

## DELIBERA DEL DIRETTORE GENERALE

**456 / 2025 del 17/12/2025**

**Oggetto: PROGETTO FORMATIVO AD INTEGRAZIONE DEL PIANO FORMATIVO AZIENDALE 2025**

---

**OGGETTO:** PROGETTO FORMATIVO AD INTEGRAZIONE DEL PIANO FORMATIVO AZIENDALE 2025

---

vista la seguente proposta di deliberazione avanzata dal Direttore della Struttura Complessa Formazione

## IL DIRETTORE GENERALE

**PREMesso** che l'Agenzia Regionale Emergenza Urgenza (AREU) è un Ente del S.S.R. disciplinato dall'art. 16 L.R. 30.12.2009 n. 33 e s.m.i. e attivato dalla DGR n. 2701/2019 e dalla DGR n. 4078/2020;

**VISTA** la deliberazione dell'Agenzia n. 1/2024 "PRESA D'ATTO DELLA D.G.R. N. XII/1650 DEL 21/12/2023 DETERMINAZIONI IN ORDINE ALLA DIREZIONE DELL'AGENZIA REGIONALE EMERGENZA URGENZA (AREU) – (DI CONCERTO CON L'ASSESSORE BERTOLASO)" di nomina del Dott. Massimo Lombardo a Direttore Generale dell'Agenzia Regionale Emergenza Urgenza (AREU);

**CONSIDERATO** che, con provvedimento deliberativo n. 62 del 25/02/2025 è stato approvato e adottato il Piano di Formazione aziendale dell'anno 2025 di AREU, condiviso con le Organizzazioni Sindacali dell'Area del Comparto e della Dirigenza;

**VISTA** la procedura operativa PRO\_17 (rev. 6 del 22.02.2023) "Rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi e predisposizione del piano di formazione aziendale", che al punto "d-Integrazione del PFA" riporta: "Nel corso dell'anno, la S.C. Formazione, sulla base di motivate e specifiche esigenze formative, raccoglie, dalle Strutture/articolazioni AREU, eventuali proposte formative integrative del PFA";

**DATO ATTO** che con DGR è stato 3720/2025 ad oggetto "determinazioni in ordine agli indirizzi di programmazione del SSR per l'anno 2025", al paragrafo 9.3.1 "Cooperazione tra DG Welfare e agenzia regionale Emergenza-urgenza" si dispone il consolidamento della cooperazione tra la Direzione Generale Welfare (DG Welfare) e l'Agenzia Regionale Emergenza Urgenza e si stabilisce che AREU contribuisca, attraverso la propria struttura organizzativa (sanitaria e amministrativa), a fornire un supporto operativo alla stessa DG Welfare;

**VISTA** la delibera AREU n. 29 Del 30.01.2025 ad oggetto "Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) – triennio 2025 – 2027, ove, nella sezione "performance" viene previsto l'obiettivo "collaborazione con Direzione Generale Welfare";

**DATO ATTO** che nel progetto formativo non sono presenti programmi di formazione di carattere amministrativo giuridico che permettano l'acquisizione di competenze e conoscenze di alta specializzazione;

**PRESO ATTO** della necessità di attivare un progetto che abbia come obiettivo l'attivazione di percorsi formativi di stampo giuridico amministrativo da promuovere a favore del personale e degli organi di vertice/direzione sia di AREU, sia della Direzione Generale e dell'Assessorato al Welfare;

**DATO ATTO** che il progetto sopra richiamato, agli atti della struttura competente, sarà delineato nelle seguenti attività:

- Formazione, anche sul campo, nonché partecipazione per fornire supporto, assistenza e affiancamento nei contesti, anche istituzionali di interesse nonché a quelli di rilievo contrattuale;
- Formazione operativa dedicata al personale di recente assunzione;
- Assistenza e supporto con particolare riferimento a iniziative connesse al PNRR o ad altri piani di investimento;

**CONSIDERATO** che ai componenti del Comitato Tecnico Scientifico per la Formazione (CTSF) di AREU, è stato inviato il Progetto formativo per apposita informativa in data 04/11/2025;

**CONSIDERATE** le peculiarità del progetto formativo sopra delineato, che richiede una figura di altissima specializzazione e con competenze specifiche in ambito giuridico amministrativo;

**VALUTATO** che nell'Albo formatori interni ed esterni di AREU non risultano presenti professionisti con le specifiche competenze ed esperienze ritenute necessarie;

**DATO ATTO** che con Prot. AREU del 08/10/2025 n. 30231 è stato conferito l'incarco a collaborare con l'Agenzia nell'ambito dei percorsi formativi sopra delineati all'avv. Ettore Figliolia, con decorrenza dell'incarico dal 8/10/2025 al 7/10/2026, distintosi per competenze ed esperienze professionali specifiche;

**PRESO ATTO** che per l'attività sopra descritta al professionista verrà corrisposto un compenso complessivo pari ad € 63.440,00, comprensivo di IVA e oneri accessori;

**ATTESO** inoltre, che per la realizzazione del suddetto progetto formativo al professionista verranno riconosciute anche le spese vive direttamente sostenute, su presentazione di apposita documentazione a riscontro delle spese sostenute (titolo di viaggio/scontrini/ricevute fiscali);

**CONSIDERATO** che per la realizzazione del corso sopra citato, i costi delle docenze costituiscono un incremento del budget previsto e pertanto non sono compresi nel PFA 2025, approvato con delibera n. 62 del 27/02/2025;

**PRESO ATTO** che il Proponente del procedimento attesta la completezza, la regolarità tecnica e la legittimità del presente provvedimento;

**ACQUISITI** i pareri favorevoli del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario, resi per quanto di specifica competenza ai sensi dell'art. 3 del D.Lgs. n. 502/1992 e s.m.i.;

## DELIBERA

Per tutti i motivi in premessa indicati e integralmente richiamati:

1. di approvare il citato Progetto ad integrazione del Piano Formativo aziendale 2025, allegato 1, diretto all'attivazione di percorsi formativi da promuovere a favore del personale e degli organi di vertice/direzione sia di AREU, sia della Direzione Generale e dell'Assessorato al Welfare;
2. di prevedere che il Progetto formativo sopra richiamato e allegato alla presente Deliberazione (Allegato 1), sia delineato nelle seguenti attività:
  - a. Formazione, anche sul campo, nonché partecipazione per fornire supporto, assistenza e affiancamento nei contesti, anche istituzionali di interesse nonché a quelli di rilievo contrattuale;
  - b. Formazione operativa dedicata al personale di recente assunzione;
  - c. Assistenza e supporto con particolare riferimento a iniziative connesse al PNRR o ad altri piani di investimento;
3. di dare atto di aver trasmesso al CTSF di AREU, il Progetto formativo per apposita informativa in data 04/11/2025;
4. di dare atto del conferimento dell'incarico formativo all'Avv. Ettore Figliolia a decorrere dal 8/10/2025 e sino al 7/10/2026;
5. di dare atto che dal presente provvedimento, per il progetto in programma, derivano:
  - la spesa complessiva relativa all'attività svolta dal professionista di € 63.440,00 comprensiva di IVA ed oneri accessori, che sarà contabilizzata nel Bilancio dell'esercizio dell'anno 2025 per € 16.000,00 e nel Bilancio dell'esercizio dell'anno 2026 per € 47.440,00, al conto n. 30.20.34.10 "Formazione esternalizzata da terzi" della contabilità aziendale;
  - la spesa stimata relativa ai rimborsi delle spese sostenute dal professionista che saranno contabilizzati nel Bilancio dell'esercizio dell'anno 2025 per € 1.000,00 e per l'anno 2026 per € 5.000,00 al conto n. 30.20.32.60 "Rimborso spese di viaggio, vitto e soggiorno", su presentazione di documentazione giustificativa;"
6. di dare atto che, ai sensi della L. n. 241/1990, responsabile del presente procedimento è il Dott. Stefano Sironi, Direttore della S.C. Formazione;
7. di disporre che vengano rispettate tutte le prescrizioni inerenti alla pubblicazione sul portale web dell'Agenzia di tutte le informazioni e i documenti richiesti e necessari ai sensi del D.Lgs. n. 33/2013 e s.m.i., c.d. Amministrazione Trasparente;
8. di disporre la pubblicazione del presente provvedimento all'Albo Pretorio on line dell'Agenzia, dando atto che lo stesso è immediatamente esecutivo (ex art. 32 comma 5 L. n. 69/2009 s.m.i. e art. 17 comma 6 L.R. n. 33/2009).

La presente delibera è sottoscritta digitalmente, ai sensi dell'art. 21 D.Lgs. n. 82/2005 e s.m.i., da:

Il Direttore Amministrativo Andrea Albonico

Il Direttore Sanitario Gabriele Mario Perotti

Il Direttore Generale Massimo Lombardo

## Allegato 1

---

### PROGETTO FORMATIVO GIURIDICO-AMMINISTRATIVO

**Agenzia Regionale Emergenza Urgenza (AREU)**

**Anno formativo: 2025-2026**

---

#### PREMESSA ISTITUZIONALE

L'Agenzia Regionale Emergenza Urgenza (AREU), nell'ambito delle proprie funzioni di indirizzo, coordinamento e supporto tecnico-operativo al sistema sanitario lombardo, preso atto della necessità di promuovere percorsi di formazione specialistica in ambito giuridico-amministrativo, ritiene opportuno avviare un progetto formativo dedicato al personale e agli organi di vertice/direzione di AREU, nonché della Direzione Generale Welfare e dell'Assessorato al Welfare di Regione Lombardia.

L'iniziativa nasce dall'esigenza di rafforzare le competenze tecnico-giuridiche e amministrative del personale coinvolto nella gestione dei procedimenti amministrativi, contrattuali e contabili, con particolare attenzione alle funzioni di responsabilità, vigilanza, controllo e rendicontazione.

AREU, in qualità di committente e soggetto promotore, intende favorire la crescita di una cultura amministrativa improntata ai principi di legalità, trasparenza, efficacia e responsabilità, valorizzando nel contempo le professionalità interne e migliorando la qualità dell'azione amministrativa complessiva.

Il progetto si propone inoltre di fornire strumenti operativi, affiancamento e supporto diretto, anche nei contesti istituzionali e contrattuali di maggiore rilievo, e di assicurare assistenza qualificata in relazione a iniziative connesse al PNRR e ad altri piani di investimento, contribuendo così al raggiungimento di obiettivi strategici regionali e nazionali.

---

#### OBIETTIVI GENERALI DEL PROGETTO

1. Potenziare le competenze giuridico-amministrative del personale e delle figure di vertice dell'Amministrazione regionale e dell'Agenzia.
2. Rafforzare la capacità di gestione dei procedimenti amministrativi, contrattuali e contabili in conformità ai principi della L. 241/1990 e del D.Lgs. 36/2023 (Codice dei Contratti Pubblici).
3. Fornire assistenza e supporto operativo nei contesti istituzionali e di rilievo contrattuale, anche attraverso attività sul campo e laboratori pratici.
4. Promuovere la cultura della trasparenza, della legalità e della responsabilità amministrativo-contabile.

- 
5. Garantire la formazione di base del personale neoassunto per un rapido inserimento nei processi e nelle procedure dell'Ente.
  6. Supportare la gestione e la rendicontazione delle iniziative PNRR, assicurando tracciabilità e conformità normativa.
- 

## **STRUTTURA DEL PROGETTO**

Il percorso formativo è articolato in **cinque moduli** tematici, fruibili in modo sequenziale o modulare, con attività teoriche, operative e laboratoriali, da svilupparsi nell'arco di 12 mesi.

Ogni modulo prevede sessioni d'aula (anche in modalità remota), esercitazioni su casi reali e momenti di confronto con esperti del settore.

---

### **MODULO A — Procedimento amministrativo e redazione atti**

#### **Contenuti principali:**

1. Principi e perimetro della L. 241/1990: principi generali, responsabile del procedimento, motivazione.
2. Fasi del procedimento e termini: avvio, istruttoria, decisione, comunicazione; silenzi amministrativi.
3. Partecipazione e accesso: partecipazione, preavviso di rigetto, accesso documentale e civico.
4. Conferenza di servizi, SCIA, silenzio-assenso.
5. Redazione di atti e motivazione rinforzata: determinate, delibere, ordini, istruttoria "a prova di ricorso".
6. Rischi e vizi del procedimento: errori ricorrenti, nullità, annullamento, revoca, strumenti di prevenzione.
7. Impugnazioni e TAR: ricorsi amministrativi e giurisdizionali; laboratorio simulato di ricorso e controdeduzioni.

**Durata indicativa:** 20–25 ore

**Metodologia:** Lezioni frontali, casi pratici, esercitazioni di redazione atti.

---

### **MODULO B — Contratti pubblici e gestione negoziale**

#### **Contenuti principali:**

1. Dalla programmazione alla gara: fabbisogni, procedure, criteri, requisiti, clausole sociali e ambientali.
2. Negoziazione ed esecuzione contrattuale: varianti, penali, contenzioso, monitoraggi.

3. Trasparenza, accesso e privacy nei procedimenti.
4. Laboratorio su atti e capitolati reali dell'Ente, con produzione di template operativi.

**Durata indicativa:** 16–18 ore

**Metodologia:** Esercitazioni guidate, simulazioni operative, revisione atti.

---

## **MODULO C — Responsabilità amministrativo-contabile e Corte dei conti**

### **Contenuti principali:**

1. Quadro generale delle responsabilità amministrative e contabili: elementi costitutivi e tipologie di danno.
2. Procedimento contabile: fasi, termini, misure cautelari, impugnazioni.
3. Prevenzione e compliance: protocolli, red flags, tracciabilità decisionale, ruoli e responsabilità.
4. Laboratorio pratico: simulazione risposta a invito a dedurre e mappa dei rischi contabili.

**Durata indicativa:** 8–10 ore

**Metodologia:** Lezioni teoriche, analisi di casi concreti, simulazioni processuali.

---

## **MODULO D — Introduzione operativa per neoassunti**

### **Contenuti principali:**

1. Fondamenti di procedimento amministrativo e redazione atti.
2. Privacy e protezione dei dati nella PA.
3. Contratti pubblici “starter” e utilizzo piattaforme telematiche.
4. Trasparenza, doveri d’ufficio ed etica pubblica.
5. Esercitazioni guidate e quiz di autovalutazione.

**Durata indicativa:** 12 ore

**Metodologia:** Formazione blended (presenza e-learning), simulazioni pratiche.

---

## **MODULO E — PNRR e piani di investimento**

### **Contenuti principali:**

1. Ciclo di vita del PNRR: milestone, target, tracciabilità.
2. Ammissibilità spese e rendicontazione.
3. Audit readiness e gestione dei rischi.

4. Laboratorio su dossier reali: schede, check documentali, action list.

**Durata indicativa:** 12–16 ore

**Metodologia:** Lezioni operative, casi applicativi, affiancamento sul campo.

---

## DESTINATARI

- Dirigenti e funzionari di AREU;
  - Personale della Direzione Generale Welfare e dell'Assessorato al Welfare;
  - Neoassunti in ambito amministrativo e giuridico;
  - Referenti di progetto e responsabili di procedimento;
  - Personale coinvolto nella gestione di procedure PNRR o altri fondi pubblici.
- 

## METODOLOGIA FORMATIVA

- Lezioni frontali e interattive con docente esperto di diritto amministrativo e contabilità pubblica;
  - Laboratori pratici su casi reali dell'Ente;
  - Esercitazioni di redazione e revisione atti, con supervisione del docente;
  - Simulazioni e role play in contesti istituzionali;
  - Affiancamento operativo e assistenza “on the job”;
  - Dispense, schede di sintesi e checklist operative (se ritenute dal Docente).
- 

## RISULTATI ATTESI

- Rafforzamento delle competenze giuridico-amministrative del personale;
  - Maggiore qualità e coerenza formale degli atti prodotti;
  - Riduzione dei rischi di errore, contenzioso e danno erariale;
  - Rafforzamento della capacità di compliance e accountability;
  - Uniformità dei modelli e delle procedure amministrative tra AREU e DG Welfare;
  - Miglior presidio delle attività connesse al PNRR e ai piani di investimento.
- 

## DURATA E ORGANIZZAZIONE

- **Durata complessiva:** circa 60–70 ore di formazione.
- **Periodo di realizzazione:** anno formativo 2025-2026 (12 mesi).

- **Modalità:** presenza / blended learning / remota/formazione sul campo.
  - **Sede:** AREU – sede centrale e altre sedi operative, da concordare. Possibilità anche di incontri a distanza da remoto
  - **Docente:** esperto in diritto amministrativo, contratti pubblici e contabilità pubblica.
- 

## VALUTAZIONE E MONITORAGGIO

Si propone (da concordare con docente):

- Questionari di gradimento e apprendimento;
  - Verifica finale (quiz / laboratorio);
  - Attestato di partecipazione per chi frequenta almeno il 75% delle ore;
  - Report finale di sintesi delle attività e dei risultati raggiunti.
- 

## CONCLUSIONI

Con il presente progetto formativo, AREU intende consolidare un approccio integrato alla gestione giuridico-amministrativa, valorizzando competenze interne e promuovendo un modello di amministrazione pubblica efficiente, trasparente e responsabile, a beneficio dell'intero sistema sanitario regionale.