RegioneLombardia

Organismo Regionale per le Attività di Controllo

O.R.A.C.

ORGANISMO REGIONALE PER LE ATTIVITÀ DI CONTROLLO (O.R.A.C.)

RELAZIONE PER IL CONSIGLIO REGIONALE E LA GIUNTA REGIONALE LOMBARDIA
(art. 3, comma 5, L.R. 28 settembre 2018, n.13)

Secondo semestre 2025

SOMMARIO

1. Introduzione 3
2. Piano di Attività 2025 4
   OBIETTIVO 1 – Monitoraggio globale raccomandazioni ORAC 4
   OBIETTIVO 2 – Impatto derivante dall'attuazione del PNRR 7
   OBIETTIVO 3 – Strumenti di supporto, intese collaborative e iniziative di informazione 12
   OBIETTIVO 4 – Sistemi di Controllo Interno e di Audit Giunta Regionale ed Enti Sistema Regionale 20
   OBIETTIVO 5 – Pianificazione attività relativamente all'incidenza dei rischi sistemici - Monitoraggio delle strategie di prevenzione e controllo di alcuni enti SiREG del sistema sanitario RE-ACT/ORAC 21
   OBIETTIVO 6 – Clausola T&T e sistema di Indicatori per il monitoraggio dei contratti pubblici 21
   OBIETTIVO 7 – Gestione Liste di Attesa 24
   OBIETTIVO 8 – Olimpiadi Milano Cortina 2026 26
   OBIETTIVO 9 – Controllo analogo 28
   OBIETTIVO 10 – Pianificazione delle attività relativamente alla rete di Audit interno ... 30
3. Procedure interne di acquisto. Analisi e revisione 32
4. Gestione di pratiche aperte da ORAC a seguito di segnalazioni 34
5. Comunicazione – Relazioni esterne 36
   5.1 Comunicazione – Sito web 36
6. Considerazioni conclusive 37

1. Introduzione

La Relazione offre al Consiglio e alla Giunta regionale un quadro delle principali attività e iniziative sviluppate dall'Organismo Regionale per le Attività di Controllo nel secondo semestre del 2025.

Come di consueto, nei paragrafi che seguono verranno illustrate, in sintesi, le principali attività e tematiche affrontate da ORAC nel periodo considerato.

Nel secondo semestre del 2025, l'Organismo si è riunito sia attraverso la modalità della videoconferenza che in presenza, e le riunioni collegiali hanno avuto cadenza quindicinale, di norma il lunedì pomeriggio, contando un totale di sedute pari a n. 10.

Preme evidenziare che con DPGR del 26 giugno 2025 n. 347 è stato costituito il nuovo Organismo i cui lavori hanno preso avvio nella seduta del 7 luglio 2025.

Oltre alle sedute, l'Organismo ha svolto attività istruttoria mirata, comprendente analisi documentale, riunioni di approfondimento con gli uffici competenti e, ove necessario, audizioni con i referenti delle strutture coinvolte.

I verbali degli incontri e delle deliberazioni sono custoditi, in formato digitale, a cura della Segreteria.

2. Piano di Attività 2025

Di seguito si illustrano le determinazioni collegate agli obiettivi che compongono il Piano di attività 2025.

OBIETTIVO 1 – Monitoraggio globale raccomandazioni ORAC

L'Organismo Regionale per le Attività di Controllo ai sensi dell'art. 4 della legge regionale del 28 settembre 2018, n. 13, verifica lo stato di avanzamento delle azioni migliorative poste in essere dalle competenti strutture della Giunta regionale e degli enti del sistema regionale, in risposta ai rilievi, alle indicazioni e raccomandazioni elaborati da ORAC all'esito dell'esercizio delle funzioni attribuite dal legislatore regionale.

Le raccomandazioni rappresentano una modalità virtuosa con cui l'Organismo si pronuncia per contribuire efficacemente al buon funzionamento dell'amministrazione regionale, interna ed esterna, contro la "maladministration", con il fine ultimo di condurre l'universo degli enti del Sistema Regionale verso un miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia della azione amministrativa, realizzando così un contributo di vigilanza collaborativa.

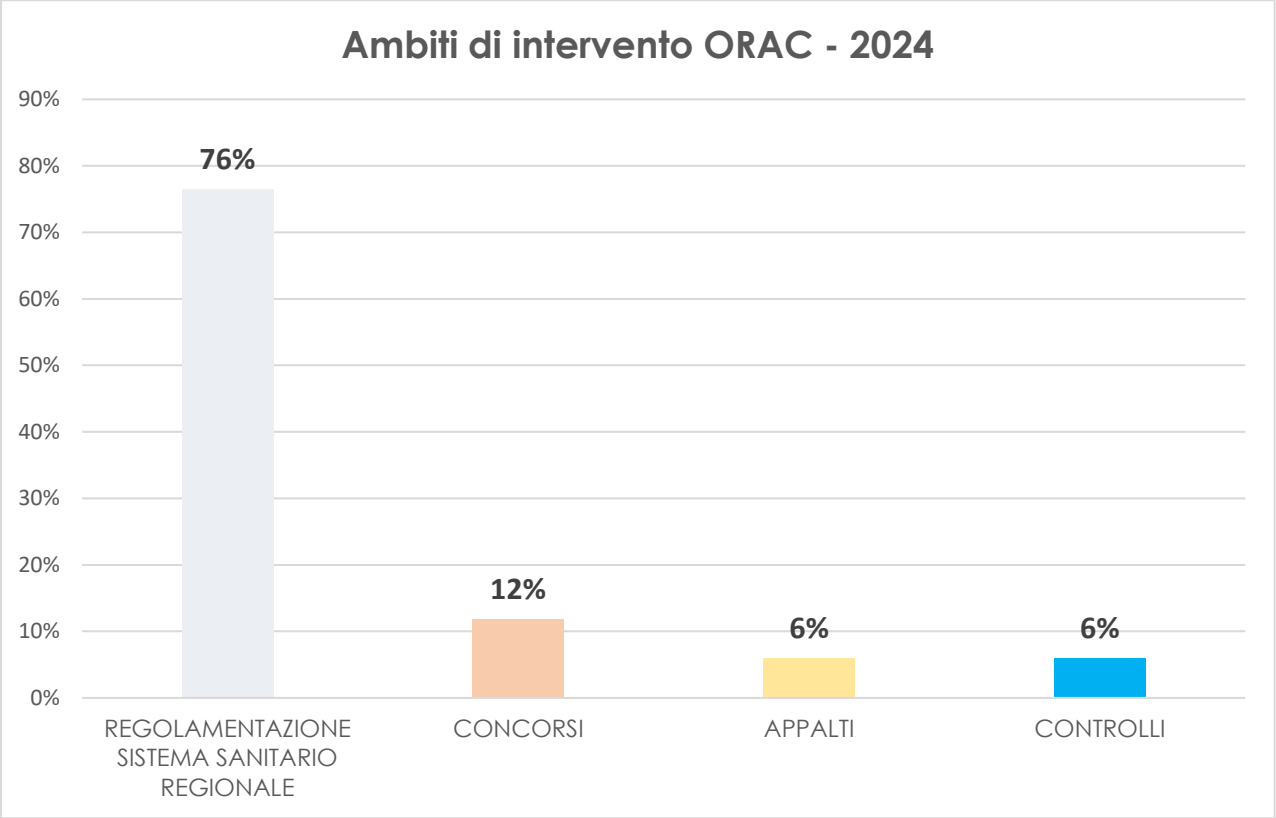
Ne consegue che occorre disporre una attenta disamina delle raccomandazioni formulate per verificare nel concreto se gli enti del sistema si siano attenuti a quanto statuito da ORAC con le raccomandazioni.

Nel corso del secondo semestre 2025 ORAC ha eseguito il monitoraggio delle raccomandazioni formulate nel 2024 con i seguenti esiti: n. **17** indicazioni rivolte all'Amministrazione regionale e agli enti del sistema, di cui n. **3** suggerimenti e n. **14** raccomandazioni in senso stretto.

Appare opportuno discernere i suggerimenti dalle **raccomandazioni** poiché, ai sensi dell'art. 10, co. 5 del Regolamento sull'organizzazione e sul funzionamento dell'Organismo, il mancato tempestivo adeguamento alle sole raccomandazioni in senso stretto, ferme restando la segnalazione di cui all'art. 4, comma 2, della l.r. 13/2018 e le conseguenze di cui al successivo comma 3, comporta altresì la segnalazione al Segretario Generale della Giunta regionale, al vertice amministrativo dell'ente, all'OIV della Giunta e al corrispettivo organismo dell'ente interessato.

In relazione ad esse, si rappresentano nella trattazione i seguenti dati: ambiti di intervento dell'Organismo; enti destinatari delle raccomandazioni; materie di intervento più ricorrenti per strutture o tipologie di enti (le singole Direzioni Generali o Centrali di Regione Lombardia; le ASST, ATS, IRCCS, ALER per quel che concerne gli enti del SiReg); e, infine, le percentuali di adempimento, pieno o parziale, o di non adempimento alle raccomandazioni stesse.

Di seguito si rappresentano gli ambiti di intervento dell'Organismo nel 2024, esprimendo in forma percentuale il numero di raccomandazioni afferenti a ciascuna materia rappresentata.



Occorre analizzare in maniera esplicativa i contenuti, le materie e le problematiche, affrontate dall'Organismo per evidenti esigenze di rappresentazione grafica, tra gli "ambiti di intervento" mostrati nel grafico in alto.

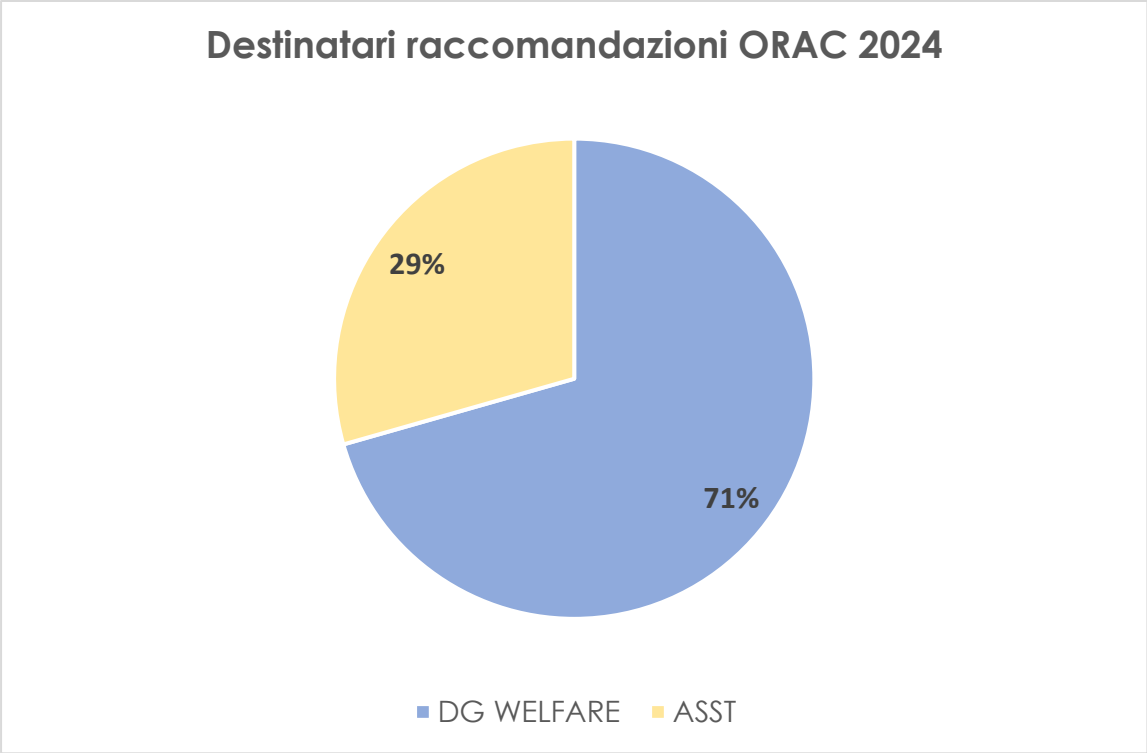
L'ambito in cui ORAC è intervenuto, nel 2024, con maggior frequenza e quindi con più elevato peso percentuale, è quello inerente alla regolamentazione del sistema sanitario regionale (76% delle raccomandazioni emanate nell'annualità considerata).

Con la dizione **"regolamentazione del servizio sanitario"** si riferisce all'insieme di norme e procedure che governano l'organizzazione, il funzionamento e l'erogazione dei servizi sanitari.

Con riferimento alla voce **"appalti"**, trattandosi di un ambito strategico ma al tempo stesso sensibile dell'azione amministrativa, l'Organismo ha posto particolare attenzione al rafforzamento della trasparenza, assicurando l'attuazione di adeguati controlli volti a garantirne l'efficacia.

L'Organismo, con riferimento ai "**controlli**", oltre a stabilire regole e principi per i sistemi di controllo interno e per le funzioni di audit della Giunta regionale e degli enti facenti parte del Sistema Regionale (SiREG), provvede a delineare metodi e procedure da adottare.

Avendo delineato il perimetro delle materie che ORAC ha analizzato, appare opportuno definire nel dettaglio quali sono stati gli enti del sistema destinatari delle raccomandazioni.



Con una percentuale quasi del 71% (DG Welfare) e 29% (ASST) sono stati i principali enti destinatari delle raccomandazioni. Ciò è dovuto, in gran parte, al fatto che ORAC nel periodo in esame ha posto in essere misure di controllo volte a verificare il complesso fenomeno delle liste di attesa.

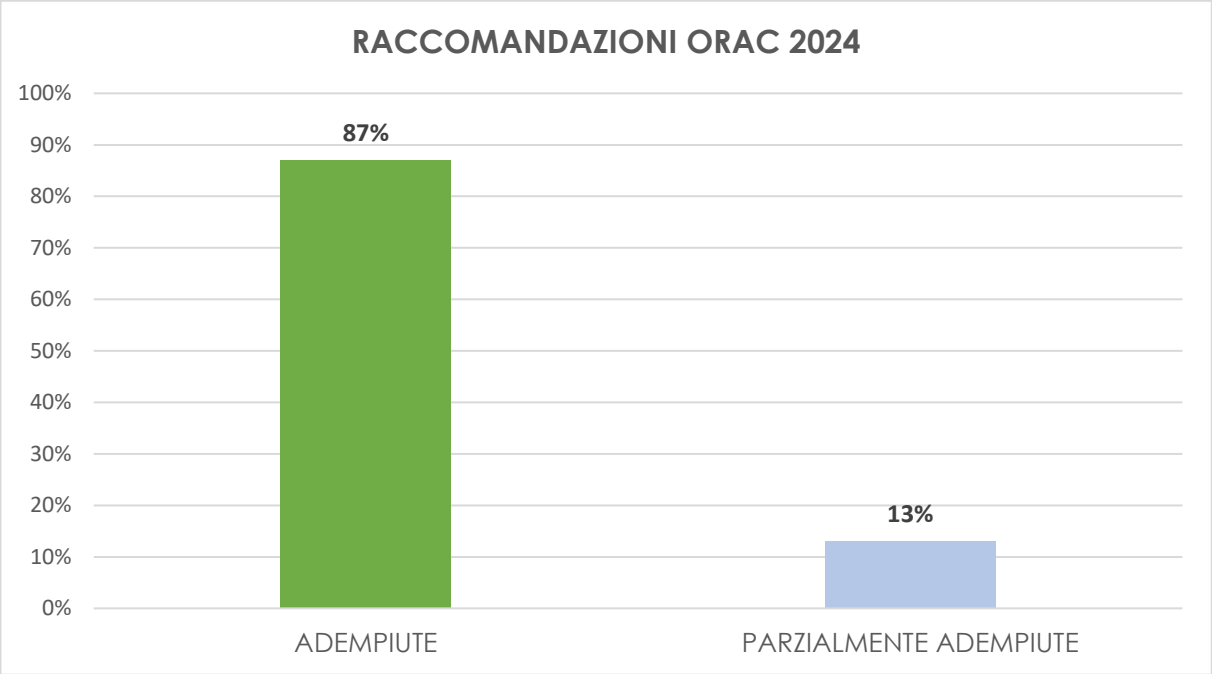
Nel grafico che segue vengono riportati gli esiti alle *raccomandazioni* formulate distinguendosi le seguenti categorie:

(i) **Adempiute** – l'ente raccomandato ha già svolto azioni per conformarsi alle indicazioni procedurali o sostanziali;

(ii) **Non adempiute** – l'ente non ha posto in essere azioni conformative rispetto a quanto raccomandato (in limitati casi, affermando esplicitamente la contrarietà alle indicazioni fornite);

(iii) **Dato non acquisito** - dalla lettura della relazione fornita dagli enti non emergono elementi idonei a ritenere né, da un lato, che vi sia adempienza al quesito formulato, né, dall'altro, che vi sia una sostanziale non conformità rispetto allo standard richiesto

(iv) **Parzialmente adempiute** – l'ente ha posto in essere parte delle azioni migliorative raccomandate;



È opportuno evidenziare che, dalle raccomandazioni formulate dall'Organismo, non emergono risposte classificate come "non adempiute" o "dato non acquisito".

OBIETTIVO 2 – Impatto derivante dall'attuazione del PNRR

Nel corso del secondo semestre 2025, l'Organismo ha proseguito con costante impegno nel garantire il presidio delle attività connesse all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), in coerenza con le direttive nazionali ed europee.

In tale ambito, è stata curata la predisposizione e somministrazione del questionario di autodiagnosi, concepito come strumento di supervisione, controllo e monitoraggio delle progettualità finanziate nell'ambito del PNRR. L'iniziativa ha avuto l'obiettivo di assicurare che fasi e investimenti riconducibile al Piano rispondessero ai principi di trasparenza, efficienza e responsabilità amministrativa, in conformità con le normative vigenti.

Il questionario ha rappresentato una tappa strategica nel processo di analisi organizzativa, consentendo di raccogliere dati sullo stato di avanzamento delle misure, sull'effettiva attuazione delle attività programmate e sull'eventuale presenza di criticità o ritardi. Le informazioni emerse hanno costituito una base conoscitiva essenziale per orientare le successive azioni di controllo e per promuovere interventi correttivi mirati, in un'ottica di miglioramento continuo e di rafforzamento della capacità amministrativa.

L'Organismo ha rafforzato il proprio impegno in stretta sinergia con l'Amministrazione regionale, promuovendo un approccio di "vigilanza collaborativa" volto a garantire la corretta attuazione delle misure previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

L'attività si è sviluppata lungo due direttrici: da un lato attraverso la somministrazione di un questionario di autodiagnosi alla Direzione Generale Territorio, ascrivibile al progetto Missione 2 Componente 4 Investimento 1.1. "Realizzazione di un Sistema avanzato ed Integrato di Monitoraggio e previsione"; dall'altro mediante l'attuazione di "follow-up" nei confronti di alcune aziende ospedaliere, con l'obiettivo di analizzare, monitorare e verificare lo stato di avanzamento dei progetti finanziati.

La modalità di intervento ha reso possibile un'analisi più accurata sui controlli in essere messi in atto dalle aziende sanitarie improntati sulla prevenzione delle irregolarità, alla correzione tempestiva delle criticità e al miglioramento dei processi gestionali.

Sono proseguite le audizioni con alcune delle aziende sanitarie individuate come soggetti attuatori di secondo livello nell'ambito della Missione 6 "Salute" del PNRR. L'obiettivo è stato quello di garantire la continuità delle attività già intraprese e di verificare che la somministrazione del questionario e i relativi adempimenti non siano stati rispettati solo formalmente, ma abbiano prodotto effetti concreti, assicurando il rispetto delle normative comunitarie e nazionali connesse alle progettualità del PNRR.

Mediante il dialogo diretto con tali enti sono stati approfonditi aspetti specifici emersi dai questionari di autodiagnosi, relativi alle fasi di monitoraggio, rendicontazione e controllo dei progetti finanziati.

Questi momenti di confronto hanno rappresentato non solo occasioni di analisi condivisa, ma anche strumenti strategici di supporto, utili a evidenziare come gli enti stiano rafforzando i propri sistemi di controllo interno e prevenendo in modo efficace possibili fenomeni corruttivi costituendo apposite strutture deputate ai controlli.

Nel secondo semestre del 2025, l'attività svolta da ORAC ha evidenziato, per gli enti auditi: (i) un significativo rafforzamento della capacità organizzativa delle aziende ospedaliere; (ii) l'aumento dei livelli di conformità agli obblighi previsti dalla normativa; (iii) adeguata implementazione di sistemi di controllo interno più efficaci e strutturati.

L'azione dell'Organismo ha contribuito a consolidare una cultura della responsabilità amministrativa, promuovendo una visione del controllo come elemento propulsivo della buona gestione e dell'utilizzo responsabile dei fondi europei.

In continuità con quanto realizzato nel primo semestre, l'esperienza di ORAC conferma come le attività di controllo pubblico possano evolvere da strumenti di mera vigilanza "ex post" a veri e propri dispositivi di accompagnamento e rafforzamento amministrativo, capaci di generare valore aggiunto e migliorare la qualità delle procedure.

Si rammenta l'importanza per gli enti sanitari in merito ai principali flussi procedurali inerenti ai processi di controllo, rendicontazione e liquidazione dei fondi PNRR che la Direzione Generale Welfare con decreto n. 2312 del 21 febbraio 2025 ha aggiornato le linee guida rivolte ai Soggetti Attuatori delegati.

Le audizioni svolte con i Soggetti Attuatori delegati evidenziano come si sono attenuti alle indicazioni previste dal decreto, garantendo una cultura fondata sulla responsabilità

e sensibilizzazione. Inoltre, la costituzione di appositi gruppi tecnici e dei Comitati PNRR all'interno delle aziende, finalizzati alla gestione e al coordinamento dei progetti e degli investimenti del Piano, ha rappresentato un valore aggiunto, rafforzando il presidio e l'efficacia delle attività di controllo.

Infine, ORAC ha partecipato, insieme alla UO Controlli, ai tavoli bilaterali PNRR organizzati dalla Direzione Centrale PNRR, Olimpiadi e Digitalizzazione, ai quali prendono parte tutte le Direzioni Generali e Centrali.

Tali incontri sono finalizzati al monitoraggio dello stato di avanzamento degli investimenti e dei progetti PNRR, i cui risultati confluiscono nella "Relazione sullo stato di attuazione del PNRR e del Piano Nazionale Complementare (PNC)" predisposta dalla Direzione Centrale PNRR, Olimpiadi e Digitalizzazione.

In prospettiva, per l'anno 2026, l'attività dell'Organismo sarà focalizzata sul controllo e sul monitoraggio che le Direzioni Generali dovranno effettuare attraverso la piattaforma ReGiS, con l'obiettivo di verificare che le misure previste dal PNRR rispettino le tempistiche stabilite e garantiscano la coerenza tra gli obiettivi pianificati e i risultati conseguiti.

A tal fine, l'Organismo continuerà a vigilare sull'attività finora svolta, prevedendo – ove necessario – audizioni delle Direzioni regionali precedentemente individuate come destinatarie del questionario di autodiagnosi, al fine di verificare i progressi compiuti, le criticità riscontrate e l'efficacia delle misure adottate. Tali azioni saranno volte anche a prevenire e contrastare eventuali fenomeni corruttivi, garantendo un controllo sul ciclo di gestione e rendicontazione dei fondi.

A. Questionario di autodiagnosi sul funzionamento del sistema dei controlli in merito alle misure finanziate dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (P.N.R.R.) - Missione 2 Componente 4 Investimento 1.1. "Realizzazione di un Sistema avanzato ed Integrato di Monitoraggio e previsione"

Nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), la Missione 2 – Componente 4 – Investimento 3.4 – Investimento 1.1 "Realizzazione di un Sistema avanzato ed integrato di monitoraggio e previsione" riveste un ruolo strategico per l'attuazione di misure preventive di manutenzione programmata del territorio e di manutenzione o ammodernamento delle infrastrutture. Il progetto mira a favorire gli interventi finalizzati alla prevenzione degli incendi, al contrasto dell'illecito conferimento di rifiuti, all'ottimizzazione dell'uso delle risorse e al supporto nella gestione delle emergenze.

Attraverso l'elaborazione e l'attuazione di piani di prevenzione e resilienza per il territorio e le infrastrutture, il Sistema Integrato di Monitoraggio (SIM) contribuirà a rafforzare la capacità previsionale rispetto agli effetti del cambiamento climatico, migliorando la tutela del territorio e delle risorse idriche dai rischi naturali e indotti.

Regione Lombardia, tramite le proprie strutture, partecipa al progetto come attore fondamentale, con un coinvolgimento specifico nell'ambito del Monitoraggio delle Instabilità Idrogeologiche. In tale contesto, il SIM fornirà supporto alle amministrazioni competenti nelle attività di monitoraggio conoscitivo e di allertamento per fenomeni franosi, aree inondabili e condizioni di siccità.

Per garantire una comprensione ottimale dei processi e delle procedure relative agli interventi SIM di cui alla Missione 2, sopra richiamata, ORAC ha somministrato un questionario di autodiagnosi del funzionamento del sistema dei controlli in merito alle misure finanziate dal PNRR che è stato inviato alla Direzione Generale Territorio, in qualità di soggetto beneficiario.

L'intento voluto da ORAC è stato di sensibilizzare la Direzione coinvolta nel complesso procedimento di attuazione delle riforme e degli investimenti finanziati dal Piano al fine di ottenere informazioni circa il rispetto delle procedure previste.

Nell'ambito delle rispettive competenze e funzioni, e nel quadro della gestione unitaria dell'iniziativa, operano due soggetti distinti, ciascuno responsabile per le attività di propria competenza:

a) il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica **(soggetto attuatore)**;
b) Regione Lombardia – DG Territorio – e ARPA Lombardia **(soggetto destinatario)**.

La delibera di Giunta Regionale (DGR n. 2062 del 18 marzo 2024) ha approvato l'accordo di cooperazione per la realizzazione dell'intervento.

A seguito della trasmissione della "*bozza*" di questionario alla DG Territorio, è stato fissato un incontro tra le parti (rappresentati di ORAC, UO Sistema dei Controlli, Struttura Audit e DG Territorio) per avere una migliore comprensione dei processi e del loro stato di attuazione.

Il questionario inviato, nel mese di novembre, alla DG Territorio (soggetto beneficiario) – è suddiviso in 15 obblighi.

In relazione a ciascuno degli obblighi sono state formulate delle domande a risposta chiusa; una casella dal titolo "N/A" (non applicabile) e una casella dal titolo "Note", per l'eventuale inserimento di informazioni aggiuntive. In aggiunta alle domande a risposta chiusa è presente, per ciascun obbligo, una domanda aperta per l'indicazione, da parte dell'ente, dei soggetti e delle strutture competenti per lo specifico obbligo e delle misure poste in essere per presidiare lo stesso.

I principali obiettivi sono stati quelli di far emergere punti di attenzione rispetto ai ruoli attribuiti ai diversi soggetti coinvolti nel processo per evidenziare eventuali lacune, sovrapposizioni o mancati coordinamenti.

L'intervento di ORAC ha costituito un passaggio significativo per garantire trasparenza, legalità ed efficacia degli interventi, in linea con gli obiettivi del PNRR.

In attesa di ricevere gli esiti ufficiali del questionario compilato da parte della Direzione Generale Territorio si prevede di effettuare un'analisi nel primo semestre 2026.

OBIETTIVO 3 – Strumenti di supporto, intese collaborative e iniziative di informazione

L'Organismo Regionale per le Attività di Controllo, nel corso del secondo semestre del 2025, ha proseguito l'attività di collaborazione istituzionale con diversi enti di livello nazionale e locale, in particolare:

- **Protocollo con ANAC**

Nel corso del 2025 è proseguito il percorso di collaborazione tra ANAC e ORAC, avviato in forza del protocollo d'intesa precedentemente sottoscritto tra le Parti, con l'obiettivo di garantire un monitoraggio puntuale, coordinato e integrato delle attività connesse alla gestione dei contratti pubblici al fine di prevenire l'insorgenza di eventuali fenomeni di carattere corruttivo.

Nel 2026 tale cooperazione potrebbe essere ulteriormente rafforzata e strutturata, con la sottoscrizione di un nuovo Protocollo d'intesa, attraverso l'ampliamento degli ambiti di collaborazione, l'integrazione dei sistemi informativi e lo sviluppo di strumenti condivisi di analisi e monitoraggio volti a migliorare la trasparenza, la tracciabilità e l'efficacia dei controlli. In particolare, l'Organismo auspica la messa a disposizione, da parte di ANAC, dei dati presenti sulla BDNCP al fine di consentire di svolgere al meglio le funzioni in tema di controlli.

In questa prospettiva, ANAC e ORAC opereranno in sinergia per potenziare lo scambio di dati e informazioni, promuovere metodologie comuni di valutazione e consolidare un modello di "governance" cooperativa capace di supportare in modo più efficiente la vigilanza sulle procedure di affidamento e di esecuzione dei contratti pubblici.

La collaborazione sarà volta a garantire la piena ed efficace attuazione, nel rispetto delle rispettive competenze, delle misure di contrasto alla corruzione nella Pubblica Amministrazione. In tale ambito, si promuoverà l'impiego delle tecnologie digitali con l'obiettivo di favorire la semplificazione, la trasparenza e la tracciabilità dei flussi informativi relativi alla contrattualistica pubblica, a beneficio della Regione e dell'intero sistema dei controlli.

- **Tavolo di lavoro ORAC – Università Bicocca – Protiviti**

In data 14 maggio 2025 Regione Lombardia, ORAC, Università degli Studi di Milano-Bicocca e Protiviti hanno sottoscritto il 3° rinnovo della convenzione di collaborazione scientifica, con cui è stato istituito un Tavolo di Lavoro sui sistemi di controllo interno e gestione dei rischi nel settore pubblico.

Per il 2025, le attività del Tavolo, giunto alla sua IV edizione, sono state declinate secondo due direttrici: I) garanzia e miglioramento della qualità; II) mappatura dei processi-analisi rischi-associazione controlli.

Nel corso del primo semestre 2025, i lavori si sono concentrati sull'analisi dei *Global Internal Audit Standard* (di seguito "GIAS"), con *focus* sulla loro declinazione in ambito pubblico. Nello specifico, le attività del Tavolo sono state finalizzate alla ricognizione dei nuovi GIAS, con l'obiettivo di approfondirne l'applicazione alle realtà pubbliche e far emergere tipicità o difficoltà di implementazione, nonché ambiti di miglioramento. Va evidenziato che al fine di diffondere la conoscenza dei nuovi Standard professionali il corso regionale, organizzato da Funzione Audit in collaborazione con ORAC, e rivolto alla rete IA regionale, si è focalizzato negli ultimi due anni, proprio sull'approfondimento dei nuovi *Global Internal Audit Standard*.

Sono stati svolti cinque incontri, che hanno visto la partecipazione attiva, oltre che della Funzione Internal Audit di Regione Lombardia, anche delle Funzioni di Audit Interno di alcuni Enti SiREG, rappresentativi dei diversi *cluster* (Finlombarda S.p.A., ARIA S.p.A., ALER Milano, ATS Insubria, ASST Brianza, ASST Lariana, ASST Settelaghi).

È stato messo a disposizione dei partecipanti al Tavolo un "diagnostico", ovvero un file che riporta, per ciascun principio, le indicazioni per l'implementazione e gli esempi di prove di conformità. Tale strumento ha consentito di effettuare "un'autovalutazione" dell'aderenza dell'attività della funzione IA ai GIAS e reso possibile, tramite la rilevazione dell'"AS-IS", anche di specificare i "*gap*" rilevati. Ciascun incontro del Tavolo ha avuto ad oggetto una specifica sezione dei GIAS e si è discusso plenariamente delle domande/questioni oggetto dei c.d. "diagnostici" ritenuti di maggiore interesse per il settore pubblico.

La compilazione dei c.d. "diagnostici" ha costituito, per i partecipanti al progetto, un proficuo momento di "esercizio" rispetto all'applicazione degli standard nel proprio settore di appartenenza oltre che un'occasione di confronto tra i RIA del SIREG coinvolti nel lavoro del Tavolo.

Nel secondo semestre dell'anno, terminate le attività di confronto con gli enti/società sperimentatori e raccolte le prime risultanze, il Gruppo di Lavoro - costituito dai referenti ORAC, RPCT e Struttura Audit di Regione Lombardia, Protiviti e Università degli Studi di Milano-Bicocca - si è riunito per analizzare i risultati emersi, individuare le modalità di condivisione e definire i contenuti per la redazione di una mini-guida metodologica. Tale guida avrà l'obiettivo di supportare i Responsabili della Rete IA nella autovalutazione della propria funzione IA rispetto ai GIAS e fornire elementi concreti per porre in essere misure di rafforzamento della funzione in linea con quanto indicato dagli standard. La documentazione, in corso di elaborazione da parte del Tavolo, sarà completata nel 2026 e presentata alla rete IA quale indirizzo metodologico e di condivisione di best practices, sensibilizzando le strutture IA ad un'autovalutazione rispetto agli Standard e all'implementazione delle misure necessarie a garantire un miglioramento continuo della funzione.

ORAC, nel corso del 2026, in collaborazione con la Funzione Audit di Regione supporterà la rete degli internal audit del SIREG nel potenziamento delle competenze utili per poter effettuare le valutazioni rispetto ai nuovi Standard e l'individuazione dei

relativi gap. A tal fine, nell'ambito delle attività per lo sviluppo della Comunità di pratica della rete IA, saranno previsti specifici momenti di confronto su tale tematica.

Per quanto concerne, invece, la mappatura dei processi-analisi rischi-associazione controlli, nel secondo semestre 2025 il Gruppo di Lavoro ha rinnovato l'impegno a proseguire l'attività, che, partendo dalla mappatura dei processi già effettuata nell'ambito della sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO, in una logica più ampia di analisi dei rischi e di associazione dei controlli, porterà al rilascio di una matrice processi/rischi/controlli volta a prevenire l'insorgenza di eventuali rischi.

Si è condivisa una nota metodologica che prevede i vari step per il raggiungimento dell'obiettivo. Il lavoro di elaborazione della Risk Control Map (RCM) si è svolto tenendo in considerazione i due cataloghi attualmente distinti dei rischi, quello della Funzione Audit e quello della prevenzione della corruzione, in un'ottica di integrazione degli stessi, tenendo conto delle diverse finalità.

Dal punto di vista operativo si è proceduto ad individuare un **processo pilota** dando priorità a processi mappati nel PIAO e collegati ad un obiettivo di valore pubblico. Il processo individuato è "Attribuzione di risorse comunitarie, nazionali e regionali finanziarie per l'erogazione dei servizi di inclusione sociale e contributi di funzionamento a destinatari pubblici e privati" recentemente rianalizzato con la Direzione Generale Famiglia e collegato alle azioni del PRSS. Di tale attività si darà più diffusamente conto nell'ambito del paragrafo dedicato all'obiettivo 4 del piano di attività ORAC.

- **Protocollo tra Regione Lombardia e il Comando Regionale Lombardia della Guardia di Finanza**

Nel corso del secondo semestre 2025, è stato sottoscritto il nuovo Protocollo d'intesa, che sostituisce integralmente il precedente, volto a rafforzare i rapporti di collaborazione per il contrasto alle frodi nell'utilizzo delle risorse pubbliche, incluse quelle connesse al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Le Parti mirano a migliorare l'efficacia complessiva del sistema dei controlli e a promuovere sinergie operative nell'espletamento delle attività di rispettiva competenza al fine di garantire adeguati controlli volti a prevenire l'insorgenza di eventuali fenomeni di carattere corruttivo.

Nell'ambito del protocollo, saranno sviluppate iniziative congiunte finalizzate a: (i) favorire lo scambio tempestivo e sicuro di informazioni e dati rilevanti ai fini dei controlli; (ii) realizzare attività di analisi e monitoraggio sui flussi finanziari e sugli interventi finanziati con risorse pubbliche; (iii) promuovere l'utilizzo di strumenti digitali e piattaforme condivise per la tracciabilità delle operazioni; (iv) organizzare momenti di formazione e aggiornamento congiunto del personale, per accrescere le competenze in materia di prevenzione e contrasto delle irregolarità e delle frodi; (v) rafforzare le attività di vigilanza e controllo a tutela della corretta gestione dei fondi pubblici e dell'interesse collettivo.

In tale ambito, si promuoverà l'impiego delle tecnologie digitali con l'obiettivo di favorire la semplificazione, la trasparenza e la tracciabilità dei flussi informativi relativi alla contrattualistica pubblica, a beneficio della Regione e dell'intero sistema dei controlli.

- **Sperimentazione utilizzo della Check list a supporto dell'attività di valutazione del rischio di frodi nel PNRR fornita dalla Guardia di Finanza - Comando Provinciale di Milano**

La sperimentazione della check list antifrode messa a disposizione dalla Guardia di Finanza, iniziata nel 2024, ripresa e ampliata nel primo semestre 2025, è proseguita nel secondo semestre. In particolare, è stata condotta dalla UO Controlli la sperimentazione della check-list sugli incentivi alle imprese e da ARIA S.p.A. quella relativa agli appalti.

i. Incentivi imprese

Alla luce dell'esperienza effettuata e degli esiti già acquisiti con la sperimentazione della check list nel I semestre 2025, la UO Controlli ha proseguito tale attività nel II semestre estendendo la sperimentazione a casi più articolati e complessi, al di fuori dei processi PNRR.

In questa nuova sperimentazione il verificatore (presso la UO Controlli) ha potuto rispondere autonomamente a molteplici domande della check-list; alcune sono risultate di scarsa incidenza e ritenute meritevoli di approfondimento solo in presenza di potenziali criticità.

Emerge, sotto il profilo organizzativo, la sostenibilità dell'accentramento della compilazione presso la stessa Direzione. Tale modalità consentirebbe infatti di effettuare un campionamento trasversale su tutte le Direzioni e di individuare con maggiore precisione i processi da sottoporre a verifica, pur mantenendo le necessarie cautele in relazione alle tempistiche dei casi più complessi.

Un ulteriore beneficio dell'accentramento riguarderebbe la scelta del metodo di campionamento, che la UO può modulare in funzione delle specifiche esigenze di verifica.

La complessità delle situazioni esaminate ha inoltre evidenziato la necessità di potenziare la formazione in ambito societario e nella lettura dei bilanci, competenze ritenute imprescindibili per un'applicazione efficace della check-list. L'accesso alla banca dati tenuta dal sistema camerale e ad altre fonti aperte si è dimostrato sufficiente per la compilazione della check list.

Sempre a livello di metodo e in relazione al fondamentale ruolo spettante alle DDGG di *line*, per la delicata e complessa fase di selezione dei casi da sottoporre alla verifica mediante la check-list, si ritiene utile la possibilità di affiancare alla selezione centralizzata un canale di segnalazione da parte delle Direzioni Generali di casi che meritino approfondimenti, secondo una modalità che si avvicina a quella prevista per i casi di

segnalazione antiriciclaggio. Nella definizione del campione o, comunque, tra i criteri per orientare la scelta dei casi da sottoporre a verifica, dovrà essere ricompreso anche questo canale: l'owner del processo è in grado di intercettare elementi di fatto, dati o percezioni relativi a singoli beneficiari o a settori di intervento per i quali il rischio richieda maggior attenzione.

Pertanto, nel corso del 2026, sarà necessario valutare un diretto coinvolgimento delle Direzioni regionali per avere un quadro maggiormente definito, soprattutto per le attività di campionamento, poiché possono fornire ulteriori informazioni e conoscenze utili a individuare eventuali criticità. L'esito della sperimentazione potrà essere condiviso con la Guardia di finanza nell'ambito del tavolo di lavoro istituito dal Protocollo recentemente approvato.

ii. Appalti

Poiché per le ASST e per Regione Lombardia parte del processo di acquisto è gestito in modo centralizzato da ARIA S.p.A., la Società è stata coinvolta nella sperimentazione della check-list dedicata agli appalti.

ARIA S.p.A. nel primo semestre 2025 ha svolto un'analisi preliminare per verificare l'eventuale sovrapposizione degli item della check-list con i controlli già previsti nelle procedure di appalto, approfondimento poi proseguito nel secondo semestre 2025. La Società ha quindi effettuato una duplice attività: da un lato la valutazione della check-list per identificare eventuali sovrapposizioni rispetto a quanto già in essere, dall'altro la sperimentazione su un caso concreto.

Nella prima analisi sono stati individuati:

- gli item che costituiscono una sovrapposizione con controlli già attivi;
- gli item che introducono nuovi presidi;
- tra questi ultimi, quelli per i quali la Stazione Appaltante dispone delle informazioni necessarie a un futuro utilizzo.

Successivamente, la Società ha applicato la check-list a un caso reale, al fine di verificarne l'effettiva applicabilità. È stato precisato che alcune domande sono state interpretate secondo criteri soggettivi e che, qualora un controllo non sia già previsto dalla Stazione Appaltante, risultava necessario valutarne modalità e sostenibilità.

L'attività svolta ha evidenziato spunti utili riguardo l'applicabilità immediata della check-list e le esigenze formative del personale che dovrà compilarla, sia per ridurre la discrezionalità del compilatore, sia per sviluppare le competenze finanziarie, contabili e giuridiche necessarie a valutare in modo efficace le possibili anomalie. Ulteriori aspetti da definire riguardano le specifiche e le tempistiche del campionamento, nonché le modalità operative di alcuni controlli.

- **Banche dati**

L'Organismo ha verificato che l'Amministrazione regionale disponesse di banche dati strutturate, aggiornate e interoperabili, poiché tali strumenti rappresentano un fattore strategico per la "governance" regionale e per l'attuazione efficace del sistema.

Pertanto, la realizzazione di banche dati adeguate consentirebbe di:

i. disporre di una base informativa solida, in grado di integrare conoscenze, migliorare la qualità delle decisioni e ottimizzare la programmazione degli interventi nei diversi ambiti di competenza;
ii. raccogliere, archiviare e condividere in modo coerente informazioni provenienti da fonti istituzionali e operative eterogenee, grazie a sistemi costruiti secondo criteri di affidabilità, interoperabilità e sicurezza.

Nel corso del 2026, l'ORAC proseguirà lungo il senso tracciato con mirate attività di sensibilizzazione e approfondirà l'analisi relativa alla distribuzione, all'accessibilità e all'utilizzo delle banche dati disponibili presso le Direzioni Generali e Centrali. L'obiettivo è individuare possibili interventi di implementazione e promuovere un più efficace coordinamento interdirezionale.

A tal fine, si ritiene opportuno avviare un'indagine conoscitiva più approfondita, da realizzare attraverso mirate audizioni delle Direzioni Generali maggiormente coinvolte, in collaborazione con la Struttura Audit e con i referenti dei programmi di controllo. L'indagine sarà finalizzata a rilevare fabbisogni informativi ancora insoddisfatti e a valutare, in un'ottica di sostenibilità e razionalizzazione, la possibilità di potenziare o ampliare gli strumenti in uso, sulla base di un'analisi del rapporto costi-benefici.

- **Eventi e informazione**

Nel corso del 2025, nell'ambito delle iniziative dedicate alla promozione dell'informazione e della trasparenza, due sono stati gli eventi che hanno costituito proficue occasioni di dialogo e confronto tra una pluralità di soggetti istituzionali, nonché momento per consolidare la cooperazione sinergica e la condivisione strategica verso obiettivi comuni, volti al progresso e al miglioramento.

Il primo dei suddetti momenti si è svolto il 15 aprile presso la Sala Solesin di Palazzo Lombardia con la Giornata Nazionale per l'Integrità in Sanità, promossa dal "Forum per l'Integrità in Sanità", di Transparency International Italia e RE-ACT, in collaborazione con Regione Lombardia e ORAC.

La Giornata ha avuto ad oggetto il tema dell'integrità come risorsa di Valore Pubblico per il Servizio Sanitario Nazionale. L'incontro è stata un'importante occasione di confronto tra istituzioni e aziende sanitarie sui temi legati all'Integrità e all'Anticorruzione e agli impatti in termini di Valore pubblico e di Strategia dell'Ente.

Nel secondo semestre dell'anno, in data 24 settembre, nell'ambito del ciclo "ORAC-Incontra" unitamente alla Giornata della Trasparenza, si è invece svolto l'evento sul tema: "Interoperabilità banche dati: realtà o miraggio?".

Organizzato con la collaborazione di Regione Lombardia, PoLiS-Lombardia, Consiglio Regionale e ARIA S.p.A., l'evento, che ha rappresentato anche un momento di crescita professionale per i numerosi iscritti, ha visto la partecipazione di circa 400 persone tra i dipendenti di Regione Lombardia, alcuni rappresentanti degli Enti SiREG, di soggetti istituzionali (la Corte dei Conti, la Guardia di Finanza) e di e altre realtà che collaborano con l'Amministrazione regionale, quali l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, il centro di ricerca RE-ACT e Transparency International Italia.

Dopo i saluti istituzionali, che hanno visto quali protagonisti Regione Lombardia, il Consiglio Regionale, ANAC, il Garante della Privacy, la Corte dei Conti e ORAC, sono stati affrontati i seguenti temi:

- la digitalizzazione dei contratti pubblici (con l'intervento della Dott.ssa Anna Corrado, Consigliere del TAR Milano);
- la digitalizzazione della P.A. e il ruolo del Garante della Privacy (con il contributo del Dott. Roberto Lattanzi, Dirigente del Dipartimento I.A. Garante per la protezione dei dati personali);
- i dati pubblici e il delicato profilo della loro appartenenza e possibilità di circolazione (intervento dell'Avv. Umberto Fantigrossi, esperto amministrativista nonché ex componente dell'Organismo Regionale per le Attività di Controllo).

L'incontro è poi proseguito con interventi legati alle "buone pratiche" e sono state condivise varie esperienze, testate in ambiti differenti. Con la moderazione del Dott. Fulvio Matone (Direttore Generale di PoLiS-Lombardia), sono stati portati all'attenzione dei partecipanti i casi:

- della *dashboard* PNRR di Regione Lombardia (presentata dall'Ing. Aldo Colombo, Vicesegretario Generale e Direttore della DC PNRR, Olimpiadi e Digitalizzazione di Regione Lombardia);
- della "*webapp*" per la mappatura dello "stato di salute" della Pubblica Amministrazione (presentato dalla Dott.ssa Paola Caporossi di Fondazione Etica);
- dell'Ecosistema Digitale Ambiente (presentato dal Dott. Angelo Cardani, referente di ARIA S.p.A. - Responsabile della Struttura Servizi per la Pubblica Amministrazione);
- dell'utilizzo dei dati della telefonia mobile al servizio delle politiche pubbliche (presentato dal Direttore Scientifico di Polis-Lombardia, Dott. Raffaello Vignali).

L'evento ha indubbiamente rappresentato un'importante occasione di aggiornamento e confronto e contribuito a rafforzare la rete di collaborazione tra i soggetti coinvolti, nel comune impegno di promuovere la trasparenza e l'integrità nella Pubblica Amministrazione.

Il ciclo di eventi intitolato "ORAC incontra" proseguirà nel corso del 2026 in stretta sinergia con l'Unità Organizzativa del Sistema dei Controlli, attraverso la promozione di convegni, seminari e momenti di approfondimento dedicati.

- **Controllo e monitoraggio delle garanzie fideiussorie**

L'Organismo ha proseguito l'attività di sensibilizzazione avviata negli anni precedenti, i cui esiti sono confluiti nelle deliberazioni n. 17/2022 e n. 7/2023, alle quali si rimanda per ulteriori approfondimenti. Considerato che un controllo non adeguato delle fideiussioni da parte degli enti del sistema può generare squilibri di bilancio, con possibili ripercussioni anche sul bilancio regionale, l'ORAC, nell'esercizio delle proprie prerogative istituzionali e in linea con le indicazioni delle principali autorità di vigilanza (Banca d'Italia, IVASS, ANAC e AGCM), intende proseguire nelle attività finalizzate a garantire un presidio efficace sull'autenticità e sulla validità delle garanzie fideiussorie.

L'obiettivo è rafforzare i punti di controllo più critici — in particolare la solvibilità del garante, la corretta tenuta del registro delle garanzie fideiussorie e la capacità degli enti di valutare la sostenibilità complessiva delle garanzie assunte — così da sviluppare un sistema di prevenzione delle criticità che costituisca la base per controlli più semplici, efficaci e automatizzati. In tale ambito, oltre alla verifica dell'autenticità e della validità delle fideiussioni, sarà dedicata particolare attenzione all'analisi del livello di esposizione degli enti, al fine di prevenire l'assunzione di garanzie non coerenti con la loro capacità finanziaria e con gli equilibri programmati di bilancio.

Particolare cura sarà inoltre riservata alla valutazione del rischio che eventuali fideiussioni false o non sostenibili possano compromettere non solo gli equilibri di bilancio dei singoli enti, ma anche la stabilità complessiva del sistema.

Inoltre, il tema è stato attenzionato ulteriormente e con decreto del Segretario Generale n. 15935 del 24 ottobre 2024, l'Amministrazione regionale ha istituito un Gruppo di Lavoro interdirezionale, coordinato dal Direttore della Funzione Specialistica Audit, con l'obiettivo di sviluppare l'applicativo "Registro Unico Fideiussioni e Interoperabilità".

Tale iniziativa mira a favorire il coordinamento tra i diversi uffici regionali competenti, al fine di garantire una gestione omogenea e un efficace sistema di controllo delle fideiussioni a livello regionale.

Parallelamente, l'Organismo Regionale per le Attività di Controllo (ORAC), in collaborazione con la Struttura Audit, ha condotto un'attività di sensibilizzazione in materia di controllo e monitoraggio delle garanzie fideiussorie, con l'obiettivo di assicurare all'Amministrazione regionale il raggiungimento del cosiddetto gold standard in materia. Sulla base delle attività svolte, è stata elaborata una "check-list" per supportare le Direzioni Generali e Centrali, nell'ambito di un percorso volto all'adozione di un applicativo per la gestione delle fideiussioni, attualmente in fase di acquisizione e sperimentazione da parte di ARIA S.p.A.

Il tema sarà oggetto di approfondita analisi nel corso del 2026, così da orientare eventuali interventi correttivi e migliorare l'efficacia dei presìdi di controllo.

OBIETTIVO 4 – Sistemi di Controllo Interno e di Audit Giunta Regionale ed Enti Sistema Regionale

Anche nel 2025 ORAC ha destinato parte della propria attività al lavoro, avviato sin dal 2020, di approfondimento del sistema dei controlli interni della Giunta regionale e degli enti SiREG, valutando l'adeguatezza dei meccanismi di controllo esistenti e suggerendo eventuali interventi correttivi o innovativi, in conformità a quanto previsto dall'art. 3, comma 1, lett. a) della legge regionale n. 13/2018, istitutiva dell'Organismo.

In particolare, nella seconda parte dell'anno, nell'ambito del Tavolo permanente sul Sistema di Controllo Interno della Pubblica Amministrazione (cui partecipano Regione Lombardia, ORAC, Università degli studi di Milano-Bicocca e Protiviti S.r.l.), sono proseguiti i lavori di approfondimento scientifico finalizzati all'elaborazione di una Risk Control Matrix (RCM), con l'obiettivo di sviluppare uno strumento, concreto e potenzialmente replicabile, finalizzato alla sistematizzazione e al miglioramento dei sistemi di controllo interno, nonché al conseguimento di un approccio più strutturato ed efficace di prevenzione e gestione delle criticità.

La Risk Control Matrix trova il proprio fondamento nell'integrazione delle diverse prospettive di rischio e delle molteplici modalità di controllo, prevedendo l'associazione, per ogni processo, dei rischi (identificati nel "Risk model") ai controlli.

Dal punto di vista metodologico, è stato preso in considerazione un documento approvato dal Tavolo di lavoro permanente, che funge da guida, proponendo un approccio strutturato basato su "processi-rischi-controlli".

Il lavoro di elaborazione dell'RCM ha previsto il ricorso ai due cataloghi attualmente distinti dei rischi, quello dell'audit (che identifica i rischi trasversali rilevanti per l'organizzazione e le possibili categorie di rischio specifiche declinate nel proprio modello organizzativo) e quello della prevenzione della corruzione (che contempla i rischi corruttivi intesi in senso lato, come maladministration), in un'ottica di integrazione degli stessi.

Sono stati realizzati i seguenti passaggi:

- La redazione di una prima relazione di impostazione metodologica
- la selezione del processo pilota, dando priorità a processi mappati nel PIAO e collegati ad un obiettivo di valore pubblico;
- la comparazione del catalogo dei rischi per verificare le possibili integrazioni tra i rischi dell'audit e quelli dell'anticorruzione;
- lo sviluppo della RCM pilota, individuando le fasi e le attività del processo, associando i rischi specifici e i relativi punti di controllo;

- la condivisione metodologica della bozza di matrice in un incontro operativo con il Tavolo di Lavoro;
- il completamento della matrice con l'individuazione dei punti di contatto tra i rischi anticorruzione e audit;
- l'aggiornamento della relazione con le attività svolte.

OBIETTIVO 5 – Pianificazione attività relativamente all'incidenza dei rischi sistemici - Monitoraggio delle strategie di prevenzione e controllo di alcuni enti SiREG del sistema sanitario RE-ACT/ORAC

L'art. 3 comma 1 lett. b) della legge istitutiva (l.r. 13/2018) attribuisce all'Organismo Regionale per le Attività di Controllo (ORAC) la verifica sull'incidenza dei rischi sistemici per il corretto funzionamento dei sistemi di controllo interno della Giunta e degli enti SiReg.

A tal fine, il Piano delle attività di ORAC ha previsto un apposito obiettivo per l'approfondimento del tema. L'interesse dell'Organismo è volto a conoscere gli impatti della DGR n. 4277 del 30 aprile 2025 e del decreto n. 8948 del 24 giugno 2025 nei confronti delle ALER.

L'Organismo ha ritenuto importante proseguire nel dialogo con le strutture regionali competenti per approfondire la conoscenza del processo che governa il sistema al fine di ovviare a eventuali criticità o aree di debolezza evidenziate dagli organi di controllo (Collegio Sindacale, Organismo di Vigilanza, ufficio Internal audit, ORAC).

Pertanto, il perimetro di azione ha riguardato la conoscenza del corretto flusso documentale previsto dalle direttive, analizzando in particolare se:

a) le ALER abbiano apportato aggiornamenti e/o modifiche ai Modelli di Organizzazione e Gestione (MOG), sia nella parte generale sia in quella speciale;
b) siano stati nominati gli Organismi di Vigilanza (OdV), quali attività essi abbiano svolto,
c) siano state predisposte le relative relazioni annuali e/o semestrali e se tali relazioni siano state trasmesse alla Direzione.

L'Organismo riferirà quanto acquisito dalla Direzione Generale Casa e Housing sociale nel corso della prossima relazione.

- **Collaborazione RE-ACT/ORAC**

Nel primo semestre del 2025, la collaborazione scientifica tra ORAC e RE-ACT, incentrata sulla verifica dell'efficacia e dei punti di forza e/o debolezza dei sistemi di prevenzione e controllo, è consistita nell'avvio dell'attività di monitoraggio,

concretizzatasi nell'esame dei Piani Integrati di Attività e Organizzazione di tre strutture sanitarie individuate quali "enti pilota".

È stata prestata particolare attenzione alla sezione anticorruzione dei PIAO e, in aggiunta all'analisi documentale, sono state condotte delle audizioni degli RPCT delle aziende pilota, volte ad acquisire informazioni sul processo di elaborazione del documento, sulla sua struttura e sulla gestione dei contenuti.

In occasione della "Giornata Nazionale per l'Integrità in Sanità" svoltasi il 15 aprile 2025, e promossa dal Forum per l'Integrità in Sanità di Transparency International Italia e RE-ACT, in collaborazione con Regione Lombardia e ORAC, sono stati presentati i primi esiti emersi dall'analisi dei PIAO delle tre aziende sanitarie lombarde individuate.

Nel secondo semestre del 2025 è stata avviata la seconda fase del progetto sperimentale, focalizzata sui filoni tematici del Valore Pubblico e del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, con il coinvolgimento degli enti pilota già consultati nella prima fase della sperimentazione scientifica.

Sono stati programmati gli incontri con gli Enti coinvolgendo la Direzione Generale ed il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, al fine di illustrare i contenuti e le finalità delle attività da intraprendere.

Intento della fase successiva della sperimentazione, che proseguirà nel 2026, è quello di raccogliere dati sulla conoscenza (e sulla sua utilità) del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) da parte dei dipendenti degli Enti e sulla percezione che essi hanno riguardo al concetto di Valore Pubblico. A tal fine saranno utilizzati strumenti di rilevazione calibrati rispetto alla platea degli interlocutori.

Per il 2026 si considera inoltre l'opportunità di organizzare e promuovere ulteriori momenti formativi/informativi, diretti, in particolare, alle Direzioni strategiche degli enti sanitari, quali occasioni per raccogliere riflessioni di management ed esperti del settore sanitario pubblico, col fine ultimo di apportare contributi concreti nell'ottica della generazione di Valore Pubblico.

OBIETTIVO 6 – Clausola T&T e sistema di Indicatori per il monitoraggio dei contratti pubblici

Ad esito dell'approfondimento del sottogruppo di lavoro, concluso con la relazione del 21 luglio scorso, ARIA S.p.A. ha presentato il progetto definitivo "Sistema Applicativo Red Flag", precisando, tuttavia, che permangono delle riserve sulla qualità del dato che risulta importante in sede di "test" dello sviluppando applicativo. Tale riserva è stata confermata anche dalla Struttura Programmazione Acquisti e Gestione Appalti e dall'Osservatorio regionale dei contratti pubblici.

La U.O. Trasformazione Digitale per la Modernizzazione e la Semplificazione ha precisato, a sua volta, che la fonte dei dati è importante al fine di programmare l'attività di sviluppo.

ORAC in raccordo con l'Osservatorio Regionale dei Contratti Pubblici (OCP) e con altre strutture di Regione Lombardia e ARIA S.p.A., ha ritenuto opportuno costituire un gruppo di lavoro che si propone di sviluppare un Sistema Applicativo "Red Flags", vale a dire un sistema informatico di indicatori (Red Flags) che, a partire dalla elaborazione dei dati relativi agli appalti pubblici, possa evidenziare i casi meritevoli di ulteriori approfondimenti tra tutte le procedure di acquisto della Giunta regionale e degli enti del sistema regionale, al fine di effettuare controlli mirati finalizzati ad intercettare potenziali problematiche e fornire best practices di miglioramento agli "*owner*" del processo.

Tale Sistema si propone di sviluppare, in una logica di complementarietà, ulteriori indicatori rispetto a quelli elaborati da ANAC per avere uno sguardo di maggiore dettaglio, calato sulle singole stazioni appaltanti e adattato al contesto del sistema regionale. Ciò consentirebbe all'Organismo di svolgere più efficacemente le funzioni ad esso attribuite, migliorando l'attività di monitoraggio e controllo sulla realtà regionale, nel quadro delle proprie competenze e in sinergia con l'ANAC.

Da approfondimenti condotti dal gruppo di lavoro, è emerso che per sviluppare l'applicativo informatico è essenziale disporre di un dato di qualità, rispetto alle informazioni contenute negli "Open data" pubblicati da ANAC, che si potrebbe ottenere con lo scarico diretto delle informazioni contenute nella BDNCP attraverso un modello dati ed un protocollo di trasmissione atto a fornire adeguate garanzie; in altre parole, è necessario implementare un "flusso di ritorno" da BDNCP verso Regione Lombardia (già OCP).

Di conseguenza i passaggi operativi per attivare la fase esecutiva del progetto sono stati rimandati nel primo semestre 2026.

OBIETTIVO 7 – Gestione Liste di Attesa

Ai sensi dell'art. 3, comma 1, lettera e), della legge istitutiva n. 13/2018, ORAC verifica, con riferimento alla Giunta regionale e agli enti del sistema regionale, la rispondenza dell'attività gestionale e dei risultati raggiunti agli obiettivi e agli indirizzi stabiliti, nonché la corretta ed economica gestione delle risorse.

L'Organismo ha proseguito l'attività di approfondimento della tematica relativa al contenimento delle liste di attesa, che rappresenta una delle più importanti criticità nell'ambito della sanità pubblica.

Nel corso del secondo semestre del 2025, ha continuato la disamina riguardo ai seguenti punti: (i) il Centro Unico di Prenotazione (c.d. CUP Unico); (ii) l'appropriatezza prescrittiva; iii) il "Protocollo NAS".

Il "CUP unico" è un sistema di prenotazione centralizzato che mira ad evitare duplicazioni e lunghe attese. Adottato da un numero crescente di aziende ospedaliere della Lombardia, costituisce uno strumento chiave a garanzia dell'equo accesso alle prestazioni sanitarie, della gestione trasparente delle agende e di una maggiore efficienza dei servizi rivolti all'utenza.

Per una comprensione sempre più approfondita del fenomeno, l'ORAC ha ritenuto opportuno coinvolgere la Direzione Generale Welfare.

Il confronto, improntato nell'ottica della "vigilanza collaborativa", ha evidenziato che la Direzione, in collaborazione con ARIA S.p.A., sta attivando gli opportuni presidi per il progressivo avanzamento del sistema del "CUP unico" supportando gli enti sanitari che hanno avviato la sperimentazione.

Quando il progetto sarà realizzato Regione Lombardia potrà monitorare gli "slot" delle agende per ciascuna prestazione sanitaria e, di conseguenza, anche individuare i casi di saturazione. Allo stato, invece, l'attuale CUP telefonico della rete regionale restituisce una informazione parziale.

Inoltre, tramite il CUP unico sarà, possibile determinare la capacità produttiva delle apparecchiature e del personale e, dunque, verrà garantito un flusso comunicativo di ritorno nei confronti della Direzione Generale Welfare. Ad oggi tali informazioni sono note soltanto all'ente erogatore.

Il CUP unico e le liste d'attesa in futuro saranno obiettivi convergenti: il nuovo sistema applicativo consentirà di contenere le liste d'attesa poiché sarà garantirà la possibilità di vedere in tempo reale qual sia l'offerta delle prestazioni sanitarie sul territorio regionale.

Con riferimento all'appropriatezza prescrittiva, che rappresenta uno strumento cardine per migliorare l'accessibilità alla specialistica ambulatoriale, l'Organismo – sulla base dell'attività svolta e delle interlocuzioni avute – ha rilevato che, per garantire un accesso tempestivo e una maggiore qualità delle cure, è necessario intervenire sia sulla domanda sia sull'offerta di prestazioni sanitarie. In questo contesto, l'appropriatezza

prescrittiva assume un ruolo decisivo nel rendere più efficiente l'utilizzo delle risorse e nel ridurre il ricorso improprio ai servizi.

Inoltre, tenuto conto che, con DGR n. XII/4267 del 30 aprile 2025, è stato approvato e successivamente sottoscritto un Protocollo d'intesa tra Regione Lombardia e il Comando Carabinieri per la Tutela della Salute (NAS) di Milano, l'Organismo ha ritenuto opportuno avviare un approfondimento in merito all'intesa raggiunta, al fine di comprendere le ragioni e in che misura esso possa concorrere al miglioramento della gestione e del controllo delle attività oggetto del Protocollo.

Pertanto, l'ORAC ha avviato un dialogo con la Direzione Generale Welfare per conoscere le politiche di miglioramento sulla gestione e di controllo delle attività oggetto del Protocollo, il ruolo, la funzione, le finalità, gli obiettivi attribuiti dal protocollo siglato.

In prospettiva, per l'anno 2026, l'attività dell'Organismo continuerà ad approfondire gli strumenti di governo e monitoraggio adottati dalla Direzione Generale Welfare in materia di prenotazione e gestione delle liste d'attesa, al fine di monitorare che i tempi di accesso alle prestazioni specialistiche ambulatoriali siano appropriati rispetto alle classi di priorità prescritte, garantendo al contempo trasparenza e uniformità su tutto il territorio regionale.

OBIETTIVO 8 – Olimpiadi Milano Cortina 2026

L'ORAC ha dedicato particolare attenzione al tema dei Giochi Olimpici Milano-Cortina 2026, alla cui attuazione concorre in misura importante Regione Lombardia e ARIA S.p.A. che, nel ruolo di soggetto attuatore, assume la responsabilità nel supportare la realizzazione delle infrastrutture dei singoli progetti e dei connessi obblighi di monitoraggio, rendicontazione e controllo.

Tale attività è stata svolta esercitando le funzioni istituzionali attribuite dalla legge regionale 28 settembre 2018, n. 13 (*Istituzione dell'Organismo Regionale per le Attività di Controllo*) e supportando l'azione amministrativa in termini di efficacia, legalità, trasparenza e correttezza, secondo il modulo d'intervento più volte definito di "*vigilanza collaborativa*.

L'attività posta in essere dall'Organismo, nel corso del primo semestre 2025, con l'ausilio di ARIA S.p.A., è stata la predisposizione di un questionario di autodiagnosi somministrato sia alla centrale di committenza sia alle Direzioni responsabili degli interventi ("Pentagono" e "Innevamento").

Dall'analisi dei due questionari esaminati è emerso che la centrale di committenza assicura un adeguato presidio in materia di controlli, contribuendo a garantire la correttezza del sistema degli appalti pubblici e a far sì che le risorse destinate ai giochi Olimpici siano utilizzate nel pieno rispetto delle regole.

L'intento di ORAC, nel corso del secondo semestre, è stato quello proseguire nel senso già tracciato, con l'obiettivo di approfondire il tema della sicurezza dei cantieri e, in particolare, conoscere mediante un'audizione di ARIA S.p.A.:

- gli standard di sicurezza adottati;
- l'efficacia dei controlli disposti;
- il coordinamento tra i soggetti coinvolti;
- la formazione degli operatori.

In questo ambito, oggetto di analisi sono stati non solo gli adempimenti previsti dalla normativa vigente, ma anche le buone pratiche adottate, le eventuali criticità riscontrate e le misure correttive messe in atto.

L'audizione con ARIA S.p.A. ha evidenziato che sono effettuati controlli sia nelle fasi antecedenti alla gara sia durante la fase esecutiva e che prima dell'avvio dei lavori sono state svolte tutte le verifiche di carattere amministrativo previste dal codice dei contratti pubblici (es. subappalti, requisiti di partecipazione e normativa antimafia).

La gestione degli aspetti legati alla sicurezza è affidata a figure specifiche, incaricate di supervisionare quotidianamente il corretto svolgimento delle attività. È sempre nominato un Direttore dei Lavori, che spesso coincide con il Coordinatore della Sicurezza in fase esecutiva (di seguito "CSE"), quale riferimento operativo per la verifica del personale presente, della correttezza delle anagrafiche e del rispetto delle prescrizioni contenute nel piano di sicurezza.

I Direttori dei Lavori (DEC) svolgono le ordinarie attività di controllo previste dal contratto, coadiuvati dai direttori operativi; parimenti, il RUP organizza incontri periodici con il Direttore dei Lavori e con i direttori operativi per acquisire un aggiornamento puntuale sullo stato di avanzamento delle attività.

Nelle due opere olimpiche è stata introdotta una modalità innovativa di gestione dei verbali di coordinamento, basata sull'utilizzo di strumenti di **georeferenziazione** (la localizzazione puntuale delle criticità permette di individuare con precisione le aree interessate da situazioni potenzialmente pericolose, facilitando l'assegnazione delle responsabilità, la pianificazione degli interventi e il monitoraggio dello stato di avanzamento delle azioni correttive. Attraverso la rappresentazione cartografica delle osservazioni e delle non conformità, è possibile ridurre le incertezze operative e garantire una gestione più tempestiva ed efficace della sicurezza, soprattutto nei contesti in cui si verificano interferenze tra più lavorazioni o tra cantieri contigui).

Inoltre, l'attività di supervisione è stata svolta anche da parte dell'ATS Montagna, con mirati sopralluoghi nei cantieri olimpici al fine di verificare se le misure messe in atto dai soggetti coinvolti fossero idonee a garantire la tutela e la prevenzione dei rischi.

Il tema della sicurezza nei cantieri e l'attività svolta dall'Organismo - prima attraverso la somministrazione del questionario e successivamente mediante l'audizione della società - hanno messo in evidenza la necessità di superare la logica del risultato immediato, garantendo così soluzioni operative più sicure.

OBIETTIVO 9 – Controllo analogo

L'obiettivo 9 del Piano di Attività ORAC riguarda l'approfondimento degli aspetti inerenti alla disciplina del controllo analogo. Nei compiti dell'Organismo (art. 3, comma 1, lett. g) della l.r. 13/2018) rientrano infatti lo svolgimento di funzioni di indirizzo, supporto e valutazione del corretto funzionamento dei sistemi di controllo della Giunta e degli Enti del sistema, nonché la verifica che le attività di controllo analogo che Regione Lombardia esercita sulle società partecipate rispettino i requisiti previsti dalla legge.

Nel 2023 e 2024 l'attività di ORAC ha riguardato principalmente l'approfondimento della gestione delle fideiussioni nelle società in house e negli enti dipendenti, nonché l'esame della disciplina del controllo analogo di cui alla DGR n. 6520 del 20 giugno 2022.

Il modello organizzativo disposto dalla Giunta per l'esercizio del controllo analogo è quello diffuso, ossia che prevede di mantenere sulle singole funzioni regionali competenti per materia le attività di controllo mediante apposite strutture dedicate. La scelta di allocare i presidi di controllo analogo sulle società in house presso le articolazioni regionali (competenti per materia) è stata ritenuta dall'amministrazione necessaria per rispondere al criterio della maggiore efficienza. Inoltre, con DGR n. 6520 del 20 giugno 2022 sono state approvate le tabelle dei controlli "ex ante", contestuali o successivi che vengono esercitati da Regione Lombardia nei confronti delle società partecipate, corredate da apposite check-list di controllo che possano facilitare l'esercizio dei controlli. Il monitoraggio viene disposto dalla Struttura coordinamento con cadenza semestrale.

Nel primo semestre del 2025, il gruppo di lavoro ha ritenuto di coinvolgere direttamente le società in controllo analogo per acquisire elementi in merito all'efficacia dei loro sistemi di controllo interni. Pertanto, sono stati programmati appositi incontri con i RPCT, i RIA e i Presidenti degli OdV delle due società. I temi principali oggetto di confronto hanno riguardato: (i) l'istituzione del comitato di coordinamento dei controlli interni; (ii) le modalità di interazione con la Regione; (iii) l'aggiornamento del MOG; (iv) le procedure di controllo e monitoraggio delle garanzie fideiussorie; (v) il whistleblowing; (vi)l'intelligenza artificiale.

A valle di queste proficue interlocuzioni, l'Organismo in ragione delle sue competenze sul sistema regionale ha ritenuto opportuno allargare il perimetro di competenza alle quattro Fondazioni inserite nel SiREG (Minoprio, FLA, Film Commission, Fondazione per la ricerca biomedica).

L'obiettivo è finalizzato alla pianificazione e all'attuazione di controlli strutturati sulle Fondazioni per analizzare e conoscere eventuali criticità al fine di promuovere azioni di miglioramento mirate con il supporto della Direzione competente.

Inoltre, riguardo ai Consorzi di bonifica, la stessa DG Agricoltura ha proposto l'avvio di un "focus" sull'organizzazione e il funzionamento del punto di controllo regionale per l'esercizio della funzione di vigilanza attribuita alla Giunta regionale dall'art. 92 della legge regionale 31 del 2008, nella prospettiva di replicare il percorso virtuoso relativo alle ALER, che ha prodotto un significativo miglioramento della vigilanza della Direzione Generale Casa e Housing Sociale.

Per il secondo semestre, il programma di lavoro ha previsto la definizione di una analisi preliminare in merito a: funzioni regionali, rapporti finanziari, esercizio dei poteri e le modalità di controllo, anche ispettivo, e di vigilanza (comma 1 bis art. 1 della l.r. 30/06) nei confronti di Fondazioni e Consorzi di bonifica.

In particolare, è stata effettuata la ricognizione dell'"AS-IS" nei seguenti ambiti:

- **istituzionale**: regolamentazione nazionale e regionale di riferimento, statuti, DGR/eventuali direttive, partecipanti alle fondazioni, rappresentanti regionali in seno agli organi, anche al fine di delimitare il perimetro della vigilanza/controllo regionale in rapporto all'autonomia organizzativa e gestionale dei vari enti;
- **organizzativo**: flussi informativi, raccordi con le funzioni/direzioni regionali di riferimento, incarichi o piani di attività; modalità acquisizione del personale e degli approvvigionamenti; eventuali piani di organizzazione;
- **finanziario**: eventuale regime di finanziamento carico di RL; attività di controllo dei bilanci in relazione alla tipologia di contabilità in uso.

A tale scopo, i competenti uffici della Direzione Agricoltura e della Direzione Affari istituzionali hanno prodotto un primo contributo conoscitivo in merito al quadro normativo di riferimento, i flussi informativi e le attività di vigilanza svolte e in generale al rapporto con la Regione.

In esito allo studio di queste prime relazioni, il gruppo di lavoro ha ritenuto utile predisporre un questionario di autodiagnosi per acquisire ulteriori elementi di conoscenza degli enti oggetto di approfondimento; al momento in cui si chiude la presente relazione il questionario è in fase di definizione, e verrà presumibilmente somministrato agli enti nei primi mesi del 2026. Data la portata di questa attività, che comporta approfondimenti multidisciplinari e trasversali a diverse direzioni, l'obiettivo si svilupperà anche nel 2026 e nelle prossime relazioni verranno resi noti gli esiti.

OBIETTIVO 10 – Pianificazione delle attività relativamente alla rete di Audit interno

L'azione di monitoraggio della Rete IA e, più in generale, le attività connesse all'obiettivo 10 del Piano di Attività 2025, condotte da ORAC in raccordo e sinergia con la Struttura Audit di Regione Lombardia, trovano esplicita previsione nell'art. 3, comma 1, lett. h) della legge istitutiva dell'Organismo.

Negli anni, ORAC si è impegnato al rafforzamento del ruolo della Funzione IA, consapevole dell'importanza rivestita dai controlli di terzo livello nell'ambito del SCI e ha monitorato, e supportato, gli enti SiREG nel percorso di miglioramento. Sono stati messi a punto strumenti utili ad assicurare adeguate forme d'impulso, coordinamento, sharing metodologico e condivisione di best practice.

Nella corso dell'anno i referenti ORAC si sono incontrati periodicamente con la Responsabile della Struttura Audit e il suo team per individuare e condividere le attività volte allo sviluppo delle conoscenze e competenze della rete IA, nonché per definire strumenti utili per l'implementazione di una Comunità di pratica dei RIA.

Nel primo semestre è stata avviata un'interlocuzione con il Centro Regionale per la Gestione del Rischio Sanitario e Sicurezza del Paziente – DG Welfare, che coordina il progetto HERM (Health Entreprise Risk Management), e sono state acquisite importanti informazioni sull'implementazione del progetto negli enti sanitari, con focus sull'applicazione del decreto della Direzione Generale Welfare n. 20638 del 21 dicembre 2023 - "Linee di riferimento dell'implementazione dell'Healthcare Enterprise Risk Management (HERM) nel sistema sociosanitario regionale". Nel secondo semestre, durante gli incontri avuti con alcuni RIA degli Enti sanitari, sono stati richiesti aggiornamenti sul livello di implementazione del progetto nella propria Azienda e sul coinvolgimento dell'Internal Audit nella mappatura dei rischi. Nel corso del 2026 verrà previsto un nuovo incontro con il Centro Regionale per la Gestione del Rischio Sanitario e Sicurezza del Paziente – DG Welfare al fine di acquisire informazioni aggiornate sullo stato di avanzamento del progetto HERM e sui risultati emersi.

In continuità con le annualità precedenti, particolare attenzione è stata inoltre rivolta alla formazione della Rete IA. Nel mese di settembre 2025 si è svolto il "Percorso formativo a supporto della rete regionale di internal auditing", organizzato da Polis e Funzione Audit Regionale, in collaborazione con ORAC. Il corso, articolato in tre giornate, ha approfondito i nuovi standard professionali (GIAS), il Risk Assessment, ha fornito strumenti pratici per lo svolgimento di audit ed esempi di audit report. L'ultima giornata è stata dedicata agli elementi di statistica applicata alla funzione internal audit con l'obiettivo di fornire ai RIA nozioni metodologiche e casi pratici utili per l'adozione di tecniche di campionamento nelle attività di audit.

Altra attività prevista nell'obiettivo n.10 del Piano delle Attività di ORAC 2025 è quella relativa alla ricognizione sulla costituzione e sul funzionamento del Comitato di Coordinamento dei Controlli nell'ambito degli enti sanitari.

Alla mappatura degli Enti che hanno istituito il suddetto Comitato, messa a punto nel corso del primo semestre, hanno fatto seguito, nella seconda parte dell'anno, una serie di incontri con i Responsabili Prevenzione della Corruzione e Trasparenza e i Responsabili Internal Audit di alcune strutture sanitarie che hanno implementato il Comitato di Coordinamento dei Controlli. Per alcuni Enti vi è stata la partecipazione anche delle altre Direzioni che compongono il Comitato.

Le cinque audizioni svolte sono state finalizzate all'individuazione delle modalità di funzionamento, nonché dei punti di forza e gli elementi di miglioramento riscontrati dagli enti interpellati rispetto alla costituzione del Comitato. Obiettivo finale dell'Organismo è infatti quello di fornire agli Enti indirizzi per un più efficace funzionamento del Comitato di Coordinamento dei Controlli.

Gli incontri svolti hanno in generale evidenziato la necessità di promuovere presso gli enti della rete SiREG una maggiore uniformità interpretativa del ruolo del Comitato di Coordinamento dei Controlli, che non è chiamato a sostituirsi alle singole strutture di controllo già operative né a rappresentare un punto di verifica ulteriore, sovraordinato rispetto alle altre Funzioni. Scopo del Comitato di Coordinamento dei Controlli è infatti quello di configurarsi quale sede privilegiata di confronto interfunzionale, atta a favorire una piena integrazione tra le diverse strutture interne ai singoli enti.

Nel corso del 2026 l'Organismo proseguirà l'approfondimento del funzionamento dei Comitati di Coordinamento dei Controlli effettuando, altresì, le opportune valutazioni sulla valorizzazione del ruolo e delle funzioni del Comitato nell'ambito dell'attuale assetto del sistema dei controlli negli Enti sanitari.

A tal fine, in collaborazione con Funzione Audit Regionale, sarà previsto un confronto con la Direzione Welfare per esaminare l'attuale quadro regolamentare in materia di controlli interni negli Enti Sanitari. Tale percorso consentirà di valutare possibili variazioni o integrazioni, nell'ottica di una migliore definizione delle competenze, della collocazione organizzativa, delle responsabilità in materia di controllo interno, nonché promuovere un coordinamento più efficace tra i diversi livelli di controllo e una più chiara definizione dei ruoli. Degli esiti di tale analisi se ne darà conto nelle prossime relazioni dell'Organismo.

Da ultimo, con riferimento alle attività sviluppate nell'ambito del Tavolo di Lavoro Regione Lombardia, ORAC, Università degli studi di Milano-Bicocca e Protiviti S.r.l., e agli approfondimenti condotti in materia di applicazione dei nuovi principi GIAS - Global Internal Audit Standards (in vigore dal 1° gennaio 2025) - si rinvia a quanto evidenziato nella presente relazione alla sezione dedicata all'obiettivo n. 3.

3. Procedure interne di acquisto. Analisi e revisione

In continuità con l'attività svolta nel primo semestre 2025 e in attuazione di quanto previsto dalla deliberazione ORAC n. 2/2025 ("Procedure interne di acquisto – analisi e revisione"), che prevede un riporto periodico semestrale del RUP Unico all'Organismo al fine di approfondire il funzionamento dei processi in essere, è stato oggetto di attenzione il tema dei contratti di assistenza tecnica ("AT"). L'attività si è concentrata essenzialmente su:

1. Standardizzazione della documentazione di gara, è stato ritenuto opportuno adottare schemi più completi, omogenei ed efficaci. A tal fine, la Struttura Acquisti e Gestione Appalti ha già avviato una revisione dell'impostazione degli atti, con l'obiettivo di supportare le Direzioni nell'individuazione puntuale dei prodotti oggetto delle procedure e di orientare progressivamente l'attenzione dalle "persone" (le figure professionali messe a disposizione dall'operatore economico) ai "servizi" da erogare.
2. Formazione dei RUP (Responsabili di fase) e dei DEC (Direttori dell'Esecuzione del Contratto). L'Amministrazione regionale ha riconosciuto l'esigenza di predisporre un percorso formativo mirato e, con il supporto di PoLiS-Lombardia, ha avviato una specifica iniziativa rivolta al personale della Giunta di Regione Lombardia, sia del comparto sia dell'area dirigenziale.
3. Di particolare rilievo è stata l'esigenza di adottare e potenziare strumenti informatici che possano consentire al RUP Unico di monitorare l'andamento delle attività e la costante coerenza dei processi con l'offerta tecnica presentata in sede di aggiudicazione. In questo ambito è stata rilevata la necessità di acquisire due applicativi: il primo a supporto della fase di programmazione delle gare; il secondo dedicato alla gestione degli incentivi per funzioni tecniche. Quest'ultimo permetterà di superare l'attuale gestione manuale, introducendo una modalità integralmente informatizzata, riducendo il rischio di errore e garantendo una piena tracciabilità e trasparenza dei dati.

L'attività di controllo da parte dell'ORAC è stata volta a garantire che sul tema vi siano adeguati presidi di controllo volti a prevenire l'insorgenza di eventuali criticità, pertanto, si ritiene opportuno proseguire nel senso già delineato, evidenziando la necessità di dotare l'Amministrazione di strumenti efficaci di indirizzo, monitoraggio e controllo dell'intero ciclo di acquisto.

Le priorità di intervento, segnalate alla Direzione e alla struttura competente sono: la standardizzazione dei documenti di gara; l'adozione di strumenti informatici capaci di rendere più efficiente il controllo delle varie fasi del processo; la definizione di una regolamentazione di dettaglio (fasi, responsabilità, flussi informativi, controlli, ecc.). È inoltre fondamentale garantire un monitoraggio trasversale e puntuale delle gare, in particolare di quelle relative all'assistenza tecnica in essere, al fine di presidiare il rischio di sovrapposizione delle risorse impiegate nei gruppi di lavoro.

Alla luce della rilevanza del tema, nel corso del 2026 l'Organismo verificherà l'effettiva attuazione delle misure raccomandate, finalizzate a rafforzare il sistema di gestione attraverso strumenti di indirizzo, monitoraggio e controllo progressivamente standardizzati secondo criteri oggettivi, così da assicurare maggiore efficienza e tracciabilità in tutte le fasi operative. Sarà inoltre necessario verificare che la Direzione competente abbia attuato un costante presidio della fase di esecuzione, considerata l'importanza dei profili da essa dipendenti per la prevenzione di eventuali criticità.

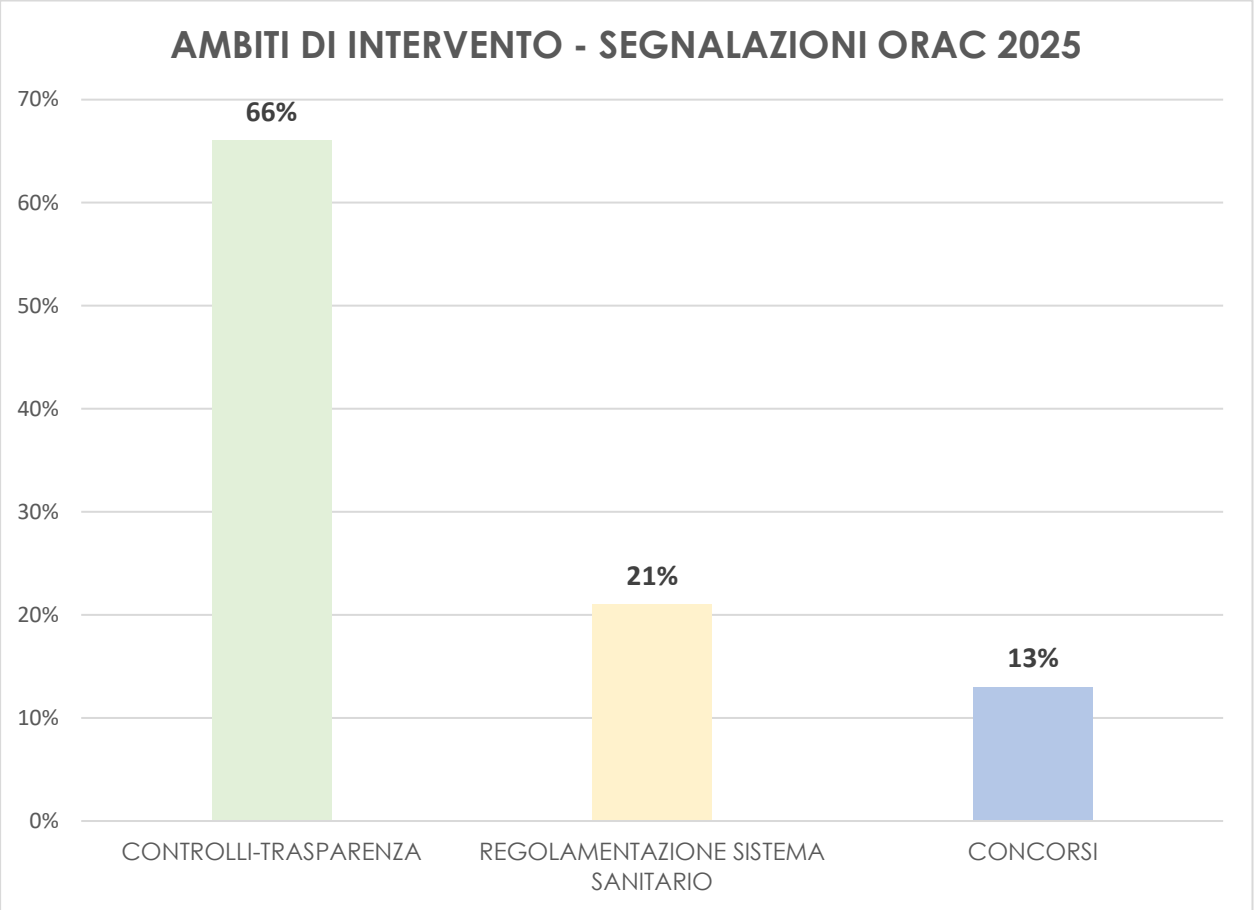
Infine, sarà monitorata, una sperimentazione, attivata dalla Struttura Acquisti e Gestione Appalti e congiuntamente a una Direzione Generale, relativa a un progetto pilota di gara di assistenza tecnica ("AT") conforme agli indirizzi contenuti nella deliberazione ORAC n. 2/2025.

4. Gestione di pratiche aperte da ORAC a seguito di segnalazioni

Nel corso del 2025 sono pervenute all'Organismo Regionale per le Attività di Controllo, n. 30 segnalazioni, da parte di diversi soggetti (privati cittadini, associazioni sindacali, enti pubblici).

Le segnalazioni pervenute sono state oggetto di istruttoria da parte di ORAC a seguito della quale l'Organismo ha approvato le relative deliberazioni.

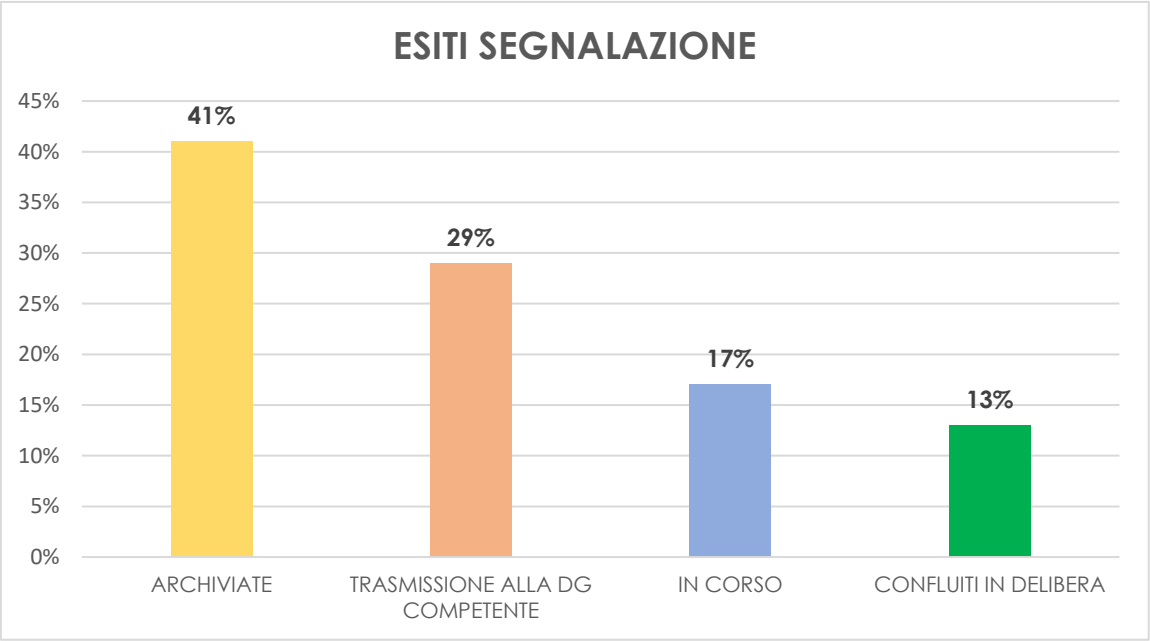
Di seguito si riportano i principali ambiti di intervento dell'Organismo e i relativi esiti:



In merito a ciascuna segnalazione pervenuta, l'Organismo, nel corso delle sedute collegiali, provvede a disporre un'apposita attività istruttoria, che può condurre: *(i) all'adozione di una deliberazione; (ii) all'archiviazione; (iii) trasmissione alla Direzione Generale competente*

Le motivazioni che inducono ORAC a procedere all'archiviazione o alla trasmissione alla Direzione competente trovano il loro fondamento nella legge istitutiva regionale n. 13 del 2018, art. 1. Tale articolo, infatti, definisce con precisione il perimetro della competenza attribuita all'Organismo Regionale per le Attività di Controllo,

delineando specificamente l'ambito soggettivo e materiale dell'attività di vigilanza a esso assegnata.



Le deliberazioni sono pubblicate sul sito dell'Organismo Regionale per le Attività di Controllo (ORAC), al seguente indirizzo:
https://www.orac.regione.lombardia.it/wps/portal/site/orac/attivita/deliberazioni

5. Comunicazione – Relazioni esterne

5.1 Comunicazione – Sito web

Il sito istituzionale di ORAC (www.orac.regione.lombardia.it/wps/portal/site/orac) è stato ulteriormente arricchito di contenuti, con un lavoro di aggiornamento costante.

Complessivamente ad oggi sono stati pubblicati:

- 110 deliberazioni
- 193 ordini del giorno e sintesi delle riunioni
- 6 Piani Annuali
- 6 Relazioni semestrali
- 9 atti, documenti e video relativi a Webinar

È stata arricchita una pagina di *News*, dedicata alle attività e agli incontri organizzati da ORAC (nel ciclo *ORAC Incontra*), con materiale di approfondimento allegato e scaricabile.

Nel periodo giugno – dicembre 2025, l'utilizzo del sito può essere sintetizzabile dai seguenti dati: Visitatori Unici[1] 1278; Visualizzazioni Uniche[2] 3997; Visualizzazioni Totali[3] 6380.

[1] Numero di singoli individui che hanno visitato il sito in un determinato periodo di tempo, indipendentemente da quante volte siano tornati. Ogni persona viene contata una sola volta.

[2] Numero di individui distinti che visualizzano un contenuto o una pagina web in un determinato intervallo di tempo, eliminando le duplicazioni causate da visite ripetute dello stesso utente.

[3] Totale delle pagine visualizzate, inclusi i ritorni o le visite ripetute alla stessa pagina. Il dato giornaliero si riferisce al dato totale suddiviso per il totale dei giorni del data range.

6. Considerazioni conclusive

Nel secondo semestre del 2025 l'Organismo ha continuato a svolgere un ruolo di supporto all'amministrazione regionale e agli enti che compongono il sistema lombardo, esercitando le proprie funzioni con attenzione costante ai principi di efficacia, legalità, trasparenza e correttezza. Anche in questa fase è stato consolidato il modello della **"vigilanza collaborativa"**, ormai divenuto modalità stabile di intervento, capace di prevenire con tempestività possibili situazioni di rischio corruttivo.

La costituzione del nuovo Organismo Regionale per le Attività di Controllo prosegue in quest'ottica, con l'impegno di sviluppare e diffondere una cultura del controllo, intesa non solo come adempimento formale, ma come strumento strategico a sostegno dell'amministrazione regionale e degli enti del sistema. L'obiettivo è garantire un presidio dei processi, favorire la prevenzione dei rischi e assicurare il raggiungimento di standard in tema di legalità, trasparenza ed efficacia dell'azione amministrativa.

In questa prospettiva, l'Organismo ha perseguito un approccio collaborativo e proattivo, volto a rafforzare la consapevolezza interna, promuovere buone pratiche e contribuire alla costruzione di un sistema di controlli capace di accompagnare le decisioni pubbliche con rigore, equilibrio e visione di lungo periodo.

Le attività di ORAC si sono svolte con regolarità attraverso riunioni collegiali in modalità sia in presenza sia da remoto, rese possibili dal continuo e competente supporto delle strutture di Staff, degli organi regionali mediante un contributo informativo, operativo e organizzativo.

La Relazione illustra in modo puntuale i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi fissati dal Piano annuale 2025 e alle pratiche gestite nel corso dell'anno, evidenziando il crescente impegno profuso da ORAC al fine di un miglioramento complessivo del sistema.

Prosegue così la concreta attuazione dell'intento del legislatore lombardo di dotare la Regione di un Organismo indipendente, caratterizzato da una missione innovativa rispetto al passato e fortemente orientata al rafforzamento dei controlli interni e della trasparenza, un'esperienza tuttora unica nel panorama delle amministrazioni regionali italiane.

Il dialogo con il sistema regionale ha continuato a svolgersi in un clima di collaborazione leale e costante tra le istituzioni e si è ulteriormente arricchito grazie al contributo del Responsabile Audit, del Dirigente della struttura Affari Europei e del RPCT regionale.

Inoltre, ORAC ha promosso la diffusione di questa esperienza anche al di fuori del contesto regionale – attraverso protocolli d'intesa, iniziative culturali e momenti di confronto – contribuendo al dialogo con altre realtà istituzionali e incoraggiando la condivisione di buone pratiche orientate al rafforzamento delle politiche di controllo e trasparenza.

Nel semestre, l'Organismo ha inoltre proseguito la mappatura dei processi e le valutazioni di rischio, strumenti essenziali per migliorare la qualità delle decisioni amministrative, con particolare attenzione agli ambiti più esposti a rischi di illegalità.

La sfida principale resta quella di garantire che le risorse disponibili siano gestite in aderenza ai principi di legalità e trasparenza. Obiettivi, traguardi e risultati non possono prescindere da controlli efficaci e penetranti. Per questo assume un valore ancora maggiore l'esistenza di un Organismo, capace di coordinare e integrare la rete dei soggetti coinvolti nelle attività di controllo, promuovendo un approccio condiviso e coerente.

ORAC, anche nel secondo semestre 2025, ha dunque continuato a mettere a disposizione la propria capacità analitica e operativa affinché il sistema regionale proceda in modo corretto lungo il percorso di rafforzamento dei controlli interni e della trasparenza. Tale impegno – ormai divenuto un elemento strutturale dell'azione amministrativa – proseguirà con uguale determinazione nel 2026, in un'ottica di continuità e miglioramento progressivo.