

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE n. 501 del 16 aprile 2013

**Sviluppo della funzione di Internal Auditing finalizzata alla creazione ed alla gestione di un Sistema di Controllo Interno nelle Aziende del SSR. Rendicontazione delle attività del 2012 e definizione del Piano delle Attività del 2013.**

*[Sanità e igiene pubblica]*

Note per la trasparenza:

Il presente provvedimento prende atto della rendicontazione degli obiettivi raggiunti nell'anno 2012 dal percorso relativo allo Sviluppo del Controllo Interno, definisce il Piano delle Attività del 2013 e determina gli obiettivi che devono essere conseguiti nel 2013 da parte delle Aziende ULSS ed Ospedaliere regionali, dell'IRCCS "Istituto Oncologico Veneto" e dell'Istituto Zooprofilattico Sperimentale delle Venezie.

L'Assessore Luca Coletto riferisce quanto segue.

In un contesto di crescente complessità di gestione delle Aziende ed Istituti del SSR, caratterizzato dalla necessità di mantenere un elevato livello qualitativo dei servizi offerti ai cittadini garantendo la sostenibilità dell'equilibrio economico-finanziario del Servizio Sanitario Regionale, è necessario ricercare il conseguimento dell'equilibrio economico finanziario della gestione in condizioni di efficienza ed appropriatezza cercando di incrementare perciò l'efficienza e l'economicità in ogni aspetto gestionale ed organizzativo del sistema.

Il raggiungimento di questo risultato è sempre più legato ad una visione strategica del Sistema Sanitario Regionale quale struttura unitaria ed integrata, finalizzata a soddisfare il bisogno di salute costituzionalmente garantito ai cittadini: tale visione strategica implica un rafforzamento del ruolo di *governance* regionale, come già evidenziato nelle deliberazioni che hanno definito gli obiettivi generali di salute e di funzionamento dei servizi per le annualità 2011 e 2012 per le Aziende ULSS ed Ospedaliere del Veneto e per l'IRCCS "Istituto Oncologico Veneto", vale a dire la DGR 3140/2010 e la DGR 2369/2011.

Già nelle due sopracitate deliberazioni era stato previsto un iter graduale che aveva come obiettivo finale l'implementazione del Sistema di Controllo Interno delle Aziende ULSS ed Ospedaliere regionali e dell'IRCCS "Istituto Oncologico Veneto": in particolare la DGR 2369/2011 ha delineato il percorso di creazione e gestione del Sistema stesso.

Con la DGR 995/2012 "*Sviluppo della funzione di internal auditing finalizzata alla creazione ed alla gestione di un Sistema di Controllo Interno nelle Aziende del SSR. DGR 2369 del 29/12/2011*" si è tracciato il percorso che il Sistema di Controllo Interno dovrà compiere, mettendo in atto tutte le iniziative necessarie ad avviare e consolidare il programma finalizzato alla creazione ed alla gestione di un sistema dei controlli interni al fine di governare i rischi amministrativo-contabili.

In questa ottica, la costituzione e l'implementazione del Sistema di Controllo Interno, quale elemento della gestione per il governo dei rischi amministrativo - contabili, è un obiettivo di fondamentale importanza per l'intero Sistema Sanitario Regionale. Infatti, tra l'altro, rappresenta anche un importante punto di partenza per il raggiungimento degli obiettivi propri della DGR 1412 del 17 luglio 2012 che dà l'avvio all'operazione di Revisione volontaria di Bilancio delle Aziende ULSS ed Ospedaliere del Veneto, dell'IRCCS Istituto Oncologico Veneto e dell'Istituto Zooprofilattico Sperimentale delle Venezie. Infatti la progettualità per lo sviluppo del Sistema di Controllo Interno per l'anno 2013 ha tenuto in debito conto la creazione di sinergie con la revisione di bilancio.

Gli obiettivi fondamentali che si intendono perseguire negli Enti del SSR tramite l'implementazione del Sistema di Controllo Interno sono contemporaneamente la riduzione del rischio e l'aumento della performance, e la loro realizzazione dal punto di vista operativo può venir così declinata:

- . ridurre i rischi presenti nei processi prioritari analizzati mediante la loro analisi, l'identificazione e la quantificazione dei rischi e lo sviluppo dei piani di contenimento;
- . ottenere dei miglioramenti in termini di efficacia ed efficienza dei processi.

Come previsto nella DGR 995/2012, la Segreteria regionale per la Sanità, è stata incaricata, a conclusione delle varie attività inerenti questo progetto intraprese nel 2012, di riferire alla Giunta Regionale sull'esito delle stesse e di proporre il piano delle attività di Controllo Interno per l'anno successivo.

Il progetto regionale di sviluppo del Sistema di Controllo Interno presso le Aziende e gli Istituti del Servizio Sanitario Regionale ha visto, nel corso del 2012, la realizzazione delle seguenti fasi:

- . organizzazione di una edizione sperimentale con la partecipazione dell'Azienda Ospedaliera di Padova, dell'Istituto Oncologico Veneto, delle ULSS n. 16 e n. 17. Tale edizione sperimentale ha consentito di eseguire una prima validazione della metodologia proposta e del ciclo di applicazione necessario per il contenimento dei rischi nei processi prioritari;
- . avvio del progetto attraverso il coinvolgimento e la sensibilizzazione delle Direzioni Generali, dei Direttori Amministrativi e dei Presidenti dei Collegi Sindacali;
- . organizzazione della formazione riguardante "La funzione Controllo Interno", rivolta ai Direttori Amministrativi e alle funzioni di Controllo Interno, finalizzata a definire le modalità di pianificazione e programmazione necessarie per lo sviluppo del Controllo Interno;
- . organizzazione della formazione riguardante la "Mappatura dei processi prioritari", rivolta ai Direttori Amministrativi e alle funzioni di Controllo Interno, finalizzata a fornire gli strumenti e le modalità per l'identificazione dei processi prioritari in termini di rischio amministrativo-contabile;
- . stesura del documento di identificazione dei processi del Sistema di Controllo Interno;
- . organizzazione della formazione riguardante "L'analisi e la riduzione del rischio nei processi prioritari" rivolto alle funzioni di Controllo Interno e al personale operante nei processi prioritari oggetto di analisi e riduzione del rischio amministrativo-contabile.

Tutte le suddette fasi di progetto, hanno rispettato le scadenze programmate in linea con gli obiettivi stabiliti dalla DGR 2369/2011.

Nel mese di giugno 2012 è stato organizzato l'incontro di avvio del progetto, rivolto a Direttori Generali, Direttori Amministrativi e Presidenti dei Collegi Sindacali: durante tale incontro è stata presentata la programmazione della formazione regionale, rivolta ai Direttori Amministrativi, alle funzioni di Controllo Interno ed al personale operante nei processi oggetto di studio e riduzione dei rischi amministrativo contabili.

Nel 2012, inoltre, è stato istituito un Gruppo di Lavoro a livello regionale composto da Direttori Amministrativi, responsabili della funzione di Controllo Interno, formatori e personale della Direzione Regionale Controlli e Governo SSR, sia al fine di supportare l'Area Controlli Interni della Direzione Controlli e Governo SSR nelle diverse attività organizzative e di coordinamento, che al fine di recepire e rendere operative le osservazioni emerse, da parte delle Aziende, durante gli incontri d'aula.

Tra le attività svolte dal suddetto gruppo di lavoro si evidenziano:

- . verifica dell'avanzamento del progetto regionale;
- . contributo all'elaborazione di una linea guida per la costituzione della funzione di Controllo Interno;
- . contributo alla identificazione dei processi aziendali necessari per lo sviluppo del Sistema di Controllo Interno sinergici anche all'attività di revisione volontaria del bilancio;
- . contributo alla revisione e aggiornamento delle Linea Guida regionali per lo Sviluppo del Controllo Interno che verranno distribuite a breve;
- . elaborazione di spunti di miglioramento necessari per contestualizzare il progetto alle diverse realtà appartenenti al Sistema Sanitario Regionale.

Parallelamente alle attività formative, la Direzione regionale Controlli e Governo SSR, supportata dal sopra citato Gruppo di lavoro, ha provveduto a sviluppare e mettere a punto, anche grazie ai suggerimenti raccolti durante le diverse attività di formazione, un documento metodologico di identificazione dei processi delle Aziende ed Istituti del SSR. Tale documento identifica i processi aziendali presenti e li correla con le aggregazioni dei conti del bilancio aziendale, permettendo perciò la creazione di una sinergia con le attività di revisione del bilancio.

Anche se alcune attività di progetto sono appena terminate, è comunque già possibile rilevare i primi risultati raggiunti. Un primo fondamentale risultato, di carattere generale, è l'inizio dello sviluppo di una nuova mentalità organizzativa aziendale legata all'approccio alla gestione per processi. La gestione per processi infatti agevola le organizzazioni nel miglioramento

delle performance, agendo su più funzioni organizzative secondo una logica "orizzontale" di creazione del valore per il cliente. Questo innovativo approccio aiuta le organizzazioni a sviluppare un punto di vista privilegiato - che è quello del cliente - anziché l'enfatizzazione dei *silos* organizzativi secondo la logica per funzioni.

Si espongono di seguito i risultati raggiunti in coerenza con l'obiettivo regionale di sviluppo della funzione di Internal Auditing finalizzata alla creazione ed alla gestione di un sistema di Controllo Interno nelle Aziende ed Istituti del SSR così come previsto dall'obiettivo D5 dell'Allegato A alla DGR 2369 del 29/12/2011, il cui raggiungimento viene misurato tramite i seguenti indicatori:

. *Definizione della funzione di Internal Audit aziendale.* La Direzione Controlli e Governo SSR ha sviluppato una linea guida per la costituzione della funzione di Controllo Interno a livello aziendale che riporta le indicazioni delle forme organizzative della funzione, dei livelli di responsabilità e delle competenze necessarie. Le Aziende ed Istituti del SSR hanno costituito la funzione di Controllo Interno con forme organizzative differenziate: in particolare cinque hanno costituito un'apposita funzione, mentre le rimanenti hanno costituito un Comitato/Gruppo di lavoro in via transitoria;

. *Mappatura dei processi prioritari.* Dopo aver elaborato l'elenco dei processi è stata organizzata la formazione relativa alla "Mappatura dei processi prioritari", rivolta ai Direttori Amministrativi ed alle funzioni di Controllo Interno e finalizzata alla predisposizione della mappatura dei processi prioritari per l'analisi dei rischi amministrativo-contabili. Questa attività di formazione ha consentito di sviluppare la mappatura dei processi prioritari per la maggior parte delle Aziende ed Istituti del SSR. I processi prioritari identificati sono stati successivamente oggetto dell'analisi e delle azioni miranti alla riduzione del rischio amministrativo-contabile;

. *Analisi di almeno tre processi ed implementazione delle azioni per la riduzione del rischio.* Al fine di formare e supportare il personale delle Aziende ed Istituti del SSR nelle fasi di studio e riduzione dei rischi amministrativo-contabili sono state progettate due differenti modalità per l'erogazione dei corsi:

. la prima modalità prevede il corso completo;

. la seconda modalità prevede che l'Azienda/Istituto possa utilizzare quanto sviluppato da altre Aziende/Istituti nel corso completo (procedure, piani di miglioramento, matrici dei controlli, matrici dei rischi e piani di contenimento dei rischi) e personalizzarlo alla propria realtà;

Questa metodologia ha consentito di garantire uniformità di approccio ed ha già prodotto dei risultati in termini di:

. miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi tramite la riduzione delle gg/uomo di lavoro del personale, riduzione costi diretti, riduzione attività cartacee, ecc.;

. riduzione del rischio amministrativo-contabile tramite l'implementazione di sistemi di controllo per i rischi prioritari.

Questi risultati sono i primi frutti dei piani di miglioramento e di contenimento che in generale, comunque, hanno le loro scadenze applicative durante tutto il primo semestre del 2013.

Si riporta come **Allegato A**, alla presente deliberazione, la relazione dal titolo "Progetto di sviluppo del Sistema di Controllo Interno presso le ULSS e le A.O. del Servizio Sanitario Regionale" che riepiloga in maniera dettagliata lo svolgimento del progetto regionale 2012 relativo al Sistema di Controllo Interno anche per quanto riguarda le attività svolte dalle singole aziende.

Anche per il 2013, saranno definiti gli obiettivi delle Aziende/Istituti del SSR per lo sviluppo del Sistema di Controllo Interno al fine di mitigare e ridurre i rischi di tipo amministrativo-contabile.

In considerazione del ciclo di sviluppo del progetto pluriennale di implementazione del Sistema di Controllo Interno, dell'esperienza maturata con il progetto avviato nel corso del 2012 e dei suggerimenti forniti dalle Direzioni Strategiche aziendali, di seguito si riportano le aree di sviluppo proposte per il 2013:

. formulare/aggiornare il Piano triennale 2013-2015 di Sviluppo del Controllo Interno per il governo dei rischi amministrativo-contabili entro il 30 giugno 2013;

. sviluppare, al fine di identificare e ridurre i rischi prioritari attivando le opportune azioni di contenimento dei rischi, lo studio di 2 processi, (1 processo tramite lo studio completo e 1 processo tramite la formazione ridotta che consente la personalizzazione del lavoro sviluppato da altre aziende del SSR), scelti dalla Direzione Controlli e Governo del SSR;

- . al fine di aumentare l'efficacia e l'efficienza in modo misurabile nei processi aziendali attivare un percorso per lo snellimento dei processi (almeno 2);
- . portare a compimento le azioni di miglioramento ed i piani di contenimento relativi ai processi oggetto di analisi nel corso del 2012 e attivare i test finalizzati a valutare l'efficacia dei controlli istituiti;
- . costituire, se non ancora sviluppata, una specifica funzione controllo interno, nel rispetto delle linee guida fornite dalla Segreteria regionale per la Sanità nel 2012 e coerentemente con le emanate nuove linee guida per lo sviluppo degli atti aziendali.

Dopo il percorso effettuato nel 2012, per il 2013 sono state progettate una serie di attività, che consentano di coprire a livello regionale la maggior parte dei processi identificati, garantendo anche una buona copertura delle voci di bilancio.

Nello specifico, durante il 2013, si intende attivare una serie di incontri / cicli formativi caratterizzati dai seguenti argomenti:

- . presentazione alle Direzioni Strategiche delle Aziende/Istituti del SSR per presentare la progettualità 2013;
- . sviluppo del Piano triennale 2013-2015 di Sviluppo del Controllo Interno per il governo dei rischi amministrativo-contabili;
- . accrescimenti delle competenze delle funzioni aziendali sul Controllo Interno;
- . studio completo dei processi per la riduzione dei rischi amministrativo-contabili;
- . studio personalizzato dei processi per la riduzione dei rischi amministrativo-contabili;
- . snellimento dei processi per aumentarne l'efficacia e l'efficienza in modo misurabile;
- . identificazione e gestione dei profili informativi a supporto dei processi aziendali;
- . esecuzione dei test di efficacia dei controlli finalizzato allo sviluppo delle competenze delle funzioni di Controllo Interno in materia di test.

Così come è stato per il 2012, visti gli importanti risultati raggiunti e le considerazioni positive dei partecipanti, anche nel 2013 è prevista una specifica attività di formazione personalizzata al fine di supportare tale importante processo organizzativo. Le modalità di formazione utilizzate saranno ancora caratterizzate dalla formula del *training on the job*, che ha dimostrato di consentire uno sviluppo efficiente dei contenuti ed un efficace raggiungimento degli obiettivi previsti.

Come per il 2012, anche per il 2013 la gestione del percorso formativo sarà affidata a Veneto Formss. Le Aziende/Istituti del SSR (compreso l'Istituto Zooprofilattico Sperimentale delle Venezie) hanno l'obbligo di aderire, nei tempi e nei modi che verranno successivamente comunicati dalla Direzione regionale Controlli e Governo SSR, al fine di poter dare avvio all'organizzazione delle varie attività progettuali.

A livello aziendale la funzione di Controllo Interno necessita di essere espletata da una struttura organizzativa formata da personale dedicato ed adeguatamente formato, organizzato nella forma di una funzione specifica, che fungerà da punto di riferimento nei futuri *auditing* regionali. Ciò sarà previsto anche nelle emanate nuove linee guida per lo sviluppo degli atti aziendali che contempleranno espressamente questa nuova funzione aziendale.

Si procederà poi, nel corso del 2013, a strutturare ed attivare anche la funzione di *Internal Audit* regionale, che avrà il compito di governare lo sviluppo progettuale in corso, ma soprattutto di monitorare l'applicazione del Sistema di Controllo Interno a livello periferico al fine di ottenere sinergie sistemiche a livello centrale.

Nello specifico la funzione di *Internal Audit* regionale avrà innanzitutto il compito di:

- . verificare l'avanzamento degli output dei lavori del 2012, ovvero piani di miglioramento e azioni di contenimento, seguendo le indicazioni previste nelle schede riassuntive dei lavori svolti, che sono state predisposte alla fine di ogni percorso formativo per ciascuna Azienda/Istituto coinvolti. Qualora non ci fosse coincidenza tra quanto riscontrato e quanto previsto, l'anomalia verrà segnalata alla Direzione regionale Controlli e Governo SSR, che provvederà a sua volta a sensibilizzare le Direzioni Strategiche delle Aziende/Istituti interessati;
- . fornire supporto alle Aziende/Istituti del SSR nell'applicazione degli strumenti e metodi del Controllo Interno per la gestione dei rischi amministrativo-contabili al fine di poter diffondere buone pratiche e modalità innovative ed efficaci di gestione del rischio amministrativo-contabile.

Successivamente l'attività di *auditing* a livello di SSR sarà finalizzata anche a verificare l'implementazione del modello di sviluppo del Sistema di Controllo Interno ed inoltre ad eseguire gli *audit/test* di efficacia dei controlli relativi ai rischi prioritari dei processi studiati.

Il relatore conclude la propria relazione e sottopone all'approvazione della Giunta Regionale il seguente provvedimento.

#### LA GIUNTA REGIONALE

Udito il Relatore, incaricato dell'istruzione dell'argomento in questione ai sensi dell'art. 53, 4° comma dello Statuto, il quale dà atto che la struttura competente ha attestato l'avvenuta regolare istruttoria della pratica, anche in ordine alla compatibilità con la legislazione regionale e statale;

Vista la propria Deliberazione n° 3140 del 14/12/2010;

Vista la propria Deliberazione n° 2369 del 29/12/2011;

Vista la propria Deliberazione n° 995 del 05/06/2012;

Vista la propria Deliberazione n° 1412 del 17/07/2012.

delibera

1. di prendere atto di quanto esposto nelle premesse, che costituiscono parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;
2. di prendere atto della rendicontazione delle attività svolte nel corso del 2012, come descritta in premessa, e della relazione dal titolo "Progetto di sviluppo del Sistema di Controllo Interno presso le ULSS e le A.O. del Servizio Sanitario Regionale", **Allegato A** della presente deliberazione, che rendiconta in maniera dettagliata lo svolgimento del progetto regionale 2012 relativo al Sistema di Controllo Interno;
3. di approvare il percorso e gli obiettivi previsti nel 2013, come descritti in premessa, per lo sviluppo del Sistema di Controllo Interno, nelle Aziende ULSS ed Ospedaliere, nell'IRCCS "Istituto Oncologico Veneto" e nell'Istituto Zooprofilattico Sperimentale delle Venezie;
4. di dare mandato al Segretario per la Sanità di mettere in atto, tramite la Direzione Controlli e Governo SSR, tutte le attività necessarie per consolidare e sviluppare il programma finalizzato alla creazione ed alla gestione di un sistema dei controlli interni nelle Aziende del SSR;
5. di dare atto che la presente deliberazione non comporta spesa a carico del bilancio regionale;
6. di pubblicare la presente deliberazione nel Bollettino Ufficiale della Regione.