
- Piano operativo per il rilascio della nuova soluzione, mantenendo la continuità operativa con l'esistente
- Messa in produzione

Deadline: la *deadline* per l'analisi è febbraio 2024; per il piano operativo la *deadline* è marzo 2024; per la messa in produzione la *deadline* è luglio 2024.

Strutture responsabili: il RTD, in collaborazione con il responsabile SIA (e il suo *team*), con il responsabile CyberSec e con il responsabile SS Noce Ricoveri.

Capitolo di spesa/fonti di finanziamento: risorse proprie.

Obiettivo 4: Adeguamenti INAD/PND

L'Ente di rilevanza nazionale, PAGOPA, ha appena introdotto un nuovo servizio al cittadino (alla Pubblica Amministrazione): il Portale Notifiche Digitali, per brevità PND, ora rinominato SEND, ossia Servizio Notifiche Digitali.

Questa iniziativa (patrocinata da AGID) va di pari passo con un'altra introdotta, negli stessi tempi, da AGID, ossia l'INAD, ossia Indice Nazione dei Domicili Digitali, la cui documentazione può essere trovata su domiciliodigitale.gov.it

Risultati attesi:

- ⇒ Soluzioni conformi alla normativa INAD
- ⇒ Soluzioni conformi alla normativa PND (ora SEND)
- ⇒ Soluzione fruibile sia all'interno della Amministrazione che all'esterno, 7x24, senza necessità di installazione moduli SW lato client

Attività operative:

- Analisi fabbisogni relativi all'adeguamento evolutivo dell'applicativo "Protocollo (nome commerciale attuale FOLIUM)" in uso in tutta l'Amministrazione, per la normativa INAD/PND/SEND
- Analisi fabbisogni relativi all'adeguamento evolutivo dell'applicativo "Santionibus (recupero ticket)" in uso in tutta l'Amministrazione, per la normativa INAD/PND/SEND
- Analisi fabbisogni relativi all'adeguamento evolutivo dell'applicativo "Fatturazione Attiva (nome commerciale attuale DOLPHIN)" in uso in tutta l'Amministrazione, per la normativa INAD/PND/SEND
- Analisi fabbisogni relativi all'adeguamento evolutivo dell'applicativo "ERP (nome commerciale attuale OracleBusinessSuite oEBS)" in uso in tutta l'Amministrazione, per la normativa INAD/PND/SEND
- Piano operativo per il rilascio della nuova soluzione, mantenendo la continuità operativa con l'esistente
- Messa in produzione

Deadline: la *deadline* per l'analisi è giugno 2024; per il piano operativo la *deadline* è ottobre 2024; per la messa in produzione la *deadline* è dicembre 2024.

Strutture responsabili: il RTD, in collaborazione con il responsabile SIA (e il suo *team*), con il responsabile CyberSec, con il responsabile SC Affari Generali e Legali e con il responsabile SC ECOFIN.

Capitolo di spesa/fonti di finanziamento: risorse proprie.

Obiettivo 5: Portale istituzionale WEB

Risultati attesi:

- ⇒ Soluzione CLOUD based conforme PA2026
- ⇒ Soluzione conforme alle linee guida ACN (Agenzia CyberSec Nazionale) --- aggiornamenti applicativi eseguiti nei tempi richiesti da ACN
- ⇒ Soluzione conforme allo strumento/linee guida di AGID denominato "Designers Italia"
- ⇒ Soluzione conforme allo strumento/linee guida di AGID denominato "Developers Italia"
- ⇒ Soluzione conforme allo strumento/linee guida di AGID denominato "Web Analytics Italia"
- ⇒ Soluzione fruibile sia all'interno della Amministrazione che all'esterno, 7x24, senza necessità di installazione moduli SW lato *client*

Attività operative:

- Analisi fabbisogni relativi ad una nuova versione dell'applicativo "portale istituzionale WEB" dell'Amministrazione (codice PNRR: "Comunicazione istituzionale WEB").
- Piano operativo per il rilascio della nuova soluzione, mantenendo la continuità operativa con l'esistente
- Messa in produzione

Deadline: la *deadline* per l'analisi è marzo 2024; per il piano operativo la *deadline* è marzo 2024; per la messa in produzione la *deadline* è luglio 2024.

Strutture responsabili: il RTD, in collaborazione con il responsabile SIA (e il suo *team*), con il responsabile CyberSec e con il responsabile SS Area Comunicazione e Relazioni Esterne.

Capitolo di spesa/fonti di finanziamento: risorse proprie/fondi PNRR.

Esperienze acquisite

L'esperienza maturata porta ad evidenziare, come prioritaria, la necessità di un linguaggio condiviso tra i diversi professionisti, amministrativi, tecnici e direttori, al fine di arrivare all'unico obiettivo condiviso.

Le Infrastrutture

Descrizione introduttiva

L'Amministrazione intende, nel triennio 2024-2026, posizionare nel *Cloud* ARIA S.p.A. tutte le soluzioni on- premis oggi presenti nel proprio *Data Center*.

Il progetto verrà portato avanti con il gruppo *CLOUD* di ARIA S.p.A..

Contesto normativo e strategico

Nel delineare il processo di razionalizzazione delle infrastrutture è necessario considerare che, nel settembre 2021, il Dipartimento per la Trasformazione Digitale e l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN) hanno pubblicato il documento di indirizzo strategico sul *cloud* intitolato "Strategia Cloud Italia".

Attuazione del PNRR, misura 1.1 e/o misura 1.2.

L'Amministrazione opera nel contesto strategico del SSR di Regione Lombardia

Obiettivo 1: OB.4.1 - Migliorare la qualità e la sicurezza dei servizi digitali erogati dalle amministrazioni attuando la strategia Cloud Italia e migrando verso infrastrutture e servizi cloud qualificati (incluso PSN)

Risultati attesi:

- ⇒ Migrazione su infrastrutture e servizi cloud qualificati (incluso PSN)
- ⇒ Soluzione conforme alle linee guida ACN (Agenzia CyberSec Nazionale)
- ⇒ Soluzione fruibile sia all'interno della Amministrazione che all'esterno, 7x24

Attività operative:

- Analisi fabbisogni dell'Amministrazione, di concerto con il gruppo Cloud ARIA.
- Piano operativo per la migrazione dell'on-premises nel Cloud ARIA S.p.A., mantenendo la continuità operativa con l'esistente
- Messa in produzione della porzione 2024
- Messa in produzione della porzione 2025

Deadline: la *deadline* per l'analisi è ottobre 2023; per il piano operativo la *deadline* è dicembre 2023; per la messa in produzione della porzione 2024, la *deadline* è dicembre 2024; per la messa in produzione della porzione 2025, la *deadline* è dicembre 2025.

Strutture responsabili: il RTD, in collaborazione con il responsabile SIA (e il suo *team*), con ARIA S.p.A. (gruppo CLOUD ARIA S.p.A.), con il responsabile CyberSec.

Capitolo di spesa/fonti di finanziamento: risorse proprie/fondi Regione Lombardia/fondi PNRR.

Obiettivo 2: OB.4.3 - Migliorare la fruizione dell'offerta dei servizi digitali per cittadini e imprese tramite il potenziamento della connettività per le PA

Risultati attesi:

- ⇒ Riduzione dei tempi di attesa percepiti dal cittadino.

Attività operative:

- Analisi fabbisogni dell'Amministrazione, di concerto con il gruppo Infrastrutture ARIA, del progetto Infratel/SanitàConnessa.
- Piano operativo per la migrazione dall'attuale provider al nuovo, mantenendo la dovuta continuità operativa
- Messa in produzione

Deadline: la *deadline* per l'analisi è novembre 2022; per il piano operativo la *deadline* è dicembre 2024; per la messa in produzione la *deadline* è dicembre 2025.

Strutture responsabili: il RTD, in collaborazione con il responsabile SIA (e il suo *team*), con la UO Sistemi Informativi e Sanità Digitale di RL, con il responsabile CyberSec.

Capitolo di spesa/fonti di finanziamento: risorse proprie/fondi PNRR.

La Sicurezza Informatica

Descrizione introduttiva

La Direttiva NIS 2, di prossima pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale dell'UE e destinata ad abrogare la direttiva (UE) 2016/1148 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 6 luglio 2016, pone particolare rilevanza all'innalzamento dei livelli di *cybersecurity* delle reti e dei sistemi informativi degli Stati membri includendo, nel suo ambito di applicazione, la Sanità.

L'Amministrazione intende, nel corso dell'anno, dare atto al Piano per la CyberSec condiviso con il gruppo CyberSec di ARIA S.p.A. (dottor Angeletta).

Le attività esecutive verranno portate avanti con il gruppo CyberSec di ARIA S.p.A..

Contesto normativo e strategico

Nel delineare il processo di razionalizzazione delle infrastrutture è necessario considerare che, nel settembre 2021, il Dipartimento per la Trasformazione Digitale e l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN) hanno pubblicato il documento di indirizzo strategico sul *cloud* intitolato "Strategia Cloud Italia".

Attuazione del PNRR, misura 1.1 e/o misura 1.2.

L'Amministrazione opera nel contesto strategico del SSR di Regione Lombardia.

Obiettivo 1: OB.6.1 - Aumentare la consapevolezza del rischio cyber (Cyber Security Awareness) nelle PA.

Risultati attesi:

- ⇒ Come ricordato nell'introduzione, il trasferimento all'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN), ai sensi del Decreto Legge n. 82/2021, di tutte le competenze in materia di cybersicurezza e cyber resilience, ha determinato una profonda revisione dell'Architettura Nazionale *Cyber*, e, di conseguenza, del presente capitolo, anche alla luce dell'adozione, il 17 maggio 2022, della Strategia Nazionale di Cybersicurezza 2022-2026 e dell'annesso Piano di implementazione. [Codice Obiettivo – CyberSec](#)

Attività operative:

- Analisi degli stream di cybersec per l'anno 2024.
 - Piano operativo per ogni stream, così definiti:
 - ❖ DE.3 Avviare tutte le analisi/azioni necessarie per dotarsi di un servizio SOC/MDR per il monitoraggio degli allarmi di sicurezza.
 - ❖ Risorse fornite da ARIA S.p.A. Termine attività: 31.12.2024
 - ❖ PR.3 Eseguire una *review* di tutti gli accessi privilegiati, disabilitando quelli non necessari, e selezionare una soluzione di Privileged Access Management (PAM) da implementare.
 - ❖ Risorse fornite da ARIA S.p.A. Termine attività: 31.12.2024
 - ❖ PR.4 Implementare meccanismo di *Multi Factor Authentication* (MFA) sugli Amministratori di Sistema (AdS) per l'accesso ad *asset* critici.
 - ❖ Risorse fornite da ARIA S.p.A. Termine attività: 31.12.2024
 - ❖ PR.6 Formazione a distanza (FAD) sulla "Cyber Awareness" da erogare al 100% del personale dell'Ente.
 - ❖ Materiale e piattaforma preparati e messi a disposizione da ARIA S.p.A.. Termine attività: 31.12.2024
 - ❖ RC.3 Implementare mezzi di conservazione *off-line* della *golden copy* Risorse fornite da ARIA S.p.A.
 - ❖ Termine attività: 31.12.2024
 - Messa in produzione
- Deadline:** la deadline per l'analisi è marzo 2024; per il piano operativo la *deadline* è aprile 2024; per la messa in produzione la deadline è dicembre 2024.
- Strutture responsabili:** il responsabile SIA (e il suo team), con ARIA S.p.A., con il responsabile CyberSec.
- Capitolo di spesa/fonti di finanziamento:** risorse proprie/fondi Regione Lombardia.



2.1.3. Le Regole di Sistema regionali per il Valore pubblico

Non meno rilevante per la generazione di Valore Pubblico è il livello di interazione tra l'ATS di Bergamo ed il suo principale committente (Regione Lombardia).

Infatti con le Regole di Sistema regionali, emanate con specifico provvedimento, viene conferito l'indirizzo operativo finalizzato alla realizzazione degli obiettivi di mandato di governo della compagine regionale.

Le Regole di Sistema rappresentano la modalità attraverso cui si esplica la programmazione integrata di ATS di Bergamo con Regione Lombardia; le Regole trovano una loro specifica declinazione nel PIAO.

Le Regole di Sistema 2025 sono contenute nella D.G.R. XII/3270 del 30.12.2024 (si rinvia all'All.5 per una loro sintesi espositiva).



2.1.4. L'Agenda 2030 ed il Programma UE per la salute-EU4Health 2021-2027 nel Valore pubblico di ATS di Bergamo

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile è un Programma di azione rivolto alle persone, al pianeta ed alla prosperità, sottoscritto dai Paesi membri dell'ONU. In Agenda 2030 si dà rilievo all'importanza della dimensione regionale e subregionale, dell'integrazione economica regionale e dell'interconnessione per lo sviluppo sostenibile, a tal punto che le Strutture regionali e subregionali sono investite del ruolo di "facilitatore" per la formulazione di politiche per lo sviluppo sostenibile al compimento di azioni concrete a livello nazionale.

Il Valore Pubblico dell'ATS di Bergamo si esprime anche con riferimento ad alcuni *Goals* previsti dalla pianificazione relativa allo Sviluppo sostenibile delineato nell'Agenda 2030, a cui si rifanno le Regole di Sistema 2025 regionali ed a cascata, quindi, anche le attività di ATS di Bergamo.

Inoltre, il **Programma UE per la salute-EU4Health 2021-2027** agisce, in particolare, come l'azione operativa per raggiungere alcuni *item* dell'Ob.3 di Agenda 2020. ATS di Bergamo, infatti, attraverso l'applicazione delle Regole di Sistema regionali, risponde appieno a questo Programma europeo, in una logica di approccio "One Health".

Nel Programma si pone ad esempio l'attenzione sulla riduzione dell'esposizione alle sostanze pericolose ed alle radiazioni, sulla prevenzione dei tumori, mirando a miglioramento ed alla promozione della salute, al fine di ridurre l'onere delle malattie trasmissibili e non trasmissibili. Il Programma mira anche ad adottare una strategia farmaceutica volta a migliorare l'accesso ai farmaci biosimilari.

L'ATS di Bergamo attraverso la sua rete con gli *stakeholder* si impegna nel ruolo di promotore di iniziative che hanno trovato conferma a livello nazionale a partire dal periodo pandemico, in cui l'Agenzia ha svolto un ruolo centrale (si pensi ad esempio a patrimonio storico: all'istituzione dei Covid-Hotel avvenuta ad opera di ATS di Bergamo; alla stessa misura della "CAD diffusa" per ridurre l'impatto generato dalla carenza di MMG; al coinvolgimento delle Farmacie nella campagna per realizzare il Piano vaccinale di Regione Lombardia).

Si rinvia all'AlI.5, in cui vengono correlate le Regole di Sistema regionali 2025 con i GOALS di Agenda2030.

Nell'ambito del più generale SSR, l'ATS di Bergamo si trova così a gestire, anche per un singolo processo, una pluralità di relazioni con soggetti diversi, istituzionali e non, che interagiscono tra loro per il perseguimento dei propri obiettivi.

Proposito dell'Agenzia è quello di garantire che l'interazione tra ambiente interno ed esterno consenta di massimizzare il valore della collaborazione, perseguendo altresì nel contempo gli indirizzi di politica, di organismi internazionali, nazionali e regionali.

La rete trova la sua migliore manifestazione proprio in un Sistema di governo interaziendale collaborativo, basato sulla concreta sinergia e cooperazione di tutti gli attori coinvolti.

SOGGETTO	TIPO DI RELAZIONE	MODALITA'
UTENZA	di servizio e Informativa	Nelle forme previste per l'erogazione delle prestazioni e dei servizi
REGIONE LOMBARDIA	Istituzionale: RL esercita funzioni di indirizzo e controllo sugli Enti di Sistema	Art. 5 l.r. 33/2009

SOGGETTO	TIPO DI RELAZIONE	MODALITA'
AGENZIA DI CONTROLLO (ACSS)	Istituzionale: ACSS esercita funzioni di indirizzo e controllo su ATS	Art. 11 l.r. 33/2009
AZIENDE SOCIO SANITARIE TERRITORIALI ASST E AZIENDE OSPEDALIERE	Istituzionale: ATS esercita funzioni di programmazione, accreditamento, acquisto, negoziazione, vigilanza e controllo	Art. 11 bis e seguenti l.r. 33/2009
EROGATORI PRIVATI SANITARI E SOCIOSANITARI ACCREDITATI	Istituzionale: ATS esercita funzioni di programmazione, accreditamento, acquisto, negoziazione, vigilanza e controllo	l.r. 33/2009 con le medesime modalità nei confronti erogatori pubblici
ENTI LOCALI	Istituzionale per l'integrazione dei servizi sociosanitari con quelli sociali e per la programmazione condivisa	Art. 20 l.r. 33/2009, così come innovato dalla L.R. 22/2021, attraverso gli Organismi di interlocuzione e rappresentanza
UNIVERSITA'	Istituzionale di collaborazione e cooperazione	l.r. 33/2009
PARTI SOCIALI	Istituzionale	Nelle forme previste dalla normativa e dalla contrattazione collettiva
ASSOCIAZIONI O ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO	di collaborazione e cooperazione	l.r. 33/2009 attraverso il confronto con gli Enti del Terzo Settore (ETS)

Fonte DG- ATS di Bergamo

A seguire si declinano gli *stakeholder* di ATS di Bergamo, suddividendoli in interni ed esterni:

Stakeholders esterni

- Cittadini
- Collettività
- Medici di Medicina Generale / Pediatri di Libera Scelta / Medici di Continuità Assistenziale
- Regione Lombardia e suoi Organismi
- Ministero della Salute, Istituto Superiore di Sanità
- Enti locali, territoriali ed istituzionali (Comune, Provincia, Prefettura, Questura, CCIAA, Università, etc.)
- Organi rappresentanti delle Comunità (Sindaci, Presidenti Provincia, ecc.)
- Collegio dei Sindaci
- Erogatori sanitari e Sociosanitari
- Strutture sociali
- Organizzazioni Sindacali
- Forze datoriali
- Associazioni di categoria e associazioni sportive
- Aziende e imprese produttive e relativi lavoratori che si interfacciano con ATS di Bergamo
- Allevatori

- Confederazioni
- Ordini professionali
- Istituzioni Scolastiche di ogni ordine e Grado
- Farmacie e Distributori farmaci
- Soggetti del Terzo Settore
- Procura e Forze dell'Ordine (NAS, Guardia di Finanza, ecc...)
- Associazioni di volontariato
- Istituto Zooprofilattico
- Laboratori di Prevenzione delle altre ATS lombarde
- Operatori del SSR
- Organi di informazione
- Organismi di certificazione ed accreditamento
- Fornitori di beni e servizi

Stakeholders interni

- Direzione Strategica
- Dipartimenti di ATS Bergamo
- Dipendenti e collaboratori dell'Agenzia
- NVP
- Collegio Sindacale
- OO.SS.
- Internal Auditor
- RPCT
- Responsabile Qualità Aziendale
- RSPP
- RTD
- Medico Competente
- DPO
- UPT

Piano comunicazione e relazioni esterne

L'ATS di Bergamo si propone di partire dalla conoscenza dei bisogni e della domanda di salute della sua popolazione per agire, nel dialogo e nelle collaborazioni tra le Istituzioni, con i cittadini e le Associazioni, affinché la salute diventi uno dei criteri di riferimento per le politiche di governo territoriale e per le scelte di vita dei cittadini. Per offrire un servizio adeguato la "Swot analysis" relativa a questa attività è imprescindibile, sono pertanto qui indicati i punti chiave al fine di permettere ad ATS di Bergamo e, nella fattispecie alla SS Area Comunicazione e relazioni esterne, un'azione efficace.

Fonte SS Area comunicazione e relazioni esterne- ATS di Bergamo

SWOT	
PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • PERMEABILITA' COMUNICAZIONE NEL TERRITORIO (canale telegram, sponsorizzate FB, sito web) • REALIZZAZIONE CAMPAGNE DI COMUNICAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE (Screening, Cadute dall'alto) • NETWORK TERRITORIALI (farmacie, mmg, terzo settore, asst ecc) E SUPPORTO DA URP DI ATS (ascolto del cittadino e percezione del bisogno di informazione) 	<ul style="list-style-type: none"> • BASSA PROATTIVITA' E CAPACITA' DI INGAGGIO DEI DIPARTIMENTI • TEMPI DI PROGETTAZIONE INADEGUATI PER PRODOTTI GRAFICI/VIDEO DI LIVELLO • STRUMENTAZIONI INFORMATICHE/SOFTWARE NON PROFESSIONALI
OPPORTUNITA'	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • RISORSE PER REALIZZAZIONE NEWSLETTER TERRITORIALE • NETWORK DELLA COMUNICAZIONE REGIONALE ATTIVITA' DI CONDIVISIONE PROGETTUALE CON DIPARTIMENTI A INIZIO ANNO PER PIANO DI COMUNICAZIONE AZIENDALE 	<ul style="list-style-type: none"> • RIFERIMENTO REGIONALE NON STRUTTURATO • RICADUTE NEGATIVE BRAND DI ATS BG • MANCANZA DI AGGIORNAMENTO TEMPESTIVO DELL'URP DA PARTE DELLE STRUTTURE INTERNE DI ATS (risposte errate al cittadino) • INGAGGIO DEGLI STAKEHOLDERS TERRITORIALI

Partendo da questo “*status quo*”, la SS deputata alla comunicazione produce ogni anno un Piano, in cui confluiscono i bisogni di vari attori:

Fonte SS Area comunicazione e relazioni esterne- ATS di Bergamo



valorizzando tre direttrici di azione:



Fonte SS Area comunicazione e relazioni esterne- ATS di Bergamo

L'aumento della capacità di ascolto e di coinvolgimento dei cittadini, per la correzione dei disservizi ed il miglioramento qualitativo, è condizione essenziale per far crescere negli utenti il sentimento di fiducia nell'Azienda, che ha il compito di tutela della salute pubblica.

I cittadini, attraverso lo strumento della consultazione, possono partecipare alla vita dell'Agenzia e fornire commenti, idee e ogni altro tipo di informazioni utili ad arricchire e migliorare una decisione da prendere o un provvedimento da adottare. Le consultazioni, inoltre, rendono più trasparenti i processi decisionali e contribuiscono a migliorare la loro qualità.

Gli obiettivi che vedono ATS interloquire attraverso le relazioni esterne per il 2025, discendenti dalle tre direttrici riportate sono i seguenti:

Fonte SS Area comunicazione e relazioni esterne- ATS di Bergamo





La progettazione del Piano di comunicazione 2025

Anzitutto va premesso che è necessario un breve inquadramento dei servizi inerenti alla comunicazione in merito al Valore Pubblico in ATS di Bergamo (di cui si espongono a seguire anche i risultati conseguiti nel 2024, in chiave di *outcome*). I servizi deputati all'esecuzione della comunicazione sono gli attori principali anche della sua programmazione per il 2025.

L'Ufficio Relazioni con il Pubblico e l'Ufficio Comunicazione si occupano di gestire e coordinare tutte le attività di comunicazione istituzionale, sia interna che esterna, per promuovere l'immagine e l'identità dell'Agenzia.

Ufficio Relazione con il Pubblico (URP)

Riveste importanza la conoscenza dei bisogni e della domanda di salute della popolazione afferente all'ATS, al fine di offrire un servizio adeguato di soddisfacimento. Il dialogo e la collaborazione tra le Istituzioni, con i cittadini e le Associazioni, è la direttrice di azione intrapresa nel 2024, quali principi di riferimento per le politiche di governo territoriale e per le scelte di vita dei cittadini. L'URP è l'Ufficio deputato a tessere un contatto diretto tra i cittadini e l'Agenzia, nonché strumento rapido ed efficiente per avere informazioni sui servizi sanitari e territoriali.

L'attività dell'URP, Ufficio inserito con il POAS nella SS Area Comunicazione e Relazioni Esterne svolge la sua funzione anche in collaborazione con altre articolazioni organizzative interne ad ATS, non solo con strutture esterne, in ordine alla gestione dei reclami e delle segnalazioni, che rappresentano un'opportunità importante per l'ascolto dei cittadini e per l'adozione, quando possibile, di azioni di miglioramento e di omogeneizzazione dei percorsi a livello aziendale.

L'aumento della capacità di ascolto e di coinvolgimento dei cittadini, per la correzione dei disservizi ed il miglioramento qualitativo, infatti, è stata condizione essenziale per far crescere negli utenti il sentimento di fiducia nell'Azienda che ha il compito di tutela della salute pubblica.

Ufficio comunicazione

Principali sue Attività:

- Gestione dei *Social Media*
- Amministra le piattaforme *social* ufficiali dell'ATS (Facebook, Instagram, Telegram, ecc.).
- Pubblica contenuti informativi e di sensibilizzazione
- Monitora e analizza le performance dei social media per ottimizzare la comunicazione
- Gestione del Sito *web* aziendale
- Coordina la pubblicazione e l'aggiornamento dei contenuti sul sito *web* istituzionale
- Garantisce la coerenza con le linee guida regionali e nazionali
- Monitora l'accessibilità e l'usabilità del sito per migliorare l'esperienza dell'utente
- Realizzazione di campagne di comunicazione
- Progetta e sviluppa campagne di sensibilizzazione e informazione su temi di salute pubblica
- Collabora con gli altri uffici dell'ATS e *stakeholder* esterni per la creazione di contenuti
- Coordina eventi, manifestazioni e attività promozionali di rilevanza aziendale
- Si rapporti con i *Media*
- Cura la redazione di comunicati stampa e articoli
- Organizza conferenze stampa e attività per i media
- Promozione dell'immagine aziendale
- Assicura una comunicazione coerente con le strategie aziendali
- Valorizza le attività e i progetti dell'ATS, promuovendo il dialogo con cittadini e *stakeholder*

A seguire si espone quantitativamente l'attività di comunicazione svolta nell'annualità 2024 per avere una ponderazione significativa su come essa si sviluppa e come si è evoluta.

ATTIVITÀ COMUNICAZIONE 2024													
	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	TOTALE
POST SOCIAL MEDIA	21	32	32	31	36	28	32	28	41	47	50	36	414
MAIL URP	280	296	240	255	323	259	145	220	148	131	113	87	2497
TELEFONATE URP	126	121	71	70	108	88	90	80***	97****	77	90****	48	799
COMUNICATI STAMPA	4	3	6	6	9	9	6	6	11	10	14	8	92
NOTE STAMPA/INTERVISTE/RICHIESTE GIORNALISTI/CONFERENZE STAMPA	9	6	4	11	8	0	8	16	7	15	9	5	98
NEWSLETTER	0	0	0	1	1 - USHER STRABEN NARA	1	0	0	1	0	1	0	5
EVENTI ESTERNI	0	0	0	1	1	0	0	0	2	1	2	1	8
PROGETTI GRAFICI/VIDEO	18	20	19	25	12	14	18	20	23	27	34	10	240

Fonte SS Area Comunicazione e Relazioni Esterne –ATS di Bergamo

La gestione chiara, trasparente e tempestiva della comunicazione è assicurata anche attraverso il raccordo con gli organi di informazione, attraverso gli strumenti tecnologicamente più avanzati ed efficaci.

Uno degli strumenti principalmente utilizzati è rappresentato dal sito istituzionale (www.ats-bg.it), che nelle sezioni dedicate accoglie le informazioni di cui è prevista la pubblicazione, come indicato dal d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 e s.m.i. e dalla materia disciplinata dalla L. 241/90.

Le attività istituzionali con impatto verso la cittadinanza e/o il territorio vengono diffuse inoltre per mezzo dei canali *social X (ex Twitter) , Instagram, Facebook, Linkedin, Telegram, YouTube, Google My Business*.

La gestione di questi canali social garantisce la **tempestività della diffusione informativa ed un’interazione diretta con il client**.

A seguire si espone sinteticamente il *trend* operativo della Comunicazione in ATS di Bergamo nell’ultimo sessennio, secondo specifiche tipologie di strumenti.

Fonte SS Area Comunicazione e Relazioni Esterne –ATS di Bergamo

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
POST SOCIAL MEDIA	471	624	414	401	357	414
MAIL URP	880	4866	9030	8127	2840	2497
TELEFONATE URP	2651	30872	12023	4464	1034	799
COMUNICATI STAMPA	95	262	144	134	111	190
PROGETTI GRAFICI	/	/	/	/	/	240
EVENTI ESTERNI	/	/	/	/	/	8
NEWSLETTER	/	/	/	/	/	6

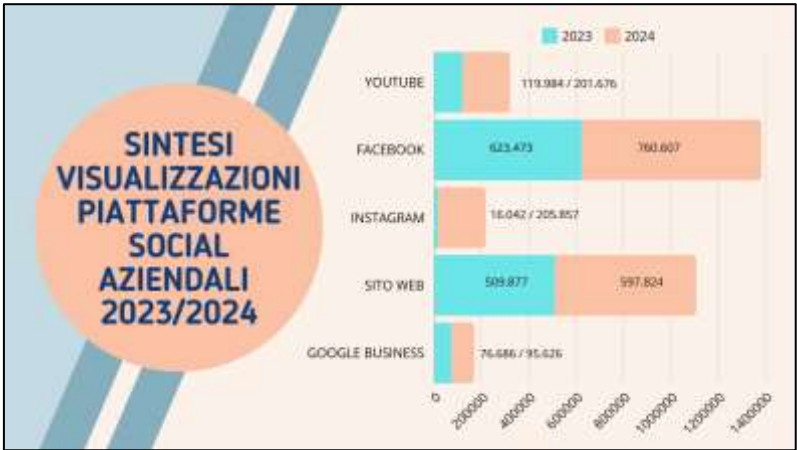
Vengono realizzate campagne comunicative sia interne sia esterne, con monitoraggio e pianificazione di molteplici canali multimediali comunicativi:

-sito *web*, social media (Facebook/Instagram/linkedin/Youtube/GoogleMyBusinnes).

In ottica di migliore fruibilità e trasparenza nei confronti degli stakeholder di ATS di Bergamo, il sito *web* istituzionale viene costantemente aggiornato e monitorato.

L’incremento dei *post social* e la forte produzione grafica/video sono segnali di un *focus* crescente sulla comunicazione digitale e visiva. La produzione di comunicati stampa/interviste e la partecipazione a eventi esterni riflettono un buon lavoro di diffusione delle informazioni e costruzione di relazioni pubbliche.

Focalizzando l’attenzione sulle piattaforme *social* nell’ultimo biennio:



Fonte SS Area Comunicazione e Relazioni Esterne –ATS di Bergamo

Crescita complessiva:

Tutte le piattaforme hanno mostrato un incremento significativo nel 2024 rispetto al 2023, indicando un miglioramento generale della presenza *online* e dell'efficacia delle strategie di comunicazione.

Piattaforme più performanti:

Facebook rimane la piattaforma più utilizzata e performante, con un incremento di oltre n.137.000 visualizzazioni, passando da n.623.473 a n.760.607. Questo suggerisce che l'*engagement* è alto su questa piattaforma.

Instagram ha registrato una crescita straordinaria, passando da n.16.042 visualizzazioni nel 2023 a n.205.857 nel 2024. Questo grazie all'introduzione di *Stories* e *Reels* che hanno nettamente migliorato la capacità di coinvolgere il pubblico.

YouTube e sito web:

YouTube ha avuto una crescita significativa (da n.119.984 a n.201.676 visualizzazioni), segno che i contenuti video stanno avendo sempre più successo.

Il sito *web* ha visto un aumento meno marcato, ma comunque rilevante, da n.509.877 a n.597.824 visualizzazioni. Questo potrebbe indicare che il sito continua a essere un punto di riferimento stabile per informazioni istituzionali.

Google Business:

Anche Google Business ha avuto un incremento (da n.76.686 a n.95.626), dimostrando l'importanza della presenza su questa piattaforma per migliorare la visibilità locale e il contatto diretto con gli utenti.

INDICATORI DI PROGRAMMAZIONE:

La strategia comunicativa adottata nel 2024 sembra particolarmente efficace, soprattutto su Instagram e YouTube, dove il salto è stato più evidente.

E' utile mantenere il *focus* su Facebook, potenziando ulteriormente i contenuti video e social per sfruttare il *trend* di crescita.

L'incremento generale testimonia una maggiore attenzione al digitale, con effetti positivi sull'interazione con il territorio.

Fonte SS Area Comunicazione e Relazioni Esterne –ATS di Bergamo



Piano di comunicazione 2025

Alla luce dei risultati conseguiti e dalla loro analisi, il Piano di Comunicazione 2025, prossimo ad essere deliberato da ATS, si pone l'obiettivo generale di rafforzare la visibilità aziendale, incrementare il coinvolgimento della comunità e dei partner, introducendo strumenti innovativi come l'intelligenza artificiale (AI) per rendere la comunicazione più efficace e accessibile.

Inoltre, il piano prevede la **riorganizzazione e unificazione degli uffici** per migliorare l'efficienza operativa e la gestione integrata delle attività, nonché **potenziare i canali comunicativi**.

⇒ Riorganizzazione e Unificazione degli Uffici

A partire dalla fine del 2024, il POAS aziendale è stato modificato, portando all'integrazione dell'Ufficio Formazione nella struttura semplice Comunicazione e Relazioni Esterne. Questa riorganizzazione ha lo scopo di:

- Ottimizzare i processi interni, migliorando l'efficienza amministrativa
- Rafforzare la coerenza nella gestione delle attività di comunicazione e formazione
- Valorizzare le sinergie tra i due ambiti, facilitando la creazione di progetti interdisciplinari

⇒ Potenziare i canali comunicativi per garantire un'informazione capillare e coinvolgente attraverso le seguenti Progettualità 2025

❖ **Insieme per la salute**

Obiettivo: Nato nel 2023 per offrire e promuovere le attività di ATS all'interno dei Centri Commerciali.

Attività: Incontrare il cittadino, intercettare il bisogno e offrire un supporto per il benessere della comunità sul territorio (promozione salute/prevenzione) - *News 2025* - Allargamento del progetto ad altri Centri Commerciali.

❖ **Screening Oncologici**

Obiettivo: Promuovere la prevenzione e incrementare la partecipazione agli *screening* gratuiti (prostata, polmone, colon, cervice, mammella).

Attività: Campagne comunicative mirate per tutte le fasce della popolazione, anche svantaggiate.

❖ **Smart Badant**

Obiettivo: Percorsi formativi domiciliari per migliorare l'assistenza e ridurre le emergenze.

Attività: Creazione di contenuti multimediali brevi, multilingue e ottimizzati per social media.

❖ **Sicurezza nei Luoghi di Lavoro – “Non ci Casco”**

Obiettivo: Prevenzione delle cadute dall'alto, sensibilizzando lavoratori e imprese.

Attività: Materiali visivi d'impatto, affissioni nei cantieri, ingaggio delle scuole tramite concorsi.

❖ **Farmacia dei Servizi**

Obiettivo: Rafforzare il ruolo della farmacia come centro di servizi sanitari innovativi.

Attività: Campagne di comunicazione mirate (video, *social media*, comunicati stampa).

❖ **Farmaci Carenti**

Obiettivo: Fornire informazioni tempestive e trasparenti in caso di carenze di farmaci.

Attività: Comunicazioni specifiche sui vari canali (*web*, *social*, SMS).

❖ **Nuovo Portale Aziendale**

Obiettivo: Modernizzare l'accessibilità e l'organizzazione delle informazioni *online*.

Attività: Grafica rinnovata, struttura intuitiva, coinvolgimento dei redattori interni.

❖ **Pronto URP**

Obiettivo: Ottimizzare la gestione delle segnalazioni e migliorare la comunicazione con i cittadini.

Attività: Tracciamento e monitoraggio delle richieste tramite un nuovo sistema informatizzato.

❖ **Corso “Comunicare la Salute” (3ª Edizione)**

Obiettivo: Formazione per migliorare la comunicazione sanitaria e favorire inclusività.

Attività: Quattro incontri su *neuromarketing*, accessibilità, gamification e comunicazione interculturale.

❖ **Stili di Vita Sani**

Obiettivo: Mappare le attività di promozione della salute e offrire supporto digitale.

Attività: Implementazione di sistemi AI per consigli personalizzati su salute e prevenzione.

Si evince che il Piano di Comunicazione 2025 non solo punta a una comunicazione più accessibile e inclusiva, ma introduce anche una nuova organizzazione interna che favorisce la sinergia tra formazione e comunicazione. La riorganizzazione degli uffici e i progetti strategici proposti rafforzano la capacità aziendale di promuovere la salute, la sicurezza e la prevenzione, migliorando il coinvolgimento della comunità e sfruttando le nuove tecnologie per un impatto più efficace.

Il Piano di comunicazione 2025 è stato concepito secondo quanto previsto dalle Regole di Sistema regionali da parte di Regione Lombardia.

UPT come ulteriore attore per le relazioni esterne

La tutela degli utenti è assicurata anche dall’Ufficio di Pubblica Tutela (UPT), che è autonomo ed indipendente, istituito a tutela dei diritti delle persone che accedono ai servizi ed alle prestazioni sociali, sanitarie e sociosanitarie ed agisce al di fuori di ogni rapporto gerarchico con le Strutture sanitarie.

Tra i compiti e le funzioni, l’UPT:

- accoglie e segnala all’Ente di appartenenza disfunzioni nell’erogazione di servizi e prestazioni, al fine di evitare l’insorgere di contenziosi;
- si raccorda con il Difensore regionale e con altri Organismi di tutela per risolvere in via consensuale questioni sollevate dagli utenti;
- verifica che l’accesso alle prestazioni rese dalle Unità d’offerta sociosanitarie avvenga alle condizioni previste nella carta dei servizi;
- offre consulenza sui diritti dei cittadini;

Per le finalità e le funzioni elencate, tuttavia, pur rimarcando e ribadendo la terzietà di tale Organismo rispetto all’ATS, in funzione dell’importante supporto dello stesso nei confronti della Direzione Strategica nell’ascolto degli utenti, la collocazione organizzativa è individuata in posizione di *staff* alla Direzione Generale, la quale mette a disposizione ed assicura le risorse per la sua attività.

2.1.5. L'ATS di Bergamo e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – Missione 6C1

Il “Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza “ consiste in un programma economico di riforme e di investimenti per il raggiungimento di traguardi normativi e risultati.

Anch'esso rientra appieno nel Valore Pubblico generato dall'Ente.

Il Piano è articolato in sei Missioni e la durata va dal secondo semestre 2021 al termine del 2026.

Nel territorio di ATS di Bergamo, alla scadenza della *Milestone* ministeriale fissata per il 31/03/2026 è prevista l'attivazione di n. 26 strutture di cui n.20 Case di Comunità (CdC), n.6 Ospedali di Comunità (OdC) oltre a n.12 Centrali Operative Territoriali (COT).

Di seguito si riporta la **pianificazione delle strutture** da attivare suddivise per distretto ASST.

Fonte Staff DG-ATS di Bergamo

ASST	DISTRETTI	CdC	OdC	COT
ASST BG OVEST	Media Pianura (Sede Dalmine)	CdC Dalmine		Cot Dalmine
	Isola e Val San Martino (Sede Ponte San Pietro)	CdC Ponte S.Pietro	OdC Ponte S.Pietro	Cot Ponte S.Pietro
	Bassa Occidentale (Sede Treviglio)	CdC Treviglio	OdC Treviglio	Cot Treviglio
	Bassa Orientale (Sede Romano di Lombardia)	CdC Martinengo	OdC Martinengo	Cot Martinengo
ASST BG EST	Seriate e Grumello (Sede Seriate)	CdC Seriate		Cot Seriate
		CdC Grumello		
		CdC Calcinante	OdC Calcinante	
	Valle Cavallina-Monte Bronzone-Basso Sebino-Alto Sebino (Sede Trescore Balneario)	CdC Trescore		Cot Trescore
		CdC Sarnico		
		CdC Lovere		Cot Lovere
	Albino Valle Seriana-Valle Seriana Superiore-Valle di Scalve (Sede Albino)	CdC Albino		Cot Albino
		CdC Alzano		
		CdC Gazzaniga	OdC Gazzaniga	
		CdC Clusone		Cot Clusone
ASST Papa Giovanni XXII (PG23)	Bergamo	CdC Borgo Palazzo		Cot Borgo Palazzo
		CdC Ghirardelli*		
		CdC Garibaldi		
	Valle Brembana-Valle Imagna e Villa d'Almè	CdC Zogno		Cot Zogno
		CdC Sant'Omobono Terme		
			OdC San Giovanni Bianco	
		CdC Villa d'Almè		Cot Villa d'Almè

*L'intervento CdC Ghirardelli, a seguito di confronti ed accordi tra ASST PG23, Comune di BG e DGW, sarà realizzato attraverso fonti di finanziamento extra PNRR. Lo stesso è stato escluso dai conteggi illustrati sullo stato di attuazione del PNRR.

Nella tabella a seguire è rappresentato lo stato di attuazione del PNRR M6C1 relativamente alle attivazioni di CdC, OdC e COT per ciascuna ASST.

Fonte Staff DG-ATS di Bergamo

Stato Attuazione PNRR									
Anno	ASST PG 23			ASST BG EST			ASST BG OVEST		
	CdC	OdC	COT	CdC	OdC	COT	CdC	OdC	COT
Strutture attive al 31/12/2024	4	1**	3	9		5	4*	1	4
Strutture da attivare	1	0	0	2	2	0	0	2	0
Totale	5	1	3	11	2	5	4	3	4
* di cui una struttura in sede provvisoria									
** 10 pl attiv/20 pl previsti									

ASST BG OVEST:

ASST BERGAMO OVEST				
NOME	COMUNE	INDIRIZZO	ATTIVAZIONI FASE 1	PREVISIONI ATTIVAZIONI IN FASE 2
"CdC Treviglio"	Treviglio	Via Matteotti, 4		2022
"CdC Martinengo"	Martinengo	Piazza Maggiore, 11		2022
"CdC Dalmine"	Dalmine	Via Betelli, 2		2022
"CdC Ponte San Pietro"	Ponte San Pietro	Piazza Libertà, 5	2023 soluzione ponte via Calroni, 7	Fine lavori fase 2 → fine 2025
"COT Ponte San Pietro"	Ponte San Pietro	Trasferita da Piazza Libertà (prima identificazione) a Via Calroni 7		2023
"COT Treviglio"	Treviglio	Via Matteotti, 4		2023
"COT Martinengo"	Martinengo	Piazza Maggiore, 11		2023
"COT Dalmine"	Dalmine	Via Betelli, 2		2023
"OdC Martinengo"	Martinengo	Piazza Maggiore, 11		Fine lavori → novembre 2024 Avvio → 06 dicembre 2024
"OdC Treviglio"	Treviglio	Piazzale Luigi Meneguzzo, 1		Fine lavori → dicembre 2024 Avvio → entro febbraio 2025
"OdC Ponte San Pietro"	Ponte San Pietro	Piazza Libertà, 5		Fine lavori → fine 2025 Avvio → marzo 2026

ASST BG EST:

ASST BERGAMO EST				
NOME	COMUNE	INDIRIZZO	ATTIVAZIONI FASE 1	PREVISIONI ATTIVAZIONI IN FASE 2
"CdC Calcinatè"	Calcinatè	Piazza Ospedale, 3	2022	Lavori ultimati nel 2023
"CdC Gazzaniga"	Gazzaniga	Via Manzoni, 130	2022	Fine lavori fase 2 → fine 2025
"CdC Grumello"	Grumello	Via Nembrini, 1	2022	Fine lavori fase 2 → Giugno 2025
"CdC Vilminore di Scalve"	Vilminore di Scalve	Via Polini, 7	2022	Lavori ultimati nel 2023
"CdC Sarnico"	Sarnico	Via Faccanoni, 6	2022	Fine lavori fase 2 → fine 2025
"CdC Lovere"	Lovere	Piazzale Bonomelli, 6	2022	Fine lavori fase 2 → inizio 2025
"CdC Trescore Balneario"	Trescore Balneario	Via Ospedale, 34	28/07/2023	Fine lavori fase 2 → fine 2025
"CdC Clusone"	Clusone	Via Somvico, 2	30/11/2023	Fine lavori fase 2 → fine 2024
"CdC Alzano Lombardo"	Alzano Lombardo	Via Zanchi Via Ribolla	30/11/2023	Richiesto a RL in data 12/08/2024 variazione al POR: da Via Zanchi a Via Ribolla Rimodulazione finanziamento 312.000,00 €
"COT Trescore Balneario"	Trescore Balneario	Via Ospedale, 38		Attivazione → 24 maggio 2024
"COT Clusone"	Clusone	Via Somvico, 2		Attivazione → 24 maggio 2024
"COT Seriate"	Seriate	Via Paderno, 21		Attivazione → 24 maggio 2024
"COT Albino"	Albino	Viale Stazione, 26/A		Attivazione → 24 maggio 2024
"COT Lovere"	Lovere	Piazzale Bonomelli, 6		Attivazione → 24 maggio 2024
"OdC Calcinatè"	Calcinatè	Piazza Ospedale, 3		Fine lavori → Fine ottobre 2024 Attivazione → aprile 2025
"CdC Seriate"	Seriate	Via Marconi, 38	Aprile 2025	Fine lavori → In corso approvazione Variante Attivazione → aprile 2025
"OdC Gazzaniga"	Gazzaniga	Via Manzoni, 130		Fine lavori → Entro fine 2025
"CdC Albino"	Albino	Via S. Anna, 5		Fine lavori → 2026

ASST Papa Giovanni XXIII (PG23):

ASST Papa Giovanni XXIII				
NOME	COMUNE	INDIRIZZO	ATTIVAZIONI FASE 1	PREVISIONI FINE LAVORI E ATTIVAZIONI DI FASE 2
"CdC Borgo Palazzo"	Bergamo	Via Borgo Palazzo, 130	2022	Fine lavori fase 2 → Marzo 2025 Attivazione → Maggio 2025
"CdC Sant'Omobono Terme"	Sant'Omobono Terme	Via Vanoncini, 25	2022	Chiusura per interventi edilizi Attivata struttura provvisoria dal 15 ottobre 2024 a Strozza (Scuola elementare) Fine lavori fase 2 → Dicembre 2025 Attivazione → Febbraio 2026
"CdC Villa d'Almè"	Villa d'Almè	Via Roma, 16	2022	Chiusura per interventi edilizi Attivata struttura provvisoria da giugno 2024 a Villa d'Almè (Scuola elementare) Fine lavori fase 2 → Luglio 2025 Attivazione → Settembre 2025
"OdC San Giovanni Bianco"	San Giovanni Bianco	Via Castelli, 5	2022	Attivazione provvisoria con 10 pl Fine lavori (20 pl) → Dicembre 2025 Attivazione (20 pl) → Febbraio 2026
"CdC Zogno"	Zogno	Piazza Belotti, 1	2023	Fine lavori fase 2 → Maggio 2025 Attivazione parziale → Luglio 2025
"COT Borgo Palazzo"	Bergamo	Via Borgo Palazzo, 130	31/12/2023	Attivazione entro 30 giugno 2024
"COT Villa d'Almè"	Villa d'Almè	Via Roma, 16	30/06/2024	Attivazione entro 30 giugno 2024
"COT Zogno"	Zogno	Piazza Belotti, 1		Attivazione entro 30 giugno 2024
"CdC Matteo Rota"	Bergamo	Via Garibaldi, 13/15		Fine lavori → Dicembre 2025 Attivazione → Febbraio 2026

Le azioni di ATS a sostegno del PNRR

Con riferimento agli interventi rientranti nella Missione 6 C1, ATS ha messo in atto un'attività di monitoraggio relativamente al raggiungimento delle *Milestone* ministeriali per ciascun *target*, su tutto il territorio di competenza,

È proseguito il lavoro di coordinamento e confronto con le ASST, con l'obiettivo di sostenere indirizzi strategici di sviluppo dei nuovi istituti, nonché dei servizi previsti dal DM 77/2022 e dalle DGR di attuazione Regionali. Il tavolo di lavoro ha monitorato la realizzazione degli interventi di cui al POR (CdC, OdC e COT), attraverso un confronto sul rispetto del cronoprogramma di attivazione delle strutture e sulle problematiche riscontrate (copertura economico finanziaria, rispetto delle *milestone* ministeriali).

Attraverso il format di monitoraggio condiviso tra le n.8 ATS lombarde e promosso da DGW, ATS ha acquisito lo stato di attuazione dei lavori di cui al POR: progettazione, appalto lavori, esecuzione lavori e avvio strutture. Il monitoraggio attuato con lo stato dell'arte al 30/06/2024 e al 31/12/2024, nel rispetto delle scadenze dettate da DGW, è stato trasmesso ad ATS Milano per la finalizzazione di un documento complessivo regionale.

Relativamente al monitoraggio dei servizi attivati all'interno delle CdC e della funzionalità delle COT, è proseguito il lavoro del *team* intraziendale multidisciplinare PNRR, che ha realizzato visite *in loco* presso le strutture attive.

Le verifiche sono state precedute dalla somministrazione di una *checklist*, da autocompilarsi da parte delle ASST, dedicata all'acquisizione preventiva di informazioni di contesto e di funzionamento delle CdC. Questo ha consentito ad ATS di realizzare un quadro complessivo sull'evoluzione dei servizi ed in particolare sul potenziamento dell'assistenza del territorio.

Di seguito si riporta il cronoprogramma delle visite *in loco* realizzate al 31.12.24:

Calendarizzazione Visite Case di Comunità		Sistema Socio Sanitario Regione Lombardia ATS Bergamo	
Casa di Comunità BG Est	Visita Programmata	Casa di Comunità BG Ovest	Visita Programmata
CdC Alzano Lombardo	30.09.2024	CdC - COT Treviglio	20.09.2024
CdC Calcinante	10.10.2024	CdC - COT Ponte San Pietro	17.09.2024
CdC - COT Clusone	29.10.2024	CdC - COT Dalmine	26.09.2024
CdC - COT Trescore Balneario	04.11.2024	CdC - COT Martinengo	24.09.2024
CdC Grumello	07.10.2024		
CdC Gazzaniga	16.10.2024		
CdC - COT Lovere	18.10.2024		
CdC Sarnico	22.10.2024		
CdC Vilminore di Scalve	14.10.2024		
CdC Seriate	In attesa di apertura sede		
		Casa di Comunità PG23	Visita Programmata
		CdC - COT Borgo Palazzo	11.11.2024
		CdC - COT Zogno	09.10.2024
		CdC - COT Villa d'Almè	09.10.2024
		CdC Sant' Omobono Terme	13.11.2024

Nel corso dell'anno 2024 non sono state attivate nuove CdC.

Il monitoraggio delle strutture, riferito sia allo stato di attuazione degli interventi che ai servizi attivati ed agli aspetti organizzativo-gestionali, procederanno anche nel corso dell'anno 2025.

Nell'anno corrente dovrebbe essere inoltre emanata la D.G.R. sull'accreditamento delle CdC.

L'ATS di Bergamo sarà attivata in merito alla specifica attività di accreditamento.

2.1.6. La gestione del Valore Pubblico attraverso le risorse economiche e finanziarie

L'insieme delle risorse economiche destinate annualmente all'ATS sono quasi esclusivamente costituite dall'assegnazione da parte di Regione Lombardia del finanziamento di parte corrente del FSR, messe a disposizione attraverso Decreto per realizzare i compiti istituzionali, unitamente ad entrate finanziarie per attività proprie, ovvero introitate a fronte dell'irrogazione di sanzioni amministrative.

Il Bilancio Economico Preventivo (BPE) rappresenta in termini economici, finanziari e patrimoniali le previsioni per l'anno solare delle risorse necessarie per l'attuazione della programmazione regionale e dei progetti, piani ed attività definiti in maniera descrittiva nei documenti di pianificazione strategica e operativi. Il BPE è redatto facendo riferimento alle disposizioni del Decreto Legislativo n. 118/2011, nonché del Codice Civile e dei Principi Contabili Nazionali, fatto salvo quanto diversamente previsto dallo stesso Decreto, e nel rispetto delle risorse assegnate da Regione Lombardia.

IL BPE è corredato da una relazione illustrativa del Direttore Generale, che ne costituisce parte integrante. In occasione delle Certificazioni Economiche Trimestrali (CET) viene verificato l'andamento della gestione, prefigurando, in ogni trimestre, il reale andamento della stessa alla fine dell'anno per permettere, ove necessario, tempestivi interventi correttivi anche da parte del livello regionale. Il Bilancio Economico d'Esercizio (BES) rende conto della gestione complessiva annuale sotto il profilo economico, finanziario e patrimoniale e fornisce una rappresentazione chiara, veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria.

Relativamente alla gestione finanziaria, l'ATS programma le esigenze di cassa in coerenza con il ricevimento delle rimesse regionali, nonché le giacenze in conto, evitando in tal modo il ricorso all'anticipazione di tesoreria. Attraverso il sistema ministeriale della Area RGS si controlla l'andamento delle situazioni debitorie consentendo il monitoraggio costante dell'indice di tempestività dei pagamenti.

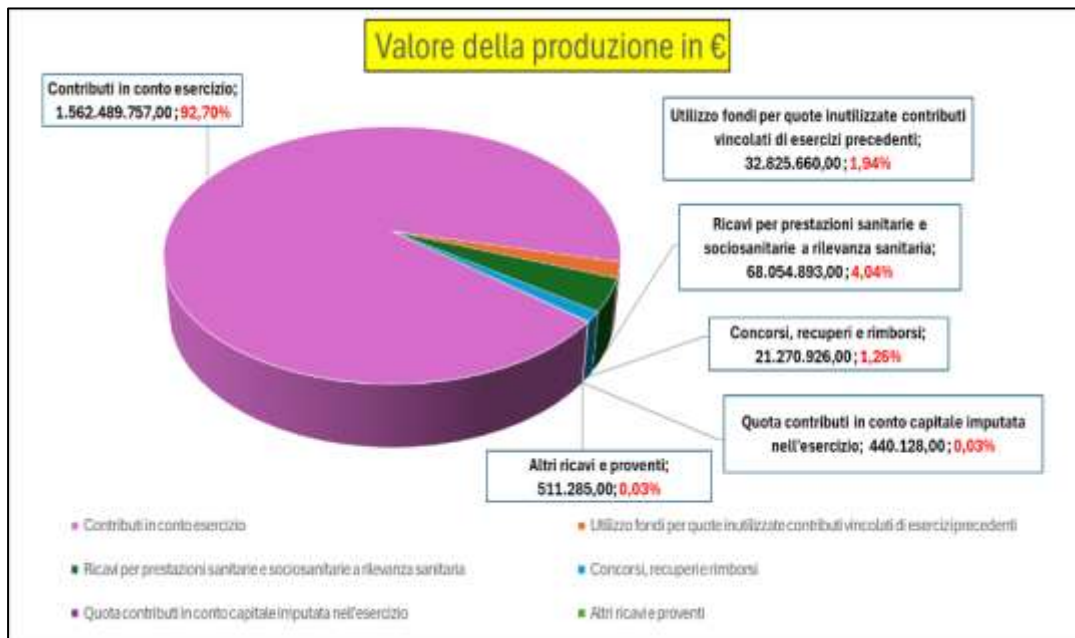
Il Collegio Sindacale, di cui all'art. 12, comma 14, della L.R. 33/2009, vigila sulla gestione economica, finanziaria e patrimoniale, accerta la regolare tenuta della contabilità e la conformità del bilancio alle risultanze dei libri e delle scritture contabili ed effettua verifiche periodiche di cassa.

Il BPE 2025 di ATS di Bergamo è stato approvato con deliberazione n.1058 del 20.12.2024.

A seguire si riassumono le grandezze più salienti sia per il **Valore della produzione** che per il **Costo della produzione**:

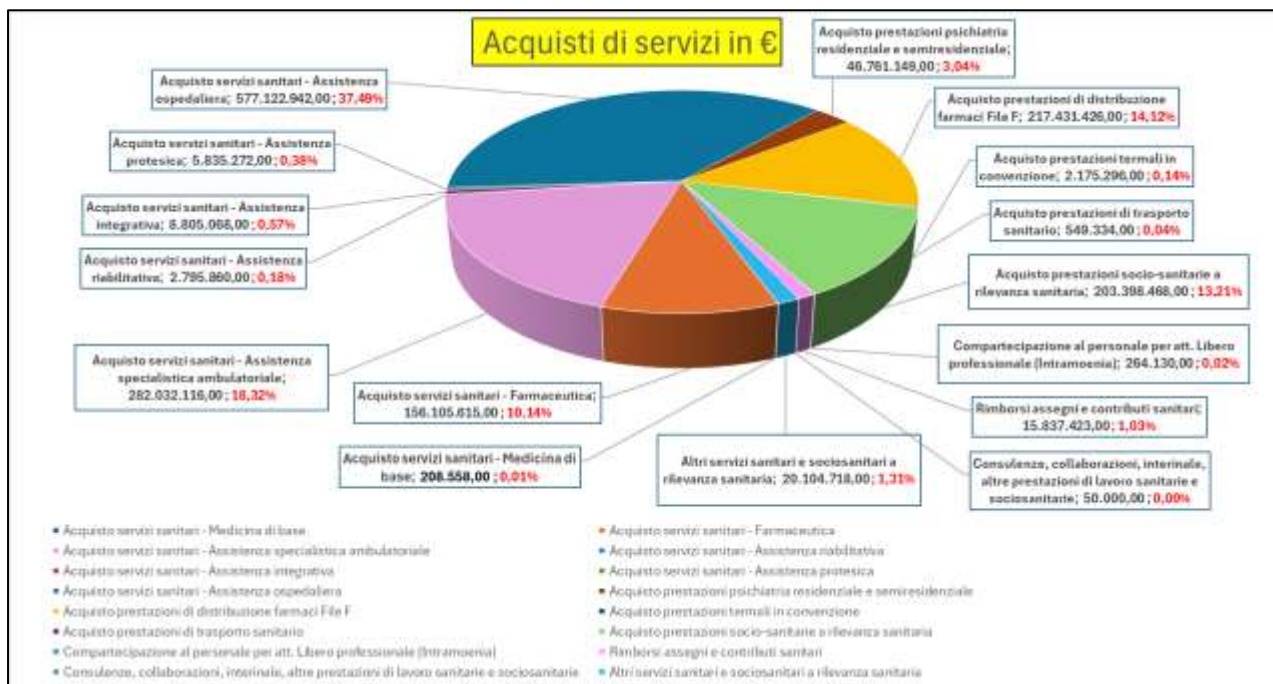
Valore della produzione

Fonte SC Bilancio, Programmazione Finanziaria e Contabilità- ATS di Bergamo

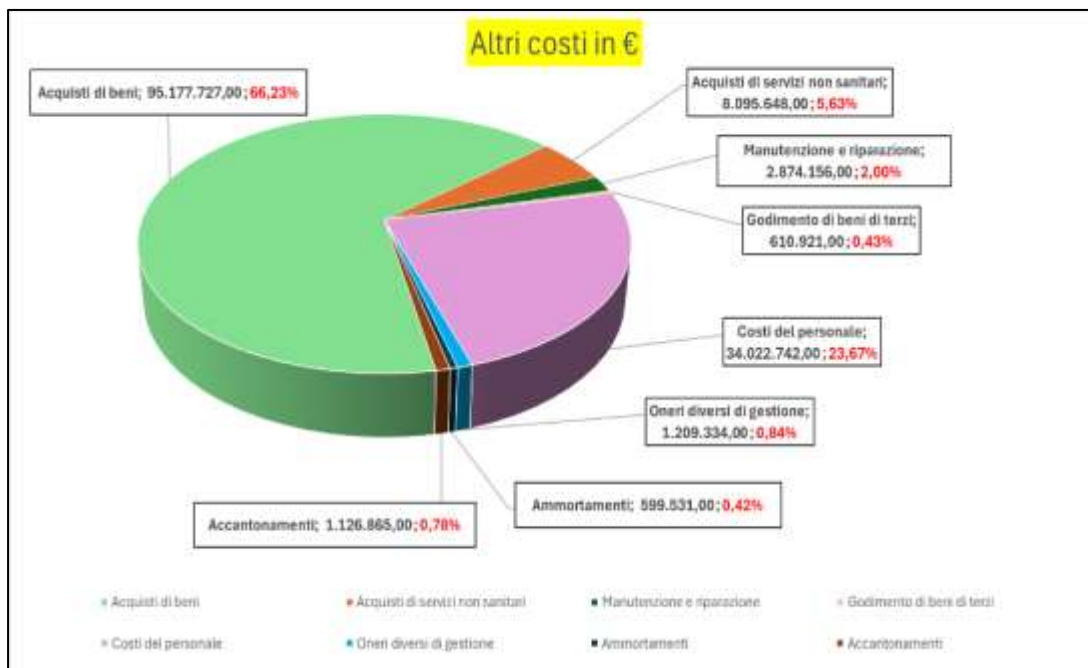


Costo della produzione

Fonte SC Bilancio, Programmazione Finanziaria e Contabilità- ATS di Bergamo



Fonte SC Bilancio, Programmazione Finanziaria e Contabilità- ATS di Bergamo



Il rendiconto al IV trimestre 2024 evidenzia questa situazione:

Fonte SC Bilancio, Programmazione Finanziaria e Contabilità- ATS di Bergamo

Cod.	Voce	Budget al 4° trimestre 2024	Rendiconto al 4° trimestre 2024	Variazione
	RICAVI	A	B	(B-A)
ASUR01	Quota Capitaria	1.287.881.774	1.307.688.583	19.394.809
ASUR02	Ricavi ASSI	-	-	-
ASUR03	Funzioni non tariffate	1.858.780	1.841.888	17.112
ASUR04	F.do maggiori consumi DRG	-	-	-
ASUR05	F.do maggiori consumi AMGU	-	-	-
ASUR06	Utilizzi contributi esercizi precedenti	318.825	3.082.507	2.768.587
ASUR07	Altri contributi e fondi da Regione	211.872.717	235.003.224	23.130.507
ASUR08	Altri contributi (al netto rettifiche)	2.155.304	1.829.474	325.880
ASUR09	Entrate proprie	24.813.863	24.324.552	489.111
ASUR10	Libera professione (art. 55 CCNL)	109.000	48.075	60.925
ASUR11	Prestazioni S.S.R.	-	-	-
ASUR12	Proventi finanziari e straordinari	16.509.391	1.561.320	14.948.071
ASUR13	Ricavi da prestazioni sanitarie	16.847.289	15.222.506	1.624.783
R_MOB_A_PR	Mobilità attiva privati	37.042.784	50.400.724	17.358.940
R_MOB_I	Mobilità internazionale	-	453.330	453.330
	Totale Ricavi (al netto capitalizzati)	1.595.818.817	1.640.454.868	45.436.291
Cod.	Voce	Budget al 4° trimestre 2024	Rendiconto al 4° trimestre 2024	Variazione
	COSTI	A	B	(B-A)
ASUC01	Drg	520.634.447	526.148.811	5.512.364
ASUC02	Ambulatoriale	253.077.299	264.283.825	11.186.526
ASUC03	Neuropsichiatria	7.874.886	8.157.732	482.846
ASUC04	Screening	4.048.252	4.159.848	111.397
ASUC05	Farmaceutica+Doppio canale	229.147.153	245.144.820	15.997.667
ASUC06	Protesca e dietetica in conversione	629.000	730.860	91.860
ASUC07	File F	157.877.213	158.788.714	1.909.501
ASUC08	Psichiatria	44.741.635	44.741.635	-
ASUC09	Personale	35.290.370	34.319.189	831.181
ASUC10	IRAP personale dipendente	2.287.812	2.337.154	49.342
ASUC11	Libera professione (art. 55 CCNL) + IRAP	80.000	42.240	47.760
ASUC12	Prestazioni socio-sanitarie	196.034.834	203.918.731	7.883.897
ASUC13	Ammortamenti (al netto dei capitalizzati)	159.403	159.403	-
ASUC14	Medicina Generale e Pediatri	183.455	194.848	11.494
ASUC15	Beni e Servizi (netti)	56.244.997	56.481.311	236.314
ASUC16	Altri costi	3.262.391	3.327.155	64.764
ASUC17	Assistenti dell'esercizio	1.124.885	6.145.113	5.020.248
ASUC18	Integrativa a protesca non erogata in farmacia (compresi acq. di beni)	20.008.997	13.543.069	6.465.928
ASUC19	Oneri finanziari e straordinari	-	1.085.557	1.085.557
ASUC20	Prestazioni sanitarie	12.878.453	14.350.406	1.371.953
C_MOB_A_PR	Mobilità attiva privati	49.553.150	50.400.724	847.569
C_MOB_I	Mobilità internazionale	-	1.007.861	1.007.861
	Totale Costi (al netto capitalizzati)	1.595.818.817	1.640.454.868	45.436.291
	Risultato economico	-	-	-

2.1.7. Il Monitoraggio delle risorse attraverso i Centri di Responsabilità - Centri Di Costo

Il monitoraggio sull'utilizzo delle risorse economiche viene garantito attraverso gli strumenti della contabilità generale e della contabilità analitica. La contabilità analitica è gestita in conformità alle Linee Guida regionali sul Controllo di Gestione anche ai fini dell'uniformità di ottemperanza da parte delle ATS/ASST lombarde al debito informativo regionale e nazionale.

Il presupposto per la gestione della contabilità analitica è la produzione di *report* di analisi trimestrali, inviati a Regione Lombardia per la definizione del Piano dei Centri di Responsabilità, dei Centri di Costo ed il Piano dei Fattori Produttivi.

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

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

2.1.8. Le Dotazioni strumentali ed il Patrimonio dell'ATS di Bergamo

In base a quanto definito all'art. 2, co. 594, lett. a) della L. 24 dicembre 2007, n. 244, finalizzato alla riduzione ed al contenimento delle spese di funzionamento delle proprie strutture attraverso la razionalizzazione delle dotazioni strumentali e delle strutture stesse rendendole più efficienti e moderne, l'ATS di Bergamo agisce attraverso le seguenti dotazioni, rilevate a gennaio 2025:

- a) strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'Ufficio;
b) autovetture di servizio, attraverso il ricorso, previa verifica di fattibilità, a mezzi alternativi di trasporto, anche cumulativo;
c) beni immobili ad uso di servizio, con esclusione dei beni infrastrutturali.

I fattori produttivi strumentali informatici sono attenzionati dal PTTD (Piano Triennale per la Transizione digitale) disposto dal RTD. A seguire sono stati omessi gli arredi, non rientranti nel novero specifico richiamato al punto a).

Si rinvia all'All.6 per i beni classificati in a), b) e c).



2.2. Performance

2.2.1. Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP) rappresenta lo strumento metodologico attraverso il quale si disciplinano le fasi del ciclo della *Performance*, ossia programmazione, monitoraggio, rendicontazione dei risultati e valutazione, che ogni l'Amministrazione predispone prima dell'avvio del ciclo della performance, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione e modificandolo successivamente ove ritenuto necessario.

Il Piano della *Performance* (PdP) è lo strumento che dà avvio al Ciclo di gestione della *performance*, che deve essere pubblicato ed aggiornato annualmente.

È un documento programmatico in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori e le misure. In particolare esso consente agli Enti di esprimere la loro capacità di programmare e gestire le proprie attività sulla base di un costante monitoraggio di alcune variabili chiave espresse da indicatori che misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi.

Misurare la *performance* significa, dunque, cercare di monitorare l'attività dell'Agenzia nel suo complesso, attraverso l'uso di indicatori che siano in grado di mettere in relazione tutti gli elementi che fanno parte dell'attività dell'Ente e rappresentare tutte le dimensioni di misurazione individuate.

Il percorso di continuo miglioramento, in un contesto più ampio di assicurazione della qualità e di partecipazione attiva, è il costruttivo e costante *feedback* che ATS di Bergamo riceve dal Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, nelle proprie funzioni di OIV, mediante la condivisione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità

dei controlli interni e della Validazione della Relazione sulla *Performance*, oltre al parere vincolante richiesto sul Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*.

All'interno del SMVP si ritrovano:

- a. gli obiettivi, contributo che ciascuna articolazione aziendale – oltre che il singolo dipendente – presente nell'Azienda deve apportare, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi programmati;
- b. azioni, intese nel senso delle tattiche e delle iniziative collegate agli obiettivi strategici, avviate per il raggiungimento degli stessi;
- c. indicatori, diretti a misurare gli obiettivi cui sono collegati e a monitorarne la realizzazione.

Per ciascun indicatore il Piano fornisce l'unità di misura di riferimento; la fonte del dato, ossia il sistema informativo interno/esterno da cui si ricavano le informazioni necessarie al calcolo dell'indicatore che consenta di verificarne la misurazione; il metodo o la formula applicata per il calcolo dell'indicatore; il risultato atteso in relazione alla tempistica di realizzazione.

2.2.2. Gli obiettivi strategici ed operativi dell'Agenzia

Il punto di partenza è la chiara definizione delle finalità e degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire e sui quali si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*.

Si individuano pertanto:

- **Obiettivi strategici (2025-2027):** sono gli impegni di mandato, strategici assunti e perseguiti in un arco temporale pluriennale (un triennio), in collegamento ed integrazione con gli strumenti relativi alla trasparenza, all'integrità, al contrasto del fenomeno della corruzione e al Piano triennale di Azioni Positive.
Da essi deriva la **performance strategica**, misurata attraverso *un set* di indicatori individuati nell'ambito strategico. Tale performance valuta l'esito finale dell'azione dell'ATS nei confronti della collettività e più in generale del contesto di riferimento;
- **Obiettivi operativi:** consistono nella declinazione annuale degli impegni strategici a livello di ogni articolazione organizzativa di ATS. Sono obiettivi di interesse regionale/aziendale, che, in coerenza con la programmazione dell'Agenzia sono funzionali a verificare, consolidare e/o migliorarne i servizi. Le diverse articolazioni organizzative rispettivamente coinvolte, attraverso un processo a cascata, assegnano gli obiettivi ai dirigenti ed agli operatori di rispettiva afferenza gerarchica. Da essi deriva la **performance organizzativa**: la quale *“esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza della soddisfazione dei bisogni dei cittadini”* (delibera CIVIT n.112/2010, All. 3 *“Termini e concetti chiave del Piano della Performance”*), misurata da indicatori di efficacia e/o di efficienza (rispetto ad un target o valore atteso) Infatti si esplica attraverso l'attuazione degli obiettivi operative, che discendono dagli obiettivi strategici, venendo assegnati alle strutture organizzative, sia come obiettivi di singola struttura, sia come obiettivi trasversali.

In pratica ogni unità di personale, dirigenziale e di comparto, contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di *performance* organizzativa in proporzione al proprio ruolo e ai propri compiti. Il processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa è collegato ai sistemi di *budget* e di controllo di gestione.

La fase di avvio del *budget* rappresenta il momento di “avvio” della programmazione e, quindi, del ciclo di gestione della *performance* in quanto con l'avvio del processo di *budget* vengono identificate, negoziate e definite, tra i diversi livelli del sistema, le tattiche, le azioni e gli interventi, che dovranno essere messi in atto per garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici. La fase di negoziazione può essere, nel corso dell'anno di riferimento, riattivata qualora dal monitoraggio infra-annuale degli indicatori, identificati per ogni intervento, emerga uno scostamento rilevante rispetto al target indicato.

Tale processo consente di rinegoziare, sulla base di motivazioni concrete ed oggettive, l'obiettivo e quindi consentire di attuare azioni per il riallineamento dello stesso obiettivo e il suo raggiungimento.

Il documento di *budget*, appositamente deliberato dal Direttore Generale, costituito da diverse schede di *budget*, collegate ai CdR (Centri di Responsabilità) della contabilità analitica, è il principale documento amministrativo di riferimento per la successiva valutazione delle *performance*.

Il documento di *budget* contiene anche i pesi delle varie schede di *budget*.

Gli obiettivi operativi annuali si dividono in:

- ❖ obiettivi regionali, ovvero quelli che discendono dalle Regole di Sistema e dagli obiettivi di interesse regionale dei Direttori Generali;
- ❖ obiettivi aziendali ovvero quelli declinati per Centro di Responsabilità, al fine di dare attuazione agli strumenti di programmazione o per migliorare o consolidare servizi/attività;

❖ **obiettivi individuali** ovvero il contributo richiesto al singolo componente dell'organizzazione. In tal caso si parla di **performance individuale**, che è espressione dell'attuazione degli obiettivi eventualmente assegnati e del comportamento agito, quale contributo fornito dal singolo individuo al raggiungimento degli obiettivi dell'ATS, rispetto al proprio ruolo nell'organizzazione, anche a livello comportamentale-organizzativo.

Per ciascuno degli obiettivi sopra declinati sono definiti:

- uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un **target** di raggiungimento (risultato atteso) che viene pesato;
- le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
- le responsabilità organizzative, identificando il responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Gli obiettivi operativi assegnati alle strutture possono essere sinteticamente riconducibili a queste tipologie di specie: di consolidamento, miglioramento e innovazione, così esplicitati:

- obiettivi di **innovazione**: sono obiettivi finalizzati alla realizzazione di progetti innovativi di particolare rilievo per ATS;
- obiettivi di **miglioramento**: sono obiettivi finalizzati al miglioramento dei servizi offerti, dei processi e delle procedure;
- obiettivi di **consolidamento**: sono obiettivi diretti a consolidare il livello qualitativo raggiunto in termini di servizi, processi e procedure.

Gli obiettivi operativi di consolidamento, miglioramento e innovazione assumono tale definizione implicita nel momento dell'approvazione del Piano Integrato.

Gli obiettivi di **funzionamento** sono ritenuti fondamentali per il buon funzionamento delle attività e delle azioni del ciclo vitale dell'amministrazione, anche se non direttamente correlati a obiettivi strategici.

Nel corso dell'anno gli obiettivi strategici ed operativi vengono monitorati con cadenza periodica dalla Direzione strategica attraverso dei *report*, al fine di verificare il loro trend di raggiungimento e per poter imprimere azioni correttive se del caso. Una parte di questi obiettivi viene monitorata attraverso una *Dashboard* regionale, da cui è possibile effettuare estrazioni.

2.2.3. Il Ciclo di gestione della performance

La definizione degli obiettivi operativi è svolta al termine della fase di individuazione degli obiettivi strategici e si connota per il taglio tecnico. L'*output* di tale processo è costituito dalle schede di *budget*, che ne rappresentano la sintesi attuativa.

Nel quadro del processo di attuazione e successiva gestione del ciclo della *performance* si inseriscono le attività di riprogrammazione degli obiettivi e degli indicatori che si dovessero rendere necessari al fine di recepire nuovi o diversi indirizzi regionali o eventuali cambiamenti intervenuti nel corso dell'anno.

Il Ciclo di gestione della *performance* si sviluppa nelle fasi tipiche del ciclo di programmazione e controllo:

- a) predisposizione del bilancio di previsione
- b) definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere;
- c) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, integrandosi con il ciclo di bilancio;
- d) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- e) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- f) utilizzo dei sistemi premianti;
- g) rendicontazione dei risultati.

Sulla base dell'analisi del contesto locale, a partire dalla pianificazione regionale e dagli obiettivi di mandato istituzionale, che si traducono nel rispetto integrale della normativa nazionale e regionale di riferimento, l'Agenzia individua le seguenti aree di rilevanza strategica:

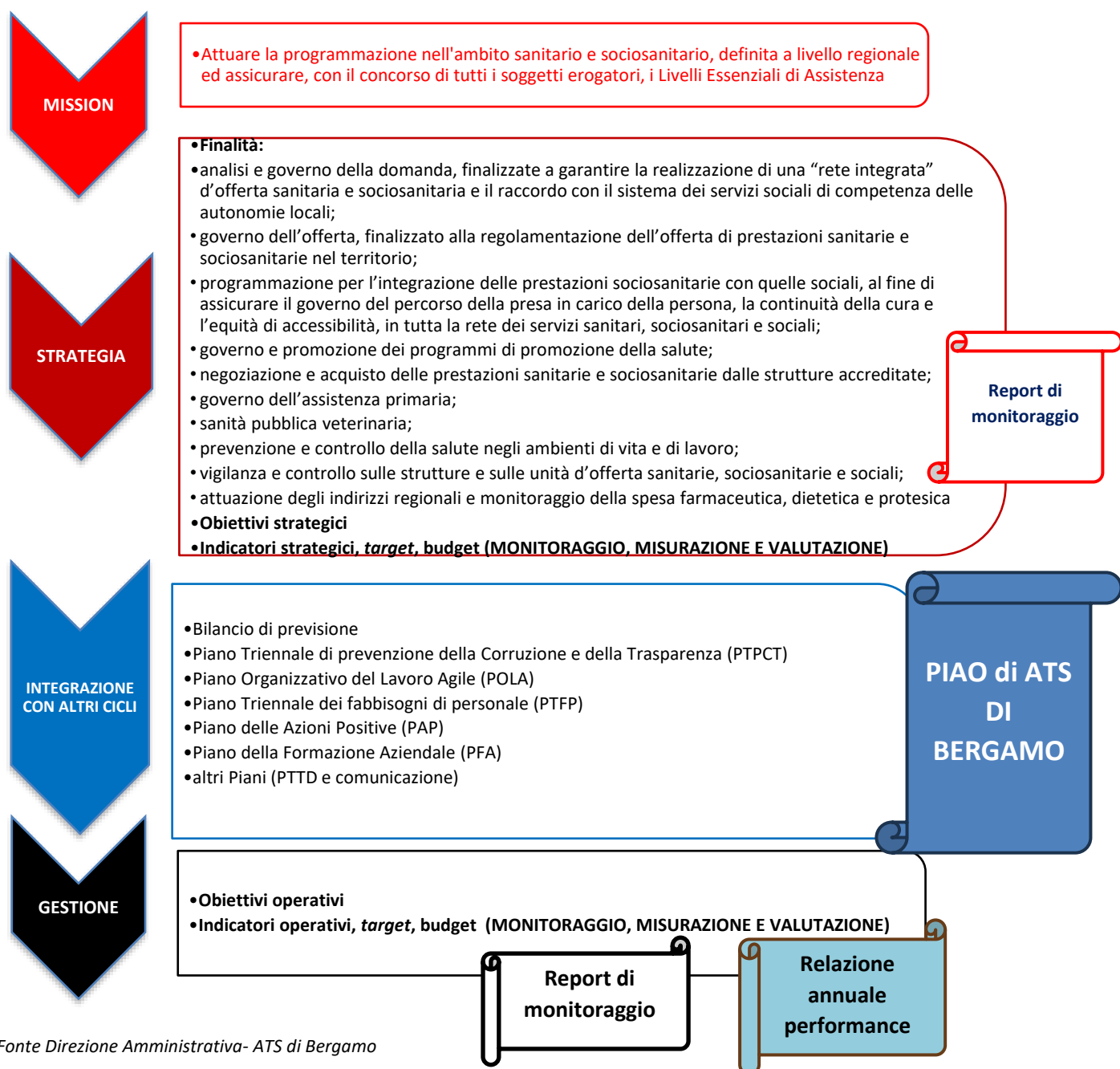
- la valutazione dei bisogni e governo della domanda e dell'offerta;
- la promozione della salute;
- la prevenzione medica veterinaria;
- la promozione dell'assistenza territoriale quale luogo di valorizzazione delle diverse tipologie di servizi dell'assistenza primaria, della loro integrazione reciproca e con le Strutture ospedaliere.

Il Ciclo della performance



Prodromica alla Programmazione vi è la Pianificazione Strategica, nella quale sono individuati i cosiddetti gli obiettivi strategici decisi dalla Direzione Strategica secondo le Regole di Sistema impartite da Regione Lombardia annualmente, con le relative responsabilità, il valore atteso, nonché l'indicatore con cui viene misurato il target ed il target stesso.

La Programmazione è invece quella fase che vede la traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi dell'azione amministrativa, i quali sono affidati alle strutture organizzative che avranno poi il carico di ottenere il risultato atteso.



2.2.4. Le dimensioni delle performance

Le *performance* dell’Agenzia sono analizzate e valutate secondo una logica multidimensionale espressa dalle seguenti caratteristiche:

- ✓ Efficacia interna: capacità delle articolazioni dell’Agenzia di raggiungere gli obiettivi e le proprie finalità in termini di efficacia gestionale, cioè capacità di raggiungere obiettivi prefissati in sede di programmazione;
- ✓ Efficienza produttiva e gestionale: capacità di massimizzare il rapporto tra fattori produttivi impiegati nell’attività e risultati ottenuti, a parità di altre condizioni;
- ✓ Efficacia organizzativa: efficacia del modello organizzativo in termini di formazione, sviluppo delle competenze, benessere organizzativo, pari opportunità;
- ✓ Accessibilità: l’accessibilità rappresenta la possibilità di equità di accesso alle prestazioni ed ai servizi da parte degli utenti, a parità di altre condizioni;

- ✓ Qualità dell'organizzazione: si fa riferimento alla dimensione più interna dell'Agenzia e legata all'organizzazione nella gestione dei processi produttivi e di erogazione dei servizi.

2.2.5. Misurazione e valutazione delle performance

Il modello di misurazione e valutazione delle *performance* dell'ATS di Bergamo, che si inserisce nel più ampio Ciclo di gestione della *performance*, si basa sulle indicazioni definite da Regione Lombardia nelle *"Linee Guida OIV regionale -Il Sistema di Misurazione delle performance nelle Aziende Sanitarie Pubbliche Lombarde"*.

La misurazione avviene con periodicità definita, attraverso il monitoraggio degli obiettivi di interesse regionale ed operativi, con reportistica mirata. La tempistica di rendicontazione è fissata al 30 giugno, 30 settembre e 31 dicembre di ogni esercizio e può variare a seguito di specifiche richieste regionali.

Infatti, il documento di budget annuale, deliberato da ATS, nonché i successivi momenti di monitoraggio, sono soggetti ad eventuali provvedimenti amministrativi di integrazione o variazione nel rispetto di ulteriori ed eventuali note regionali, emanate nel corso dell'anno, che attraverso apposite D.G.R. vanno a loro volta integrare/variare gli obiettivi in precedenza assegnati agli Enti del SSR.

Dal confronto periodico tra l'andamento della gestione e gli obiettivi definiti, possono essere effettuati, nel caso di criticità e/o scostamenti dai programmi, interventi correttivi.

E' compito del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni monitorare e valutare lo stato di avanzamento degli obiettivi di programmazione.

2.2.6. La programmazione economico-finanziaria ed il sistema di misurazione della performance

Il SMVP, in coerenza con il Bilancio di Previsione per l'esercizio 2025, rappresenta un utile strumento per la verifica del corretto impiego delle risorse nel perseguimento dei fini istituzionali e degli obiettivi definiti.

La valutazione del personale dipendente - dirigenza e comparto - risponde ai criteri previsti dalla vigente normativa e dal quadro contrattuale nazionale e locale; il personale Dirigente è anche soggetto a verifica al termine dell'incarico conferito (valutazione degli incarichi dirigenziali a cura dei Collegi Tecnici).

Il sistema premiante del personale è finalizzato al miglioramento dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici e al raggiungimento degli obiettivi di interesse regionale e dell'Agenzia.

La performance individuale rappresenta il contributo di ciascun dipendente al conseguimento degli obiettivi dell'articolazione cui afferisce; presuppone la condivisione degli obiettivi e favorisce una comune visione dell'operatività basata sull'integrazione e sulla sinergia di differenti professionalità.

Gli obiettivi annuali sono assegnati e formalmente comunicati al personale dirigente e titolare di posizione organizzativa attraverso la scheda di valutazione; tempi, parametri, punteggi e scale per la valutazione sono definiti negli accordi di categoria e dal sistema di valutazione vigente per il Comparto e per la Dirigenza.

Gli indicatori di risultato

Si rinvia all'All.7 per consultare gli Obiettivi operativi di ATS Bergamo per l'anno 2025, che vanno correlati agli Obiettivi Strategici 2025-2027, cui sono associati specifici indicatori di misurazione.

Azioni Positive 2025 (PAP)

In riferimento agli obiettivi di benessere organizzativo, pari opportunità e contrasto alle discriminazioni, il CUG ha elaborato e proposto il Piano delle Azioni Positive, relativo al triennio 2025-2027, secondo quanto previsto dalle norme vigenti (Direttiva ministeriale n.2/2019 del 26 giugno 2019), esponendolo in n.3 macroaree di intervento.

Area 1. Pari opportunità, medicina di genere, formazione e aggiornamento

Obiettivo	Azioni	Responsabilità	Risultato
Offrire a tutti i dipendenti un Piano Formativo mirato alla crescita di tutte le professionalità presenti, garantendo l'equità nel riconoscimento dei crediti formativi, favorendo la partecipazione, promuovendo, in particolare eventi finalizzati alla crescita di una cultura dell'etica, contro la violenza e nel rispetto del genere, delle pari opportunità e del benessere organizzativo	<ul style="list-style-type: none">Definire annualmente un Piano Formativo Aziendale:<ul style="list-style-type: none">rivolto a tutte le professionalità presenti in Agenzia, garantendo pari opportunitàgarante del conseguimento dei crediti formativi per tutte le professionalità che sono tenute all'obbligo della Formazione Continua (non solo profili sanitari)Prevedere all'interno del piano formativo percorsi dedicati a tematiche connesse allo sviluppo delle competenze professionali, ai temi oggetto del Piano delle Azioni Positive e a temi inerenti l'area relazionale (es. la gestione dei conflitti, la comunicazione, la gestione delle relazioni)Garantire modalità organizzative idonee a favorire la partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici a corsi formativi e di aggiornamento professionale, anche mediante il ricorso a modalità formative a distanzaPromuovere/sostenere eventi di sensibilizzazione contro la violenza sulle donnePromuovere un tavolo di lavoro sulla medicina di genere per proseguire la sensibilizzazione sul temaPromuovere eventi formativi dedicati al tema dell'etica del lavoro	CUG FORMAZIONE SVILUPPO COMPETENZE PROFESSIONALI SC GSRU	Realizzazione delle azioni previste Indicatore: Partecipazione agli eventi formativi

Obiettivo	Azioni	Responsabilità	Risultato
Garantire pari opportunità d'accesso fra uomini e donne e professionalità differenti	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizzare alle pari opportunità di carriera e di sviluppo della professionalità sia per il personale maschile sia femminile, sia per i diversi profili professionali, compatibilmente con le disposizioni normative in tema di progressioni di carriera, incentivi e progressioni economiche Diffondere il Codice di Condotta Aziendale contro le discriminazioni, la violenza e le molestie sul luogo di lavoro e per la prevenzione e il contrasto dei fenomeni di mobbing Sostenere il percorso di inserimento in azienda dei nuovi assunti per l'accoglienza, il passaggio di consegne e l'affiancamento 	<p>CUG</p> <p>SC GSRU</p> <p>SVILUPPO COMPETENZE PROFESSIONALI</p>	Realizzazione delle azioni previste

Area 2. Conciliazione vita – lavoro

Obiettivo	Azioni	Responsabilità	Risultato
<p>Promozione di strategie migliorative di conciliazione di vita – lavoro favorendo la conciliazione del lavoro con i tempi di cura della famiglia (presenza di figli minori, familiari anziani o fragili, distanza dal luogo di lavoro) al fine di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ridurre le assenze aumentare il benessere sul luogo di lavoro ridurre lo stress correlato alla difficoltà di conciliazione dei tempi di lavoro con le esigenze di cura della famiglia 	<p>Sostenere la conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi di cura della famiglia (presenza di figli minori, familiari anziani o fragili).</p> <p>Promozione:</p> <ul style="list-style-type: none"> -del lavoro agile sia per il comparto che per la dirigenza; -della concessione di <i>benefit</i> quali la flessibilità di orario; 	<p>CUG</p> <p>SC GSRU</p>	<p>Realizzazione delle azioni previste</p> <p>Indicatore:</p> <ul style="list-style-type: none"> -numero di richieste incontro consigliere di fiducia -incremento numero dipendenti in lavoro agile

Obiettivo	Azioni	Responsabilità	Risultato
<p>Promozione di strategie migliorative di conciliazione di vita – lavoro favorendo la conciliazione del lavoro con i tempi di cura della famiglia (presenza di figli minori, familiari anziani o fragili, distanza dal luogo di lavoro) al fine di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ridurre le assenze ○ aumentare il benessere sul luogo di lavoro ○ ridurre lo stress correlato alla difficoltà di conciliazione dei tempi di lavoro con le esigenze di cura della famiglia 	<p>-della possibilità di usufruire del parcheggio aziendale anche temporaneamente;</p> <p>-della mobilità interna del personale per l'avvicinamento al luogo di residenza;</p> <p>-dell'identificazione di luoghi/spazi dedicati al personale (consumo dei pasti) presso le sedi aziendali territoriali</p> <p>-di punti di ascolto psicologico</p> <p>- della consulenza del Consigliere di fiducia, quale organo deputato a rilevare problemi e criticità e ad elaborare idee sulla prevenzione e azioni contro le discriminazioni, molestie e mobbing, all'interno della Agenzia, oltre a svolgere una funzione preventiva nei confronti del disagio lavorativo</p>	<p>CUG</p> <p>SC GSRU</p>	<p>Realizzazione delle azioni previste</p> <p>Indicatore:</p> <p>-numero di richieste incontro consigliere di fiducia</p> <p>-incremento numero dipendenti in lavoro agile</p>

Area 3. Benessere organizzativo, promozione di stili di vita sani

Obiettivo	Azioni	Responsabilità	Risultato
<p>Promozione del benessere organizzativo e sostegno alla diffusione della cultura aziendale orientata a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ la prevenzione e riduzione di fattori di stress lavoro correlato ○ la promozione di stili di vita sani 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgazione di strumenti sul benessere organizzativo • Implementare interventi di prevenzione dello stress lavoro correlato • Sostegno ai progetti del DIPS inerenti il benessere legati anche all'attività fisica 	<p>CUG</p> <p>DIPS</p>	<p>Realizzazione delle azioni previste</p>



2.3. Rischi corruttivi e trasparenza

2.3.1. Premessa

Lo sviluppo di strategie e strumenti per la prevenzione della corruzione e la trasparenza si basa sul concetto di Valore Pubblico, inteso come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale e ambientale della comunità. La prevenzione della corruzione tutela questo valore riducendo il rischio di erosione dovuto a fenomeni corruttivi o cattiva gestione.

Gli obiettivi anticorruzione sono strettamente connessi a quelli delle altre sezioni del PIAO, in particolare alla *performance*, per raggiungere gli obiettivi di Valore Pubblico.

L'ATS di Bergamo adotta un sistema di principi e regole per prevenire i rischi di corruzione tramite misure organizzative (oggettive) e comportamentali (soggettive), promuovendo la cultura dell'integrità, del buon andamento e della tutela dell'interesse pubblico.

L'obiettivo è migliorare integrità, efficienza ed efficacia dell'amministrazione e contrastare l'illegalità e la *malagestio*.

In quest'ottica, l'ATS di Bergamo ha individuato i rischi corruttivi in conformità alla normativa vigente e alle linee guida del Piano Nazionale Anticorruzione 2022, aggiornato nel 2023 (delibera ANAC 605/2023).

Le misure anticorruzione e di trasparenza si applicano a chiunque operi nell'ATS di Bergamo, con qualsiasi contratto o incarico, in modo stabile o temporaneo (dipendenti a tempo indeterminato/determinato, autonomi, collaboratori, consulenti, tirocinanti e altri soggetti in rapporto con l'Agenzia).

2.3.2. Processo di redazione, adozione e diffusione della sezione rischi corruttivi e trasparenza

Questa sezione del PIAO, inerente all'*Anticorruzione*, dove è inclusa la parte "*Rischi corruttivi e Trasparenza*", è curata dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione (RPCT), Dr.ssa Carmen Tereanu, dirigente di ruolo dal 30 dicembre 2022 (delibera n. 1169/2022). Il suo aggiornamento, in continuità con il triennio 2024-2026, integra le disposizioni del PNA 2022 di ANAC. Consolidando obiettivi e risultati, la sezione è frutto del lavoro del RPCT con il coinvolgimento dei dirigenti delle aree a rischio e delle relazioni semestrali dei referenti RPCT.

La bozza è stata valutata dalla Direzione Strategica e inviata al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP). Per raccogliere osservazioni interne ed esterne e promuoverne la condivisione, la proposta solitamente è pubblicata sul sito aziendale e sulla bacheca elettronica, con invito ad inviare suggerimenti. La versione definitiva è resa disponibile su *Amministrazione trasparente* del sito ATS, sul portale intranet e inviata via e-mail ai responsabili aziendali, che devono diffonderla ai dipendenti, compresi i nuovi assunti e il personale trasferito da altre Agenzie, notificandone la consegna al RPCT.

La sezione potrà essere presentata sinteticamente agli *stakeholder* (associazioni, centri di ricerca, ecc.) durante le *Giornate della Trasparenza* organizzate da ATS (art. 10, d.lgs. 33/2013) per promuovere la cultura della legalità.

Ai sensi dell'art. 1, co. 14, L. 190/2012, il RPCT redige entro il 15 dicembre (o altra scadenza ANAC) una relazione annuale sull'efficacia delle misure di prevenzione. In caso di cambiamenti organizzativi, normativi o eventi corruttivi, la sezione potrà essere aggiornata in qualsiasi momento.

2.3.3. Struttura della sezione dei rischi corruttivi

La sezione "*Rischi corruttivi e trasparenza*" del PIAO si conforma agli indirizzi ANAC previsti dall'art. 6, co. 1, lett. d), del D.L. n. 80/2021. Il PNA 2022 dell'ANAC fornisce una *checklist* aggiornata per la strutturazione e l'autovalutazione, suddivisa in: Parte Generale, Analisi del Contesto, Valutazione del Rischio, Trattamento del Rischio, Trasparenza, Monitoraggio e Riesame.

La Parte Generale individua i soggetti responsabili della prevenzione della corruzione e definisce obiettivi strategici collegati al Valore Pubblico. L'Analisi del contesto considera criticità esterne (territorio) e interne (struttura organizzativa e mappatura dei processi). La Valutazione del rischio implica l'identificazione delle aree più esposte alla corruzione e la ponderazione dei rischi.

Il Trattamento del rischio prevede misure generali e specifiche, responsabilità, modalità e indicatori di attuazione, come indicato nella Parte III del PNA 2019.

Il Monitoraggio verifica continuamente l'idoneità delle misure adottate, mentre il Riesame, semestrale, valuta il sistema nel suo complesso. La Trasparenza è trattata separatamente e riguarda la gestione dei dati da pubblicare, con responsabilità e termini definiti.

Allegati alla sezione, si trovano:

- Allegato 1: "Mappatura dei processi – identificazione, analisi, valutazione e trattamento del rischio" redatto secondo il PNA 2019.
- Allegato 2: "Tabella dei dati e dei documenti da pubblicare a fini di trasparenza" con responsabili e scadenze.
- Allegato 3: "Catalogo dei Rischi" con gli eventi rischiosi interni.

Il documento integra le disposizioni del D.Lgs. n. 33/2013 e della L. n. 190/2012, garantendo l'allineamento normativo.

2.3.4. Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza

Come da indicazioni ANAC, costituiscono contenuto necessario della sezione gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e quelli di trasparenza (art. 1, co. 8, L. 190/2012 - come novellato dall'art. 41 del d.lgs. 97/2016 - e art. 44 del d.lgs. 33/2013).

Presso l'ATS di Bergamo, l'individuazione degli obiettivi strategici è attribuzione propria del Direttore Generale, quale organo di vertice, coadiuvato dal Direttore Amministrativo, dal Direttore Sanitario e dal Direttore Socio-Sanitario, che insieme compongono la Direzione Strategica. Nell'intento di perseguire gradualmente e con costanza il miglioramento continuo del sistema aziendale di prevenzione della corruzione, l'Agenzia individua, per il triennio 2025-2027, i seguenti obiettivi strategici:

- **Per l'anno 2025**, si punta al rafforzamento del Sistema di Controllo Interno, con l'obiettivo di potenziare i meccanismi di controllo attraverso una maggiore integrazione tra le funzioni e le strutture preposte. Parallelamente, verranno implementati strumenti innovativi per migliorare la trasparenza e l'accessibilità dei dati, garantendo la tempestiva pubblicazione e l'aggiornamento costante delle informazioni nella sezione "Amministrazione Trasparente".
- **Nel 2026**, l'ATS di Bergamo proseguirà nel percorso di digitalizzazione e semplificazione dei processi aziendali, mirato a rendere le procedure più snelle ed efficaci, riducendo al contempo i rischi corruttivi. Sarà, inoltre, fondamentale promuovere una cultura della legalità attraverso percorsi formativi specifici su tematiche di anticorruzione e trasparenza, coinvolgendo attivamente tutto il personale. Un ulteriore obiettivo sarà la condivisione di buone pratiche tra le diverse strutture interne e con altri enti pubblici, favorendo lo scambio di esperienze virtuose.
- **Per il 2027**, l'attenzione sarà rivolta alla valutazione dell'efficacia delle misure anticorruzione adottate, introducendo strumenti di monitoraggio e analisi periodica per verificarne i risultati. Inoltre, si investirà nell'innovazione tecnologica applicata ai controlli, sfruttando tecnologie avanzate, come l'intelligenza artificiale, per migliorare il monitoraggio e la gestione dei rischi corruttivi e gli obblighi di pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente". Infine, si promuoverà la partecipazione attiva degli *stakeholder* interni ed esterni nei processi di prevenzione della corruzione e nella promozione della trasparenza, favorendo un dialogo costruttivo e condiviso.

Collegamento con il Piano delle performance e con gli obiettivi di budget

La sezione Rischi corruttivi e trasparenza è strettamente collegata con gli altri documenti strategici dell'ATS. In particolare, con le *performance*, dove vengono esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, gli indicatori - in relazione agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse – per la misurazione e la valutazione della performance dell'Agenzia, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori, meglio specificata alla sezione 2 sottosezione 2.2. del PIAO e relativo Allegato 7, cui espressamente si rimanda per gli elementi di dettaglio.

2.3.5. Soggetti, ruoli e responsabilità dei soggetti coinvolti nel sistema di gestione del rischio

Il sistema di prevenzione della corruzione dell'ATS di Bergamo coinvolge diversi soggetti con ruoli e competenze specifici:

Direttore Generale:

- Nomina il RPCT, assicurando risorse adeguate (art. 1, co. 7, L. 190/2012).
- Definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza (art. 1, co. 8, L. 190/2012; d.lgs. 97/2016).
- Adotta la sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO (art. 1, co. 7 e 8, L. 190/2012).
- Riceve le relazioni annuali del RPCT (art. 1, co. 14, L. 190/2012).

RPCT:

- Esercita le funzioni previste dalla L. 190/2012 e successive modifiche, in conformità alle direttive ANAC.
- Coordina le strategie anticorruzione, con riferimento al PNA 2019 e PNA 2022.
- Non svolge controlli di legittimità o responsabilità amministrativa, ma segnala eventuali anomalie agli organi competenti (ANAC, Procura, Corte dei Conti).
- In caso di assenza, le funzioni indifferibili sono assegnate al Direttore del DAMM ed in caso di sua mancanza o assenza al Direttore Amministrativo.

Struttura di supporto al RPCT:

- Include i dirigenti delle principali strutture aziendali e funzioni in staff, che effettuano la mappatura dei processi, valutano i rischi e monitorano le misure di prevenzione.
- Collaborano con il RPCT per garantire l'attuazione delle misure anticorruzione e trasparenza (art. 6 bis, L. 241/1990).

NVP:

- Verifica la coerenza tra obiettivi anticorruzione e *performance* aziendali (d.lgs. 150/2009).
- Attesta il rispetto degli obblighi di trasparenza (art. 1, co. 8-bis, L. 190/2012).

UPD:

- Gestisce i procedimenti disciplinari relativi alla violazione del Codice di Comportamento e supporta il RPCT nel monitoraggio delle misure anticorruzione.

RASA (Responsabile Anagrafe per la Stazione Appaltante):

- Con deliberazione n. 1112 del 16 novembre 2023, è stato individuato come RASA il dott. Gianpiero Barracchia, responsabile della S.C. Gestione Tecnico Patrimoniale.
- Il RASA è incaricato dell'aggiornamento annuale dei dati della AUSA (art. 33-ter, d.l. 179/2012) come misura organizzativa per garantire trasparenza e prevenzione della corruzione.

Gestore delle segnalazioni di operazioni sospette di riciclaggio:

- Con deliberazione n. 254 del 28 marzo 2024, è stato nominato il dott. Sergio Rocca.
- Gestisce le segnalazioni previste dall'art. 6 del D.M. 25 settembre 2015 e dall'art. 11 del provvedimento UIF (23 aprile 2018), in attuazione del d.lgs. 231/2007.

Coinvolgimento di dipendenti e collaboratori:

Dipendenti: Partecipano alla gestione dei rischi e segnalano violazioni, nel rispetto del D.lgs. 24/2023 (whistleblowing). La violazione delle misure anticorruzione costituisce illecito disciplinare (art. 1, co. 14, L. 190/2012).

Collaboratori, fornitori e terzi: Osservano le misure di prevenzione e il Codice di Comportamento dell'ATS, ove applicabile.

Stakeholder:

Il coinvolgimento dei cittadini è garantito da una comunicazione efficace e strumenti come reclami, customer satisfaction e audit civico, in linea con il sistema dei valori aziendali.

2.3.6. Valutazione di impatto del contesto esterno

L'analisi del contesto esterno è una fase cruciale del processo di gestione del rischio per ATS di Bergamo. Essa valuta le dinamiche territoriali, le caratteristiche socio-economiche, i dati sulla criminalità e le relazioni con gli *stakeholder* per identificare fattori che possono influenzare l'attività amministrativa e il rischio corruttivo.

La *mission* dell'ATS è tutelare la salute della popolazione attraverso interventi di prevenzione, definizione dei bisogni sanitari, acquisto di prestazioni sanitarie e socio-sanitarie, controllo della qualità e appropriatezza dei servizi. Gli *stakeholder* comprendono cittadini, collettività, erogatori sanitari e sociali (n.3 ASST, strutture previste dal Decreto n. 77/2022, MMG/PLS/MCA, farmacie, ecc.), scuole, università, sindacati, associazioni di categoria, istituzioni nazionali (Ministero della Salute, ISS, AGENAS), regionali (Regione Lombardia) e locali (Prefettura, Questura, ecc.), oltre a organismi di certificazione e accreditamento.

Gli indicatori richiamati in questa sezione sono aggiornati al 2023 e, dove disponibili, al 2024.

Aspetti socio-demografici ed economici rilevanti

Ad integrazione delle informazioni di contesto esterno, esposte nella Sezione 1 del PIAO, si specifica che il 98% dei Comuni bergamaschi ha meno di n.20.000 abitanti.

L'invecchiamento della popolazione, che si evince dalle tabelle della Sezione 1, evidenzia l'aumento delle patologie cronico-degenerative, fattore questo che determina l'intensificazione della domanda sanitaria e socio-sanitaria. La qualità della vita, migliorata rispetto al 2020, colloca Bergamo al primo posto nella classifica 2024 de "Il Sole 24 Ore".

Indicatori economici evidenziano un buon benessere grazie a un tasso di occupazione del 73% (20-64 anni) e un PIL *pro capite* in crescita (+1%). Tuttavia, le *start-up* innovative sono diminuite (-5,5%), mentre permane il divario occupazionale di genere (21,8%). Il rischio corruttivo è mitigato da una buona gestione dei pagamenti ai fornitori (62% delle fatture saldate entro 30 giorni, terzo posto in Italia). La diffusione dei pagamenti elettronici è in aumento (n.54.285 POS per 1.000 abitanti, Banca d'Italia, 2023).

Istruzione, formazione e imprenditorialità

La provincia di Bergamo registra posizioni basse per il livello d'istruzione:

- **Laureati 25-39 anni:** 20,2% (94° posto su 106 province).
- **Popolazione con titolo elementare o medio (25-49 anni):** 28% (79° posto).
- **Imprese femminili:** 20,7% (24,2% amministratori donne).
- **Imprenditorialità giovanile:** 8,45% (38° posto).

Gli studi evidenziano che un basso livello d'istruzione e disparità di genere aumentano il rischio di corruzione.

Livello di criminalità

La criminalità nella provincia di Bergamo è in aumento, con un indice di n.3.368 delitti ogni 100.000 abitanti nel 2023 (+5% rispetto all'anno precedente).

- **Denunce per riciclaggio:** n.1,4 ogni 100.000 abitanti.
- **Truffe e frodi informatiche:** n. 449,3 ogni 100.000 abitanti.

Secondo Polis-Lombardia, i rischi corruttivi sono correlati alla presenza di criminalità organizzata e reati economici. Si stima che il 3% delle imprese bergamasche abbia legami con attività mafiose.

Rischi specifici e misure preventive

Tra i settori emergenti più esposti ritroviamo:

- **PNRR:** Frodi e conflitti d'interesse riguardano il 15% dei casi totali in Italia (danno stimato: 25%).
- **Cybersecurity:** il *ransomware* è il principale attacco, che registra nel 2024 n.145 rivendicazioni in Italia.

Il Protocollo d'intesa tra la Prefettura e la Guardia di Finanza, firmato nel 2022, rafforza il contrasto a frodi e corruzione legate al PNRR.

ATS di Bergamo interagisce con una rete complessa di *stakeholder* e deve fronteggiare rischi legati a criminalità organizzata, frodi economiche e vulnerabilità del territorio. Un'adeguata vigilanza e collaborazione tra i diversi attori istituzionali è essenziale per prevenire fenomeni corruttivi e garantire la legalità.

2.3.7. Valutazione di impatto del contesto interno

L'attuale organizzazione di Agenzia è descritta nel Piano di Organizzazione Aziendale Strategico (POAS) e riportata nell'Allegato 8 del presente documento. Il POAS vigente è stato adottato dall'ATS di Bergamo, come indicato nella premessa al PIAO, con deliberazione del Direttore Generale n. 652/2024, a cui è succeduta la presa d'atto con deliberazione n. 930/2024, *post*-approvazione da parte della Giunta regionale lombarda.

Per ogni dettaglio analitico e descrittivo relativo all'Organizzazione si rinvia al vigente POAS pubblicato sul sito web aziendale nella sezione Amministrazione Trasparente > Atti generali > Atti amministrativi > Organizzazione aziendale > Presa d'atto approvazione POAS 2022-2024 Aggiornamento 2024.

Mappatura dei processi a rischio

Si rimanda al paragrafo dedicato nella sezione 2.3.8, integrato con l'Allegato 1 del PIAO 2025-2027, intitolato "Mappatura dei processi, valutazione e trattamento del rischio di corruzione".

Risorse umane

Gli operatori dipendenti dell'ATS di Bergamo ammontano a **549 unità**, di cui il **64,5% donne** (n.356) e il **35,1% uomini** (n.193). Nonostante la maggiore rappresentanza femminile, il **50,3% degli incarichi dirigenziali** (n.73 su n.145) è affidato a uomini. L'età

media del personale è di **48,1 anni**, un dato che, in linea con la letteratura, può rappresentare un fattore di rischio per episodi corruttivi, essendo correlato a un'età avanzata. Si rimanda comunque alla Sezione 3 del PIAO per ulteriori approfondimenti.

La maggioranza del personale ha un contratto a tempo indeterminato (**95,6%**) e solo il **4,4%** è assunto a tempo determinato. Il **10,7%** dei dipendenti ha un contratto part-time, di cui l'**83% donne**, prevalentemente per esigenze familiari.

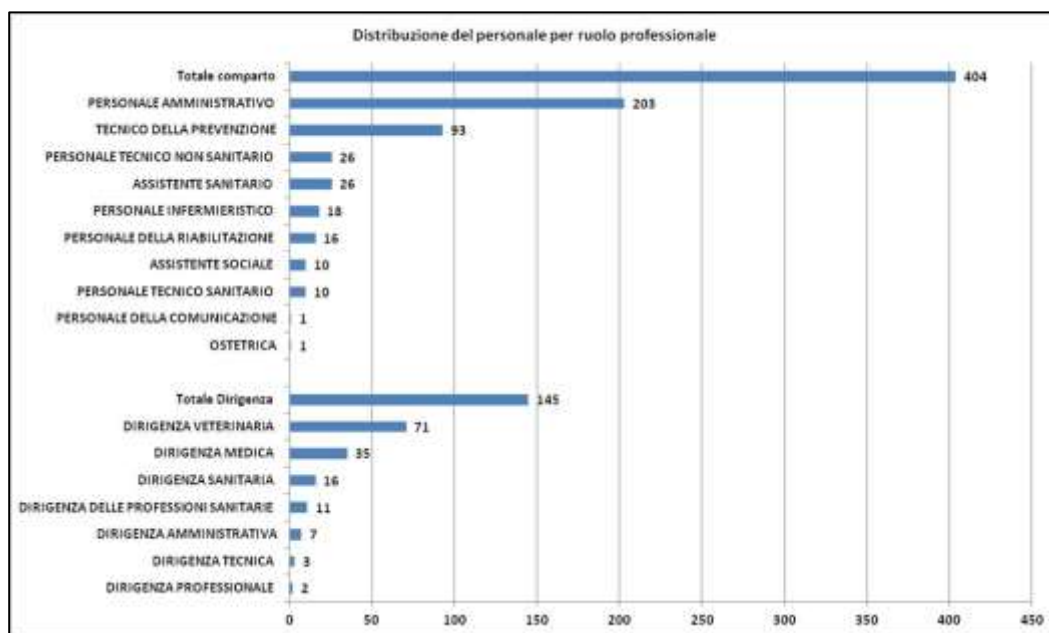
Ordini professionali: il **56,3%** dei dipendenti (n.309) appartiene a ordini professionali, di cui n.297 all'area sanitaria, n.2 ingegneri e n.10 assistenti sociali. L'appartenenza a un ordine comporta l'osservanza di regole deontologiche utili a prevenire comportamenti scorretti.

Distribuzione per ruolo:

- **Dirigenza:** n.145 unità (26,4% del totale), con preponderanza nell'area sanitaria (n.133).
- **Comparto:** n.404 unità (73,6%), suddivise tra personale amministrativo, tecnico e sanitario.

La distribuzione territoriale del personale:

- **Sede centrale:** Circa n.230 dipendenti (41,9%) lavorano presso la sede legale di Bergamo (via Galliccioli 4).
- **Sedi di via Borgo Palazzo:** n.199 dipendenti operano nel DIPS e DVSAOA.
- **Sedi territoriali:** Il personale restante è distribuito in circa dieci sedi provinciali.



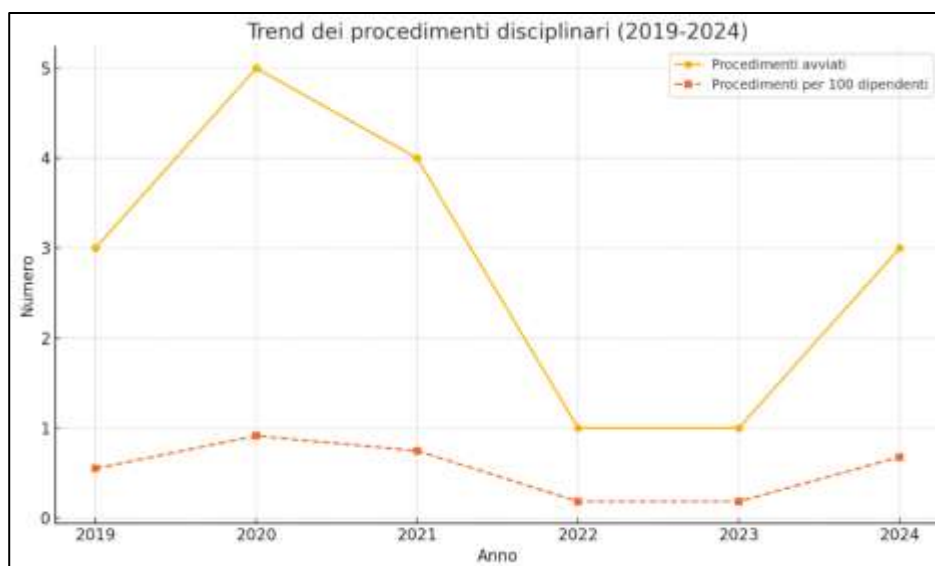
Fonte SC GSRU-ATS di Bergamo

Procedimenti disciplinari

Nel periodo 2019-2024 sono stati avviati pochi procedimenti disciplinari, senza casi di natura corruttiva:

- Procedimenti avviati nel 2024: **n.3**.
- Procedimenti conclusi con sanzioni per condotte corruttive: **n.0**.

Gli episodi corruttivi riscontrati in passato includono due casi di concussione e corruzione (2007) e un episodio nel 2018 relativo a un tecnico della prevenzione. L'ATS ha reagito con fermezza, espellendo i responsabili e costituendosi parte civile nei procedimenti giudiziari.



Fonte UPD-ATS di Bergamo

Risorse economiche

L'entità delle risorse economiche gestite dall'ATS è assai ingente, atteso il ruolo istituzionale dell'Agenzia di soggetto "acquirente" (peraltro utilizzando essenzialmente contributi regionali) delle prestazioni sanitarie e sociosanitarie prodotte dagli erogatori pubblici e privati accreditati.

Va poi considerato che l'Agenzia bergamasca svolge da anni il ruolo di azienda "capofila" in importanti progetti regionali di centralizzazione dell'acquisto (tramite gare gestite da ARIA S.p.A.) di farmaci "PHT", di dispositivi medici per il controllo ed il monitoraggio del diabete, e di vaccini destinati a tutta la popolazione assistita del SSR, e non solo agli assistiti dell'ATS di Bergamo; i farmaci (compresi i vaccini) e i dispositivi vengono poi erogati attraverso il canale della "distribuzione per conto" (DPC), ossia attraverso le farmacie convenzionate del territorio regionale.

Il volume del conto economico dell'ATS per l'esercizio 2024 è pari a € 1.640.454.908 (dato al CET 4° trim. 2024), cui sono da aggiungere € 368.423.840 della "Distribuzione Per Conto farmaci" (dato consumo es. 2024 altre ATS).

Ulteriori dati sul contesto interno

ATS di Bergamo, nell'ambito del PFA2024, ha coinvolto i partecipanti della formazione sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza in una *survey* anonima composta da 11 domande. L'iniziativa, rivolta a n.144 operatori (pari al 32% del personale), aveva l'obiettivo di esaminare la cultura organizzativa, la percezione del fenomeno corruttivo e il livello di conoscenza delle misure di prevenzione prima della formazione.

⇒ Percezione della corruzione

La *survey* ha rivelato che oltre la metà dei partecipanti (51%) si sente personalmente danneggiata dalla corruzione nella vita quotidiana, mentre un ulteriore 31% ha espresso un impatto moderato. La percezione della diffusione del fenomeno varia in base al contesto: il 49% ritiene che la corruzione sia abbastanza diffusa in Italia e il 58% ne osserva una significativa presenza in Regione Lombardia. Tuttavia, quando si tratta dell'ente di appartenenza, la maggioranza (53%) percepisce il fenomeno come poco o per niente diffuso, con solo il 16% che lo considera abbastanza presente. Un 22% dei rispondenti ha dichiarato di non conoscerne il livello.

In merito all'esperienza personale, l'87% ha affermato di non aver mai assistito o partecipato ad episodi di corruzione, mentre l'8% non era certo e il 3% ha scelto di non rispondere.

⇒ Conoscenza delle misure di prevenzione

Il livello di conoscenza delle misure anticorruzione presenta significative variazioni. Il Codice di comportamento risulta noto all'81% dei partecipanti, mentre la sezione Anticorruzione del PIAO è conosciuta bene o abbastanza bene dal 45%. Per il *Whistleblowing*, il 41% ha dichiarato di avere una buona o abbastanza buona conoscenza, ma un significativo 21% ha affermato di non saperne nulla. Il *Pantouflage* rappresenta la misura meno conosciuta: solo il 24% ha dichiarato di conoscerla bene o abbastanza bene, mentre il 35% non ne aveva alcuna conoscenza.

⇒ Considerazioni sulla survey

Il tasso di partecipazione alla survey, pari all'81% dei presenti alla formazione, evidenzia un buon coinvolgimento, ma i risultati non possono essere estesi all'intera organizzazione, dato che il campione rappresenta solo il 32% del personale complessivo. Nonostante ciò, la survey offre una preziosa panoramica sulle percezioni e conoscenze dei partecipanti, evidenziando margini di miglioramento, soprattutto per temi come il *Pantouflage* e il *Whistleblowing*.

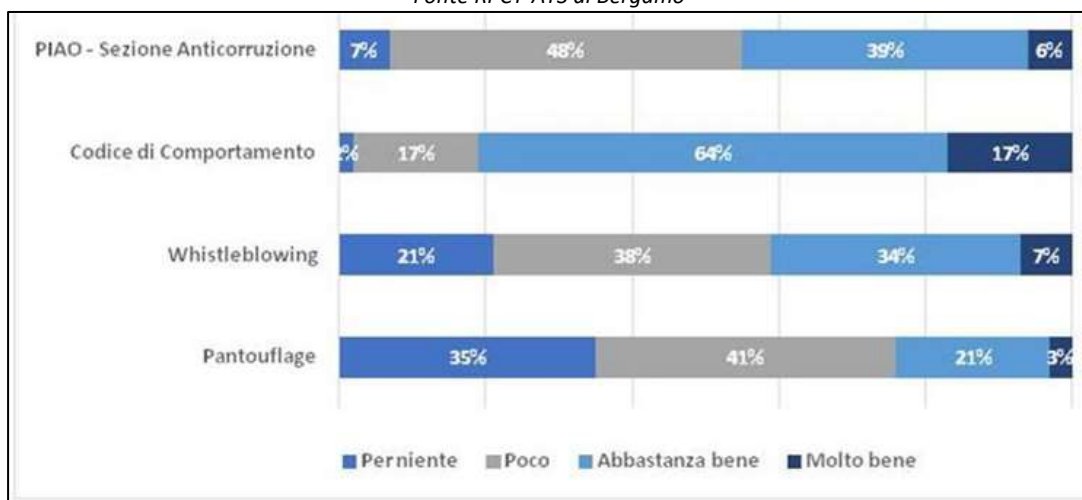
⇒ Valutazioni conclusive

La formazione, valutata positivamente dai partecipanti, ha contribuito a colmare lacune conoscitive. Per il 2025 è prevista una nuova edizione del corso, accompagnata da una survey analoga per monitorare i progressi.

A tutto il 2024, ANAC non ha adottato alcun provvedimento di vigilanza o controllo nei confronti di ATS Bergamo, confermando l'assenza di criticità rilevate dall'Autorità.

Conoscenza delle misure di prevenzione

Fonte RPCT-ATS di Bergamo



2.3.8. Mappatura dei processi

La mappatura dei processi rappresenta un elemento centrale dell'analisi del contesto interno, basata sui documenti del Sistema di Gestione della Qualità, costantemente aggiornati. L'analisi si concentra su aree di rischio censite dalla L. n. 190/2012 e dai successivi Piani Nazionali Anticorruzione.

Aree di rischio principali

Aree generali:

- Provvedimenti ampliativi (con e senza effetti economici immediati per i destinatari)
- Contratti pubblici (lavori, servizi e forniture)
- Acquisizione e gestione del personale
- Gestione delle entrate, spese e patrimonio
- Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
- Incarichi e nomine
- Affari legali e contenzioso

Aree specifiche per il SSN:

- Attività libero professionale
- Rapporti con soggetti erogatori
- Farmaceutica e dispositivi: ricerca, sperimentazioni, sponsorizzazioni

Sintesi delle misure adottate:

- **Gestione entrate, spese e patrimonio:** completa tracciabilità informatica (es: PagoPA) e assenza di discrezionalità.

- **Contratti pubblici:** adesione obbligatoria a convenzioni regionali/nazionali (ARIA, CONSIP, MEPA) e utilizzo di piattaforme telematiche (SINTEL).
- **Programmazione fabbisogno:** consolidamento in procedure uniche per richieste pluriennali (3-4 anni) e gare aggregate.

È importante sottolineare che L'ATS non gestisce direttamente ospedali o ambulatori; quindi, alcune aree di rischio tipiche (es. gestione liste d'attesa) non sono pertinenti.

Area dei controlli (area a rischio)

L'ATS esercita poteri di vigilanza, controllo e irrogazione di sanzioni in ambiti quali:

- Salute, sicurezza e igiene del lavoro
- Sicurezza impiantistica
- Profilassi malattie infettive
- Igiene e sicurezza alimentare
- Sanità pubblica veterinaria
- Accreditamento strutture sanitarie e socio-sanitarie
- Funzioni tutorie su associazioni/fondazioni socio-sanitarie
- Servizio farmaceutico territoriale

Nel 2024 è stato rivisitato il documento *“Mappatura dei processi – identificazione, analisi, valutazione e trattamento del rischio”*, (rif. Allegato 1) contenente le schede di rischio dettagliate.

2.3.9. Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi

La mappatura dei processi a rischio, con l'identificazione degli eventi rischiosi, l'analisi dei rischi, il risultato della ponderazione dei rischi e l'individuazione delle misure specifiche sono contenute nelle schede di rischio costituenti l'Allegato 1, parte integrante della presente sezione.

Nel 2024, l'ATS di Bergamo ha sperimentato su n.3 processi una nuova metodologia di mappatura, basata sull'identificazione, analisi e ponderazione dei rischi, in linea con le indicazioni del Decreto DG Welfare 20638 del 21 dicembre 2023, la cui reportistica sarà disponibile a marzo 2025. Questo modello mira a superare un approccio frammentato, aggregando i risultati per presentare i rischi in modo chiaro e prioritario. La Deliberazione di Regione Lombardia n. XII/3720, approvata nella seduta del 30 dicembre 2024, sottolinea l'importanza della diffusione di questo modello, coinvolgendo il *Risk Manager*. Una delle principali sfide individuate riguarda la conciliazione tra le metriche utilizzate nel sistema di ponderazione dell'ANAC, attualmente in vigore, e quelle del nuovo modello sperimentale.

La stessa Deliberazione richiede, inoltre, a tutte le aziende sanitarie lombarde di adottare il “Sistema HERM Lomb”, che consente la segnalazione di incidenti e *near-miss*. Essendo un Sistema regionale utilizzato da tutte le aziende sanitarie, HERM Lomb permette anche il monitoraggio di alcuni *stakeholder*, come le ASST, garantendo una visione integrata e omogenea. Nel Sistema è inoltre in fase di attivazione un modulo dedicato alla “gestione *audit*”. Questo strumento permetterà di standardizzare l'identificazione di ulteriori rischi legati ad attività e processi aziendali, oltre a tracciare le misure correttive adottate e il loro livello di implementazione attraverso le attività di *audit*.

Di seguito il modello di riferimento per l'analisi del rischio:

1. Identificazione del rischio

Individuazione di eventi rischiosi attraverso:

- Definizione oggetto di analisi
- Uso di tecniche e fonti informative
- Formalizzazione dei rischi (es. Catalogo dei rischi- Allegato 3)

2. Analisi del rischio

Esame dei fattori abilitanti e stima dell'esposizione al rischio tramite:

- Scala qualitativa (Altissimo, Alto, Medio, Basso)
- Indicatori come probabilità dell'evento, impatto, discrezionalità decisionale, opacità del processo e collaborazione dei responsabili

3. Ponderazione del rischio

Confronto tra rischi per definire priorità di intervento, mantenendo o rafforzando le misure esistenti.

Modello di analisi del rischio:	
Fattore di rischio	Dettaglio
Probabilità evento	Esame dati oggettivi (precedenti giudiziari, segnalazioni, contesto ambientale)
Impatto	Conseguenze su amministrazione e stakeholder
Interesse esterno	Presenza di benefici economici rilevanti per i destinatari
Discrezionalità decisionale	Grado di discrezionalità nei processi decisionali
Eventi passati	Presenza di precedenti eventi corruttivi
Trasparenza	Adozione di strumenti di trasparenza sostanziale
Collaborazione responsabili	Coinvolgimento attivo nella prevenzione della corruzione

Fonte RPCT-ATS di Bergamo

Per ulteriori dettagli, si rimanda alle schede di rischio (Allegato 1), contenenti la descrizione completa delle misure di trattamento.

2.3.10. Trattamento del rischio: progettazione delle misure organizzative

Altro aspetto fondamentale è l'individuazione delle misure di trattamento del rischio, fase volta ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse nella precedente fase di valutazione del rischio. Occorre, cioè individuare apposite misure di prevenzione della corruzione che, da un lato siano efficaci nell'azione di mitigazione del rischio, dall'altro siano sostenibili da un punto di vista economico ed organizzativo e siano, infine, calibrate in base alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione.

Si possono distinguere, a questo proposito:

- misure di prevenzione "generali", cioè applicabili all'intera ATS, in quanto vevoli trasversalmente in qualunque contesto di attività e per qualunque articolazione organizzativa aziendale;
- misure di prevenzione "specifiche", che incidono appunto su problemi e su rischi corruttivi "specifici", emergenti a seguito della valutazione del rischio effettuata sui singoli processi o attività, e la cui individuazione è rimessa a valutazioni di opportunità e di sostenibilità effettuate dai responsabili delle articolazioni organizzative interessati, sotto la supervisione del RPCT.

Ai fini dell'attività di controllo dello stato di attuazione delle misure, viene garantito un monitoraggio complessivo, attraverso un'attività di verifica semestrale da parte dei responsabili, che costituiscono la rete di support del RPCT.

Di seguito, il modello di riferimento per l'analisi del rischio:

Fonte RPCT –ATS di Bergamo

MODELLO DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO DI ATS DI BERGAMO

TRATTAMENTO DEL RISCHIO DI CORRUZIONE					
misure di trattamento già in atto		programmazione di nuove misure di trattamento da attuare			indicatori di attuazione delle misure
		misura prevista	tempi di attuazione	responsabile della attuazione	
misure generali	misure specifiche				

Misure di prevenzione generali

In tale paragrafo vengono indicate le principali misure di prevenzione generali da attuare presso l'ATS di Bergamo, indicando per ognuna di esse, quando possibile, le modalità particolari con cui hanno trovato o troveranno applicazione nel contesto dell'Agenzia.

Misure di prevenzione da applicarsi successivamente al verificarsi di "episodi corruttivi"

- a. trasferimento obbligatorio ad altro Ufficio o collocazione in aspettativa per il dipendente rinviato a giudizio per delitti di cui all'art. 3, comma 1, L. n. 97/2001;
- b. sospensione dal servizio del dipendente in caso di sua condanna per delitti di cui all'art. 3, comma 1, L. 97/2001;
- c. inconfiribilità di incarichi ex art 35-bis d.lgs. n. 165/2001 in caso di condanna (anche con sentenza non passata in giudicato) per reati previsti dal capo I del titolo II del libro secondo del codice penale (delitti dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione), ovvero revoca di incarichi già conferiti in caso di condanna sopravvenuta; il responsabile del procedimento finalizzato all'assegnazione degli incarichi verifica l'insussistenza delle predette condanne mediante acquisizione, prima della effettiva assunzione o dello svolgimento dell'incarico, di apposita dichiarazione sostitutiva di certificazione;
- d. inconfiribilità di incarichi dirigenziali ex art. 3 d.lgs. n. 39/2013 in caso di condanna (anche con sentenza non passata in giudicato) per reati previsti dal capo I del titolo II del libro secondo del codice penale (delitti dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione), ovvero revoca di incarichi già conferiti in caso di condanna sopravvenuta; il responsabile del procedimento finalizzato all'assegnazione degli incarichi verifica l'insussistenza delle predette condanne mediante acquisizione, prima della effettiva assunzione dell'incarico, di apposita dichiarazione sostitutiva di certificazione;
- e. rotazione straordinaria ex art. 16, co. 1, lett. l) -*quater* d.lgs. n. 165/2001 (avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva).

La rotazione straordinaria è una misura di prevenzione della corruzione a carattere successive, che si manifesta espressamente quando presso l'ATS pervenga notizia del fatto che un proprio dirigente o dipendente sono stati iscritti nel registro delle notizie di reato per condotte di natura corruttiva e/o procedimento disciplinare per condotte di natura corruttiva (come da Delibera ANAC n. 215 del 26 marzo 2019). La comunicazione viene portata immediatamente a conoscenza del RPCT e del Direttore Generale. Entro due giorni lavorativi dal ricevimento della comunicazione il Direttore Generale, supportato dalla SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane e dal Direttore del Dipartimento cui appartiene l'interessato, valuta sulla base degli elementi disponibili o sommariamente acquisiti la condotta dell'interessato e, tenuto conto dell'esigenza di tutelare l'immagine di imparzialità dell'Amministrazione e dell'esigenza di garantire la continuità dei servizi, in relazione alla fungibilità della professionalità o della specializzazione posseduta dell'interessato, adotta un provvedimento con il quale decide se disporre o meno la rotazione straordinaria informandone il RPCT. Nel caso non venga disposta la rotazione o nel caso in cui la notizia della avvenuta iscrizione riguardi il Direttore Amministrativo, il Direttore Sanitario o il Direttore Socio-Sanitario, il Direttore Generale adotta comunque le misure più opportune per tutelare l'immagine di imparzialità dell'Agenzia. In applicazione analogica del disposto di cui all'art. 3, comma 2, della legge n. 97 del 2001, le Linee guida suggeriscono di considerare l'eventualità che la rotazione straordinaria risulti non attuabile a causa di "ragioni obiettive, quali l'impossibilità di trovare un Ufficio o una mansione di livello corrispondente alla qualifica del dipendente da trasferire. Non possono valere considerazioni sulla soggettiva insostituibilità della persona. Pertanto, in analogia con quanto previsto dalla legge n. 97/2001, in caso di obiettiva impossibilità, il dipendente è posto in aspettativa o in disponibilità con conservazione del trattamento economico in godimento. Un caso di impossibilità potrà riscontrarsi in caso di rotazione applicata a un incarico amministrativo di vertice, considerato il carattere apicale dell'incarico, non modificabile in un diverso incarico all'interno dell'amministrazione". Il provvedimento che dispone la rotazione non ha alcuna valenza disciplinare. Il RPCT vigila sulla corretta applicazione delle misure di prevenzione di cui al presente paragrafo.

Codice di comportamento

L'art. 54, comma 5, del d.lgs. n. 165/2001 stabilisce che ogni pubblica amministrazione approvi un Codice di comportamento specifico, integrando il Codice generale (DPR 16 aprile 2013, n. 62). ATS Bergamo ha aggiornato il proprio Codice, adottato inizialmente con deliberazione n. 52/2016, seguendo le Linee guida ANAC (delibera n. 177/2020) e le modifiche normative introdotte dal D.L. 30 aprile 2022, n. 36, e dal DPR n. 81/2023. Il nuovo Codice è stato approvato con deliberazione del Direttore Generale n. 351 del 24 aprile 2024, dopo consultazione pubblica e parere obbligatorio del NVP.

Il Codice si applica a dipendenti (comparto e dirigenza), collaboratori, consulenti, titolari di organi di vertice e imprese fornitrici. Esso richiama obblighi di diligenza, lealtà, imparzialità e servizio all'interesse pubblico, vietando comportamenti che possano

favorire benefici personali legati alle funzioni esercitate. La violazione del Codice comporta responsabilità disciplinare e, nei casi previsti, risoluzione del contratto o rapporto di lavoro.

Per garantire l'applicazione del Codice:

- Nei contratti e incarichi sono inserite clausole che richiamano gli obblighi del Codice e prevedono la risoluzione in caso di violazione.
- Nelle procedure di selezione è verificata la conoscenza del Codice, e all'atto dell'assunzione viene richiesta attestazione di presa visione.
- I responsabili aziendali segnalano tempestivamente al RPCT eventuali violazioni da parte di dipendenti, collaboratori o fornitori.

ATS di Bergamo promuove il benessere organizzativo, garantisce pari opportunità e tutela contro mobbing e molestie. Con deliberazione n. 372 del 9 maggio 2024, è stato adottato un "Codice di condotta contro le discriminazioni, violenze e molestie", ed è stato nominato con delibera n.666 del 13 agosto 2024 il Consigliere di Fiducia Avv. Isaac Nicola Rancic.

Il Codice di comportamento e quello di condotta sono pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito aziendale e sulla rete intranet.

Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (*Whistleblowing*)

La segnalazione di illeciti, introdotta in Italia dalla legge n. 190/2012, è uno strumento cruciale per prevenire la corruzione e far emergere irregolarità. L'art. 1, comma 51, della legge ha inserito l'art. 54-bis nel d.lgs. n. 165/2001, tutelando i dipendenti pubblici che segnalano condotte illecite apprese nell'esercizio delle proprie mansioni. Successivi interventi normativi (D.L. n. 90/2014, L. n. 179/2017) e le Linee guida ANAC (delibere n. 6/2015 e n. 469/2021) hanno rafforzato il Sistema.

ATS di Bergamo, con deliberazione n. 923/2021, ha istituito una procedura informatizzata per la gestione delle segnalazioni, garantendo riservatezza. Con l'entrata in vigore del D.Lgs. 10 marzo 2023, n. 24, che recepisce la direttiva (UE) 2019/1937, la disciplina è stata ulteriormente ampliata:

- Maggiori tutele per i segnalanti e soggetti collegati.
- Canali privilegiati di segnalazione tramite l'amministrazione di appartenenza.
- Ampliamento delle categorie di soggetti abilitati a segnalare (art. 3, D.Lgs. n. 24/2023).

ATS di Bergamo ha adeguato il proprio protocollo con deliberazione n. 209 del 14 marzo 2024, adottando il "Regolamento per la gestione delle segnalazioni di violazioni del diritto dell'Unione e delle disposizioni normative nazionali". Il Regolamento disciplina le segnalazioni interne e rinvia alle Linee guida ANAC (delibera n. 311/2023) per quelle esterne e le divulgazioni pubbliche. È disponibile sul sito istituzionale e sull'*intranet* aziendale.

Nel 2024, non sono pervenute segnalazioni, ma l'ATS ha assicurato ampia diffusione delle nuove procedure tramite comunicazioni interne, bacheche e la creazione di una pagina *web* dedicata al *whistleblowing*.

Emersione e gestione del conflitto di interessi

Ai sensi dell'art. 6 del D.P.R. n. 62/2012, all'atto dell'assegnazione all'Ufficio, il dipendente¹ informa per iscritto il dirigente o il responsabile dell'Ufficio di tutti i rapporti, diretti o indiretti, di collaborazione con soggetti privati in qualunque modo retribuiti che lo stesso abbia o abbia avuto negli ultimi tre anni, precisando:

- a) se in prima persona, o suoi parenti o affini entro il secondo grado, il coniuge o il convivente abbiano ancora rapporti finanziari con il soggetto con cui ha avuto i già menzionati rapporti di collaborazione;
- b) se tali rapporti siano intercorsi o intercorrano con soggetti che abbiano interessi in attività o decisioni inerenti all'Ufficio, limitatamente alle pratiche a lui affidate così come specificato all'art. 6, comma 1, del Codice di comportamento.

Altresì, contestualmente, il dipendente dichiara l'eventuale sussistenza o meno di situazioni di conflitto, anche solo potenziale, tra gli interessi propri (o di parenti ed affini fino al secondo grado o del coniuge o del convivente) o interessi affidati alla cura dell'Ufficio di assegnazione. La dichiarazione è effettuata utilizzando un apposito modulo uniforme predisposto dalla SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane e il dipendente si assume la responsabilità di quanto dichiara. La misura si applica anche ai dirigenti, che

¹ Sono soggetti agli obblighi di legge in materia di conflitto di interessi, in quanto compatibili, non soltanto i dipendenti legati alla P.A. da rapporti di lavoro subordinato, ma anche tutti coloro che, benché estranei all'Amministrazione, siano investiti anche di fatto dello svolgimento di una determinata attività in favore dell'Amministrazione stessa (collaboratori, consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, titolari di organi e di incarichi negli uffici di diretta collaborazione delle autorità politiche, collaboratori a qualsiasi titolo di imprese, anche in house, fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione).

presenteranno la dichiarazione al loro superiore gerarchico. Ferma restando l'applicazione della già menzionata disposizione, ai dirigenti si applicano, altresì, le disposizioni di cui all'art. 13, comma 3 del Codice di comportamento.

Il dirigente, prima di assumere le sue funzioni, comunica all'Agenzia le partecipazioni azionarie e gli altri interessi finanziari che possano porlo in conflitto di interessi con la funzione pubblica che svolge e dichiara se ha parenti e affini entro il secondo grado, coniuge o convivente che esercitano attività politiche, professionali o economiche che li pongano in contatti frequenti con l'Ufficio che dovrà dirigere o che siano coinvolti nelle decisioni o nelle attività inerenti all'Ufficio.

Altresì, tutti i dipendenti sono tenuti ad astenersi dallo svolgimento delle attività inerenti le proprie mansioni nel caso in cui ricorra una situazione di conflitto di interessi, anche potenziale, che possano coinvolgere interessi propri (o di parenti e affini fino al secondo grado, o del coniuge, o del convivente), e in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza, anche sopravvenute rispetto al momento della sottoscrizione della dichiarazione, come previsto dall'art. 7 del D.P.R. n. 62/2013 e dal Codice di comportamento aziendale.

Sulle astensioni decide il dirigente dell'Ufficio di appartenenza del soggetto che ha dichiarato di astenersi, nel caso la dichiarazione di astensione sia formulata da un responsabile di Struttura sulla astensione decide il superiore gerarchico; nel caso la dichiarazione di astensione sia formulata da un responsabile di Dipartimento sulla astensione decide il Direttore Sanitario, il Direttore Amministrativo o il Direttore Socio-Sanitario, a seconda della afferenza del Dipartimento; nel caso la dichiarazione di astensione sia formulata dal Direttore Sanitario, dal Direttore Amministrativo o dal Direttore Socio-Sanitario sulla astensione decide il Direttore Generale; nel caso la dichiarazione di astensione sia formulata dal Direttore Generale sulla astensione decide l'Autorità regionale.

Particolare attenzione deve essere prestata alle dichiarazioni di astensione rese da dipendenti e dirigenti appartenenti ad Uffici che gestiscono rapporti contrattuali con soggetti terzi, o che gestiscono procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, quando emergano relazioni di parentela, di affinità, di convivenza o di coniugio tra il dichiarante e i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti dei soggetti da contrattualizzare o destinatari dei provvedimenti adottandi.

La violazione delle norme in materia di conflitto di interessi è causa di illegittimità degli atti e per i soggetti legati all'Agenzia è fonte di responsabilità disciplinare (art. 16 del D.P.R. n. 62/2013).

Con deliberazione del Direttore Generale n. 133 del 23 febbraio 2017 è stato adottato un regolamento che disciplina i "Criteri di condotta del personale dell'ATS di Bergamo con i fornitori"; tale regolamento declina i comportamenti che i dipendenti devono osservare nelle procedure degli acquisti, sia per mitigare i rischi di situazioni che possano generare conflitti d'interesse, sia per garantire trasparenza e imparzialità nelle procedure.

Nel corso dell'anno 2024, i referenti del RPCT, nelle relazioni semestrali, hanno riferito sulle situazioni, ciascuno per la parte di competenza, di eventuali segnalazioni di conflitto di interessi.

Verifiche nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni del personale a determinati Uffici (art. 35-bis del d. lgs. n. 165/2001)

L'art. 35-bis del d.lgs. n. 165/2001, al fine di prevenire il fenomeno della corruzione, prevede che coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per delitti commessi dai pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione², non possano fare parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi; né possono fare parte di commissioni di gara per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere.

Per garantire il rispetto della norma presso l'ATS di Bergamo, il Presidente di ciascuna Commissione, preliminarmente all'inizio dei lavori, cura che tutti i membri della Commissione rendano apposita dichiarazione sostitutiva dell'atto di notorietà da cui risulti l'insussistenza delle cause ostative alla partecipazione alla Commissione. Le dichiarazioni sono trasmesse al responsabile del procedimento, che effettua verifiche a campione sulla veridicità delle dichiarazioni.

Il richiamato art. 35-bis prevede che coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per delitti commessi dai pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione, non possano essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati.

Per garantire il rispetto della norma, il Direttore della SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane richiede all'interessato la sottoscrizione di una specifica dichiarazione sostitutiva dell'atto di notorietà da cui risulti l'insussistenza delle cause ostative alla assegnazione alla SC Bilancio, Programmazione Finanziaria e Contabilità e alla SC Gestione Tecnico -Patrimoniale.

² Reati previsti nel Capo I del Titolo II del libro secondo del Codice penale

Analogamente provvedono i dirigenti o i responsabili degli Uffici dell'ATS competenti alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati e per l'affidamento di lavori, forniture e servizi.

Verifica di assenza di cause di inconferibilità e di incompatibilità per l'assunzione di "incarichi di direzione" o di incarichi dirigenziali presso l'ATS di Bergamo

Il d.lgs. n. 39/2013 ha previsto varie ipotesi di inconferibilità³ e di incompatibilità⁴ di incarichi svolti nell'ambito delle amministrazioni pubbliche.

In particolare, sono previste le ipotesi di inconferibilità e di incompatibilità di incarichi che il d. lgs. n. 39/2013 definisce come "incarichi di direzione" (cfr. art. 5 e art. 8) o anche "cariche direttive" (cfr. art. 10), intesi come incarichi "di vertice" delle aziende sanitarie, e cioè gli incarichi di Direttore Generale, di Direttore sanitario, di Direttore amministrativo e (cfr. art. 4 d.lgs. n. 171/2016) di Direttore sociosanitario.

Sempre in riferimento ai suddetti "incarichi di direzione" vanno anche ricordate le cause ostative al conferimento previste dall'art. 3, comma 11, del d.lgs. n. 502/1992 e successive modificazioni, e dall'art. 60, comma 2, del d.lgs. n. 267/2000.

Varie sono anche le ipotesi di inconferibilità e di incompatibilità di incarichi dirigenziali, interni od esterni, tenendo presente che, come chiarito da ANAC, le inconferibilità e le incompatibilità per gli incarichi dirigenziali previste dal d.lgs. n. 39/2013 non si applicano alla dirigenza sanitaria (*rectius*: dirigenza del ruolo sanitario), mentre si applicano alla dirigenza "tecnico-amministrativa"⁵.

Al fine di far emergere eventuali cause di inconferibilità o di incompatibilità per i già menzionati incarichi, l'ATS di Bergamo adotta le seguenti misure:

La deliberazione con cui il Direttore Generale conferisce l'incarico di Direttore Sanitario, di Direttore Amministrativo o di Direttore Socio-Sanitario acquisisce efficacia, ai sensi dell'art. 20 del d.lgs. n. 39/2013, subordinatamente all'acquisizione di apposita dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà con la quale il nominato attesti l'insussistenza delle cause di inconferibilità dell'incarico. Contestualmente l'incaricato dovrà dichiarare anche l'insussistenza delle cause di incompatibilità e, nel caso si trovi in una situazione di incompatibilità, dovrà, entro 15 giorni dalla deliberazione, a pena di decadenza, accettare la nomina e rimuoverle. L'acquisizione della dichiarazione è affidata al responsabile del provvedimento di nomina, limitatamente al solo atto di conferimento dell'incarico. Le successive dichiarazioni di insussistenza della causa di inconferibilità e di incompatibilità sono acquisite, con cadenza annuale, e ogni qual volta si dovesse presentare una causa di incompatibilità, dal Direttore della SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane che provvederà anche alla pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente del sito *web* dell'Agenzia.

Le verifiche sulla veridicità delle dichiarazioni sono di competenza del responsabile della pubblicazione del documento da pubblicare.

Quanto al Direttore Generale, l'acquisizione - all'atto della nomina - delle dichiarazioni sulla insussistenza delle cause di inconferibilità o incompatibilità sono di competenza dell'autorità regionale competente ad effettuare la prescritta vigilanza ai sensi dell'art. 15 del d. lgs. 39/2013 e con la quale il Direttore Generale stipula il contratto di prestazione d'opera. Successivamente alla propria nomina il Direttore Generale rinnova con cadenza annuale le dichiarazioni sulla insussistenza delle cause di inconferibilità o incompatibilità; tali dichiarazioni vengono acquisite, verificate e pubblicate con le modalità analoghe a quelle previste per il Direttore Sanitario, il Direttore Amministrativo ed il Direttore Socio-Sanitario.

Per quanto riguarda gli "incarichi dirigenziali interni o esterni", i bandi, gli avvisi ed ogni altro analogo atto con cui vengono pubblicizzate le procedure di selezione per il conferimento degli incarichi di Struttura, precisano quali siano le condizioni ostative al conferimento e le situazioni di incompatibilità che devono essere eventualmente risolte.

³ L'inconferibilità comporta "la preclusione, permanente o temporanea, a conferire gli incarichi a coloro che abbiano riportato condanne penali per i reati previsti dal capo I del titolo II del libro secondo del codice penale, nonché a coloro che abbiano svolto incarichi o ricoperto cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati da pubbliche amministrazioni o svolto attività professionali a favore di questi ultimi, nonché a coloro che siano stati componenti di organi di indirizzo politico (art. 1, comma 2, lett. g), d. lgs. n. 39/2013).

⁴ L'incompatibilità, invece, comporta "l'obbligo per il soggetto cui viene conferito l'incarico di scegliere, a pena di decadenza, entro il termine perentorio di quindici giorni, tra la permanenza nell'incarico e l'assunzione e lo svolgimento di incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione che conferisce l'incarico, lo svolgimento di attività professionali ovvero l'assunzione della carica di componente di organi di indirizzo politico" (art. 1, comma 2, lett. h), d. lgs. n. 39 del 2013).

⁵ (cfr. delibera ANAC n. 1146/2019, delibera ANAC n. 1201/2019; delibera ANAC n. 713/2020 e successivi atti)

Il dirigente prescelto per il conferimento dell'incarico, prima dell'assunzione dello stesso e della firma del relativo contratto, rilascia al Responsabile della SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane apposita dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà in ordine alla insussistenza di cause di inconferibilità ed alla insussistenza di cause di incompatibilità previste dal d.lgs. n. 39/2013 o da altre disposizioni vigenti (tra cui l'art. 35-bis del d.lgs. n. 165/2001, relativamente agli incarichi direttivi di uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati). Le verifiche sulla veridicità della dichiarazione sono effettuate dal Responsabile della SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane. Nel contratto va inserita una clausola con la quale il dirigente si impegna a dare immediata comunicazione alla SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane di eventuali cause di inconferibilità sopravvenute nel corso dell'incarico.

Con cadenza annuale, su richiesta del Responsabile della SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane, tutti i dirigenti non sanitari titolari di incarichi di Struttura rilasciano apposita dichiarazione sostitutiva dell'atto di notorietà in merito alla insussistenza di cause di incompatibilità o di inconferibilità utilizzando l'apposita modulistica predisposta della SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane. A prescindere dalla richiesta, ogni qualvolta dovesse sopravvenire una causa di inconferibilità o di incompatibilità, il dirigente interessato dovrà darne immediata comunicazione alla SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane, per i provvedimenti conseguenti.

Al Responsabile della SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane è affidato il compito di effettuare le verifiche a campione sulla veridicità delle dichiarazioni sostitutive rese dagli interessati e di pubblicare le dichiarazioni.

Per quanto riguarda l'ipotesi (prevista dall'art. 53, comma 1-bis, del d.lgs. n. 165/2001) di inconferibilità di "incarichi di direzione di strutture deputate alla gestione del personale a soggetti che rivestano o abbiano rivestito negli ultimi due anni cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali o che abbiano avuto negli ultimi due anni rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni", il responsabile del procedimento cura che il candidato prescelto includa nella dichiarazione di insussistenza della causa di inconferibilità anche l'assenza delle circostanze sopra specificate, e provvede alle conseguenti verifiche.

Altresì, in ossequio alle direttive ANAC, (l'Autorità censura la prassi diffusa presso le amministrazioni di acquisire la dichiarazione in un momento successivo alla data del conferimento dell'incarico) si dispone che la dichiarazione sia acquisita tempestivamente in tempo utile per le dovute verifiche ai fini del conferimento dell'incarico.

La violazione delle disposizioni del d.lgs. n. 39/2013 costituisce una delle disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione che, in base all'art. 1, comma 7, della legge n. 190/2012, come modificata dal d.lgs. n. 97/2016, il RPCT deve segnalare all'organo di indirizzo e all'OIV, e indicare agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti responsabili della scorretta attuazione della misura⁶.

Alla luce di quanto sopra illustrato, il RPCT, nel corso del 2024, ha provveduto ad effettuare i relativi controlli, senza, tuttavia, rilevare elementi di criticità.

Disciplina delle attività successive alla cessazione dal servizio (cd. *pantouflage* o *post-employment*)

Il comma 16-ter dell'art. 53 del d.lgs. n. 165/2001 (introdotto dall'art. 1, comma 42, lett. l), della L. 190/2012) prevede il divieto per i dipendenti⁷ che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali⁸ per conto delle pubbliche

⁶ La delibera ANAC n. 833 del 3 agosto 2016, recante "Linee guida in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi", disciplina il procedimento di accertamento delle cause di inconferibilità o incompatibilità che il RPCT è tenuto ad attivare nei confronti dell'organo che ha conferito l'incarico e del soggetto cui l'incarico è stato conferito.

⁷ "Dipendenti": soggetti legati alla P.A. da un rapporto di lavoro, sia esso a tempo indeterminato, determinato o autonomo (parere ivi compresi i soggetti titolari di uno degli incarichi indicati all'art. 21 del d.lgs. n. 39/2013).

⁸ "Dipendenti con poteri autoritativi e negoziali": soggetti che esercitano concretamente ed effettivamente, per conto della pubblica amministrazione, i poteri, attraverso l'emanazione di provvedimenti amministrativi e il perfezionamento di negozi giuridici mediante la stipula di contratti in rappresentanza giuridica ed economica dell'ente; coloro che per il ruolo e la posizione ricoperti nell'Amministrazione hanno avuto il potere di incidere in maniera determinante sulla decisione oggetto dell'atto e, quindi, coloro che hanno esercitato la potestà o il potere negoziale con riguardo allo specifico procedimento o procedura (dirigenti, funzionari titolari di funzioni dirigenziali, responsabile del procedimento (delibera ANAC n. 88 del 8 febbraio 2017); rientrano pertanto in tale ambito, a titolo esemplificativo, i dirigenti e coloro che esercitano funzioni apicali o a cui sono conferite apposite deleghe di rappresentanza all'esterno dell'ente (cfr. orientamento ANAC n. 2 del 4 febbraio 2015), i soggetti che ricoprono incarichi amministrativi di vertice. "L'eventuale mancanza di poteri gestionali diretti non esclude che, proprio in virtù dei compiti di rilievo elevatissimo attribuiti a tali dirigenti, sia significativo il potere di incidere sull'assunzione di decisioni da parte della o delle strutture di riferimento. Per tali soggetti, la stessa Corte costituzionale ha inteso rafforzare, rispetto ad altre tipologie di dirigenti, presidi di trasparenza anche in funzione di prevenzione

amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri (c.d. "*pantouflage*" o di "*post-employment*", o di "*revolving doors*").

L'art. 53 deve ritenersi applicabile anche al Direttore Generale (cfr. Corte di Cassazione, sez. unite civili - sentenza 11 novembre 2020 n. 25369) ed ai componenti della Direzione Strategica (Direttore Amministrativo, Direttore Sanitario e Direttore Socio-Sanitario).

Al fine di garantire l'esatto rispetto della suddetta normativa, con il presente documento, si dispone che:

- il Direttore della SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane dell'ATS è tenuto ad assicurare che, all'atto di dimissione o cessazione dal servizio, il dipendente sottoscriva apposita dichiarazione di impegno a rispettare il divieto di prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o di lavoro autonomo) per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente; il Direttore della SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane applica analoga misura alla cessazione dal servizio del Direttore Generale, del Direttore Amministrativo, del Direttore Sanitario e del Direttore Socio-Sanitario; il rifiuto di sottoscrivere la dichiarazione va segnalato al RPCT;
- il Direttore della SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane dell'ATS adatta gli schemi dei contratti di lavoro da far sottoscrivere ai dipendenti in modo che sia prevista una clausola che preveda specificamente il divieto di *pantouflage*;
- il Responsabile della SC Gestione Tecnico-Patrimoniale è tenuto ad assicurare che nei bandi di gara o in equivalenti atti prodromici agli affidamenti di contratti di appalto, anche mediante procedura negoziata, sia previsto quale condizione di partecipazione alla procedura, a pena di esclusione dalla stessa, che l'offerente non abbia concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e comunque non abbia attribuito incarichi ad ex dipendenti dell'ATS che abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto della Agenzia nei loro confronti nel triennio successivo alla cessazione del rapporto; i partecipanti alle procedure devono rilasciare apposita dichiarazione in merito alla sussistenza del requisito suddetto (cfr. i "*Criteri di condotta del personale dell'ATS di Bergamo con i fornitori*" approvati con Deliberazione del Direttore Generale n. 133 del 23 febbraio 2017); all'esatto rispetto di tale previsione sono tenuti tutti gli altri Responsabili di tutte le articolazioni aziendali, centrali e periferiche, in presenza di analoghi procedimenti amministrativi ascritti alla loro responsabilità;
- i dirigenti che, nell'esercizio delle loro funzioni, vengano a conoscenza di violazioni del divieto di *pantouflage* devono farne denuncia alla Procura presso la Corte dei Conti, e devono darne immediata comunicazione al Direttore della SC Gestione Tecnico-Patrimoniale e al responsabile di qualunque altra Struttura aziendale che risulti intrattenere rapporti contrattuali con i soggetti che hanno indebitamente conferito gli incarichi, affinché si faccia valere il divieto di contrattare con le pubbliche amministrazioni previsto dall'art. 53, comma 16-ter, del d.lgs. n. 165/2001.

Le conseguenze della violazione del divieto di *pantouflage* sono le seguenti: nullità dei contratti conclusi e degli incarichi conferiti all'ex dipendente pubblico dai soggetti privati indicati nella norma divieto per i soggetti privati indicati dalla norma di stipulare contratti con le pubbliche amministrazioni per tre anni; obbligo di restituzione dei compensi percepiti e accertati per lo svolgimento dell'incarico conferito in violazione del divieto di *pantouflage*.

Alla luce di quanto sopra illustrato, nel corso del 2024, non sono stati rilevati elementi di criticità.

Autorizzazione a svolgere incarichi extra-istituzionali

Fermo restando che - in via generale (e salve le norme sulla libera professione svolta dai dirigenti del ruolo sanitario) - i dipendenti dell'ATS con rapporto di lavoro a tempo pieno o con prestazione lavorativa non superiore al 50% di quella a tempo pieno non possono intrattenere altri rapporti di lavoro dipendente o autonomo o svolgere attività che presentano i caratteri dell'abitudine e professionalità o esercitare attività imprenditoriali, la possibilità per i dipendenti dell'Agenzia di svolgere incarichi retribuiti conferiti da altri soggetti pubblici o privati (c.d. incarichi extraistituzionali o extra Ufficio) è regolata dalle disposizioni dell'art. 53 del d.lgs. n. 165/2001, che prevede un regime di autorizzazione preventiva, sulla base di criteri oggettivi e predeterminati. Ciò allo scopo di evitare che le attività extraistituzionali impegnino eccessivamente il dipendente a danno dei doveri d'Ufficio o che esse possano interferire con i compiti istituzionali, creando situazioni di conflitto di interesse anche solo potenziale.

della corruzione (Sentenza n. 20/2019). Il rischio di precostituirsi situazioni lavorative favorevoli può configurarsi anche in capo al dipendente che ha comunque avuto il potere di incidere in maniera determinante sulla decisione oggetto del provvedimento finale, collaborando all'istruttoria, ad esempio, attraverso la elaborazione di atti endoprocedimentali obbligatori (pareri, perizie, certificazioni) che vincolano in modo significativo il contenuto della decisione (cfr. orientamento n. 24/2015). Pertanto, il divieto di *pantouflage* si applica non solo al soggetto che abbia firmato l'atto ma anche a coloro che abbiano partecipato al procedimento." (PNA 2019).

In materia l'ATS di Bergamo ha adottato i seguenti Regolamenti:

- con deliberazione del Direttore Generale n. 110 del 31 gennaio 2014, il "*Regolamento aziendale in materia di incompatibilità e autorizzazione allo svolgimento di incarichi extraistituzionali*", che specifica i casi di incompatibilità e quelli che configgono con gli interessi del Servizio Sanitario nazionale o comunque con gli interessi pubblici curati dall'ATS; il regolamento definisce inoltre le modalità di rilascio della autorizzazione preventiva allo svolgimento di incarichi extraistituzionali;
- con deliberazione del Direttore Generale n. 791 del 17 ottobre 2019, il "*Regolamento delle attività di docenza e di formazione svolte dal personale*" che impone la verifica preventiva dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi.
- con deliberazione del Direttore Generale n. 685 del 29 giugno 2011, il "*Regolamento per la disciplina del rapporto di lavoro a tempo parziale del personale dipendente del comparto*".

Nel corso dell'anno 2024 non sono pervenute segnalazioni di incarichi extra-istituzionali non autorizzati.

Emersione di conflitto di interessi in capo a soggetti esterni destinatari di incarichi di collaborazione o consulenza

Ai sensi del comma 14 dell'art. 53 del d.lgs. n. 165/2001, l'ATS è tenuta a verificare l'insussistenza, in capo ai propri collaboratori e ai propri consulenti esterni, di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi "strutturali". Peraltro l'attestazione della avvenuta verifica di quanto sopra è oggetto di specifico obbligo di pubblicazione; con riferimento ai collaboratori e consulenti è, altresì, prevista (vedasi anche l'art. 15 del d.lgs. n. 33/2013), la pubblicazione degli estremi dell'atto di conferimento dell'incarico, del *curriculum vitae* e dei dati relativi allo svolgimento di incarichi o la titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione o lo svolgimento di attività professionali, i compensi, comunque denominati, relativi al rapporto di consulenza o di collaborazione, con specifica evidenza delle eventuali componenti variabili o legate alla valutazione del risultato.

A quanto sopra si aggiunge che le disposizioni relative alla emersione e gestione dei conflitti di interesse, contenute nel codice di comportamento, si applicano anche ai collaboratori esterni.

Per la concreta effettuazione della verifica della insussistenza di conflitti di interesse di collaboratori e consulenti dell'ATS con il presente PIAO si dispone quanto segue:

- Prima dell'adozione del provvedimento di conferimento dell'incarico di collaborazione o consulenza, il responsabile del procedimento deve far sottoscrivere all'incaricato una dichiarazione, redatta su modello appositamente predisposto, in merito agli incarichi o alla titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione, nonché in merito alla assenza di situazioni – anche potenziali – di conflitto di interessi (propri, o di suoi parenti o affini entro il secondo grado, o del coniuge o del convivente) con l'ATS di Bergamo. Con la dichiarazione l'interessato si deve impegnare altresì a comunicare prontamente eventuali variazioni delle circostanze dichiarate.
- Il modello da far sottoscrivere all'interessato comprende anche una dichiarazione in merito alla titolarità di eventuali cariche elettive, ai fini dell'art. 5, comma 5, del d.l. n. 78/2010 convertito con modificazioni dalla L. 122/2010, e s.m.i.
- Il responsabile del procedimento valuta gli eventuali incarichi o la titolarità di cariche dichiarate, al fine di escludere la sussistenza di conflitti di interesse, e verifica a campione la veridicità delle dichiarazioni rilasciate anche mediante la consultazione di banche dati liberamente accessibili.
- La dichiarazione resa dall'incaricato deve essere espressamente richiamata nel provvedimento di conferimento dell'incarico.
- Per gli incarichi di durata superiore a un anno, il responsabile del procedimento provvede ad acquisire annualmente una dichiarazione aggiornata circa la titolarità di incarichi o cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione e circa la insussistenza di conflitti di interesse e ad effettuare le conseguenti valutazioni e verifiche.
- Il RPCT controlla a campione la avvenuta verifica delle dichiarazioni di insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi e la relativa pubblicazione delle stesse.

Fermo restando quanto sopra, tutti i collaboratori e consulenti devono astenersi dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere interessi propri (o di parenti e affini fino al secondo grado, o del coniuge, o del convivente), e in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza. Si applicano in tal caso le stesse procedure previste per i dipendenti.

La violazione degli obblighi previsti dalla normativa in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, come specificati dalla presente sezione, costituisce causa di decadenza dall'incarico (art. 2, comma 3, D.P.R. n. 62/2013)

Nell'anno 2024 il monitoraggio non ha esitato situazioni di conflitto di interesse.

Misure di formazione degli operatori in materia di prevenzione della corruzione trasparenza, etica e legalità

Un'importante misura generale per abbattere il rischio è rappresentata dalla formazione del personale sulle norme vigenti in materia di prevenzione e repressione della corruzione, sul sistema aziendale anticorruzione e su tematiche quali l'etica, la legalità e la trasparenza.

L'ATS privilegia i corsi di formazione organizzati all'interno dell'Agenzia. Il RPCT provvede a segnalare al Dirigente del Servizio di Formazione e aggiornamento Aziendale, in fase di raccolta del fabbisogno formativo ai fini della redazione del Piano annuale della formazione, le proposte di corsi da erogare nell'anno in tema di anticorruzione.

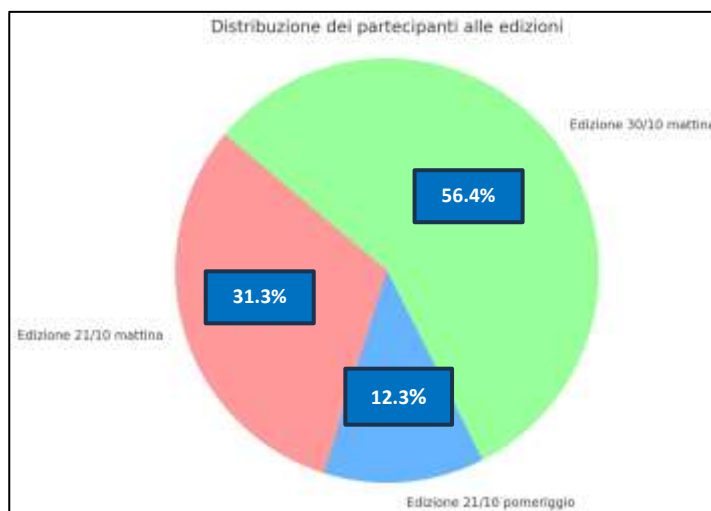
In fase di progettazione/realizzazione degli eventi il RPCT, in accordo con i Dirigenti dei Servizi interessati, provvede a selezionare i partecipanti sulla base dell'esposizione al rischio di corruzione; gli stessi sono obbligatoriamente tenuti a partecipare secondo le modalità previste in Agenzia per la frequenza ai corsi di Formazione.

Normalmente i corsi vengono accreditati ECM-CPD per il personale sanitario, nonché presso l'Ordine degli assistenti sociali della Regione Lombardia per i loro iscritti, e vengono inseriti nel portfolio di ogni singolo dipendente come patrimonio formativo dello stesso.

Il resoconto della formazione annuale erogata è sempre reperibile presso gli uffici del Servizio di Formazione e Aggiornamento aziendale.

Nel corso dell'anno 2024 è stato realizzato il corso "Formazione all'anticorruzione e trasparenza" diviso in tre edizioni alle quali hanno partecipato n.163 dipendenti così suddivisi:

Fonte RPCT-ATS di Bergamo



Rotazione ordinaria

Come è noto, la misura di prevenzione della rotazione ordinaria del personale è assai efficace, ma è anche di difficile e talora di impossibile concreta applicazione, sia per i numerosi vincoli soggettivi, sia per la necessità di non pregiudicare il buon andamento o la continuità dell'azione amministrativa.

Presso l'ATS di Bergamo la concreta possibilità di rotazione del personale dirigenziale nell'ambito della dirigenza amministrativa appare estremamente problematica, sia per l'esiguità del numero di dirigenti disponibili, sia soprattutto per il fatto che il contenuto degli incarichi dirigenziali *de quo* comporta l'esercizio non solo di un ruolo gestionale, ma anche (e, forse, soprattutto) di un ruolo di alta specializzazione e di elevate conoscenze tecnico-specialistiche; ciò è dovuto anche al fatto che il numero di "professionals" all'interno delle strutture amministrative è assai ridotto, così come – in generale – è assai ridotta – rispetto ad analoghe realtà – la dotazione organica complessivamente disponibile.

La "rotazione" finisce così per essere affidata, in questo specifico contesto, alla cessazione dal servizio, per vari motivi, dei dirigenti titolari.

Parzialmente diverso potrebbe essere il discorso relativo agli incarichi dirigenziali gestionali riservati alla dirigenza del ruolo sanitario (medici, veterinari, psicologi), anche in considerazione del fatto che in questo ambito è immaginabile, in alcuni casi, una rotazione "territoriale", che appare di applicazione tendenzialmente meno problematica di quella "funzionale".

A proposito della rotazione ordinaria nei ruoli dirigenziali va detto che i PTPCT dell'ATS succedutisi nel tempo si sono limitati a generiche enunciazioni di principio e non hanno mai previsto specifici e puntuali programmi di rotazione.

Nell'anno 2024 sono cessati dal servizio, per vari motivi, diversi Direttori, dirigenti e responsabili di Struttura Complessa e di Struttura Semplice.

Nei fatti si è così realizzata una sorta di massiccia “rotazione forzosa” negli incarichi dirigenziali, certo non guidata da logiche di prevenzione della corruzione, ma comunque utile anche a questi fini.

Per tutto quanto sopra considerato, si provvederà in corso d’anno, a verificare la possibilità e la opportunità di programmare nel lungo periodo ulteriori avvicendamenti negli incarichi dirigenziali.

Nelle schede costituenti l’allegato 1) al PIAO “Mappatura dei processi – identificazione, analisi, valutazione e trattamento del rischio” sono comunque indicate misure di prevenzione specifiche che, unitamente alle altre misure di prevenzione generali, appaiono ad oggi sufficienti a contenere ragionevolmente il rischio di eventi corruttivi⁹. In alcuni casi è anche prevista una rotazione riferita non ai ruoli dirigenziali ma a personale non dirigente che, tuttavia, esercita funzioni di vigilanza e controllo particolarmente a rischio.

I Patti d’integrità, le clausole di legalità e la clausola “T&T” (clausola per la Trasparenza e Tracciabilità)

I Patti d’integrità rappresentano un sistema di condizioni la cui accettazione viene configurata dalla stazione appaltante come presupposto necessario per la partecipazione dei concorrenti ad una gara di appalto. Il Patto di integrità permette un controllo reciproco tra stazione appaltante e offerenti, che si vincolano reciprocamente a mantenere condotte improntate a trasparenza e legalità. Si tratta quindi di un complesso di regole di comportamento da osservarsi a pena di esclusione dalla gara o di risoluzione del contratto, finalizzate alla prevenzione del fenomeno corruttivo e volte a valorizzare comportamenti eticamente adeguati a tutti i concorrenti.

A tale fine l’Agenzia, in attuazione dell’art. 1, comma 17, della L. 190/2012, quale “ente del sistema regionale” (SIREG) utilizza il “Patto di integrità in materia di contratti pubblici della Regione Lombardia e degli enti del sistema regionale di cui all’allegato A1 alla L.R. 27 dicembre 2006, n. 30”, adottato con D.G.R. 17/6/2019 n. XI/1751.

Il Responsabile della SC Gestione Tecnico Patrimoniale dell’ATS è tenuto ad assicurare che negli avvisi, nei bandi di gara, nelle lettere di invito o nei capitolati speciali di appalto siano previste clausole di legalità/integrità che comportino l’impegno a rispettare il già menzionato Patto di integrità, a pena di esclusione dalla gara o a pena di risoluzione del contratto.

Il Patto di integrità deve essere espressamente sottoscritto per accettazione dai partecipanti alla procedura ovvero costituisce condizione per l’ammissione a tutte le procedure di affidamento dei contratti pubblici.

In linea con la delibera ANAC n. 15/2019 il patto di integrità obbliga il concorrente a rendere una dichiarazione sostitutiva concernente l’eventuale sussistenza di conflitto di interessi anche potenziali rispetto ai soggetti che intervengono nella procedura di aggiudicazione o nella fase esecutiva, e a comunicare qualsiasi conflitto di interessi sopravvenuto.

Le clausole di legalità prevedono, altresì, un richiamo al Codice di comportamento dell’ATS, con obbligo per il contraente di garantire nella esecuzione del contratto comportamenti conformi alle disposizioni del codice in quanto applicabili oltre alla violazione degli obblighi comportamentali dell’art. 14 del D.P.R. n. 62/2013.

Ai sensi della D.G.R. XI/5408 del 25/10/2021, (aggiornata con D.G.R. n. XI/6605 del 30/06/2022¹⁰), al fine di garantire la trasparenza e la tracciabilità della fase esecutiva dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture, dal 1° gennaio 2022 negli atti di gara, l’ATS ha previsto la c.d. “clausola T&T” (clausola per la trasparenza e la tracciabilità), poi parte degli accordi contrattuali, in virtù della quale si richiede all’aggiudicatario ed alla filiera dei subcontraenti coinvolti nella esecuzione del contratto di trasmettere all’ATS le informazioni previste dall’art. 111 del Nuovo codice dei contratti pubblici e dall’art. 3 della L. n. 136/2010. Tali informazioni sono pubblicate nella sezione “Amministrazione Trasparente” del sito istituzionale dell’ATS attraverso l’applicativo informatico Portale T&T - “Trasparenza e Tracciabilità e adempimenti anagrafe degli esecutori”.

Tale applicativo ha l’obiettivo di far conoscere l’intera filiera dei contratti e dei subcontratti tra la stazione appaltante, gli aggiudicatari e i subcontraenti e con la pubblicità di tali dati sul sito istituzionale viene fornita accessibilità totale alle informazioni concernenti l’organizzazione e l’attività delle PA, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull’utilizzo delle risorse pubbliche.

Nell’ambito delle misure dirette a prevenire il rischio di corruzione occorre tenere in considerazione diversi fattori che intervengono nel procedimento che conduce all’acquisto di un bene o servizio. Nel rispetto della normativa, in sintesi, si prevede:

- l’obbligo di adesione a convenzioni regionali stipulate dalla centrale di committenza/soggetto aggregatore ARIA S.p.A.;
- l’obbligo di adesione a convenzioni/accordi quadro/SDA(sistema dinamico di acquisto) CONSIP/ARIA; salvo motivazioni specifiche di impossibilità di adesione;
- l’obbligo di programmazione triennale degli acquisti di beni e servizi superiori o pari ad € 140.000,00;

⁹ Cfr. all.2 al PNA 2019

¹⁰ D.G.R. n. XI/6605 del 30/06/2022: “Approvazione modifiche alla D.G.R. n. XI/5408 del 25/10/2021 e aggiornamento delle “Linee Guida Trasparenza e Tracciabilità della fase esecutiva dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture”

- l'obbligo di programmazione triennale dei lavori superiori o pari a € 150.000,00;
- l'obbligo di utilizzo delle piattaforme di e-procurement messe a disposizione dalla centrale di committenza regionale ARIA (piattaforma SINTEL) e da Consip (MEPA – mercato elettronico della pubblica amministrazione-Accordi quadro, SDA – sistemi dinamici di acquisto).

Rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti

Tra le misure generali di prevenzione rientra il rispetto dei termini, previsti da norme di legge o di regolamento, per la conclusione dei procedimenti amministrativi di competenza delle diverse articolazioni organizzative aziendali, fatti salvi i casi di silenzio assenso e di “silenzio rigetto” (o “silenzio diniego”) previsti dalle disposizioni vigenti.

Il rispetto dei termini deve essere garantito dal responsabile del procedimento o, nel caso in cui questo non sia stato individuato, dal dirigente o dal responsabile della Struttura competente a svolgere il procedimento.

Nell'anno 2024, ciascun Responsabile delle Strutture dell'ATS ha proceduto al monitoraggio, con cadenza semestrale, con *report* inoltrato al RPCT.

Trasparenza

La trasparenza concettualmente rappresenta una misura di prevenzione generale. È ad oggi confermata, ai sensi della legge n. 190/2012, l'adozione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza (PTPCT) per gli enti pubblici economici, le Autorità amministrative indipendenti di garanzia, vigilanza e regolazione. Il PIAO è a sua volta composto da diverse sottosezioni, di cui una specificatamente dedicata all'anticorruzione e alla trasparenza (secondo l'art. 10 del d.lgs. n. 33/2013).

Si rinvia, pertanto, all'apposito paragrafo sulla Trasparenza.

Misure di prevenzione specifiche

L'ATS di Bergamo ha adottato varie misure di prevenzione specifiche. Le schede costituenti l'Allegato 1 al PIAO individuano, per ciascun processo mappato, le “misure correttive” che, all'esito della identificazione degli eventi rischiosi, dell'analisi dei rischi e della loro ponderazione, appaiono come necessarie e sostenibili.

Le misure specifiche possono essere ricondotte alle seguenti categorie:

- misure di controllo/*audit*;
- segregazione delle funzioni;
- misure di regolamentazione interna;
- sensibilizzazione degli operatori;
- misure di semplificazione e di informatizzazione di specifici processi;
- rotazione delle tipologie di pratiche assegnate agli operatori;
- rotazione dei territori assegnati o delle tipologie di attività assegnate ai dipendenti per l'esercizio di funzioni di vigilanza e controllo;
- svolgimento di attività “a rischio” (specie di vigilanza e controllo) con coppie di operatori a composizione variabile.

Relativamente alle misure di controllo, può dirsi che, all'interno e all'esterno dell'Agenzia, esiste un articolato sistema che prevede il coinvolgimento di più organi e di più funzioni, tra cui:

a) Controlli interni:

- controllo preventivo sulla regolarità amministrativa e contabile delle deliberazioni del Direttore Generale e degli atti (determinazioni) dirigenziali;
- controlli di competenza del Collegio sindacale sulla legittimità degli atti e dei procedimenti (osservanza di leggi, norme e Regolamenti); sull'andamento della gestione aziendale sotto il profilo economico, finanziario e patrimoniale; sulla regolare tenuta della contabilità e sulla conformità del bilancio alle risultanze dei libri e delle scritture contabili; sulla corretta gestione della cassa;
- controlli di competenza del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP), in particolare sulla relazione annuale del RPCT, sull'adempimento degli obblighi di trasparenza e sulla coerenza tra la sezione rischi corruttivi e trasparenza e gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale;
- controlli del Servizio ispettivo di cui all'art. 1, comma 62, della L. 662/1996 (sul divieto di svolgimento di attività lavorative incompatibili con lo status di pubblico dipendente).

Altresì, l'attivazione delle misure di controllo viene garantita tramite le seguenti funzioni:

- *Internal Auditing* (IA), quale strumento necessario alla valutazione dell'efficacia del sistema dei controlli interni, anche mediante la verifica ed il controllo di secondo livello sulla conformità delle procedure aziendali rispetto a norme o regolamenti, con la finalità di identificare, mitigare e/o correggere gli eventuali rischi strategici, di processo e di informativa

e vengono svolti specifici audit sulle aree aziendali. Tale funzione è prevista dalla L. R. n. 17/2014 anche all'interno degli enti del "sistema regionale", fa perno su uno specifico responsabile (RIA) e opera sulla base di un "*Piano delle attività di Internal audit*" annuale (per l'anno 2024, il Piano di IA è stato adottato con deliberazione del Direttore Generale n. 186/2024). La responsabilità della gestione operativa della funzione di Internal Auditing è stata attribuita al Dott. Stefano Bonini con delibera del Direttore Generale n. 1136 del 23 dicembre 2022.

- Controllo di gestione, è uno strumento della direzione strategica. Assiste i vertici per monitorare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità delle attività con l'applicazione di specifici indicatori;
- Sistema di Gestione per la Qualità aziendale contribuisce alla programmazione, sviluppo e controllo dei progetti e delle azioni atte al perseguimento degli obiettivi aziendali in tema di qualità e miglioramento; nella realizzazione, mantenimento e sviluppo dell'organizzazione generale e specifica per ogni ambito operativo aziendale; nel mantenimento e nel miglioramento dei processi direzionali e operativi. L'ATS di Bergamo è certificata secondo la norma ISO UNI EN 9001:2015 e, per il Laboratorio prevenzione, secondo la norma ISO/IEC 17025, anche al fine di verificare la coerenza dell'attività svolta con il prestabilito modello procedimentale di riferimento.

Al fine di implementare e rafforzare il sistema dei controlli interni, anche in attuazione dei principi e degli indirizzi forniti da Regione Lombardia con la D.G.R. XI/6278/2022 e dell'obiettivo già fissato nella sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2025-2027, è stato istituito con deliberazione del Direttore Generale n. 227 del 21 marzo 2024 il Comitato di Coordinamento dei Controlli Interni. Tale Comitato persegue la sinergia e il collegamento dei diversi ambiti e delle diverse aree di indagine considerate a maggior rischio e costituisce strumento strategico che convoglia gli esiti e le risultanze dei diversi sistemi di controllo in una direzione unitaria e coerente alle strategie aziendali. Con successiva deliberazione del Direttore Generale n. 350 del 24 aprile 2024 è stato approvato il Regolamento di funzionamento del Comitato di Coordinamento dei Controlli Interni.

b) Controlli esterni:

- controlli del Sistema di Gestione per la Qualità aziendale effettuati dall'Ente Accreditato per mantenere/rinnovare la certificazione secondo procedura e secondo un piano audit stabilito da questi;
- controlli di Regione Lombardia, tramite l'Organismo Regionale per le Attività di Controllo (ORAC)¹¹ e tramite le preposte Direzioni Generali, nell'interesse della tenuta complessiva del Sistema regionale;
- controlli della Agenzia di controllo del SSR (ACSS);
- controlli della Corte dei conti;
- controlli ispettivi ministeriali in specifiche materie.

2.3.11. Monitoraggio e riesame sull'idoneità e sull'attuazione delle misure

Il sistema di monitoraggio anticorruzione è stato progettato per verificare il livello di attuazione delle misure di prevenzione definite. Tale monitoraggio si articola in due livelli:

- **Primo livello:** autovalutazione condotta dai responsabili dei processi, che relazionano sul grado di implementazione delle misure.
- **Secondo livello:** verifiche dirette del RPCT (Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza), che controlla l'effettiva applicazione delle misure.

Il RPCT riceve relazioni semestrali dai referenti sui progressi e le criticità. Inoltre, effettua verifiche a campione per garantire la veridicità delle informazioni e risponde prontamente a segnalazioni di mancato rispetto delle misure.

Nel 2024, il processo di trasparenza ha raggiunto gli obiettivi pianificati, evidenziando un'efficace implementazione delle misure.

Piano di Monitoraggio per il 2025

- Verifiche a campione su:
 1. Dichiarazioni obbligatorie dei dipendenti in caso di dimissioni o cessazioni (es. pantouflage).
 2. Conflitti di interesse dichiarati da collaboratori esterni e membri di commissioni.
 3. Procedimenti relativi al rispetto della normativa sui finanziamenti PNRR/PNC.
 4. Pubblicazione trasparente di dati obbligatori sul sito istituzionale.
- Confronti con i referenti RPCT su processi e mappatura del rischio.

¹¹ La L. R. 28 settembre 2018, n. 13 ha istituito l'Organismo Regionale per le Attività di Controllo (ORAC), con la finalità di rendere più efficiente l'azione amministrativa e di valutare l'efficacia del sistema dei controlli interni.

Il RPCT è inoltre responsabile della rendicontazione annuale all'ANAC, prevista entro il 15 dicembre o altra data indicata. Questa relazione include ambiti come:

- ⇒ Gestione del rischio
- ⇒ Misure specifiche e trasparenza
- ⇒ Formazione e rotazione del personale
- ⇒ *Whistleblowing*, codice di comportamento e procedimenti disciplinari.

Gli esiti del monitoraggio 2024 saranno pubblicati entro il 31 gennaio 2025 nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito ATS di Bergamo.

2.3.12. Anticorruzione e trasparenza

La trasparenza rappresenta uno strumento essenziale per assicurare i valori costituzionali dell'imparzialità e del buon andamento delle pubbliche amministrazioni, per favorire il controllo sociale sull'azione amministrativa e per promuovere la diffusione della cultura della legalità e dell'integrità nel settore pubblico.

La trasparenza, ai sensi del d.lgs. n. 33/2013, art. 1, va intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

La pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito istituzionale

La pubblicazione di dati, informazioni e documenti prevista a fini di trasparenza avviene mediante la sezione del sito internet istituzionale dell'ATS denominata "Amministrazione Trasparente", raggiungibile al seguente indirizzo: <https://www.ats-bg.it/amministrazione-trasparente>.

Ai sensi del disposto dell'art. 10 del d.lgs. n. 33 del 2013, come modificato dal d.lgs. n. 97/2016, delle indicazioni contenute nelle Linee Guida ANAC (Delibera n. 1310 del 28 dicembre 2016, PNA 2022 e Delibera n. 495 del 25 settembre 2024), si è provveduto a rappresentare nell'allegato 2) del PIAO (denominato "Tabella dei dati e documenti da pubblicare ai fini della trasparenza"), quale parte integrante della presente sezione, i flussi per la pubblicazione dei dati. Tale allegato individua, in forma tabellare, tutti i dati, le informazioni e i documenti di cui è prevista, per norma di legge, per direttiva di enti sovraordinati o per libera scelta dell'ATS, la pubblicazione a fini di trasparenza.

In particolare, il citato allegato specifica, per ciascuna tipologia di dati, informazioni o documenti soggetti a pubblicazione, la sottosezione di primo e di secondo livello ove va effettuata la pubblicazione, i riferimenti normativi, la denominazione e il contenuto dell'obbligo, l'aggiornamento, il termine di scadenza ai fini della pubblicazione, il responsabile della produzione o il detentore del dato, o del documento da pubblicare e il responsabile della pubblicazione. Tali riferimenti costituiscono obbligo per tutti i Responsabili delle strutture dell'ATS deputate a pubblicare i dati indicati.

La sezione del sito istituzionale denominata "Amministrazione trasparente" è organizzata con modalità tali che, cliccando sull'identificativo di una sezione, è possibile accedere ai contenuti della sezione stessa. Eventuali ulteriori contenuti da pubblicare a fini di trasparenza e non riconducibili a nessuna delle sezioni indicate devono essere pubblicati nella sezione > "Altri contenuti". Nel caso in cui sia necessario pubblicare nella sezione "Amministrazione trasparente" informazioni, documenti o dati che sono già pubblicati in altre parti del sito, viene inserito all'interno della sezione "Amministrazione Trasparente", un collegamento ipertestuale ai contenuti stessi, in modo da evitare duplicazione di informazioni all'interno del sito.

In ogni pagina all'interno della sezione "Amministrazione Trasparente" è presente la data dell'ultimo aggiornamento effettuato. I responsabili della pubblicazione devono verificare che i dati, le informazioni e i documenti siano disponibili in formato di tipo aperto, facilmente accessibili, completi, e tempestivi, per garantire la trasparenza e il riutilizzo delle informazioni da parte di chiunque (ai sensi dell'art. 7 D.Lgs 33/2013).

Il Codice dell'Amministrazione Digitale, detto CAD (D.Lgs. n. 82 del 7 marzo 2005), definisce all'articolo 68 il formato di dati di tipo aperto come "un formato che è reso pubblico, che è documentato esaustivamente e che è neutralmente implementabile". Questa definizione mira a garantire la massima trasparenza e interoperabilità nell'uso dei dati pubblici, promuovendo il riuso delle informazioni.¹²

Il RPCT vigila sul processo sia in via diretta, effettuando monitoraggi a campione sull'effettiva pubblicazione, sia attraverso i propri Referenti con la trasmissione della rendicontazione periodica, ma non sostituisce gli uffici nell'elaborazione, nella trasmissione e nella pubblicazione dei dati. Quando necessario, il RPCT svolge anche funzione di impulso.

¹² L'Agenzia per l'Italia Digitale istruisce ed aggiorna, con periodicità almeno annuale, un repertorio dei formati aperti utilizzabili nelle pubbliche amministrazioni, secondo quanto disposto dal Codice dell'amministrazione digitale (art. 68, c. 4, d.lgs. n. 82/2005, nel pieno rispetto dell'art. 7 del d.lgs. n. 33/2013).

Il processo di monitoraggio avviene generalmente con periodicità semestrale, tuttavia sono possibili monitoraggi cadenzati con periodicità anche più ristretti in relazione al documento oggetto di pubblicazione.

I dirigenti responsabili degli Uffici dell'Agenzia garantiscono la qualità delle informazioni riportate nei siti istituzionali nel rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dalla legge, assicurandone l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, la tempestività e la semplicità di consultazione.

La rendicontazione periodica al RPCT, sottoscritta dal Responsabile, costituisce autocertificazione del livello di assolvimento degli obblighi di pubblicità ai fini dell'attestazione annuale da parte del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni.

I dati, le informazioni e i documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente sono pubblicati per un periodo di 5 anni, decorrenti dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione, e comunque fino a che gli atti pubblicati producono i loro effetti, fatti salvi i diversi termini previsti dalla normativa in materia.

Il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP) svolge importanti compiti in materia di verifica sull'assolvimento degli adempimenti e degli obblighi di trasparenza, come previsto dall'art. 1, comma 14 della L. 190/2012. In particolare, tra i compiti del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni in materia di Trasparenza, vi è il rilascio dell'attestazione annuale sullo stato di attuazione degli obblighi di pubblicità, in merito a completezza, aggiornamento e formato dei dati pubblicati, secondo le indicazioni di ANAC. Nel corso dell'anno 2024 il NVP, dopo l'espletamento dei controlli, ha attestato l'esito positivo del controllo. Tale attestazione è pubblicata sul sito istituzionale, nella sezione Amministrazione Trasparente: *Controlli e rilievi sull'amministrazione > Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi di controllo con funzioni analoghe*.

Accesso ai dati e documenti (accesso documentale, accesso civico, accesso civico generalizzato)

Per garantire trasparenza, pubblicità ed efficacia nell'attività amministrativa, l'ATS di Bergamo riconosce il diritto di accesso a dati, informazioni e documenti nelle forme previste dal d.lgs. n. 33/2013: accesso documentale, civico "semplice" e "generalizzato". Tali modalità sono regolate dal "Regolamento dell'Agenzia di Tutela della Salute di Bergamo" approvato con deliberazione n. 715 del 6 settembre 2018, che sostituisce la versione precedente del 2017.

L'ATS gestisce un "Registro delle richieste di accesso", aggiornato ogni sei mesi, che riporta informazioni come oggetto, data delle richieste e relativi esiti. Questo registro è pubblicato nella sezione Amministrazione Trasparente > *Altri contenuti* > *Accesso civico*. In base all'art. 46 del d.lgs. n. 33/2013, il mancato rispetto degli obblighi di pubblicazione e l'indebito rifiuto o limitazione dell'accesso civico comportano sanzioni amministrative e valutazioni negative per la responsabilità dirigenziale, con possibili ripercussioni sulla retribuzione di risultato e sul trattamento accessorio collegato alla *performance*.

Di seguito il dettaglio delle tipologie con l'indicazione di quante richieste sono pervenute in ATS alla data del 31.12.2024:

- N. 121 Accesso Documentale
- N. 10 Accesso Civico Generalizzato
- N. 1 Accesso Civico Semplice

La trasparenza dei contratti pubblici a seguito dell'entrata in vigore del d. lgs. n. 36/2023

Con l'entrata in vigore del d.lgs. n. 36/2023, operativo dal 1° luglio 2023, sono state introdotte nuove disposizioni sulla trasparenza dei contratti pubblici. Le stazioni appaltanti e gli enti concedenti devono trasmettere i dati relativi ai contratti pubblici alla Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici (BDNCP) tramite piattaforme digitali, garantendo la connessione con la sezione "Amministrazione Trasparente" dei siti istituzionali. Tale sistema assicura la visibilità di tutte le fasi del ciclo contrattuale.

Le principali modifiche includono:

- Sostituzione dell'art. 37 del d.lgs. n. 33/2013 con l'art. 224 del nuovo Codice.
- Abrogazione dell'art. 1, co. 32 della legge n. 190/2012.
- Obbligo di pubblicazione di dati non inclusi nella BDNCP in "Amministrazione Trasparente".

Le delibere ANAC del 20 giugno 2023 (n. 261 e n. 264) e del 19 dicembre 2023 (n. 605) hanno chiarito modalità e ambiti di pubblicazione, distinguendo i regimi per contratti conclusi entro il 2023, in corso o futuri. È stato pubblicato il collegamento alla BDNCP sul sito istituzionale, con aggiornamento degli obblighi normativi.

ATS ha inoltre adottato la clausola T&T per garantire trasparenza e tracciabilità nella fase esecutiva dei contratti.

La trasparenza e tutela dei dati personali

L'attività di pubblicazione dei dati sui siti *web* per finalità di trasparenza, anche se effettuata in presenza di idoneo presupposto normativo o amministrativo, deve avvenire nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti

all'art. 5 del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 e nel Codice in materia di protezione dei dati personali come modificato dal d.lgs. 10 agosto 2018, n. 101¹³.

Pertanto, la pubblicazione dei dati in "Amministrazione Trasparente" è effettuata previa verifica del rispetto dei principi di liceità, correttezza e trasparenza, minimizzazione dei dati, esattezza, integrità e riservatezza tenendo anche conto del principio di "responsabilizzazione" del titolare del trattamento e limitazione della conservazione.

Questi sono i principi ai quali si attiene l'ATS di Bergamo ai fini del contemperamento tra diritto alla riservatezza dei dati personali (inteso come diretto a controllare la circolazione delle informazioni riferite alla propria persona) e il diritto di libero accesso da parte dei cittadini ai dati e alle informazioni detenuti dalle pubbliche amministrazioni.

In ottemperanza al Regolamento (UE) n. 2016/679, l'ATS di Bergamo ha provveduto alla nomina del *Data Protection Officer*/Responsabile della Protezione dei dati. Attualmente il Responsabile della Protezione dei Dati designato è: "LTA srl" i cui riferimenti – unitamente alle informative privacy – sono pubblicate nella sezione "Privacy" sulla home page del sito web istituzionale.



SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

La sezione pone in relazione l'architettura, secondo cui si struttura l'ATS di Bergamo, con le risorse umane in essa allocate.



3.1. Struttura organizzativa

ATS di Bergamo nel corso dell'anno 2024, come già riportato nelle precedenti sezioni del PIAO, secondo autorizzazione concessa da Regione Lombardia a tutti gli Enti del SSR ha provveduto ad aggiornare il POAS 2022-2024.

Sostanzialmente, rispetto al POAS precedente, le novità sostanziali riguardano lo spostamento della SC SEA (Servizio Epidemiologico Aziendale), che passa dal PAAPSS in staff alla Direzione Generale.

Vi è stato un potenziamento di SS sia nel PAAPSS che PIPSSS, mantenendo comunque saldi invariati con la soppressione delle SS territoriali del DIPS. Anche il DIPS è stato riorganizzato nella SC IAN e SC PSAL, nonché nella SSD che gestisce in qualità di controllo trasversale al Dipartimento tutta l'attività sanitaria-amministrativa. Infine in *staff* alla DG si è soppressa la SS Sviluppo competenze professionali, inglobandola come Ufficio nella SS Area Comunicazione e Relazioni Esterne, cui afferisce ora anche l'Ufficio Formazione.

Il POAS ha la peculiarità di descrivere l'Organizzazione *in fieri* dell'ATS nel periodo cronologico di riferimento, secondo appunto un Cronoprogramma di attuazione; Il POAS può essere eventualmente modificato ogni anno.

Si fornisce a seguire, in sintesi, la rappresentazione grafica dell'architettura organizzativa dell'ATS di Bergamo a livello macro, dando dapprima una definizione concettuale delle articolazioni costituenti l'Ente.

¹³ Decreto legislativo 10 agosto 2018, n. 101 recante "Disposizioni per l'adeguamento della normativa nazionale alle disposizioni del regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE" (Regolamento generale sulla protezione dei dati).

Direzione Generale: esercita la programmazione, la gestione ed il governo delle attività dell'ATS a livello di strategicità e trasversalità.

Direzione Amministrativa-Sanitaria-Sociosanitaria: esercitano, ciascuna per le proprie competenze, la programmazione, la gestione ed il governo rispettivamente nell'ambito dei servizi amministrativi, sanitari e sociosanitari.

Direzione Strategica: Il Direttore Amministrativo, il Direttore Sanitario ed il Direttore Socio-Sanitario nell'ambito delle loro funzioni coadiuvano in modo integrato, formulando pareri e proposte, le decisioni del Direttore Generale.

I Dipartimenti: Sono articolazioni organizzative all'interno di una Direzione, che aggregano Aree omogenee per funzione programmatica, gestionale e coordinamento, sono di tipo «gestionale», in quanto perseguono l'obiettivo di razionalizzare e gestire le risorse al loro interno, secondo gli obiettivi attribuiti dalla loro Direzione di appartenenza; hanno al loro interno Strutture, di cui monitorano e promuovono lo svolgimento delle attività svolte, nonché la loro efficacia.

I Dipartimenti dell'ATS di Bergamo hanno solo una componente residuale di tipo «funzionale» (in quanto svolgono alcune attività in funzione di articolazioni organizzative di altri Dipartimenti).

I Dipartimenti interaziendali, invece, vedono la partecipazione di alcune articolazioni aziendali di ATS di Bergamo per il perseguimento di finalità condivise con altri Enti del SSR:

- ✓ **D.C.PA.** -Dipartimento Interaziendale Cure Palliative;
- ✓ **D.I.P.O.** - Dipartimento Interaziendale Provinciale Oncologico;
- ✓ **D.M.T.E.** – Dipartimento Interaziendale Medicina Trasfusionale (in questo Dipartimento, in realtà, ATS non è componente, ma intesse collaborazione nella relative rete).

Le Strutture: si suddividono in n.3 tipologie e possono essere articolazioni interne di Dipartimenti o di Direzioni (per queste ultime va esclusa la SSD):

- **Struttura Complessa (SC):** Articolazione organizzativa con competenze specialistiche e multiprofessionali che genera servizi omogenei;
- **Struttura Semplice (SS):** Sub-articolazione organizzativa della SC con funzioni specifiche;
- **Struttura Semplice Dipartimentale (SSD):** Articolazione in *staff* ad un Dipartimento, è strumentale sia alla SC che alla eventuale SS.

La Funzione: Esercita un'attività prevista generalmente da leggi nell'interesse dell'Ente.

La Funzione interaziendale: Co-interessa più soggetti per fini di efficientamento.

Gli Organismi: Svolgono funzioni specifiche in modalità collegiale.

Gli Uffici: Sono l'articolazione strutturale elementare, che svolge l'attività con specifiche finalità istituzionali.

Il POAS vigente per tempo descrive:

n.24 Strutture Complesse (SC)

n.4 Strutture Semplici Dipartimentali (SSD)

n.38 Strutture Semplici (SS)

n.3 Dipartimenti interaziendali:

- Dipartimento interaziendale Cure Palliative (D.C.PA.)
- Dipartimento interaziendale Provinciale Oncologico (D.I.P.O.)
- Dipartimento interaziendale Medicina Trasfusionale ed Ematologia (D.M.T.E.)

n.2 Funzioni interaziendali:

-Funzione Interaziendale Security Operation Center (S.O.C.)

-Funzione Amministrativa Interaziendale Processi Integrati (A.I.P.I.)

Si rinvia all'All.8 per consultare la rappresentazione grafica di tutte le articolazioni aziendali dell'ATS di Bergamo.

Ampiezza media delle unità organizzative in termini di numero di dipendenti in servizio

L’ATS si articola in *Dipartimenti gestionali*, strutture organizzative costituite da una pluralità di articolazioni raggruppate in base all’affinità ed alla connessione funzionale, che svolgono funzioni di programmazione, di definizione di linee guida e protocolli operativi per assicurare l’omogeneità e la qualità dei servizi erogati.

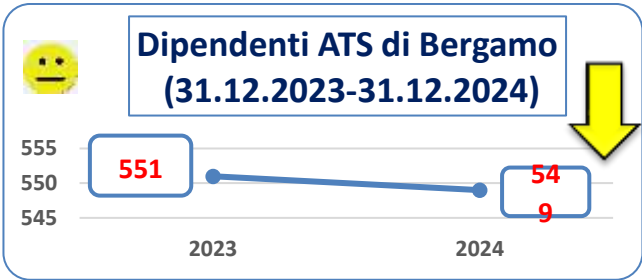
Il personale dipendente, **in servizio al 31/12/2024**, era così distribuito:

Fonte S.C. Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane- ATS di Bergamo

DIPARTIMENTI/DIREZIONI	Totale teste
DIPARTIMENTO AMMINISTRATIVO	77
DIREZIONE GENERALE (compreso il Sistema Informativo Aziendale e il Servizio di Formazione Aziendale)	27
DIPARTIMENTO PAAPSS	60
DIPARTIMENTI/DIREZIONI	Totale teste
DIREZIONE SOCIO SANITARIA	2
DIPARTIMENTO PIPSSS	39
DIREZIONE SANITARIA (compreso il SFT)	33
DIPARTIMENTO DI IGIENE E PREVENZIONE SANITARIA	190
DIPARTIMENTO VETERINARIO	121
Totale complessivo *	549

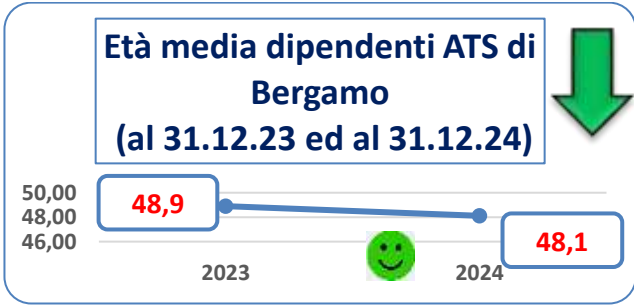
Dal 31.12.2023 al 31.12.2024, tenuto conto anche dei pensionamenti intervenuti in uscita ed al netto dei dipendenti afferenti all’ex DCP-non più conteggiati, i dipendenti di ATS di Bergamo sono passati da un totale di n.551 a n. 549 unità complessive, dimostrando una piena copertura del *turnover*, fronteggiando le non poche n. 67 cessazioni intervenute (con peso pari al12,16% sul totale).

Fonte S.C. Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane- ATS di Bergamo



Inoltre, l’età media dei dipendenti si è abbassata rispetto al 2023 (data a 48,9 anni), poiché è passata con la rilevazione del 31/12/2024 al valore di 48,1 anni, in forza sia di complessivi n. 64 nuovi ingressi nonché di uscite costituite da dipendenti ritirati o trasferiti.

Fonte S.C. Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane- ATS di Bergamo



I Dipartimenti, a loro volta, si articolano in: Strutture complesse (**SC**); Strutture semplici (**SS**) e Strutture semplici a valenza dipartimentale (**SSD**), che svolgono attività di rilevanza strategica, funzioni trasversali a supporto dell'attività di governo e programmazione.

Livelli di responsabilità

I livelli di responsabilità della dirigenza differiscono tra loro, in coerenza con gli indirizzi regionali, in base al grado ed all'intensità di fattori quali: la strategicità rispetto alla *mission* dell'Agenzia, il grado di complessità e la specializzazione delle materie trattate, la responsabilità gestionale, il sistema di relazioni e di servizi sul territorio, la dotazione di personale unitamente alla gestione di strumentazione tecnica nonché la trasversalità delle funzioni. Gli **incarichi dirigenziali dell'ATS di Bergamo sono suddivisi in due aree: dirigenza Area Funzioni locali e dirigenza Area sanitaria.**

All'interno della prima Area, come stabilisce l'art. 1 co.6 del CCNL Funzioni locali del 16.07.2024, **confluiscono i dirigenti amministrativi, tecnici e professionali delle amministrazioni del comparto sanità.** Le tipologie di incarichi conferibili a tali dirigenti, come previsto dall'art. 70 del CCNL 17 dicembre 2020, si distinguono in **incarichi gestionali**, all'interno dei quali sono ricondotti gli incarichi di Struttura Complessa e gli incarichi di Struttura Semplice, e in **incarichi professionali** e sono specificati come di seguito:

- a) Incarico di direzione di Struttura Complessa: per il conferimento dello stesso, l'esperienza professionale dirigenziale richiesta non può essere inferiore a cinque anni maturati con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e a tempo determinato, nonché con incarico dirigenziale o equivalente alle funzioni dirigenziali in ospedali o strutture pubbliche dei Paesi dell'Unione Europea, prestati con o senza soluzione di continuità; qualora, presso l'Ente o l'Azienda, non sia disponibile personale dirigenziale che abbia maturato integralmente l'arco temporale della predetta esperienza professionale, l'incarico potrà essere conferito a dirigente con esperienza professionale inferiore;
- b) Incarico di direzione di Struttura Semplice, anche a valenza dipartimentale; che include, necessariamente e in via prevalente, la responsabilità di gestione di risorse umane e strumentali. Lo stesso può comportare, inoltre, la responsabilità di gestione diretta di risorse finanziarie;
- c) Incarico di natura professionale anche di alta specializzazione di consulenza, di studio e di ricerca, ispettivo, di verifica e di controllo. Tale tipologia prevede in modo prevalente responsabilità tecnico specialistiche.

Ad ogni incarico è attribuito un livello di pesatura aziendale, a cui corrispondono diversi livelli di complessità funzionali e di responsabilità e pertanto una scala di competenze a cui sono ricollegati obiettivi professionali con specifico riferimento alla specializzazione conseguita, alle funzioni espletate dalla Struttura e agli eventuali profili di ricerca e di sviluppo della professionalità. A livello aziendale, sono stati quindi definiti i criteri di pesatura nel rispetto dei quali sono attribuiti i valori economici degli incarichi.

Il Regolamento aziendale "Regolamento per il conferimento e la graduazione degli incarichi di Struttura e professionali in attuazione del P.O.F.A" di cui alla deliberazione n.121 del 28.02.2005, ha definito, per ciascuna tipologia di incarico, la seguente pesatura:

Fonte S.C. Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane- ATS di Bergamo

INCARICO	Fascia	Peso	Valore economico
Struttura complessa	A	10	K x 10
	A	10	K x 10
Struttura Semplice	B1	7	K x 7
	B	4	K x 4

INCARICO	Fascia	Peso	Valore economico
Alta spec./ cons./studio e ricerca	C2	4	K x 4
	C1	3	K x 3
	C > 5 anni	2	K x 2

Il valore di un punto (K) riferito alla graduazione risulta declinato con arrotondamento all'intero come di seguito specificato:

1 punto = € 1.472,53 – 10% = € 1.325,00

All'interno dell'Area della **Dirigenza sanitaria** si collocano **gli incarichi conferibili ai dirigenti medici, sanitari, veterinari e delle professioni sanitarie**, i quali, analogamente agli incarichi attribuibili ai dirigenti appartenenti alla PTA, si distinguono in incarichi gestionali e incarichi professionali.

All'interno della categoria degli **incarichi gestionali**, ai sensi dell' art. 22 comma 1, par.I del CCNL Area Sanità del 23.01.2024, rientrano le seguenti tipologie di incarico:

- Incarico di direzione di Struttura Complessa: conferibile, nel limite del numero stabilito dall'atto aziendale, dal Direttore Generale con le procedure previste dalla legislazione nazionale e regionale vigente che ne disciplina anche i requisiti.
- Incarico di direzione di struttura semplice a valenza dipartimentale che è articolazione interna del dipartimento che include, necessariamente e in via prevalente, la responsabilità di gestione di risorse umane e strumentali. E' conferibile ai dirigenti che abbiano maturato almeno 5 anni di servizio e che abbiano superato la verifica del collegio tecnico;
- incarico di direzione di struttura semplice quale articolazione interna di struttura complessa che include, necessariamente e in via prevalente, la responsabilità di gestione di risorse umane e strumentali. E' conferibile ai dirigenti che abbiano maturato almeno 5 anni di servizio e che abbiano superato la verifica del collegio tecnico.

Gli **incarichi professionali**, ai sensi dell'art. 22 comma 1 par.II del CCNL Area Sanità del 23.01.2024, si differenziano in:

- incarico professionale di altissima professionalità: è un'articolazione funzionale che assicura prestazioni di altissima professionalità e specializzazione, anche con la collaborazione di risorse umane e l'utilizzo di risorse tecnologiche e funzionali necessarie per l'uso discrezionale ed appropriato di conoscenze e strumenti specialistici.
E' conferibile ai dirigenti che abbiano maturato almeno 5 anni di servizio e che abbiano superato la verifica del collegio tecnico; L'incarico summenzionato, sulla base dell'ampiezza del campo di attività di riferimento, può essere un incarico di altissima professionalità a valenza dipartimentale oppure un incarico di altissima professionalità quale articolazione interna di struttura complessa;
- incarico professionale di alta specializzazione: è un'articolazione funzionale che – nell'ambito di una struttura complessa o semplice - assicura prestazioni di alta professionalità riferite alla disciplina ed alla struttura organizzativa di riferimento e che rappresenta il riferimento per l'acquisizione ed il consolidamento delle conoscenze e competenze per le attività svolte nell'ambito della struttura di appartenenza.
È caratterizzato da funzioni orientate ad una attività specifica e prevalente, anche con la collaborazione di risorse umane e l'utilizzo di risorse tecnologiche e funzionali necessarie per l'uso discrezionale ed appropriato di conoscenze e strumenti specialistici. E' conferibile ai dirigenti che abbiano maturato almeno 5 anni di servizio e che abbiano superato la verifica del collegio tecnico;
- incarico professionale, di consulenza, di studio e di ricerca, ispettivo, di verifica e di controllo: tale tipologia prevede in modo prevalente responsabilità tecnospecialistiche.
E' conferibile ai dirigenti che abbiano maturato almeno 5 anni di servizio e che abbiano superato la verifica del Collegio tecnico;
- incarico professionale di base conferibile ai dirigenti con meno di cinque anni di attività che abbiano superato il periodo di prova: tali incarichi hanno precisi ambiti di autonomia da esercitare nel rispetto degli indirizzi del responsabile della struttura e con funzioni di collaborazione e corresponsabilità nella gestione delle attività.

Ogni incarico viene valorizzato tramite la pesatura, definita a livello aziendale nel “Regolamento in tema di incarichi dirigenziali e relative graduazioni e criteri per la Dirigenza dell’ Area Sanità” approvato con deliberazione n. 21 del 20.01.2022, secondo la tabella di seguito riportata:

Fonte S.C. Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane- ATS di Bergamo

INCARICO	FASCIA	PESO	VALORE ECONOMICO
STRUTTURA COMPLESSA	A2	11	K x 11
	A1	10,5	K x 10,5
	A	9	K x 9
INCARICO	FASCIA	PESO	VALORE ECONOMICO
STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE / STRUTTURA SEMPLICE ARTICOLAZIONE DI STRUTTURA COMPLESSA	B3	8	K x 8
	B2	7,5	K x 7,5
	B1	6	K x 6
	B	5	K x 5
ALTISSIMA PROFESSIONALITA’ DIPARTIMENTALE	C1	8	K x 8
ALTISSIMA PROFESSIONALITA’ STRUTTURA	C2	7	K x 7
ALTA SPECIALIZZAZIONE	D2	5	K x 5
PROFESSIONALE DI CONSULENZA, STUDIO E RICERCA	D1	3,5	K x 3,5
PROFESSIONALE DI BASE	D	1,2	K x 1,2

Il valore di un punto (K) riferito alla graduazione di ciascun incarico viene dedotto applicando, in conformità alla deliberazione n. 1218 del 07.12.2023 di recepimento dell’ accordo sindacale in tema di rivalutazione del coefficiente di pesatura, precedentemente definito dal “Regolamento in tema di incarichi dirigenziali e relative graduazioni e criteri per la Dirigenza dell’ Area Sanità” approvato con deliberazione n. 21 del 20.01.2022, la seguente formula:

K = Valore del punto (al 100%) = € 2.200,00.



3.2. Organizzazione del lavoro agile

Il lavoro agile nel pubblico impiego è stato inizialmente introdotto quale misura per la “Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche” dall’articolo 14, della L. 124/2015 (c.d. legge Madia) e prevedeva “la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa”, individuando un obiettivo di diffusione tra il personale di ogni singola amministrazione del 10 %.

Successivamente con la L. 81/2017 si è data una disciplina di riferimento al lavoro agile, integrando, peraltro, l’originaria finalità di conciliazione vita-lavoro, bilanciata dalla previsione di sistemi di verifica del buon andamento dell’azione amministrativa e della qualità dei servizi, con quella della produttività.

L’emergenza pandemica è intervenuta sui processi di graduale adozione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni e, stante l’esigenza di garantire il distanziamento fisico quale misura di tutela contro il contagio da *coronavirus*, tale modalità di lavoro ha avuto una improvvisa e forzata diffusione. A tal fine il legislatore è intervenuto per sopprimere il riferimento all’attuazione sperimentale del lavoro agile previsto dall’art. 14 della L. 124/2015 e trasformare il lavoro agile dall’essere una delle modalità possibili e da incentivare all’interno della pubblica amministrazione ad essere «modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa», in virtù dell’art. 87, comma 1, del d.l. n. 18 del 17 marzo 2020, convertito con L. 27 del 24 aprile 2020.

Con il D.P.C.M. del 24 settembre 2021 si è posto fine, a decorrere dal 15 ottobre 2021, al cosiddetto lavoro agile emergenziale nella pubblica amministrazione. Successivamente al termine del *lockdown* e del venir meno della stessa previsione di eccezionalità della prestazione in presenza – il legislatore apporta una modifica alla disposizione prevedendo che il lavoro agile non sia più “la” modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, bensì una delle modalità ordinarie (DL 104/2020, convertito in L. 126/2020).

Il legislatore ha anche apportato delle modifiche alla disciplina ordinaria relativa alla adozione del lavoro agile nella pubblica amministrazione, ossia all’art. 14 della L. 124/2015.

Lo ha fatto prevedendo un sistema di pianificazione su base annuale (POLA: Piano organizzativo del lavoro agile), fissando una misura minima di attuazione per i dipendenti.

A seguito dell’entrata in vigore dell’art. 11-bis del DL n. 52 del 22 aprile 2021, convertito con L. 87 del 17 giugno 2021, la percentuale minima è fissata nel 15% dei dipendenti che possono avvalersene.

Facendo tesoro dell’esperienza maturata durante il periodo pandemico è stato introdotto il Regolamento del lavoro agile nell’ATS, con deliberazione n.18 del 18 gennaio 2022.

Successivamente il CCNL del comparto sanità del 02.11.22, in linea di continuità con le previsioni contenute nel decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione dell’08.10.2021, ha espressamente dedicato una sezione al lavoro a distanza, che prevede, accanto alle altre forme di lavoro a distanza, il lavoro agile.

Lo strumento del lavoro agile, che si è posto in alternativa al regolamento del telelavoro (adottato con deliberazione n. 1255 del 2013) ovvero alle altre forme di lavoro a distanza disciplinate dal CCNL, ha come obiettivo quello di disciplinare il lavoro agile per il personale del comparto, quello di conseguire da un lato il miglioramento dei servizi pubblici e l’innovazione organizzativa e dall’altro soddisfare le esigenze del personale dipendente che intende conciliare la vita lavorativa con quella familiare.

Nella valutazione della programmazione e monitoraggio degli obiettivi un ruolo di primo ordine è assegnato ai dirigenti che si propongono quali proponenti dell’innovazione dei sistemi organizzativi. I dirigenti sono chiamati a svolgere un monitoraggio mirato e costante, *in itinere* ed *ex post*, essendo soggetti coinvolti anche nella mappatura dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile concorrendo all’individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile.

Pertanto, il Dirigente valuta prioritariamente i programmi di lavoro di breve periodo di *smart working* che garantiscono alla Struttura maggiori vantaggi organizzativi, al fine di una gestione efficace ed efficiente delle risorse e ne determina l'eventuale autorizzazione.

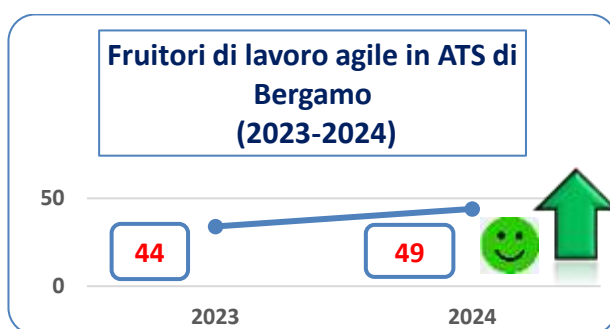
Il dipendente interessato allo *smart working* trasmette specifica richiesta scritta, indirizzata per competenza al proprio Dirigente, accompagnata da un programma di lavoro di breve periodo che il dipendente si impegna a realizzare in *smart working*. La procedura termina con la sottoscrizione da parte del Dipendente dell'accordo integrativo individuale di *smart working*, che integra il contratto di lavoro stipulato dal dipendente. Per quanto riguarda le condizionalità e i fattori abilitanti, la modalità di lavoro agile è attuabile se è possibile:

- delocalizzare le attività assegnate, organizzando l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati ed in piena autonomia, compatibilmente con le esigenze di servizio della propria Struttura;
- usare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro. In termini di dotazione tecnologica, quella standard per consentire il lavorare da remoto generalmente si compone di PC portatile (con microfoni e *webcam*), VPN, connessione, software aziendali e servizi di social collaboration. Solo quando necessari vengono introdotti *device* mobili come *smartphone* e *tablet*;
- monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate al dipendente da parte del Direttore.

Al fine di attuare l'implementazione del lavoro agile presso questa Agenzia si è previsto che lo svolgimento della prestazione avvenga a rotazione e per massimo 3 giorni alla settimana. Per garantire la fruibilità di tutti i sistemi applicativi e *directory*, a cui l'utente è abilitato per consentire la continuità lavorativa, l'ATS di Bergamo fornisce al personale che deve operare un accesso in tecnologia VPN tramite portatile in dotazione oppure previo accordo in modalità di tipo *desktop* remoto alla propria postazione aziendale (PC fisso) attraverso PC di proprietà personale.

Lo *smart working* è concepito come una forma avanzata dell'organizzazione del lavoro, che valorizza le risorse umane garantendo una maggiore autonomia e flessibilità ai dipendenti nonché un maggiore orientamento ai risultati. Alcuni vantaggi per i lavoratori risultano abbastanza evidenti, primo fra tutti la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. Lavorando da casa, infatti, si valorizza il tempo a disposizione e abbattendo i costi legati agli spostamenti. L'introduzione dello *smart working*, impattando sul benessere e sulla qualità della vita dei propri dipendenti, può essere considerata una misura di *welfare* aziendale e si riflette così in positivo anche sulla produttività perché abbiamo un risparmio in termini di costi e miglioramento dei servizi offerti.

Ci sono poi altri aspetti di profonda innovazione che vanno sottolineati, sia per i lavoratori che per le amministrazioni, quali la riduzione delle forme di "assenteismo fisiologico", la promozione dell'uso delle tecnologie digitali più innovative e utilizzo dello *smart working* come leva per la trasformazione digitale e per lo sviluppo delle conoscenze digitali. Pertanto il lavoro agile può favorire il bilanciamento tra sfera personale e lavorativa, ma anche dell'autonomia e della responsabilità individuale verso il raggiungimento degli obiettivi, favorendo altresì un risparmio in termini di costi e un positivo riflesso sulla produttività. Facendo un raffronto tra l'esercizio 2022, l'esercizio 2023, per arrivare al 2024 i fruitori del lavoro agile sono passati rispettivamente da n.34, a n.44 unità ed infine a n.49 unità.



Fonte S.C. Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane- ATS di Bergamo

DIPENDENTI IN LAVORO AGILE ANNO 2024		
DIPARTIMENTO	Desc.Profilo	Totale
DAMM	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Coll.Tecn.Prof	1
	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Coll.Amm.Prof.	4
	AREA DEGLI ASSISTENTI Assist. Amm.vo	5
	AREA DEGLI OPERATORI Coad.Amm.vo Senior	2
DAMM Totale		12
DIPS	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Coll.Tecn.Prof	1
	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Prof.San.Prev.	3
	AREA DEGLI ASSISTENTI Assist. Amm.vo	3
DIPS Totale		7
DIR. GENERALE	DIRIGENTE AREA COMPARTO	1
	INGEGNERI	1
	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Coll.Tecn.Prof	2
	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Assist.Sociale	1
	AREA DEGLI ASSISTENTI Assist. Amm.vo	2
DIR. GENERALE Totale		7
DIR.SANITARIA	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Coll.Amm.Prof.	1
	AREA DEGLI ASSISTENTI Assist. Amm.vo	3
	AREA DEGLI OPERATORI Coad.Amm.vo Senior	1
	AREA DEL PERS. SUPPORTO Coad. Amm.vo	1
DIR.SANITARIA Totale		6
DIR.SOCIOSANITARIA	DIRIGENTE AREA COMPARTO	1
DIR.SOCIOSANITARIA Totale		1
PAPSS	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Prof.San.Infer	4
	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Coll.Tecn.Prof	1
	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Prof.San.Prev.	1
	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Coll.Amm.Prof.	5
	AREA DEGLI ASSISTENTI Assist. Amm.vo	2
	AREA DEGLI OPERATORI Coad.Amm.vo Senior	1
PAPSS Totale		14
PIPSSS	AREA PROF. SALUTE FUNZION. P.San.Riabili	1
	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Coll.Amm.Prof.	1
PIPSSS Totale		2
Totale complessivo		49

Sinteticamente e schematicamente le strategie di sviluppo del lavoro agile sono le seguenti:

Adeguare le misure organizzative per incrementare l'efficacia di coordinamento del lavoro agile, favorendo l'uniformità di applicazione.
Semplificare la procedura di accesso al lavoro agile attraverso gli accordi, modifiche, rinnovi e valutazione.
Potenziare la programmazione per obiettivi , affiancare un Sistema di monitoraggio del lavoro agile.
Completare l'alfabetizzazione informatica di base anche attraverso il Progetto <i>Syllabus</i> .
Favorire la partecipazione del personale a percorsi formativi con cui sviluppare le competenze in materia di lavoro agile.
Costruire report di monitoraggio con indicatori di outcome per valutare l'impatto sull'organizzazione in termini di produttività e abbattimento dell'assenteismo.

Con il lavoro agile l'ATS di Bergamo persegue i seguenti obiettivi principali:

- ⇒ sperimentare e introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati che, al tempo stesso, promuova l'incremento della produttività e dell'efficienza, nonché il miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- ⇒ consentire ai dipendenti di avvalersi delle nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa - che sarà comunque svolta prevalentemente nella sede ordinaria di servizio - con la garanzia di non subire penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera;
- ⇒ sviluppare, nei dipendenti, una maggiore responsabilizzazione verso il raggiungimento dei risultati attesi dalla prestazione lavorativa;
- ⇒ favorire un maggiore e migliore coinvolgimento di tutto il personale nella definizione degli obiettivi e nella realizzazione della performance organizzativa e individuale, riconoscendo e valorizzando il merito e i contributi apportati dai singoli, indipendentemente dal luogo di realizzazione della prestazione lavorativa;
- ⇒ valorizzare le competenze delle persone attraverso attività formative orientate alle competenze digitali e allo sviluppo dell'autonomia;
- ⇒ promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- ⇒ attuare investimenti tecnologici e riorganizzazione degli spazi fisici;
- ⇒ riorganizzare gli spazi e ammodernare la dotazione informatica;
- ⇒ sostituire le dotazioni informatiche fisse con dispositivi portatili PIAO 2025-2027.
- ⇒ completare la reingegnerizzazione e la digitalizzazione dei processi e dei servizi, anche attraverso la dematerializzazione della documentazione e la semplificazione operative, nonché la diffusione di tecnologie digitali e razionalizzazione di risorse strumentali, riprogettando anche gli spazi di lavoro;
- ⇒ favorire l'accrescimento delle competenze e delle abilità richieste al personale (competenze digitali di base e *soft skills* relative all'organizzazione e alla gestione del lavoro), quale condizione essenziale per poter realizzare efficacemente ed efficientemente le attività lavorative agili;
- ⇒ promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze.



3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale

Le previsioni degli articoli 6 e 6-ter del Decreto Legislativo n. 165/2001, come novellati dall’articolo 4 del decreto legislativo n. 75 del 2017, introducono il concetto di Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale quale strumento programmatico, modulabile e flessibile, per le esigenze di reclutamento e di gestione delle risorse umane. Con D.G.R. n. XII/2506 del 10/06/2024 è stato approvato il seguente Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (2024-2026):

Fonte S.C. Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane- ATS di Bergamo

Profilo Professionale	Quantità
Dirigenza Medica	49
Dirigenza Veterinaria	71
Dirigenza Sanitaria	24
Dirigenza delle Professioni Sanitarie	14
Dirigenza Professionale	4
Dirigenza Tecnica	5
Dirigenza Amministrativa	9
Totale Dirigenza	176
Personale Infermieristico	21
Ostetrica	2
Personale Tecnico Sanitario	14
Assistente Sanitario	40
Tecnico della Prevenzione	126
Personale della Riabilitazione	16
Assistente Sociale	13
Personale Tecnico non Sanitario	29
Personale Amministrativo	221
Totale Comparto	482
Totale Complessivo	658

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale ha un orizzonte temporale triennale ed è definito in coerenza con gli obiettivi del ciclo della *performance*, tenuto conto dei vincoli del quadro normativo vigente e nel rispetto della compatibilità economica e dei vincoli di finanza pubblica.

Fonte SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane- ATS di Bergamo

Profilo Professionale	Quantità
Dirigenza Medica	35
Dirigenza Veterinaria	71
Dirigenza Sanitaria	16
Dirigenza delle Professioni Sanitarie	11
Dirigenza Professionale	2
Dirigenza Tecnica	3
Dirigenza Amministrativa	7
Totale Dirigenza	145
Personale Infermieristico	18
Ostetrica	1
Personale Tecnico Sanitario	10
Assistente Sanitario	26
Tecnico della Prevenzione	93
Personale della Riabilitazione	16
Assistente Sociale	10
Personale Tecnico non Sanitario	26
Personale Amministrativo	203
Totale Comparto	409
Totale Complessivo	549

La programmazione e la definizione del proprio fabbisogno di risorse umane permette di distribuire la capacità assunzionale in base alle priorità strategiche.

Viene preventivamente effettuata una rilevazione delle esigenze espresse dalle Strutture organizzative, analizzandole anche alla luce di criteri oggettivi quali i carichi di lavoro, le eccedenze orarie maturate, le ferie fruiti, gli incarichi di responsabilità ecc., unitamente ad un'analisi delle professionalità presenti, per verificare la funzionalità della distribuzione quali/quantitativa delle risorse umane.

La programmazione delle assunzioni non è fondata esclusivamente su logiche di sostituzione, infatti, è indispensabile un'attenzione alle competenze professionali necessarie ad una erogazione dei servizi efficiente e legata alle logiche organizzative, in correlazione con i risultati da raggiungere.

La proposta del nuovo Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (2025-2027), così come indicato dalle Regole di Sistema 2025, sarà inviata agli uffici della DG Welfare entro il 28 febbraio 2025, per l'approvazione e gli atti conseguenti regionali.

La Formazione del personale in ATS di Bergamo

L'attività formativa di ATS di Bergamo, in relazione al POAS, ha visto nel 2024 una diversa ricollocazione strategica, secondo cui si è disposto che l'attività formativa da Struttura Semplice è passata ad essere Funzione della SS Area Comunicazione e Relazioni Esterne, rimanendo sempre in *staff* alla Direzione Generale.

Precisamente l'attività segue la fase esecutivo-gestionale e organizzativo dei momenti formativi, elaborata in via propedeutica nel PFA, ovvero: il rilascio degli attestati, la gestione del portafoglio crediti ECM, la gestione dell'albo dei docenti di ATS, la gestione della formazione effettuata all'esterno dai dipendenti secondo le due modalità di aggiornamento obbligatorio ed aggiornamento facoltativo, la gestione dell'aggiornamento interno ed esterno ed infine la gestione dei flussi e debiti informativi regionali e nazionali.

La Funzione raccoglie e interpreta, pertanto, il fabbisogno formativo, declinandolo coerentemente con gli indirizzi dell'ATS all'interno del PFA.

È forte la necessità di luoghi istituzionali che, a livello locale, garantiscano e monitorino la coerenza tra le politiche formative: per questo motivo si ritiene utile l'intervento dell'Agenzia nel realizzare, aggiornare ed offrire una mappatura delle diverse situazioni istituzionali, allo scopo di monitorare lo stato del fabbisogno formativo, con l'individuazione di aree di sviluppo o miglioramento.

Attraverso la Funzione Formativa, l'ATS si pone come riferimento territoriale per il governo dell'offerta formativa necessaria ad ottimizzare la proposta qualitativa e quantitativa della formazione degli operatori, promuovendo l'uniformità nel rispetto delle specificità del territorio e delle opportunità che questo può sviluppare.

In questo ambito si rende fondamentale il raccordo fra il mondo operativo istituzionale e quello dell'istruzione e della formazione, promuovendo così il coinvolgimento di Reti di università, di Enti formativi e di Istituti di ricerca del territorio.

Nello specifico l'attività prevede:

- la ricerca di strumenti per il sostegno operativo e gestionale alle attività previste dai percorsi formativi territoriali, finalizzati alla realizzazione delle politiche sanitarie e sociosanitarie individuate dai piani di azione;
- l'organizzazione di momenti di formazione in rete per operatori;
- la promozione di iniziative di coordinamento fra Enti ed attori locali, nonché incontri per favorire l'azione complementare di territorio e attori educativi;
- l'eventuale impiego di piattaforme di condivisione delle iniziative.

A supporto dell'attività di redazione del PFA è stato istituito internamente all'Agenzia *il Tavolo interdipartimentale della Formazione*, a cui partecipano i referenti per la formazione di ciascun Dipartimento/Struttura dell'Agenzia.

Lo scopo è quello di mettere in condivisione proposte e iniziative comuni, monitorare l'andamento dei singoli eventi formativi anche rispetto agli obiettivi proposti dal PFA stesso, evitando sovrapposizioni tra gli eventi formativi interni ed esterni all'ATS.

Al fine di implementare il PFA e promuovere iniziative rivolte al territorio, mettendo in condivisione risorse e competenze provenienti dai diversi settori, è stato istituito anche *il Tavolo della Formazione Territoriale (vedasi paragrafo inerente al Valore Pubblico)*.

Nello specifico, quest'ultimo Tavolo vede il coinvolgimento diretto dell'ATS, delle ASST e dell'Università degli Studi di Bergamo, per raggiungere scopi condivisi ed ingaggiare professionisti appartenenti a diversi settori professionali, così da creare reciproca contaminazione ed orientare in modo significativo l'azione formativa all'inter-settorialità e alla multi-disciplinarietà.

La Formazione si configura come una leva strategica per lo sviluppo e la valorizzazione del personale, tesa a promuoverne le competenze professionali (in termini di capacità tecnico-operative, organizzative e relazionali) con le attitudini personali, ciò al fine di garantire il processo di miglioramento continuo della qualità delle prestazioni e lo sviluppo delle innovazioni. Per questo, l'ATS di Bergamo si propone di orientare l'azione formativa contestualizzandola rispetto all'intervento da realizzare e agli obiettivi aziendali da raggiungere.

La Formazione rappresenta, inoltre, un importante strumento di *governance* e di azione nell'attuazione anche del PNRR (Piano Nazionale Ripresa e Resilienza), trasversalmente a tutte le Missioni previste dal Piano stesso, in particolare per il raggiungimento degli obiettivi inerenti alla salute rinforzando la collaborazione intersettoriale.

L'importanza rivestita dalla Formazione, e quindi della valorizzazione delle competenze del personale di ciascun Dipartimento dell'ATS, rende necessario individuare un approccio all'apprendimento basato sullo sviluppo di competenze, secondo una prospettiva a lungo termine, intercettando le necessità di formazione in ambito di professioni che sono in continua evoluzione.

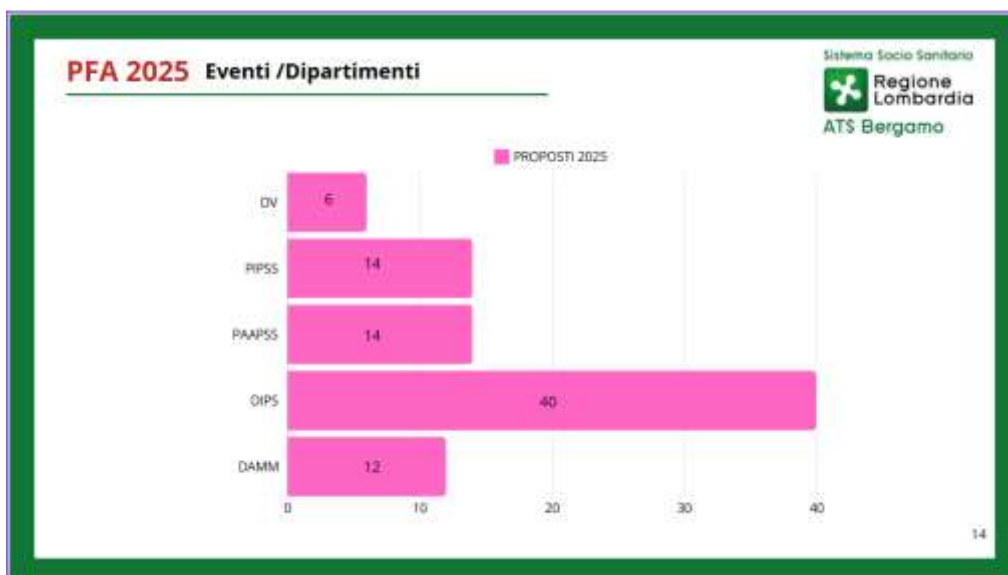
ATS di Bergamo, nel PFA 2025 in elaborazione, terrà conto della Direttiva 2025 emanata dal Ministro della Funzione Pubblica in merito alla *"Valorizzazione delle persone e produzione di Valore Pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti"*, correlando la Formazione al *Piano performance*.

I lavori del tavolo interdipartimentale della formazione hanno permesso di condividere criticità e opportunità della formazione realizzata nell'anno 2024, così da procedere alla programmazione riferita al 2025 all'insegna delle necessità formative emergenti e residue rispetto ai percorsi già avviati. La condivisione ha permesso, inoltre, di individuare le modalità formative più funzionali per i dipendenti.

Per l'anno 2025 sono state raccolte **n.116 proposte formative** provenienti dai diversi Dipartimenti/Servizi a seconda degli obiettivi condivisi con la Direzione Strategica.

Fonte Sviluppo delle competenze professionali-ATS di Bergamo





In continuità con l'anno precedente, le parole chiave che hanno orientato la stesura del nuovo PFA 2025 sono:

- **Comunicazione per la salute:** promuovere la comunicazione efficace interna ed esterna all'Agenzia per raggiungere obiettivi di salute;
- **Inter-settorialità:** condividere strategie settoriali in modo da garantire un approccio globale volto a mettere in rete i Dipartimenti attraverso formazioni comuni;
- **Competenze trasversali:** utilizzare *soft skills* per trovare soluzioni nuove alle criticità e utilizzare la relazione per creare sinergie e alleanze;
- **Sviluppo delle competenze:** conoscere e utilizzare informazioni tecniche e stili di *leadership* per aumentare la qualità e l'efficacia degli interventi.

Si rinvia all'All.9 per consultare i momenti formativi proposti, costituenti il PFA 2025 deliberando.

Il forte investimento dell'ATS di Bergamo in tema di formazione e aggiornamento del personale interno all'Agenzia e di coloro che operano nella rete territoriale si concretizza anche attraverso la prosecuzione della collaborazione con una figura specializzata in campo formativo che faccia da supporto all'Ufficio Formazione a cui è stato attribuito il compito di presidiare tutte le fasi del processo formativo e di sviluppo professionale degli operatori dell'Agenzia: dall'analisi dei fabbisogni del personale e dei Direttori di Dipartimento, alla progettazione dell'iniziativa formativa e alla valutazione e all'analisi di impatto. La finalità formativa del PFA2025 risponde alla Direttiva emanata dal Ministero della Funzione pubblica ad inizio 2025 nella sua fase di programmazione e si collegherà al Piano *performance* per monitorare l'impegno del personale nell'ampliare le proprie *skill*.

Le risorse attivate nell'ambito della formazione hanno come obiettivo l'individuazione di percorsi tesi a valorizzare le competenze professionali, garantendo da un lato la massima coerenza degli eventi agli obiettivi formativi di interesse regionale ed agli obiettivi di interesse dell'ATS, e dall'altro la promozione del miglioramento continuo della qualità delle attività proposte, anche attraverso il potenziamento della gestione del sapere applicato dai professionisti alla corretta pratica operativa.

In relazione agli obiettivi del PNRR, nell'anno 2025 proseguirà l'offerta formativa sulle competenze digitali attraverso la "piattaforma Ministeriale *Syllabus*". In accordo con quanto definito dalla Direttiva Ministeriale "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" è stata proposta l'adesione all'offerta formativa a una quota di dipendenti individuati dalle singole Direzioni.

Il progetto "*Syllabus*" prevede una formazione personalizzata, in modalità e-learning, a partire da una rilevazione strutturata e omogenea dei fabbisogni formativi, al fine di rafforzare le conoscenze, svilupparne di nuove, senza trascurare la motivazione, la produttività e la capacità digitale nelle amministrazioni, una maggiore diffusione di servizi online più semplici e veloci per cittadini e imprese.

Obiettivi da raggiungere con *Syllabus*:

L'obiettivo minimo formativo per ciascun dipendente è il conseguimento del livello superiore a quello esitato dal test di assesment per **almeno n.8 delle n.11 competenze** descritte nel *Syllabus* (durata media 4 ore). A ciascun dipendente dovranno essere **garantite 24 ore di formazione annue**. I dipendenti potranno formarsi anche attraverso altri percorsi che non sono compresi nella piattaforma *Syllabus*.



Di seguito sono riportati i dati relativi ai percorsi attivati e i livelli di competenza raggiunti al 31/12/2024:

Fonte Sviluppo delle competenze professionali-ATS di Bergamo e piattaforma Dipartimento Funzione Pubblica

Percorsi					
Transizione digitale					
Competenze digitali per la PA					
Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
▼ Gestire dati, informazioni e contenuti digitali	326	211 (64.72%)	60 (18.40%)	134 (41.10%)	0 (0%)
▼ Produrre, valutare e gestire documenti informatici	326	211 (64.72%)	45 (13.80%)	104 (31.90%)	0 (0%)
▼ Conoscere gli Open Data	326	211 (64.72%)	33 (10.12%)	95 (28.14%)	0 (0%)
▼ Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione	326	211 (64.72%)	20 (6.13%)	107 (32.82%)	0 (0%)
▼ Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA	326	211 (64.72%)	30 (9.20%)	95 (28.14%)	0 (0%)
▼ Proteggere i dispositivi	326	211 (64.72%)	30 (9.20%)	112 (34.38%)	0 (0%)
▼ Proteggere i dati personali e la privacy	326	211 (64.72%)	24 (7.38%)	96 (28.45%)	0 (0%)
▼ Conoscere l'identità digitale	326	211 (64.72%)	24 (7.38%)	95 (28.14%)	0 (0%)
▼ Erogare servizi on-line	326	211 (64.72%)	29 (8.90%)	87 (26.69%)	0 (0%)
▼ Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale	326	211 (64.72%)	31 (9.51%)	84 (25.77%)	0 (0%)
▼ Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale	326	211 (64.72%)	23 (7.06%)	85 (26.07%)	0 (0%)
Totale			349	1094	0

Per l'anno 2025 proseguirà, quindi, l'offerta formativa.

Le misure

In merito alle misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato (es. politiche di permessi per il diritto allo studio e di conciliazione) si specifica quanto segue.

La partecipazione ai momenti formativi, promossi dall'Agenzia, è favorita a partire dalla costruzione del PFA secondo una modalità partecipata con i direttori di Dipartimento e con il personale dipendente.

La formazione è, infatti, basata su un'attenta analisi del fabbisogno formativo espresso, tenendo in considerazione sia le conoscenze tecniche specifiche dei differenti ambiti professionali, sia le competenze trasversali che è necessario acquisire per raggiungere gli obiettivi di risultato proposti. Attraverso un processo di condivisione e co-costruzione, il palinsesto formativo si fa rappresentativo delle reali esigenze formative del personale, adeguandosi il più possibile anche all'interesse specifico percepito dai dipendenti rispetto alle proprie aree di attività. Tale aspetto è, infatti, considerato fondamentale anche per incentivare la partecipazione ai percorsi formativi proposti, i quali divengono reali opportunità di crescita e sviluppo professionale e personale. Nel corso degli ultimi mesi del 2024, si è avviato un sistema di valutazione e ricognizione delle esigenze formative espresse, finalizzato alla programmazione delle nuove iniziative formative. Il processo di valutazione è stato realizzato in tre *step* che in sostanza costituiscono i tre indicatori di impatto rispetto al PFA precedente:

- rilevazione delle criticità e delle proposte di miglioramento attraverso intervista semi strutturata ai Direttori di Dipartimento;
- analisi puntuale delle *customers satisfaction* degli eventi formativi organizzati;
- questionario di valutazione somministrato a tutti i dipendenti dell'Agenzia.

In particolare, il questionario rivolto ai dipendenti ha permesso di rilevare:

- utilità della formazione;
- impatto in termini di conoscenze, capacità e competenze;
- eventuali difficoltà e/o ostacoli, anche di tipo organizzativo, riscontrate nell'applicazione delle conoscenze;
- cambiamenti nella routine lavorativa in seguito alla formazione;
- miglioramenti in termini organizzativi del servizio;
- eventuali suggerimenti rispetto a contenuti, tempistiche, modalità didattiche utilizzate.

L'analisi di quanto rilevato ha permesso di definire, in condivisione con i referenti per la formazione dei Dipartimenti, i nuovi eventi formativi proposti per l'anno 2025. Rispetto alle modalità di formative, il confronto con i dipendenti e con le Direzioni ha permesso di approvare eventi orientati a promuovere momenti di discussione e confronto, anch'essi con l'obiettivo di facilitare la condivisione e lo scambio di saperi tra professionisti.

Gli obiettivi e i risultati attesi

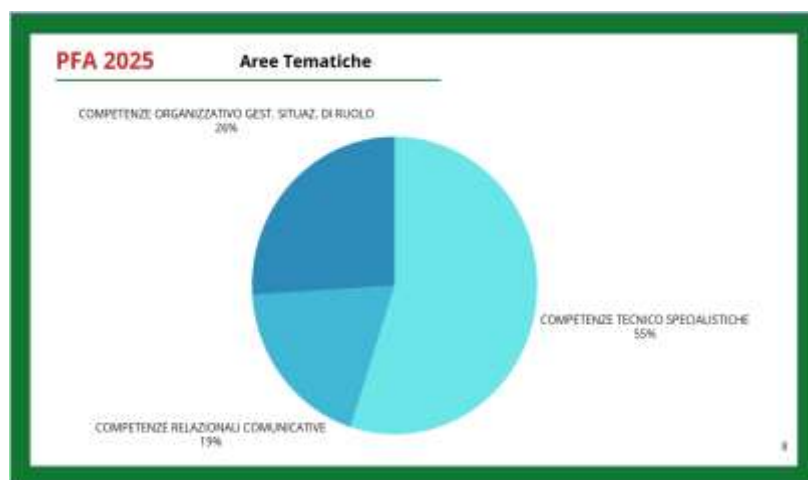
Si trattano ora gli obiettivi ed i risultati attesi (a livello qualitativo, quantitativo e in termini temporali) della formazione in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze e del livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti, anche con riferimento al collegamento con la valutazione individuale, inteso come strumento di sviluppo. Il PFA, all'interno del quale sono declinate le proposte formative promosse dall'Agenzia, si configura come Piano strategico organizzato in priorità e obiettivi di apprendimento, collegati con:

- fabbisogni formativi espressi dal personale ed obiettivi strategici in capo alla Direzione di ATS;
- indicazioni e obiettivi dei documenti programmatori regionali (Piano Socio Sanitario Regionale, Piano Regionale di Prevenzione, Regole di Sistema) ;
- valutazione ed esiti rispetto alle attività formative effettuate nell'anno precedente;
- indicazioni e proposte prodotte dai Dipartimenti/Servizi/Strutture/Staff a livello aziendale;
- obiettivi regionali collegati al processo di riforma del Sistema Socio-sanitario Regionale.

In generale, gli obiettivi proposti afferiscono a tre differenti livelli:

- Obiettivi formativi tecnico-professionali, finalizzati allo sviluppo delle competenze e delle conoscenze tecnico-professionali individuali nel settore specifico di attività;

- Obiettivi formativi di processo e trasversali, finalizzati allo sviluppo delle competenze e delle conoscenze nelle attività e nelle procedure idonee a promuovere il miglioramento della qualità, efficienza, efficacia, appropriatezza e sicurezza degli specifici processi legati alle attività sanitarie;
- Obiettivi formativi di Sistema, finalizzati allo sviluppo delle conoscenze e competenze nelle attività e nelle procedure idonee a promuovere il miglioramento della qualità, efficienza, efficacia, appropriatezza e sicurezza dei sistemi sanitari.



Aree tematiche proposte 2025 - Fonte Sviluppo delle competenze professionali-ATS di Bergamo

La valutazione di impatto e di risultato dell'attività formativa è necessaria a comprendere l'efficacia e il valore della formazione nell'ottica di strategia di intervento organizzativa. A partire dalla rilevazione dei risultati attesi e quindi dall'individuazione degli indicatori di impatto e di risultato, viene data evidenza dei miglioramenti nelle *performance* individuali e di gruppo di lavoro del personale formato. Periodicamente l'Ufficio dedicato alla Formazione, come già definito in precedenza, svolge un'analisi delle ricadute dell'azione formativa sia mediante la raccolta della valutazione degli apprendimenti al termine di ciascun evento formativo organizzato, sia attraverso un'indagine qualitativa che mira a raccogliere i riscontri dei Direttori di Dipartimento rispetto al miglioramento delle prestazioni all'interno del proprio Servizio.

L'attività di monitoraggio viene svolta anche attraverso incontri periodici con il *Tavolo interdipartimentale della formazione*, grazie al quale si condividono criticità e si mettono a sistema prassi comuni per l'implementazione degli eventi previsti dal PFA.

SEZIONE 4. MONITORAGGIO



Premesso che il Dipartimento della Funzione Pubblica ha attivato il portale (<https://piao.dfp.gov.it/>) ai sensi dell'art. 13 del Decreto 30 Giugno 2022 n. 132 per l'inserimento del Piano da parte delle pubbliche amministrazioni e nel quale sono consultabili le linee guida elaborate dalle competenti autorità, ed è reso disponibile il template per la predisposizione del Piano per le pubbliche amministrazioni che lo richiedano. Il portale del Dipartimento ha però un limite, per cui è utile informare gli *stakeholder*, in quanto recepisce il PIAO elaborato da ogni PA entro il 31.01 di ogni anno, ma non le eventuali e successive sue revisioni che potrebbero intervenire a seguito di cambiamenti del contesto interno e/o esterno. Il PIAO viene pubblicato anche nell'Amministrazione trasparente di ATS di Bergamo, nelle seguenti sottosezioni:

Fonte RPCT-ATS di Bergamo

sottosezione di primo livello "Disposizioni generali"	Art. 8, co. 4, DL n. 80/2013, convertito in L. n. 113/2013
sottosezione di secondo livello "Atti generali"	
sottosezione di primo livello "Performance"	Art. 18, co. 2, D.lgs. n. 55/2013 e paragrafo 3 dello "Strumento di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte della PA" pubblicato in Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 173 del 27 luglio 2013
sottosezione di secondo livello "Piano della Performance"	
sottosezione di primo livello "Altri contenuti"	Art. 10, co. 8, lett. b), D.lgs. n. 55/2013
sottosezione di secondo livello "Prevenzione della corruzione"	

Pertanto, in queste sezioni di Amministrazione trasparente, è possibile rinvenire tutti i recepimenti di eventuali revisioni del documento stesso, per quanto sopra ricordato, avvenuti nel corso dell'esercizio, rendendolo così aggiornato allo *status quo* reale. Le differenti pubblicazioni nella sezione "Amministrazione trasparente" sono effettuate attraverso apposito *link* di rinvio alla prima sezione, in cui si effettua la pubblicazione in attuazione dell'art. 9 del D.lgs. 33/2013 - Art. 9, c. 7, DL n. 179/2012 convertito con modificazioni dalla Legge n. 221/2012.

Premesso che l'art. 6, comma 3, del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113, e l'art. 5, comma 2, del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione concernente la definizione del contenuto del PIAO, prevede modalità differenziate per la realizzazione del monitoraggio, come di seguito indicate:

- ✓ sottosezioni "Valore Pubblico" e "Performance", monitoraggio secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
- ✓ sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza", monitoraggio secondo le modalità definite dall'ANAC. Secondo il PNA, il monitoraggio integrato si aggiunge e non sostituisce quello delle singole sezioni di cui il PIAO si compone;
- ✓ ai sensi dell'art. 5, co. 2, Decreto Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30/02/2022 per la Sezione "Organizzazione e capitale umano" il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di *performance* è effettuato su base triennale dal Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, ai sensi dell'articolo 147 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267.

Strumenti e modalità di monitoraggio, incluse le relazioni di soddisfazione degli utenti, sono reperibili nelle relative sezioni del presente documento dedicate agli specifici *item*.

A seguire si espone una loro sintesi riepilogativa:

Sezione 1 "Scheda anagrafica dell'Amministrazione"

Il monitoraggio degli indicatori relativi ai dati riferiti al territorio è reso principalmente dal SEA, che li monitora in continuità attraverso estrazioni effettuate da *database* interni o da quelli condivisi con altre PP.AA.

Gli altri monitoraggi di grandezze riportate nelle tabelle vengono condivisi, su richiesta, attraverso reportistica con i servizi interni interessati di ATS di Bergamo, in relazione alla competenza dell'articolazione definita dal POAS vigente per tempo. I dati esposti sono aggiornati di norma con periodicità annuale, salvo pubblicazioni di revisioni del PIAO infrannuali, per cui vengono esposti in aggiornamento più recente in relazione alla disponibilità del dato in quel momento.

Sezione 2 "Valore pubblico, performance e anticorruzione"

Va detto che in riferimento alle grandezze descritte nel Valore Pubblico, tutte le articolazioni organizzative dell'ATS di Bergamo partecipano al mantenimento del Sistema Qualità Aziendale ISO 9001:2015, ciascuna attraverso specifici strumenti rappresentati da: procedure, Regolamenti, istruzioni inerenti al processo di competenza.

Ogni procedura è condivisa nella intranet dell'Agenzia e contiene una specifica sezione detta "Monitoraggio", in cui sono riepilogate le modalità, gli indicatori, la tempistica a carico dei relativi servizi di riferimento.

In particolare, l'attività di controllo/monitoraggio viene garantita dall'effettuazione di Audit interni; a tal fine ogni anno l'ATS di Bergamo adotta il documento di pianificazione degli *Audit*.

Gli auditor incaricati dell'attività di controllo afferiscono sia alla Funzione del Sistema Qualità, sia alla Funzione *dell'Internal auditing*.

Le risultanze degli *Audit* sono comunicate ai responsabili dei servizi auditati, nonché alla Direzione Strategica attraverso l'annuale

Riesame della Direzione.

Anche gli *Audit* esterni del Sistema Qualità rappresentano un momento di monitoraggio; sono svolti annualmente a cura di un certificatore indipendente (attualmente IMQ S.p.A.).

Gli *Audit* esterni possono essere condotti anche da altri *stakeholder* esterni (Aziende di controllo istituzionali e altri Organismi). Tutti gli esiti emersi negli *Audit* condotti in ambito Qualità in ATS sono monitorati da specifici responsabili attraverso *follow-up* di verifica.

I progetti citati per il Valore Pubblico sono monitorati dall'articolazione organizzativa di riferimento, secondo propria tempistica alla bisogna attraverso indicatori di *outcome*.

In relazione all'anticorruzione la relazione semestrale resa dai Responsabili delle attività, richiamati nel Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione, sono riportati al RPCT.

Esistono momenti di monitoraggio ordinari e periodici delle attività di ATS di Bergamo a diversi livelli:

alla bisogna in seno alla Direzione Strategica su richiesta dei Direttori strategici alle relative articolazioni di competenza; in seno al periodico Collegio di Direzione ed in seno ai rispettivi Organismi di governo interno, ovvero nei periodici Comitati di Dipartimento e Collegi di Dipartimento, con il coinvolgimento delle articolazioni interessate alla bisogna.

Gli stessi indicatori di *performance* sono monitorati periodicamente su richiesta del Direttore generale e si conclude con la Relazione annuale sulle *performance*.

Il Laboratorio di Prevenzione, inoltre, è soggetto a specifici *Audit* esterni da parte di Accredia (Ente certificatore), secondo la norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2018.

Le risorse economiche e strumentali dell'Agenzia sono monitorate dalla Struttura di competenza, in assolvimento dei debiti informativi istituzionali.

Infine, in ambito di controlli interni, il CCCI, secondo quanto stabilito dalla deliberazione di sua istituzione, invia annualmente una relazione dell'attività svolta al Direttore Generale.

Obiettivi correlati alla produttività individuale anno 2025

Per il 2025, in continuità all'annualità precedente ci saranno tre momenti di controllo da parte della Direzione Generale: al 30 giugno, al 30 settembre ed al 31 dicembre, in cui ogni responsabile sarà tenuto a redigere una relazione di monitoraggio dei propri obiettivi assegnati.

In ogni caso il monitoraggio avverrà nelle modalità previste dagli artt. 6 e 10, comma 1, lett.b) del d.lgs. n.150/2009.

Il NVP, durante la verifica dello stato di avanzamento esamina gli obiettivi e i risultati conseguiti effettuando le osservazioni e le precisazioni che ritiene opportune. Viene resa dal NVP, annualmente, una relazione riferita all'annualità precedente. Al NVP è richiesto parere sul Piano performance e relative liquidazioni, nonché sulla parte relativa alla definizione degli obiettivi, nonché sull'erogazione delle Risorse Aggiuntive Regionali (RAR).

Nella Relazione sulla *performance*, resa da ATS entro il 30 giugno, saranno altresì rendicontati i seguenti obiettivi definiti nel PIAO:

1. Esito della valutazione delle performance individuali
2. Obiettivi di accessibilità digitale: in base all'art. 9, co. 7, DL n. 179/2012, convertito in Legge n. 221/ 2012 Circolare AgID n. 1/2016, 31 marzo
3. Obiettivi connessi al Lavoro agile, monitoraggio all'interno della Relazione annuale sulla performance Art. 14, co. 1, L. n. 124/2015, 30 giugno
4. Obiettivi di semplificazione e reingegnerizzazione e tempi dei procedimenti
5. Esito dei diversi controlli
6. Obiettivi formativi da PFA

Per quanto concerne la sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" tempistica, modalità e responsabilità sono predefinite nella "**Tabella dei dati e dei documenti da pubblicare a fini di trasparenza**", ovvero l'Allegato 2 al PIAO, a cui si rimanda.

Ogni anno, inoltre, viene richiesto ai responsabili dei Servizi dell'ATS Bergamo l'aggiornamento della "**Mappatura dei processi - l'identificazione, analisi, valutazione e trattamento del rischio**", ovvero l'Allegato 1 al PIAO, che costituisce una modalità di Monitoraggio delle attività.

In sintesi, saranno richiesti a tutte le articolazioni organizzative:

1. il rispetto della tempistica e delle modalità richieste per la trasmissione dei Flussi di competenza verso Regione Lombardia e/o altri Enti istituzionali (solitamente trimestrale);

2. il rispetto delle scadenze relative all'assolvimento del debito informativo previsto nella sezione Rischi corruttivi e Trasparenza, sia per quanto riguarda le pubblicazioni su "Amministrazione Trasparente", sia per gli adempimenti di cui alla L. 190/2012 e D.lgs.33/13 secondo le indicazioni ANAC a cura del RPCT;
3. garantire l'operatività e l'efficienza della Struttura fornendo opportuni *report* informativi sugli obiettivi, su richiesta della Direzione Strategica.

Gli adempimenti di cui ai punti n. 1, 2 e 3 sono considerati obiettivi strategici. In fase di valutazione concorreranno alla definizione del punteggio, secondo modalità da concordare con le OO.SS..

IL NVP verifica l'adempimento della griglia che annualmente ANAC pubblica, in relazione agli obblighi di pubblicazione scelti e nei tempi indicati.

Tutti gli obblighi di pubblicazione della trasparenza sono comunque monitorati costantemente dal RPCT.

L'accesso civico è oggetto di monitoraggio costante da parte dello staff del RPCT attraverso il controllo del registro degli accessi.

Sezione 3 "Organizzazione e Capitale umano"

La SC GSRU, secondo quanto indicato nel POAS, garantisce il monitoraggio costante, nel rispetto delle modalità e tempistiche definite da Regolamenti e/o norme di settore, che disciplinano sia il funzionamento di ATS Bergamo a livello organizzativo che la valorizzazione del capitale umano.

Rispetto a: organigramma dell'ente, unità organizzative e dotazioni organiche, graduazione posizioni dirigenziali e organizzative, i dati afferenti saranno aggiornati annualmente in sede di definizione del PIAO.

Anche la SC GSRU è tenuta ad alimentare il portale dell'"Amministrazione trasparente" secondo gli adempimenti ex L.190/2012 e D.lgs.33/13, compilando specifiche sezioni dedicate. La stessa SC GSRU, inoltre, effettua monitoraggi rispetto l'attuazione del POAS vigente per tempo (attivazione/disattivazione articolazioni organizzative e loro copertura da parte di titolari o di personale provvisorio facente funzione o di personale in comando), poi comunicati a Regione Lombardia.

In particolare, in riferimento all'Area della Formazione, per la costituzione della sua parte programmatica (PFA), ci si avvale a monte della richiesta dei fabbisogni formativi, inviata dall'Ufficio Formazione a fine anno, a cui può rispondere ogni dipendente; inoltre lo stesso Ufficio effettua a valle la *customer satisfaction* relativa al PFA dell'anno corrente in via di conclusione, assolto attraverso questionari di gradimento resi dai discenti dopo l'erogazione di ogni momento formativo fruito. Al termine dell'anno formativo segue, infatti, una relazione finale rispetto al PFA licenziato annualmente, che viene trasmesso alla Direzione Strategica. L'analisi a consuntivo diviene utile anche per la stesura e programmazione del PFA dell'anno successivo.

Si rinvia all'All.10 per consultare, in una sorta di *benchmarking* comparativo tra Enti del SSN, il posizionamento dell'ATS di Bergamo secondo specifici indicatori, frutto di analisi da parte della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e da parte di AGENAS.

Acronimi

ACD	Automatic Call Distribution
ACL	Autorità di Controllo Locale
ACN	Accordo Collettivo Nazionale altra accezione Agenzia CyberSec Nazionale
ACSS	Agenzia regionale Controlli del Sistema Sociosanitario
ADI	Assistenza Domiciliare Integrata altra accezione Agenda Digitale Italiana
AFT	Aggregazione Funzionale Territoriale
ADT	Accettazione-Dimissioni-Trasferimenti
AGENAS	AGEnzia NAzionale per i Servizi sanitari regionali
AGID	Agenzia per l'Italia Digitale
AI	Artificial Intelligence
AIFA	Agenzia Italiana del FArmaco
A.I.P.I.	(Funzione) Amministrativa Interaziendale Processi Integrati
AA.II.RR.	Accordi Integrativi Regionali
ALER	Azienda Lombarda per L'Edilizia Residenziale
AMR	Anti-Microbico Resistenza
ANA	Anagrafica Nazionale Assistiti
ANAC	Autorità Nazione Anti-Corruzione
ANCI	Associazione Nazionale Comuni Italiani
ANPR	Anagrafe Nazionale Popolazione Residente
API	Application Programming Interface
AREU	Agenzia Regionale Emergenza Urgenza
ARIA	Azienda Regionale per l'Innovazione e gli Acquisti
ARPA	Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale
art.	Articolo

ASD	Autism Spectrum Disorders
ASL	Azienda Sanitaria Locale
ASST	Azienda Socio Sanitaria Territoriale
ATS	Agenzia di Tutela della Salute
AUSA	Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti
BDNCP	Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici
BES	Bilancio Economico d'Esercizio
BDNCP	Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici
BIC	Bassa Intensità Chirurgica (ambulatori)
BPE	Bilancio Preventivo Economico
CAD	Centro Accoglienza Dipendenze accezione Codice Amministrazione Digitale accezione Continuità Assistenziale Diurna accezione Centro Assistenza Disabili
CCE	Cartella Clinica Elettronica
CCNL	Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro
c.d.	Cosiddetto
CD	Centro Diurno
CdC	Casa di Comunità
CDD	Centro Diurno Disabili
CdG	Controllo di Gestione
CDI	Centro Diurno Integrato
C-Dom	Servizio di Assistenza domiciliare Integrata (ADI) in Cure Domiciliari
CEI	Comitato Elettrotecnico Italiano
CET	Conto Economico Trimestrale
cfr.	Confronta
co.	Comma
CODS	Centro Operativo per utilizzo Dati Sanitari e sociosanitari
CONSIP	Concessionaria Servizi Informativi Pubblici
coop.	Cooperativa
COT	Centrali Operative Territoriali
c.p.	Codice Penale
CPA	Comunità Protette di Alta assistenza
CPB	Comunità Protette a Bassa protezione
CPS	Centro Psico-Sociale
CPM	Comunità Protette di Media assistenza
CRA	Comunità Riabilitative di Alta assistenza
CRI	Croce Rossa Italiana
CRM	Comunità Riabilitative di Media assistenza
CSE	Centro Socio Educativo
CSS	Comunità Socio-Sanitarie
CUAV	Centro Uomini Autori di Violenza
CUG	Comitato Unico di Garanzia
CUP	Centro Unico Prenotazioni
D.A.M.A.	Disabled Advanced Medical Assistance (Progetto)
DAMM	Dipartimento AMMinistrativo, di controllo e degli affari generali e legali
DCP	Dipartimento Cure Primarie (dipartimento ora soppresso in ATS)
D.C.PA.	Dipartimento Interaziendale Cure Palliative
DDG	Decreto Direttore Generale
DG	Direzione Generale
DGR	Delibera della Giunta Regionale
DGW	Direzione Generale Welfare
DIA	Direzione Investigativa Antimafia
D.I.P.O.	Dipartimento Interaziendale Provinciale Oncologico
DIPS	Dipartimento di Igiene e Prevenzione Sanitaria
d.l.	Decreto Legge
d.lgs.	Decreto Legislativo
DMSD	Dipartimento Salute Mentale Dipendenze
D.M.T.E.	Dipartimento Interaziendale Medicina Trasfusionale
DPAAPSS	Dipartimento per la Programmazione, Accreditamento, Acquisto delle Prestazioni Sanitarie e Sociosanitarie
DPC	Distribuzione Per Conto
DPCM	Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri
DPIPSSS	Dipartimento della Programmazione per l'integrazione delle Prestazioni Sanitarie, Sociosanitarie con quelle Sociali
DPO	Data Protection Officer
DPR	Decreto del Presidente della Repubblica
DS	Direzione Sanitaria
DSA	Disturbi Specifici dell'Apprendimento
DSS	Direzione Sociosanitaria
DV/DVSAOA	Dipartimento Veterinario e Sicurezza degli Alimenti di Origine Animale
ECM/CPD	Educazione Continua in Medicina/Continuous Professional Development
ECOFIN	Consiglio ECOnomia e FINanza
EE.LL.	Enti Locali
EEP	Enti Erogatori Pubblici
EEPA	Enti Erogatori Privati Accreditati
EN	(Comité) Européen de Normalisation

ETS	Enti del Terzo Settore
EVM	Equipe di Valutazione Multidimensionale
FAA	Forme associative Avanzate
FAD	Formazione A Distanza
FER	Funzione Epidemiologica Regionale
FSE	Fascicolo Sanitario Elettronico
FSR	Fondo Sanitario Regionale
GAP	Gioco d'Azzardo Patologico
GdL	Gruppo di Lavoro
GdM	Gruppo di Miglioramento
GRSU	Gestione e Sviluppo Risorse Umane (SC)
HERM	Healthcare Enterprise Risk Management
HCV	Hepatitis C Virus/Epatite C
HIV	Human Immunodeficiency Virus/AIDS
HPV	Human Papilloma Virus
IA	Internal Auditing
IAF	International Accreditation Forum
IAN	Igiene Alimenti e Nutrizione (SC)
ICA	Infezioni Correlate all'Assistenza
IPC	Infection Prevention and Control
IEC	International Electrotechnical Commission
IfeC	Infermieri di Famiglia e Comunità
INAD	Indice Nazionale dei Domicili Digitali
IPSA	Igiene e sanità Pubblica, Salute-Ambiente
IRCSS	Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico
IRT	Infrastruttura Regionale di telemedicina
ISO	International Organization for Standardization
ISS	Istituto Superiore della Sanità
IST	Infezioni Sessualmente Trasmissibili
ISTAT	Istituto nazionale di Statistica
ITP	Indicatore di Tempestività dei Pagamenti
IZSLER	Istituto Zooprofilattico Sperimentale della Lombardia e dell'Emilia Romagna
L	Legge nazionale
LEA	Livelli Essenziali di Assistenza
LEPS	Livelli Essenziali delle Prestazioni Sociali
LIMS	Laboratory Information Management System (software)
L.R.	Legge Regionale
LST	Life Skylls Training
MAC	Macroattività Ambulatoriale Complessa
MCA	Medico di Continuità Assistenziale
MDR	Managed Detection and Response
MdS	Ministero della Salute
MEPA	Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione
MISE	Ministero dell'Innovazione e dello Sviluppo Economico
MMG/MAP	Medico di Medicina Generale/Medico di Assistenza Primaria
MOCA	Materiali e Oggetti a Contatto con gli Alimenti
MPC	Medicina Preventiva nelle Comunità (SC)
MTA	Malattie a Trasmissione Alimentare
MTS	Malattie Trasmesse Sessualmente
NAS	Nuclei Anti-Sofisticazione
NECA	Negoziato Elettronico della Centrale Acquisti
NIS	Network and Information Security
NOCE	Nucleo Operativo Controlli Erogatori
NPI	Neuro-Psichiatria Infantile
NPIA	Neuro-Psichiatria Infantile e dell'Adolescenza
NSIS	Nuovo Sistema Informativo Sanitario
NVP	Nucleo Valutazione Prestazioni
OdC	Ospedali di Comunità
ODF	Ordine Di Fornitura
OIV	Organismo Indipendente di Valutazione
ONU	Organizzazione delle Nazioni Unite
OO.SS.	Organizzazioni Sindacali
ORAC	Organismo Regionale per le Attività di Controllo
OSA	Operatore
OTA	Organismo Tecnicamente Accreditante
PA	Pubblica Amministrazione
PAC	Percorso Attuativo della Certificabilità; altra accezione Piano delle Azioni Concrete
PAI	Piano Assistenziale Individualizzato
PANFLU	Piano Anti-Influenzale
PAP	Piano delle Azioni Positive oppure altra accezione Piani di Azione Personalizzati
Pc	Personal computer
PdA	Piano d'Azione
PdF/PLS	Pediatra di Famiglia/Pediatrati di Libera Scelta

PDI	Programmi Domiciliari Integrati
PDTA	Percorso Diagnostico Terapeutico Assistenziale
PdP	Piano della Performance
PdZ	Piani di Zona
Pec	Posta elettronica certificata
Peo	Posta elettronica ordinaria
PFA	Piano di Formazione Aziendale
PFAS	PerFluorinated Alkylated Substances
PG23	Papa Giovanni XXIII (ASST)
PHT	Prontuario Ospedale-territorio (vedi DPC)
PIAO	Piano integrato delle Attività e Organizzazione
PIAPV	Piano Integrato Aziendale di Prevenzione Veterinaria
PIC	Prese In Carico
PIL	Piani Integrati Locali
PMP	Piani Mirati di Prevenzione
PNA	Piano Nazionale Anticorruzione
PNC	Piano Nazionale Complementare
PND	Piattaforma Notifiche Digitali
PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
POAS	Piano di Organizzazione Aziendale Strategico ex POFA (Piano di Organizzazione e Funzionamento Aziendale)
POLA	Piano Organizzativo Lavoro Agile
POR	Piano Operativo Regionale
POS	Point Of Sale
PPT	Piani di sviluppo Poli Territoriali
PRDS	Piano di Razionalizzazione Dotazioni Strumentali
PRP	Piano Regionale della Prevenzione
PRPC	Piano Regionale Pluriennale dei Controlli
PSA	Peste Suina Africana
PSAL	Prevenzione e Sicurezza Ambienti di Lavoro (SC)
PSI	Psicologia
PSN	Programma Statistico Nazionale
PSPC	Promozione della Salute e Prevenzione fattori di rischio Comportamentali (SC)
PTFP	Piani Triennali del Fabbisogno del Personale
PTPCT	Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
PTTD	Piano Triennale per la Transizione Digitale
PUA	Punto Unico di Accesso
RASA	Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante
RASFF	Rapid Alert System for Food and Feed
R.D.	Regio Decreto
REACH/CLP	Registration, Evaluation, Authorisation and restriction of Chemicals/Classification, Labelling and Packaging
Re.Di.Di.	Refe Diffusa Dipendenze
RIA	Responsabile Internal Auditing
RGS	Ragioneria Generale dello Stato
R.L.	Regione Lombardia
RIA	Struttura di RIAbilitazione
RPCT	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
RPD	Responsabile della Protezione Dati (personali)
RQA	Responsabile Qualità Aziendale
RSA	Residenza Sanitaria Assistenziale
RSD	Residenza Sanitaria Disabili
RTD	Responsabile per la Transizione al Digitale
SAN	SANitario
SC	Struttura Complessa
SCIA	Segnalazione Certificata Inizio Attività
SDA	Sistema Di Acquisto
SDO-R	Scheda di Dimissione Ospedaliera Ricovero
SEA	Servizio Epidemiologico Aziendale
SEND	SERVizio Notifiche Digitali
Ser.T	SERVizi per le Tossicodipendenze
SERD	SERVizi per le Dipendenze
SGDT	Sistema di Gestione Digitale del Territorio
SIAN	Servizio igiene deli Alimenti e della Nutrizione
SINTEL	Sistema di INtermediazione TELeomatica di Regione Lombardia
SIREG	Sistema REGIONale
SFT	Servizio Farmaceutico Territoriale
SGDT	Sistema di Gestione delle Cure Domiciliari Territoriali
SGQ	Sistema di Gestione Qualità
SIA	Servizi Informativi Aziendali
SIAN	Servizio Igiene Alimenti e Nutrizione vedi anche IAN
SIAOA	Servizio Igiene della produzione, trasformazione, commercializzazione, conservazione e trasporto degli Alimenti di Origine Animale e loro derivati
SIAPZ	Servizio Igiene degli Allevamenti e delle Produzioni Zootecniche
SIAR	Sistema Informativo per l'Assistenza Riabilitativa

SICOF	Sistema Informativo delle attività Consulenti Familiari
SIM	<i>Subscriber Identity Module</i>
SIND	Sistema Informativo Nazionale Dipendenze
SISS	Sistema Informativo Socio Sanitario
s.m.i./ss.mm.ii.	Successiva/e modifica/modifiche intervenuta/e
SMI	Servizi Multidisciplinari Integrati/ altra accezione Segnalazione Malattie Infettive
SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione Performance
S.O.C.	<i>Security Operation Center</i>
S.p.A.	Società per Azioni
SRM	Servizio Residenziale terapeutico-riabilitativo a Media intensità
SS	Struttura Semplice
SSA	Servizio Sanità Animale
SSD	Struttura Semplice Dipartimentale
SSL	Sicurezza Salute sul Lavoro
SSN	Sistema Sanitario Nazionale
SSR	Sistema Sanitario Regionale
SUAP	Sportello Unico Attività Produttive
T&T	Trasparenza e Tracciabilità
TI	Terapia Intensiva
TIN	Terapia Intensiva Neonatale
TQI	Tavoli Qualità Interaziendale
TRRD	Team di Risposta Rapida al Domicilio
TSI	Terapia Sub-Intensiva
UCCP	Unità Complessa Cure Primarie
UdoS	Unità di Offerta (socio-sanitaria)
UE	Unione Europea
UIF	Unità di Informazione Finanziaria
UNI	Ente Nazionale di Unificazione
UO	Unità Operativa
UOCP	Unità Operativa di Cure Palliative
UOOML	Unità Operativa Ospedaliera Medicina del Lavoro
UONPIA	Unità Operativa Neuropsichiatria e Psicologia Infanzia e Adolescenza
UPD	Ufficio Procedimenti Disciplinari
UPG	Ufficio Polizia Giudiziaria
URP	Ufficio Relazioni con il Pubblico
UPT	Ufficio Pubblica Tutela
USCA	Unità Speciale di Continuità Assistenziale
VP	Valore Pubblico
VPN	<i>Virtual Private Network</i>
WEB	<i>World Wide Web (diminutivo riferito alla rete telematica mondiale)</i>
WHP	<i>Workplace Health Promotion</i>