

# **I sistemi di controllo nelle Aziende Sanitarie**

**MePAIE - Cremona 27 febbraio 2014**

**Dott. Fabrizio Mocavini – MEF-RGS-SeSD**

# Punti principali

- 1 – il contesto generale della Sanità
- 2 – il controllo nelle Aziende sanitarie
- 3 – criticità emerse dall'attività di controllo
- 4 – verso nuovi modelli di controllo interno
- 5 – prospettiva europea

# Andamento della spesa Sanitaria

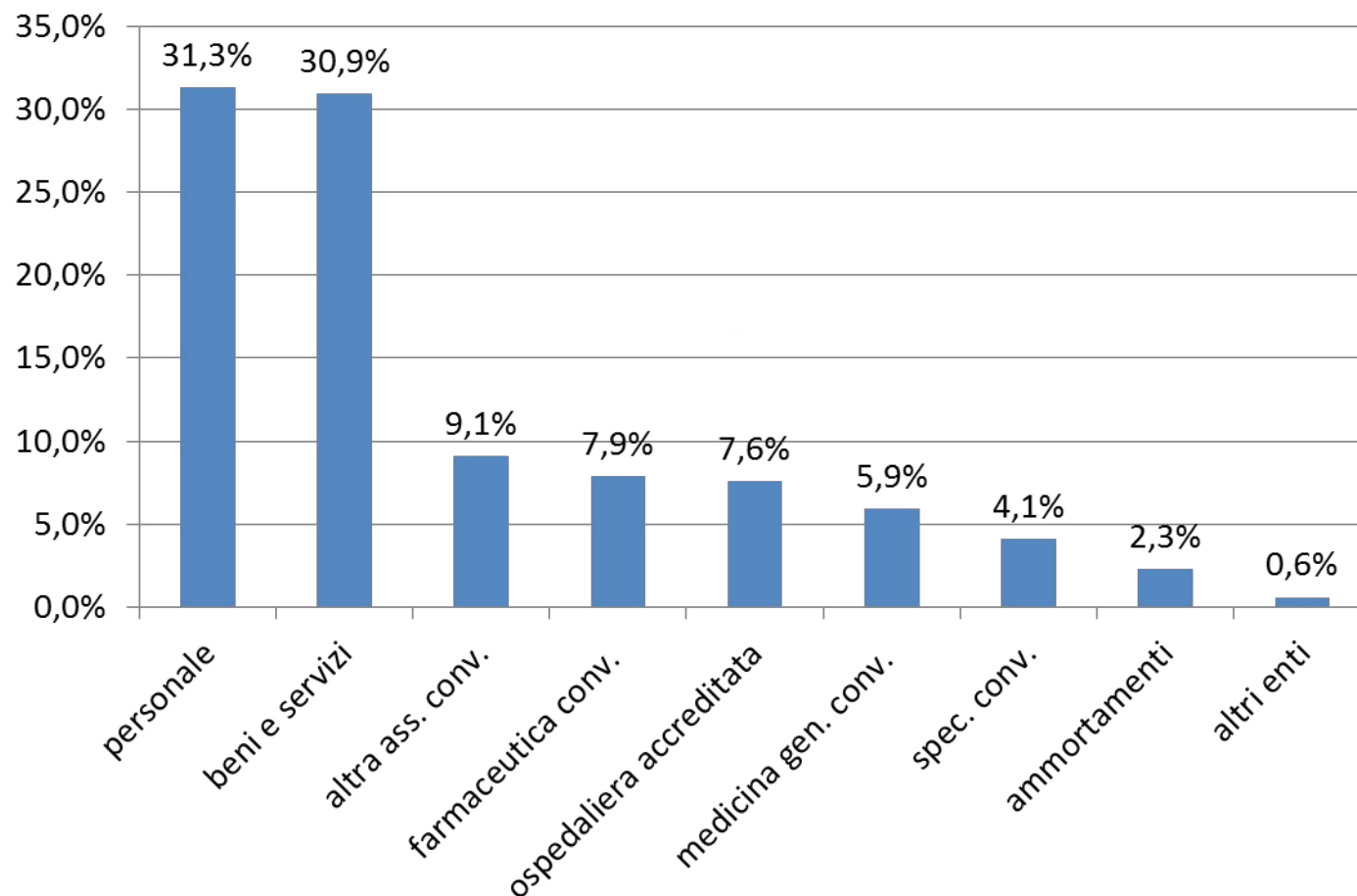
periodo 2009-2017	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Spesa Sanitaria</b>	<b>110.474</b>	<b>112.526</b>	<b>111.593</b>	<b>110.842</b>	<b>111.108</b>	<b>113.029</b>	<b>115.424</b>	<b>117.616</b>	<b>119.789</b>
<b>in % di PIL</b>	7,3%	7,3%	7,1%	7,1%	7,1%	7,0%	6,9%	6,8%	6,7%
<b>Tasso variazione in %</b>	1,5%	1,9%	-0,8%	-0,7%	0,2%	1,7%	2,1%	1,9%	1,8%

PRESTAZIONI SOCIALI	1990	1995	2000	2005	2010	2011	2012
<b>SANITA'</b>	<b>26,5%</b>	<b>22,1%</b>	<b>24,2%</b>	<b>26,6%</b>	<b>25,4%</b>	<b>24,9%</b>	<b>24,4%</b>
<b>PREVIDENZA</b>	65,7%	70,3%	69,1%	65,8%	66,5%	67,4%	68,1%
<b>ASSISTENZA</b>	7,8%	7,6%	6,7%	7,6%	8,0%	7,7%	7,6%

	tasso crescita medio per periodo			
PRESTAZIONI SOCIALI	90/12	90/95	95/01	01/12
<b>SANITA'</b>	<b>4,5%</b>	<b>2,9%</b>	<b>7,9%</b>	<b>3,5%</b>
<b>PREVIDENZA</b>	5,1%	8,1%	4,8%	3,9%
<b>ASSISTENZA</b>	4,8%	6,2%	3,7%	4,7%

Fonti: DEF 2013 e ISTAT

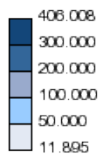
# Composizione della spesa sanitaria secondo la classificazione economica (2012)



Fonte: RGSEP 2012

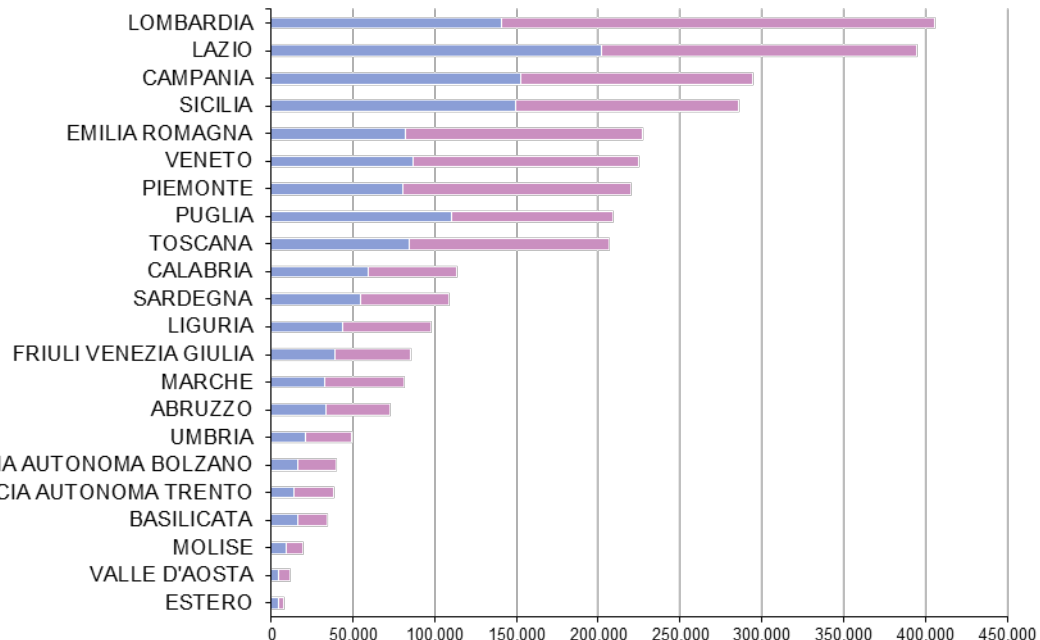
# 1 - Il contesto generale della Sanità

Totale Dipendenti

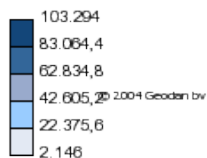


**Dipendenti PA**

Regioni

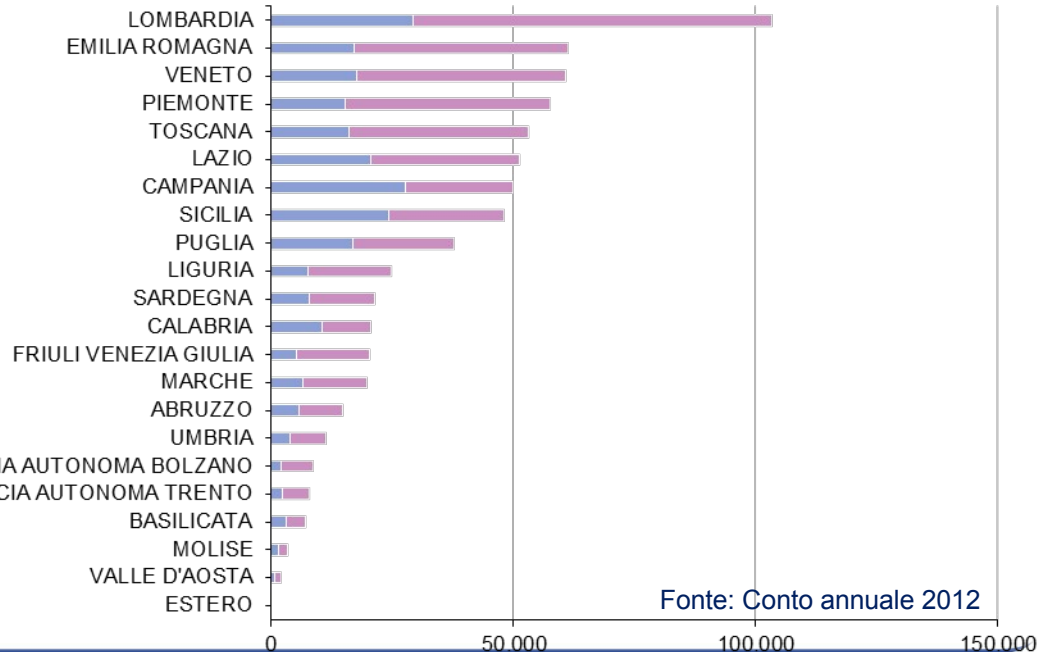


Totale Dipendenti



**Comparto:  
SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE**

Regioni



Fonte: Conto annuale 2012

# Raffronto dipendenti SSN e popolazione residente

Regioni	UOMINI	DONNE	Totale Dipendenti i SSN	%	UOMINI	DONNE	Totale Popolazione Residente	%
LOMBARDIA	29.227	74.067	103.294	15,06%	4.764.897	5.029.628	9.794.525	16,41%
EMILIA ROMAGNA	17.096	44.176	61.272	8,93%	2.114.962	2.262.525	4.377.487	7,33%
VENETO	17.632	43.223	60.855	8,87%	2.377.937	2.503.819	4.881.756	8,18%
PIEMONTE	15.347	42.207	57.554	8,39%	2.110.576	2.263.476	4.374.052	7,33%
TOSCANA	16.085	36.928	53.013	7,73%	1.772.317	1.920.511	3.692.828	6,19%
LAZIO	20.617	30.584	51.201	7,46%	2.666.925	2.890.351	5.557.276	9,31%
CAMPANIA	27.751	22.152	49.903	7,27%	2.796.949	2.972.801	5.769.750	9,67%
SICILIA	24.281	23.865	48.146	7,02%	2.418.687	2.581.245	4.999.932	8,38%
PUGLIA	16.874	20.995	37.869	5,52%	1.963.041	2.087.762	4.050.803	6,79%
LIGURIA	7.683	17.266	24.949	3,64%	740.293	824.834	1.565.127	2,62%
SARDEGNA	7.788	13.581	21.369	3,12%	801.849	838.530	1.640.379	2,75%
CALABRIA	10.641	10.054	20.695	3,02%	954.259	1.003.979	1.958.238	3,28%
FRIULI VENEZIA GIULIA	5.327	14.965	20.292	2,96%	589.803	632.057	1.221.860	2,05%
MARCHE	6.499	13.350	19.849	2,89%	747.635	797.520	1.545.155	2,59%
TRENTINO - ALTO ADIGE	4.484	12.121	16.605	2,42%	424.966	461.273	886.239	1,48%
ABRUZZO	5.846	9.049	14.895	2,17%	637.389	675.118	1.312.507	2,20%
UMBRIA	4.018	7.429	11.447	1,67%	509.750	530.184	1.039.934	1,74%
BASILICATA	3.104	4.023	7.127	1,04%	282.106	294.088	576.194	0,97%
MOLISE	1.460	2.045	3.505	0,51%	152.865	160.476	313.341	0,52%
VALLE D'AOSTA	687	1.459	2.146	0,31%	62.391	65.453	127.844	0,21%
<b>Totale</b>	<b>242.447</b>	<b>443.539</b>	<b>685.986</b>	<b>100%</b>	<b>28.889.597</b>	<b>30.795.630</b>	<b>59.685.227</b>	<b>100%</b>

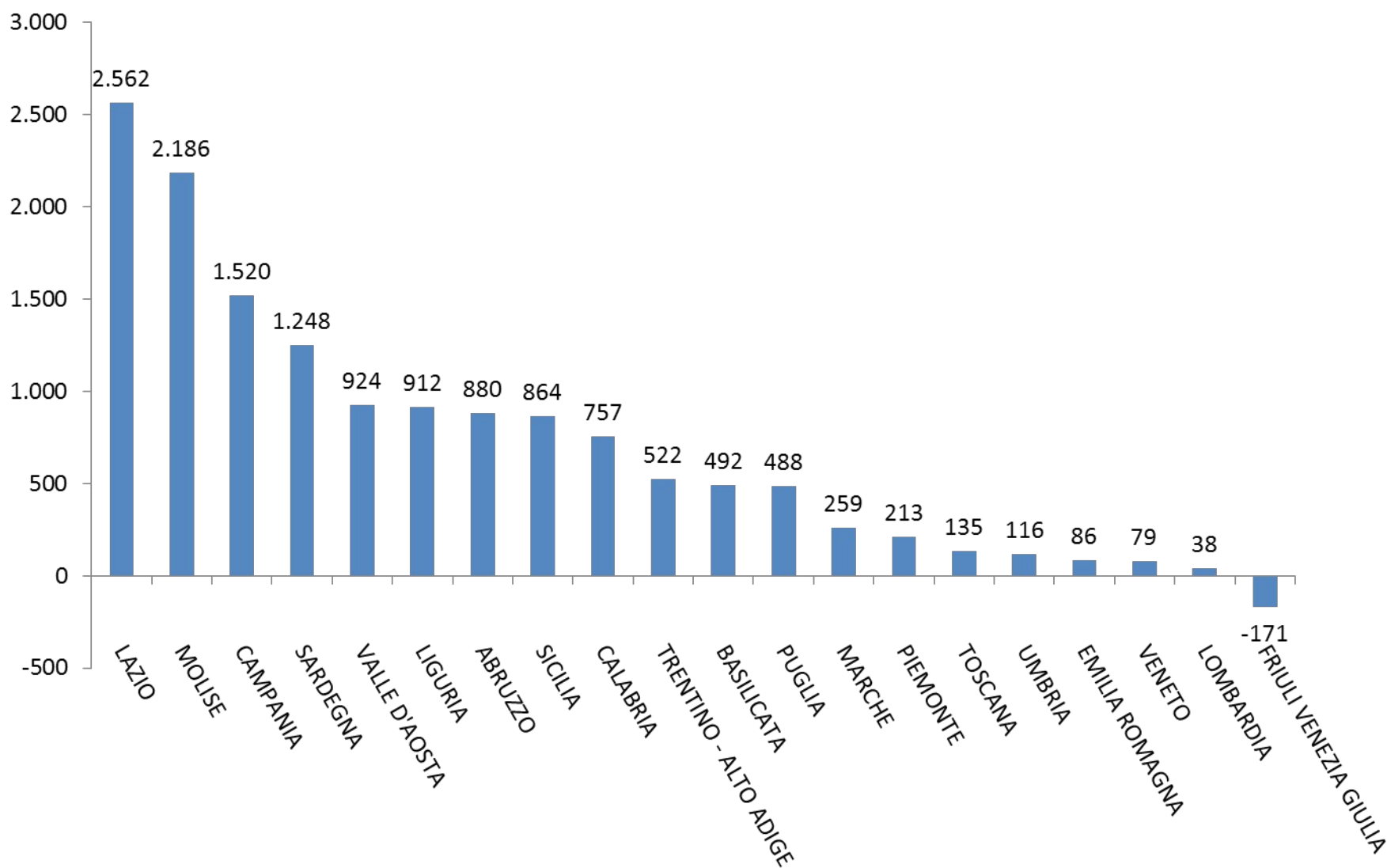
REGIONI	DISAVANZO 2001-2012	Magg. IRPEF	IRAP >3,9%	Magg. bollo auto	cartolarizz.
LAZIO	14.794	X	X		Immobiliare
CAMPANIA	8.871	X	X	X	X
SICILIA	4.362	X	X		X
SARDEGNA	2.090				
PUGLIA	1.994	X	X		
CALABRIA	1.522	X	X	X	
LIGURIA	1.472	X		X	
ABRUZZO	1.184	X	X	X	X
PIEMONTE	951	X			
MOLISE	698	X	X	X	X
TOSCANA	506	X			
MARCHE	406	X	X	X	
VENETO	394			X	
EMILIA ROMAGNA	382	X			
LOMBARDIA	376	X			
BASILICATA	288				
TRENTINO - ALTO ADIGE	273				
VALLE D'AOSTA	119				
UMBRIA	105	X			
FRIULI VENEZIA GIULIA	-211				

## Disavanzo SS Regionale cumulato (2001-2012) e misure di ripiano adottate

NORD	3.756
CENTRO	15.811
SUD	21.009

Fonte: dati RGSEP 2012

# Disavanzo SS Regionale procapite cumulato (2001-2012)



Fonte: dati RGSEP 2012



# Il sistema dei controlli interni

Il sistema dei controlli interni delle pubbliche amministrazioni è disciplinato dal Dlgs 286 del 1999; esso prevede quattro tipi di controllo:

- **controllo di regolarità amministrativa e contabile**, diretto a garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa;
- **controllo di gestione**, diretto alla verifica dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare il rapporto tra costi e risultati, anche attraverso interventi di correzione;
- **valutazione della dirigenza** diretta alla valutazione delle prestazioni del personale con qualifica dirigenziale tenendo in considerazione i risultati dell'attività amministrativa e della gestione;
- **controllo strategico**, diretto a valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico attraverso la congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti;

## Il processo di «aziendalizzazione»

- ❑ Qualifica di *AZIENDE*;
- ❑ Attribuzione di personalità giuridica di diritto pubblico;
- ❑ Riconoscimento dell'autonomia imprenditoriale;
- ❑ Ricorso a strumenti del diritto privato per l'organizzazione ed il funzionamento (**ATTO AZIENDALE**);
- ❑ Direttore generale, direttore amministrativo e direttore sanitario legati all'azienda da un contratto di diritto privato;
- ❑ Introduzione di strumenti informativo-contabili a supporto delle decisioni, in grado di permettere lo svolgimento della gestione sulla base dei principi di economia aziendale, tra cui (almeno nelle intenzioni) l'equilibrio economico;
- ❑ Passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale;

## L'azienda sanitaria - Principali tappe normative

### ➤ Art. 3, comma 1, D.Lgs. n. 502/1992

«L'USL è azienda e si configura come **ente strumentale della regione**, dotato di personalità giuridica pubblica, di autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile, gestionale e tecnica ...»

### ➤ Art. 4 D.Lgs. n. 517/1993

«L'USL è azienda dotata di personalità giuridica pubblica, di autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile, gestionale e tecnica ...»

### ➤ Art. 3, comma 1-bis, D.Lgs. n. 502/1992

«In funzione del perseguimento dei loro fini istituzionali, le USL si costituiscono in aziende con personalità giuridica pubblica e **autonomia imprenditoriale**; la loro organizzazione ed il funzionamento sono disciplinati con **atto aziendale di diritto privato**, nel rispetto dei principi e criteri previsti da disposizioni regionali. L'atto aziendale individua le strutture operative dotate di autonomia gestionale o tecnico-professionale, soggette a rendicontazione analitica»

## Funzioni del collegio sindacale (Art. 3-ter D. Lgs n. 502/1992)

1. Il collegio sindacale:

a) vigila sull'osservanza della legge. *In particolare ....:*

b) verifica l'amministrazione dell'azienda sotto il profilo economico. *In particolare ....:*

c) riferisce almeno trimestralmente alla regione, anche su richiesta di quest'ultima, sui risultati del riscontro eseguito, denunciando immediatamente i fatti se vi è fondato sospetto di gravi irregolarità; trasmette periodicamente, e comunque con cadenza almeno semestrale, una propria relazione sull'andamento dell'attività dell'unità sanitaria locale o dell'azienda ospedaliera rispettivamente alla Conferenza dei sindaci o al sindaco del comune capoluogo della provincia dove è situata l'azienda stessa.

2. I componenti del collegio sindacale possono procedere ad atti di ispezione e controllo, anche individualmente.

Portale &gt; P.I.S.A.



P.I.S.A.

P.I.S.A.

P.I.S.A. &gt; Verbali

## Compilazione moduli

### Verbali

- Compilazione Moduli
- Trasmissione Verbali
- Verbali Trasmessi

### Gestione

- Richiesta censimento Sindaci
- Richiesta modifica Sindaco
- Richiesta eliminazione Sindaco
- Anagrafica Sindaci
- Enti

### P.I.S.A. versione precedente

- Verbali inviati

Seleziona un tipo verbale:

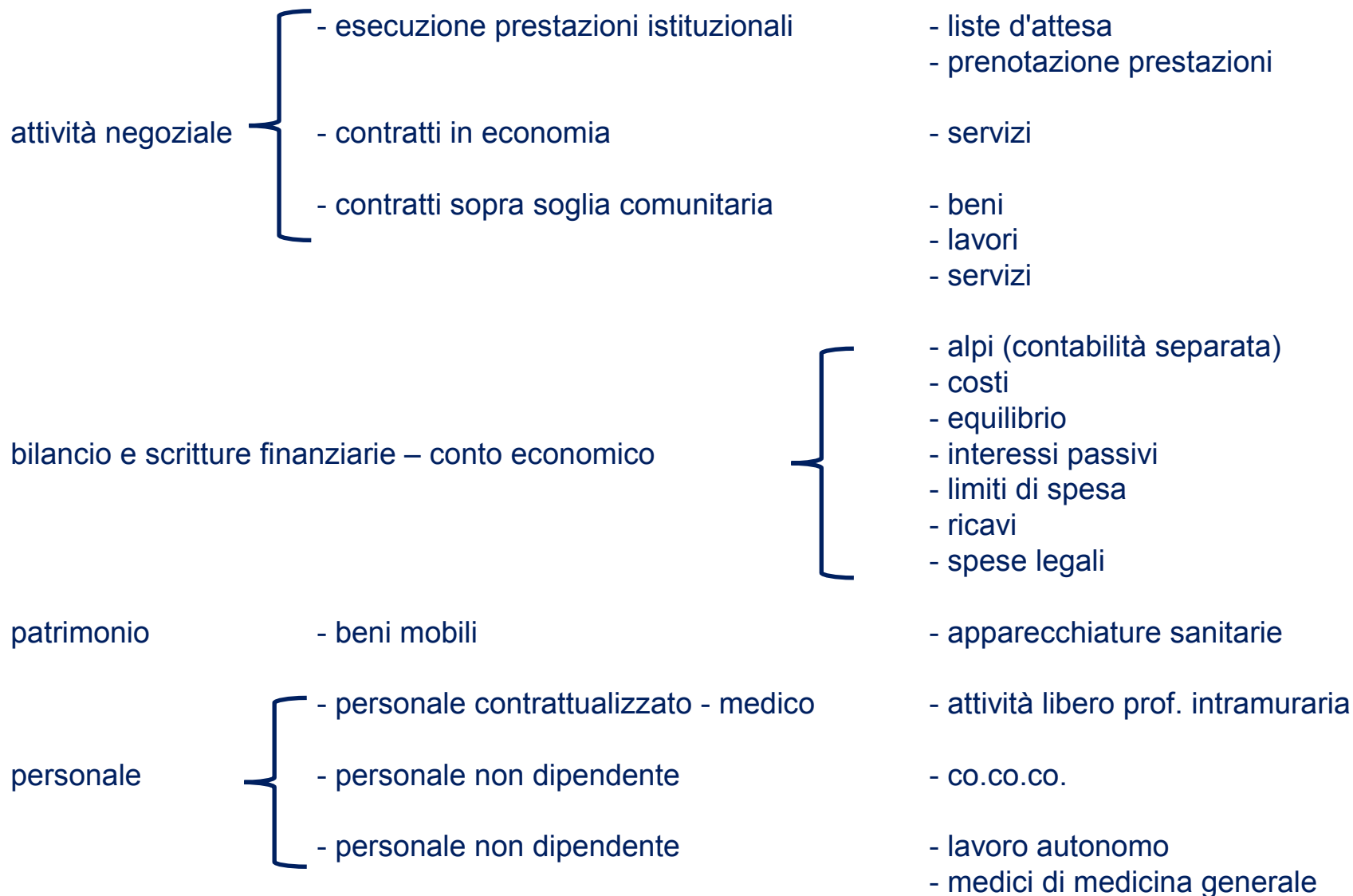
 Seleziona il verbale

Seleziona un Ente:

- Verbale del collegio sindacale
- Bilancio preventivo
- Bilancio di esercizio
- Contrattazione integrativa
- Ispezione e controllo individuale
- Verifica di cassa
- Verifica di cassa economale
- Verifica di cassa ticket
- Verifica di farmacia
- Verifica di reparto

Nome	Data/	Stato modulo	Ente
------	-------	--------------	------

# Principali criticità riscontrate nei controlli



# Composizione del Collegio Sindacale e criticità

Il collegio sindacale dura in carica tre anni ed è composto da cinque membri, di cui due designati dalla Regione, uno designato dal MEF, uno dal Ministro della Sanità e uno dalla Conferenza dei sindaci.

Per le aziende ospedaliere quest'ultimo componente è designato dall'organismo di rappresentanza dei comuni. I componenti del collegio sindacale sono scelti tra gli iscritti nel registro dei revisori contabili, ovvero tra i funzionari del MEF che abbiano esercitato per almeno tre anni le funzioni di revisori dei conti o di componenti dei collegi sindacali.

...criticità ... allora bisogna porsi una domanda sulla efficacia di tali strutture....

- Professionalità specifica;
- Tempo a disposizione;
- Supporto della struttura;
- Responsabilità=Remunerazione

# Quale controllo ?

Attualmente abbiamo un controllo pesante, burocratico, assolutamente inutile alla gestione attiva.

Il controllo utile comporta, infatti, una razionalizzazione dei processi interni ed un'attenta attribuzione delle responsabilità (chi fa cosa)

I controlli legati a questi concetti non si limitano quindi ai soli aspetti contabili, o di rispetto delle leggi, ma attengono anche ad aspetti legati al raggiungimento degli obiettivi, ed alla maniera con cui questi sono stati raggiunti, oltre alla coerenza degli stessi con le finalità o le politiche aziendali.

Proprio di recente – sotto la spinta dell'OCSE e della Comunità Europea – il D.Lgs. n. 231/2001 ha introdotto la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche ..... e l'entrata in vigore del decreto 231 è stata, peraltro, l'occasione per rilanciare il tema dei controlli interni.



# Quale modello organizzativo ?

Non vi è dubbio che l'entrata in vigore del Dlgs 231 è stata un'importantissima occasione:

- da un lato per riorganizzare le aziende in funzione delle diverse responsabilità al fine di prevenire comportamenti illeciti;
- dall'altro per ottimizzare le funzioni di controllo nell'ambito degli enti privatizzati.

L'art. 6, co. 2, del D. Lgs. n. 231/2001, indica le caratteristiche essenziali per la costruzione di un modello di organizzazione, gestione e controllo.

In particolare, ..... sistema di gestione dei rischi (*risk management*):

- a) identificazione del rischio;
- b) progettazione del sistema di controllo.

La trattazione del tema organizzativo, connesso alla prevenzione delle responsabilità di cui al Dlgs 231/01, prevede la strutturazione di un sistema organizzativo in cui i processi (e le connesse funzioni) di *compliance* si sviluppino nell'ambito dell'*Internal Auditing*.

# I sistemi di controllo nella prospettiva Europea

la direttiva UE n 85 del 8 novembre 2011 all'articolo 3 stabilisce che:

*3. Per quanto riguarda i sistemi nazionali di contabilità pubblica, gli Stati membri si dotano di sistemi di contabilità pubblica che coprono in modo completo e uniforme tutti i sottosectori dell'amministrazione pubblica e contengono le informazioni necessarie per generare **dati fondati sul principio di competenza** (economico-patrimoniale) al fine di predisporre i dati basati sulle norme SEC 95. Detti sistemi di contabilità pubblica sono soggetti a controllo interno e audit indipendente (PIC).*

L'importanza degli standard:

- Principi contabili EPSAS stessi principi mutuati dagli IPSAS e quindi dagli IAS e e dagli IFRS;
- Sistemi di controlli interni organizzati sul modello PIC (ovvero un modello già adottato a livello da molti Paesi che prevede la presenza di strutture interne di internal audit e di controllo di gestione) e basati sugli International Standards on Auditing (ISA).

**Grazie per l'attenzione**