



<b>1</b>	<b>Finalità della relazione</b>
<b>2</b>	<b>La gestione del rischio nelle organizzazioni sanitarie</b>
<b>3</b>	<b>Il sistema di controllo interno</b>
<b>4</b>	<b>Un modello per lo sviluppo del sistema di controllo interno</b>
<b>5</b>	<b>Alcune considerazioni</b>

**Illustrare il sistema di controllo interno, componente del risk management nell'ambito delle organizzazioni sanitarie, con riferimento alla gestione dei processi ai livelli di controllo ed un esempio di un modello per lo sviluppo del sistema nell'ambito dell'organizzazione sanitaria.**



# Indice

---

1	Finalità della relazione
<b>2</b>	<b>La gestione del rischio nelle organizzazioni sanitarie</b>
3	La gestione per processi e la gestione dei rischi
4	Un modello per lo sviluppo del sistema di controllo interno
5	Alcune considerazioni

# Il Risk-based thinking: da visione finanziaria a visione strategica



## Alcune tipologie di rischio e documenti regolatori

<b>Tipologia di rischio</b>	<b>Leggi o norme a supporto</b>
<i>Rischio operatore</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto Legislativo 81/2008 "Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro" e smi - Testo unico sulla sicurezza nei luoghi di lavoro;</li> <li>• UNI EN ISO 45001: 2018 sui Sistemi di Gestione per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro;</li> <li>• Linee guida UNI-INAIL "Linee guida per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro".</li> </ul>
<i>Rischio ambientale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto legislativo 152/2006 "Norme in materia ambientale" e smi – Testo unico sull'ambiente,</li> <li>• ISO 14001:2015 "Sistemi di gestione ambientale – Requisiti e guida per l'uso".</li> </ul>
<i>Rischio amministrativo-contabile</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standard internazionali e Guide Interpretative per la Pratica Professionale dell'Internal Audit</li> <li>• UNI EN ISO 19011:2018 "Linee guida per gli audit dei sistemi di gestione".</li> <li>• Indirizzi Regionali (es. Regione Veneto, Regione Emilia Romagna, ecc.)</li> </ul>
<i>Rischio dei sistemi informatici ed informativi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La famiglia ISO/IEC 27000 è costituita da una serie di standard con requisiti, raccomandazioni e le linee guida utili per lo sviluppo di un Sistema di Gestione per la Sicurezza delle informazioni (SGSI); la ISO/IEC 27001 è l'unico standard internazionale certificabile.</li> </ul>
<i>Rischio clinico</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A livello internazionale e nazionale non vi sono linee guida specifiche ma le Regioni, attraverso l'Assessorato alla Sanità o le Agenzie Regionali hanno emanato delle indicazioni su come sviluppare l'approccio sistemico al rischio clinico (es. Regione Veneto, Regione Emilia Romagna, ecc.).</li> </ul>
.....	<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>

Per **ciascuna delle famiglie di rischio**, solitamente, **esiste un documento di supporto specifico** da applicare **secondo un approccio sistemico** e non sempre puntuale.

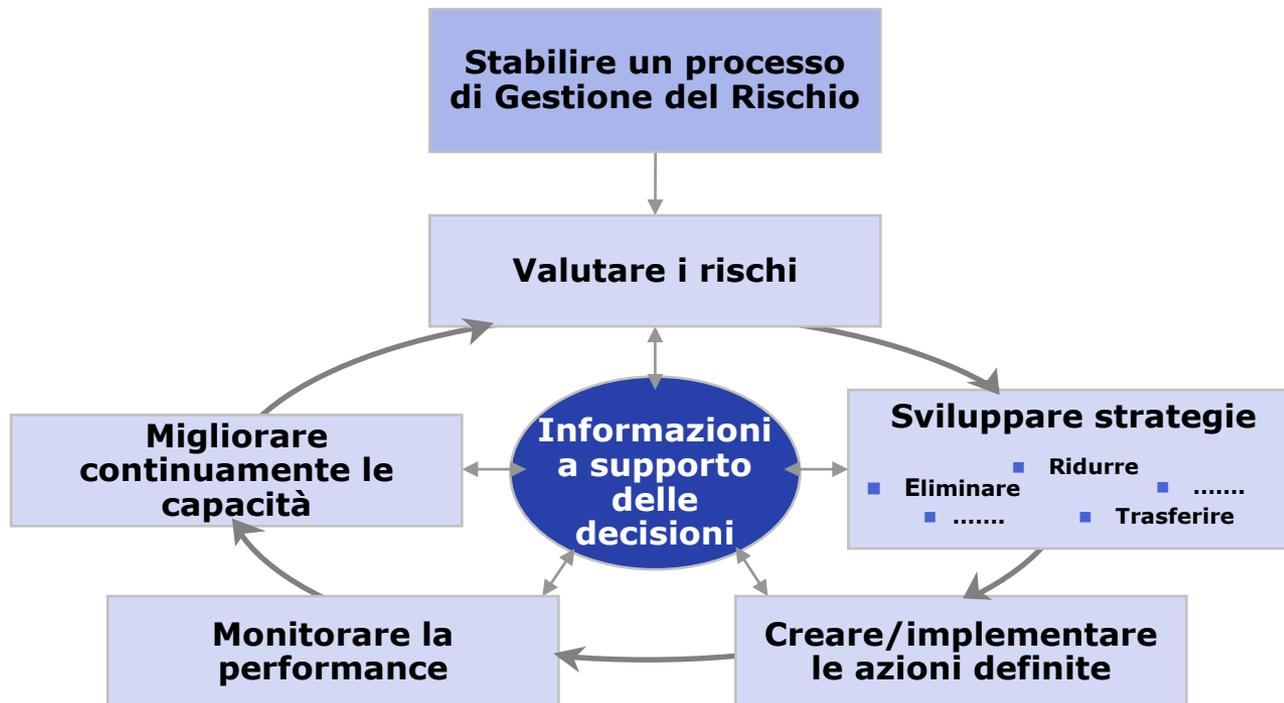
La **difficoltà di sviluppare a livello sistemico un aspetto come il rischio**, non è dovuta alla mancanza di conoscenze, di volontà o altro, ma è **spesso derivata dall'approccio settoriale e focalizzato** delle iniziative intraprese.

Quando una **Organizzazione Sanitaria** intenda **sviluppare la gestione sistemica del rischio** può essere utile definire:

- Il **processo di gestione del rischio** a livello di **azienda**;
- I **vari responsabili** per le **diverse tipologie di rischio** e quindi i diversi **responsabili (owner) del processo**;
- Gli **obiettivi** che tale **processo di gestione del rischio** deve perseguire e **trasformare gli obiettivi in risultati**.

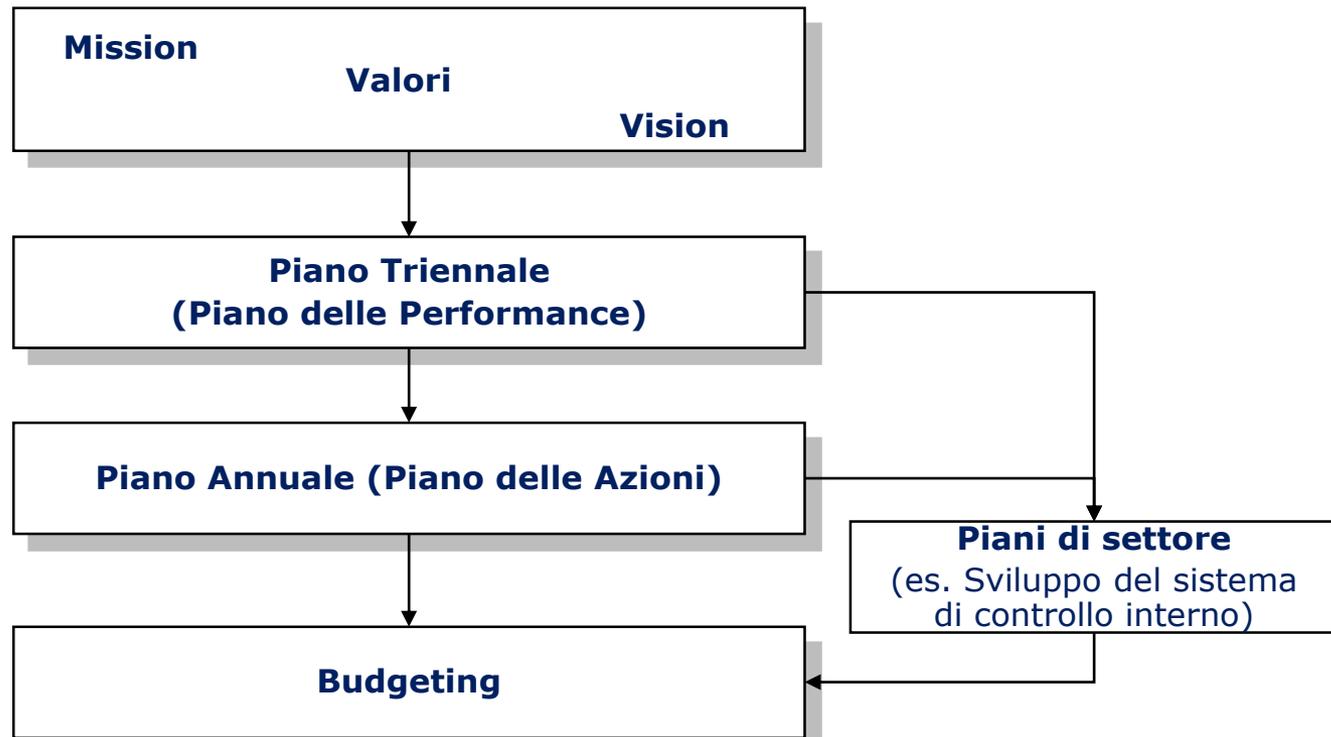
## Il processo di Gestione del Rischio

L'implementazione di un processo sistematico di gestione del rischio permette di costruire e migliorare le capacità di un'azienda in tale ambito.



# La programmazione e la pianificazione aziendale e il sistema di controllo interno

La programmazione e la pianificazione aziendale, per quanto attiene l'area delle strategie, sviluppano documenti programmatori che hanno la finalità di definire le modalità per tradurre le strategie in azioni concrete ed in risultati tangibili.



# Indice

---

1	Finalità della relazione
2	La gestione del rischio nelle organizzazioni sanitarie
<b>3</b>	<b>Il sistema di controllo interno</b>
4	Un modello per lo sviluppo del sistema di controllo interno
5	Alcune considerazioni

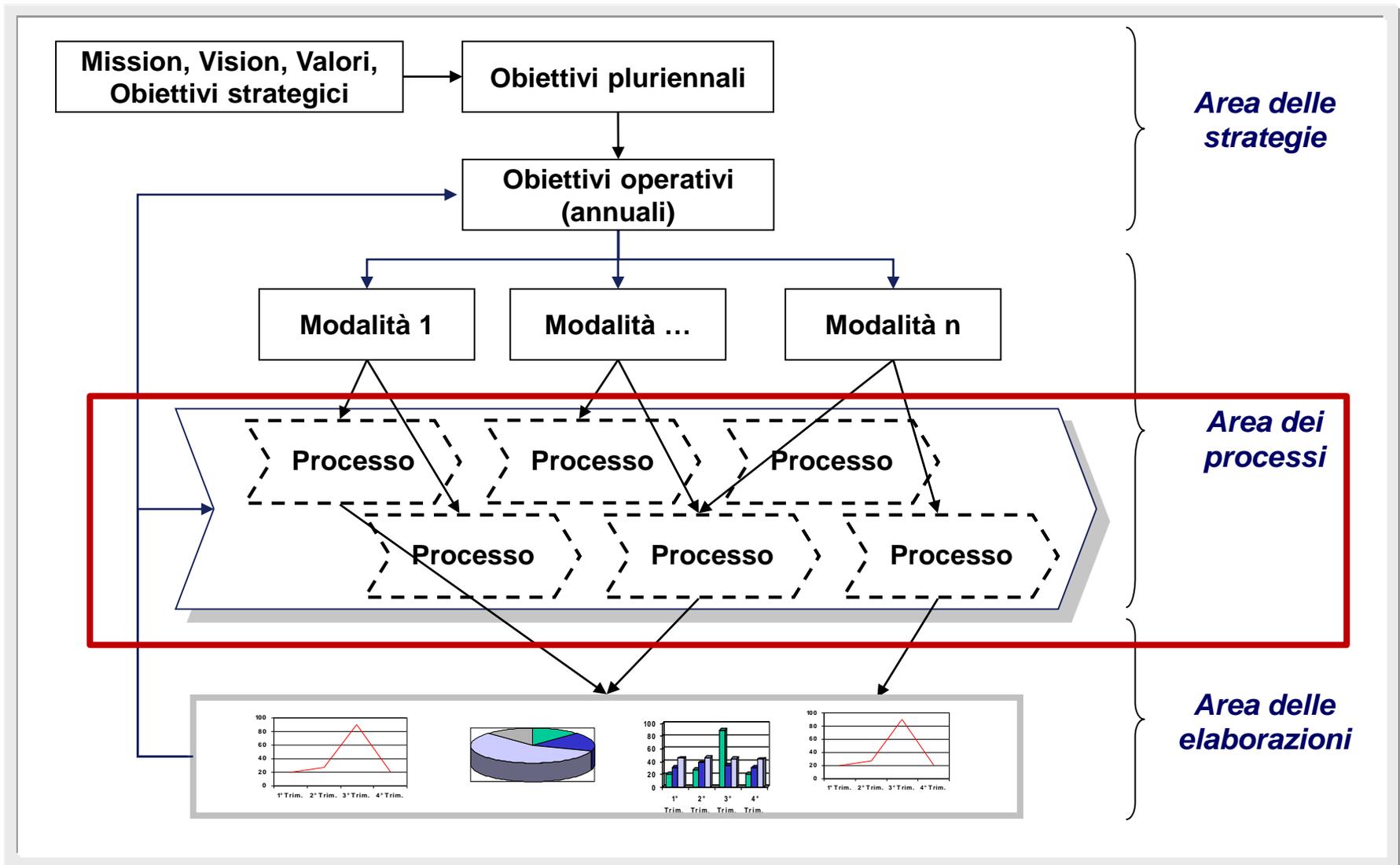
## Definizione del Sistema di Controllo Interno

---

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è costituito **dall'insieme delle regole**, delle **procedure** e delle **strutture organizzative** volte a **consentire l'identificazione**, la **misurazione**, la **gestione** e il **monitoraggio dei principali rischi** per una **conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente** con gli **obiettivi prefissati**.

*Rif. Codice di Autodisciplina 2018 Art.7*

# Il sistema azienda come rete di processi



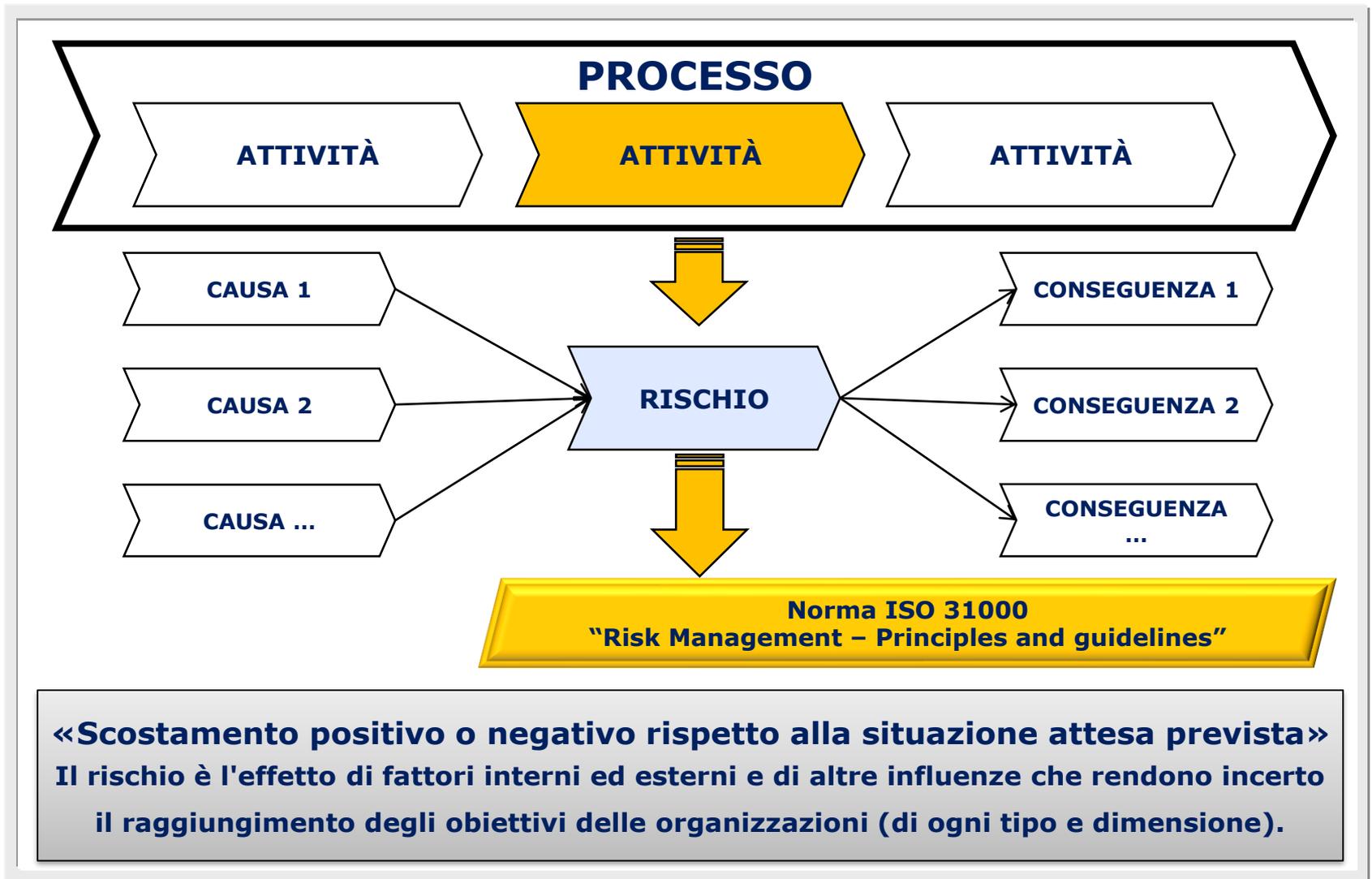
## La gestione dei processi ed il rischio nei processi



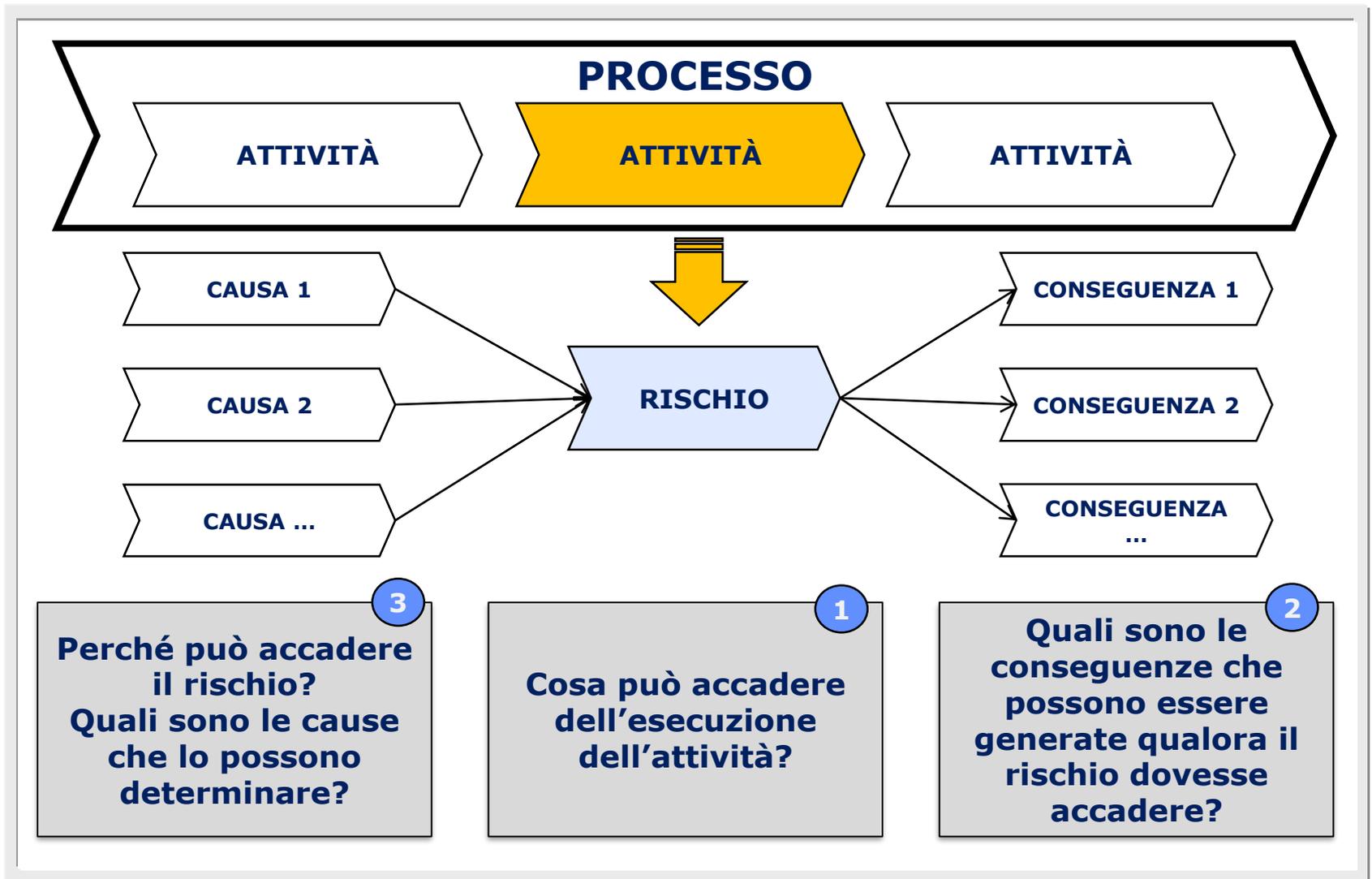
Gestione/Funzionamento dei processi	Rischio nei processi
E' ciò che <b>accade</b>	Ciò che <b>potrebbe accadere</b> (evento)
<b>E' certo.</b> Le <b>evidenze</b> sostengono l'oggettività di <b>valutazione dell'accaduto</b>	<b>E' possibile.</b> Le <b>evidenze</b> sostengono l'oggettività della <b>valutazione del rischio</b>
Il "focus" è il <b>funzionamento</b> del processo	Il "focus" è ciò che <b>potrebbe pregiudicare il funzionamento</b> del processo

**Un processo funziona bene ma è soggetto a rischi elevati**  
**Un processo non funziona bene ma non è soggetto a rischi elevati**

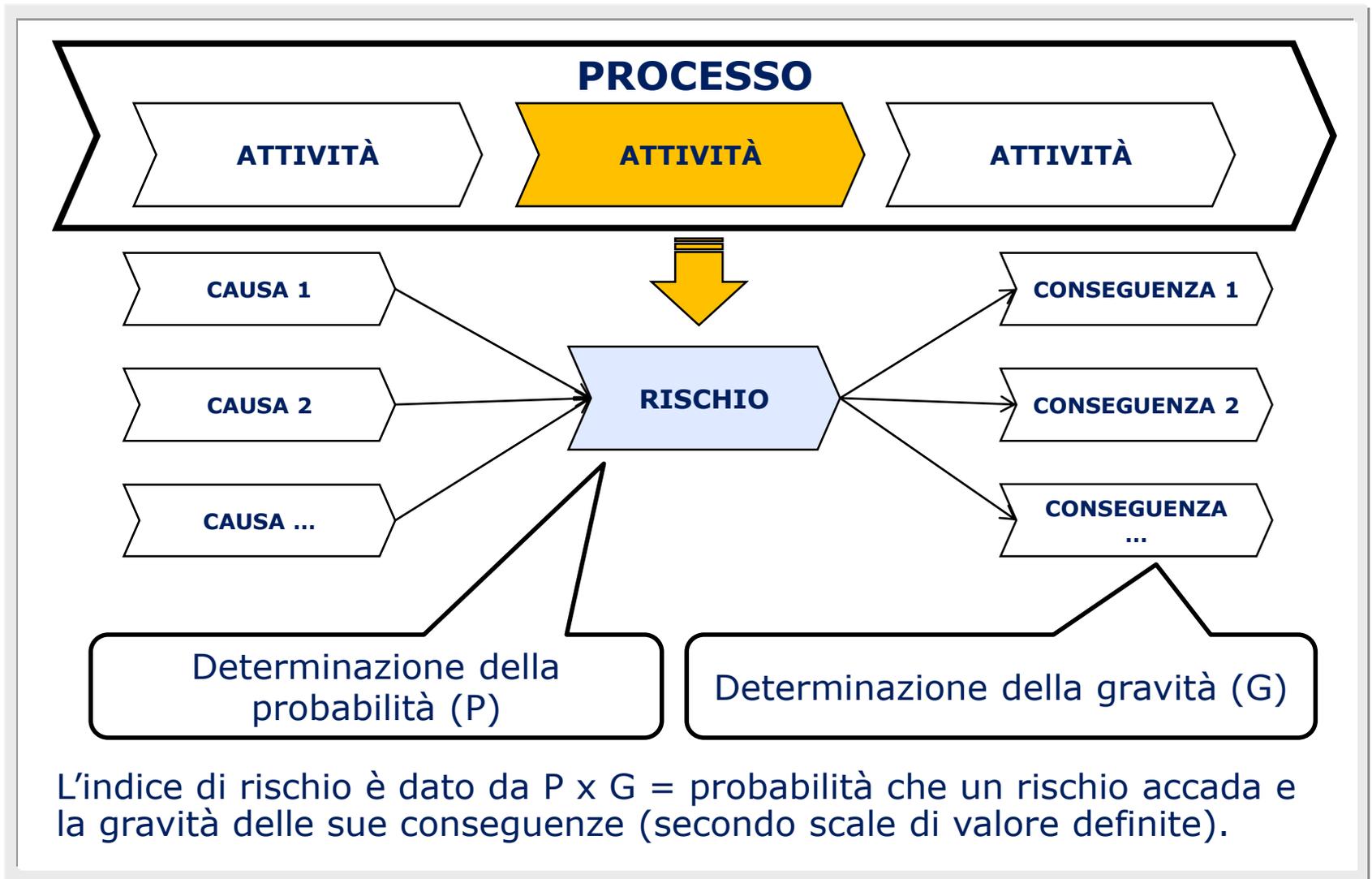
## Relazione tra attività, rischio conseguenze e cause



# Approccio metodologico per l'identificazione dei rischi



## Approccio metodologico per la definizione degli indici di rischio

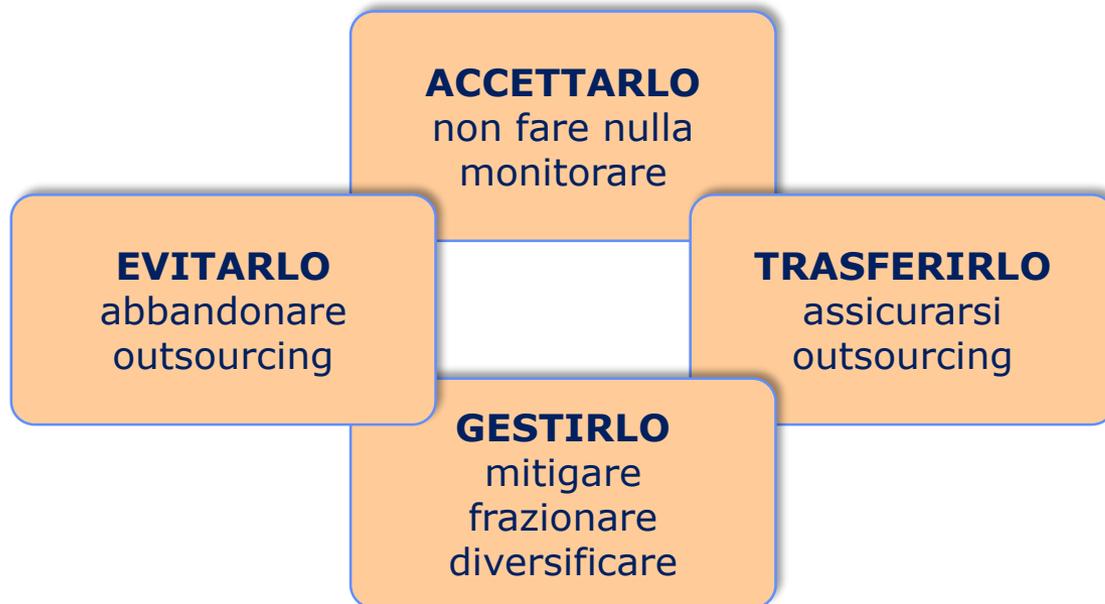


## Le modalità di intervento sul rischio

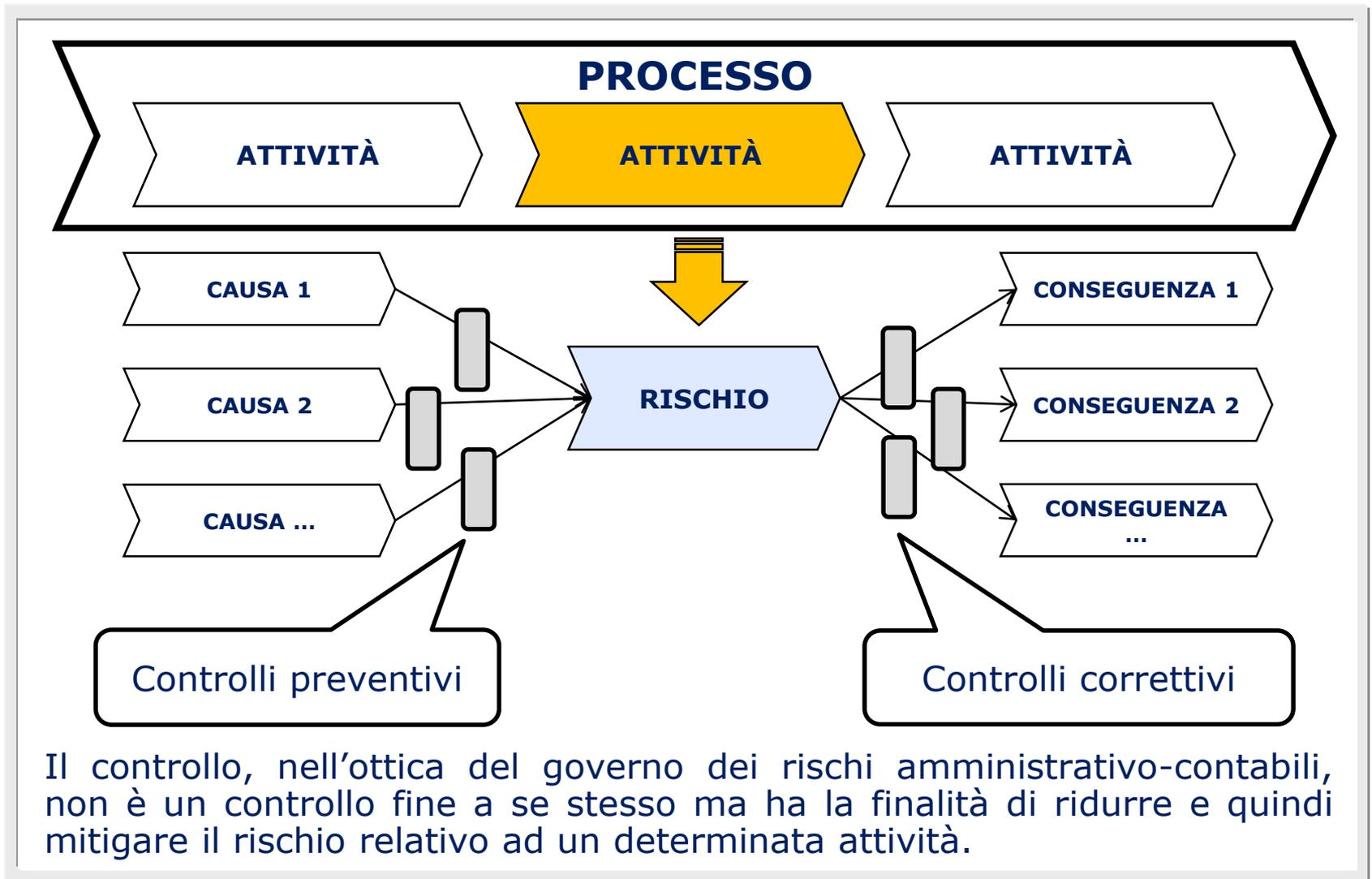
---

**L'identificazione dei i rischi**, delle relative conseguenze e la loro quantificazione numerica per la definizione dei prioritari, è la **premessa per definire cosa fare e come comportarci** con i **rischi individuati**.

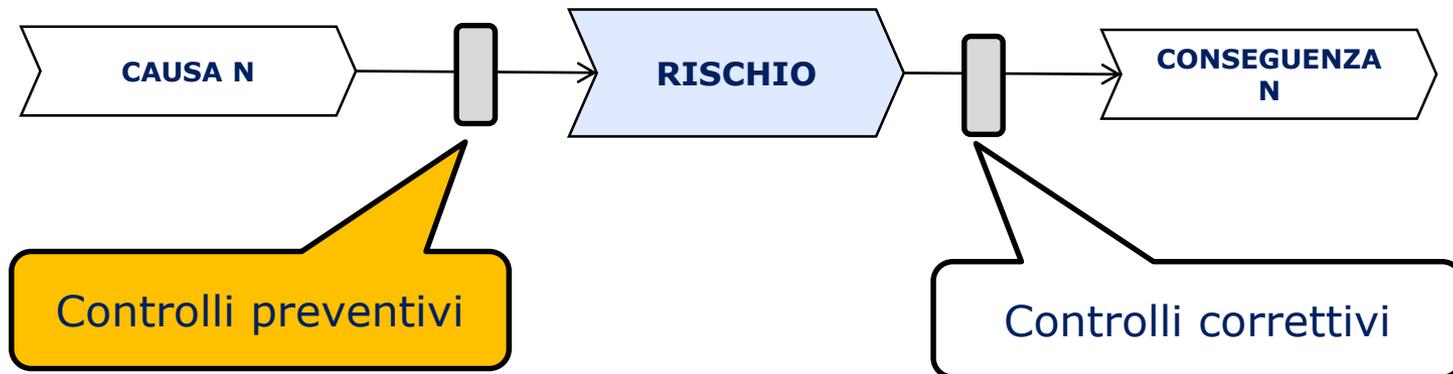
Nella gestione dei rischi l'identificazione, è la prima fase, la successiva è rappresentata dalle **modalità di intervento per i singoli rischi**.



## Le tipologie di controllo



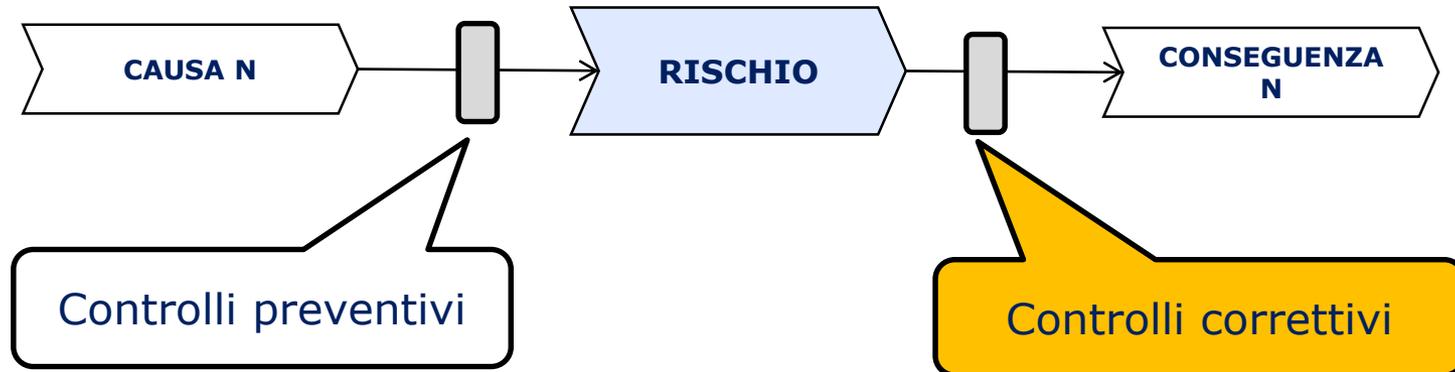
## I controlli preventivi



I controlli di carattere preventivo, possono essere costituiti da:

- ❑ Adozione **di politiche e procedure standard** come per esempio il controllo di un limite di spesa al fine di evitare di emettere ordini di acquisto non coperti dal contratto in essere o dal budget di spesa;
- ❑ **Separazione dei compiti o segregazione** al fine di allocare **responsabilità a più persone** e indurre quindi un concetto di **controllo indotto dalla successione di responsabilità diverse**;
- ❑ Definizione **di diversi livelli di autorizzazione** e quindi di separazione delle **responsabilità tra il proponente** e colui che deve **approvare, l'accesso ristretto con password** e allarmi.

## I controlli correttivi



I controlli correttivi sono finalizzati a identificare errori ed eccezioni, es.:

- ❑ **Report dedicati su eccezioni** (es. il report per la spesa delle indennità radiologiche, il report delle buste paga relative al personale che non ha mai eseguito una timbratura);
- ❑ **Riconciliazioni** che non riguardano solo gli aspetti contabili (es. le riconciliazioni delle casse a fine giornata);
- ❑ **Check list di controllo in doppio** che pongono all'attenzione del personale addetto al controllo su aspetti particolari;
- ❑ **Revisioni delle transazioni e degli accessi** (es. modifiche solo dal personale autorizzato).

## I livelli di controllo del «sistema di controllo interno»

### La piramide dei controlli



#### CONTROLLI DI TERZO LIVELLO

Fornisce l'assunzione (**la garanzia**) complessiva sul disegno ed il funzionamento del Sistema di Controllo Interno attraverso valutazioni indipendenti.

#### CONTROLLI DI SECONDO LIVELLO

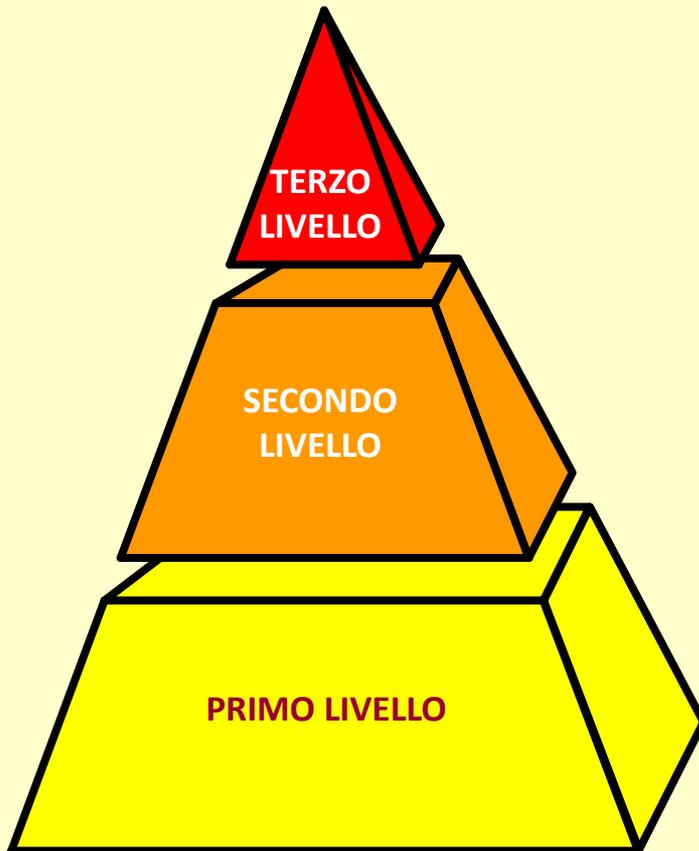
Presidiano il processo di individuazione, valutazione, gestione e controllo dei rischi legati all'operatività garantendone la coerenza con gli obiettivi aziendali, rispondendo ai criteri di segregazione che consentono un efficace monitoraggio.

#### CONTROLLI DI PRIMO LIVELLO

Sono i controlli insiti nei **processi operativi** predisposti e attuati nell'organizzazione che richiedono competenze specifiche dell'area, dei rischi e/o della normativa pertinenti.

## I livelli di controllo del «sistema di controllo interno»

Soggetti o funzioni interessate nei livelli di controllo



### CONTROLLI DI TERZO LIVELLO

Tali controlli sono di competenza dell'Internal Audit

### CONTROLLI DI SECONDO LIVELLO

Alcune tipiche funzioni aziendali che curano tali controlli inerenti la gestione dei rischi nel senso più ampio del termine sono: il risk management, la Compliance Officer, il Controllo di Gestione, il Dirigente Preposto, ecc.

### CONTROLLI DI PRIMO LIVELLO

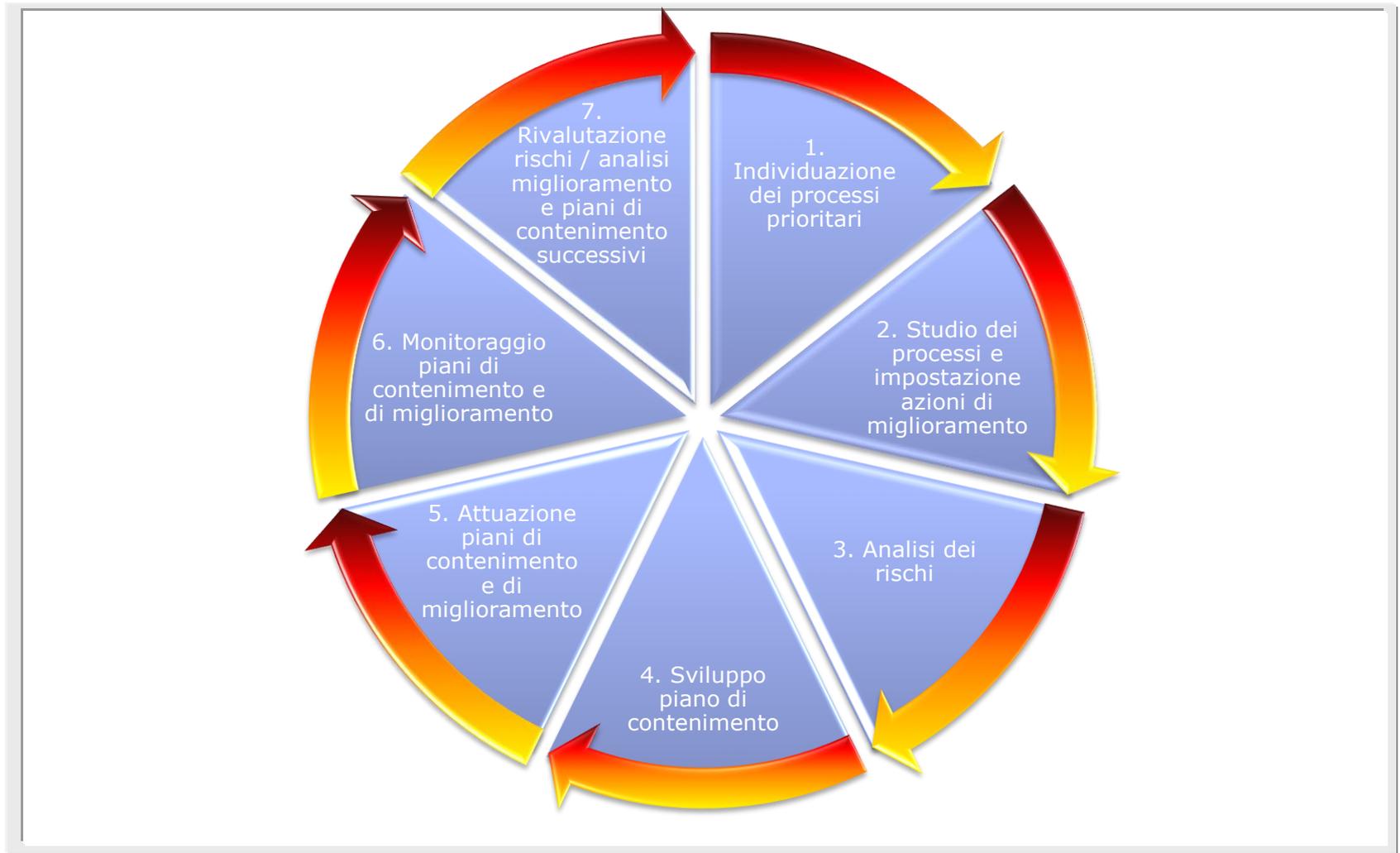
Sono i controlli e/o verifiche attuati da chi mette in atto una determinata attività, sia da chi ne ha la responsabilità di supervisionare una data attività.

# Indice

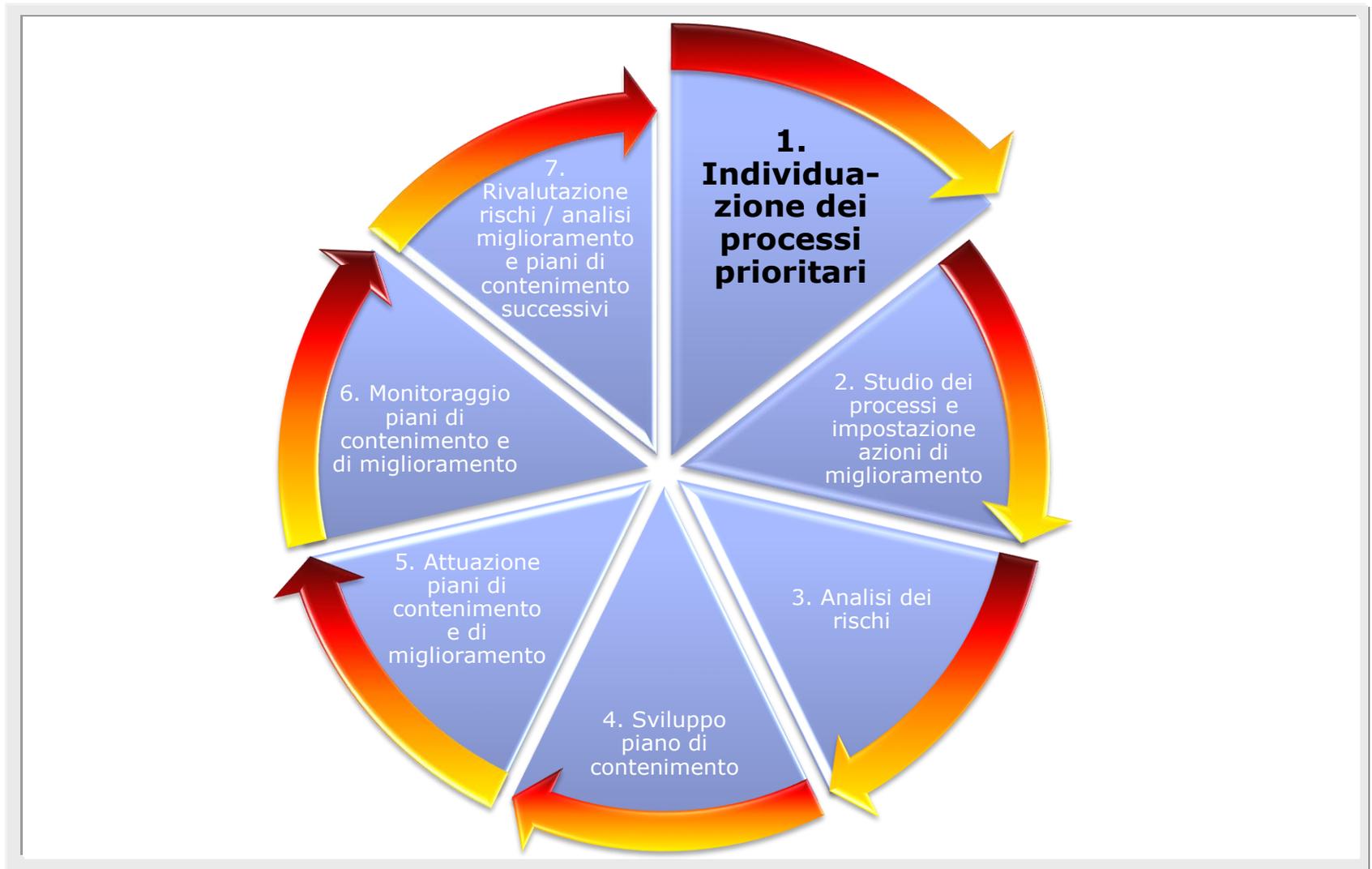
---

1	Finalità della relazione
2	La gestione del rischio nelle organizzazioni sanitarie
3	Il sistema di controllo interno
<b>4</b>	<b>Un modello per lo sviluppo del sistema di controllo interno</b>
5	Alcune considerazioni

# Un modello per lo sviluppo del sistema di controllo interno



## Fase 1: individuazione processi prioritari



# Individuazione dei processi prioritari

*Esempi di processi del ciclo passivo e attivo delle aziende sanitarie*

## Ciclo Attivo

Prestazioni di specialistica ambulatoriale e pronto soccorso

Mobilità sanitaria attiva

Gestione delle sperimentazioni e ricerche cliniche

Attività specialistica in regime di libera professione intramoenia

.....

## Ciclo Passivo

Acquisto di beni

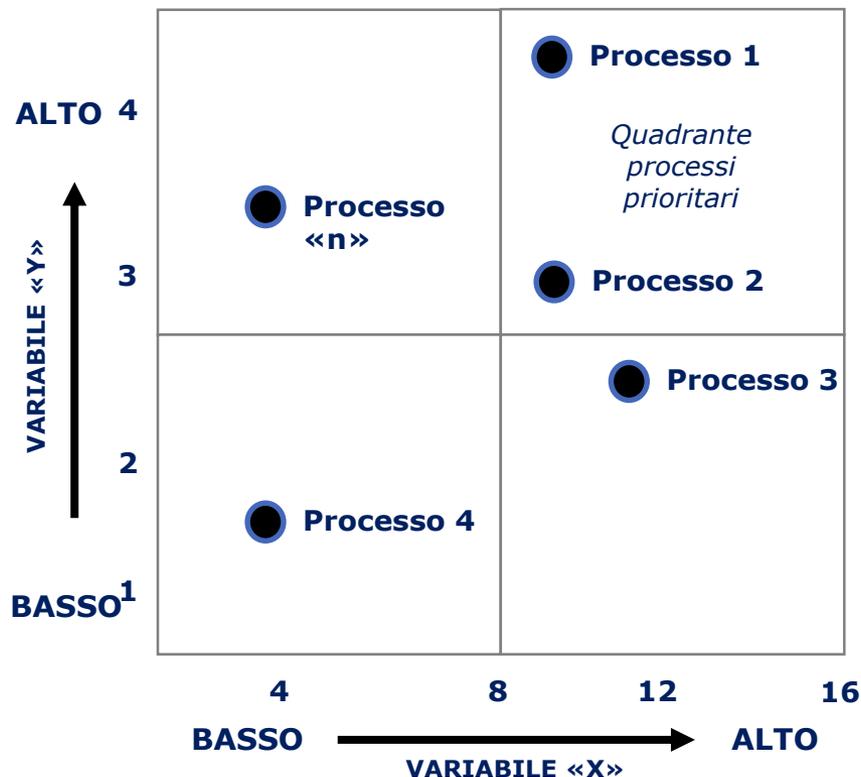
Acquisti di servizi ospedalieri

Acquisti di servizi sanitari per la medicina di base

Gestione e trattamento giuridico del personale dipendente

...

*Esempi di matrice per la mappatura delle priorità*



Es. delle variabili: x= regolamentazione e formazione del personale; Y= impatto economico /danno d'immagine

## Fase 2: studio dei processi



## Fase 2: Studio dei processi e impostazione azioni di miglioramento

Oltre ad **identificare i titoli dei processi** è importante **definirne i confini** e le **relazioni con gli altri processi aziendali** altrimenti **non si comprende dove inizia e dove finisce il singolo processo.**



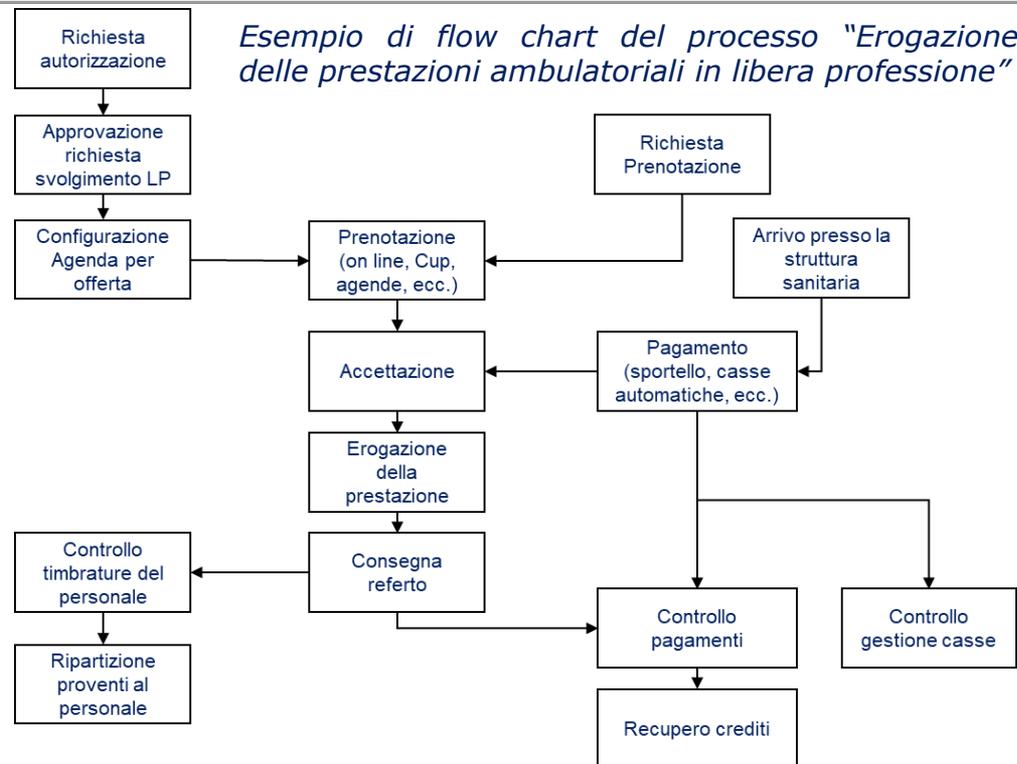
Oltre allo scopo del processo ed agli elementi distintivi è molto importante identificare anche gli eventuali **vincoli nei processi** che possono essere rappresentati da **leggi e regolamenti.**

La **fase di studio** richiede la descrizione delle **fasi e delle attività** con i **relativi attori interessati.**

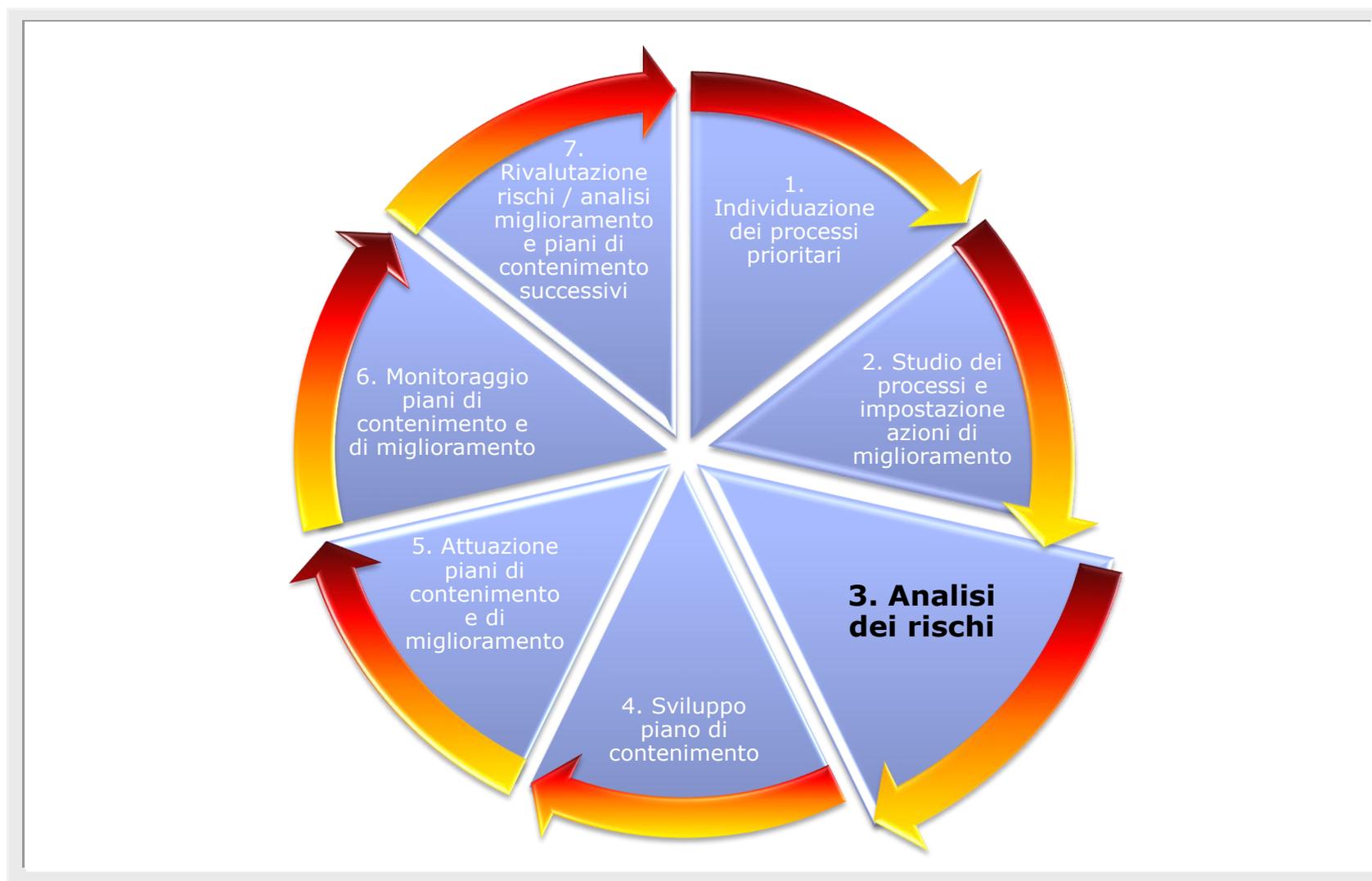
**Ruolo importante** ha il **responsabile del processo.**

Nello studio del processo possono essere definite azioni di miglioramento.

*Esempio di flow chart del processo "Erogazione delle prestazioni ambulatoriali in libera professione"*



## Fase 3: analisi dei rischi

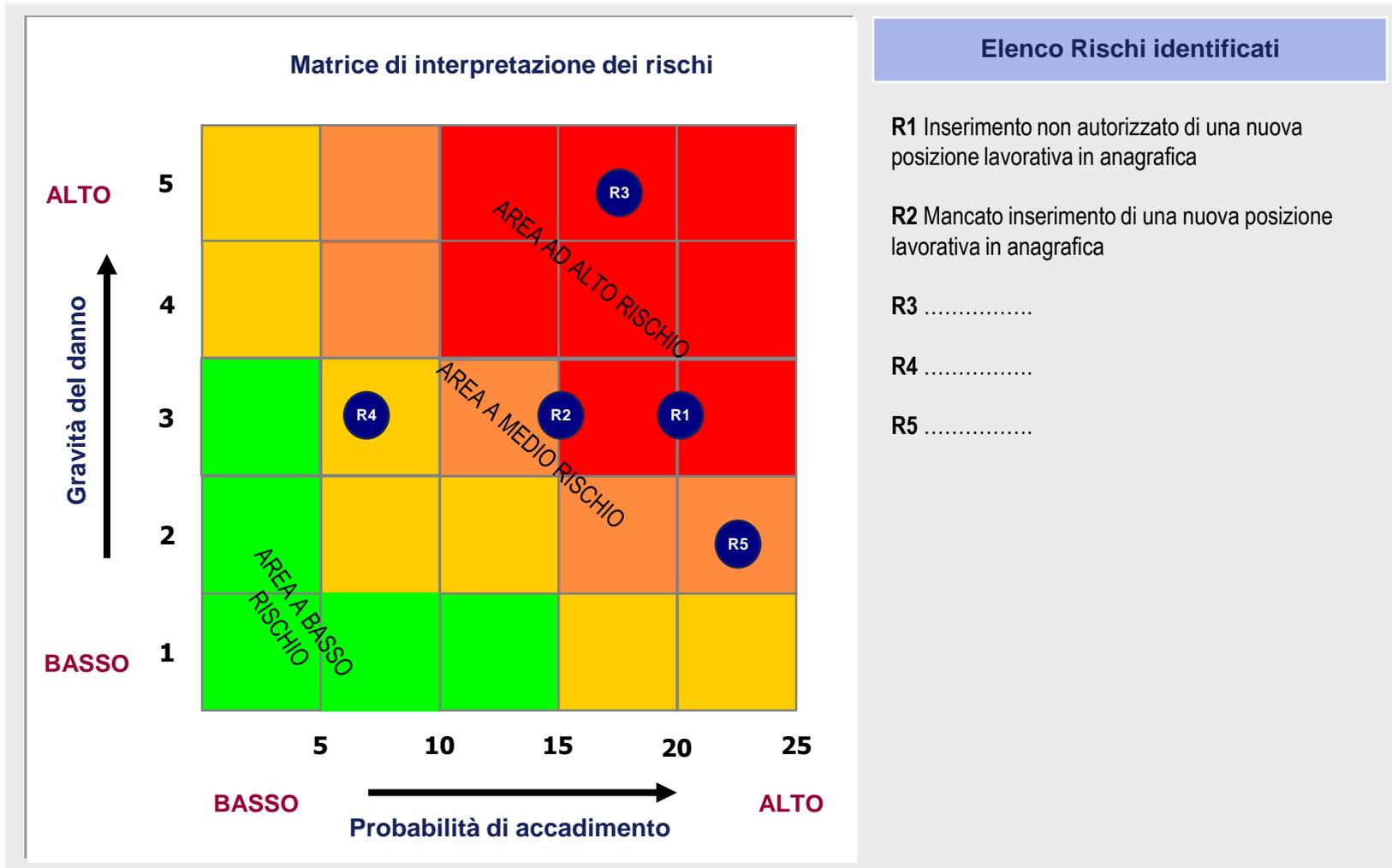


# Analisi dei rischi e matrice di interpretazione

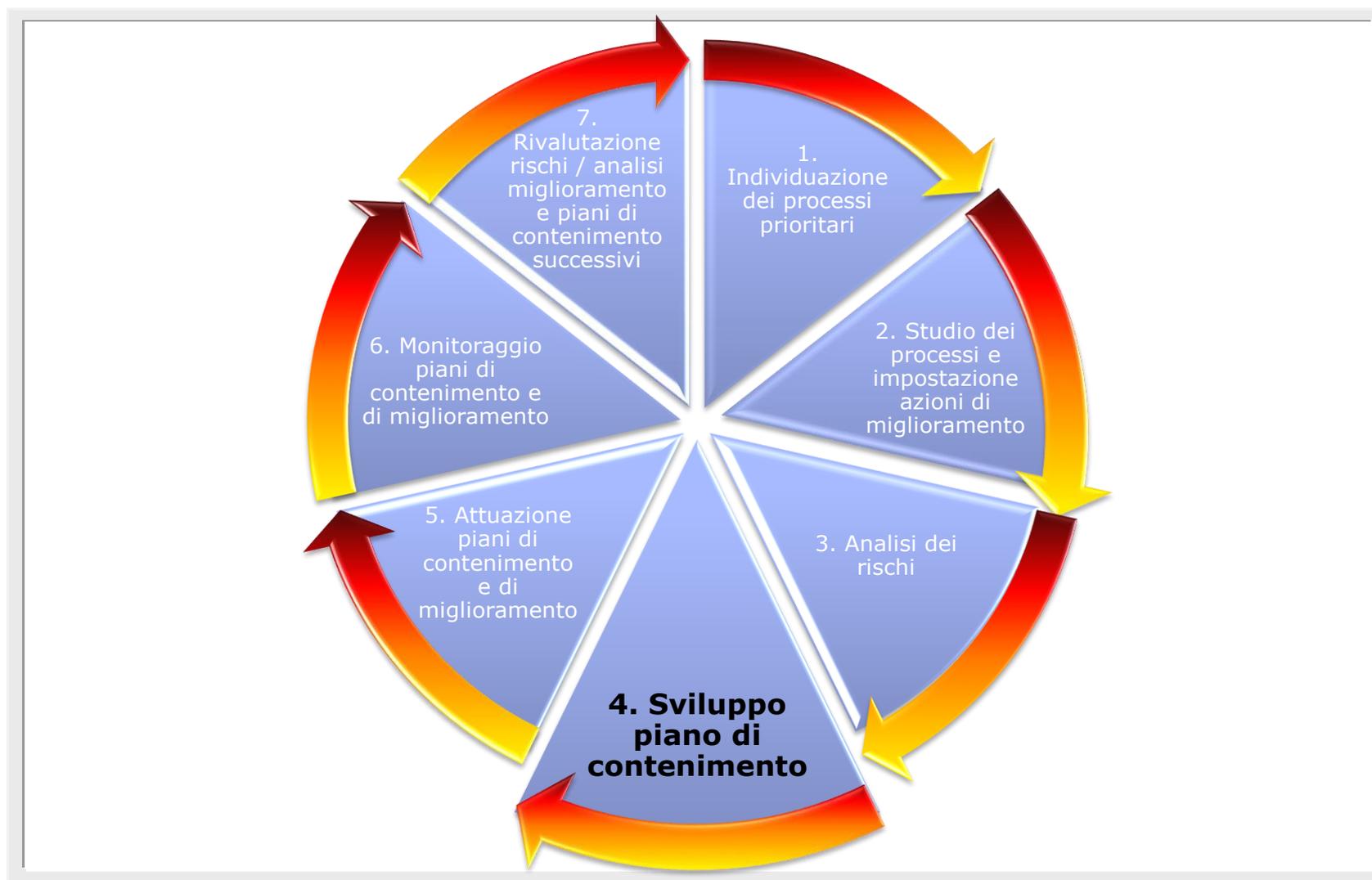
ATTIVITA'	RISCHIO			CONTROLLI					SCALA DEL RISCHIO			
Descrizione attività	Codice Rischio	Descrizione Rischio (cosa può accadere)	Possibile danno (cosa si può generare)	Codice controllo	Descrizione Controllo	Resp. Controllo	Frequenza	Evidenza	Gravità	Probabilità	Regolamentazione	Indice di Rischio
Inserimento di una nuova posizione lavorativa in anagrafica	R4.1	Inserimenti / variazioni non autorizzate negli archivi di base del sistema informativo	Mancata emissione delle anagrafiche del personale (compresi i campi "sensibili" che hanno impatto economico)	C4.1	Solamente il Responsabile dell'ufficio "Adempimenti Retributivi e Contributivi" e le categorie di D e Ds effettuano variazioni/inserimenti negli archivi di base (ad esempio: nuovi istituti finanziari, nuove banche o nuovi sindacati). Potenzialmente anche altre persone dell'ufficio hanno la profilazione per effettuare tale operazione.	Sistema informatico	Ad evento	Stampa dei profili da sistema	3	4	4	48
Inserimento di una nuova posizione lavorativa in anagrafica	R4.2	Inserimento non corretto dei dati del nuovo assunto	Generare una busta paga non corretta	C4.2		Sistema informatico	Ad evento	Stampa dei profili da sistema	2	4	4	32
Inserimento di una nuova posizione lavorativa in anagrafica	R4.3	Mancato inserimento di alcuni dei nuovi assunti	Mancato operato del nuovo assunto	C4.3		Sistema informatico	Ad evento	Stampa dei profili da sistema	1	4	4	16

- ❑ **Identificazione delle attività**
- ❑ **Identificazione dei rischi e relative conseguenze per ogni attività descritta** (es. per l'attività di "definizione delle prestazioni, orari e prezzi" uno dei rischi sarà costituito dalla mancata definizione delle prestazioni, orari e prezzi con la relativa conseguenza impossibilità di procedere con la fatturazione oppure di erogare la prestazione)
- ❑ **Identificazione delle tipologie di controllo in atto per ogni attività** (per i controlli è necessario descrivere in modo sintetico ma esaustivo il controllo eseguito, le responsabilità per la loro esecuzione, la frequenza del controllo e l'evidenza dello stesso)
- ❑ **Definizione degli indici di rischio e delle priorità.**

# Analisi dei rischi e matrice di interpretazione



## Fase 4: piani di contenimento dei rischi



# Piani di contenimento

### Matrice di interpretazione dei rischi

**Gravità del danno** (Y-axis): ALTO (5), 4, 3, 2, BASSO (1)

**Probabilità di accadimento** (X-axis): BASSO (5), 10, 15, 20, ALTO (25)

AREE DI RISCHIO:  
 AREA A BASSO RISCHIO (Green)  
 AREA A MEDIO RISCHIO (Orange)  
 AREA AD ALTO RISCHIO (Red)

### Elenco Rischi identificati

R1 Inserimento non autorizzato di una nuova posizione lavorativa in anagrafica

R2 Mancato inserimento di una posizione lavorativa in anagrafica

R3 .....

R4 .....

R5 .....

### RISULTATO DELL'ANALISI DEI RISCHI

Rischio: Rn xx      Processo:

Attività	Rischio	Danno	G	Vp	R	IR
			Prima: (Rn xx)			
			Dopo:			

### DESCRIZIONE DEL PIANO DI CONTENIMENTO

### FASI DEL PIANO E STATO DI AVANZAMENTO

Attività	Responsabilità	Scadenza	% di realizzazione

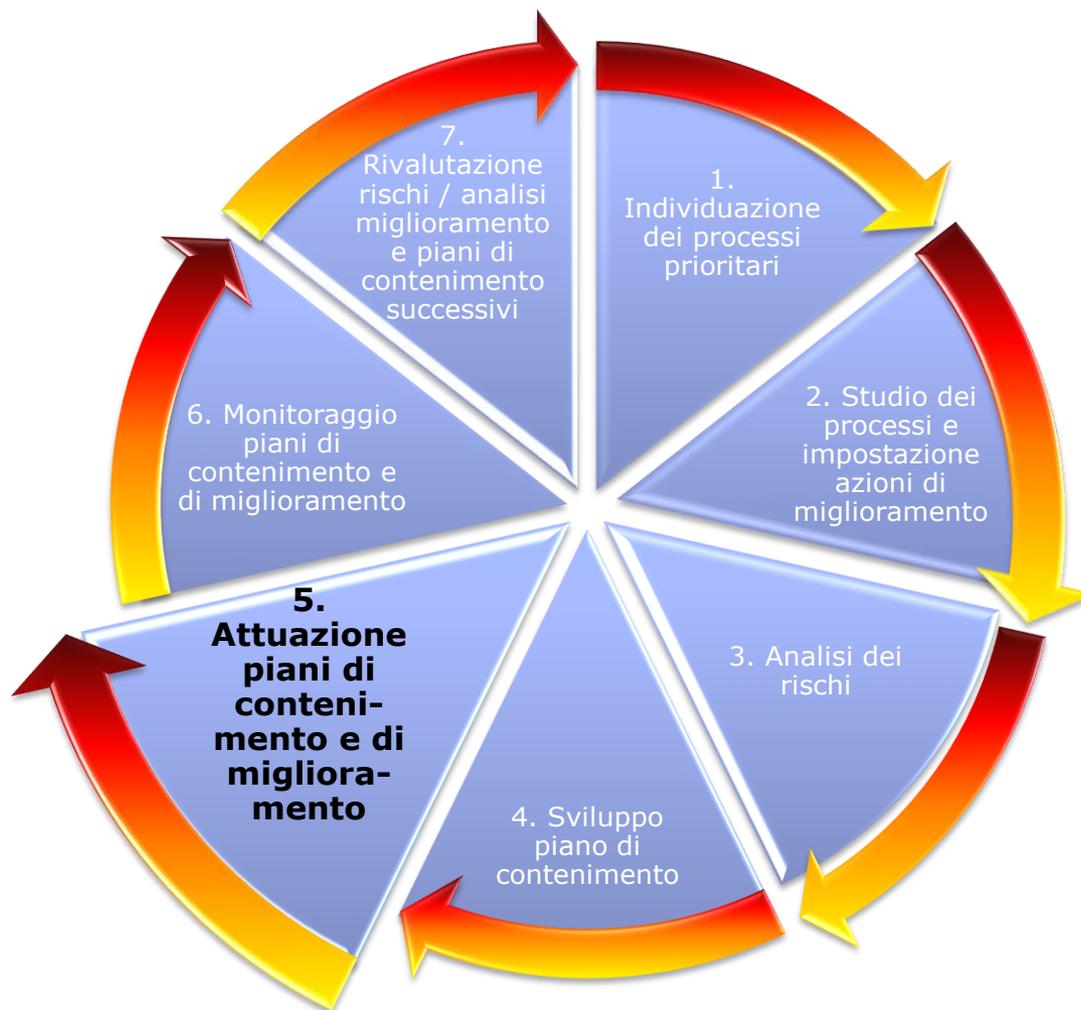
### Risultati (I cambiamenti significativi rilevati con la rivalutazione dell' IR)

*Al completamento delle attività riferire una sintesi dei cambiamenti adottati e rivalutare la riduzione del valore della regolamentazione (R<sub>n</sub>) della probabilità di accadimento e della gravità del danno (G) ed il nuovo valore dell'indice di rischio*

## Esempio di piano di contenimento

PIANO DI CONTENIMENTO DEI RISCHI						
<b>Rischio:</b> R 13.1		<b>Processo:</b> Continuità assistenziale				
<b>Attività</b>	<b>Rischio</b>	<b>Danno</b>	G	Vp	R	IR
Monitoraggio dell'andamento dei costi e del numero di specialisti.	Mancato monitoraggio dell'andamento dei costi e del numero dei medici.	Erogazione di compensi non spettanti.	<b>Prima:</b>			
			3	3	3	27
			<b>Dopo:</b>			
<b>DESCRIZIONE DEL CONTROLLO DA IMPLEMENTARE</b>						
Il referente del servizio convenzioni mensilmente monitora la stampa degli importi relativi a voci retributive variabili liquidati nel corso del mese che superano la soglia limite stabilita e ne verifica la correttezza d'inserimento e la presenza della documentazione autorizzativa a supporto.						
<b>FASI DEL PIANO E STATO DI AVANZAMENTO</b>						
Descrizione delle attività necessarie per la messa in atto del piano di contenimento del rischio						
<b>Attività</b>	<b>Responsabilità</b>	<b>Scadenza</b>	<b>% di realizzazione</b>			
Estrarre i file CNL degli stipendi attraverso i quali procedere al calcolo delle soglie limite	Servizio Convenzioni	30/09/2012	X %			
Stabilire la metodologia di definizione delle soglie limite delle voci variabili (es. media+deviazione standard, etc)	Servizio Convenzioni	15/10/2012	X %			
Calcolare le soglie limite delle voci variabili	Servizio Convenzioni	25/10/2012	X %			
Trasmettere le soglie limite al fornitore per l'inserimento nel sistema informatico	Servizio Convenzioni	28/10/2012	X %			
Verifica di accuratezza dell'implementazione a sistema e avvio del controllo mensile	Servizio Convenzioni	20/11/2012	X %			

## Fase 5: attuazione dei piani



### Responsabilità previste nell'attuazione dei piani di contenimento e dei piani di miglioramento

➤ **Personale del Processo:**

Ha il compito di mettere in atto le azioni decise.

➤ **Funzione Controllo Interno:**

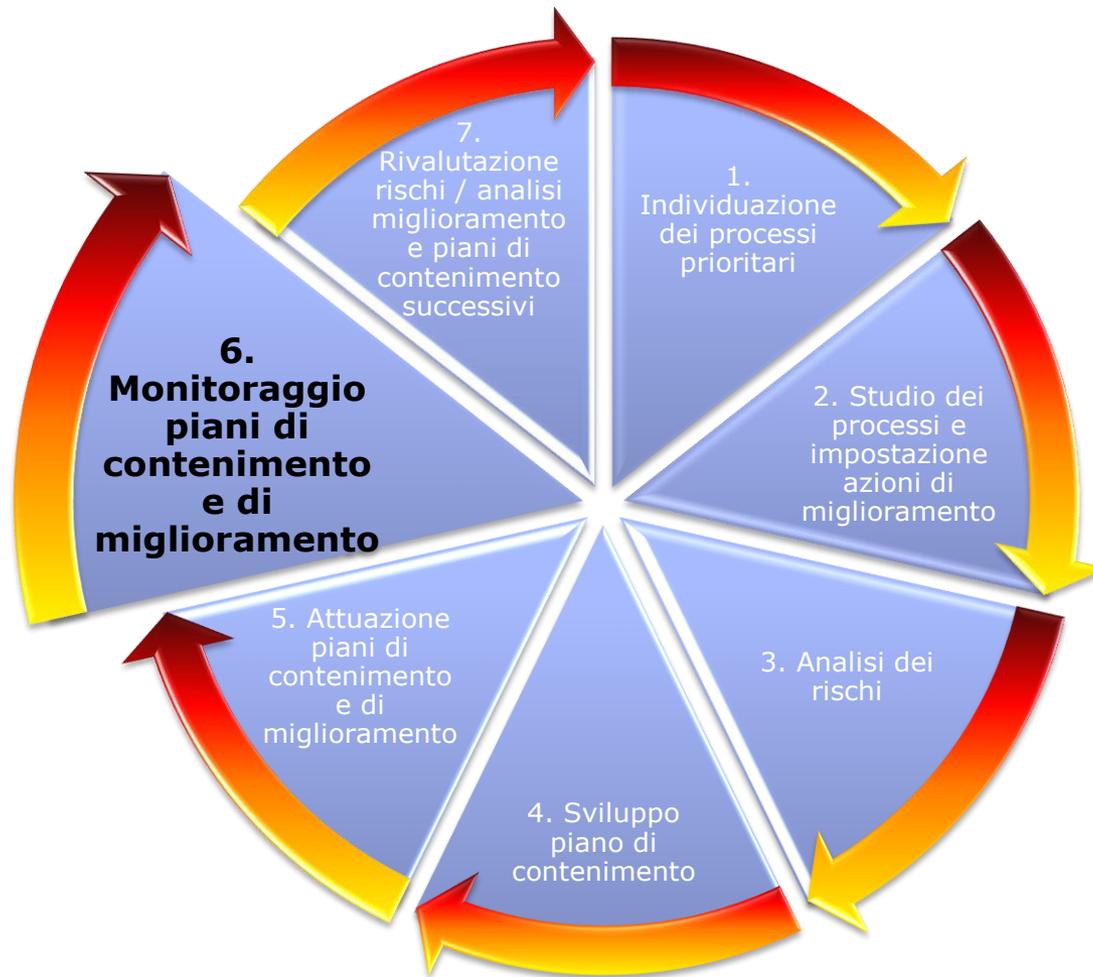
Fornisce il supporto per eventuali aspetti metodologici e per agevolare il lavoro.

➤ **Owner di processo:**

Garantisce che i piani vengano attuati nelle modalità e nei tempi prestabiliti.

PIANO DI CONTENIMENTO DEI RISCHI						
Rischio: R 13.1	Processo: Continuità assistenziale					
Attività	Rischio	Danno	G	Vp	R	IR
Monitoraggio dell'andamento dei costi e del numero di specialisti.	Mancato monitoraggio dell'andamento dei costi e del numero dei medici.	Erogazione di compensi non spettanti.	3	3	3	27
			Prima:			
			Dopo:			
DESCRIZIONE DEL CONTROLLO DA IMPLEMENTARE						
Il referente del servizio convenzioni mensilmente monitora la stampa degli importi relativi a voci retributive variabili liquidati nel corso del mese che superano la soglia limite stabilita e ne verifica la correttezza d'inserimento e la presenza della documentazione autorizzativa a supporto.						
FASI DEL PIANO E STATO DI AVANZAMENTO						
Descrizione delle attività necessarie per la messa in atto del piano di contenimento del rischio						
Attività	Responsabilità	Scadenza	% di realizzazione			
Estrarre i file CNL degli stipendi attraverso i quali procedere al calcolo delle soglie limite	Servizio Convenzioni	30/09/2012	X %			
Stipulare la metodologia di definizione delle soglie limite delle voci variabili (es. media+deviazione standard, etc)	Servizio Convenzioni	15/10/2012	X %			
Calcolare le soglie limite delle voci variabili	Servizio Convenzioni	25/10/2012	X %			
Trasmettere le soglie limite al fornitore per l'inserimento nel sistema informatico	Servizio Convenzioni	28/10/2012	X %			
Verifica di accuratezza dell'implementazione a sistema e inizio del controllo mensile	Servizio Convenzioni	20/11/2012	X %			

## Fase 6: monitoraggio dei piani



## Monitoraggio dei piani di contenimento e dei piani di miglioramento

### ➤ **Personale del Processo:**

Fornisce le informazioni sull'avanzamento.

### ➤ **Funzione Controllo Interno:**

Ha il compito di organizzare le attività di monitoraggio al fine di supportare l'owner.

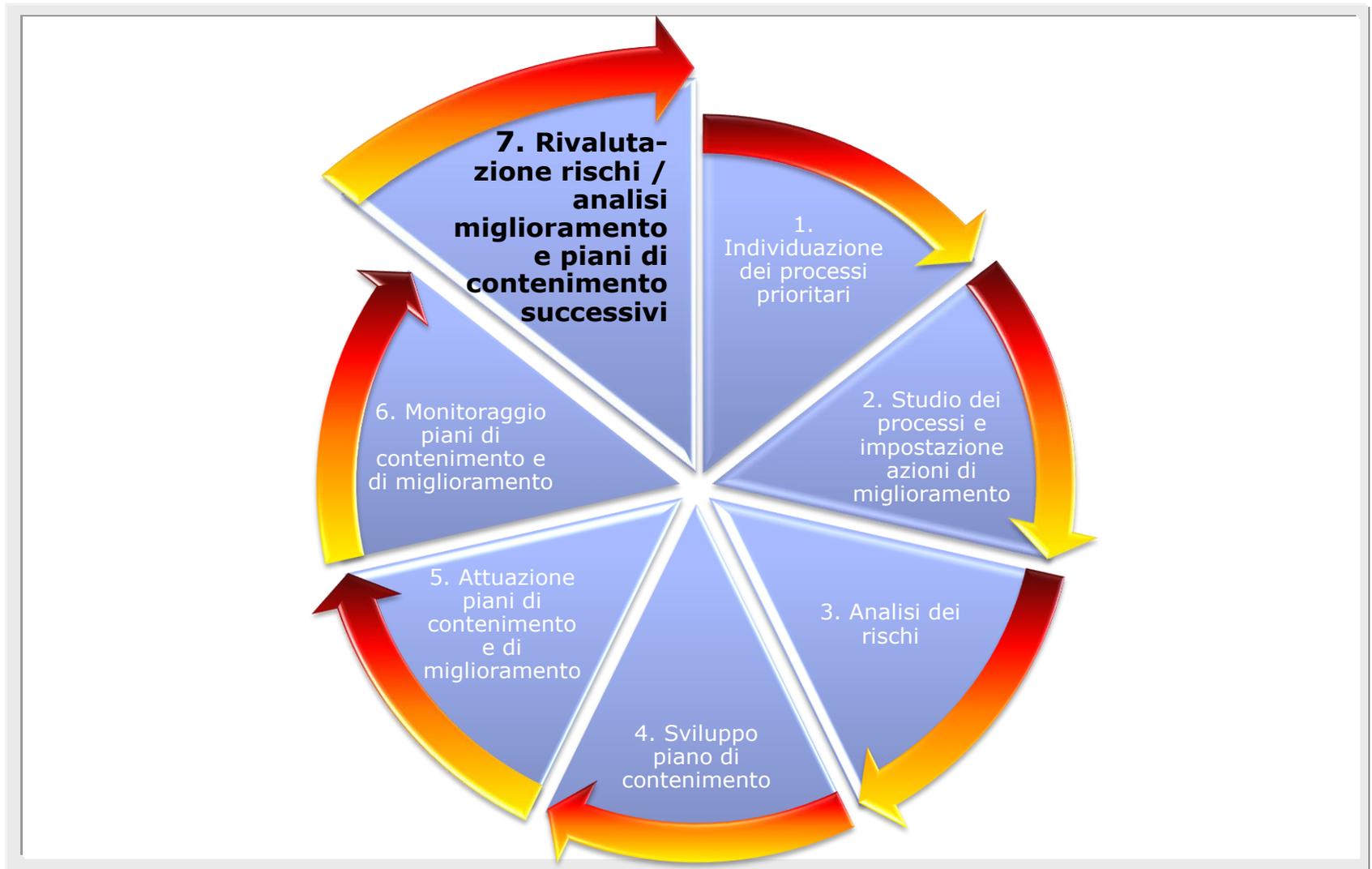
### ➤ **Owner di processo:**

Partecipa al monitoraggio e interviene qualora dovessero sorgere di problemi.



PIANO DI CONTENIMENTO DEI RISCHI						
Rischio: R 13.1	Processo: Continuità assistenziale					
Attività	Rischio	Danno	G	Vp	R	IR
Monitoraggio dell'andamento dei costi e del numero di specialisti.	Mancato monitoraggio dell'andamento dei costi e del numero dei medici.	Erogazione di compensi non spettanti.	Prima:			
			3	3	3	27
			Dopo:			
DESCRIZIONE DEL CONTROLLO DA IMPLEMENTARE						
Il referente del servizio convenzioni mensilmente monitora la stampa degli importi relativi a voci retributive variabili liquidati nel corso del mese che superano la soglia limite stabilita e ne verifica la correttezza d'inserimento e la presenza della documentazione autorizzativa a supporto.						
FASI DEL PIANO E STATO DI AVANZAMENTO						
Descrizione delle attività necessarie per la messa in atto del piano di contenimento del rischio						
Attività	Responsabilità	Scadenza	% di realizzazione			
Esportare i file CHL degli stipendi attraverso i quali procedere al calcolo delle soglie limite	Servizio Convenzioni	30/09/2012	X %			
Stabilire la metodologia di definizione delle soglie limite delle voci variabili (es. media+deviazione standard, etc)	Servizio Convenzioni	15/10/2012	X %			
Calcolare le soglie limite delle voci variabili	Servizio Convenzioni	25/10/2012	X %			
Trasmettere le soglie limite al fornitore per l'inserimento nel sistema informatico	Servizio Convenzioni	28/10/2012	X %			
Verifica di accuratezza dell'implementazione a sistema e piano del controllo mensile	Servizio Convenzioni	20/11/2012	X %			

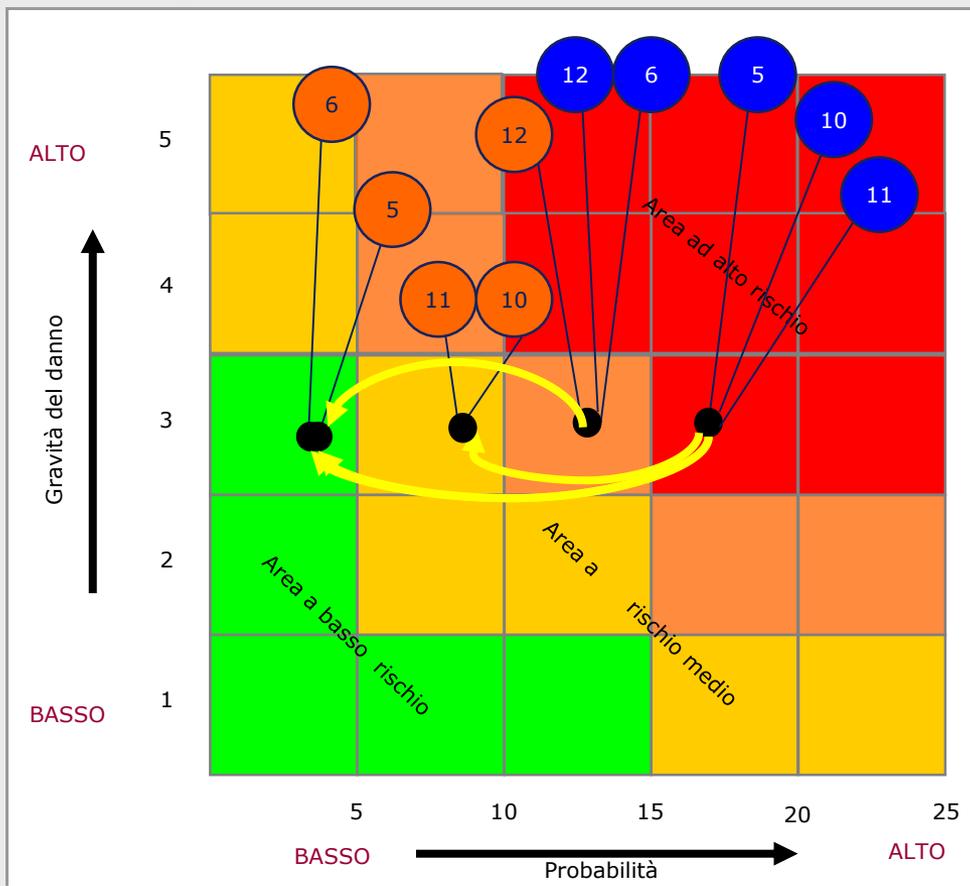
## Fase 7: rivalutazione dei rischi



# Rivalutazione dei rischi

## Le attività da svolgere

A seguito dell'aggiornamento degli indici di rischio per gli accadimenti viene aggiornata la mappa dei rischi del processo studiato.



### Elenco Rischi prioritari

- 5 – Non corretta valutazione della richiesta e approvazione
- 10 – Mancata prenotazione
- 11 - .....
- 6 - .....
- 12 - .....

**ESEMPIO**  
**Processo di gestione attività ambulatoriale in Libera Professione**



Rischio ex-ante



Rischio ex-post

## Esempio di esito dopo 5 mesi

Scopo dello sviluppo del SCI:

*Ridurre i rischi prioritari*

Quanto è stato ridotto l'IR dei rischi trattati:

**Mar. 2012: 273**

**Ott. 2012: 108**

**Riduzione: – 60%**

Indice di rischio complessivo del processo:

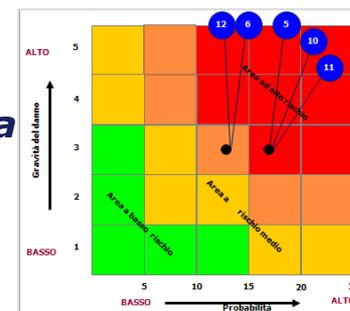
**Mar. 2012: 1.597**

**Ott. 2012: 1.432**

**Riduzione: -10 %**

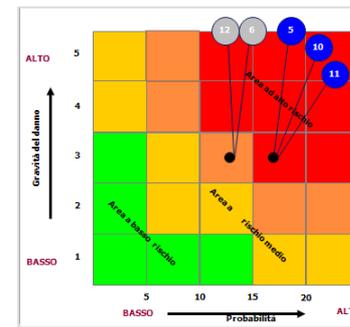
Rischi prioritari individuati:

**5 rischi in zona rossa (rischio elevato)**



Rischi prioritari trattati:

**3 rischi trattati con piani di contenimento dedicati**



# Indice

---

<b>1</b>	<b>Finalità della relazione</b>
<b>2</b>	<b>La gestione del rischio nelle organizzazioni sanitarie</b>
<b>3</b>	<b>Il sistema di controllo interno</b>
<b>4</b>	<b>Un modello per lo sviluppo del sistema di controllo interno</b>
<b>5</b>	<b>Alcune considerazioni</b>

In ambito **nazionale** e **regionale** è crescente l'attenzione allo **sviluppo del sistema di controllo interno**, ma è necessario **estendere e consolidare lo sviluppo del sistema** nell'ambito delle **aziende**.

I **fattori chiave per sviluppare e consolidare lo sviluppo del sistema del controllo interno** verso la gestione del rischio possono essere i seguenti:

- ❑ Il **commitment tramite la priorità strategica** del rischio;
- ❑ La **gestione del rischio** come un **processo ciclico**;
- ❑ **L'integrazione del sistema di reporting** con **l'area del rischio**;
- ❑ Il **miglioramento dei processi** attraverso l'applicazione di **tecniche di snellimento dei processi**;
- ❑ **L'accrescere la percezione del valore** della **sicurezza anche per gli operatori**;
- ❑ Lo **sviluppo della capacità di lavorare in team**.

## Considerazioni conclusive

---



I risultati di un'organizzazione sono i risultati dello sforzo combinato di ciascun individuo.

(Vince Lombardi)