Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari
Provincia Autonoma di Trento

Internal Auditing - "dalla narrazione delle esperienze agli apprendimenti per il cambiamento"

Come integrare la gestione del rischio dal livello strategico a quello operativo: l'Esperienza dell'APSS di Trento

Giancarlo Bizzarri
Direttore Dipartimento di Staff
Agnese Morelli
Responsabile per la prevenzione della corruzione

Parma, 30 gennaio 2020

GRAFICA> UniTrento | IMG> ©Rawf8, fotolia.com

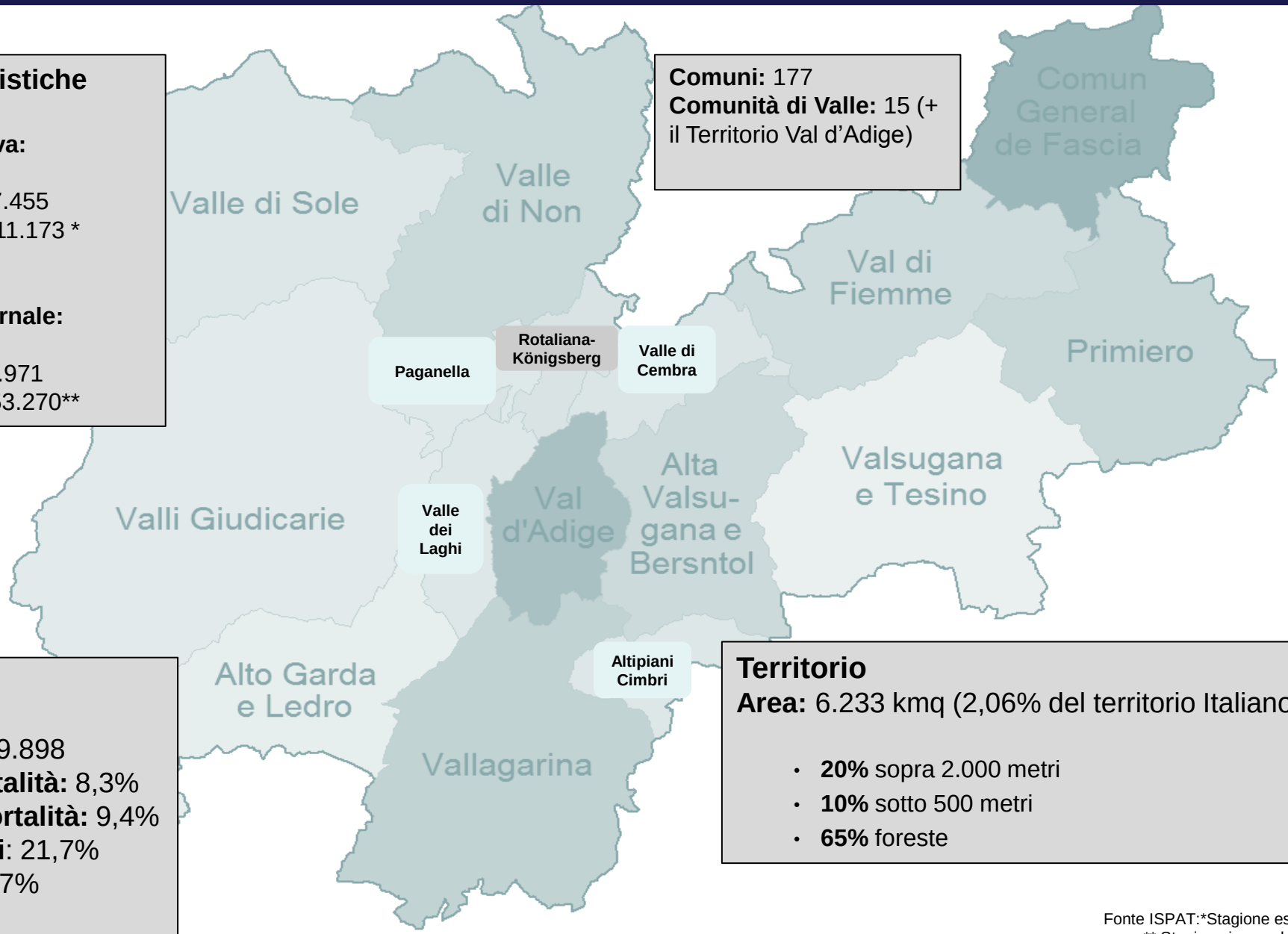
L’Azienda provinciale per i servizi sanitari

Presenze turistiche

- stagione estiva:
16.668.628
- **italiani**: 9.557.455
- **stranieri:** 7.111.173 *

- **stagione invernale:**
7.207.241
- **italiani:** 4.153.971
- **stranieri:** 3.053.270**

Comuni: 177
Comunità di Valle: 15 (+ il Territorio Val d’Adige)



Popolazione

- **abitanti:** 539.898
- **tasso di natalità:** 8,3%
- **tasso di mortalità:** 9,4%
- **ultra 65enni**: 21,7%
- **stranieri:** 8,7%

Territorio
Area: 6.233 kmq (2,06% del territorio Italiano)

- **20%** sopra 2.000 metri
- **10%** sotto 500 metri
- **65%** foreste

Fonte ISPAT:*Stagione estiva 2018
** Stagione invernale 2017/18

L’Azienda provinciale per i servizi sanitari

Strutture ospedaliere pubbliche: 7

N**umero totale posti letto:** 1.434
• **numero posti letto:**

Aree ospedaliere: 7

Degenza

Numero totale dimessi in degenza ordinaria: 49.164
Numero totale dimessi in day hospital: 18.609

Riabilitazione

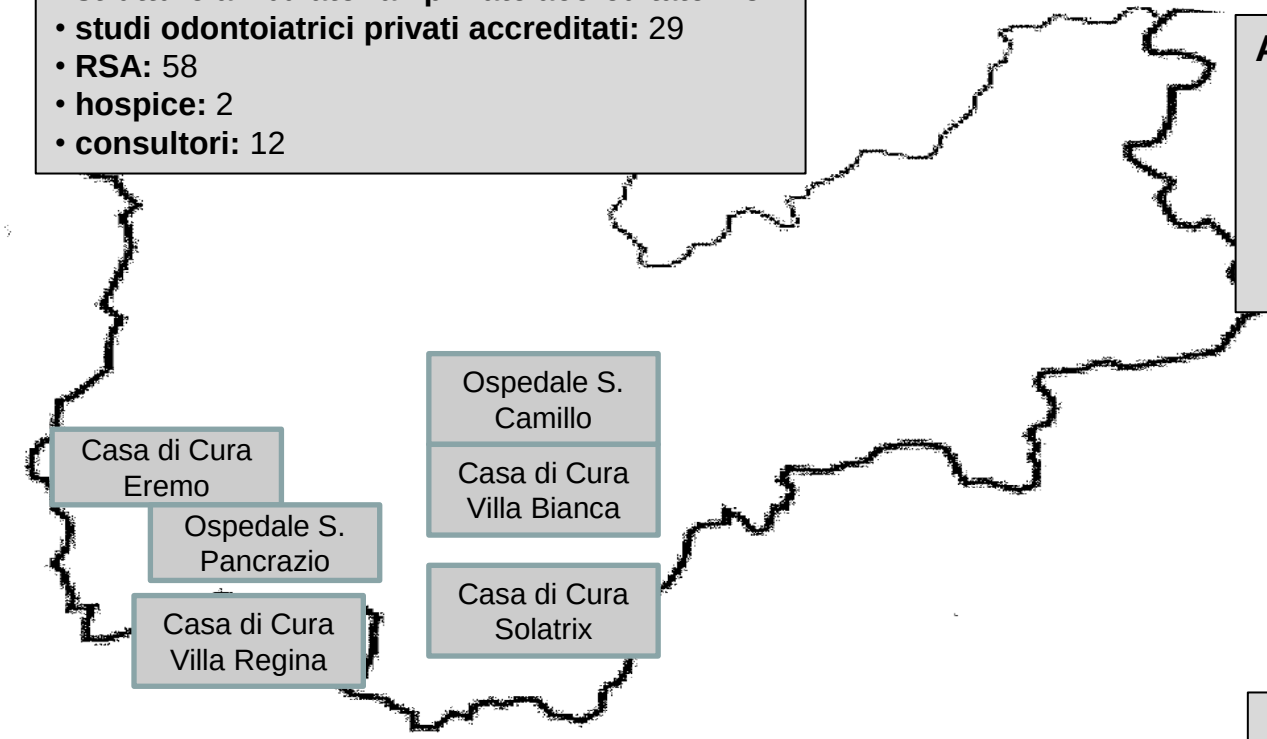
Numero totale dimessi in degenza ordinaria: 619
Numero totale dimessi in day hospital: 294

Pronto Soccorso

Numero totale accessi in PS: 221.527
Numero ricoveri ordinari da PS: 24.347

L’Azienda provinciale per i servizi sanitari

- **case di cura private accreditate:** 6
  - **posti letto:** 695 ca
- **strutture ambulatoriali private accreditate:** 28
- **studi odontoiatrici privati accreditati:** 29
- **RSA:** 58
- **hospice:** 2
- **consultori:** 12



Assistenza sanitaria di base

- **MMG:** 351
- **PLS:** 73
- **Medici continuità ass.:** 126
- **Sumai:** 106

Assistenza farmaceutica

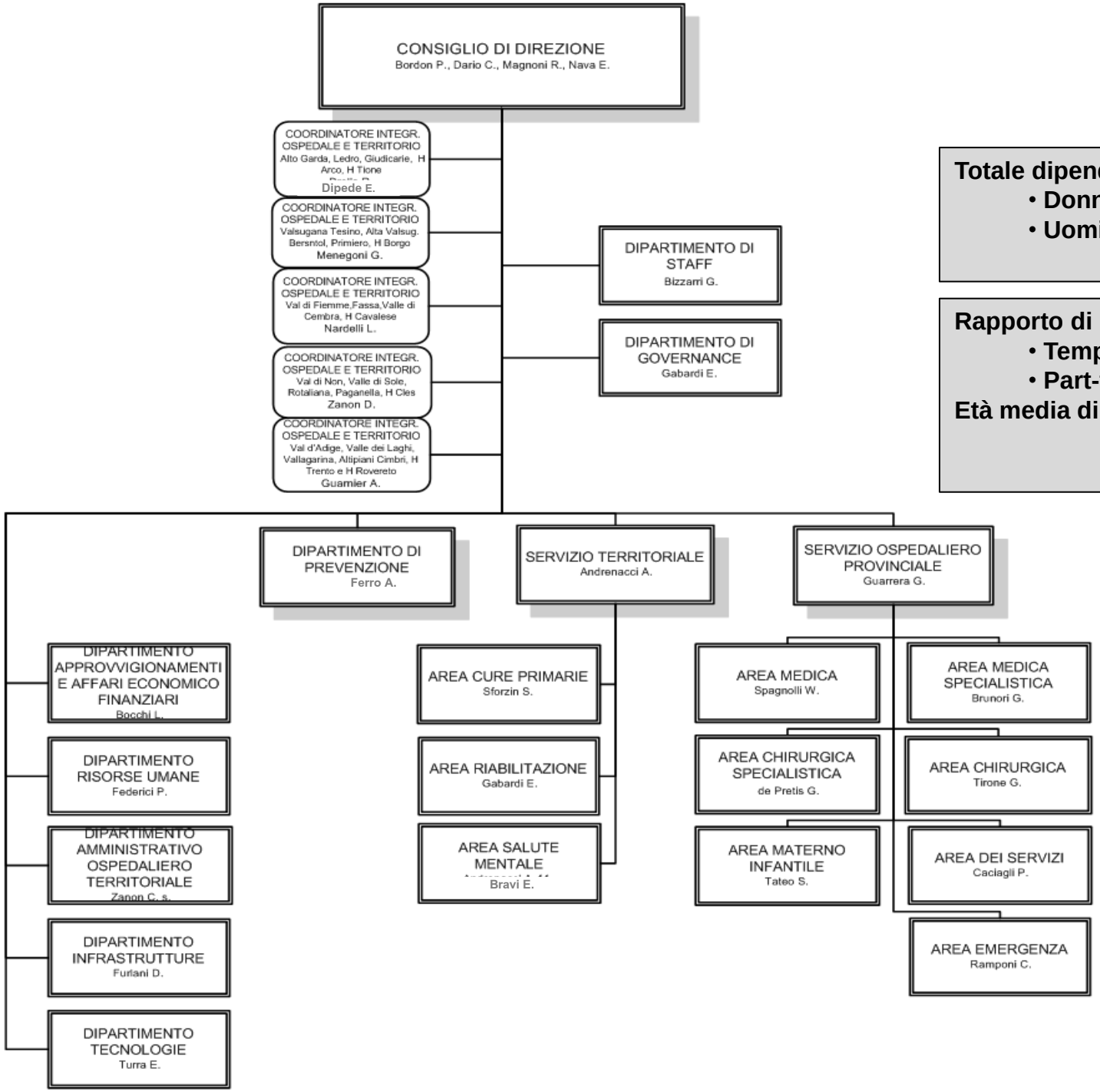
- **farmacie territoriali:** 150 ca

Unità di valutazione multidisciplinari

Numero valutazioni UVM suddivise per area di fragilità

- **anziani:** 5.030
- **età evolutiva:** 110
- **disabilità:** 187
- **salute mentale adulti:** 110
- **dipendenze:** 223

I ruoli

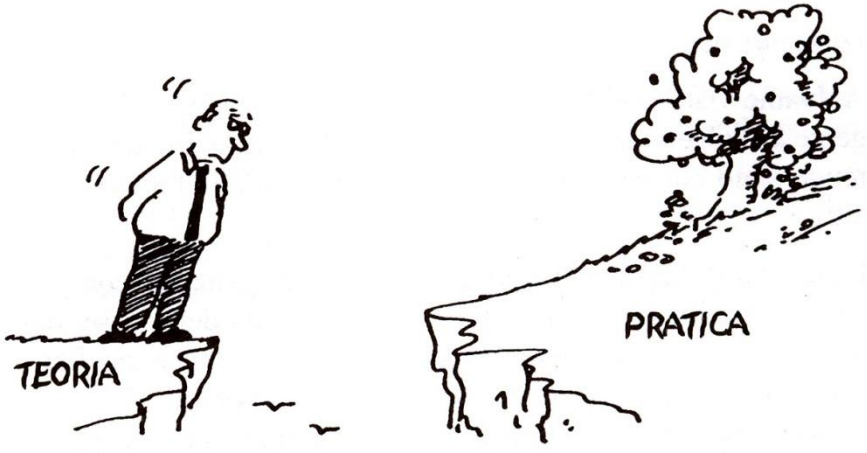


Totale dipendenti: 8.526
- **Donne:** 6.098
- **Uomini:** 2.428

Rapporto di lavoro
- **Tempo pieno**: 76,69%
- **Part-time:** 23,31%

Età media dipendenti: 46,02 anni

Come integrare il rischio (ed i controlli) nella gestione aziendale?



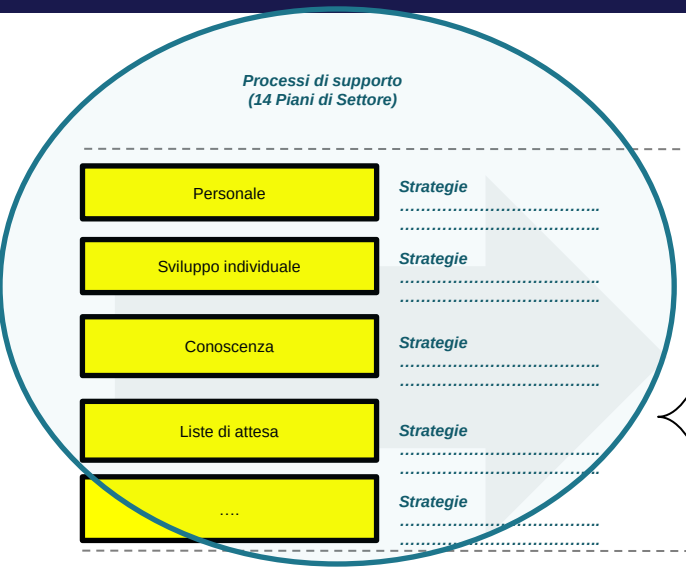
IMPOSTAZIONE PROGRAMMAZIONE

Matrice delle strategie (line e supporto)

Processi core/line

Processi di supporto (13 Piani di Settore)	Ospedale	Territorio	Prevenzione
Personale	***Strategie***	***Strategie***	***Strategie*** ....
Sviluppo individuale	***Strategie***	***Strategie***	***Strategie*** ....
Prevenzione corruzione e trasparenza	***Strategie***	***Strategie***	***Strategie*** ....
Liste di attesa	***Strategie***	***Strategie***	***Strategie*** ....
….	***Strategie***	***Strategie***	***Strategie*** ....

I PIANI DI SETTORE



I piani di settore sottolineati gestiscono direttamente dei rischi

STRUTTURE

ATTREZZATURE SANITARIE

APPROVVIGIONAMENTI

SISTEMI INFORMATIVI

PERSONALE

SVILUPPO COMPETENZE E PRESTAZIONI INDIVIDUALI

CONOSCENZA

INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE

PREVENZIONE CORRUZIONE E TRASPARENZA

CONTENIMENTO DEI TEMPI DI ATTESA

SALUTE E SICUREZZA LAVORATORI

SICUREZZA PAZIENTE

QUALITA' E ACCREDITAMENTO

I contenuti dei piano di settore

RIESAME RISULTATI ANNO PRECEDENTE

SCELTE STRATEGICHE DI SVILUPPO DEL PIANO

DEFINIZIONE OBIETTIVI TRIENNALI DEL PIANO

PROGETTI CHE COSTITUISCONO I PIANI DI SETTORE

Dove siamo

Come «aiutiamo» il perseguimento delle strategie aziendali nell'ambito di azione del piano

Quali risultati vogliamo far raggiungere all'azienda

Con quali progettualità pensiamo di perseguire i singoli risultati

I PIANI DI SETTORE

Il Piano di Settore è lo strumento che l'azienda utilizza per governare l'ambito oggetto del piano

- Il **contenuto del piano di prevenzione della corruzione** è sviluppato **a livello di Azienda** (… e non di Struttura che gestisce il Piano) – Gli obiettivi del piano sono riportati nel programma di sviluppo Strategico triennale 2020-2022

- Ogni Piano ha un **Responsabile** (owner del processo) … quindi l'Audit è l'owner del processo di gestione del rischio corruzione e amministrativo-contabile

IL MODELLO DI DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE

Strategie aziendali

A. .....
B. .....
C. .....
D. .....
E. .....

Piani di settore

Obiettivi aziendali APSS

A. .....
.....
.....

B. .....
.....
.....

C. .....
.....
.....

D. .....
.....
.....

E. .....
.....
.....

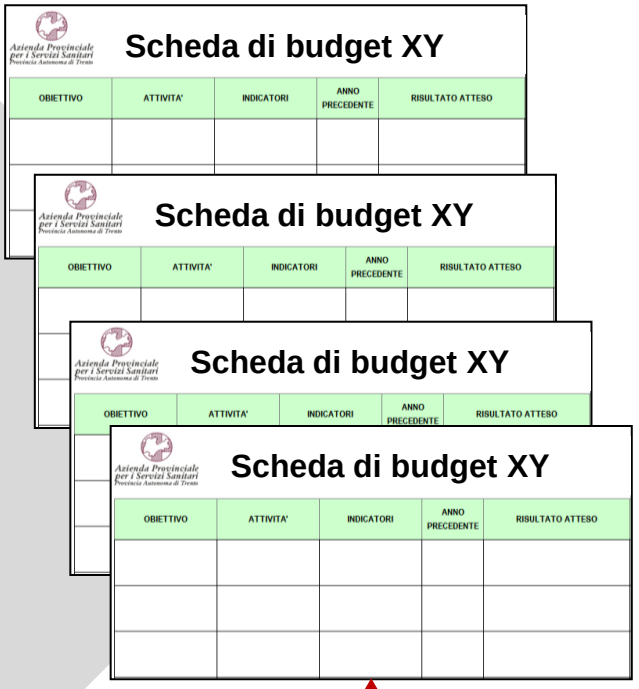
Priorità d'azione

Priorità d'azione

Priorità d'azione

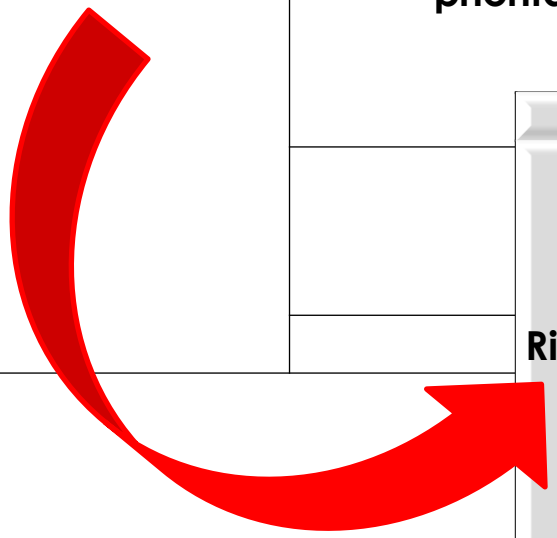
Priorità d'azione

Obiettivi di singole UU.OO.



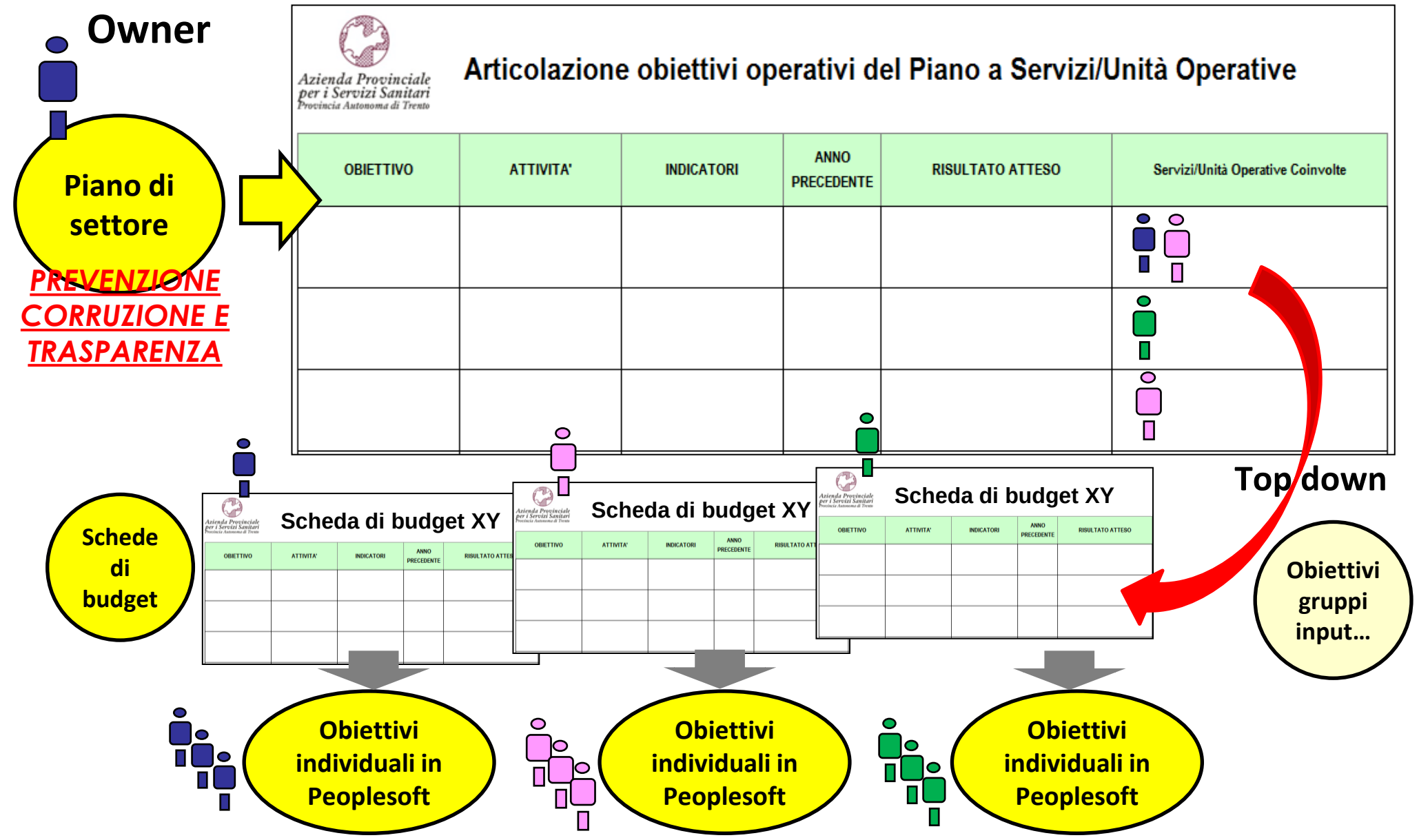
GLI OBIETTIVI DEL PIANO
"Dipende dal livello di maturità del sistema"

OBIETTIVO	ATTIVITA'	INDICATORI
Riduzione del rischio di corruzione	Monitoraggio e riesame delle misure del PTPC	verbali o relazioni di monitoraggio
	Attività di audit	nr audit
	Avviare le misure di riduzione del rischio amministrativo contabile anticorruzione per i processi prioritari 2019	report con evidenza del numero misure avviate
		report con evidenza del numero misure avviate
		report con evidenza del numero misure avviate



OBIETTIVO	ATTIVITA'	INDICATORI
Riduzione del rischio di corruzione		
	Ridurre del 50% l'Indice di rischio per i primi 5 rischi prioritari	**IR**
	….	…
	…	…

La declinazione degli obiettivi
"gli obiettivi individuali in APSS"



LE STRATEGIE DEL PIANO
"Prevenzione della corruzione e trasparenza"

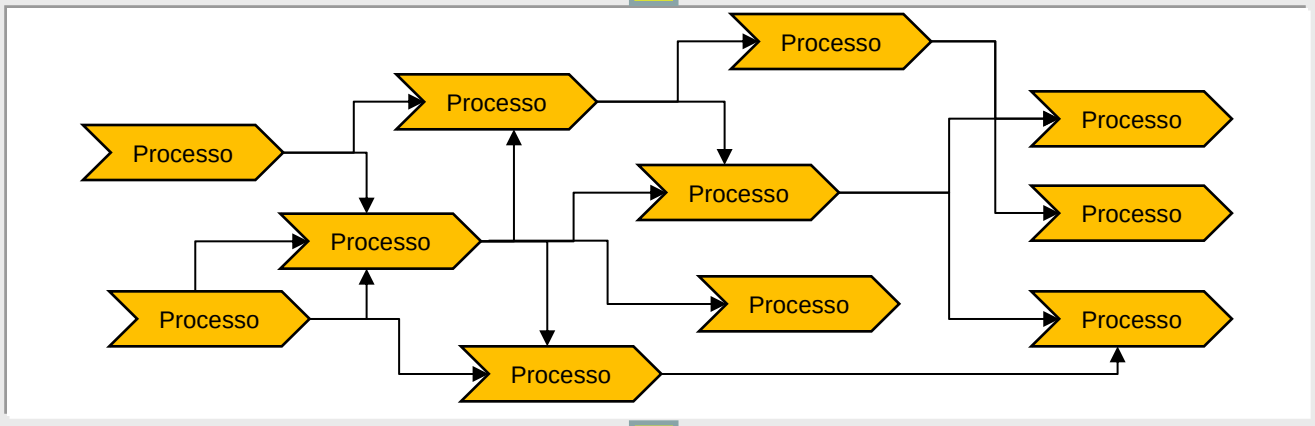
Le **scelte strategiche** di sviluppo del Piano nel triennio da parte dell'APSS sono:

- integrazione con gli obiettivi della programmazione aziendale;
- coinvolgimento dei soggetti interni ed esterni;
- utilizzo di un approccio sistemico basato sulla diffusione, a ogni livello, dei valori della integrità e dell'etica;
- rafforzamento della trasparenza;
- rafforzamento dell'attività di prevenzione della corruzione attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti
- integrazione dell'approccio basato sull'analisi dei rischi con la valutazione delle performance dei processi.

Conclusioni 1/2

L’integrazione del performance management con il risk management

I processi come elementi di generazione delle <u>performance</u>



I processi come elementi di generazione dei <u>rischi</u>

Conclusioni 2/2

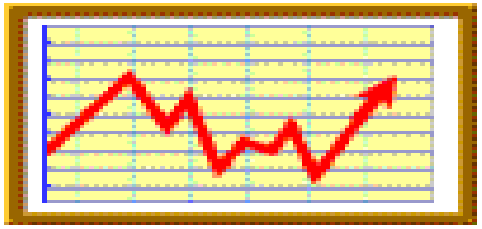
L'integrazione del performance management con il risk management

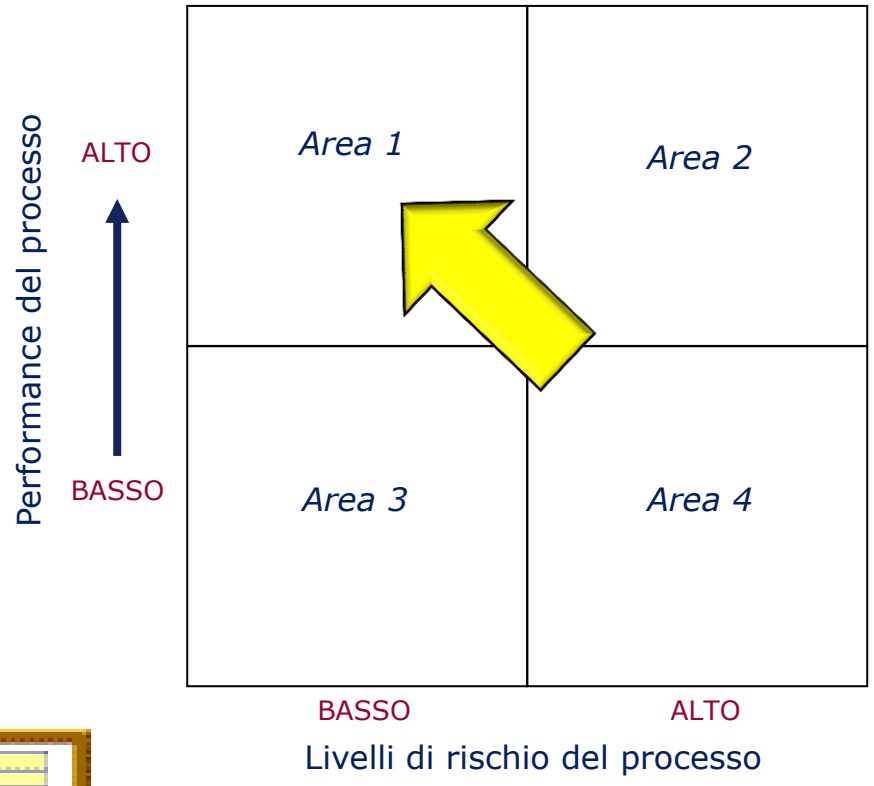
Dal risk management …

Gestione consapevole delle fasi del processo **(rischi e performance)**

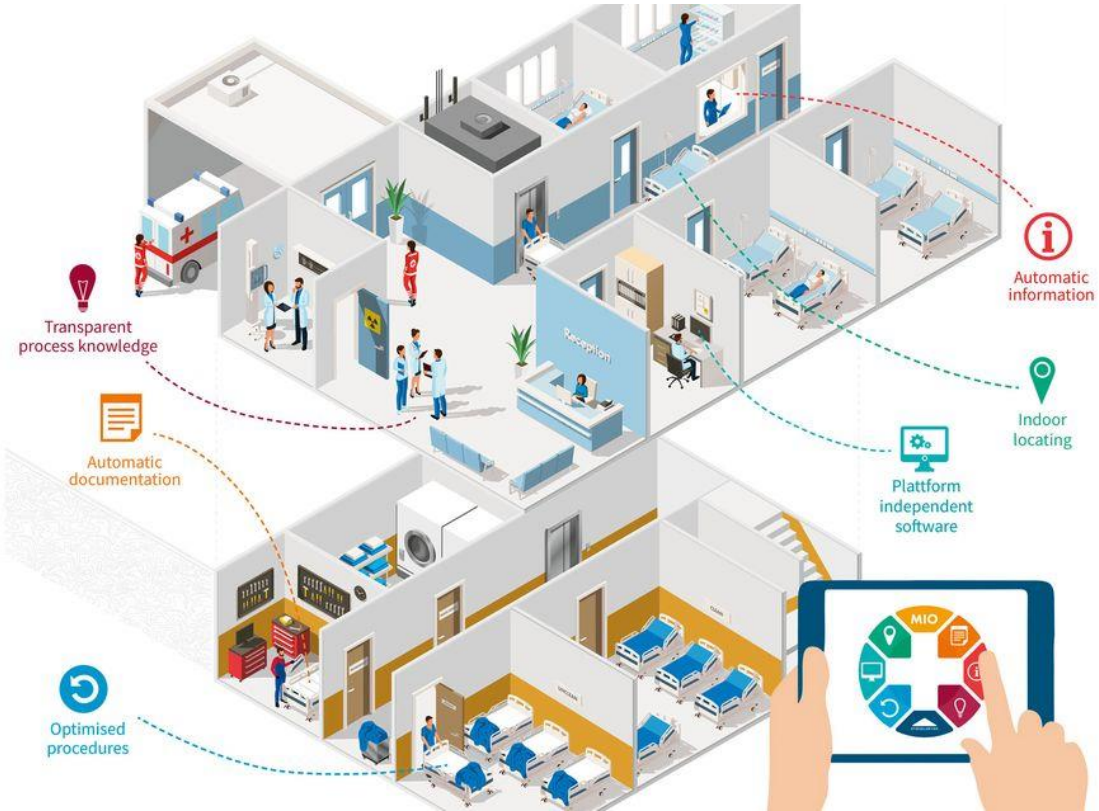
Conoscenza dei rischi **responsabilizzazione** sulla **gestione dei rischi** e sul raggiungimento delle **performance**

… al risk e performance management !





Come integrare la gestione del rischio (ed i controlli) nei processi?



La metodologia in APSS per la gestione dei rischi

lo sviluppo operativo

INDIVID OGGETTO DI ANALISI	INDIVIDUAZIONE RISCHI E DANNI	ANALISI RISCHI SIGNIFICATIVI	ANALISI COMPONENTI SISTEMA DI CONTROLLO	VALUTAZ. ACCETTABIL. RISCHIO RESIDUO	PIANO D'AZIONE	VERIFICA RISULTATI E MONITORAG.
✓Mappa processi az. ✓individuazione processi prioritari ✓ Scompos. Processo vs attività	✓Inventario dei rischi associati a ciascuna attività ✓Individuazione attività ridondanti ✓Eliminazione di rischi duplicati/ attività ridondanti ✓Valutazione dei rischi -matrice dei rischi- attraverso i parametri	✓Classificazione dei rischi in base alla rilevanza assegnata	✓Analisi e valutazione dell'adeguatezza del sistema dei controlli esistente. ✓Controlli che non coprono da rischio vanno tolti ✓Identificazione punti di controllo e controlli chiave	✓Valutazione del rischio residuo. ✓Analisi efficienza dei controlli -costo del controllo in relazione alla riduzione del rischio connesso.	✓Azione: - Accettazione - Riduzione - Eliminazione - Trasferimento - Non rimovibile ✓Identificazione Piani di contenimento miglioramento ✓Implementazione ✓Dei piani di contenimento/ miglioramento	✓Gestione e Verifica attuazione Piani ✓Monitoraggio continuo come self assessment ✓Riesame periodico ✓Valutazione separata audit, o esterni

Processo dinamico - Continuità e padronanza

Dai controlli ispettivi all’approccio collaborativo

Il caso aziendale: analisi processo ciclo passivo

In una logica di processo
le **PERSONE** sono i protagonisti del miglioramento:

- comportamenti proattivi e partecipativi
- consapevolezza e responsabilizzazione:
  - ✓**gestione dei rischi**
  - ✓**performance**

Coordinatore del progetto: servizio bilancio e contabilità

Creazione di gruppi di lavoro con gli attori del processo

Supporto metodologico: internal auditing - RPCT

Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari
Provincia Autonoma di Trento

Il Direttore Generale
Via Degasperi, 79 – 38123 Trento
tel. 0461 904154

Il numero e la data di protocollo sono generati automaticamente dal sistema (DPCM 3.12.2013, art. 20) e, per i corrispondenti non interoperanti, sono allegati all'oggetto della PEC.

Class. I.4.1.1-2019

Gent.mi Direttori

Dipartimento Approvvigionamenti e Affari economico finanziari
dott. Luciano Bocchi

Dipartimento Infrastrutture
ing. Debora Furlani

Dipartimento Tecnologie
dott. Ettore Turra

Dipartimento Amministrativo Ospedaliero Territoriale
dott.ssa Carmen Zanon

Dipartimento Risorse Umane
dott. Paolo Federici

Dipartimento di Governance
dott. Eugenio Gabardi

Dipartimento di Staff
ing. Giancarlo Bizzarri

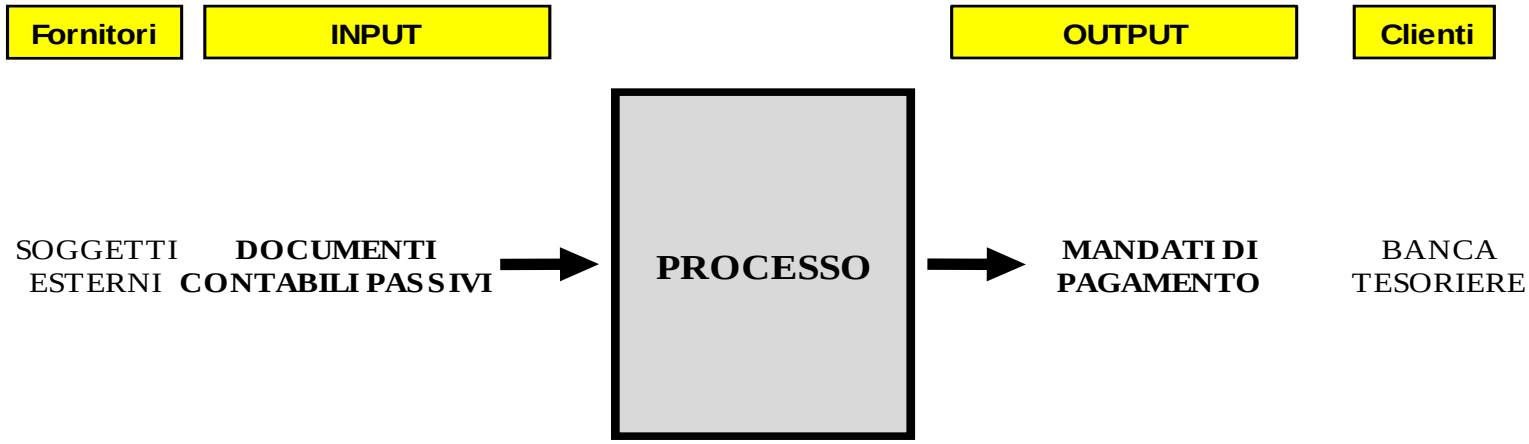
Servizio Ospedaliero Provinciale
dott. Giovanni Guarrera

p.c. Direttore Amministrativo
dott.ssa Rosa Magnoni

Oggetto: costituzione gruppo di lavoro per l'aggiornamento della procedura per i controlli sul ciclo passivo

Analisi del sottoprocesso del ciclo passivo: dal ricevimento del documento contabile al pagamento

	1	2	3	4	5	6
FASI	RICEVIMENTO FATTURA	RISCONTRO E CONTROLLO E PASSAGGIO DA DOCUMENTI PASSIVI A LIQUIDABILI	LIQUIDAZIONE FATTURE	GENERAZIONE, FIRMA E TRASMISSIONE BENESTARE AL PAGAMENTO IN PITRE	GESTIONE BENESTARI AL PAGAMENTO	ORDINATIVO DI PAGAMENTO
SERVIZI	SERVIZIO GESTIONE SPESE	SERVIZI ORDINATORI			SERVIZIO FINANZA BILANCIO E CONTABILITA'	



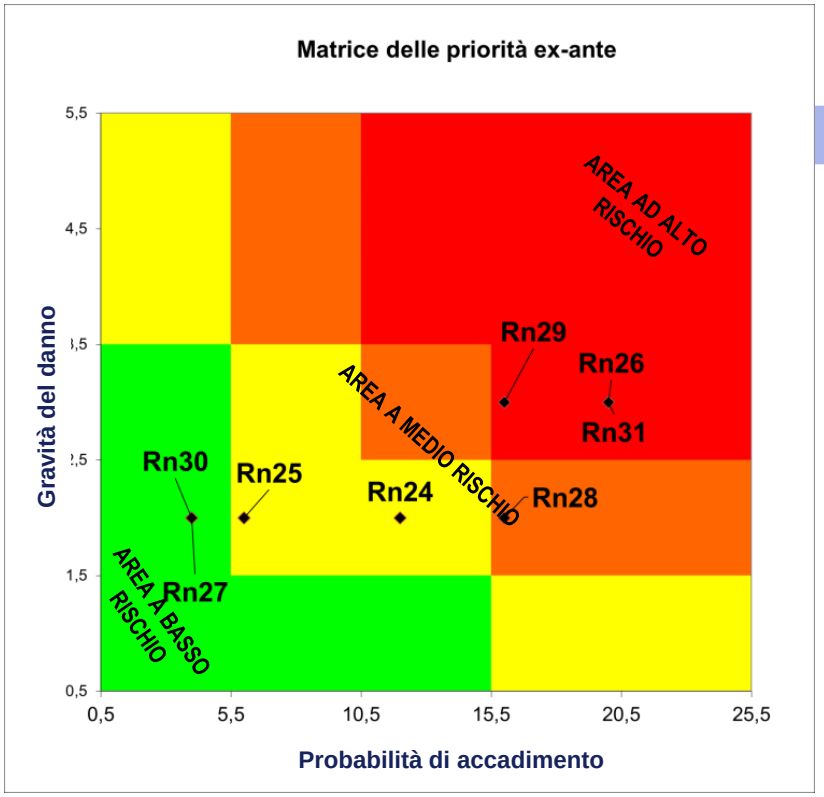
Analisi sotto processo ciclo passivo e matrice del rischio

Strategia analisi

- Azioni per la riduzione del rischio (evitare e intercettare)
- Azioni di miglioramento del processo

		RISCHIO		CONTROLLI				SCALA DEL RISCHIO						MIGLIORAMENTI
FASE	ATTIVITA'	Descrizione Rischio (cosa può accadere)	Possibile danno (cosa si può generare)	Descrizione Controllo	Resp. Controllo	Frequenza	Evidenza	G	VP	R	PROB	IR	Rn	Piano di contenimento
GENERAZIONE, FIRMA E TRASMISSIONE BENESTARE AL PAGAMENTO IN PITRE	GENERAZIONE BENESTARE CON RIFERIMENTO ALLE LISTE DI LIQUIDAZIONE ALLEGATE FACENDO ATTENZIONE AL PROGRAMMA DI SPESA E RELATIVA DETERMINA DI RIFERIMENTO	MANCATA EMISSIONE DEL BENESTARE	RITARDATO PAGAMENTO CON ADDEBITO INTERESSI MORATORI	SE NE ACCORGE L'SFBC	OPERATORE ADDETTO	MENSILE		2	4	3	12	24	Rn24	ELIMINARE LA GENERAZIONE DEL BENESTARE IN PITRE . GENERAZIONE E TRASMIISSIONE DEL CICLO DI LIQUIDAZIONE ALLA FIRMA DEL DIRIGENTE
		MANCATO INSERIMENTO DELL'ALLEGATO CICLO DI LIQUIDAZIONE	RITARDATO PAGAMENTO CON ADDEBITO INTERESSI MORATORI	VERIFICA DEL BENESTARE CREATO E DEGLI ALLEGATI CORRISPONDENTI	DIRIGENTE	AD OGNI FIRMA DI BENESTARE		2	3	2	6	12	Rn25	ELIMINARE LA GENERAZIONE DEL BENESTARE IN PITRE . GENERAZIONE E TRASMIISSIONE DEL CICLO DI LIQUIDAZIONE ALLA FIRMA DEL DIRIGENTE
		CREAZIONE DI UN BENESTARE CON UN CICLO DI LIQUIDAZIONE NON CORRETTO O FATTURE NON CONTROLLATE	PAGAMENTO INDEBITO					3	5	4	20	60	Rn26	ELIMINARE LA GENERAZIONE DEL BENESTARE IN PITRE . GENERAZIONE E TRASMIISSIONE DEL CICLO DI LIQUIDAZIONE ALLA FIRMA DEL DIRIGENTE
	TRASMISSIONE BENESTARE ALLA FIRMA DEL DIRIGENTE	MANCATO INVIO A LIBRO FIRMA	RITARDATO PAGAMENTO CON ADDEBITO INTERESSI MORATORI	MONITORAGGIO IN PITRE DELLA GESTIONE DEI PROCEDIMENTI AVVIATI DA PARTE DEGLI OPERATORI	OPERATORE ADDETTO	PERIODICO		2	2	2	4	8	Rn27	ELIMINARE LA GENERAZIONE DEL BENESTARE IN PITRE . GENERAZIONE E TRASMIISSIONE DEL CICLO DI LIQUIDAZIONE ALLA FIRMA DEL DIRIGENTE
		INVIO BENESTARE ALLA FIRMA DI UN DIRIGENTE ERRATO	RITARDATO PAGAMENTO CON ADDEBITO INTERESSI MORATORI					2	4	4	16	32	Rn28	ELIMINARE LA GENERAZIONE DEL BENESTARE IN PITRE . GENERAZIONE E TRASMIISSIONE DEL CICLO DI LIQUIDAZIONE ALLA FIRMA DEL DIRIGENTE
		INVIO BENESTARE ALLA FIRMA DI UN DIRIGENTE ERRATO	PAGAMENTO INDEBITO					3	4	4	16	48	Rn29	ELIMINARE LA GENERAZIONE DEL BENESTARE IN PITRE . GENERAZIONE E TRASMIISSIONE DEL CICLO DI LIQUIDAZIONE ALLA FIRMA DEL DIRIGENTE
	FIRMA E TRASMISSIONE (AUTOMATICA) DEL BENESTARE DA PARTE DEL DIRIGENTE	FIRMA DEL BENESTARE MA NON DELLA LISTA DI LIQUIDAZIONE	RITARDATO PAGAMENTO CON ADDEBITO INTERESSI MORATORI	SE NE ACCORGE L'SFBC	OPERATORE ADDETTO	ALLA RICEZIONE DEL BENESTARE		2	2	2	4	8	Rn30	ELIMINARE LA GENERAZIONE DEL BENESTARE IN PITRE . GENERAZIONE E TRASMIISSIONE DEL CICLO DI LIQUIDAZIONE ALLA FIRMA DEL DIRIGENTE
		FIRMA DI UN BENESTARE CONTENENTE UN CICLO DI LIQUIDAZIONE CON FATTURE NON CONTROLLATE	PAGAMENTO INDEBITO SUPERIORE AI PREZZI RELATIVI A PREVENTIVI/GARE STIPULATE					3	5	4	20	60	Rn31	FIRMA DEL CICLO DI LIQUIDAZIONE E VERIFICA A CAMPIONE DEI DOCUMENTI E ALLEGATI E DELLE FATTURE LIQUIDATE IN FORZATURA. IN WORK FLOW TRACCIATI I PASSAGGI TRA I VARI I VISTI - ALLEGARE IN DIGIT GO LA DOCUMENTAZIONE RELATIVA AI VARI PASSAGGI E CONTROLLI

Ciclo passivo: identificazione dei rischi prioritari (della fase 4)



Elenco Rischi prioritari
fase :generazione benestari

R24 MANCATA EMISSIONE DEL BENESTARE

R25 MANCATO INSERIMENTO DELL'ALLEGATO CICLO DI LIQUIDAZIONE

R26 CREAZIONE DI UN BENESTARE CON UN CICLO DI LIQUIDAZIONE NON CORRETTO O FATTURE NON CONTROLLATE

R28-29 INVIO BENESTARE ALLA FIRMA DI UN DIRIGENTE ERRATO

R31 FIRMA DI UN BENESTARE CONTENENTE UN CICLO DI LIQUIDAZIONE CON FATTURE NON CONTROLLATE

Ciclo passivo: azioni principali di miglioramento/semplificazione

- Individuazione di **buone pratiche** da estendere ad altri servizi (allegare nel programma di gestione liquidazione documenti che danno evidenza controlli es. la relazione DEC)
- **Eliminazione di attività ridondanti** che generano una serie di rischi e allungano tempi di lavoro (es. generazione del benestare su applicativo esterno con allegato ciclo liquidazione)
- **Eliminazione di controlli inutili o di "falsi controlli",** (eliminazione del controllo di quantità e prezzo a fronte di quadrature automatiche, pre controlli ecc)
- **Uniformare le attività e uniformare i controlli** tra i vari uffici/servizi/territori (es. tra i 7 uffici territoriali per la parte tecnica e amministrativa)
- Tracciare a sistema i visti dei controlli dichiarati ed effettuati
- Alert in caso di anomalie procedurali/di sistema
- Per agevolare i controlli di 2° livello - documentazione di supporto (relazione DEC, rapportini, …) caricata a sistema (per tracciare e per supportare i controlli successivi)

Monitoraggio e riesame

- Matrici come punto di riferimento per monitoraggio dei controlli dichiarati e dei piani di contenimento.

- Riesame da parte della struttura di audit dell'efficacia delle misure e del rischio

INTERNAL AUDITING

- Controllo di 1° livello: è il controllo svolto dagli stessi operatori
- Controllo di 2° livello: è il controllo svolto dal dirigente responsabile
- **Controllo di 3° livello:** audit svolti dalla struttura interna di internal auditing

RESP. PREVENZIONE CORRUZIONE

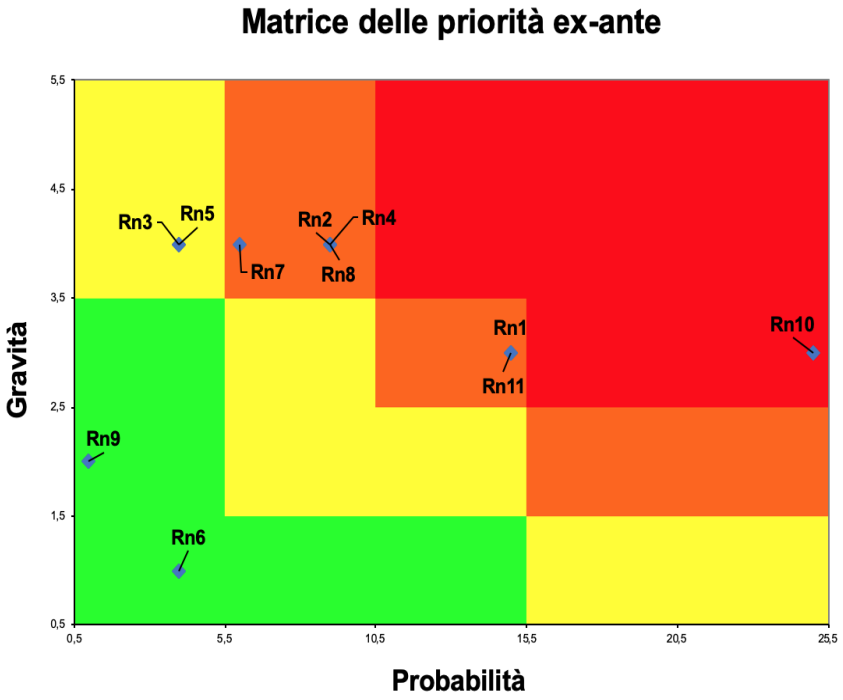
- Monitoraggio corretta applicazione misure PTPC

L’audit al processo delle sperimentazioni – processo e attori

L’audit al processo delle sperimentazioni – mappa dei rischi

RISCHIO	IR	SCALA DEL RISCHIO
Proposta di studio non appropriata o non in linea con le priorità aziendali	45	Rn1
Mancata presentazione delle richieste al CE	36	Rn2
Richieste non complete o errate	16	Rn3
Autorizzazione di studi con incompleta valutazione di fattibilità economica, etica e metodologica.	36	Rn4
Individuazione ed inserimento nello studio di pazienti non rispondenti ai criteri di inclusione	16	Rn5
Estensione sperimentazione a numero maggiore di pazienti senza modificare la convenzione economica (sia per Farmaci che per DM)	4	Rn6
Conduzione dello studio senza l'applicazione delle procedure corrette per la gestione della sperimentazione	24	Rn7
Assenza, incompleto, errato monitoraggio sul rispetto dei diversi aspetti dello studio (incluso effettiva esecuzione costi aggiuntivi)	36	Rn8
Mancato pagamento della tariffa dovuta per l’esame dello studio (istruttoria della Segreteria e parere del CE)	2	Rn9
Fatturazione incompleta, errata, mancata fatturazione	75	Rn10
Mancata comunicazione della conclusione dello studio	45	Rn11

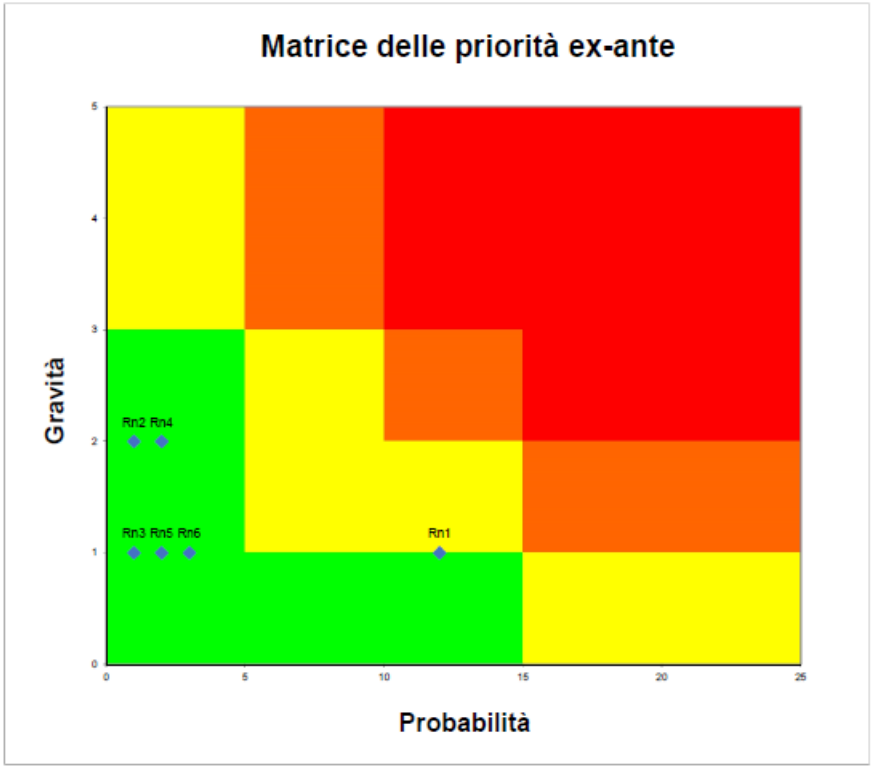
Processo con Rischi elevati



Sperimentazioni: azioni principali di miglioramento/semplificazione

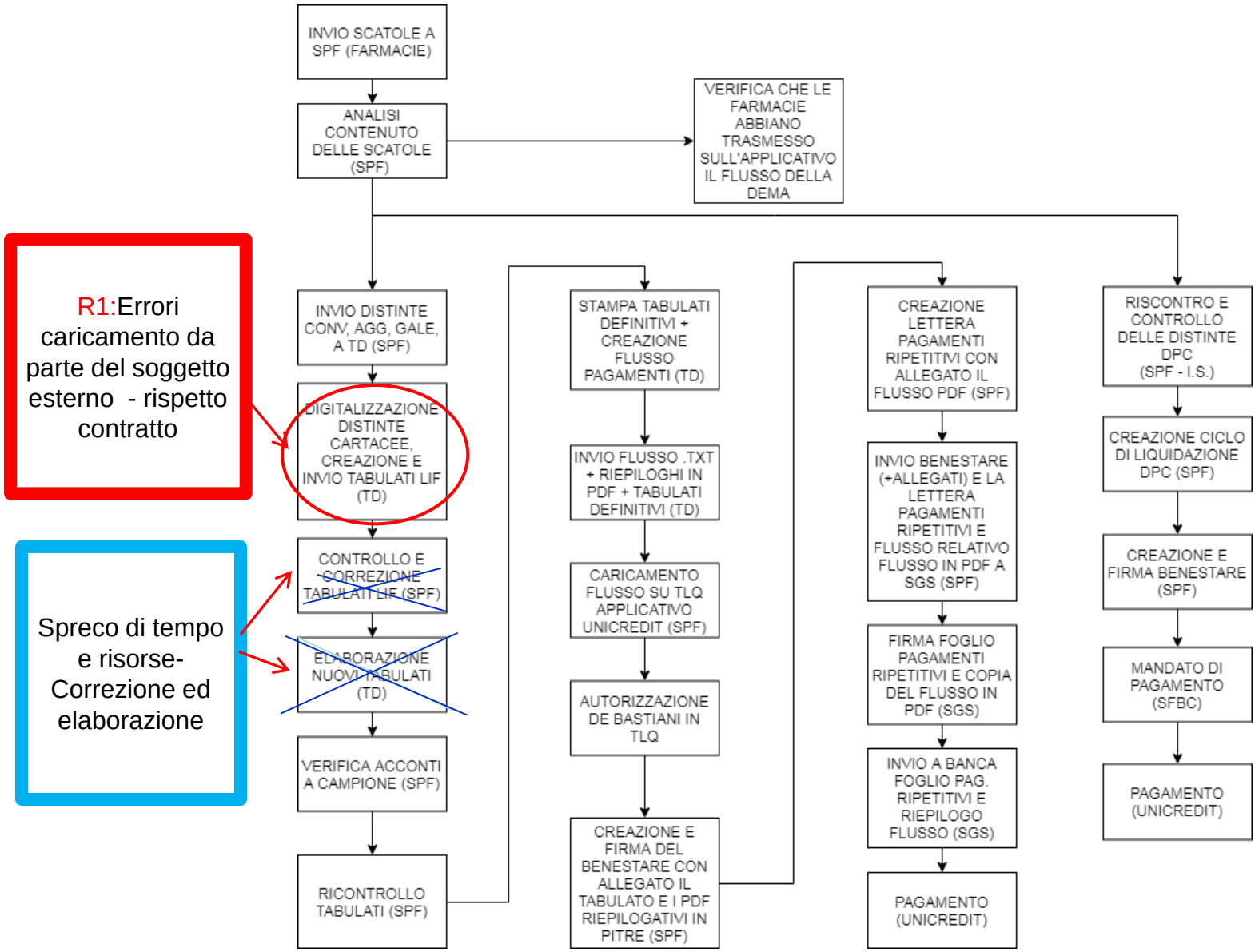
- Istituire il **Nucleo per la ricerca** coordinato da Dip. Governance (reingegnerizzare il processo)
- **Attività informativa** su presentazione studi e su proprietà dei dati sui pazienti, conflitti di interesse.
- Integrare la composizione della segreteria del Comitato Etico con i **data manager** rendendoli indipendenti dal P.I.
- **Documentare** tramite modulistica l'attività di **valutazione preventiva della fattibilità scientifica, organizzativa e di costo** (con le strutture coinvolte)
- **Aumentare il campione** degli studi da sottoporre ad attività di monitoraggio e **controllo da parte dei data manager**
- **Monitoraggio di quanto previsto nel protocollo** da parte Segreteria del CE integrata, da effettuare almeno una volta l'anno
- Audit per individuare eventuali studi in corso non approvati dal C.E.

L’audit al processo liquidazione rimborsi farmacie convenzionate

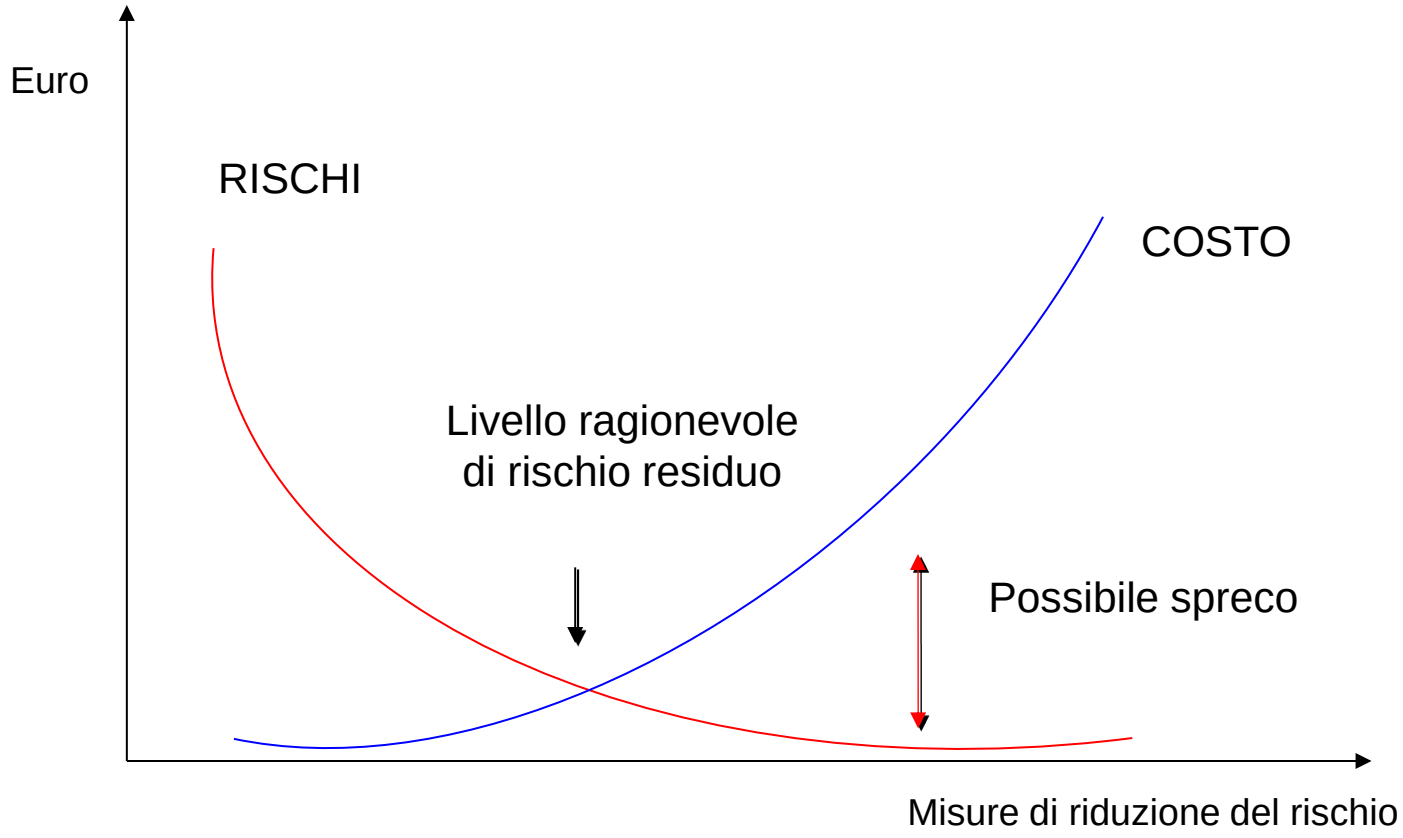


Processo con Rischi bassi

L’audit al processo liquidazione rimborsi farmacie convenzionate



Ottimizzazione delle misure di riduzione del rischio



La direzione può decidere di ridurre rischio a **prescindere dal costo es.** sicurezza luoghi lavoro, immagine, infezioni ospedaliere,…

Conclusioni

La gestione del rischio e dei relativi controlli

Non conoscere il rischio, e quindi non governarlo, è un RISCHIO che non ci possiamo più permettere

Grazie per l’attenzione

Giancarlo Bizzarri
Direttore Dipartimento di Staff

Agnese Morelli
Responsabile IS internal auditing
Responsabile per la prevenzione della corruzione

Azienda Provinciale
per i Servizi Sanitari
Provincia Autonoma di Trento