



STRUMENTI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE, CERTIFICABILITA' DI BILANCIO E STRUTTURA DEI CONTROLLI NELLA ASL DI TRENTO: UN'ESPERIENZA SUL CAMPO

Tullio Ferrari

Responsabile della prevenzione della corruzione

Agnese Morelli

P.O. Servizio di Audit A.P.S.S.

Massimo Caputo

P.O. Servizio Finanza, Bilancio e Contabilità A.P.S.S.



**STRUMENTI PER LA PREVENZIONE DELLA
CORRUZIONE, CERTIFICABILITA' DI BILANCIO E
STRUTTURA DEI CONTROLLI NELLA ASL DI
TRENTO: UN'ESPERIENZA SUL CAMPO**

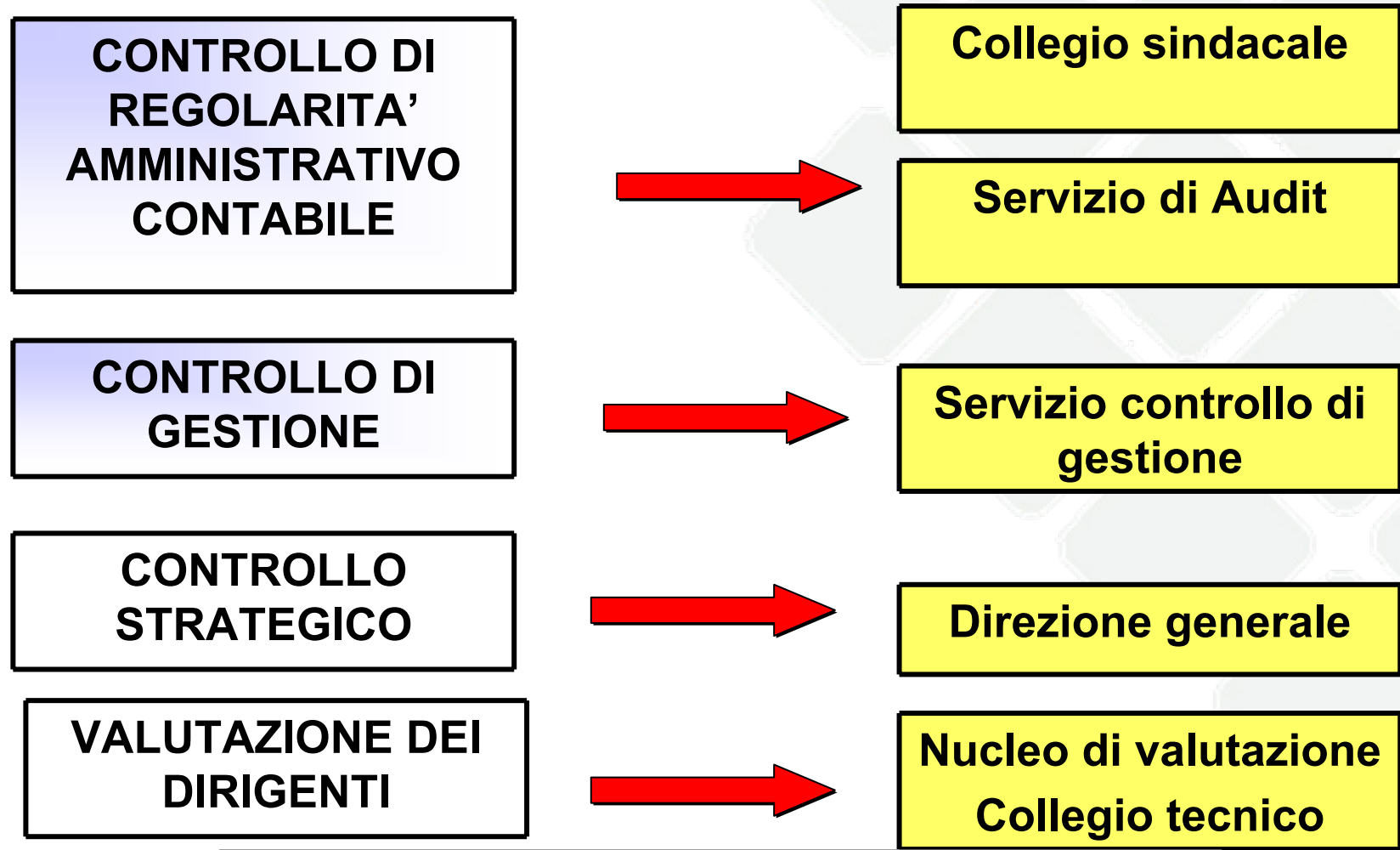
- 1. Il sistema dei controlli interni**
- 2. Le misure per la prevenzione della
corruzione**
- 3. Il percorso di revisione e
certificazione del bilancio**

STRUMENTI PER LA PREVENZIONE DELLA
CORRUZIONE, CERTIFICABILITA' DI BILANCIO E
STRUTTURA DEI CONTROLLI NELLA ASL DI
TRENTO: UN'ESPERIENZA SUL CAMPO

1. Il sistema dei controlli interni



Normativa di riferimento dei controlli nella P.A.: D.LGS. 286/99



Il sistema di controllo interno è un concetto più ampio



DEFINIZIONE: SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Sapreste rispondere alla domanda:

il vostro sistema di controllo interno è adeguato?

COSA E' IL CONTROLLO per il MANAGER??



è un insieme di procedure, **strumenti ed azioni** che aiutano i responsabili ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni e il raggiungimento degli obiettivi.

Azione intrapresa dal management

Gestione rischio = Rafforzare la probabilità

Raggiungimento obiettivi prestabiliti

Migliora l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione

GENERA VALORE



L'ATTIVITA' DI CONTROLLO: DEFINIZIONE

Il CONTROLLO è qualsiasi azione intrapresa per migliorare la gestione del rischio e accrescere le possibilità di conseguire gli obiettivi stabiliti con efficienza ed economicità



RELAZIONE TRA RISCHI, OBIETTIVI E CONTROLLI

Rischi

Il **rischio** è la probabilità del verificarsi di un evento negativo che impatta sul conseguimento degli obiettivi prefissati dall'organizzazione.

Obiettivi
aziendali

Ogni Organizzazione esiste per il perseguimento di obiettivi strategici, operativi. Gli **obiettivi sono i risultati desiderati** in termini sia di politiche aziendali (controllo costi, qualità servizio) che di altre responsabilità (rispetto normativa, sicurezza).

Per la P.A. (che gestisce denaro pubblico e fornisce servizi alla collettività) è importante anche **come** gli obiettivi sono raggiunti.

La P.A. deve garantire il rispetto dei principi di: **legalità e conformità alle normative ed ai regolamenti; buon andamento e imparzialità - efficienza, efficacia e corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche.**

Il ruolo dei managers consiste nel **fornire la leadership necessaria per garantire queste finalità.**

Controlli

Il **controllo** è qualunque azione intrapresa per mitigare il rischio e fornire una ragionevole garanzia del raggiungimento degli obiettivi aziendali



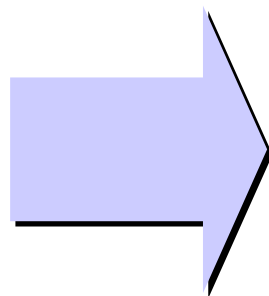
IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

Definizione

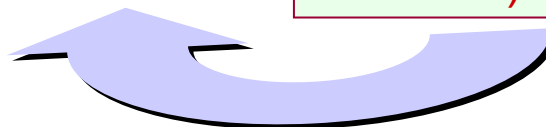
Insieme delle linee d'azione, delle regole, delle procedure, degli strumenti e delle strutture organizzative che mirano ad assicurare il rispetto delle strategie aziendali e il conseguimento degli obiettivi →

ossia un insieme di strumenti in grado di **supportare i “dirigenti” nell’evitare seri problemi**, come le violazioni della normativa interna ed esterna, la perdita di parte del patrimonio, gli eccessi di spesa, le carenze operative, gli errori e le frodi.

Finalità del SCI



Responsabilità dirigenti



- Rispetto delle Leggi e dei regolamenti (conformità legale, fiscale, ambientale, sociale);
- programmi e funzioni/attività raggiungano i risultati attesi (efficacia);
- utilizzo delle risorse consistente con la missione dell'ufficio /struttura e minimizzazione costi (efficienza ed economicità);
- prevenzione di frodi ed errori
- informazioni tempestive e corrette (affidabilità ed integrità dei dati).



CONTROLLO DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE

“Nel quinquennio 2005-2009 dovremo integrare le attività di controllo delle procedure amministrative con le altre tipologie di controllo interno, valorizzando un **approccio collaborativo** e tra pari piuttosto che un atteggiamento ispettivo e punitivo”.



AUTOCONTROLLO

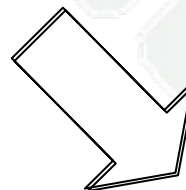
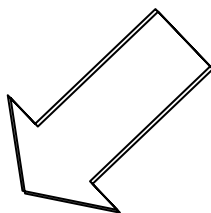


“Nel quinquennio 2005-2009 dovremo accentuare le modalità di autocontrollo dei processi, favorendo l'utilizzo di liste di autovalutazione, le valutazioni periodiche tra pari (audit clinico e organizzativo), la responsabilizzazione diffusa sui punti critici di controllo”.



CONTROLLO DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVO- CONTABILE

**ALTERNATIVE
POSSIBILI**



SERVIZIO DI TIPO ISPETTIVO

**SERVIZIO DI ASSURANCE
E CONSULENZA**



DAI CONTROLLI DI TIPO ISPETTIVO ...





...AD UN APPROCCIO COLLABORATIVO

	STRUTTURA	COMPOSIZIONE	COMPITI
IERI FUNZIONE ISPETTIVA	<ul style="list-style-type: none">❖ Nucleo Ispettivo❖ Nucleo Verifica	<p>Dirigenti di Servizi/ UU.OO. diversi</p> <p>Dirigenti di Servizi/ UU.OO. diversi</p>	<p>Controlli incompatibilità dipendenti</p> <p>Omogenea applicazione delle procedure</p>
OGGI FUNZIONE <u>ASSURANCE E</u> <u>CONSULENZA</u>	<ul style="list-style-type: none">❖ Servizio di Audit <p>Controlli basati su <u>approccio collaborativo</u></p> <p>Fine: <u>MIGLIORARE e non sanzionare</u></p>	<p>1 Direttore di S.S.</p> <p>2 Funzionari amministrativi</p>	<p>Controlli incompatibilità dipendenti L. 662/'96 (ctrl ispettivi).</p> <p>Supporto al R.P.C.</p> <p>Audit di conformità</p> <p>Audit operativi</p> <p>Audit di valutazione efficacia controlli e di miglioramento processi</p> <p>Supporto/consulenza azioni migliorative</p> <p>Rapporto con revisione esterna</p> <p>Riesame della direzione</p>



IL SISTEMA DEI CONTROLLI IN APSS

	interno	esterno	condiviso
obbligatoriosi	<ul style="list-style-type: none">• Controllo di regolarità amm.va e contabile (di tipo ispettivo - Collegio dei Revisori dei Conti)• Valutazione della dirigenza (NdV e Collegio tecnico)• Controllo di gestione ordinario (Serv. CdG)• Controllo strategico (D.G. Comitato dir.)	<ul style="list-style-type: none">• Controllo obiettivi generali e specifici PAT• Autorizzazione PAT strutture sanitarie• Accreditemento istituzionale• Controllo Corte dei conti• Certificazione ISS per LSP	<ul style="list-style-type: none">• Circolo virtuoso delle segnalazioni• Commissione Mista Conciliativa
volontari	<ul style="list-style-type: none">• Autocontrollo vs. CRSA• Audit• Audit clinico• Controllo di gestione progettuale (PMO)	<ul style="list-style-type: none">• EFQM, ISO, OHSAS• Certificazione di bilancio• Accreditementi professionali (es. JCI)• Campagna “Ospedale Sicuro” di Cittadinanza-Attiva	<ul style="list-style-type: none">• Audit Civico con CittadinanzaAttiva• Programma APSS di audit civico (es. UVM, assist. domiciliare)



OBIETTIVO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

Il controllo interno è un processo svolto dalla Direzione, dal Management e dal personale con il fine di garantire

CONFORMITA' A POLITICHE
PIANI, LEGGI, REGOLAMENTI, PROCEDURE
CONTRATTI, ECC.



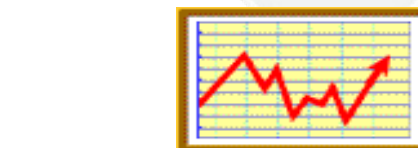
PROTEZIONE
DEL
PATRIMONIO:
fisico,
finanziario,
umano,
intellettuale



AFFIDABILITA' ED INTEGRITA'
DELLE INFORMAZIONI
(PREV. E INDIV. FRODI ED ERRORI)



EFFICIENZA ED
ECONOMICITA' DELLE OPERAZIONI



RAGGIUNGIMENTO
DI OBIETTIVI E TRAGUARDI



PRESUPPOSTI DI UN VALIDO S.C.I.

il controllo deve essere **parte integrante delle procedure operative quotidiane** dell'azienda

i **responsabili** e **tutto il personale** dei singoli processi/attività devono **svolgere controlli sulle loro attività e su quelle sottostanti** di cui hanno la responsabilità

l'azienda deve assicurare, tramite una **funzione indipendente (audit interno)**, da quelle operative che tale sistema sia efficiente ed efficace

I CONTROLLI DI LINEA

I **responsabili di linea** sono chiamati ad operare attivamente in materia di rischi e controlli.

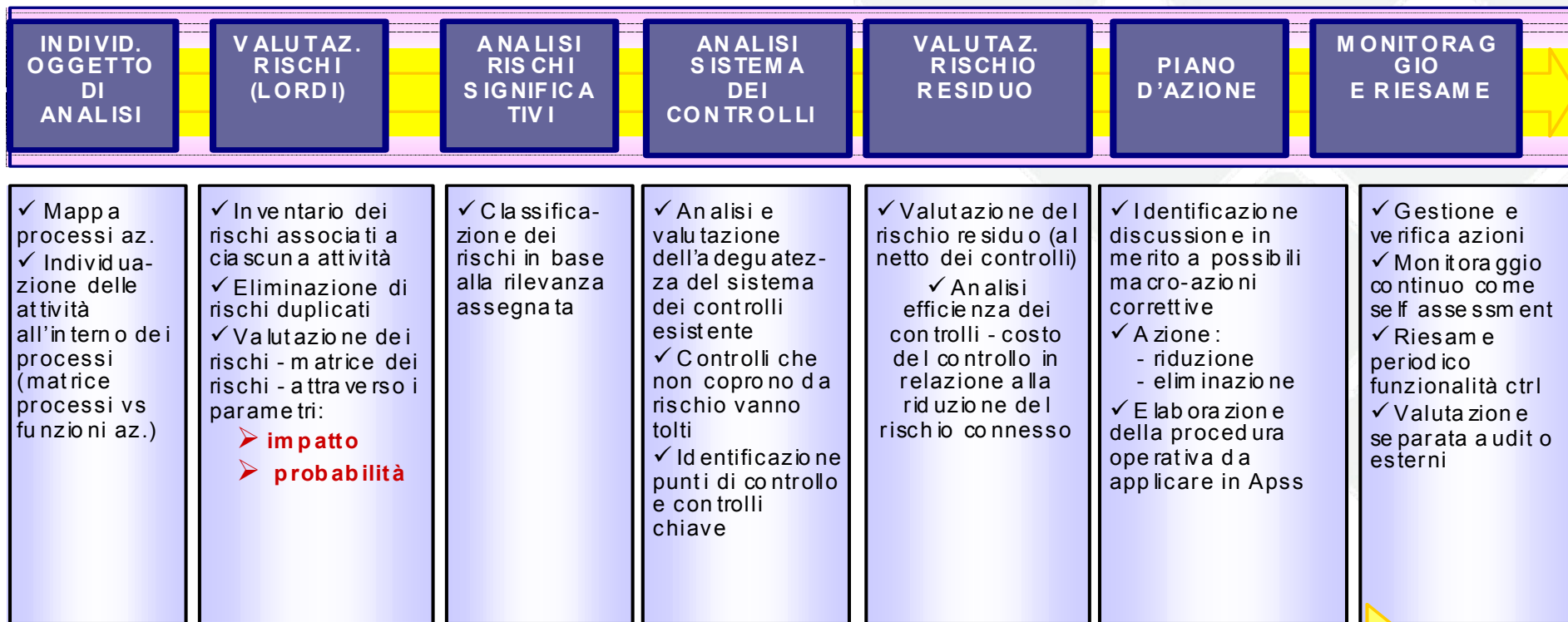
Tali compiti si sostanziano nel **disegno e mantenimento del sistema dei controlli di linea**, ovvero quei controlli, diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni, effettuati dalle stesse strutture/servizi nell'ambito di un processo/attività.



PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO

- Approccio utilizzato è stato quello del Control Risk Self Assessment per l'identificazione e valutazione dei rischi:
- attiva partecipazione del management e dei dipendenti con ruoli gestionali
- impiego di meccanismi di facilitazione → Workshop per la discussione e l'analisi

PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO – lo sviluppo operativo



Processo dinamico - Continuità e padronanza

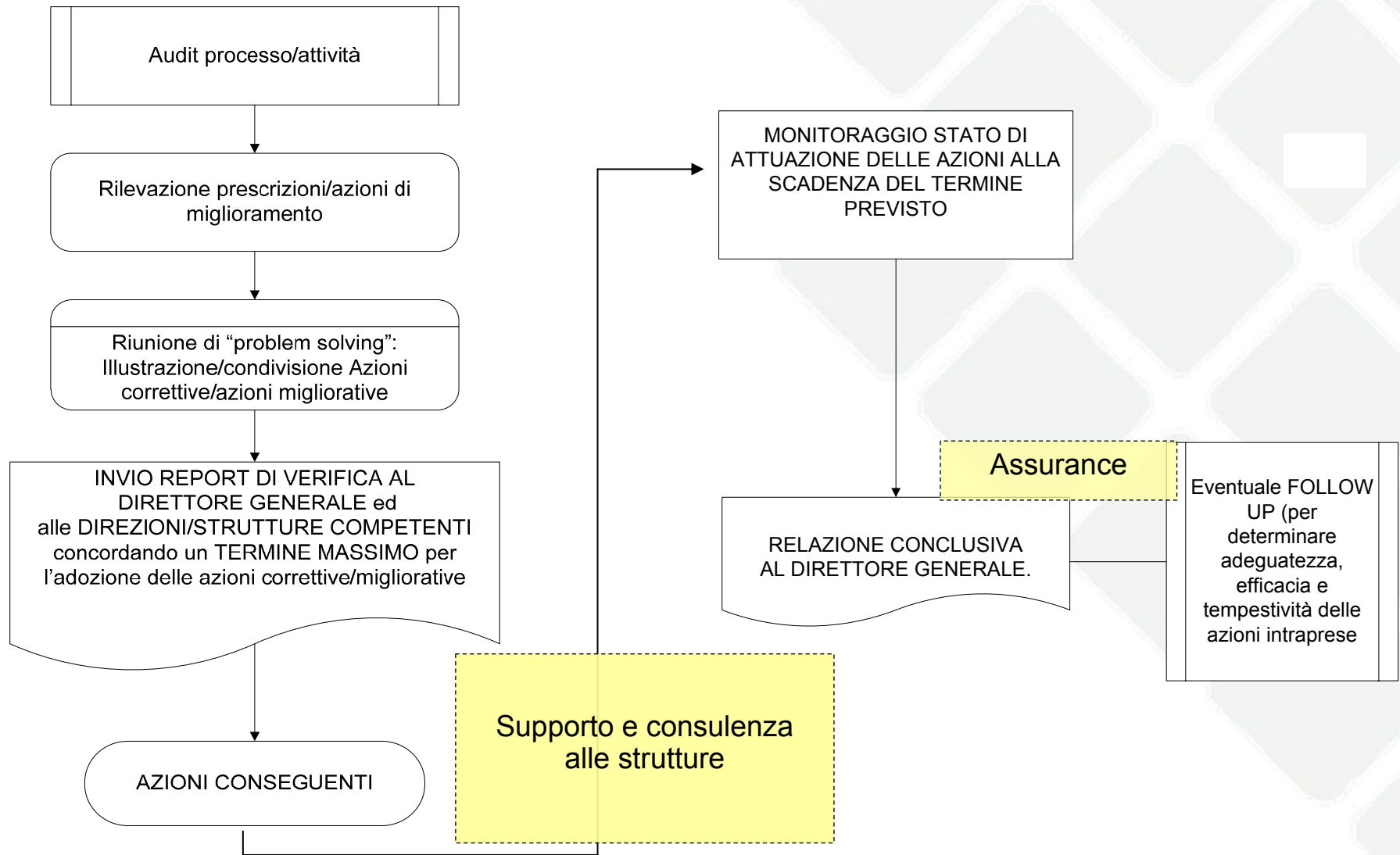


AUDITING INTERNO FORNISCE ANALISI, RACCOMANDAZIONI E CONSULENZE





DIAGRAMMA DI FLUSSO AZIONI MIGLIORATIVE

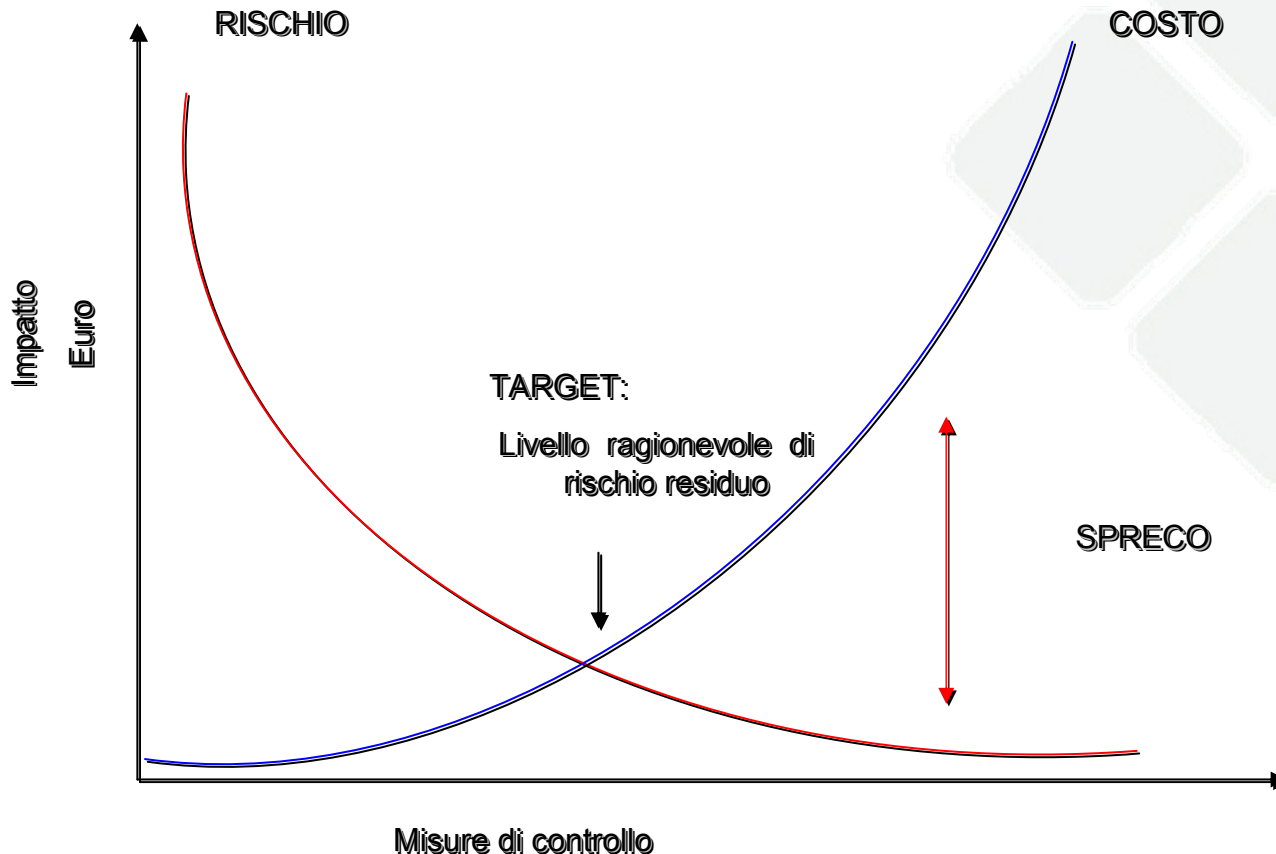




QUALE LIVELLO DI CONTROLLO?

Attenzione:

i controlli devono essere proporzionati alle attività e al rischio residuo al fine di garantire efficacia, efficienza ed economicità (in sintesi devono portare **VALORE AGGIUNTO ALL'ORGANIZZAZIONE**)



Misure di controllo

OTTIMIZZAZIONE DEI CONTROLLI

Il management può cmq decidere di ridurre rischio a **prescindere dal costo:**

Sicurezza luoghi lavoro, immagine, compliance,...

STRUMENTI PER LA PREVENZIONE DELLA
CORRUZIONE, CERTIFICABILITA' DI BILANCIO E
STRUTTURA DEI CONTROLLI NELLA ASL DI
TRENTO: UN'ESPERIENZA SUL CAMPO

2. Le misure per la prevenzione della corruzione

*«La corruzione è un reato basato sul calcolo, non sulla passione.
Le persone tendono a corrompere o a essere corrotte quando i
rischi sono bassi, le multe e punizioni minime, e le ricompense
grandi».*

(Robert Klitgaard)



IL PIANO DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

- Il **PIANO** è stato adottato con Del del D.G. n. 413 dd. 23.07.2013 e aggiornato con Del. DG n. 35 dd. 30 gennaio 2014
- Disponibile in internet
- E' stato trasmesso dalla Direzione per email ai dipendenti/MMG/PLS unitamente ai cod. di comportamento, al PTTI e alla politica per la tutela dei whistleblowers
- Ai nuovi assunti è consegnato alla firma del contratto di lavoro
- Pubblicizzato su fast news e su APSS notizie
- Incontri informativi presso le diverse Strutture aziendali



Nel PIANO sono indicati:

- i processi e le attività ritenuti ad **ALTO** e **MEDIO** rischio di corruzione
- Le misure generali e le misure specifiche già adottate o da adottare
- il termine di implementazione per quelle da adottare
- Il Servizio/U.O. responsabile dell'azione
- Gli indicatori



PUNTI DI FORZA: PREESISTENZA DI UN SISTEMA DI CONTROLLO

CONTROLLI ESTERNI E CERTIFICAZIONI

Promuove la cultura dell'autocontrollo e supporta le Strutture nell'autovalutazione dei rischi e dei controlli

Valuta l'efficacia e l'efficienza delle operazioni nell'ambito dei processi

Valuta conformità dei processi in atto a politiche, procedure, standard, leggi, Regolamenti

CONTROLLO INTERNO (AUDIT)

migliorare la gestione del rischio dei processi aziendali: valutazione dell'efficacia/efficienza dei controlli in relazione ai rischi (accertamenti sull'adeguatezza dei vari sistemi di controllo interno e sulle azioni di mitigazione dei rischi da parte delle strutture)

*INDIVIDUA RISCHI/ESPOSIZIONI
VALUTA ADEGUATEZZA
CONTROLLI E PROMUOVE INIZIATIVE
per il MIGLIORAMENTO*

MOLTE AZIONI GIA' IMPLEMENTATE all'interno dei processi a rischio

CONTROLLO INTERNO DI 1 LIVELLO

Individua azioni di miglioramento da implementare per la mitigazione dei rischi per una maggior efficienza ed efficacia nella gestione dei processi

Monitora attuazione, adeguatezza, efficacia e tempestività delle azioni correttive/migliorative

REPORTING' →
STRUTTURE E
DIREZIONE
AZIENDALE

Supporto al
RPC

Es.: Gestione degli storni da parte dei cassieri
Liquidazione delle voci variabili stipendiali
Procedura rimborsi agli assistiti
Controlli sul Ciclo passivo
Controlli prestazioni specialistiche e diagnostiche strutture accreditate



PUNTI DI FORZA: PREESISTENZA DI PRESIDI ORGANIZZATIVI

- **Separazione delle funzioni** per evitare che stesso servizio/ funzione possa avere il completo dominio di un processo
- **Separazione dei compiti** per evitare che una persona possa originare e contemporaneamente occultare errori e omissioni di natura sia accidentale sia dolosa
- **Procedure di autorizzazione**
- **Valutazioni e decisioni collegiali**
- **Tracciabilità dei controlli e degli accessi informatici**
- **Controlli automatici preventivi e successivi**
- **Controlli di primo livello e di secondo livello**
- **Verifiche sul personale per il rispetto della normativa e regolamento attività e incarichi esterni - L.662/96**



- **Principali Regolamenti e linee guida**
- **Regolamenti contabili aziendali (immobilizzazioni, magazzino, servizio economato e di cassa, proced. incasso e pagamenti, spese in economia e da contratto)**
- **Linee guida per la valutazione invalidità civile e istituzione commissione**
- **Modello valutazione HTA (Health Technology Assessment) per l'introduzione di farmaci e dispositivi medici**
- **Prontuario farmaceutico ospedaliero**
- **Repertorio dispositivi medici**
- **Regolamento sperimentazioni cliniche e Comitato etico**
- **Regolamenti per selezioni interne, affidam. incarichi e formazione commissioni giudicatrici**
- **Regolamento costituzione e gestione fondo unico e gestione sponsorizzazioni, donazioni, legati e eredità**
- **Direttive per l'accesso informatori scientifici sul farmaco nell'ambito del S.S.P.**
- **Manuale RAO per gestione trasparente tempi attesa nell'accesso alle prestazioni di specialistica ambulatoriale**
- **Regolamento sulla formazione delle commissioni di gara**
- **Procedure interne e circolari**



Misure di carattere specifico per la prevenzione corruzione

- Per la L.P. intramoenia: applicazione linee guida L.P. e prenotazione tramite CUP con pagamento prima della usufruzione prestazione (misura preesistente)
- Revoca autorizzazioni L.P. allargata
- La disciplina secondo la priorità clinica nell'accesso alle prestazioni spec. Amb. – sistema RAO (Piano provinciale per contenimento tempi attesa e Manuale RAO)
- Regolamentazione dell'accesso dei rappresentanti delle ditte/informatori scientifici (Direttiva PAT 2007)
- Incarichi lib. prof., borse studio conferiti solo a seguito di avvisi e procedure selettive pubbliche
- Divieto di ricevere regali o utilità per sé o altri di importo >100 € annui. Segnalazione a superiore gerarchico
- Ribadito il divieto di partecipazione a convegni, attività aggiornamento sponsorizzati o con momenti conviviali con invito al singolo dipendente. Monitoraggio RPC e area governance su prescrizioni/ditta.



Misure di carattere specifico per la prevenzione corruzione

- Trasmissione preventiva al Direttore Area tecnica per tutti gli affidamenti diretti > € 1.000,00 con relazione su motivazione impossibilità cfr concorrenziale o a dimostrazione esclusività. Monitoraggio RPC
- Protocollo di tutti i preventivi via PEC
- Rispetto ordine cronologico nelle pratiche
- Attività formazione e sensibilizzazione ai membri commissioni
- Inserimento nei contratti di beni, servizi e lavori di disposizioni per rispetto da parte dei dipendenti e collaboratori ditte degli obblighi condotta cod. comport.to (attuata)
- *Inserimento* nei contratti collaborazioni e consulenza delle disposizioni per il rispetto delle misure del PTPC e dei codici comportamento, nonché clausole di risoluzione (attuata)
- *Attività successiva cessazione rapporto lavoro*
Inserimento: nei contratti di lavoro del divieto di prestare attività lavorativa o professionale;
nei bandi di gara di clausole di non aver concluso contratti o affidato incarichi a ex dipendenti Apss nonché quella di esclusione;
alla cessazione dal servizio rilascio nota informativa circa il divieto



Misure di carattere specifico per la prevenzione corruzione

Per monitoraggio (art.1 c.9 punto e) dei rapporti tra APSS e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o interessati da procedimenti di autorizzazione, erogazione vantaggi economici, anche verificando relazioni parentela o affinità tra titolari, amministratori, soci, dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e dipendenti dell'APSS



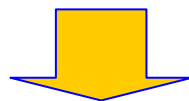
- Indicaz. avvisi, bandi di gara o lettere invito disponibilità a fornire in sede affidamento nomi titolari cariche/soci/ e personale (mod.770)
- Indicaz. nei contratti consulenza e lettere incarico disponibilità a fornire soggetti collegati per controllo sulla dichiarazione rilasciate per assenza conflitto interessi
- Rilascio di dichiarazione su soggetti collegati dai direttori, dirigenti, PO, RUP, DL delle Aree a rischio, dagli operatori che erogano rimborsi agli assistiti, membri commissioni gara.
- Controlli con database CCIAA
- Controlli campionari 770 ditte e i dipendenti APSS/sogg. collegati



POLITICA PER LA PROMOZIONE E TUTELA DELLE SEGNALAZIONI DI RISCHI E IRREGOLARITA' NELL'INTERESSE PUBBLICO

adottata con Del. DG 35 dd. 30/01/2014

<http://www.apss.tn.it/Public/ddw.aspx?n=49673>



- Oltre al dipendente, l'APSS intende tutelare anche i soggetti esterni allo scopo di favorire e incentivare le segnalazioni quale strumento di prevenzione
- Possono essere fatte anche in forma anonima in quest'ultimo caso è importante che siano ben circostanziate, dettagliate, complete, verificabili ed eventualmente, ove possibile, supportate da elementi probatori considerata l'impossibilità di richiedere eventuali approfondimenti
- Garantire la riservatezza e l'anonimato nel rispetto della Legge
- Attivato indirizzo mail: anticorruzione@apss.tn.it



Non solo regole ma occasione di cambiamento

Non è un problema che riguarda ALTRI
Non è un problema del RPC
Tutti siamo coinvolti nell'azione di contrasto

- **COINVOLGERE TUTTI I LIVELLI DELL'ORGANIZZAZIONE E RENDERE CONSAPEVOLI DEL DISVALORE DEGLI EVENTI CORRUTTIVI**
- **DIFFONDERE LE MISURE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E L'ATTIVITA' DI MONITORAGGIO E CONTROLLO**

TUTTI SI DEVONO SENTIRE COINVOLTI E CONTROLLATI

MA SOPRATTUTTO

STIMOLARE ATTEGGIAMENTI ETICI

E PROMUOVERE LA CULTURA DELL'INTEGRITA'

STRUMENTI PER LA PREVENZIONE DELLA
CORRUZIONE, CERTIFICABILITA' DI BILANCIO E
STRUTTURA DEI CONTROLLI NELLA ASL DI
TRENTO: UN'ESPERIENZA SUL CAMPO

3. Il percorso di revisione e certificazione del Bilancio

**I perché della revisione volontaria
del bilancio di esercizio**



Fattori interni di contesto

- **Forte mandato da parte della Direzione strategica (meccanismi volontari di miglioramento continuo dei processi nei documenti di programmazione strategica)**
- **Modello EFQM per l'eccellenza**
- **Accreditamento professionale JCI della struttura ospedaliera di Trento**
- **Certificazione OHSAS del Servizio di Prevenzione e Protezione aziendale, del Servizio Formazione, del Laboratorio di Igiene e del Servizio Veterinario**



Fattori esterni di contesto (successivi)

Legge finanziaria 2006

L'articolo 1, comma 291, della Legge n. 266/2005 prevedeva che un Decreto ministeriale di attuazione avrebbe definito “i criteri e le modalità di certificazione dei bilanci degli enti del Servizio Sanitario Nazionale”.

Decreto Lgs. 118/2011 e successive normative di integrazione e sperimentazione riguardanti le disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio (APSS esclusa perché già certificata)

Definizione Percorsi Attuativi di Certificabilità (P.A.C.), attraverso la ricognizione e la valutazione straordinaria delle procedure amministrativo-contabili



Progetto di revisione del bilancio di esercizio APSS

Attivato dal 2001 con i seguenti obiettivi:

- ✓ **VERIFICARE SOLTANTO I CICLI RITENUTI
MAGGIORMENTE “CRITICI”**

- ✓ **AVERE IL GIUDIZIO DI UN SOGGETTO
PROFESSIONALE ESTERNO CIRCA LA
CORRETTA ED EFFICIENTE GESTIONE DEI
PROCESSI AMMINISTRATIVO-CONTABILI**



La matrice del modello per la revisione di bilancio

Analisi situazione	Identificazione criticità	Interventi di miglioramento	Revisione contabile
Fasi ed attività Sistemi informativi Controlli esistenti Individuazione rischi	<ol style="list-style-type: none">1. Adeguatezza procedure e sistemi2. Individuazione possibili carenze3. Definizione azioni correttive	<ol style="list-style-type: none">1. Adozione nuovi strumenti di controllo2. Miglioramento flusso di lavoro3. Nuove applicazioni informatiche	Introduzione revisione contabile, per fasi: 1.solo alcune aree di bilancio 2.S.P. 3.S.P. e C.E.
Analisi principi contabili Verifica eventuali scostamenti tra direttive contabili regionali e principi contabili	<ol style="list-style-type: none">1. Individuazione delle poste contabili che necessitano di interventi migliorativi2. Riconciliazione dati di bilancio con i valori dei modelli ministeriali	<ol style="list-style-type: none">1. Rettifica dati contabili2. Adeguamento ad eventuali modifiche del quadro normativo contabile e fiscale	Recepimento relazione di audit della società di revisione contabile, con osservazioni e indicazioni per il miglioramento dell'accuratezza nella rilevazione contabile dei fatti di gestione



Progetto di revisione del bilancio

IN SINTESI (Fattori di successo):

- ✓ PROCESSO DI REVISIONE VOLONTARIA
- ✓ APPROCCIO GRADUALE PER FASI
- ✓ INVESTIMENTI NEL SISTEMA INFORMATIVO

NON OBIETTIVO (della Fase iniziale):

OTTENERE LA CERTIFICAZIONE



LE FASI del PROCESSO di REVISIONE: l'impegno "sul campo"

TRE FASI

- ✓ **iniziale**: 15 giorni tra fine novembre per bilancio di verifica, circolarizzazioni dei saldi e verifica del puntuale rispetto procedure e direttive contabili e prima quindicina di dicembre per inventario
- ✓ **ad interim**: 5 giorni a metà mese di febbraio per verifica rimanenze di magazzino
- ✓ **"final"**: 15 giorni per controllo e rilascio relazione



REVISIONE DEL BILANCIO e SISTEMA dei CONTROLLI INTERNI

- INTERAZIONE CON IL COLLEGIO SINDACALE E PARTNERSHIP CON INTERNAL AUDIT
- CONTROLLI PREVENTIVI (FASE INIZIALE DI REVISIONE DELL'ESERCIZIO CONTABILE), CONCOMITANTI (RELAZIONE DI CERTIFICAZIONE) E SUCCESSIVI (DOCUMENTO DI ANALISI DELLE CRITICITA' EMERSE E RIUNIONE DI CONDIVISIONE CON LE STRUTTURE AZIENDALI COINVOLTE PER IL RIESAME E MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLE PROCEDURE)
- NEL CAPITOLATO DI GARA PER L'AFFIDAMENTO DELLA REVISIONE CONTABILE DEL BILANCIO DI ESERCIZIO, E' RICHIESTA ANCHE LA REALIZZAZIONE DI UN SUBPROGETTO PER IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO CON INDIVIDUAZIONE DI UNA PROCEDURA PER CIASCUN PERIODO AMMINISTRATIVO DA SOTTOPORRE ALLA VERIFICA DEGLI SNODI DI CONTROLLO, ALLA CONFORMITA' RISPETTO ALLA NORMATIVA DI RIFERIMENTO, ALLA MAPPATURA DEI RISCHI ED ALLA TRACCIATURA DELLE VERIFICHE DI LINEA (MANUTENZIONE ORDINARIA DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE, PIANO ANTICORRUZIONE E SISTEMA DEI CONTROLLI PER LA LIQUIDAZIONE DEGLI EMOLUMENTI STIPENDIALI AL PERSONALE DIPENDENTE E CONVENZIONATO, GESTIONE MODELLO ASSICURATIVO)



BILANCIO, CONTROLLI INTERNI e SPENDING REVIEW

- La riduzione del finanziamento e delle risorse disponibili in un quadro di “obbligo di equilibrio di bilancio” porta alla stringente necessità di un sistema di controllo interno che permetta di ridurre le inefficienze, non esponga il S.S.N. al possibile riconoscimento di addebiti non dovuti e permetta alla Direzione strategica di poter monitorare in maniera puntuale e tempestiva l’andamento economico-finanziario degli Enti del comparto sanitario pubblico.
- La diminuzione dei termini di legge per il pagamento e gli obblighi di certificazione dei crediti certi, liquidi ed esigibili presuppongono la corretta iscrizione dei debiti a bilancio e la tracciatura e completezza di eventuali contestazioni scritte eccepite ai fornitori.
- La dematerializzazione del corredo contabile (fatturazione elettronica) evidenzia la necessità di rivedere i meccanismi e gli snodi di controllo delle fatture, prevedendo un iter di riscontro e controllo anche con modalità informatizzate.



CERTIFICAZIONE DI BILANCIO: subprogetto manutenzioni ordinarie patrimonio immobiliare

- **Perché è stata scelta la procedura di mappatura delle manutenzioni ordinarie del patrimonio immobiliare?**
 - **caratteristiche organizzative e logistiche del Servizio Immobili e Servizi Tecnici**
 - **normativa di settore ad hoc**
 - **somma urgenza**
 - **figure professionali diverse coinvolte nell'iter di riscontro e controllo (Direttore Lavori e Responsabile Unico del Procedimento)**
 - **interazione tra personale amministrativo e personale tecnico**
 - **necessità di formalizzare una procedura ad hoc con validazione di supervisione di un ente terzo (società di revisione)**



ESITI mappatura manutenzioni ordinarie patrimonio immobiliare

- **Affidamento diretto (anche con piano anticorruzione, mail a Direttore di Area)**
- **Emissione buoni d'ordine preventivi**
- **Possibile coincidenza delle figure di Direttore Lavori e Responsabile Unico del Procedimento**
- **Scelta del contraente (da contratto o secondo il sistema in economia)**
- **Necessità dei preventivi (anche con piano anticorruzione, protocollazione PEC)**
- **Tracciatura della documentazione attestante il controllo e l'eventuale contestazione al fornitore (anche per la certificazione dei crediti)**
- **Firma leggibile del funzionario che attesta la regolarità del lavoro o fornitura, anche per accertarne i poteri di impegnare l'Azienda**
- **Regime IVA applicabile (ristrutturazioni)**



CERTIFICAZIONE DI BILANCIO: subprogetto controlli procedure stipendiali

- Perché è stata scelta la procedura di mappatura delle procedure stipendiali?
 - significatività costo del personale dipendente e convenzionato a bilancio
 - inserimenti manuali delle competenze accessorie (margine di errore)
 - controlli centralizzati e periferici (rischio di sovrapposizioni o di carenza di verifiche)
 - controlli a tappeto e controlli campionari
 - indici di anomalia
 - necessità di formalizzare una procedura che sia anche funzionale anche ad omogeneizzare i controlli attivati nelle diverse strutture aziendali

coinvolte



ESITI mappatura controlli procedure stipendiali

- **Definizione matrice di responsabilità del Servizio Amministrazione del Personale, dei Servizi Amministrazione delle articolazioni aziendali e delle strutture aziendali che assicurano caricamenti massivi di dati con immissioni automatizzate**
- **Definizione dei controlli di I livello (autocontrollo operatori), dei controlli campionari di II livello (dirigenti responsabili)**
- **Mappatura di tutte le voci stipendiali correlate ad inserimenti nelle movimentazioni mensili**
- **Tempistica dei controlli e diffusione/condivisione scadenzario**
- **Coinvolgimento software house**



PROGETTO DI REVISIONE DEL BILANCIO

CICLI VERIFICATI:

- ✓ **MAGAZZINO**
- ✓ **CESPITI**
- ✓ **PERSONALE**
- ✓ **FONDI RISCHI ED ONERI**
- ✓ **CICLO ATTIVO**
- ✓ **CICLO PASSIVO**



PROGETTO DI REVISIONE DEL BILANCIO

MAGAZZINO

- **Adeguamento regolamento aziendale sulla contabilità di magazzino**
- **Conformità procedure adottate a quanto previsto nel regolamento aziendale**
- **Dimostrazione effettiva esistenza fisica (magazzini-reparti/servizi-terzi) delle scorte**
- **Definizione ruoli e responsabilità connessi al processo di rilevazione inventariale delle scorte**
- **Garantire la separazione tra funzioni di contabilità di magazzino e di contabilità generale**
- **Rilevazione e tracciabilità degli scarichi di magazzino e dei trasferimenti a reparto**



PROGETTO DI REVISIONE DEL BILANCIO

CESPITI

- **Adeguamento regolamento aziendale ai principi contabili (valorizzazione ed ammortamento)**
- **Conformità procedure adottate a quanto previsto nel regolamento aziendale**
- **Controlli giacenza fisica, corretta ubicazione ed entrata in funzione**
- **Separazione responsabilità fasi di gestione, autorizzazione, esecuzione e contabilizzazione delle transazioni**
- **FOCUS: ruolo dei consegnatari**



PROGETTO DI REVISIONE DEL BILANCIO

PERSONALE

- Congruità e tracciabilità procedure (ad esempio, nell'iscrizione delle competenze accessorie)
- Individuazione aree di rischio (INSERIMENTI MASSIVI)
- Analisi affidabilità sistema IT
- Controlli di II livello (corretta applicazione delle previsioni contrattuali agli aventi diritto...e solo a loro)
- Formalizzazione flussi informativi per consentire la percorribilità dei controlli del trattamento economico del personale, (regolazione giuslavoristica e previdenziale)



PROGETTO DI REVISIONE DEL BILANCIO

FONDI DEL PASSIVO DI STATO PATRIMONIALE

-Verifica completa esposizione fondi in chiusura di esercizio (ad esempio **FONDO CAUSE CIVILI**, con elenco delle controversie legali, relativa passività potenziale e relazione delle condizioni “di fatto” e legali che hanno portato a tale stima).

CIRCOLARIZZAZIONE LEGALI ESTERNI

- **ACCERTAMENTO CORRETTA REGISTRAZIONE SCRITTURE DI CHIUSURA ESERCIZIO**

- **Focus: ricognizione di tutte le passività potenziali, anche quelle stimate con valore zero.**



PROGETTO DI REVISIONE DEL BILANCIO

CICLO ATTIVO

- CONTROLLI SUI **DATI IN ENTRATA** (LA FILIERA LOGICA DI FLUSSO): DALLA PRENOTAZIONE DELL'UTENTE al C.U.P. FINO ALL'INCASSO DELLA PRESTAZIONE A CONTO ECONOMICO
- CONTROLLI SULLE **ELABORAZIONI**: PROCEDURA DI ADDEBITO, MODALITA' DI RISCOSSIONE, GESTIONE DELL'INSOLUTO
- CONTROLLI SUI **RISULTATI**: REPORT ENTRATE PROPRIE, INDICI DI ANOMALIA (OPERAZIONI DI STORNO IN CASSA). **CIRCULARIZZAZIONE.**



PROGETTO DI REVISIONE DEL BILANCIO

CICLO PASSIVO (1 di 2)

È ARTICOLATO IN 2 SOTTO PROCESSI:

1) ACQUISTI (FABBISOGNO DI B&S, CRITERIO DELL'EVIDENZA PUBBLICA NELLA SCELTA DEL CONTRAENTE, COMPATIBILITA' CON IL "BUDGET", MATCH CORREDO CONTABILE ORDINE DDT FATTURA (D.D.T. PER I BENI O AUTORIZZAZIONE ALLA SPESA PER I SERVIZI), RICEVIMENTO B&S, CUSTODIA DEL BENE O PUNTUALE RILEVAZIONE DEL SERVIZIO ACQUISITO, APPROVAZIONE DEL DEBITO, REGISTRAZIONE DELL'ACQUISTO IN CONTABILITA' (CO.GE. E CO.AN.)



PROGETTO DI REVISIONE DEL BILANCIO

CICLO PASSIVO (2 di 2)

2. PAGAMENTI

DISPOSIZIONE DEI PAGAMENTI – REGISTRAZIONE DEI PAGAMENTI

METODO:

- CIRCULARIZZAZIONE SALDI
- INTERVISTE REFERENTI DI AREA
- ANALISI CORREDO CONTABILE (VERIFICA DELLA FILIERA LOGICA, dalla PROCEDURA DI SCELTA DEL CONTRAENTE al PAGAMENTO DEL FORNITORE)



PROGETTO DI REVISIONE DEL BILANCIO

LA CIRCULARIZZAZIONE

-LA **CIRCULARIZZAZIONE** PERMETTE DI ACQUISIRE INFORMAZIONI DA SOGGETTI TERZI CON CUI LA ASL INTRATTIENE RAPPORTI DI QUALSIASI NATURA, AL FINE DI POTER CONFRONTARE LE SINGOLE RISPOSTE CON I SALDI DELLE POSTE DI BILANCIO ISCRITTE IN CONTABILITA' GENERALE.

-LA **CIRCULARIZZAZIONE** E' QUINDI DIRETTA AD OTTENERE LA CONFERMA DA PARTE DI TERZI DELL'EFFETTIVA CONSISTENZA DI TALI POSTE DI BILANCIO, IN MODO TALE DA ACCERTARE CHE LA ASL NON ESPONGA DATI DI BILANCIO DIVERSI DA QUELLI EFFETTIVI.



PROGETTO DI REVISIONE DEL BILANCIO

CHI CIRCULARIZZARE

- GLI ISTITUTI DI CREDITO (BANCHE, POSTE, ecc.)
- CLIENTI (PAT PER I CONTRIBUTI, ENTI PUBBLICI E PRIVATI, CLIENTI CON CONCOMITANTE POSIZIONE CREDITORIA)
- FORNITORI (PER FATTURATO, PER NUMERO PARTITE IN “AVERE”, PER REGOLAZIONE POSIZIONE CLIENTE-FORNITORE, PER SALDO A ZERO MA CON PRESENZA DI MOVIMENTAZIONI CONTABILI)
- LEGALI (STIMA PASSIVITA’ POTENZIALI E SPESE LEGALI) E FISCALISTI (CONTENZIOSI TRIBUTARI)



PROGETTO DI REVISIONE DEL BILANCIO

**NEL MESE DI APRILE 2006 RILASCIO DELLA CERTIFICAZIONE
DEL BILANCIO DI ESERCIZIO 2005 DA PARTE DI SOCIETA'
ABILITATA ISCRITTA ALL'ALBO CO.N.SO.B
(STATO PATRIMONIALE).**

**A.P.S.S. HA POI CERTIFICATO L'INTERO BILANCIO DI ESERCIZIO
DI COMPETENZA ECONOMICA 2006 – 2013**

**Le relazioni di audit della società di revisione hanno permesso di far
crescere l'autocontrollo e di migliorare l'affidabilità
organizzativa e dei flussi informatici correlati.**

www.apss.tn.it

Tullio Ferrari (tullio.ferrari@apss.tn.it)

Direttore area economica

Responsabile della prevenzione della corruzione

0461/904926

Agnese Morelli (agnese.morelli@apss.tn.it)

Posizione organizzativa

Servizio di Audit

0461/902997

Massimo Caputo (massimo.caputo@apss.tn.it)

Posizione organizzativa

Servizio Finanza, Bilancio e Contabilità

0461/904906