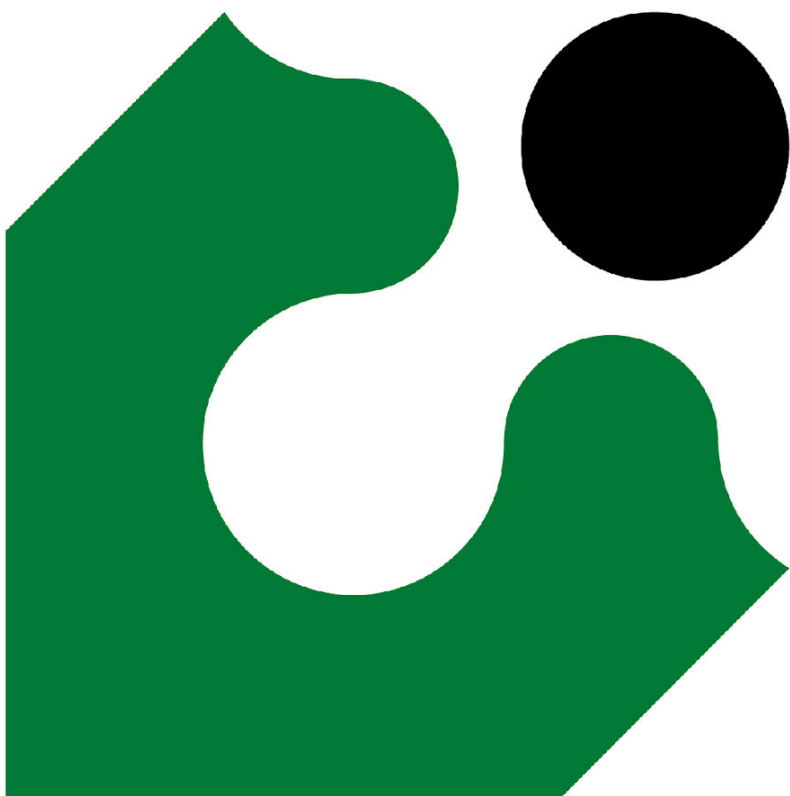


**Mappatura dei processi propri dell'area
veterinaria, sulla base del risk model di
HERM e definizione delle strategie
organizzative per la mitigazione degli aventi
avversi.**

Dr.ssa Alessandra Favilli

Corso di formazione manageriale per
Dirigenti di Struttura Complessa
anno 2024



Corso di formazione manageriale per Dirigente di struttura complessa

Codice edizione : UNIMI DSC 2401/AE

Ente erogatore : Università degli Studi di Milano

GLI AUTORI

Alessandra Favilli, Direttore DVSAOA, ATS PV, alessandra_favilli@ats-pavia.it

Il docente di progetto :

Silvana Castaldi, Professore Associato, Università degli Studi di Milano

Il Responsabile didattico scientifico :

Federico Lega, , Professore ordinario Dipartimento di Scienze Biomediche per la Salute e Presidente Del Collegio Didattico - Collegio Didattico del Corso di Laurea Magistrale in Management delle Aziende Sanitarie e del Settore Salute, Università degli Studi di Milano

Guida breve all'editing secondo stili pre-impostati

Per utilizzare questo modello di documento è sufficiente posizionarsi nelle diverse sezioni e sostituire il testo di esempio con il proprio.

I numeri di pagina sono pre-ordinati e verranno aggiornati automaticamente.

Nelle pagine che seguono è stato impostato un esempio di documento nelle sue distinte parti: titolo, autori, paragrafi di testo, tavole, figure, riferimenti bibliografici. I testi utilizzati hanno esclusivamente uno scopo dimostrativo e possono essere modificati a seconda delle esigenze.

Qualora si ritenga utile comporre un indice delle parti del documento, può essere utilizzata la struttura appositamente predisposta. Essa si aggiorna posizionandosi sull'indice e tramite il tasto destro del mouse, attivando la voce "Aggiorna campo": in tal modo si aggiorna la numerazione. Se si ritiene di intervenire sui titoli dei paragrafi, per aggiornare l'indice è sufficiente utilizzare l'opzione "Aggiorna intero sommario".

In caso di stampa su carta, occorre selezionare dal menu di Word a sinistra, la funzione Stampa e, in seguito, il menu "Proprietà stampante", la voce Layout e, infine, attivare la voce "Libretto" (stampa fronte/retro).

Pubblicazione non in vendita.

Nessuna riproduzione, traduzione o adattamento può essere pubblicata senza citarne la fonte.

Copyright® PoliS-Lombardia

PoliS-Lombardia

Via Taramelli, 12/F - 20124 Milano

www.polis.lombardia.it

INDICE

INDICE	3
INTRODUZIONE	4
OBIETTIVI STRATEGICI E SPECIFICI DEL PROGETTO	5
DESTINATARI/BENEFICIARI DEL PROGETTO	6
METODOLOGIA ADOTTATA	8
DESCRIZIONE DEL PROGETTO, IMPLEMENTAZIONE DEL PROCESSO, FASI E TEMPISTICHE	14
ANALISI DEI COSTI DI IMPLEMENTAZIONE O REALIZZAZIONE	26
RISULTATI ATTESI	28
CONCLUSIONI	30
RIFERIMENTI NORMATIVI	31
BIBLIOGRAFIA	32
SITOGRAFIA	33

INTRODUZIONE

E' necessario adottare una nuova visione di Risk Management, che non sia focalizzato solo sul rischio clinico. Il modello di Healthcare Enterprise Risk Management (HERM) nel 2024 sarà esteso gradualmente a tutte le strutture pubbliche del Servizio Socio Sanitario Regionale Lombardo (SSR). Con decreto DG Welfare 20638 del 21.12.2023, sono state infatti predisposte delle Linee Guida per l'implementazione dell'HERM sotto il coordinamento del Centro Regionale per la Gestione del Rischio Sanitario e la Sicurezza del Paziente .

Il progetto pilota attivato dal 2022 ha visto il coinvolgimento delle seguenti strutture: ASST Niguarda, ASST Valtellina e Alto Lario, ASST Monza, ASST Mantova, ASST Pavia, ATS Milano, IRCCS Policlinico Milano, individuate come rappresentative del SSR per ambito geografico, dimensione e complessità. I macro-processi attualmente disponibili, sui quali si chiede di applicare il modello HERM secondo i modelli predisposti dalle strutture pilota, adattandoli ai propri contesti operativi di appartenenza, sono i seguenti:

- Ricerca scientifica e sperimentazioni cliniche;
- Medicina Preventiva di Comunità – Screening;
- Bilancio e rendicontazione;
- Gestione Acquisti (Provveditorato-economato);
- Sistemi informativi aziendali;
- Ufficio relazioni con il pubblico;
- Farmacia;
- Ingegneria clinica aziendale;
- Sanità pubblica veterinaria.

Le strutture pilota non hanno al loro interno il Dipartimento Veterinario per cui non è stato ancora eseguito il Risk Assesment dei processi propri della veterinaria. Questo progetto ha l'ambizione di valutare il contesto della Sanità Pubblica Veterinaria.

OBIETTIVI STRATEGICI E SPECIFICI DEL PROGETTO

Nei prossimi anni il modello dovrà essere utilizzato in tutte le strutture pubbliche del Servizio Socio Sanitario Regionale Lombardo (SSR).

ATS non è un ospedale, ha un rischio molto residuale di tipo sanitario clinico diretto sul paziente, ma deve prevenire molti altri rischi relativi a compliance normativa (i controlli ufficiali discendono da normative europee, nazionali, regionali), rischi strategici di governance (mission di ATS), rischi operativi (provvedimenti impropri/illegittimi), rischi di corruzione e privacy.

Nelle ATS il Dipartimento Veterinario è rimasto l'unica organizzazione erogatrice di prestazioni, cliniche e non, che deve, quindi, implementare un governo dei rischi specifico.

L'obiettivo del progetto consiste nell'identificare e valutare i rischi correlati ai processi aziendali propri dell'area veterinaria creando una mappatura nel Risk register di ATS Pavia che possa essere utilizzata anche dalle altre ATS lombarde per il proprio Risk Assessment.

Obiettivi correlati sono proporre gli interventi di gestione del rischio e definire solide strategie risk based di lungo periodo attraverso un Action plan; garantire il monitoraggio dei KPI (indicatori di performance) e KRI (indicatori di rischio) per un'allocazione più efficace delle risorse, ottimizzare i costi di gestione dei rischi, ridurre gli eventi avversi e, quindi, tutelare l'immagine aziendale.

DESTINATARI/BENEFICIARI DEL PROGETTO

L'applicazione del modello Herm nell'ambito veterinario permette di creare valore nel lungo periodo individuando le criticità all'interno dei processi analizzati e favorendo l'individuazione degli obiettivi strategici e operativi atti al loro miglioramento.

In sintesi i benefici dell'applicazione del modello herm sono :

Definizione di solide strategie risk-based a lungo termine

Capacità di anticipare e reagire ai cambiamenti

Ottimizzazione dei costi di gestione del rischio

Riduzione impatto e probabilità degli eventi avversi

I beneficiari in tali termini sono ATS PV, intesa come Direzione Generale, Direzione Strategica, le Direzioni Dipartimentali e Unità Operative, il Risk Manager, e Regione Lombardia (DG Welfare), che sulla base dei rischi individuati delle singole aziende, elaborati in forma anonimizzata può elaborare strategie a contrasto maggiormente efficaci ed economiche rispetto alla singola azienda.

I beneficiari del Dipartimento Veterinario e Sicurezza degli Alimenti di Origine Animale (DVSAOA) sono i dipendenti (veterinari ufficiali, tecnici della prevenzione, amministrativi) ma anche gli stakeholders (operatori economici sottoposti a controllo e cittadinanza).

Ruoli e Responsabilità

DIRETTORE GENERALE	DIREZIONE STRATEGICA	Livello strategico
GRUPPO DI COORDINAMENTO PER L'ATTIVITÀ DI GESTIONE DEL RISCHIO		Livello di programmazione
RISK MANAGER	RISK OWNER	Livello operativo

Il Direttore Generale

- recepisce con atto formale le linee guida HERM trasmesse dal Centro Regionale Gestione Rischio Sanitario, adattate alle specifiche esigenze aziendali, e definisce le responsabilità/funzioni degli organi e referenti coinvolti per l'implementazione del modello HERM a livello aziendale;
- approva il Risk Appetite Framework elaborato dal Risk Manager;
- supervisiona il corretto funzionamento, l'eshaustività ed efficacia del modello di HERM;
- approva i piani di mitigazione dei rischi e verifica/autorizza il budget per realizzarli

La Direzione Strategica

- supporta il Direttore Generale nella rimodulazione delle strategie aziendali, nella definizione di ruoli e responsabilità ed eventuali revisioni organizzative per l'implementazione del modello HERM;
- monitora l'implementazione del modello HERM;

Mappatura dei processi propri dell'area veterinaria, sulla base del risk model di HERM e definizione delle strategie organizzative per la mitigazione degli eventi avversi.

- fornisce linee di indirizzo al Risk Manager e al Gruppo di Coordinamento per l'Attività di Gestione del Rischio ai fini dell'aggiornamento delle politiche di formazione del personale

Gruppo di Coordinamento per l'Attività di Gestione del Rischio

- definisce i corsi di formazione per lo sviluppo delle competenze HERM e le progettualità per lo sviluppo delle attività di risk management;
- fornisce linee di indirizzo e verifica lo stato di avanzamento dei progetti di sviluppo di risk management relativi al modello HERM;

Il Risk Manager

- elabora il Risk Appetite Framework sulla base delle linee guida HERM adottate dal Direttore Generale ed in linea con le linee guida regionali di risk management;
- aggiorna le procedure di risk management interne e gli strumenti operativi per l'individuazione, la valutazione, il trattamento e il monitoraggio dei rischi;
- coordina e supporta le attività di individuazione, valutazione, trattamento e mitigazione dei rischi insieme ai Risk Owner;
- predispone report periodici per il Direttore Generale, la Direzione Strategica e l'Internal Auditing sui risultati del Risk Management Process nonché sullo stato di avanzamento dei piani di mitigazione (con cadenza almeno annuale).

Il Risk Owner

- identifica e valuta i rischi di propria competenza;
- propone e implementa gli interventi di mitigazione del rischio con il supporto metodologico del Risk Manager;
- garantisce il monitoraggio dei KRI afferenti la propria area di rischio.

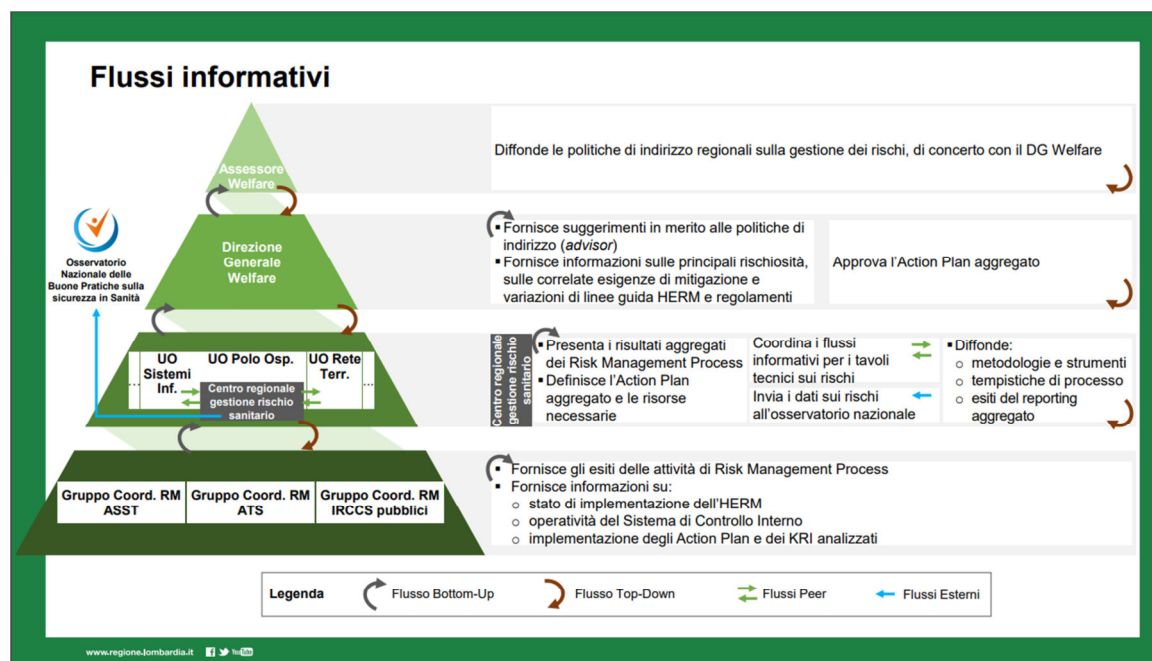


Fig 1 Flussi Informativi

METODOLOGIA ADOTTATA

Il primo passo del processo di gestione dei rischi è l'identificazione dei potenziali rischi ai quali sono esposti i vari ambiti organizzativi, con indicazione per ciascuno delle relative cause e conseguenze.

L'identificazione dei rischi prende avvio dalla predisposizione del Risk Register. Tale compito dovrebbe essere in capo al Risk Manager che per l'ATS PV si identifica con il Direttore Sanitario, ma nello specifico il compito viene preso in carico dal Risk Owner ovvero dal Direttore del Dipartimento Veterinario. Il Risk Register viene elaborato sulla base dei rischi censiti nel Risk Universe condiviso dalla DG Welfare di Regione Lombardia, classificati secondo il Risk model ed integrato con le risultanze di precedenti audit interni, comprensivo di cause e conseguenze.

Il Risk Register è una cartella di lavoro excel contenente n. 5 fogli così distribuiti:

Copertina - dove sono presenti collegamenti intertestuali con i fogli di seguito descritti ;

Risk Register – un registro contenente i rischi individuati nella fase pilota del progetto e che costituisce un spunto per l'analisi dei processi e i relativi rischi correlati di competenza dei vari Risk Owner aziendali e che quindi possono essere modificati e/o integrati ; all'interno di questo foglio sono presenti delle formule (collegate ad un foglio di "Appoggio") che permettono il calcolo automatico di alcuni campi identificabili nelle colonne la cui intestazione è di colore grigio;

Risk Guide - una guida per la compilazione dell'analisi dei processi e rischi correlati di competenza con le definizioni;

Risk Model o tassonomia dei rischi - una classificazione dei rischi secondo categorie e sottocategorie suddivisa in tre livelli;

Metriche di Valutazione - relative all'impatto, alla probabilità, e dei controlli.

RISCHI CLINICO-SANITARI		RISCHI ESTERNI	RISCHI FINANZIARI	RISCHI STRATEGICI	RISCHI OPERATIVI		RISCHI DI CONFORMITÀ (COMPLIANCE)
Anestesiologico	Identificazione del paziente	Contesto socio-economico nazionale e regionale	Contabilità e reporting finanziario	Comunicazione e relazioni istituzionali	Attività, processi e procedure	Gestione apparecchiature sanitarie	Anticorruzione
Assistenziale	Infezioni correlate all'assistenza						Erariale patrimoniale
Atti di autolesione e tentativi di suicidio	Ostetrico e neonatale, inclusi i trigger	Eventi naturali e accidentali	Fiscale	Immagine/Reputazione	Business Continuity	Illeciti interni	Contrattualistica e controversie legali
Caduta	Prevenzione	Evoluzione del contesto normativo		Investimenti e patrimonio	Comunicazione e relazioni	Informativa e reporting	Normativa (regionale, nazionale, comunitaria)
Chirurgico	Sperimentazioni cliniche	Gestione Terze Parti	Liquidità e credito	Pianificazione strategica	Continuità e coordinamento percorsi assistenziali	Persone e cultura	Regolamenti interni
Diagnostico	Terapeutico	Illeciti esterni	Tassi d'interesse	Sistema di Controllo Interno	Edifici e spazi comuni	Salute, sicurezza e ambientale	Sicurezza delle informazioni e tutela privacy
Gestione / redazione documenti	Trasfusionale	Sicurezza informatica					

■ Sotto-categorie di rischio su cui l'azienda può attivare la classificazione di terzo livello

Fig. 2. Risk Model (Tassonomia dei Rischi)

Mappatura dei processi propri dell'area veterinaria, sulla base del risk model di HERM e definizione delle strategie organizzative per la mitigazione degli aventi avversi.

Anagrafica Rischio					Analisi Rischio			Valutazione Rischio Inerente					Valutazione Controlli		Valutazione Rischio Residuo							
Dir.	Risk Owner	Processo	Cat. Rischio Liv. 1	Cat. Rischio Liv. 2	Risk ID	Descrizione Rischio	Cause del rischio	Conseguenze	Econ-Fin.	Oper.	Salute e Sicur.	Reput.	Compl.	Impatto	Probab.	Rischio inerente	Fatt. riduzione Impatto	Fatt. riduzione Probabilità	Impatto Residuo	Probab. Residuo	Rischio residuo	
Ricerca scientifica	MR	Ricerca	Rischi Clinico-sanitari	Gestione/registrazione documenti	RIC_MED_23	<p>Errore nelle attività di farmacovigilanza</p> <p>Procedure/procedure non aggiornate/incomplete</p> <p>Personale: errore umano (es. distrazione, affaticamento della memoria, eccesso di sicurezza, errore di conoscenza), utilizzo di sigilli e contenitori non praticati in azienda/confondenti nella prescrizione, poco tempo dedicato al monitoraggio dei pazienti</p> <p>Fattori esterni:</p> <p>Strumenti:</p>	<p>Etimologiche: Errori di codici (es. movimento inappropriato dati), esatta degenza, tempi aggiuntivi), e per mancata rilevazione di effetti avversi dal farmaco (eventi avversi/reazioni avverse)</p> <p>Danno d'immagine: Reputazione danneggiata</p> <p>Compliance Normativa: Non ottemperanza ad obblighi di natura normativa</p> <p>Salute e sicurezza:</p> <p>Gest. Operative:</p>	7	5	5					7	3	21	50%	50%	3,5	1,5	5,3

Dir. e Risk Owner sono i responsabili dell'identificazione e gestione dei rischi

I rischi identificati sono classificati secondo il Risk Model

Le cause sono riconducibili a:

- Persone
- Processi
- Strumenti
- Fattori esterni

Le conseguenze sono:

- Econ-finanz.
- Operative
- Salute e Sicurezza
- Reputazionali
- Compliance

Secondo una logica prudenziale, l'impatto corrisponde al **maggior valore** delle 5 categorie valutate

I controlli correttivi e preventivi sono valutati secondo criteri di efficacia ed evidenze documentali. Tale valutazione comporta la riduzione di Impatto e Probabilità Inerenti.

Fig. 3. Template Risk Register

Il Direttore DVSAOA, con il supporto del Risk Manager, identifica quindi i rischi di propria responsabilità che impattano sul raggiungimento degli obiettivi aziendali, ne individua le cause e le conseguenze.

Le cause dei rischi sono distinte in quattro cluster di riferimento :

- Processi: non conformità a procedure e politiche aziendali (incluse attività di controllo non formalizzate) che potrebbero cagionare la manifestazione del rischio;
- Persone: comportamenti, decisioni, caratteristiche professionali del personale interno all'ATS PV che potrebbero causare la manifestazione dell'evento di rischio
- Fattori esterni: eventi esterni e/o comportamenti di controparti e persone esterne all'ATS PV che potrebbero causare la manifestazione dell'evento di rischio
- Strumenti: inadeguatezza di strumenti informatici e operative che potrebbero causare la manifestazione dell'evento di rischio.

Le conseguenze, a loro volta, sono distinte in cinque cluster di riferimento:

- Economico Finanziario: effetto economico della manifestazione del rischio
- Danno d'immagine: effetto della manifestazione del rischio sulla reputazione/immagine di ATS PV con diminuzione della fiducia degli stakeholders
- Compliance normativa: effetto della manifestazione del rischio in termini giudiziari, penali e amministrativi
- Salute, Sicurezza e Ambiente: effetto della manifestazione del rischio sulla salute e sicurezza di personale interno ed esterno ad ATS PV e sull'ambiente
- Gestionale-Operativo: effetto della manifestazione del rischio in termini di ritardo/interruzione dei processi operative aziendali.

Mappatura dei processi propri dell'area veterinaria, sulla base del risk model di HERM e definizione delle strategie organizzative per la mitigazione degli aventi avversi.

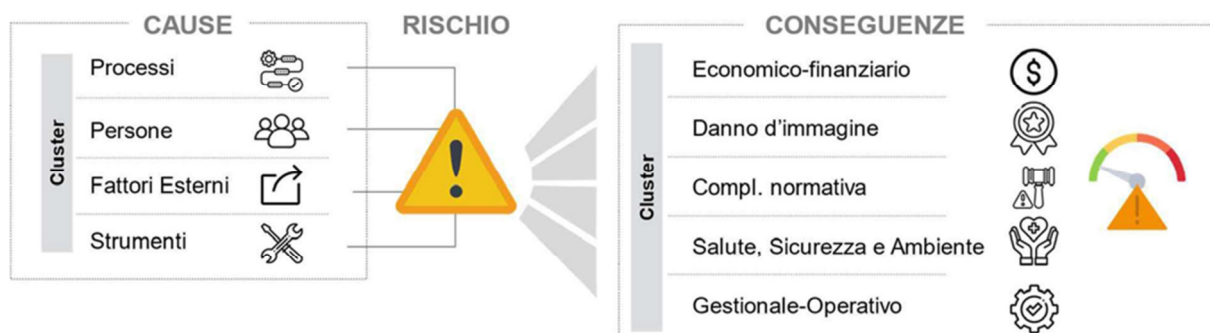


Fig. 4. Divisione in cluster di cause e conseguenze

A ciascun rischio identificato viene attribuito un valore. Il processo di valutazione prevede le seguenti tre attività :

- La valutazione del rischio inerente
- La valutazione dei controlli
- Il calcolo del rischio residuo

Valutazione del rischio inerente

Il rischio inerente rappresenta il rischio puro per l'azienda, in assenza degli eventuali presidi di controllo implementati per la sua mitigazione, ed è determinato dalla combinazione, sulla base di metriche predefinite, delle seguenti due dimensioni :

- Impatto : il possibile effetto che il manifestarsi dell'evento può avere su ATS PV
- Probabilità : la probabilità che si manifesti l'evento o la serie di eventi che rappresentano l'accadimento

Il Direttore DVSAOA valuta l'impatto potenziale dei rischi di propria responsabilità secondo una scala quali quantitativa, non lineare, di cinque valori (che variano da 2 a 10).

A ciascun rischio individuato è attribuito un valore univoco di impatto, pari al maggiore tra quelli assegnati alle 5 categorie di impatto.

Il Direttore DVSAOA valuta la probabilità di accadimento dei propri rischi attraverso una scala quali quantitativa di cinque valori (tra 2 e 6) sulla base di criteri di valutazione definiti.

$$Rischio_{Inerente} = Impatto_{Inerente} * Probabilità_{Inerente}$$

Scala	Valutazione	Categoria di impatto	Scala	Valutazione
2	Trascurabile	Economico-Finanziario	2	Evento Raro
3	Contenuto	Danno d'immagine	3	Evento Improbabile
5	Significativo	Compliance Normativa	4	Evento Possibile
7	Rilevante	Salute, Sicurezza sul Lavoro e Ambiente	5	Evento Probabile
10	Estremo	Gestionale - Operativo	6	Evento Molto Probabile

Fig. 5 Formula per il calcolo del rischio inerente

Valutazione del rischio inerente

Il Direttore DVSAOA deve tracciare e valutare le mitigazioni del rischio in essere che possono essere di due tipologie:

- Mitigazioni preventive: elementi di controllo che agiscono in maniera preventiva al verificarsi del rischio, riducendone la probabilità di accadimento;
- Mitigazioni correttive: elementi di controllo che agiscono successivamente al verificarsi del rischio, riducendone l'impatto causato o riportandolo sotto controllo.

Il Direttore DVSAOA valuta le mitigazioni in relazione alla tabella sottostante

Scala	Valutazione controllo	Descrizione	$\varepsilon_i/\varepsilon_p$ Fattore di riduzione dei controlli correttivi/preventivi
4	Alto	Controllo che opera nel suo complesso in modo efficace ed efficiente assicurando il monitoraggio e contenimento dei rischi	10%
3	Medio-alto	Controllo che opera nel suo complesso in modo efficace ed efficiente ma che presente circoscritte carenze con lieve esposizione al rischio	25%
2	Medio	Controllo con carenze localizzate con esposizione lieve al rischio o per il quale è in essere un intervento correttivo/di mitigazione in fase di conclusione (ad es. - procedura in corso di approvazione)	50%
1	Basso	Controllo che presenta significative carenze e con esposizione elevata al rischio	75%
0	Nulla	Assenza totale di elementi di controllo, o che presenta gravi criticità, con una esposizione alta al rischio	100%

Fig 6. Tabella di valutazione dei controlli

Calcolo del rischio residuo

Il valore del rischio residuo è calcolato automaticamente nel Risk Register (foglio di calcolo), ed è il prodotto di Impatto e Probabilità Inerenti ponderati tenendo conto dei fattori di riduzione, come dalla formula matematica di cui sotto:

$$Rischio_{Residuo} = [Impatto_{Inerente} * (\varepsilon_i)] * [Probabilità_{Inerente} * (\varepsilon_p)]$$

Il Direttore Sanitario, sulla base dei risultati predispose delle matrici di rischio (Heat Map) per fornire una rappresentazione grafica dei rischi a livello inerente e residuo.



Figura 7 - Esempio di confronto tra matrici di rischio o Heat Map

Mappatura dei processi propri dell'area veterinaria, sulla base del risk model di HERM e definizione delle strategie organizzative per la mitigazione degli aventi avversi.

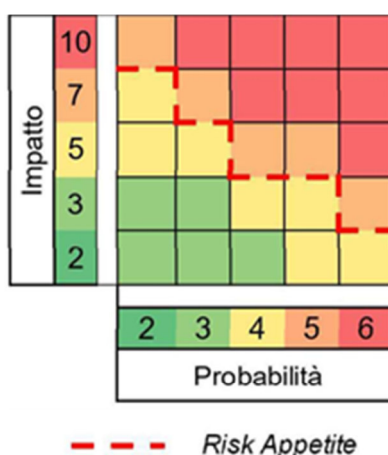


Figura 8 - Esempio di matrice di rischio o Heat Map

La Heat Map è la rappresentazione grafica del posizionamento dei rischi; I colori danno l'idea del livello di criticità dei rischi.

Il Risk appetite è l'identificazione delle soglie di accettabilità del rischio ed è graficamente rappresentata dalla linea tratteggiata. Il profilo di rischio aziendale è definito mediante l'impiego di metriche qualitative e quantitative. Il confronto fra profilo di rischio e soglie di accettabilità determina la tipologia delle azioni correttive da porre in essere.

LIV. DI RISK APPETITE	DESCRIZIONE	RAZIONALE PER IL DISEGNO DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO
ZERO	L'azienda non accetta il rischio , in quanto l'accadimento del rischio può avere risvolti negativi sul perseguimento della mission , essere incoerente con i valori del SSR e/o può compromettere la reputazione delle aziende	L'azienda mette in atto tutti i presidi di mitigazione per minimizzare l'accadimento, senza tener conto dei costi di implementazione necessari , nonché risposte tempestive nel caso l'evento di rischio si manifesti
BASSO	L'azienda vuole evitare il rischio , nonché limitarne l'impatto in caso di accadimento, e accetta potenziali risvolti negativi se non compromettono in modo significativo l'operatività dell'azienda nonché i rapporti con i suoi principali stakeholder	L'azienda cerca di mantenere i rischi residui al minor livello possibile ponendo in essere tutti i presidi di mitigazione oltre che azioni di miglioramento continuo
MEDIO	L'azienda accetta il rischio e l'incertezza nel perseguimento dei propri obiettivi con riferimento prevalente, ma non esaustivo, a variabili esterne non sempre controllabili. In tale situazione l'azienda ha sempre l'obiettivo di ridurre l'impatto	L'azienda mette in atto azioni di mitigazione principalmente di tipo correttivo e di norma previa analisi costi-benefici (e.g. crisis management, hedging, trasferimento assicurativo), monitorando periodicamente l'evoluzione del rischio
ALTO	L'azienda accetta il rischio e l'incertezza derivante dall'accadimento dell'evento in quanto può generare dei ritorni sugli investimenti superiori alle attese , tuttavia non compromettendo il perseguimento della propria mission	L'azienda accetta di non mettere in atto azioni specifiche e si prende in carico la possibilità di subire eventuali effetti economico-finanziari sfavorevoli

Fig. 9 Valutazione livello Risk Appetite

I risultati preliminari delle attività di Risk Assesment sono portati all'attenzione del Gruppo di Coordinamento per l'attività di Gestione del Rischio che può intervenire revisionando e/o validando le valutazioni attribuite ai rischi .

Per i rischi valutati prioritari e critici, è prevista la definizione di un Action Plan da parte del Direttore DVSAOA, in cui vengano definiti gli interventi per la mitigazione del rischio.

Le possibili strategie sono:

- Accettare: non si adottano azioni poichè la probabilità e l'impatto rientrano nella soglia di accettabilità;
- Evitare: si intraprendono azioni per eliminare alla radice le cause di esposizione al rischio
- Ridurre: si adottano azioni per ridurre l'esposizione al rischio agendo sulla probabilità o l'impatto con strategie operative o organizzative;

- Trasferire: si intraprendono azioni di trasferimento del rischio in tutto o in parte a terzi, al fine di agire sull'impatto e ridurre l'esposizione economica.

Relativamente al posizionamento dei rischi residui sulla mappa, si individuano :

- Area Rossa: rischi che richiedono l'avvio immediate di azioni correttive (di norma entro tre mesi)
- Area Arancione: rischi che richiedono l'avvio nel breve termine di azioni correttive (di norma entro sei mesi)
- Area Gialla: rischi che richiedono l'avvio nel medio termine di azioni correttive (di norma entro sei mesi)
- Area Verde: rischi per i quali è consigliato prevedere un'attività di monitoraggio costante.

DESCRIZIONE DEL PROGETTO, IMPLEMENTAZIONE DEL PROCESSO, FASI E TEMPISTICHE

Contesto Dipartimentale - Organizzazione

La Legge Regionale 11 Agosto 2015 n. 23 "Evoluzione del sistema sociosanitario lombardo, modifiche al Titolo 1 e al Titolo 2 della Legge Regionale 30/12/2009 n. 33 (Testo Unico delle Leggi regionali in materia di sanità)" ha istituito Il Dipartimento Veterinario e Sicurezza degli Alimenti di origine animale (DVSAOA) con competenze in materia di sanità pubblica veterinaria.

La Legge Regionale 2 Giugno 2016 n.15 "Evoluzione del sistema sociosanitario lombardo, modifiche ai Titoli V e VIII della Legge regionale 3 dicembre 2009 n. 33 (Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità)" al capo I " Disposizioni generali" ha modificato gli articoli da 98 a 100, che in particolare riguardano :

- l'organizzazione ed il funzionamento dei servizi del DVSAOA;
- gli obiettivi, definiti dal Piano integrato lombardo, da perseguire nell'ambito della sanità pubblica
- le competenze in materia di sanità pubblica veterinaria e sicurezza alimenti di origine animale.

Al DVSAOA sono, quindi, attribuite funzioni di programmazione, coordinamento, gestione dei processi, supporto e verifica, delle funzioni istituzionali fissate dai L.E.A. in materia di Sanità Pubblica Veterinaria ed erogate a livello territoriale dai veterinari ufficiali.

Il DVSAOA è costituito da strutture complesse (SC) e semplici (SS) di particolare specificità; il DVSAOA è caratterizzato da un'articolazione organizzativa che raggruppa un insieme omogeneo di attività complesse e semplici, che richiedono una programmazione ed un coordinamento unitario al fine di conseguire risultati in termini di efficienza e di efficacia misurabili.

Si riporta di seguito l'attuale organigramma del DVSAOA.

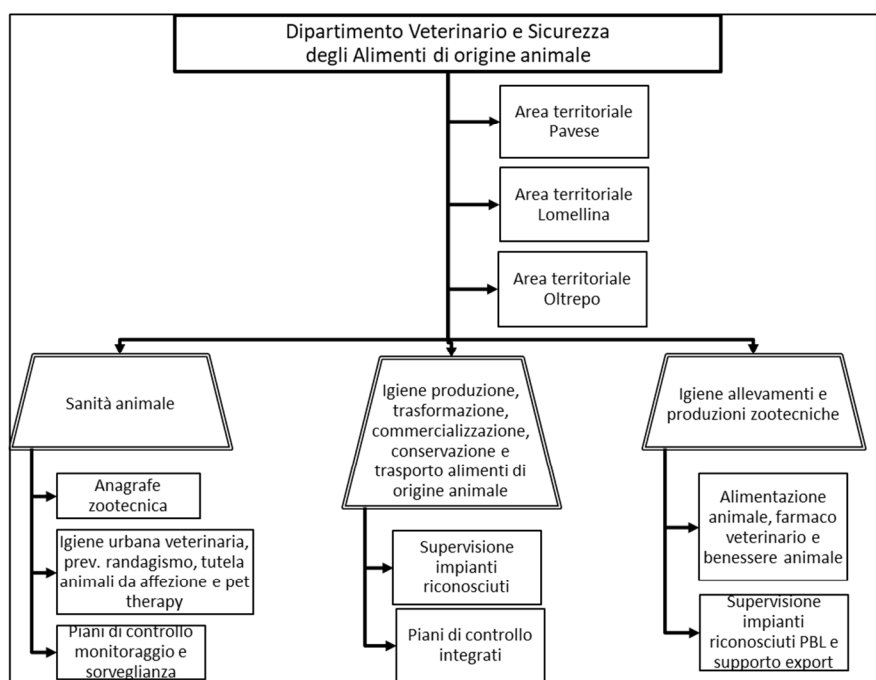


Fig. 10 Organigramma del DVSAOA

Le SC in cui si articola il DVSAOA assicurano le funzioni di cui alla L.R.7/2010 e Manuale operativo delle Autorità Competenti – standard di organizzazione e funzionamento dei servizi ai sensi del Reg. (CE) 882/2004, in particolare:

SC Sanità Animale (Area A)

1. profilassi malattie infettive e parassitarie degli animali trasmissibili all'uomo, nonché profilassi delle malattie infettive e parassitarie a carattere diffusivo degli animali e la conseguente predisposizione di misure di polizia veterinaria;
2. vigilanza sui ricoveri animali, stalle di sosta, mercati, fiere ed esposizioni di animali, pubblici abbeveratoi e concentramenti di animali;
3. vigilanza sul trasporto degli animali, nonché sullo spostamento degli animali per ragioni di pascolo;
4. vigilanza sull'attuazione da parte di altri enti dei piani di profilassi delle malattie infettive e parassitarie degli animali;
5. gestione delle anagrafi zootecniche;
6. competenze ATS in materia di tutela degli animali da affezione e tutela del randagismo ;
7. vigilanza sulla disinfezione, la disinfestazione, la derattizzazione dei ricoveri animali, dei pascoli e degli impianti soggetti a vigilanza veterinaria, compresa la disinfezione degli automezzi per il trasporto del bestiame;
8. raccolta e distruzione presso appositi impianti delle carcasse di animali morti o abbattuti per malattie infettive o sospetti d'infezione;
9. prevenzione e lotta contro le malattie esotiche;
10. istituzione di osservatori di ittiopatologia e delle malattie delle api;
11. vigilanza sull'esercizio della professione medico veterinaria e delle arti ausiliarie veterinarie;
12. rilascio di certificazioni e raccolta di dati statistici per quanto di competenza;
13. educazione sanitaria rivolta agli operatori del settore e alla popolazione.

SC Igiene della produzione, trasformazione, commercializzazione, conservazione e trasporto alimenti di origine animale (Area B)

1. gestione ed aggiornamento anagrafe impianti produttivi, di trasformazione, di deposito, commercializzazione;
2. registrazione e riconoscimento degli stabilimenti operanti nel settore della produzione, lavorazione e deposito di alimenti di origine animale, diversi da quelli di cui successivo punto C8, secondo quanto disposto dai Regolamenti (CE) del Parlamento europeo e del Consiglio n. 852 del 29 aprile 2004 sull'igiene dei prodotti alimentari e n. 853/2004 del 29 aprile 2004 che stabilisce norme specifiche in materia di igiene per gli alimenti di origine animale;
3. controllo ufficiale su impianti di macellazione finalizzate al rispetto del benessere animale, alla visita ante mortem, all'igiene della macellazione, alla ispezione post macellazione, al giudizio ispettivo e alla destinazione delle carni, gestione sottoprodotti e aggiornamenti anagrafe zootecnica;
4. gestione dei sistemi di allerta che riguardano gli alimenti di o.a.
5. controllo ufficiale mediante audit/ispezione sulla produzione, trasformazione e commercializzazione degli alimenti di origine animale e loro derivati, in collaborazione con il Dipartimento di Igiene e Prevenzione Sanitaria (DIPS) qualora si tratti di prodotti alimentari che richiedono la competenza di entrambi i dipartimenti

6. vigilanza sulla raccolta e distruzione, mediante appositi impianti delle carni e delle derrate di origine animale non idonee al consumo umano;
7. rilascio di certificazioni e raccolta di dati statistici per quanto di competenza;
8. educazione sanitaria rivolta agli operatori del settore e alla popolazione.

La SC si integra con il DIPS nella gestione degli episodi di malattie trasmissibili con gli alimenti (MTA).

SC Igiene degli Allevamenti e delle produzioni zootecniche (Area C)

1. vigilanza sulle condizioni igieniche degli allevamenti e degli animali destinati alla alimentazione umana;
2. vigilanza sulla somministrazione, produzione, distribuzione, trasporto farmaci ad uso veterinario e sulla utilizzazione degli animali da esperimento per quanto di competenza veterinaria;
3. vigilanza sui trattamenti immunizzanti e sulle inoculazioni ai fini diagnostici;
4. vigilanza e controllo sulla produzione, sul trasporto e sulla utilizzazione degli alimenti per uso zootecnico
5. controllo degli animali domestici, sinantropici e selvatici al fine di individuare eventuali modificazioni dell'equilibrio ambientale nel rapporto uomo animale che possono recare danno;
6. vigilanza sulla assistenza veterinaria specialistica, nonché su azioni di monta, impianti per la fecondazione artificiale, ambulatori per la cura della sterilità o della ipofecondità, la fecondazione artificiale e la riproduzione animale;
7. ispezione e vigilanza su impianti per la raccolta, il trattamento e l'eliminazione dei sottoprodotti di origine animale;
8. registrazione e riconoscimento degli stabilimenti di produzione del latte e dei prodotti lattiero caseari;
9. controllo ufficiale sulla produzione del latte alla stalla (produzione primaria);
10. registrazione e riconoscimento di stabilimenti operanti nel settore della alimentazione animale;
11. vigilanza e controllo sul rispetto delle norme in materia di protezione e benessere degli animali in allevamento e durante il trasporto;
12. vigilanza sulla assistenza zoiatrica, sull'esercizio della professione medico veterinaria, sulle arti ausiliarie veterinarie e sugli ambulatori veterinari;
13. rilascio di certificazioni e raccolta di dati statistici per quanto di competenza;
14. educazione sanitaria rivolta agli operatori del settore e alla popolazione;
15. vigilanza sull'esercizio della professione medico veterinaria.

Le predette attività sono assicurate anche mediante l'organizzazione di turni di pronta disponibilità (PD), festivi e notturni, dai veterinari dipendenti e dal personale tecnico della prevenzione.

Attivazione attraverso i numeri di emergenza 112 e 118.

Pronta disponibilità notturna dalle ore 18.00 alle ore 6.00 del giorno successivo

Pronta disponibilità diurna (festivi e prefestivi) dalle 6,00 alle 18,00

Pronta disponibilità per la gestione del sistema allerta rapido per gli alimenti ed i mangimi : con deliberazione n.163 DGI de 27/05/2013 sono state approvate le procedure operative IO 01 PRS 07 ASL DPV aventi per oggetto "Organizzazione servizio di reperibilità del sistema rapido di allerta negli alimenti e mangimi del DPV" che prevede la PD degli operatori 24 ore al giorno 7 giorni su 7.

In caso di segnalazione di allerta, viene attivato direttamente il referente aziendale il cui nominativo è comunicato alla DG Welfare regionale.

Come evidenziato nel Manuale delle Autorità competenti locali per l'esecuzione delle pertinenti analisi di laboratorio il DVSAOA si avvale di laboratori ufficiali accreditati secondo la normativa vigente. Il DVSAOA si avvale dell'Istituto Zooprofilattico Sperimentale della Lombardia e dell'Emilia-Romagna - sede di Pavia e sezioni territoriali.

Contesto dipartimentale - risorse umane

Le attività del DVSAOA sono svolte da veterinari ufficiali, tecnici della prevenzione, operatori tecnici che si avvalgono del supporto amministrativo.

Le risorse umane rappresentano uno dei principali indicatori di contesto, nonché una delle principali criticità, come evidenziato dalle tabelle sotto riportate: nella programmazione delle attività deve essere considerata la disponibilità delle risorse umane.

Vista l'emergenza Peste Suina Africana (PSA) nel 2023, Regione Lombardia ha incrementato di 2 unità il numero di veterinari dirigenti assegnati alla ATS di Pavia.

Personale assegnato ai DVSAOA alla data del 01/01/2024:

PERSONALE DVSAOA	SC	Ambito territoriale			Totale
		Pavese	Oltrepò	Lomellina	
VETERINARI	Sanità Animale	5	4	4	13
	Igiene degli Alimenti di Origine Animale	5*	5**	2	12
	Igiene degli Allevamenti e Produzioni Zootecniche	6***	3***	2*	11
TTdPP.		3	5****	0	8
Operatori Tecnici, Assistenti Tecnici		3	0	0	3
Amministrativi		6*****	3*****	2	11
TOTALE GENERALE					56

*due veterinari dirigenti distaccati in Regione 3 giorni/settimana

** un veterinario dirigente che sarà collocato a riposo in data 1/5/2024

*** quattro veterinari dirigenti che svolgono prevalentemente attività di sanità animale

**** un tecnico della prevenzione che sarà collocato a riposo dal 1/6/2024

***** tre amministrativi e un dirigente amministrativo saranno collocati a riposo nel 2024

Al 1/1/2024 sono in servizio presso il DVSAOA nr. 36 veterinari, in numero inferiore al numero assegnato in base alle "regole 2024" pari a 38 (poi corretto a 39).

Rispetto al 2023 si evidenzia che a fronte delle numerosi assunzioni, circa il 45 % dei veterinari in servizio ha meno di 40 anni e si è fortemente ridotta la quota di dirigenti ultrasessantenni, pari al 22%.

Veterinari suddivisi per fasce di età					
Età	< 40 anni	41 – 50	51-60	61– 64	>64
Medici veterinari	14	9	6	4	3
Veterinari che usufruiscono dei benefici della Legge 104/1992					
3 di cui					
- 2 assegnati alla SC Igiene Alimenti di origine animale					
- 1 assegnato alla SC Sanità Animale					
Veterinari idonei al lavoro ma con prescrizioni/limitazioni da parte del Medico competente					
2 assegnati alla SC Sanità Animale					
2 assegnati alla SC Igiene Alimenti di origine animale					
Veterinari con incarichi per altre Pubbliche Amministrazioni					
1 assegnato alla SC Igiene degli allevamenti e delle produzioni zootecniche con incarico di Sindaco					
Veterinari: previsione collocamento a riposo entro 2024					
1 assegnato alla SC Igiene degli alimenti di origine animale					

Al 1/1/2024 sono in servizio n. 9 tecnici della prevenzione. Due dipendenti usufruiscono di lavoro part time

Tecnici della prevenzione suddivisi per fasce di età					
personale	< 40 anni	41 – 50	51 – 55	– 60	>60
Tdp	3	0	0	5	1
Tecnici della prevenzione che usufruiscono dei benefici della Legge 104/1992					
1 assegnato alla SC Igiene Alimenti di origine animale in aspettativa fino ad aprile 2025					
1 assegnato alla SC Sanità Animale					
Tecnici della prevenzione: previsione collocamento a riposo entro 2024					
1 tecnico assegnato alla SC Sanità Animale					

Al 1/1/2024 sono in servizio n. 11 amministrativi.

Amministrativi suddivisi per fasce di età					
Personale	< 40 anni	41 – 50	51 – 55	– 60	>60
Amministrativi	0	2	1	4	4
Amministrativi che usufruiscono dei benefici della Legge 104/1992					
3 assegnati alla SC Sanità Animale					
Amministrativi: previsione collocamento a riposo entro 2024					
2 assegnato alla SC Igiene degli allevamenti e delle produzioni zootecniche					
2 assegnati alla SC di Sanità Animale					
1 dirigente amministrativo					

Al 1/1/2024 sono in servizio n. 3 operatori professionali.

Operatori professionali suddivisi per fasce di età					
Personale	< 40 anni	41 – 50	51 – 55	– 60	>60
Operatori professionali	1			1	1
Operatori professionali che usufruiscono dei benefici della Legge 104/1992					
1 assegnato alla SC Sanità Animale					
Operatori professionali: previsione collocamento a riposo entro 2024					
Nessuno					

Considerata la carenza di veterinari, nell'ambito dell'organizzazione e della suddivisione dei compiti tra le diverse figure professionali, da alcuni anni sono state adottate soluzioni alternative e diverse da quanto previsto in via generale a livello nazionale, ma che garantiscono un miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza del servizio:

- in considerazione dell'esiguo numero di veterinari ufficiali assegnati alla area funzionale Igiene degli Allevamenti e delle Produzioni Zootecniche, i controlli ufficiali sugli stabilimenti di lavorazione, trasformazione, stoccaggio del latte e dei prodotti a base di latte nelle fasi successive alla produzione primaria sono condotti da Veterinari Ufficiali assegnati alla SC di Igiene degli alimenti di o.a. Tale strategia permette di assicurare un approccio uniforme nei confronti di tutti gli stabilimenti che trattano alimenti di origine animale, indipendentemente dalla loro natura.
- alcuni controlli ufficiali in materia di produzione latte crudo, farmacovigilanza negli allevamenti sono assicurati da veterinari ufficiali di Sanità Animale (anche in questo caso si garantisce

un efficientamento del sistema dei controlli ufficiali).

Anche i tecnici della prevenzione (tdp) non sono attribuiti rigidamente alle tre aree funzionali. Il coordinatore dei tdp pianifica l'attività dei singoli tecnici e si interfaccia con i responsabili delle SC di Igiene degli alimenti di o.a. e di Igiene degli allevamenti e delle produzioni zootecniche e con il coordinatore dei tecnici della prevenzione del Dipartimento di Igiene e Prevenzione.

I tdp svolgono attività di controllo ufficiale su tutto il territorio provinciale indipendentemente dalla loro sede di riferimento: collaborano con i veterinari ufficiali ed assicurano prioritariamente l'esecuzione dei prelievi nell'ambito dei piani di campionamento nazionali, regionali ed aziendali e svolgono attività di controllo ufficiale presso gli impianti registrati anche nella gestione dei sistemi di allerta alimenti.

Due tdp operano nel settore della anagrafe zootecnica in supporto al responsabile della SS Anagrafe Zootecnica.

Formazione: particolare attenzione viene dedicata dal DVSAOA, per il tramite di un dirigente veterinario incaricato e componente del Comitato Tecnico Scientifico, alle necessità di formazione del personale addetto al controllo ufficiale.

Annualmente sulla base della rilevazione delle esigenze formative ed in relazione ad eventuali indicazioni regionali, viene predisposto ed approvato dalla Direzione Aziendale uno specifico piano di formazione indirizzato a tutti gli operatori (veterinari ufficiali e tecnici della prevenzione).

La formazione si esplica di norma tramite:

1. eventi dedicati al personale veterinario di nuova assunzione mediante lezioni frontali e attività in affiancamento sul campo;
2. corso residenziale annuale e/o corsi FAD;
3. partecipazione a corsi esterni per temi specifici attinenti all'attività istituzionale, allo specifico campo di competenza ed ai compiti assegnati (previa specifica autorizzazione);
4. "formazione in campo" con programmazione ed attuazione di incontri su temi specifici individuati dalle singole SC e definiti "gruppi di miglioramento" e mediante affiancamento in corso di attività.

Il personale amministrativo e gli operatori professionali sono formati tramite corsi aziendali in materie specifiche di relativa competenza.

Contesto dipartimentale - risorse finanziarie e strumentali

Risorse Finanziarie

La Regione assicura ai DVSOA un'adeguata dotazione di risorse finanziarie destinate ad assicurare la piena realizzazione degli obiettivi previsti dalla presente circolare, nonché incrementare la capacità dei medesimi Dipartimenti di prevenire e, se del caso, gestire eventuali emergenze di carattere sanitario.

In questa prospettiva costituiscono una fonte di finanziamento, in aggiunta alla quota ordinaria del fondo sanitario nazionale e regionale, le seguenti ulteriori risorse finanziarie:

Con Decreto 505DG del 21/06/23, questo Dipartimento ha allocato le risorse finanziarie della Funzione 23 per l'attuazione del Piano Integrato Aziendale della Prevenzione Veterinaria - Esercizio 2023, suddividendole tra i cinque ambiti di programmazione individuati dalla Circolare DGW n.1/2022, rendicontati a Regione Lombardia con protocollo 13379/2024 del 31/01/2024.

Fondo Funzioni non tariffabili. (FNT 23)	Quota allocata	Quota spesa al 31/12/2023
505DG del 21/06/23	640.623,00 €	416.195,79 €

Con il medesimo protocollo 13379/2024 del 31/01/2024 questo Dipartimento ha rendicontato i finanziamenti per la gestione dell'emergenza PSA

Quota allocata	Quota spesa al 31/12/2023
20.000.000,00 €	18.611.668,60 €

Le risorse introitate da sanzioni – dato 2023 - sono € 77.572,81

I finanziamenti delle funzioni non tariffabili sono prioritariamente destinati a far fronte ad eventuali emergenze epidemiche.

Per l'anno 2023, come da rendicontazione trasmessa a Regione Lombardia in merito alle somme riscosse dall'azienda sanitaria locale, risultano ripartiti sul nostro Dipartimento euro 127.862,07, pari al 90% delle risorse fatturate ai sensi del D.Lgs.32/2021.

RISORSE STRUMENTALI

Hardware e Software

Il DVSAOA utilizza applicativi informatici regionali (SIV – Banca Dati Regionale dell'Anagrafe Zootechniche SINAC), nazionali (Vetinfo) ed altri applicativi aziendali per la gestione di specifiche attività quali il controllo ufficiale in occasione delle macellazioni, il sistema di gestione delle sanzioni amministrative, registro certificati export.

Per la gestione della fatturazione dei diritti sanitari veterinari è utilizzato l'apposito sistema operativo SIVIAN Billing acquistato nel 2022, nel rispetto di quanto previsto dal D.Lgs 32/2021.

L'insieme degli applicativi permette di ottenere periodici report indispensabili per assolvere ai debiti informativi nei confronti dei livelli gerarchici superiori.

Nell'ambito del progetto di Digitalizzazione dei documenti afferenti al controllo ufficiale è stato acquistato apposito sistema operativo SIVIAN controlli che verrà implementato nel corso dell'anno 2024.

Dotazioni informatiche

In tutte le sedi (direzione dipartimentale e sedi territoriali) sono presenti:
computer fissi e/ o computer portatili per ogni personale assegnato al DVSA,
fax multifunzioni,
fotocopiatrici con funzione di stampante e scanner.

Tutto il personale di DVSAOA dispone di casella di posta elettronica.

A tutti i veterinari ufficiali, amministrativi e tecnici della prevenzione sono state assegnate le credenziali per accedere ai programmi informatici (SISARL - SIV – SINAC - SINSEVE- VETINFO – SINVSA – Classyfarm – TRACES - Sintesi).

Automezzi aziendali

Al 1/1/2024 sono assegnati al DVSAOA 24 automezzi, di cui 18 in noleggio in leasing e 6 di proprietà
nr. 22 Fiat panda in uso a veterinari ufficiali

nr. 2 Fiat panda in uso ai tecnici della prevenzione

nr. 1 Renault Kangoo in uso a tecnici della prevenzione

nr. 1 Fiat doblò in uso ad un veterinario ufficiale

nr. 2 furgonati (Opel Combo van/Fiat doblò) in uso ad operatori professionali – profilassi antirabbica

Strumentazioni tecniche:

1 frigorifero verticale per lo stoccaggio centralizzato dei farmaci veterinari

10 frigoriferi presso le sedi per la conservazione dei campioni

Mappatura dei processi propri dell'area veterinaria, sulla base del risk model di HERM e definizione delle strategie organizzative per la mitigazione degli eventi avversi.

4 termometri certificati BiMetro Temp 10K – certificato di taratura anno 2022 rilasciato dal centro di taratura Lat N°.096 SIET (laboratorio accreditato di taratura)
 4 misuratori parametri ambientali in dotazione alla UOC di Igiene degli allevamenti e produzioni zootecniche
 8 telelaser per misurazione dimensioni ricoveri animali
 lettori di microchip in dotazione a veterinari ufficiali ed operatori professionali addetti alla profilassi antirabbica;
 6 bilance (3 da tavolo e 3 da terra) per la pesatura di animali d'affezione presso gli ambulatori veterinari ATS;
 1 lampada scialitica per ambulatorio di Broni;
 1 centrifuga ed 1 microscopio ottico presso il canile sanitario di Pavia.
 Per la gestione della emergenza PSA nel 2023 è stata attrezzata postazione di disinfezione mediante idropulitrice professionale ed erogatrice di disinfettante a batteria presso il canile sanitario di Pavia.
 Sono state acquistate 40 pompe portatili per la disinfezione in uso ai veterinari ufficiali.

Strutture sanitarie veterinarie: sono attivi i seguenti ambulatori veterinari ove prestano servizio i veterinari ufficiali

Sede	Tipologia prestazioni
Pavia c/o canile sanitario	Sterilizzazione gatti e cani – interventi di pronto soccorso su cani e gatti randagi in orario diurno
Vigevano c/o canile municipale	Sterilizzazione gatti e cani
Broni c/o distretto ASST	Sterilizzazione gatti e cani

Mappatura DV

Il core del lavoro è il Risk Register ATS PV allegato (Allegato 1)

Nella mappatura dei rischi del DVSAOA di ATS PV sono stati individuati 12 scenari di rischio inerente codificati come nella tabella sottostante.

Per ogni rischio sono state valutate cause, conseguenze, driver di valutazione del rischio, impatto inerente, probabilità inerente. Queste valutazioni hanno portato alla valorizzazione del RPN Inerente. Per la valutazione dell'impatto economico, si è tenuto conto che ATS PV, sulla base della somma delle voci A.1) Contributi in esercizio e A.4) Ricavi per prestazioni sanitarie e socio sanitarie a rilevanza sanitaria del bilancio, si posiziona nel Cluster B della metrica di valutazione proposta nelle linee guida (A1+A4 bilancio ATS PV 2023=1.030.536.591€)

	CLUSTER A	CLUSTER B	CLUSTER C
ASST	> 400 M	250-400 M	≤ 250 M
ATS	> 2000 M	1.000-2.000 M	≤ 1.000 M
IRCSS	> 250 M	150-250 M	≤ 150 M

Mappatura dei processi propri dell'area veterinaria, sulla base del risk model di HERM e definizione delle strategie organizzative per la mitigazione degli aventi avversi.

ID Rischio	Categoria Rischio Livello 1	Categoria Rischio Livello 2	Categoria Rischio Livello 3	Scenario di rischio	RPN Inerente
VET_COMP_1	Rischio di Compliance	Contrattualistica e controversie legali		Richieste di annullamento provvedimenti prescrittivi o sanzionatori del controllo ufficiale in assenza di rispetto della normativa a tutela della salute animale e umana.	25
VET_COMP_2	Rischio di Compliance	Anticorruzione		Mancato rispetto della normativa a tutela della salute animale e umana durante il controllo ufficiale in presenza di conflitti d'interesse	28
VET_OPE_1	Rischio Operativo	Attività, processi e procedure		Disomogeneità dell'erogazione delle prestazioni	18
VET_OPE_2	Rischio Operativo	Salute sicurezza e ambiente	Atti di violenza su operatori	Evento violento verso operatori DVSA da parte utente	60
VET_OPE_3	Rischio Operativo	Salute sicurezza e ambiente	Rischio da infortuni generici	Infortunio del personale	42
VET_OPE_4	Rischio Operativo	Salute sicurezza e ambiente	Rischio biologico	Infortunio del personale	42
VET_OPE_5	Rischio Operativo	Persone e cultura		Inadeguatezza delle risorse di personale	30
VET_OPE_6	Rischio Operativo	Attività, processi e procedure		Errata gestione di manutenzione delle apparecchiature e gestione dei farmaci	25
VET_OPE_7	Rischio Operativo	Comunicazione e relazioni		Aggiornamento informazioni e documentazione sito WEB, risposte ai reclami nel rispetto dei tempi.	10
VET_OPE_8	Rischio Operativo	Attività, processi e procedure		Provvedimento di non conformità/autorizzazione illegittima Controlli e attività ufficiali	25
VET_OPE_9	Rischio Operativo	Salute sicurezza e ambiente	Rischio stress lavoro correlato	Evento stress lavoro correlato	25
VET_OPE_10	Rischio Operativo	Salute sicurezza e ambiente	Rischio fisico	Infortunio del personale	21

Tab 1 Individuazione dei rischi e valore del Rischio Inerente (estratto del Risk Register di ATS PV)

Dalla tabella di cui sopra è evidente che nell'ambito della veterinaria ci sono rischi critici che l'azienda non può accettare tal quali.

Si esegue quindi la disamina dei presidi di controllo implementati a livello dipartimentale o aziendale, ovvero delle azioni correttive e delle azioni preventive, per definire il Rischio Residuo.

ID Rischio	Mitigazioni operative CORRETTIVE in essere	Mitigazioni operative PREVENTIVE in essere	RPN Residuo
VET_COMP_1	-Presenza copertura assicurativa attività - Presenza processo di monitoraggio dei procedimenti sanzionatori e ricorsi (elaborazione CET ad ogni trimestre) - Collaborazione con SC Avvocatura per la gestione dei processi in corso	-Recepimento delle disposizioni ministeriali e regionali e diffusione a tutti gli operatori -Gestione comunicazione centralizzata ATS (newsletter informativa per i responsabili di S.C. Aggiornamenti G.U e B.U.R.L.) -Declinazione delle disposizioni regionali (Circolare UO veterinaria e «Regole Regione Lombardia» nel documento di programmazione dei controlli PIAPV) -Deliberazione del programma delle attività di controllo ufficiale (PIAPV) previste da ATS e successiva comunicazione a Regione Lombardia -Riunioni periodiche e diffusione mezzo mail di quanto ai punti precedenti -Presenza di un documento di programmazione degli audit e	6,25

Mappatura dei processi propri dell'area veterinaria, sulla base del risk model di HERM e definizione delle strategie organizzative per la mitigazione degli aventi avversi.

		delle verifiche sugli stabilimenti produttivi (PIAPV) -Manuale delle autorità competenti locali	
VET_COMP_2	Monitoraggio dei tempi procedurali Provvedimenti disciplinari e sanzioni nei confronti del personale	Piano triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza: Relazione semestrale al 30 giugno e 31 dicembre Rilevazione annuale Conflitti di interesse Veterinari/TdP. Codice di comportamento del dipendente pubblico Decreto Del Presidente Della Repubblica 13 giugno 2023 , n. 81 Attuazione di un sistema integrato di verifiche e controlli "Programma di audit interni", allegato del PIAPV, con l'obiettivo di assicurare efficacia, uniformità e appropriatezza al sistema dei controlli ufficiali, agli standard regionali ed alle verifiche.' Segmentazione processi e segregazione funzioni. Rotazione del personale deputato ai controlli ufficiali (Dirigenti veterinari/Tecnici della Prevenzione). Formazione anticorruzione Inconferibilità e incompatibilità sulla base della compilazione del conflitto d'interessi Trasparenza Definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento Segnalazioni e protezioni, whistleblowing Disciplina del conflitto di interessi Disciplina dell'attività extraistituzionale	5,25
VET_OPE_1	Rotazione del personale Ridistribuzione carichi di lavoro	- Presenza processo di sorveglianza e monitoraggio (elaborazione CET ad ogni trimestre) - Presenza di un documento di programmazione degli audit e delle verifiche sugli stabilimenti produttivi (PIAPV) - Verifica conflitti d'interesse -Pianificazione ed assegnazione individuale controlli, sussidiarietà e flessibilità nell'erogazione delle prestazioni tra distretti o personale afferente alla medesima SC	4,50
VET_OPE_2	Sportello di ascolto psicologico 'Partecipazione edizione corso di formazione (training individualizzato, dedicato al personale veterinario di ATS PV) « Difesa mentale e fisica di fronte alle aggressioni »	Formazione 'PROGETTO RAR 2024 "Strategie di prevenzione e contrasto delle aggressioni per i lavoratori dell'ATS di Pavia" Sottogruppo al GCGR aziendale attivo in ATS	22,50
VET_OPE_3	Formazione ed educazione su corretto utilizzo DPI e dei device nei principali setting operativi' per tutti i neoassunti Attività legate alla salute e sicurezza sul lavoro Corretto utilizzo dei DPI in base al setting lavorativo 'Monitoraggio scorte dei DPI	Definizione istruzione operativa sull'utilizzo dei DPI 'Rinnovo attrezzature di contenzione Rinnovo DPI con frequenza regolare	21,00
VET_OPE_4	Audit Il livello '	Formazione ed educazione su corretto utilizzo DPI e dei device nei principali setting operativi' per tutti i neoassunti Attività legate alla salute e sicurezza sul lavoro Uso DPI Rinnovo attrezzature di contenzione Rinnovo DPI con frequenza regolare	15,00
VET_OPE_5	Monitoraggio e registrazione delle cessazioni/trasferimenti del personale con pronta sostituzione dei dimissionari/pensionandi Sharing delle graduatorie in essere tra amministrazioni. Azioni di attrattività	Piano di fabbisogno del Personale 'Concorso unico regionale con ATS Insubria capofila per ridurre il fenomeno di spostamento intraregionale	7,50
VET_OPE_6	Segnalazioni malfunzionamenti sistemi informativi Provvedimenti nei confronti del fornitore Sostituzione dell'apparecchiatura in manutenzione con muletto	Codice di comportamento Cronoprogramma di manutenzione ordinaria e straordinaria Definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento Regolamentazione Formazione sull'utilizzo apparecchiature Sensibilizzazione e partecipazione	7,50
VET_OPE_7	Revisione semestrale della carta dei servizi pubblicata sul sito web aziendale	Rassegna stampa Formazione Monitoraggio comunicazione segnalazioni verso Dipartimenti	2,50
VET_OPE_8	Ritiro in autotutela degli atti e riemissione	Il DVSA in applicazione del Reg. 2017/625 e delle procedure	6,25

Mappatura dei processi propri dell'area veterinaria, sulla base del risk model di HERM e definizione delle strategie organizzative per la mitigazione degli aventi avversi.

		<p>ATS, ogni anno acquisisce le dichiarazioni di assenza/potenziale/effettivo conflitto di interessi dei dirigenti veterinari/Tecnici della Prevenzione. Gestione delle segnalazioni in applicazione delle procedure ATS.</p> <p>Rotazione del personale deputato ai controlli ufficiali (Dirigenti veterinari/Tecnici della Prevenzione) dei Distretti veterinari. monitoraggio periodico.</p> <p>Attuazione di un sistema integrato di verifiche e controlli "Programma di audit interni", allegato del PIAPV, con l'obiettivo di assicurare efficacia, uniformità e appropriatezza al sistema dei controlli ufficiali, agli standard regionali ed alle verifiche.</p> <p>Condivisione Codice di comportamento e principi etici - approfondimento degli istituti giuridici di settore</p> <p>'Segregazione delle funzioni</p> <p>Inconferibilità e incompatibilità</p> <p>Definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento</p> <p>Regolamentazione</p> <p>Formazione</p> <p>Sensibilizzazione e partecipazione</p> <p>Disciplina dell'attività extraistituzionale</p> <p>Monitoraggio dei tempi procedurali</p>	
VET_OPE_9	Sportello di aiuto psicologico Segnalazione eventi al medico competente	<p>Valorizzazione delle inclinazioni professionali personali</p> <p>Formazione: Azioni positive previste per il triennio 2024-2026 proposte dal CUG dell'ATS di Pavia: iniziative formative centrate sul benessere personale "La gestione e la prevenzione dello stress".</p>	3,13
VET_OPE_10	<p>Formazione ed educazione su corretto utilizzo DPI e dei device nei principali setting operativi' per tutti i neoassunti</p> <p>Attività legate alla salute e sicurezza sul lavoro</p> <p>Corretto utilizzo dei DPI in base al setting lavorativo</p> <p>'Monitoraggio scorte dei DPI</p>	<p>Definizione istruzione operativa sull'utilizzo dei DPI</p> <p>Rinnovo DPI con frequenza regolare</p>	10,50

Tab 2 Individuazione valore del Rischio Residuo (estratto del Risk Register di ATS PV)

Le azioni correttive e preventive poste in essere da ATS PV e descritte nella tabella 2 hanno un forte impatto di riduzione del rischio, tant'è che 8 rischi su 12 sono ricondotti ad un livello accettabile, livello che l'azienda potrebbe assumersi senza mettere in atto ulteriori misure di mitigazione del rischio. In un'ottica di miglioramento continuo vengono comunque individuate attività che possono portare al mantenimento dell'efficacia ed efficienza dei processi.

Rimangono invece elevati i valori di rischio residuo degli scenari « atti di violenza su operatori » VET_OPE_2 e « rischio da infortuni del personale » VET_OPE_3/4/10. Per questi rischi, inaccettabili per l'azienda per i risvolti economici, reputazionali, di salute e sicurezza, gestionale operativo e di compliance normativa, il Direttore DVSAOA di concerto con il Risk Manager ha individuato azioni di mitigazione e miglioramento su cui investire e che di seguito vengono elencate.

ID Rischio	Azioni di mitigazione e miglioramento	RPN Residuo to -be
VET_COMP_1	<p>Obiettivo strategico monitoraggio mirato su applicativo aziendale SIV e audit a posteriori sull'1% verbali di controllo ufficiale</p> <p>Presenza di un processo strutturato di audit di II livello</p> <p>Formalizzazione di una procedura interna relativa all'esecuzione dei controlli ufficiali da parte delle autorità competenti locali.</p>	1,5625
VET_COMP_2	Monitoraggio dei tempi di rotazione del personale (ogni 2 anni)	1,3125
VET_OPE_1	<p>Continua formazione in campo erogata dal personale senior; gruppi di lavoro per redazione e confronto su istruzioni operative</p> <p>Presenza di un processo strutturato di audit di II livello</p>	0,5625
VET_OPE_2	<p>Lavoro in equipe</p> <p>Corso di comunicazione e descalation</p> <p>Acquisto di bodycam</p> <p>Installazione di app su cellulari aziendali o modulo eCall su parco macchine</p>	22,5
VET_OPE_3	<p>Corso di formazione sull'utilizzo dei DPI</p> <p>Corso teleanestesia</p>	10,5

Mappatura dei processi propri dell'area veterinaria, sulla base del risk model di HERM e definizione delle strategie organizzative per la mitigazione degli aventi avversi.

	Corso di formazione con educatore cinofilo	
VET_OPE_4	Definizione istruzione operativa sull'utilizzo dei DPI Corso teleanestesia Corso di formazione con educatore cinofilo	15
VET_OPE_5		7,5
VET_OPE_6	Adozione procedure gestione farmaco e dispositivi Finalizzazione dell'acquisto attrezzature di stoccaggio del farmaco veterinario con dispositivi datalogger, allarmi perdita catena del freddo	1,875
VET_OPE_7		2,5
VET_OPE_8		6,25
VET_OPE_9	Cambio di area, in presenza di specializzazione equipollente o affine; astensione da certe prestazioni	0,1953125
VET_OPE_10	Formazione sul corretto utilizzo dei DPI	5,25

Tab 3 Individuazione del valore del Richio Residuo to-be (estratto del Risk Register di ATS PV)

ID Rischio	RPN Inerente	RPN Residuo	RPN Residuo to -be
VET_COMP_1	25	6,25	1,5625
VET_COMP_2	28	5,25	1,3125
VET_OPE_1	18	4,50	0,5625
VET_OPE_2	60	22,50	22,5
VET_OPE_3	42	21,00	10,5
VET_OPE_4	42	15,00	15
VET_OPE_5	30	7,50	7,5
VET_OPE_6	25	7,50	1,875
VET_OPE_7	10	2,50	2,5
VET_OPE_8	25	6,25	6,25
VET_OPE_9	25	3,13	0,1953125
VET_OPE_10	21	10,50	5,25

Tab 4 Sintesi delle variazioni di valorizzazione del rischio

Nonostante le misure di mitigazione e miglioramento su cui l'azienda è disposta ad investire, lo scenario VET_OPE_2 « Evento violento verso operatori DVSA da parte utente » rimane collocato in un'area critica con un rischio residuo to be di 22,5. Il motivo della difficoltà di riduzione del rischio è legato al fatto che tra le cause del fenomeno vi sono fattori esogeni, non controllabili direttamente dal Risk Owner.

Per questo scenario diventerà quindi fondamentale il monitoraggio nel tempo degli eventi avversi e degli indicatori andamentali. In ATS PV, negli ultimi 3 anni, relativamente al DVSAOA, sono state fatte 2 segnalazioni alla Procura della Repubblica a seguito di aggressione a danno di operatori, 2 costituzioni di parte civile nell'ambito di procedimenti penali conseguenti ad aggressione a danno degli operatori, mentre non risulta alcuna richiesta di risarcimento danni concomitanti ad aggressione subita dagli operatori, trattandosi prevalentemente di minacce di morte. Sono state fatte inoltre 3 segnalazioni interne al Risk manager per ulteriori episodi di violenza verbale su operatori.

Le misure di mitigazione e miglioramento risultano invece significativamente impattanti sugli scenari riconducibili al « rischio da infortuni del personale » in particolar modo nei confronti del rischio fisico che è possibile ricondurre ad un livello accettabile con interventi di tipo organizzativo e gestionale (corsi di formazione specifici, predisposizione di istruzioni operative per attività a rischio con riferimento a DPI indispensabili, rinnovo attrezzature di contenzione animali randagi,...).

ANALISI DEI COSTI DI IMPLEMENTAZIONE O REALIZZAZIONE

I costi sorgenti sono relativi allo sviluppo di progetti con l'interessamento della funzione di Risk Manager per la scelta degli scenari da rappresentare in linea con la casistica degli eventi avversi e sentinella occorsi negli ultimi anni, ai costi di formazione del personale nonché ai costi relativi all'acquisizione di risorse strumentali per il miglioramento dei processi e la mitigazione del rischio.

I costi cessanti sono invece legati alla riduzione di giornate di lavoro perse per infortunio o stress lavoro correlato.

Di seguito vengono stimati i costi di realizzazione dei progetti o i costi cessanti, per la realizzazione delle misure di mitigazione del rischio individuate per i rischi critici:

Costi sorgenti scenario VET_OPE_2	Costo stimato (€)	Costo*unità di personale
Sportello di aiuto psicologico	80/seduta	80*6 operatori in terapia
Corso di autodifesa	2370	Una tantum
Corso di comunicazione e deescalation	2000	Una tantum
Acquisto di bodycam	300	300*40 operatori sul territorio
Installazione modulo eCall su parco macchine/app su telefono aziendale	800	800*24 automezzi aziendali
Giornate lavorative dedicate alla formazione	125	125*40

Costi cessanti VET_OPE_2
Giorni di malattia risparmiati
Giorni di infortunio risparmiati

Per quanto riguarda i costi delle aggressioni, secondo i dati INAIL del 2020, nel 2017 sono state 3.783 le giornate di lavoro perse, in netto aumento rispetto agli anni precedenti con 1.522 giorni di prognosi nel 2014, 2.397 nel 2015 e 3.140 nel 2016. Tradotto in soldi, nel 2017 i danni economici ammontavano a 30 milioni a carico del Servizio sanitario nazionale, contro i 12 milioni del 2014.

Lo studio CEASE-IT promosso dalla Federazione nazionale degli ordini delle professioni infermieristiche, svolto da otto università italiane, capofila l'Università di Genova, ha analizzato i costi economici delle aggressioni. Il 32% degli infermieri riferisce di aver ricevuto violenza, con una media annuale di 15 episodi per singolo infermiere. In tutto, il 4.3% riferisce assenza dal lavoro a causa di violenza subita e questo, se l'assenza è di almeno tre giorni vale circa 600 euro a caso che moltiplicati per il numero degli infermieri coinvolti in un anno sale a oltre 11 milioni di euro, considerando la prevalenza dell'evento sulla popolazione infermieristica italiana. Se l'assenza raggiunge i 7 giorni la stima di CEASE-IT triplica il costo per singolo evento (1.800 euro) e si raggiungono fino a oltre 34 milioni di euro/anno di costi totali a carico del sistema e della società per la violenza sugli infermieri. Nel SSN operano circa 6000 veterinari dirigenti e 1200 veterinari convenzionati che ogni giorno effettuano controlli sanitari su animali e alimenti.

Costi da sostenere scenario VET_OPE_3/4/10	Costo stimato(€)	Costo*unità di personale
Formazione sul corretto uso DPI	500	Una tantum
Formazione in campo con veterinari free lance	3.000	Una tantum

Mappatura dei processi propri dell'area veterinaria, sulla base del risk model di HERM e definizione delle strategie organizzative per la mitigazione degli aventi avversi.

Rinnovo attrezzature ambulatoriali	5.000	Una tantum
Formazione per teleanestesia	3.000	Una tantum
Acquisto attrezzature per la contenzione	1.000	Una tantum
Formazione con educatore cinofilo	1.000	Una tantum
Rinnovo DPI	150.000	

Risparmio costi scenario VET_OPE_3 e 4
Giorni di malattia risparmiati
Giorni di infortunio risparmiati

I costi sostanziali per lo scenario di rischio infortuni sono legati all'acquisto dei DPI a tutela dell'azione professionale degli operatori del settore veterinario, mentre quelli dedicati alle azioni di miglioramento sono molto contenuti perchè riguardano attività collettive come i corsi di formazione; questi ultimi devono spaziare in vari ambiti, dal momento in cui i lavoratori operanti nel settore veterinario sono esposti a rischi derivanti dal lavoro a contatto con animali, con prodotti di origine animale destinati all'alimentazione umana e con prodotti di origine animale e vegetale destinati all'alimentazione animale. Il fine ultimo è quello di individuare e definire le buone pratiche per raggiungere un miglioramento complessivo della sicurezza sul lavoro nel settore, con particolare riguardo al personale sanitario che opera nell'ambito dell'attività veterinaria pubblica.

RISULTATI ATTESI

Entro il 30 settembre 2024 il Risk Register del DVSAOA di ATS PV viene trasmesso al Risk manager di ATS PV, che a sua volta lo trasmette al Centro regionale per la gestione del Rischio Sanitario e Sicurezza del Paziente.

Il Centro Regionale entro il 30 gennaio 2025 trasmette i dati aggregati delle aziende sanitarie coinvolte alle Unità Organizzative della DG Welfare.

Tra febbraio e marzo 2025 devono essere istituiti tavoli tecnici tematici per l'analisi dei dati, pareri su specifiche tematiche di rischio, prevedere risorse adeguate alla gestione dei rischi.

A livello aziendale di ATS PV, il Modello di Healthcare Enterprise Risk Management (HERM), implementato nel 2024 per la veterinaria e i sistemi informatici, verrà successivamente esteso alle altre Unità organizzative/Dipartimenti.

Quando il modello sarà stato implementato da tutte le parti aziendali, dovrà essere oggetto di provvedimento di adozione da parte della Direzione Generale. Entro tre mesi dall'adozione si dovrà procedere con la programmazione aziendale, la formalizzazione degli obiettivi e il conseguente processo di budget. Nei sei mesi successivi si dovranno espletare le attività definite nel Risk Management Process, con la formalizzazione entro il nono mese degli Action Plan.

Entro il 31 gennaio dell'anno successivo all'adozione, dovranno essere oggetto di rendicontazione i progetti operativi, il numero totale dei casi di rischio gestiti, il numero di incontri del Risk Group.

Le attività poi proseguono con la verifica dell'adeguatezza delle risorse disponibili per l'implementazione degli action plan.

INDICATORI

Il monitoraggio è una fase non ancora attiva del sistema Herm, ma in un futuro per ogni rischio critico sarà prevista l'implementazione di indicatori di rischio (Key Risk Indicator), fondamentali per il processo di monitoraggio delle cause e conseguenze di ciascun evento di rischio.

Le principali tipologie di indicatore del sistema sono :

Indicatore andamentale: permette di analizzare l'andamento di un indice nel tempo ; è utilizzato per gli eventi ad alta frequenza.

Indicatore Statico: permette di ipotizzare l'evoluzione di un fattore di rischio nel tempo ; è indicato per la stima di probabilità e impatto futuri di eventi, sullo storico delle occorrenze.

Indicatore Transazionale: permette di rilevare singoli scostamenti rispetto alle procedure aziendali o comportamenti attesi; è indicato per rischi quali frode o mancata compliance.

Di seguito vengono ipotizzati gli indicatori per i rischi critici :

TABELLA INDICATORE VET_OPE_2	
Tipologia	Indicatore andamentale
Obiettivo	Formare gli operatori in merito a tecniche di autodifesa, comunicazione verso gli operatori economici soggetti a controllo ufficiale e tecniche di descalation
Benefici attesi	Riduzione dello stress lavoro correlato e di potenziali traumi
Descrizione	Percentuali di operatori formati
Valore atteso	Si potrebbe ipotizzare che nel primo anno, Il valore atteso degli operatori formati, sia del 30-40 %. La previsione è quella di formare tutti gli operatori nel giro di tre anni.
Metrica e modalità di rilevazione	Numeratore (N): numero operatori formati nel periodo considerato. Denominatore (D): numero operatori totali Valore Atteso

Mappatura dei processi propri dell'area veterinaria, sulla base del risk model di HERM e definizione delle strategie organizzative per la mitigazione degli eventi avversi.

	(VA):0,3 o 0,4 in base alle decisioni condivise con il Risk Manager
Frequenza di rilevazione	annuale
Note	

TABELLA INDICATORE VET_OPE_2	
Tipologia	Indicatore statico
Obiettivo	Monitoraggio denunce atti di violenza
Benefici attesi	Riduzione dello stress lavoro correlato e di potenziali traumi
Descrizione	Numerosità di segnalazioni al Risk Manager o all'Autorità Giudiziaria
Valore atteso	Riduzione degli agiti violenti e delle conseguenti segnalazioni
Metrica e modalità di rilevazione	Numeratore (N): numero segnalazioni anno in corso Denominatore (D): numero segnalazioni anno passato Valore Atteso (VA): $N < D$
Frequenza di rilevazione	annuale
Note	

TABELLA INDICATORE VET_OPE_3 – 4 -10	
Tipologia	Indicatore andamentale
Obiettivo	Prevenzione eventi avversi Rispetto della normativa su salute e sicurezza sui luoghi di lavoro
Benefici attesi	Maggior redditività e riduzione di giornate lavorative perse per malattia o infortunio
Descrizione	Riduzione degli infortuni
Valore atteso	<1
Metrica e modalità di rilevazione	Numeratore (N): numero infortuni anno in corso Denominatore (D): numero infortuni anno precedente Valore Atteso (VA):<1
Frequenza di rilevazione	annuale
Note	

CONCLUSIONI

Dall'applicazione del modello Herm ai processi propri dell'area veterinaria, sono emersi 12 scenari di rischio inerente, prevalentemente operativi e di compliance, nell'ambito dell'erogazione del controllo o in misura minore della programmazione.

Dall'analisi delle cause, delle conseguenze del rischio e, è emerso che quasi tutti i rischi inerenti individuati si collocano in un'area critica che l'azienda non intende accettare o deve evitare affinché non venga compromessa l'operatività aziendale, la mission, la coerenza con i valori del SSR e la reputazione.

Le misure correttive già in essere a livello aziendale per riportare sotto controllo il rischio a seguito del verificarsi dell'evento, permettono di ridurre l'impatto del rischio, riportando 8 di questi rischi ad un livello accettabile per l'azienda. I restanti rischi, inquadrabili nello scenario della violenza nei confronti degli operatori e degli infortuni del personale rimangono in area critica.

Il rischio di violenza nei confronti degli operatori non è facilmente mitigabile perché dipendente da fattori esterni, e per quanto il Risk Owner insieme al Risk Manager adottino strategie organizzative per la mitigazione del rischio, il rischio rimane sempre molto alto. L'adozione di KRI permetterà di monitorare il fenomeno e valutare nel tempo quanto le azioni di mitigazione e miglioramento, che comportano allocazione di risorse e personale, impattino effettivamente sulla riduzione del rischio e sul miglioramento del benessere organizzativo.

In sintesi la clusterizzazione dei rischi dell'area veterinaria permetterà di integrare la mappatura dei rischi aziendale, fornire alla direzione generale e strategica delle evidenze risk based per la realizzazione di strategie di mitigazione e per l'allocazione di risorse finanziarie nello sviluppo delle stesse.

RIFERIMENTI NORMATIVI

Decreto del 21/12/2023, n° 20638 «Approvazione delle linee di riferimento per l'implementazione del modello di Health Care Enterprise Risk Management – Gestione integrata del rischio nel sistema socio-sanitario di Regione Lombardia» ;

Legge 8 marzo 2017 n. 24 «Disposizioni in materia di sicurezza delle cure e della persona assistita, nonché in materia di responsabilità professionale degli esercenti le professioni sanitarie » ;

DGR n.1824 del 2.07.2019, di istituzione del Centro per la Gestione del Rischio Sanitario e la Sicurezza del Paziente ;

Circolare della Direzione Generale Sanità n. 46/SAN del 27 dicembre 2004 « Indirizzi sulla gestione del rischio sanitario » ;

DGR n. 6387 del 16/05/2022 “Determinazioni in ordine agli indirizzi di programmazione per l'anno 2022 » ;

Legge Regionale 11 Agosto 2015 n. 23 « Evoluzione del sistema socio-sanitario lombardo, modifiche al Titolo 1 e al Titolo 2 della Legge Regionale 30/12/2009 n. 33 (Testo Unico delle Leggi regionali in materia di sanità) » ;

Legge Regionale 2 Giugno 2016 n.15 « Evoluzione del sistema socio-sanitario lombardo, modifiche ai Titoli V e VIII della Legge regionale 3 dicembre 2009 n. 33 (Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità) » .

BIBLIOGRAFIA

Bilancio consuntivo 2023 Agenzia di Tutela della Salute di Pavia, Decreto n. 472/DG DEL 27/06/2024 ;

ATS PAVIA - Piano Integrato Aziendale della Prevenzione Veterinaria (PIAPV) Anno 2024. Decreto 31489 del 23_02_2024 ;

CoSO (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance ;

UNI ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines ;

Hampton, J. J. (2009), Fundamentals of Enterprise Risk Management: How Top Companies Assess Risk, Manage Exposure, and Seize Opportunity, American Management Association AMACOM, USA ;

Chapman, R. J. (2006), Simple tools and techniques for enterprise risk management, John Wiley and Sons, Chippenham, Wiltshire ;

Lam, J. (2003), Enterprise Risk Management. From Incentives to Controls, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.

SITOGRAFIA

Aggressioni in sanità. Al Ssn costano 30 milioni di euro di Domenico Della Porta ; Disponibile su <https://www.quotidianosanita.it/lavoro-e-professioni/>; [Data di accesso: 21/09/2024].

Fnopi: 130mila infermieri aggrediti ogni anno con un costo al sistema che può superare i 34 milioni ; Disponibile su <https://www.sanita24.ilsole24ore.com/>; [Data di accesso: 21/09/2024].

