



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena

IL SISTEMA AZIENDALE DEI CONTROLLI INTERNI

Servizio Internal Audit

Allegato alla Delibera...



OBIETTIVO DEL SISTEMA

Obiettivo del presente documento è quello di definire il Sistema Aziendale dei Controlli Interni (SACI) dell'Azienda USL di Modena che rappresenta l'insieme di tutte le attività di controllo messe in campo ad ogni livello dell'Azienda.

Il Sistema Aziendale dei Controlli Interni opera con una logica di miglioramento continuo dell'organizzazione, di valutazione del raggiungimento degli obiettivi aziendali e di riduzione dei rischi esistenti per cittadini, operatori e la stessa organizzazione.

L'attività di controllo viene svolta attraverso un approccio collaborativo con le singole strutture, in una logica migliorativa. Quindi un modello organizzativo di controllo basato su una chiara responsabilizzazione e valorizzazione delle strutture aziendali, che si fonda sul principio dell'**autovalutazione** dei processi. Si vuole così favorire un **cambio culturale** rispetto a questa tematica, passando da un approccio burocratico ad uno di miglioramento

In generale i livelli di controllo sono così ripartiti:

- primo livello: svolto dai singoli Operatori;
- secondo livello: svolto dal Responsabile dei singoli Servizi/Dipartimenti;
- terzo livello: svolto dal Servizio di Internal Audit aziendale.

Al SACI vi partecipa quindi tutto il personale aziendale nell'ambito delle funzioni svolte, attraverso le verifiche che le singole unità operative pongono in essere sui loro processi.

Il coordinamento del SACI è assicurato dal Servizio di Internal Audit Aziendale¹ e vede la

¹ Il SACI è uno degli strumenti utilizzati dal Servizio di Internal Audit - istituito con Delibera 25/2016, - che si pone l'obiettivo di coordinare e valutare sistematicamente l'efficacia e l'adeguatezza del Sistema dei Controlli Interni stesso e supportare le strutture aziendali nel monitoraggio dei rischi di tutti i processi aziendali e nell'identificazione di azioni di mitigazione degli stessi. Accanto al coordinamento del Sistema dei Controlli Interni, l'attività di Internal Audit è

stretta collaborazione con altre funzioni aziendali, fra cui l'Ufficio Qualità e Accreditamento e le articolazioni aziendali coinvolte nel Percorso di Certificabilità del bilancio (PAC).

I PRINCIPI DEL SISTEMA

I **principi cardine** del SACI sono:

- i. ogni operazione, transazione e azione posta in essere, deve essere veritiera, verificabile, coerente e documentata;
- ii. nessun operatore gestisce un intero processo in totale autonomia (c.d. segregazione dei compiti)
- iii. attenzione al tema dei conflitti di interesse per gli operatori che svolgono attività di controllo nei singoli servizi;
- iv. attendibilità e funzionalità del sistema informativo, sia rispetto alla qualità delle informazioni, sia rispetto al sistema organizzativo aziendale;
- v. documentabilità e tracciabilità dei controlli effettuati, anche in termini di supervisione;
- vi. ricerca del maggior livello possibile di indipendenza dei controlli.

Gli **strumenti operativi** su cui il Sistema Aziendale dei Controlli Interni si fonda sono:

- i. il sistema organizzativo formalizzato e chiaro nell'attribuzione delle responsabilità, orientato alla segregazione delle funzioni, in cui sono esplicitati i poteri autorizzativi e di firma assegnati;
- ii. il sistema procedurale condiviso e diffuso, coordinato dall'ufficio Qualità e Accreditamento;
- iii. i sistemi informatici a supporto della segregazione delle funzioni e della rendicontabilità delle procedure;
- iv. il sistema di reporting;
- v. il sistema di comunicazione interna;
- vi. la formazione del personale.

Un ruolo strategico in questa attività è legato al **sistema informativo del controllo interno**, utilizzando e integrando quanto più possibile le risorse informative esistenti e

garantita anche attraverso lo svolgimento di attività di Audit su specifici servizi e dipartimenti aziendali.

sviluppando modelli di analisi e controllo automatizzati, andando sempre più verso una logica di processo. Questo consentirà nel tempo di sviluppare il sistema degli indicatori di controllo (*Red Flags*), in grado di mostrare eventuali anomalie/non conformità dei fenomeni oggetto di analisi e di mettere in evidenza i cosiddetti “eventi sentinella”. Tali dati saranno via via alimentati dai flussi di informazioni provenienti dai servizi o già disponibili sulle banche dati aziendali. Questa attività rientra nel percorso di Business Intelligence attuato dalla Direzione aziendale.

Un elemento del sistema di controllo interno è **l'ambiente di controllo**, che rappresenta l'insieme degli elementi organizzativi e di processo che concorrono a dare affidamento all'organizzazione aziendale e consiste nelle azioni, politiche e procedure che riflettono l'attitudine generale della direzione strategica e dei responsabili di unità organizzative in relazione all'importanza del sistema di controllo interno.²

VERSO UNA GESTIONE INTEGRATA DEL RISCHIO

Nei modelli di gestione strategica e controllo implementati nelle organizzazioni pubbliche e private a livello mondiale, il concetto di rischio assume sempre più una centralità strategica e pervade tutte le dimensioni dell'organizzazione.

Gli esperti hanno iniziato ad affrontare questo tema, proponendo quello che viene definito *Enterprise Risk Management* – ERM³, offrendo l'opportunità alle aziende –

² Elementi dell'ambiente di controllo sono tipicamente:

1. una elevata integrità e rigorosi valori etici del management;
2. una equilibrata filosofia di controllo e stile di direzione;
3. una struttura organizzativa che agevoli i controlli da parte del management;
4. una elevata attenzione alla competenza degli operatori che operano in posizioni critiche;
5. una assegnazione equilibrata di autorità e responsabilità;
6. l'adeguatezza dei processi di gestione delle risorse umane (ad es. il sistema degli incentivi, le politiche di turnover).

³ Enterprise Risk Management – Integrating with strategy and performance – June 2017 www.coso.org

pubbliche e private - di approcciare in modo integrato tutti i rischi esistenti, condividendo metodologie di analisi, identificazione delle cause e modalità di intervento. Tale approccio permette di elevare il rischio come elemento costitutivo delle strategie aziendali.

I controlli interni devono essere **progettati prioritariamente in aderenza alle aree più critiche dal punto di vista gestionale**, nelle quali vi sono rischi più elevati con riferimento all'efficacia ed efficienza delle operazioni aziendali, all'attendibilità dei dati ed alla conformità rispetto alle normative di riferimento. Occorre con continuità monitorare l'adeguatezza dei controlli interni al fine di accertare l'aderenza e l'effettivo funzionamento dei medesimi nel tempo. Gestire i rischi significa comprendere quali sono le tipologie di rischio, quali sono i rischi prioritari, determinare la capacità e la propensione al rischio, incorporare il rischio nel processo decisionale e nei processi e infine allineare la governance e l'organizzazione attorno al rischio⁴.

Altro elemento importante che deve accompagnare l'analisi dei rischi dei singoli processi, è **l'analisi delle cause** che possono portare al verificarsi degli eventi negativi per l'Azienda, al fine di mettere in campo misure di prevenzione degli stessi. Cause comuni che possono riguardare più aree di rischio (clinico sui pazienti, sui lavoratori, sulla privacy, sull'integrità aziendale).

CONTROLLI, CERTIFICABILITÀ DI BILANCIO E PREVENZIONE CORRUZIONE

Il Sistema Aziendale dei Controlli Interni rappresenta un elemento funzionale delle politiche messe in campo a livello aziendale sia rispetto al Percorso Attuativo di Certificabilità di Bilancio, sia rispetto al tema della Prevenzione della Corruzione.

Le procedure di controllo vengono disegnate in ogni servizio in modo mirato anche rispetto ad aree critiche del bilancio, ovvero quelle

⁴ Bizzarri G, Dario C, Iseppi R, Roberti G Lo sviluppo del sistema di controllo interno nelle aziende sanitarie Franco Angeli 2013

aree in cui risulta maggiormente probabile il verificarsi di errori di valutazione, di rilevazione e di rappresentazione.

Inoltre, i controlli sono un elemento costitutivo delle politiche di prevenzione della corruzione, così come tutta l'attività del Servizio di Internal Audit aziendale che va a integrare le misure di prevenzione adottate a livello aziendale.

Alla base di tutto vi sono le procedure aziendali in cui i controlli devono essere esplicitati in modo chiaro sia rispetto agli operatori che devono attuare le procedure e i controlli di primo livello, sia rispetto agli organi che dovranno verificare la loro attuazione.

LA VERIFICA DELL'EFFICACIA DEI CONTROLLI

Un elemento chiave per una reale gestione del rischio è la verifica dell'efficacia del sistema dei controlli realizzati dai singoli servizi aziendali.

Per arrivare a questo il primo passaggio riguarda la ricognizione dei controlli realmente effettuati dai singoli servizi o che, secondo le procedure aziendali, dovrebbero essere svolti.

Al fine di definire degli standard di qualità dei controlli saranno adottati i cosiddetti obiettivi di attendibilità (assertions), applicati per alcune delle fattispecie di seguito riportate anche in fase di revisione contabile.

A regime i sei criteri previsti per la valutazione della qualità dei controlli sono:

1. Esistenza
2. Completezza
3. Valutazione e misurazione
4. Diritti e Obblighi
5. Presentazione e informativa
6. Ruoli organizzativi

Esiste inoltre il tema dell'**efficienza dei controlli**. In tal senso, risultano auspicabili le esperienze di controllo continuo – definibili anche come *continuous audit*, che sfruttando le potenzialità delle nuove tecnologie informatiche permettono il controllo di tutte le fattispecie in esame (ad esempio il controllo di tutte le fatture o di tutti i pagamenti).

STRUMENTI OPERATIVI

Dal punto di vista operativo, l'elenco dei controlli dei singoli servizi sarà esplicitato in un documento di approvazione depositato presso il Servizio Qualità aziendale. Questo al fine di favorire una costante verifica degli indicatori e dei referenti aziendali.

OBIETTIVO	DEFINIZIONE
1. Esistenza	Il riscontro che le operazioni in esame esistano realmente (include l'esistenza temporale)
2. Completezza	Il riscontro dell'aver considerato la totalità dei dati, degli oggetti e dei passaggi procedurali previsti all'interno dei processi aziendali (include la completezza temporale)
3. Valutazione e misurazione	Il riscontro della corretta valutazione misurazione e valorizzazione dell'oggetto in analisi, anche dal punto di vista contabile (include il principio dell'accuratezza)
4. Diritti e Obblighi	Il riscontro che le informazioni e gli oggetti in analisi rappresentino in modo corretto i reali diritti e obblighi giuridici esistenti (rispetto all'esterno dell'Azienda)
5. Presentazione e informativa	Il riscontro che le informazioni disponibili comprendano tutti gli elementi necessari a rappresentare in modo corretto l'informativa nei bilanci e nei report aziendali
6. Ruoli organizzativi	Il riscontro che all'interno dei servizi siano rispettate: <ol style="list-style-type: none"> 1. la segregazione dei compiti e delle responsabilità 2. l'accesso ristretto alle informazioni e corretta gestione privacy 3. una adeguata rotazione degli operatori 4. l'efficienza del sistema informativo 5. controlli esterni svolti in equipe (ove necessario) 6. adeguata valutazione conflitti interessi e incarichi extraistituzionali

