

SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Unità Sanitaria Locale di Parma  
Azienda Ospedaliero - Universitaria di Parma

# MODELLI E PARADOSSI DELLA TRASPARENZA AMMINISTRATIVA FRA RIFORME E CONCRETA GESTIONE AMMINISTRATIVA

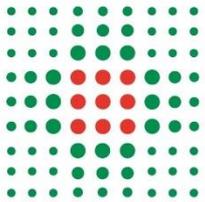
## Audit Interno e Trasparenza nelle Aziende Sanitarie di Parma

*Michele Malanca*

*Direttore Servizio Internal Auditing AUSL/AOU Parma*

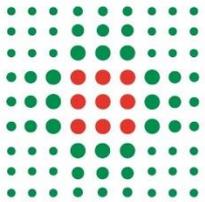
Internal Auditing

pianificazione  
efficacia  
rischi fatti metodo  
guida  
monitoraggio processi efficienza  
controlli procedure



## Sommario

- 1. Definizione di Internal Auditing**
- 2. La Struttura Internal Auditing di AOU e AUSL Parma**
- 3. Il Sistema di Controllo Interno**
- 4. Il modus operandi della Struttura Internal Auditing**
- 5. I documenti della Struttura Internal Auditing**



# Definizione di Internal Auditing

L'Internal Auditing è un'attività **indipendente** ed **obiettiva** di **assurance** e **consulenza**, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione.

**Assiste l'organizzazione** nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un **approccio professionale sistematico**, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di Corporate Governance.

**Institute of Internal Auditor (IIA)**

**Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA)**



**«Non bisogna perdersi entrando in una porta girevole»**

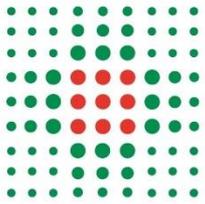
*Amalia Bautista*

La Legge Regionale n. 9 del 16 luglio 2018, ha previsto l'**istituzione della funzione di Internal Auditing presso tutte le Aziende Sanitarie entro il 2018.**

“1. In coerenza con i principi del Decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286 in ciascuna Azienda sanitaria è istituita la funzione di Audit interno per la **verifica, il controllo, la revisione e la valutazione** delle attività e delle procedure adottate, al fine di certificarne la **conformità ai requisiti legali, alle linee guida e indirizzi regionali, nonché alle migliori pratiche**. La funzione di Audit interno persegue l'obiettivo di indicare le necessarie azioni di **revisione e integrazione delle procedure interne, anche amministrativo contabili, non conformi**.

2. La funzione di Audit interno **assiste** altresì la **Direzione** aziendale **nel coordinamento e nella valutazione dell'efficacia e adeguatezza dei sistemi di controllo presenti ai vari livelli aziendali, raccomandando le dovute azioni di miglioramento**. La funzione di Audit interno è incardinata presso la Direzione aziendale.

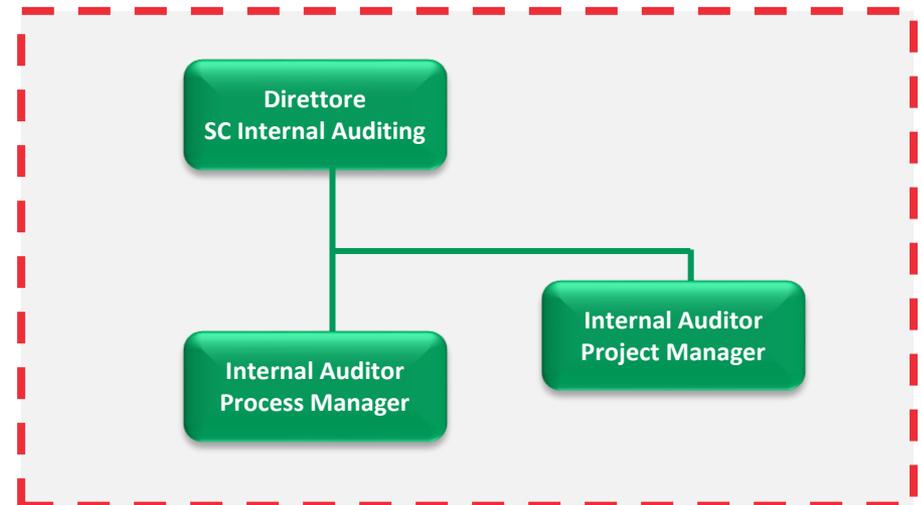
3. È istituito, senza maggiori oneri a carico del bilancio regionale, il **Nucleo Audit Regionale** con compiti di impulso, raccordo e coordinamento delle funzioni di Audit aziendale. Con apposito provvedimento di Giunta regionale sono definiti la composizione, l'attività e le modalità di funzionamento del Nucleo Audit Regionale.”

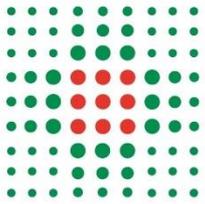


# La Struttura Internal Auditing di AOU e AUSL Parma

## La «Struttura Complessa Interaziendale Internal Auditing»:

- è in staff alle Direzioni Amministrative;
- svolge attività di controllo indipendente e sistematico;
- svolge funzioni di consulenza preventiva;
- attraverso le sue verifiche fornisce garanzia di qualità (assurance);
- è composta da:
  - n. 1 Direttore;
  - n. 2 Collaboratori.

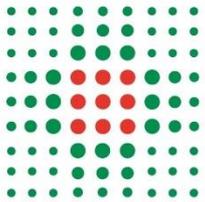




# Il Sistema di Controllo Interno

Il **Sistema di Controllo Interno** coinvolge tutto il personale aziendale, seppur con ruoli diversi





# **Il modus operandi della Struttura Internal Auditing**

*Dal lavoro per funzioni al lavoro per processi*

*Costruzione di una rete tra i Servizi*

*Dialogo, confronto, comunicazione, partecipazione*

*Creare valore*



Il ruolo dell'Internal Auditing è quello di **affiancare i Servizi**:

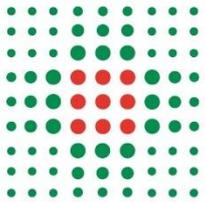
- nella valutazione del Sistema di Controllo Interno,
- nella preparazione delle procedure,
- nell'individuazione dei relativi punti di controllo.

La struttura fornisce il **supporto metodologico** finalizzato al miglioramento del Sistema di Controllo Interno.

ESISTE QUALCOSA DI PIÙ  
STUPEFACENTE E INUTILE  
DELLA BUROCRAZIA ?



**Bottom up**



# I documenti della Struttura Internal Auditing

## Manuale di Internal Auditing

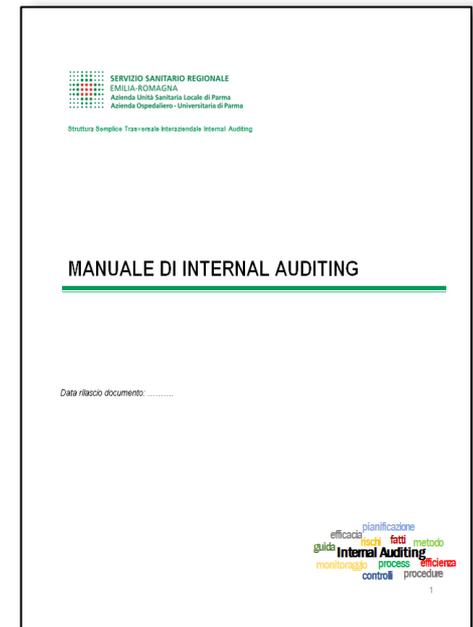
- descrive i principi, gli obiettivi, le metodologie e gli strumenti di lavoro utilizzati dalla Struttura;
- è approvato con Delibera del Direttore Generale previo parere del Collegio di Direzione;
- il contenuto può essere soggetto a revisioni.

## Piano triennale di Audit

- la pianificazione delle attività è su base triennale (*Piano Triennale di Audit*) e contiene il *Piano Annuale di Audit*;
- è approvato con Delibera del Direttore Generale previo parere del Collegio di Direzione;
- può subire variazioni in corso d'anno.

# Manuale di Internal Auditing

- Costituisce il **mandato formale** della Direzione aziendale e supporta quindi l'autorevolezza della Struttura Internal Auditing.
- È il documento ufficiale con il quale si attribuiscono e si definiscono le **linee strategiche** delle attività di Auditing.
- Al suo interno sono definiti:
  - la **mission**;
  - gli **obiettivi** strategici della funzione;
  - le **finalità**, i poteri e le responsabilità;
  - la **collocazione organizzativa**;
  - i livelli di **comunicazione**;
  - il **perimetro** di azione;
  - le **competenze**;
  - le **risorse**.

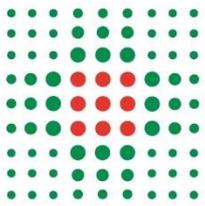


## Piano triennale di Audit

- Costituisce la **pianificazione delle attività** della Struttura di Internal Auditing.
- Il Piano di Audit è triennale a scorrimento annuale.
- La pianificazione può subire variazioni per effetto di richieste di interventi urgenti da parte delle Direzioni Aziendali.
- Nel Piano di Audit sono individuati i processi da sottoporre alle attività di Audit, Consulenza e Follow-up.

Piano Annuale di Audit 2019

N.	Azienda	Strutturale	Processo/Attività	Obiettivo	Tipologia	Note
1	AOU	Tutta l'Azienda	Inventario dei beni di consumo sanitari e non sanitari 2018	Supporto all'attività di rilevazione di fine esercizio dei beni di consumo	Collaborazione e Consulenza	2 <sup>a</sup> parte - Attività iniziata nell'anno precedente
2	AUSL	- Strutture terze - Servizio Infermieristico e Tecnico	Inventario dei beni di consumo sanitari presso strutture terze 2018	Supporto all'attività di rilevazione di fine esercizio dei beni di consumo presso strutture terze	Collaborazione e Consulenza	2 <sup>a</sup> parte - Attività iniziata nell'anno precedente
3	AOU/AUSL	- Dipartimento Interaziendale Tecnico e Logistica - Servizio Economico Finanziario - Altri Servizi coinvolti	Ciclo passivo - Processi di acquisizione beni e servizi non sanitari	Supporto alla strutturazione del Sistema di Controllo Interno e verifica delle procedure	Collaborazione e Consulenza	2 <sup>a</sup> parte - Attività iniziata nell'anno precedente
4	AOU	Tutta l'Azienda	Accettazione delle donazioni di beni in natura: tecnologie, arredi, beni economici, dispositivi medici, ecc...	Supporto alla redazione della procedura e definizione dei controlli interni	Collaborazione e Consulenza	2 <sup>a</sup> parte - Attività iniziata nell'anno precedente
5	AOU	Tutta l'Azienda	Sistema Controllo Interno - Controlli di secondo livello	Ricognizione delle tipologie di controlli di secondo livello	Collaborazione e Consulenza	
6	AOU	Dipartimento Interaziendale Risorse Umane - Area Giuridica	Incandidi extra istituzionali	Rafforzamento delle funzioni di controllo interno e monitoraggio del sistema di trasparenza e prevenzione della corruzione	Controlli	Progetto Anticorruzione-Internal Auditing
7	AUSL	Dipartimento Farmaceutico Interaziendale - Farmaceutica Territoriale ?	Vigilanza e controllo sulle farmacie	Rafforzamento delle funzioni di controllo interno e monitoraggio del sistema di trasparenza e prevenzione della corruzione	Controlli	Progetto Anticorruzione-Internal Auditing
8	AOU	Dipartimento Interaziendale Risorse Umane - Area Formazione e Sviluppo Risorse Umane	Sponsorizzazione eventi formativi	Rafforzamento delle funzioni di controllo interno e monitoraggio del sistema di trasparenza e prevenzione della corruzione	Controlli	Progetto Anticorruzione-Internal Auditing
9	AOU/AUSL	Servizi precedentemente coinvolti	Follow-up Percorso Attuativo della Certificabilità dei Bilanci (PAC)	Verifica attuazione azioni di miglioramento, revisione e formalizzazione delle procedure	Follow-up	1 <sup>a</sup> parte
10	AOU/AUSL	Servizi precedentemente coinvolti	Follow-up di Audit e attività precedentemente svolti	Verifica attuazione piani di azione e azioni di miglioramento precedentemente formalizzate	Follow-up	
11	AOU/AUSL	- Internal Auditing; - Qualità; - Direzioni Amministrative	Gestione controllata della documentazione e coerenza del documento con il sistema aziendale dei controlli interni. Processo di revisione dei documenti, formalizzazione e introduzione di nuovi documenti.	Definizione della procedura documentale	Attività strutturale	2 <sup>a</sup> parte - Attività iniziata nell'anno precedente
12	AOU/AUSL	Internal Auditing	Formazione, confronto con best practice intra ed extra RER, gruppo regionale IA	Adeguate formazione e preparazione professionale	Attività strutturale	
13	AOU/AUSL	Tutta l'Azienda	Contingency			



Soltanto chi osa spingersi un  
po' più in là scopre quanto  
può andare lontano.

(Sergio Bambarén)



**Grazie per  
l'attenzione**