

## RELAZIONE SULLA FUNZIONE DEL CONTROLLO INTERNO

L'art. 5, comma 3, del D.Lgs.vo n° 165/01, prescrive che gli organismi di controllo interno verifichino periodicamente la rispondenza delle determinazioni organizzative ai principi di sana amministrazione al fine di predisporre l'adozione di interventi correttivi e di favorire appropriate misure nei confronti dei Responsabili della Gestione.

I *principi generali* in materia di controlli interni nelle pubbliche amministrazioni sono contenuti all'art. 1, comma 1, del D.Lgs.vo n° 286/1999 il quale prescrive che "le pubbliche amministrazioni, nell'ambito della rispettiva autonomia, si dotano di strumenti adeguati a:

- a) garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (controllo di regolarità amministrativa e contabile);
- b) verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (controllo di gestione);
- c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (valutazione della dirigenza);
- d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (valutazione e controllo strategico).

La conoscenza delle attività aziendali in tutte le sue articolazioni, aiuta ad identificare eventi, operazioni e prassi che possano avere effetti significativi nell'ambito del sistema amministrativo e contabile e soprattutto consente la comprensione del sistema organizzativo, utile per poter pianificare e sviluppare una adeguata ed efficace attività di controllo delle procedure in essere disciplinata nei vari regolamenti aziendali introdotti nel sistema organizzativo ed amministrativo.

La conoscenza dell'azienda è un fattore primario per ottenere tutte le informazioni preliminari delle strutture organizzative e delle procedure contabili.

L'istituzione di un efficace controllo interno, è utile per:

- mettere a fuoco gli obiettivi e le finalità che si perseguono
- focalizzare ed anticipare i rischi amministrativo-contabili presenti nei processi (anche di attività sanitarie), con lo sviluppo di adeguati piani/interventi di contenimento, che altrimenti potrebbero compromettere il raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'organizzazione
- consentire con ragionevole certezza il raggiungimento degli obiettivi organizzativi nell'ottica del miglioramento in termini di efficienza e di efficacia dei processi

Un efficace controllo interno mira a focalizzare l'attenzione sia sulle politiche aziendali sia sulla individuazione delle responsabilità sugli atti posti in essere. Con la prima assumono importanza le politiche che mirano alla qualità del servizio sanitario, alla crescita della qualità percepita dall'utenza, alla ottimizzazione dei costi, ad un efficace equilibrio economico che confronti costi e benefici complessivi della gestione aziendale. Con la seconda, l'attenzione è rivolta a verificare il rispetto della normativa, alla certezza dei dati, alle verifiche dei corretti comportamenti, alla conformità delle procedure interne attuate in conformità dei regolamenti aziendali, alla salvaguardia del patrimonio aziendale.



In questo contesto possono inserirsi fattori di rischio che minacciano il raggiungimento degli obiettivi aziendali che possono derivare sia da fonti esterne ma anche da fonti interne.

Le fonti esterne che influenzano i processi decisionali, dipendono spesso da fattori legali, aspetti tecnologici, dalla condotta dei fornitori, da comportamenti non conformi di terzi, aspetti questi che devono essere controllati e monitorati per capirne l'incidenza sui processi decisionali. Le fonti interne, invece, possono dipendere da carenze nella struttura dei controlli, dal processo produttivo, dalla disponibilità finanziaria, dal comportamento dei dipendenti, da responsabilità ambientali e comportamenti non corretti di interni.

In questo contesto, l'istituzione di un controllo interno è il mezzo attraverso il quale la Direzione Aziendale può monitorare e controllare lo svolgersi di tutta l'attività aziendale. Lo strumento aziendale di governo del sistema può attuarsi attraverso l'emanazione di direttive, procedure e tutte sono finalizzate a raggiungere diversi obiettivi:

- gestione aziendale efficace ed efficiente
- attendibilità dei dati gestionali
- rispetto della normativa di legge
- salvaguardia del patrimonio aziendale

Il controllo gestionale ed il controllo amministrativo contabile, sono aspetti che trovano nell'ambito del controllo interno una particolare attenzione ed obiettivo primario.

Il controllo gestionale non è altro che l'insieme delle procedure e tecniche che permettono di programmare e successivamente controllare, su base periodica e sistematica, le operazioni aziendali allo scopo di raggiungere gli obiettivi di gestione assegnati.

Il controllo amministrativo contabile è invece l'insieme delle procedure e tecniche che garantiscono alla Direzione Aziendale di verificare la conformità delle operazioni svolte alle direttive generali o specifiche impartite, la conformità delle operazioni gestionali alla normativa in vigore, la corretta rendicontazione delle operazioni contabili.

Un corretto sistema di controllo interno, deve avere il supporto di una adeguata struttura organizzativa, un sistema informativo e direzionale adeguato alle dimensioni aziendali, attività di controllo, sia generali che specifiche.

La struttura organizzativa deve interloquire con i diversi livelli di responsabilità, verificare i rapporti di coordinazione e subordinazione che intercorrono tra le diverse articolazioni aziendali, identificare le attribuzioni assegnate ad ogni articolazione organizzativa e le competenze del personale assegnato, nonché documentare ed accertare che le procedure e le direttive siano diffuse e comunicate a tutto il personale interessato.

Rientra nell'ambito della struttura organizzativa del controllo interno, definire i diversi livelli di responsabilità che interessano aspetti gestionali strategici come la programmazione ed il controllo di gestione, la rendicontazione delle prestazioni sanitarie erogate, gli acquisti di beni e servizi, la gestione del patrimonio, la gestione della tesoreria, la gestione del personale, la contabilità generale ed analitica.

In relazione ai fattori precedentemente descritti, acquistano importanza per il controllo interno, tutte le attività volte a monitorare la diffusione di una elevata cultura aziendale, l'impegno a mantenere una

elevata competenza e qualità, una motivata politica di gestione del personale, compresa la sua formazione, e la verifica dei criteri di delega dei poteri gestionali e di responsabilità.

Naturalmente il supporto di un adeguato sistema informativo nell'ambito di una corretta informazione/comunicazione, diventa fondamentale per il complessivo sistema aziendale.

L'attività di acquisire in modo accurato e tempestivo le informazioni, consente non solo di processare le informazioni per renderle disponibili e comprensibili ma anche di poter rappresentare sotto forma di reportistica, le informazioni utili a capire l'andamento della gestione.

Le analisi del controllo interno, sono strumenti rappresentativi dell'insieme delle procedure aziendali che aiutano nelle scelte gestionali a diversi livelli. La tipologia dei controlli, sia preventivi che consuntivi, sono di valido aiuto nel processo di analisi dei risultati e delle verifiche attivate.

L'importanza dell'impiego di una attività di controllo interno non è solo una esigenza di conoscenza e di analisi della attività aziendale ma è anche un percorso previsto nel Piano Attuativo della Certificabilità dei Bilanci delle Aziende Sanitarie (PAC) che la Regione Sardegna intende perseguire con l'obiettivo di "prevenire ed identificare eventuali comportamenti non conformi a leggi e regolamenti che abbiano impatto significativo in bilancio". Per perseguire tale obiettivo sono previste linee guida regionali per il controllo interno e l'attivazione di procedure di controllo interno sugli atti amministrativi.

Nella ASL di Cagliari esiste una procedura informatica (SISAR) fortemente integrata per la gestione delle attività amministrativo-contabili (AMC ed altri moduli applicativi) ma risulta non pienamente sviluppata la fase dei controlli al suo interno.

Nell'ambito dell'anticorruzione, in sede di predisposizione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, è stata utilizzata la "metodologia di gestione del rischio" al fine di mappare i processi amministrativi potenzialmente soggetti a fenomeni corruttivi, identificare e valutare il rischio per ciascun processo, trattare il rischio con adeguate misure di prevenzione.

Pertanto, l'attivazione di un adeguato sistema di verifica ed analisi del contesto organizzativo, finalizzato alla creazione ed alla gestione di un sistema di controllo interno, si persegue governando i rischi amministrativo-contabili secondo questi obiettivi:

- governo delle attività amministrativo-contabili all'interno del SISAR
- governo dei processi aziendali individuati (vedi area delle rimanenze) e individuabili nell'ambito del P.A.C.
- governo dei processi aziendali individuati nel Registro dei Rischi inserito nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione
- governo dei processi aziendali individuabili nell'ambito della prevenzione della corruzione.

Le funzioni del Controllo Interno possono essere assicurate inizialmente da 1 Dirigente Amministrativo, già Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, da 1 collaboratore amministrativo e da 1 assistente amministrativo presenti nell'ambito delle strutture amministrative aziendali.

ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE

N: 900 DEL - 7 LUG. 2014  
IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO (Dott. Sergio Salis) IL DIRETTORE SANITARIO (Dott. Ugo Spelli)  
IL DIRETTORE GENERALE (Dott. Emilio Simone)

Il Direttore Amministrativo  
Dott. Sergio Salis

Il presente allegato è composto da n° 3 fogli  
di n° 3 pagine.