

## Piano integrato di attività e organizzazione

# PIAO – 2023/2025 – ANALISI DEI RISCHI

## Trasparenza e prevenzione della corruzione

### INTRODUZIONE

1. Per la gestione dei processi di ATS della Città Metropolitana di Milano (di seguito ATS) si è sviluppato un ampio sistema di rilevazione e analisi dei rischi, correlato con la certificazione ISO e i controlli interni. Nel seguito verrà riepilogato, secondo quanto riportato nei seguenti **capitoli**:

1. Analisi dei Rischi per il triennio 2023-2025 – pag. 3;
2. Elementi di valutazione per l'analisi dei rischi per il triennio 2023-2025 – pag. 13;
3. NOTE conclusive – pag. 22.

Si conferma, in continuità rispetto alle precedenti analisi e in esito della rilevazione e valutazione dei rischi effettuata nel 2022, che emerge l'utilità di interventi formativi/informativi – da attuarsi mediante predisposizione nel Piano Formativo di ATS (PAF) – di approfondimento degli istituti generali di prevenzione, con riserva di corsi/approfondimenti specifici a cura dei Direttori delle Strutture ATS nonché la necessità di disciplinare l'istituto della rotazione ordinaria.

Per l'analisi dei rischi 2023-2025 è stato attivato, nel 2022, un prodotto informatico per la gestione integrata del percorso di valutazione da correlarsi, a livello di Agenzia, in rapporto con la UOC Qualità e Risk Management – nell'ambito delle attività correlate con la certificazione ISO dei processi ATS e con la funzione internal auditing.

Si procederà ulteriormente nelle attività di monitoraggio per le misure di prevenzione individuate che verranno incentrate, per l'anno 2023, sulla revisione della mappatura dei processi e dell'analisi dei rischi, anche in termini di *compliance* con il PNA 2019, a fronte del percorso sviluppato nel 2022 caratterizzato da:

- analisi e valutazione dei rischi, con la partecipazione dei CdR, mediante strumento informatico di raccolta e reportistica;
- sviluppo dell'integrazione delle analisi e delle valutazioni dei rischi, in rapporto con la certificazione ISO e la funzione di internal auditing.

ATS, in tal senso, sviluppa processi di valutazione dei rischi in continuo aggiornamento, non statici, quale fondamento delle disposizioni del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), secondo i principi per il raccordo con il precedente PTPCT riportati nello Schema in consultazione del PNA 2022-2024 (Parte Generale - § 3).

Il presente documento costituisce un allegato del PIAO 2023-2025 di ATS Milano.

2. Il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019 – nell'allegato 1 – riporta indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi, peraltro “in continuità” con i precedenti PNA<sup>1</sup>.

ATS, nell'attività di valutazione dei rischi per i propri processi, ha sviluppato un percorso che tiene presenti le principali caratteristiche del sistema di gestione del rischio delineato nell'allegato 1 del PNA 2019.

- In particolare, la valutazione avviene in una logica di sistema che ricomprende i principali attori della gestione del rischio (pag. 3), si è sviluppata la mappatura dei processi (pag. 13) e una fase di valutazione del rischio attraverso la correlazione tra la rilevazione dei Cdr e i responsabili delle diverse tipologie di rischio.
- In proposito ATS ha adottato procedure interne, gestite secondo il sistema ISO e la specifica **procedura A022-Pd001** “Analisi dei rischi” approvata il 31/8/2022.

Nel 2020 si è sviluppato anche un percorso formativo per i dirigenti, mediante laboratori, per lo sviluppo delle competenze di analisi e valutazione del rischio nonché un corso in materia di procedure ISO per la valutazione del rischio. Il percorso è proseguito nel 2021 e nel 2022 con la partecipazione alla fase di valutazione dei rischi, da ultimo realizzata secondo la citata procedura A022-Pd001.

3. Nel 2020 ATS, in considerazione dell'emergenza pandemica, aveva proceduto ad una revisione dell'analisi dei rischi quale fondamento dell'Aggiornamento del PTPCT approvato con deliberazione 511 del 16/07/2020.

Nel 2021, in data 29 giugno 2022, è stato adottato il PIAO di ATS Milano, ai sensi dell'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

*Come previsto dalla normativa vigente, il PIAO è finalizzato ad “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.”*

Nella prima adozione del PIAO, è stata sviluppata l'attività pregressa svolta in occasione dell'adozione del PTPCT 2022-2024, anche riferita all'analisi e valutazione dei rischi. In particolare, gli allegati al PTPCT 2022-2024 in materia di mappatura e rischi, sono risultati costitutivi del PIAO.

---

<sup>1</sup> In tal senso, si veda il 4 cpv della pag. 3.

## CAPITOLO 1 - ANALISI DEI RISCHI PER IL TRIENNIO 2023-2025

**1.1.** Per il triennio 2023-2025 è stata considerata, quale punto di riferimento per l'analisi dei rischi, la mappatura dei processi sviluppata – a livello di ATS – nell'ambito delle attività di rilevazione secondo le procedure ISO (A022-Pd001), con particolare riferimento alle rilevazioni – mediante consultazione dei dirigenti responsabili di processo (CdR) – del mese di ottobre 2022.

Per la valutazione relativa al triennio 2023-2025, oltre all'analisi del "contesto esterno" e del "contesto interno" - che è riportata nel PIAO - e agli esiti del monitoraggio 2021, si sono considerati i seguenti documenti:

- Piano nazionale anticorruzione (PNA) 2022-2024, predisposto dall'ANAC, finalizzato a *"rafforzare l'integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione per evitare che i risultati attesi con l'attuazione del PNRR siano vanificati da episodi di corruzione senza per questo incidere sullo sforzo di semplificazione e velocizzazione delle procedure amministrative"* (come da descrizione sintetica riportata presso il sito ANAC);
- Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) approvato dall'ANAC con deliberazione n.1064 del 13 novembre 2019;
- Documento ORAC denominato "Indirizzi per la prevenzione dei rischi in situazioni di emergenza" - Catalogo dei rischi individuato da Transparency International Italia e Re-Act in fase Covid-19 - Studio prodotto dalla società Protiviti srl su "Piani di gestione della crisi alla prova del coronavirus";
- Piano nazionale anticorruzione (PNA) 2019-2021: si è considerato che il Consiglio di ANAC, nella seduta del 21 luglio 2021, è intervenuto sul Piano Nazionale Anticorruzione e, in considerazione delle riforme che interessano i settori cruciali del Paese, aveva ritenuto - rispetto all'aggiornamento del PNA 2019-2021 – di fornire un quadro delle fonti normative e delle delibere sopravvenute e rilevanti rispetto alla originaria approvazione del piano triennale.

**1.2.** In considerazione delle analisi relative al contesto interno ed esterno, esplicitate nel PTPCT 2022-2024 e PIAO 2022-2024, le rilevazioni effettuate - nel mese di ottobre 2022 - dai CdR (direttori/dirigenti responsabili di processo) sono state oggetto di valutazione ulteriore a cura del RPCT, riportando il giudizio da "accettabile" a "rilevante" - pur in presenza di analisi di probabilità risultata limitata - per le attività in cui risulta censito il rischio da reato (denominato: *"maladministration e reati ai sensi della L. 190/2012"* - già rischio nr. 19) o, in alcune aree, per i rischi derivanti da violazione del codice di comportamento.

Si riportano le Tabelle riepilogative dell'attività svolta e della valutazione per il periodo 2023-2025, riservando ai paragrafi successivi le osservazioni di dettaglio e di analisi (capitolo 2).

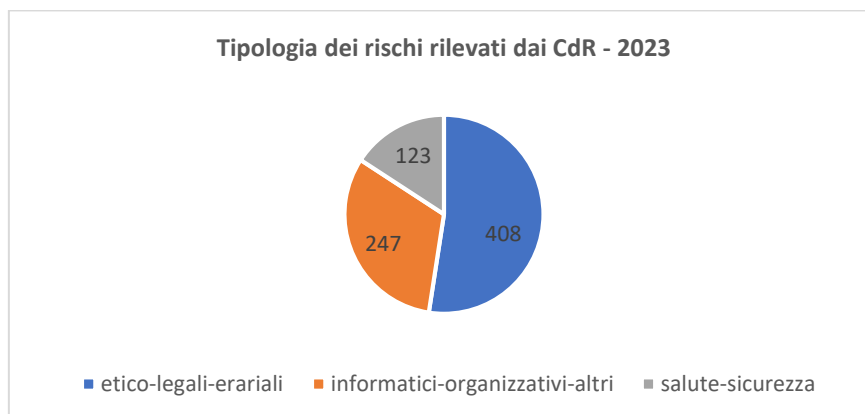
Si deve premettere che:

- ATS ha mappato nr. 27 Processi, ha proceduralizzato – nel percorso di certificazione ISO – fino a 157 attività, fatte salve le revisioni o gli aggiornamenti secondo il principio del miglioramento continuo e in relazione al percorso di riforma sanitaria lombarda (L.R. 22/2021) che ha comportato revisione delle funzioni affidate alle ATS lombarde;
- le modalità di rilevazione dei rischi per il 2022 sono state individuate in ATS Milano nel documento “Indicazioni per la compilazione dei campi presenti nel software Rischio” (Rev 02 del 16/09/22) e il percorso di valutazione è disciplinato nella procedura A022-Pd001;
- i rischi evidenziati dai CdR sono stati oggetto di valutazione, considerando i tre fattori di “Gravità” e “Probabilità” del rischio nonché il fattore della “Rilevabilità”; la combinazione dei tre fattori, attraverso items qualitativi riportati nel citato documento del 16/7/2022, conduce ad un giudizio in termini di rischio: “accettabile”, “rilevante” o “critico”;
- l’analisi si completa con una valutazione del contesto “interno” ed “esterno” attraverso una “Scheda swot” e con un percorso specifico di valutazione – riportato nel documento del 16/9/2022 – con l’individuazione delle diverse fasi;
- l’iter prosegue con la “condivisione”, da parte dei CdR, con gli operatori di ciascuna Struttura, da concludere entro il dicembre 2022 (obiettivo RAR 2022).

In particolare:

- nel percorso di analisi dell’ottobre 2022, le rilevazioni dei CdR hanno evidenziato nr. 778 voci in cui emerge la presenza di rischi, con riferimento alle tre tipologie di rischio analizzate in ATS e, in particolare:
  - o etico-legali-erariali;
  - o informatici-organizzativi-altri;
  - o salute-sicurezza;

**Tabella 1**

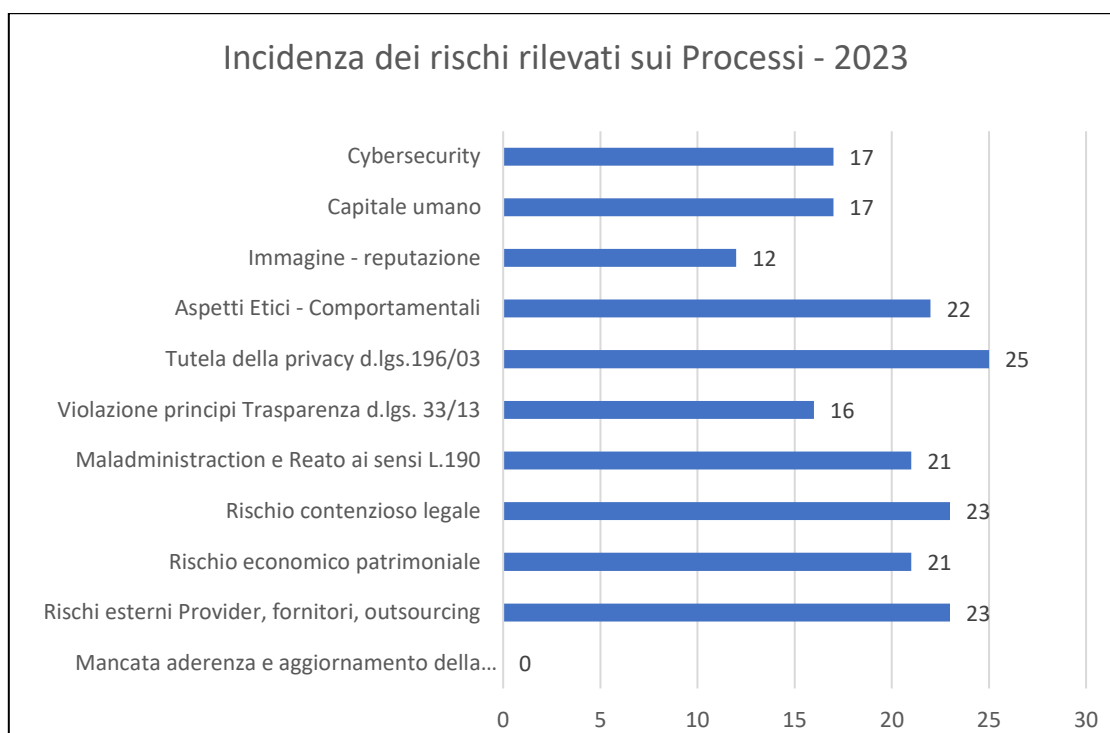


- con riferimento alla specifica finalità di prevenzione della corruzione e trasparenza, per il 2023-2025, sono state approfondite tutte le nr. 7 voci di rischio rientranti nella tipologia dei rischi "etico-legali-erariali" e nr. 3 voci di rischio rientranti nella tipologia "informatici-organizzativi-altri" (Capitale Umano, Cybersecyurity, Rischi da provider): dunque, per il triennio in esame, nr. 517 voci di rischio riferite a nr. 10 voci di rischio, come riportate nelle tabelle specifiche inserite nel seguito del presente documento.

Si riportano, fatti salvi gli approfondimenti del prossimo capitolo, le seguenti osservazioni:

- l'incidenza – rispetto ai nr. 27 processi mappati da ATS – delle voci di rischio (nr. 10) rilevanti ai fini della prevenzione della corruzione e trasparenza è rappresentata nella seguente tabella:

**TABELLA 2**

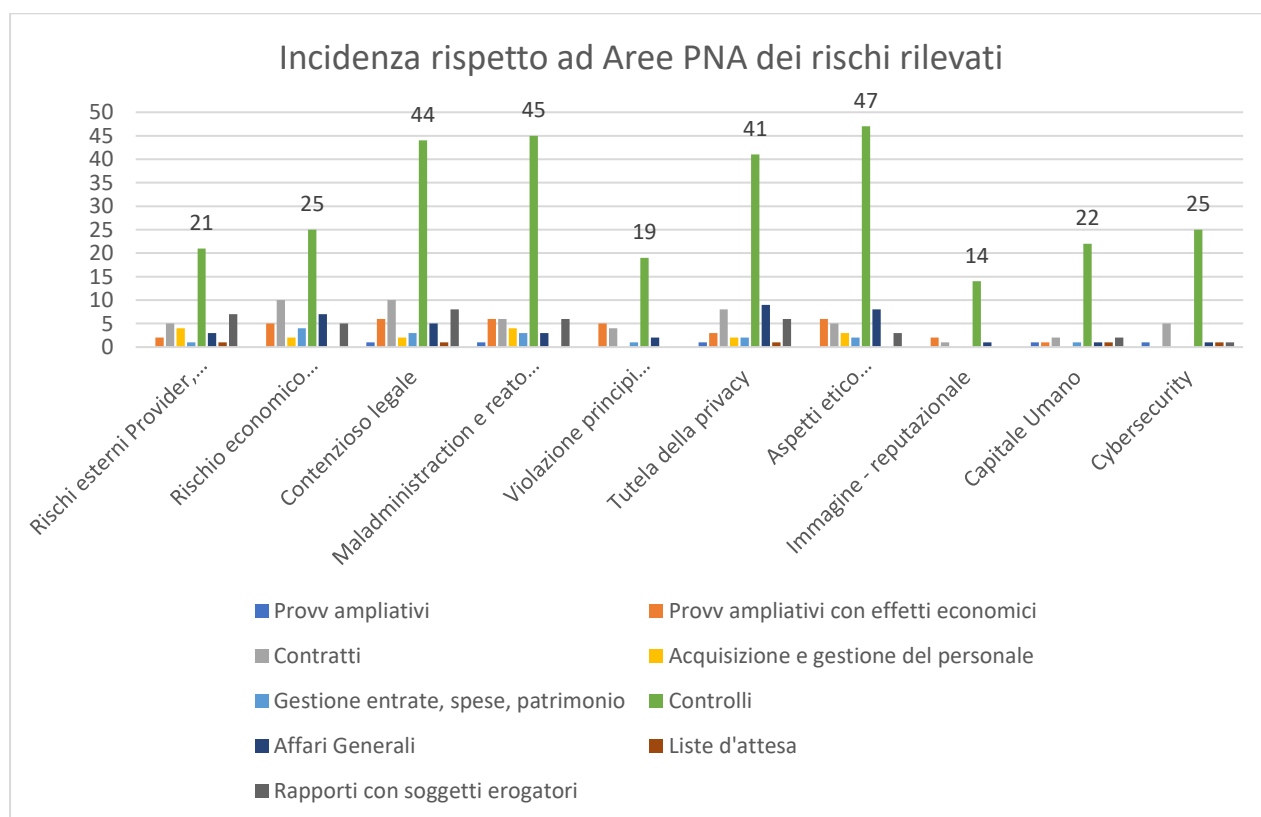


**Dal grafico emerge l'incidenza trasversale (25 su 27) dei rischi in esame sostanzialmente su tutti i (27) Processi censiti da ATS e, tra le voci di rischi, emerge l'incidenza - sulla maggior parte dei processi (>20) - dei rischi correlati con la "privacy" (25 processi), la "gestione dei provider/fornitori" e il rischio di "contenzioso legale" (23 processi) ma anche dei rischi da "maladministration/reato" e "etico comportamentali" o "economico**

**patrimoniali erariali” (21 e 22 processi).** Verrà quindi posta attenzione, nel prossimo triennio, a misure di prevenzione integrate per tutti i processi di ATS e, tra queste, a quelle correlate con i rischi citati che risultano, in parte, tipici delle finalità anticorruptive e, in parte, da rapportare con le finalità di sicurezza delle informazioni e dei dati personali e dunque da integrare con le iniziative della Direzione, del SIA, del DPO e alle politiche per la sicurezza delle informazioni (documento ISO: P01-Pd001).

- nella tabella seguente sono riportate le medesime nr. 10 voci di rischio emerse – con giudizio di rischio accettabile/rilevante/critico (nr. 517 su nr. 778 voci rilevate dai CdR) – correlate alle AREE di rischio desunte dal PNA 2019 (All. 1 - 13 Aree di cui 2 non applicabili alle ATS e 3 ricondotte – per la presente analisi – alla voce relativa alle “risorse umane” per un totale quindi di 9 Aree di rilievo); in particolare, la tabella seguente – oltre a registrare l’incidenza delle voci di rischio rispetto alle Aree di rischio desunte dai PNA – ne riporta il dato quantitativo di seguito così rappresentato:

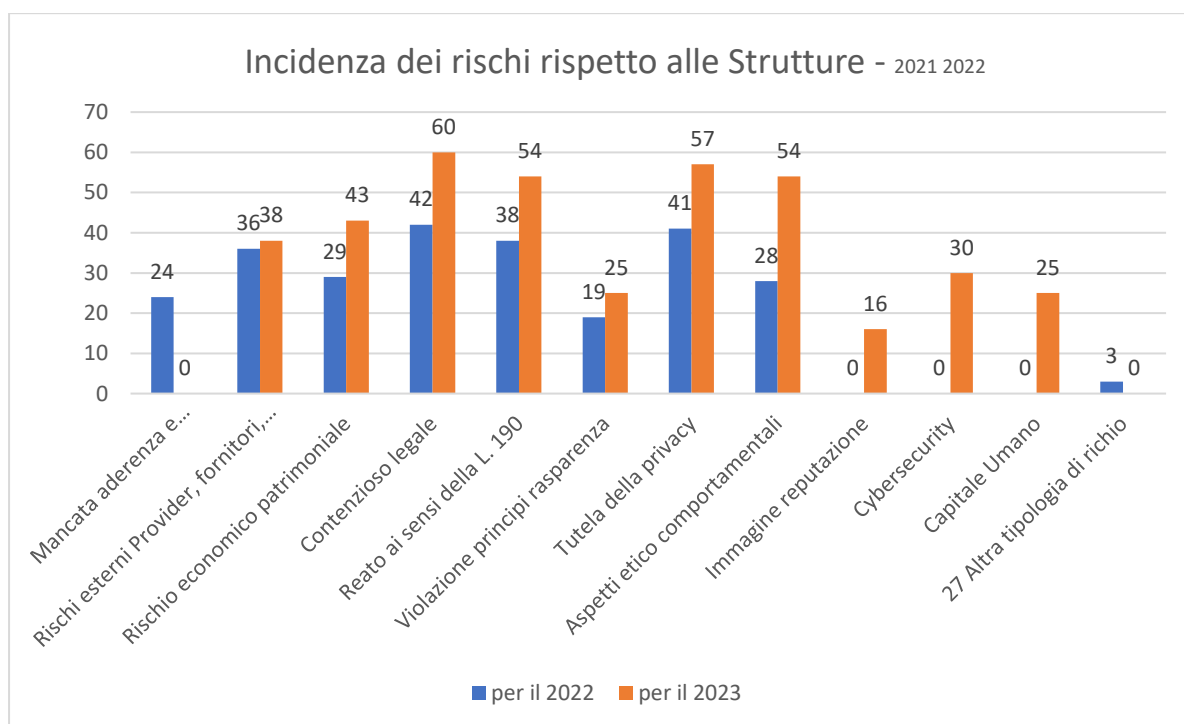
**TABELLA 3**



**Dal grafico emerge un maggiore dettaglio circa le priorità da considerare in quanto è riferito alle AREE (9 voci di analisi) desunte da PNA (cui si correlano gruppi dei 27 processi di ATS).** Infatti, il grafico da evidenza al rapporto tra la tipologia dei rischi emersi e le Aree PNA – anche in termini quantitativi (nr. voci Selezionate dai CdR), da cui emerge la maggior rilevanza dei rischi correlati agli aspetti etico comportamentali (nr. 47), inerenti alla malpractice e ai reati di corruzione (nr. 45), pur confermando la rilevanza del tema “privacy” (nr. 41) e del tema relativo al rischio di “contenzioso legale” (nr. 44). Tali temi saranno oggetto di valutazione per le azioni di prevenzione da intraprendere nel triennio 2023-2025.

- nella tabella seguente sono riportate le medesime nr. 10 voci di rischio emerse – con giudizio di rischio accettabile/rilevante/critico (nr. 517 su nr. 778 voci rilevate dai CdR) – correlate al numero delle Strutture in cui i rischi sono emersi:

**TABELLA 4**

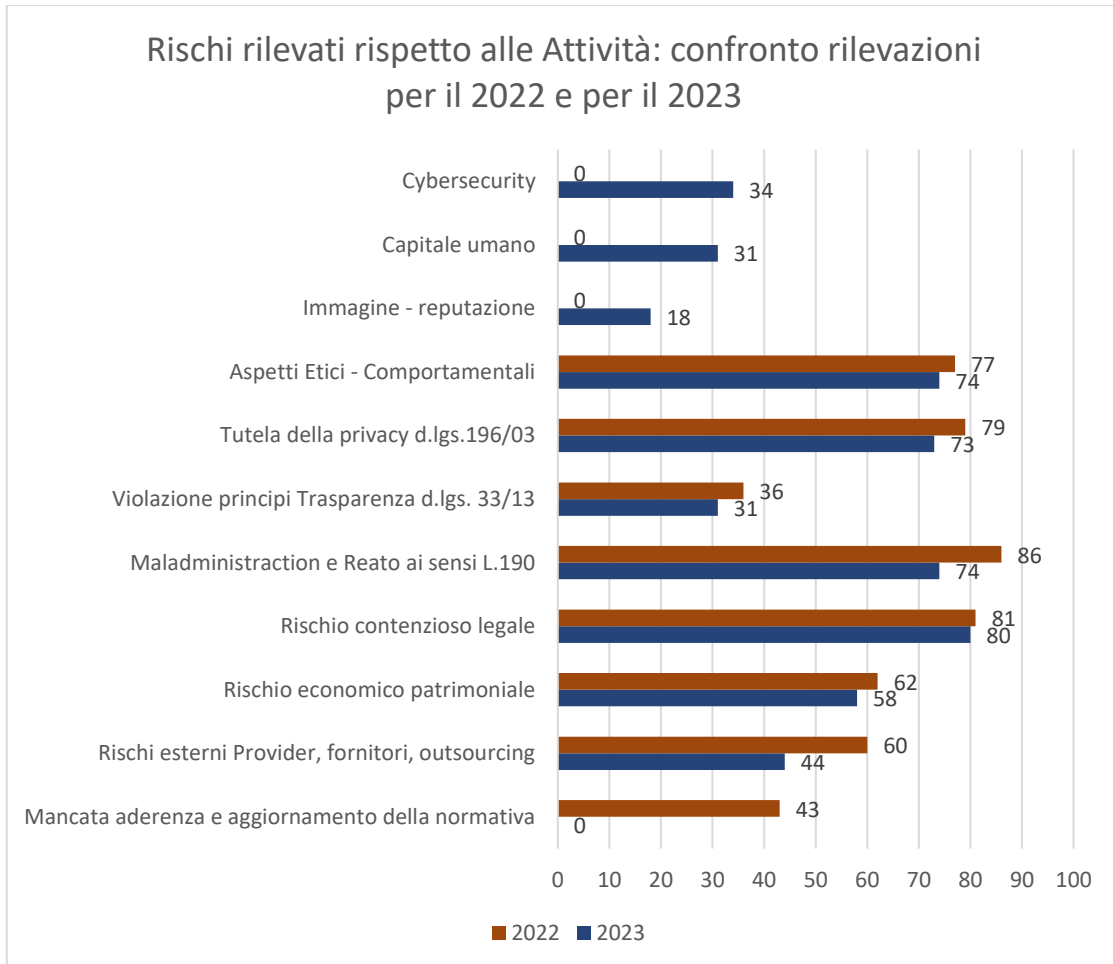


**Dal grafico emerge il maggior numero di Strutture che hanno ritenuto presenti i rischi in esame, rispetto alla precedente annualità,** peraltro evidenziando la maggiore incidenza delle voci di rischio già richiamate (etico-comportamentali, da reato, inerenti privacy e da contenzioso legale).

- nella tabella seguente sono riportate le medesime nr. 10 voci di rischio emerse – con giudizio di rischio accettabile/rilevante/critico (nr. 517 su nr. 778 voci rilevate dai CdR)

dai CdR) – correlate con le Attività valutate dai Cdr con rischi (nr. 80 per il 2023), con raffronto rispetto alla precedente rilevazione annuale:

**TABELLA 5**



**Dal grafico emerge una minore preoccupazione - per il 2023 - circa i rischi rilevati per il precedente periodo, peraltro in presenza di un'ulteriore specificazione - tra i rischi sottoposti ad esame - delle voci relative al "capitale umano", alla "immagine-reputazione" e alla "cybersecurity".** Ne consegue, quindi, che la correlazione dei rischi censiti per il 2022 - rispetto ai rischi di nuova definizione per il 2023-2025 - tende a rappresentare una sostanziale continuità dell'analisi e a rendere opportuno di proseguire con le azioni già avviate nel precedente anno, pur con le peculiarità emerse nell'ultima rilevazione.

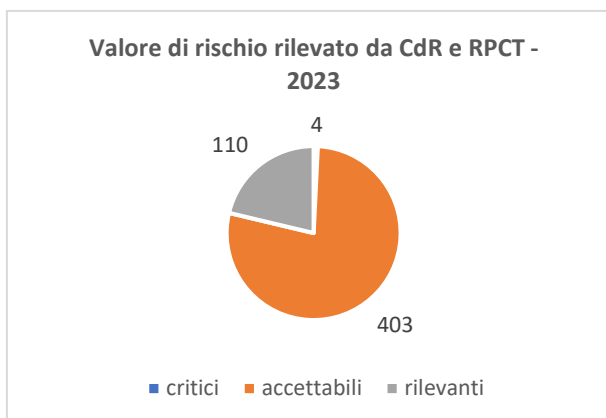
- l'analisi effettuata in ATS si presenta, rispetto al "valore" di rischio (accettabile: 501, rilevante: 13, critico: 3), con una prima rilevazione da parte dei CdR e un'ulteriore verifica del RPCT che possono essere rappresentate come segue nelle seguenti Tabelle:



**Tabella 5.1**



**Tabella 5.2**



**In proposito si può osservare quanto segue:**

- pur in continuità con la rilevazione dei CdR, l'analisi del RPCT (Tabella 5.2) – in considerazione del contesto esterno e delle attività dell'anno 2022 – propone i valori di rischio (accettabile, rilevante, critico) aggiornati, riportando a nr. 4 i rischi “critici”, a nr. 110 i rischi “rilevanti” (pari a ulteriori nr. 70 voci circa la rilevanza del rischio da reato e nr. 27 per la rilevanza dei rischi etico-comportamentali) come rappresentato nella precedente tabella;
- circa i processi ricondotti – dall'ulteriore valutazione del RPCT - al valore di rischio “rilevante” - con riferimento alle voci di rischio “maladministration e reati L.190” e rischio “aspetti etico-comportamentali” -, di cui alla precedente tabella, si deve rilevare che sono 7 (sui 27 censiti da ATS) i processi che, peraltro, corrispondono ad aree di attività significative per ATS e in particolare:

**Tabella 6**

codice	Processi (Universo di Audit)	Area di Rischio (Anac)
5	Gestione risorse umane	01 Provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario 04 Acquisizione e gestione del personale 07 Incarichi e nomine 09 Attività libero professionale
9	Gestione Acquisti	03 Contratti pubblici
11	Gestione Immobili	03 Contratti pubblici
16	Controllo delle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie	06 Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
18	Gestione attività di vigilanza	06 Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
23	Programmazione e controllo veterinaria	06 Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
25	Governo della Farmaceutica	11 rapporti con soggetti erogatori 03 Contratti pubblici

Nel capitolo 2, seguiranno le osservazioni più specifiche circa le tabelle sopra riportate che evidenziano la tipologia e il numero di rischi valutati con giudizio “rilevante” o “critico” e si riporteranno le valutazioni di sintesi emerse dall'analisi dei rischi per il triennio 2023-2025.

**1.3.** Circa la metodologia, per il triennio 2023-2025, si riportano alcuni elementi che hanno caratterizzato l'analisi dell'ottobre 2022 richiamando la procedura A022-Pd001 e il documento contenente le indicazioni per la rilevazione dei rischi mediante software in data 16/9/2022. In particolare:

a) si sono ricondotti i processi ATS (nr. 27) alle Aree di Rischio individuate dai PNA (nr. 13):

**Tabella 7**

<b>AREE di rischio</b>	<b>note</b>
01 Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	
02 Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	
03 Contratti pubblici	
04 Acquisizione e gestione del personale	A tale voce viene aggregata, per la presente analisi dei rischi, la voce Attività “Libero Professionale” e la Voce “Incarichi e nomine”
05 Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	
06 Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	
07 Incarichi e nomine	Aggregata alla voce “Acquisizione e gestione del personale”
08 Affari Legali e contenzioso	
09 Attività libero professionale	Aggregata alla voce “Acquisizione e gestione del personale”
10 Liste di attesa	
11 rapporti con soggetti erogatori	
12 Farmaceutica, dispositivi e altre tecnologie: ricerca, sperimentazioni e sponsorizzazioni	Non di pertinenza per le ATS
13 Attività conseguenti al decesso in ambito intraospedaliero	Non di pertinenza per le ATS

b) sono state riviste le tipologie di rischio oggetto di analisi – nelle precedenti annualità - con riferimento ai fattori che costituiscono elementi di maladministration, ricondotte – per il triennio 2023/2025 - alle seguenti:

**Tabella 8**

<b>Voci di rischio</b>	
	Rischi etico-legali-erariali (nr. 7):
Immagine Reputazione	
Contenzioso legale	
Maladministration e reato ai sensi L. 190/12	
Erariale – patrimoniale	
Violazione principi Trasparenza (Dlgs 33/2013)	
Tutela ella privacy	
Etico comportamentale	
	Rischi informatici-organizzativi-altri (nr. 3):
Capitale umano	
Approvvigionamenti (outsourcing, fornitori, provider eserni	
Cybersecurity (perdita integrità, disponibilità e riservatezza dei dati informatici	

c) i Processi (nr. 27) che costituiscono il cd “Universo di Audit” di ATS - sia per le funzioni di RPCT che per le funzioni di internal auditing e per quelle relative alla certificazione ISO dei processi - sono di seguito riportati:

**Tabella 9**

	<b>Processi censiti in ATS MI (Universo di Audit)</b>	<b>Area di Rischio (Anac)</b>
1	<b>Pianificazione e monitoraggio strategico</b>	06 Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
2	<b>Comunicazione</b>	06 Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
3	<b>Gestione della Qualità</b>	06 Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
4	<b>Governo delle Reti</b>	06 Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
5	<b>Gestione risorse umane</b>	01 Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario 04 Acquisizione e gestione del personale 07 Incarichi e nomine 09 Attività libero professionale
6	<b>Gestione affari generali</b>	08 Affari Legali e contenzioso
7	<b>Gestione sicurezza e prevenzione sul luogo di lavoro</b>	06 Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
8	<b>Gestione del rischio</b>	08 Affari Legali e contenzioso
9	<b>Gestione Acquisti</b>	03 Contratti pubblici
10	<b>Conduzione e manutenzione di immobili e apparecchiature</b>	03 Contratti pubblici
11	<b>Gestione Immobili</b>	03 Contratti pubblici
12	<b>Governo sistemi informativi</b>	03 Contratti pubblici
13	<b>Gestione Risorse Economico-Finanziarie</b>	05 Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

14	<b>Programmazione delle prestazioni sanitarie e sociosanitarie</b>	02 Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario
15	<b>Acquisto delle prestazioni sanitarie e sociosanitarie</b>	02 Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario 11 rapporti con soggetti erogatori
16	<b>Controllo delle prestazioni sanitarie e sociosanitarie</b>	06 Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
17	<b>Tutela salute e ambiente</b>	06 Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
18	<b>Gestione attività di vigilanza</b>	06 Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
19	<b>Gestione screening di prevenzione</b>	10 Liste di attesa
20	<b>Gestione Malattie infettive</b>	06 Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
21	<b>Gestione Sicurezza e prevenzione nei luoghi di lavoro</b>	06 Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
22	<b>Sicurezza alimenti</b>	06 Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
23	<b>Programmazione e controllo veterinaria</b>	06 Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
24	<b>Erogazione distretti veterinari</b>	06 Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
25	<b>Governo della Farmaceutica</b>	11 rapporti con soggetti erogatori 03 Contratti pubblici
26	<b>Governo convenzioni medici di medicina generale, pediatri di libera scelta e medici di CA</b>	04 Acquisizione e gestione del personale
27	<b>Gestione ed erogazione di analisi ai fini preventivi</b>	06 Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni

d) sono stati individuati i principali **eventi rischiosi di processo**, con riferimento ai seguenti elementi di attenzione:

**Tabella 10**

- Gestione degli incarichi o dei contratti con finalità di concorrenza sleale/danno (reputazionale, risarcitorio, da disservizio) rispetto alle attività ordinarie di ATS o del SSN/SSR; conflitto di interesse; reati contro la PA.
- Gestione degli istituti previsti da CCNL o ACN - e/o dalla normativa specifica – di tipo economico con finalità agevolativa o in danno (reputazionale o risarcitorio) per ATS o per il SSN/SSR; conflitto di interesse; reati contro la PA. Gestione degli istituti previsti da CCNL (o ACN) con finalità agevolativa di dipendenti; inopportunità/illegittimità nella fase di programmazione del reclutamento del personale (dipendente, convenzionato, consulente, etc.) o nelle procedure di selezione (concorsi, avvisi, etc.) o di progressione con finalità agevolativa o in danno di alcuni; attività di reclutamento o gestione giuridica ed economica del personale in danno (reputazionale o risarcitorio) per ATS o per il SSN/SSR; conflitto di interesse; reati contro la P.A.
- Gestione degli strumenti di accettazione/presa in carico dell'utente o valutazione di istanze del cittadino con finalità agevolativa del soggetto richiedente o in danno di ATS o del SSN/SSR; conflitto di interessi; reati contro la PA. Gestione degli strumenti di controllo/amministrazione

<p>generale (pareri, istruttorie, etc.) o di risoluzione delle controversie giudiziali e stragiudiziali con finalità agevolativa delle controparti o in danno (reputazionale o risarcitorio) per ATS o del SSN/SSR; conflitto di interessi; reati contro la PA.</p>
<p>- Gestione degli strumenti di controllo/ispezione/verifica/sanzione con finalità agevolativa delle controparti o in danno (reputazionale o risarcitorio) di ATS o del SSN/SSR; conflitto di interessi; reati contro la PA. Gestione degli strumenti di programmazione/controllo con finalità agevolativa di alcuni/particolari destinatari/fornitori/stakeholder o in danno (reputazionale o risarcitorio) per ATS o del SSN/SSR; conflitto di interessi; reati contro la PA.</p>
<p>- Inopportunità/illegittimità del procedimento con effetto/finalità agevolativa del destinatario o di danno dei controinteressati e all'interesse pubblico; conflitto di interessi; danni ad ATS (reputazionali o risarcitori) o al SSN/SSR; reati contro la PA. Inopportunità/illegittimità nella fase di progettazione/programmazione o di autorizzazione/accreditamento/contrattualizzazione o di espletamento di procedure di gara per lavori/forniture/servizi; rapporti con il contraente con effetto/finalità agevolativa o di danno dei controinteressati e all'interesse pubblico; carenza di monitoraggio nell'esecuzione del contratto/convenzione/adempimenti in carico all'accreditato/contrattualizzato/concessionario per finalità agevolativa; conflitto di interessi; danni ad ATS (reputazionali o risarcitori) o al SSN/SSR; reati contro la PA.</p>
<p>- Percorsi formativi orientati a finalità agevolative di alcuni o di docenti/fornitori e in danno di altri; reati contro la PA. Conflitto di interessi. Reati contro la P.A.</p>

e) sono state valutate attività (all'interno dei processi): da nr. 78 (anno 2019) a **80** (anno 2022);

f) sono state valutate rilevazioni delle Strutture (UOC/Dipartimenti/UOSD) oggetto di analisi: da nr. 54 (anno 2019) a nr. **78** (2022);

g) sono stati valutati i fattori abilitanti "generali" con riferimento ai seguenti elementi:

**Tabella 11**

<b>FATTORI ABILITANTI</b>
manca/ridotto numero di misure di trattamento del rischio (controlli)
limitate misure di trasparenza applicabili/applicate
eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento
ridotto numero di personale dedicato e/o esercizio esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto
scarsa responsabilizzazione interna
inadeguatezza o assenza di competenze specifiche del personale addetto ai processi
inadeguata diffusione della cultura della legalità
complessità del rapporto tra Direttive delle Autorità istituzionali di indirizzo e controllo, gli Stakeholder e l'attuazione delle finalità di salute e della normativa vigente
manca/limiti dell'attività di programmazione

complessità della definizione di ruoli e responsabilità
manca di criteri oggettivi per la determinazione del compenso/prezzo/costi
complessità dei controlli sulla veridicità delle dichiarazioni rese e i requisiti
Complessità della discrezionalità tecnica e amministrativa
Potenziali conflitti di interesse per le relazioni personali o associative/culturali

#### 1.4. Circa la metodologia della valutazione dei rischi:

- l'analisi dei processi e delle attività nonché le valutazioni del rischio sono state sviluppate a partire da un percorso di autovalutazione dei dirigenti responsabili dei processi (CdR), da ultimo avviato nel 2019 e aggiornato nell'ottobre 2022;
- nel 2023-2025, seguirà un percorso di revisione della mappatura dei processi e dell'analisi dei rischi, in compliance con il PNA 2019.

Circa la metodologia della fase di analisi a livello dei dirigenti responsabili, si rileva che è stata effettuata secondo un modello, presente in area documentale ATS, che specificamente prevede:

1. Analisi di Swot: è un'analisi ragionata del contesto con lo scopo di valorizzare i punti di forza (elementi interni utili a raggiungere il risultato) e contenere i punti di debolezza (aspetti dell'organizzazione che sono dannosi per il raggiungimento dell'obiettivo) alla luce del quadro di opportunità e minacce che dipendono dall'esterno;
2. Risk score: la metodologia valutativa prescelta dall'ATS di Milano è risultata di tipo quantitativo, il cui valore è ottenuto dal prodotto tra il grado di probabilità di accadimento(P) la gravità del danno(G) e la rilevabilità dell'evento/rischio:
  - (R). Il prodotto ottenuto (**PxGxR**) determina il livello di rischio.

Il modello, revisionato nel 2022 con la procedura A022-Pd01, è stato utilizzato per la rilevazione attivata con riferimento ai processi rilevanti per ATS per il prossimo triennio.

#### 1.5. Circa la formulazione del giudizio di valutazione, le misure di prevenzione e il piano di azione generale da sviluppare, si riporta la seguente Tabella di riferimento:

**Tabella 12**

Sintesi	Giudizio	Misure di prevenzione	Piano di Azione generale
ACCETTABILE	Il rischio individuato, in considerazione della tipologia e dell'analisi condotta, risulta presidiato in considerazione delle misure generali di prevenzione e trasparenza, sviluppate per il triennio	misure generali	Controllo dirigenziale. Intervento di audit su eventuale segnalazione interna/esterna
RILEVANTE	Lo studio della tipologia del rischio, secondo l'analisi condotta, fa ritenere che le misure generali di prevenzione e trasparenza sviluppate per il triennio costituiscano idoneo presidio, pur richiedendo un monitoraggio circa la valutazione dei rischi da effettuarsi tempestivamente rispetto all'emergere di eventuali condotte improprie e/o di indici specifici (segnalazioni, avvio di procedimenti di controllo interni o esterni, etc.) - di incremento del rischio.	monitoraggio degli indici di incremento del rischio	Controllo dirigenziale. Intervento di audit su eventuale segnalazione interna/esterna. Questionario di rilevazione degli indici di incremento del rischio.
CRITICO	La tipologia del rischio, secondo l'analisi condotta, rende necessario integrare le misure generali di prevenzione e trasparenza sviluppate per il triennio, richiedendo un monitoraggio almeno annuale e l'applicazione di misure specifiche di riduzione del rischio.	Audit sul processo	Audit sul processo

## CAPITOLO 2 – ELEMENTI DI VALUTAZIONE PER ANALISI DEI RISCHI 2023-2025

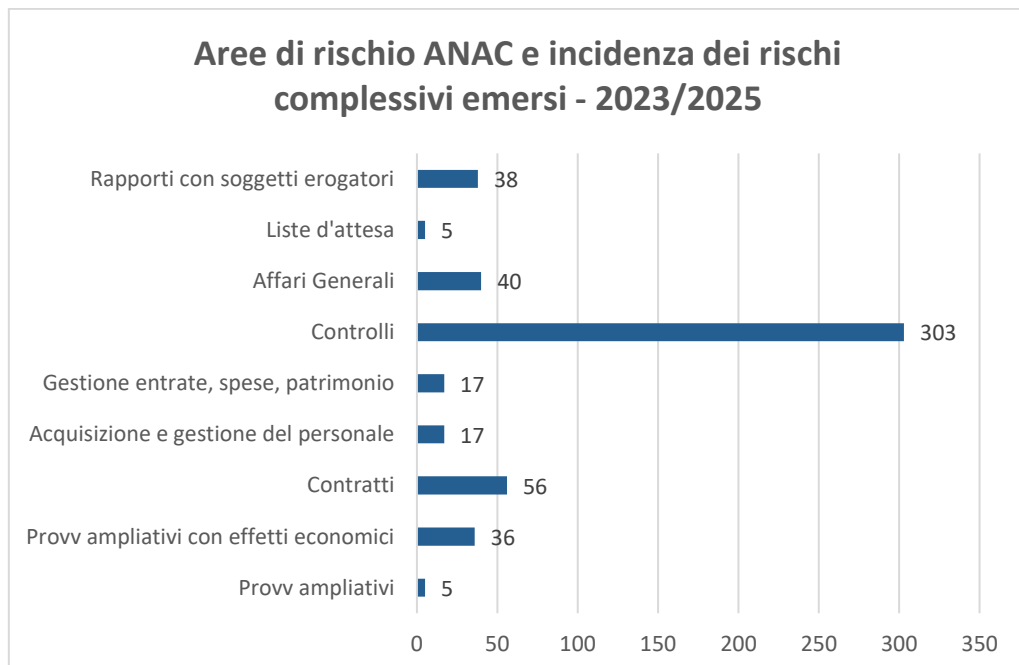
**2.1.** Alcune linee di attenzione sono emerse nell'analisi dei rischi di processo effettuata per il triennio 2023-2025 e oggetto del PIAO 2023-2025 di ATS.

Se ne riepilogano, pertanto, alcune risultanze che guideranno l'attività di applicazione delle misure di prevenzione e formative nonché l'attività di monitoraggio nel triennio in questione.

A) Si può rilevare che, rispetto alle 13 Aree a rischio - individuate dai PNA e riepilogate al precedente § 1.3. (**Tabella 7**) del presente documento – l'incidenza della tipologia di rischi analizzata (n. 10 voci - § 1.3. – Tabella 8) è stata diversificata.

In particolare, risulta una prevalenza dell'area a rischio relativa alla voce "Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni" – funzione tipica e propria di ATS -, "contratti pubblici", "affari generali" – funzioni generali - e della voce "rapporti con soggetti erogatori" e "Provvedimenti ampliativi" – funzioni tipiche e proprie di ATS - che in effetti costituiscono il fulcro delle funzioni affidate alle ATS lombarde e confermate dalla L.R. 22/2021; si veda il seguente grafico:

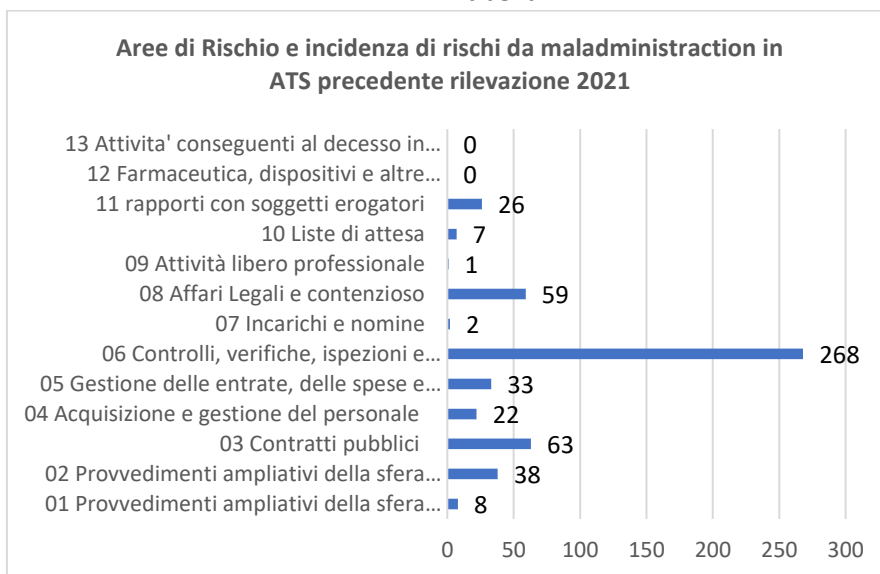
**Tabella 13**



A ben vedere la rilevazione per il 2023 conferma l'analisi già effettuata nel 2021 circa le aree di maggior incidenza dell'impatto dei rischi per ATS; si veda la seguente tabella:

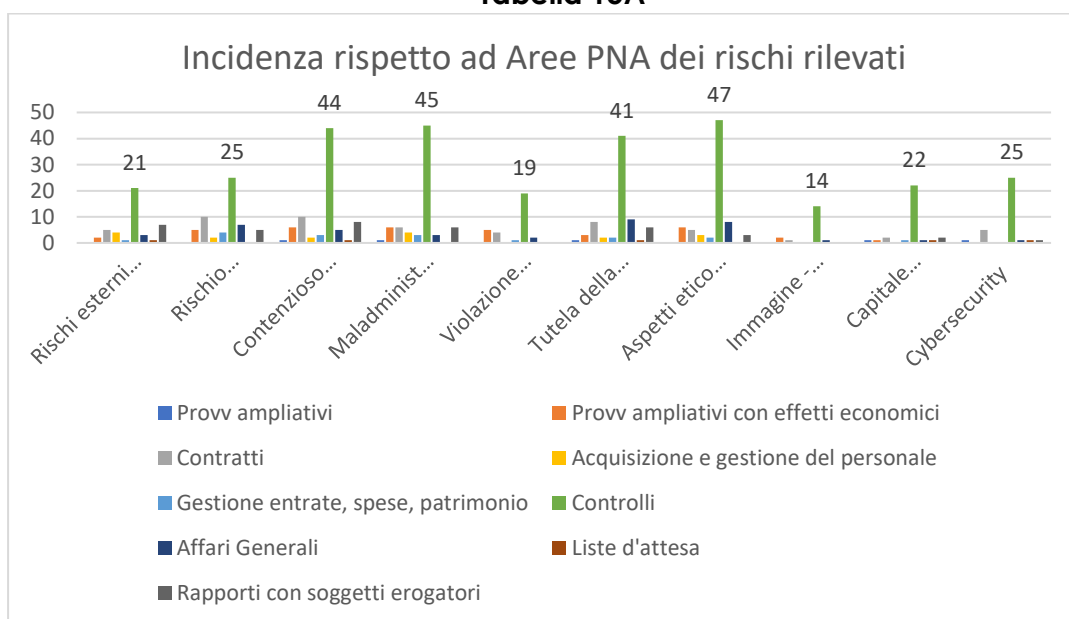


**Tabella 14**



- B) La specifica tipologia di definizione delle Aree a rischio – sul modello dei PNA – rende complesso riportare una funzione specifica delle ATS lombarde – e cioè l'attività di programmazione – che in effetti si sviluppa – oltre che con riferimento alle citate voci relative ai Controlli e ai rapporti con gli erogatori, con riferimento alle voci relative ai Provvedimenti ampliativi con o privi di effetto economico;
- C) I dati emersi nella rilevazione dell'ottobre 2022 possono essere rappresentati, con riferimento al rapporto tra le Aree di Rischio PNA e le voci di rischio, con la seguente tabella riepilogativa – già riportata nel capitolo 1 – cui segue la Tabella analitica:

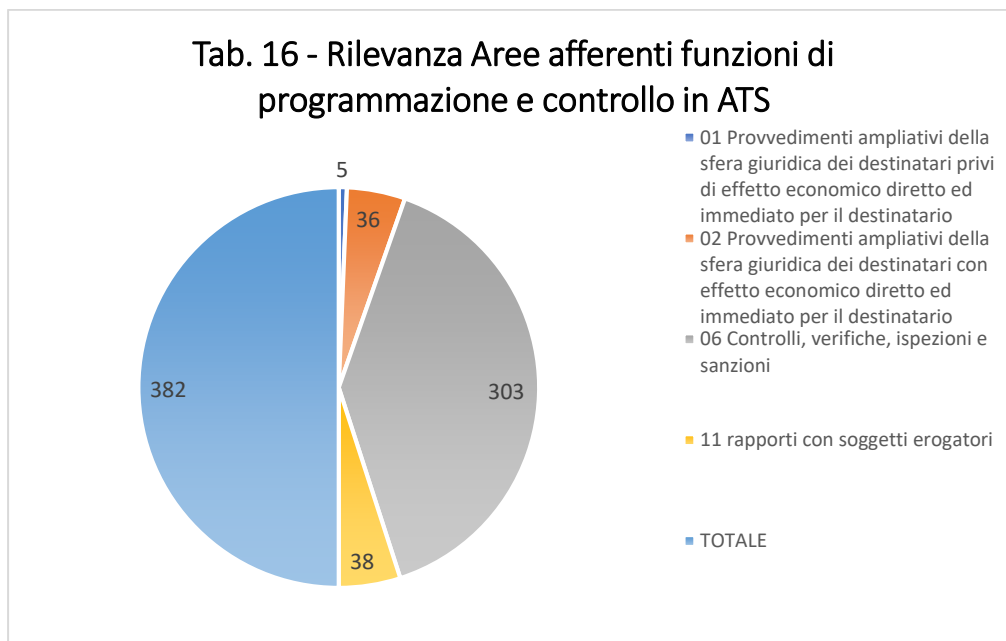
**Tabella 15A**



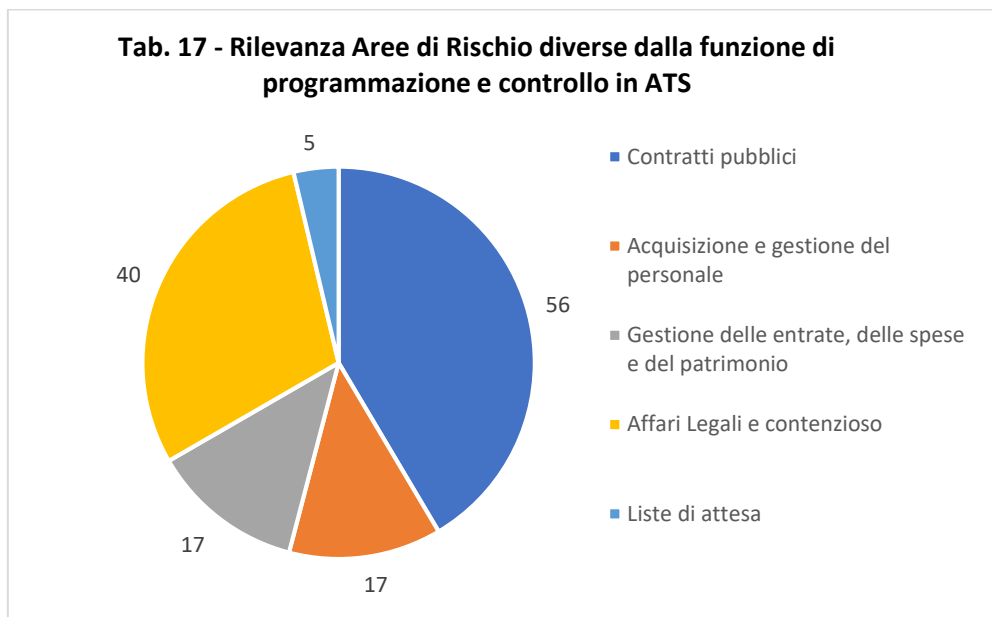
**Tabella 15B**

AREA DI RISCHIO	Rischi esterni Provider, fornitori, outsourcing	Rischio economico patrimoniale	Contenzioso legale	Maladministration e reato ai sensi della L. 190	Violazione principi trasparenza	Tutela della privacy	Aspetti etico comportamentali	Immagine - reputazione	Capitale Umano	Cybersecurity	totale
Provvedimenti	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	5
Provvedimenti ampliativi con Contratti	2	5	6	6	5	3	6	2	1	0	36
Contratti	5	10	10	6	4	8	5	1	2	5	56
Acquisizione e gestione del	4	2	2	4	0	2	3	0	0	0	17
Gestione entrate, spese,	1	4	3	3	1	2	2	0	1	0	17
Controlli	21	25	44	45	19	41	47	14	22	25	<b>303</b>
Affari Generali	3	7	5	3	2	9	8	1	1	1	40
Liste d'attesa	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	5
Rapporti con soggetti	7	5	8	6	0	6	3	0	2	1	38
											<b>517</b>

D) Restando nell'ambito dell'applicazione delle Aree di rischio – sul modello dei PNA – rispetto alle principali funzioni istituzionali dell'ATS – cioè la programmazione e il controllo -, nel grafico sotto riportato si evidenzia la rilevanza delle Aree di Rischio riconducibili alle funzioni di programmazione e controllo (rischi segnalati tot. 382) rispetto alle altre funzioni (tot. 135 – Tab. 17):



E) Nella definizione delle voci diverse da quelle direttamente riconducibili alle funzioni precipue di programmazione e controllo, vengono ad emergere le attività più strettamente di carattere amministrativo / ordinario rispetto alle Aree di Rischio che di seguito si descrivono come segue (tot. 135):

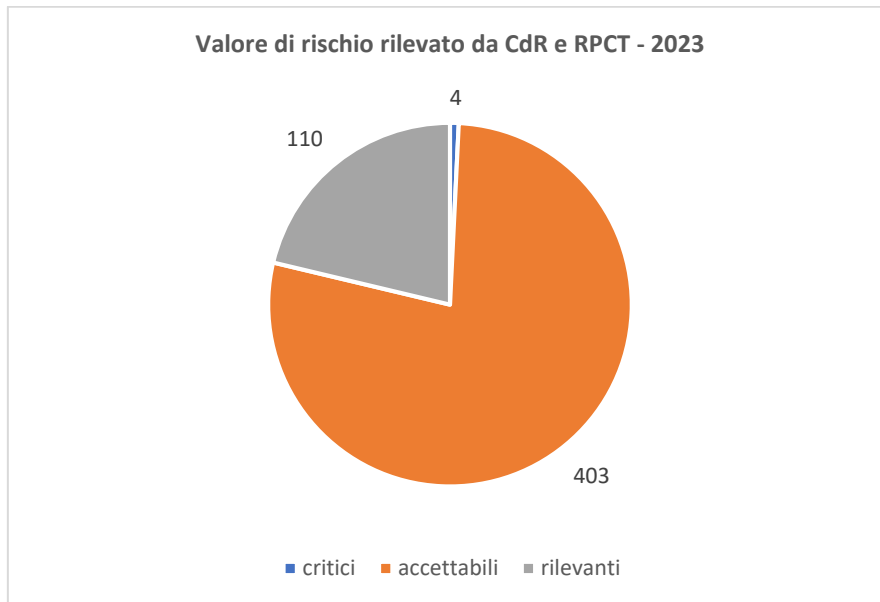


F) Si precisa che le aree di rischio – desunte dai PNA - relative alla “ricerca farmaceutica” e alle “Attività conseguenti al decesso in ambito intraospedaliero” non sono attive in ATS, trattandosi di funzioni specifiche delle ASST / IRCCS;

G) Nell'allegato 1 al PIAO 2023-2025 è riportata la mappatura dei processi e l'analisi dei rischi specifica;

H) Con riferimento alle Aree di rischio nonché ai processi e alle responsabilità/strutture in cui la valutazione dei rischi, per il triennio 2023-2025 – ha riportato un giudizio RILEVANTE/CRITICO, saranno applicate le misure di prevenzione previste al punto 1.5 del presente documento con un “Piano d'azione” da sviluppare per il contenimento/monitoraggio del rischio. In particolare, si tratta di 4 aree a rischio “critico” e 110 a rischio “rilevante”, come rappresentato nella seguente tabella:

### Tabella 18

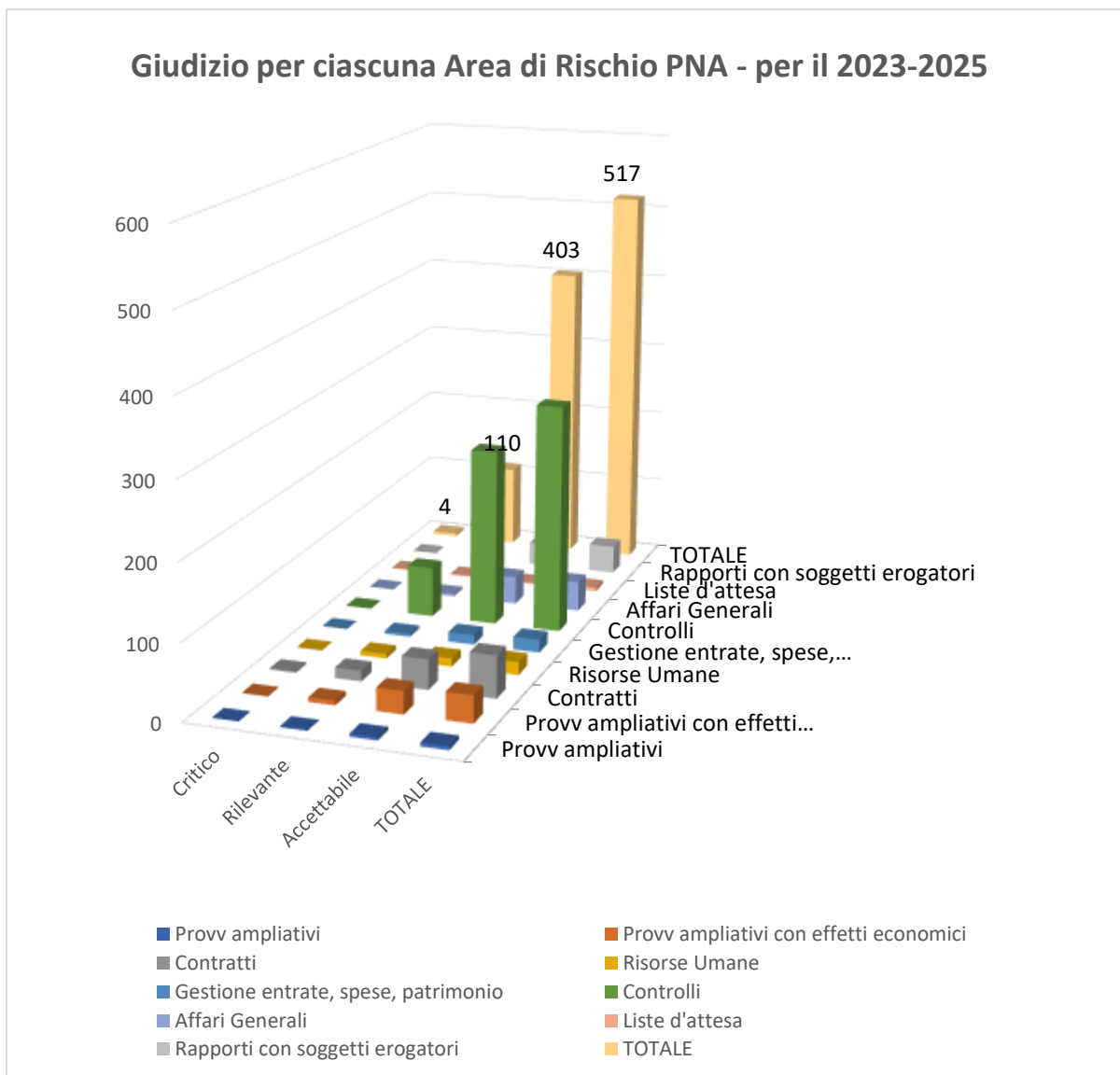


- l) L'assetto complessivo dei rischi, con la distinzione tra valore di rischio "accettabile", "rilevante" o "critico" può essere rappresentato – con i dati della seguente Tabella - nel successivo grafico, con riferimento a ciascuna area di rischio:

**Tabella 19A**

AREA DI RISCHIO	Critico	Rilevante	Accettabile	TOTALE
Provv ampliativi	0	1	4	5
Provv ampliativi con effetti economici	0	6	30	36
Contratti	2	14	40	56
Risorse Umane	0	6	11	17
Gestione entrate, spese, patrimonio	0	4	13	17
Controlli	1	67	235	303
Affari Generali	0	3	37	40
Liste d'attesa	1	2	2	5
Rapporti con soggetti erogatori	0	7	31	38
<b>TOTALE</b>	<b>4</b>	<b>110</b>	<b>403</b>	<b>517</b>

**Tabella 19B**



J) Le voci di rischio "critico" riguardano:

Voce di rischio	Area di rischio ANAC
Cybersecurity	Contratti
Cybersecurity	Contratti
Capitale Umano	Liste d'attesa
Etico-comportamentale	Controlli

## CAPITOLO 3 – Note conclusive

### 3.1. Note conclusive

La mappatura dei rischi e l'analisi periodica costituiscono elemento rilevante sia con riferimento alle finalità di prevenzione della corruzione che con riferimento al principio di miglioramento continuo sotteso alla certificazione ISO di ATS.

Si sono richiamate, nei capitoli precedenti, le modalità di azione in materia, da ultimo individuate nella procedura A022-Pd01.

L'analisi per il triennio 2023-2025, con particolare riferimento ai profili inerenti alla trasparenza e la prevenzione della corruzione, è stata riportata nel precedente capitolo ed è stata oggetto, nell'ambito di una specifica progettualità RAR per il 2022, di condivisione con gli operatori di ciascuna struttura di ATS, a cura dei CdR.

In esito della rilevazione e delle analisi sopra riportate, si richiamano alcune priorità/elementi di riflessione che caratterizzeranno l'individuazione/applicazione delle misure di prevenzione nel triennio 2023-2025.

In particolare:

- Le voci di rischio analizzate sono emerse dalla rilevazione dei CdR e del RPCT, pur con alcune peculiarità nell'individuazione del giudizio di valore (accettabile, rilevante, critico), nella maggior parte dei Processi censiti da ATS (e nelle Aree di attenzione desunte dai PNA): in tal senso, devono essere proseguite le attività interaziendali e comuni a tutti i processi sia in termini formativi sia in termini di collaborazione con le altre funzioni di controllo (internal auditing, audit ISO interni o di parte terza, Controllo di Gestione, etc.) sia con riferimento alle attività di prevenzione di alcuni rischi specifici quali quelli in materia di cybersecurity e privacy;
- Con riferimento all'incidenza, rispetto alle Aree di attenzione ANAC, dei rischi correlati con "maladministration"/"reato" o "etico comportamentali", l'attenzione emersa è significativa e, pertanto, andrà proseguito lo sviluppo delle misure di prevenzione;
- Oltre alla formazione specifica, per le diverse funzioni e anche riferita alle competenze professionali e individuali, il carattere trasversale delle voci di rischio rilevante rende opportuno un riferimento ai temi dell'etica e della trasparenza nel progettare l'attività formativa per il triennio 2023-2025;
- Le Aree di attenzione (nr. 9), desunte dai PNA e cui sono stati ricondotti i processi di ATS (nr. 27), come emerse nella rilevazione dell'ottobre 2022, rendono evidente e confermata la specificità delle ATS lombarde e di ATS Milano rispetto al tema dei "controlli", del "rapporto con gli accreditati" e

dei provvedimenti erogativi/autorizzativi (tabella 16): in queste aree andrà sviluppata l'attenzione al riconoscimento delle professionalità e misure di prevenzione già in essere, al relativo monitoraggio e all'aggiornamento delle misure stesse rispetto al contesto interno ed esterno;

- Il contesto in cui opera ATS, come rilevato nel PIAO, è oggetto di profondi cambiamenti sia con riferimento all'interno – nel 2023 sarà attuato il nuovo POAS – che con riferimento al contesto esterno in relazione al quale – nel prossimo triennio - saranno centrali l'attuazione della riforma sanitaria lombarda (L.R. 22/2021), gli interventi del PNRR in materia sanitaria e sociosanitaria e le attività di prevenzione dei potenziali eventi pandemici.

### **3.2. Monitoraggio e riesame**

Come previsto nel PNA 2019 – allegato 1 (pag. 46 ss) – sarà necessario il continuo monitoraggio e riesame attraverso gli strumenti individuati da ATS Milano nelle attività di controllo sia di primo livello (in forma di autovalutazione dei CdR) che di secondo livello attraverso le attività di risk management e le funzioni di RPCT in ATS Milano.

Inoltre, nel 2022, è stata adottata la procedura A022-Pd01 in materia di valutazione dei rischi ed è stato sviluppato il Progetto RAR di condivisione, con tutti gli operatori, dell'analisi dei rischi effettuata dai CdR.

E' stato acquisito un prodotto informatico per consentire la rilevazione e analisi dei rischi in ATS Milano, con raccordo tra le funzioni correlate con la certificazione ISO dei processi di ATS (UOC Qualità e Risk Management) e di internal auditing, attivato per la prima volta nel 2022.

Come anticipato dal PIAO del giugno 2022, nel 2023-2025, proseguirà l'attività di rilevazione (mappatura e valutazione) dei rischi, avviata nel 2020 e proseguita nel 2022 per la certificazione ISO e l'analisi dei rischi di ATS.