



# **MANUALE DI CONTROLLO INTERNO E PROCESSI DI AUDIT**

## Sommario

1.	OBIETTIVO DEL DOCUMENTO E DESTINATARI .....	3
2.	RIFERIMENTI NORMATIVI E DI INDIRIZZO .....	3
3.	LA FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT .....	5
4.	STRUTTURA ORGANIZZATIVA .....	6
5.	PRINCIPI ETICI E REGOLE DI CONDOTTA .....	6
6.	COMPITI E RESPONSABILITÀ.....	7
7.	METODOLOGIA DI IDENTIFICAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISCHI .....	10
8.	IL CICLO DI INTERNAL AUDITING .....	11
9.	ARCHIVIAZIONE ED EVENTUALE DENUNCIA ERARIALE .....	15
10.	INTERAZIONE CON LA FUNZIONE DI AUDIT REGIONALE .....	15
11.	ALLEGATI .....	16

## 1. Obiettivo del documento e destinatari

Il presente Manuale di Controllo Interno e Processi di Audit (di seguito anche il "Manuale") descrive i principi, le procedure, le metodologie e gli strumenti di lavoro della Funzione Internal Audit dell'ASL Latina (di seguito anche "Ente" o "ASL") e ha l'obiettivo di fornire una guida pratica e un riferimento metodologico per lo svolgimento delle attività di audit interno. I destinatari del presente Manuale sono la Funzione di Internal Audit, le Direzioni Aziendali, le Unità Organizzative e le Strutture di ASL Latina che possono essere oggetto di interventi di Audit.

Gli scopi principali che si intendono perseguire attraverso il Manuale sono i seguenti:

- definire la metodologia per assistere le Direzioni nell'identificazione, mitigazione e monitoraggio dei rischi e dei relativi controlli;
- armonizzare e standardizzare le fasi e le modalità operative nonché gli output dell'attività di Auditing;
- definire le fasi e le tempistiche del processo di audit;
- definire gli ambiti di collaborazione tra la Funzione Internal Audit e gli enti, le Direzioni Aziendali e le Unità Organizzative di ASL Latina.

Il Manuale tiene conto delle normative, dei regolamenti e delle procedure interne vigenti nell'Ente, garantendo un allineamento tra le migliori pratiche nazionali e internazionali e il contesto specifico dell'organizzazione. Il contenuto del Manuale e dei suoi allegati potrà essere soggetto a revisioni nel caso di mutamento del contesto organizzativo e sulla base dei risultati annuali dell'attività di auditing. Le revisioni del Manuale dovranno essere approvate seguendo l'iter procedurale previsto per l'approvazione del Manuale stesso.

## 2. Riferimenti Normativi e di indirizzo

- L.241/1990 "Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi";
- L.20/1994 "Disposizioni in materia di giurisdizione e controllo della Corte dei Conti" e ss.mm.ii;
- L.59/1997 "Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa";
- D.lgs. 286/1999 "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'art.11 della L.15 marzo 1997, n.59" e ss.mm.ii;
- D.Lgs.231/01 "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300";
- D.lgs.165/2001 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- L. 262/2005 "Legge sulla tutela del Risparmio e Corporate Governance" artt.14-15-30, la quale prevede che il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, nell'adempimento dei nuovi compiti e responsabilità, necessita del contributo degli attori aziendali preposti al presidio del sistema di controllo interno.
- D.lgs.150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni";
- D.lgs.123/2011 "Riforma dei controlli di regolarità amministrativa e contabile e potenziamento dell'attività di analisi e valutazione della spesa, a norma dell'articolo 49 della legge 31 dicembre 2009, n. 196";
- DM 1 marzo 2013 "Definizione dei percorsi attuativi della Certificabilità";
- D.L.90/2014 "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari"; convertito con modificazioni dalla L. 11 agosto 2014, n. 114;
- DPR 150/2016 "Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle Pubbliche Amministrazioni";
- DCA 11 ottobre 2016, n.000311, con il quale la Regione Lazio ha aggiornato il Piano Attuativo della Certificabilità (PAC) a seguito del processo di riorganizzazione di alcune Aziende Sanitarie del Lazio, avviando inoltre il progetto regionale di assistenza contabile finalizzato all'attuazione del PAC (Progetto SANPAC);

- DCA 13 marzo 2018, n.00069 "Aggiornamento del Piano Attuativo della Certificabilità (PAC), approvato con DCA n.311/2016, e istituzione della funzione di Internal Audit regionale";
- DCA 14 novembre 2019 n. 00469 per l'adozione in via definitiva del piano di rientro "Piano di riorganizzazione, riqualificazione e sviluppo del Servizio Sanitario Regionale 2019-2021"
- DCA 20 gennaio 2020 n. 00018 "Piano di riorganizzazione, riqualificazione e sviluppo del Servizio Sanitario Regionale 2019-2021"
- Modello Regionale di Controllo Interno e Processi di Audit e relativi allegati;
- Delibera 28 febbraio 2022, n. 16 (Disciplinare sul sistema dei controlli interni del Consiglio regionale del Lazio. Modifiche al Regolamento di organizzazione)
- Dgr n. 938 del 15/11/2024 "Aggiornamento del Piano Attuativo di Certificabilità e prosecuzione dell'Attività Straordinaria di revisione degli Stati Patrimoniali"
- UNI EN ISO 19011:2018 "Linee guida per audit di sistemi di gestione"
- Rapporto OASI 2023 Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario italiano;
- Principi internazionali di revisione: ISA/ISAE/ISRE (International Standards on Auditing/Internationally Standards on Attestation Engagements/International Standard On Review Engagements);
- Indirizzi, direttive e linee guida della Corte dei conti con riferimento alla tematica dell'audit interno;
- Global Internal Audit Standards pubblicati il 9 gennaio 2024 da The Institute of Internal Auditors, Inc. ("IIA"), efficaci dal 9 gennaio 2025.

Il presente Manuale si ispira ai Global Internal Audit Standards<sup>1</sup> (di seguito anche "GIAS"), pubblicati dall'Institute of Internal Auditors (IIA) nel gennaio 2024 ed entrati in vigore il 9 gennaio 2025. Con l'aggiornamento dei nuovi standard, l'Istituto ha inteso rafforzare il ruolo strategico dell'Internal Audit, evidenziando l'importanza di un approccio proattivo nella valutazione del governo aziendale, della gestione del rischio e dell'efficacia dei controlli interni. Particolare attenzione è dedicata alla prevenzione e alla rilevazione delle frodi, sottolineando il contributo dell'Internal Audit nella protezione dell'integrità e della trasparenza dei processi aziendali.

Sebbene i GIAS si applichino a tutte le funzioni di Internal Audit, nel settore pubblico il loro impiego deve considerare specificità legate alle strutture di governance, organizzative, ai vincoli normativi e ai modelli di finanziamento. Infatti, gli Internal Auditor del settore pubblico operano in un ambiente caratterizzato da regolamenti, obblighi di trasparenza e accountability nei confronti di molteplici stakeholder, inclusi cittadini e organi di controllo istituzionali. Tale ruolo assume un'unicità nel settore pubblico, dove la capacità di servire l'interesse collettivo costituisce una caratteristica centrale e distintiva della funzione Internal Audit, in considerazione delle finalità proprie di tale contesto, a differenza del settore privato, dove questa attitudine può avere un peso più marginale. Le funzioni di Internal Audit nel settore pubblico sono pertanto chiamate a:

- Garantire la conformità a leggi e regolamenti di riferimento;
- Valutare l'efficacia e l'economicità dei processi e dei programmi dell'amministrazione pubblica;
- Monitorare l'adeguata gestione e salvaguardia delle risorse pubbliche;
- Verificare che le attività dell'Ente siano allineate agli obiettivi strategici e istituzionali.

L'applicazione degli standard nel settore pubblico deve inoltre tener conto delle specificità normative e dei vincoli giuridici che regolano il mandato dell'Internal Audit, la trasparenza dei risultati e le modalità di interazione con gli organi di governance. Tali aspetti possono influenzare l'attività della funzione e richiedere un adattamento delle metodologie di audit per garantire il rispetto delle disposizioni locali. Infine, il codice etico dell'associazione professionale enuncia i principi di integrità, obiettività, riservatezza e competenza che caratterizzano l'esercizio della funzione di Audit Interno fornendo altresì le regole di condotta.

---

<sup>1</sup> I Global Internal Audit Standards guidano la professione di Internal Audit a livello mondiale e rappresentano la base per valutare e migliorare la qualità della funzione Internal Audit. Gli Standard includono i contenuti degli International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing del 2017 e diversi elementi dell'International Professional Practices Framework® (IPPF®). Gli Standard si applicano a tutte le organizzazioni, indipendentemente dal settore di appartenenza, dalle dimensioni, dalla complessità o dalla struttura. Il Public Sector Committee della European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) supporta la missione dell'ECIIA nell'implementazione e nella promozione dei Global Internal Audit Standards nel settore pubblico, fornendo supporto alle funzioni Internal Audit per la loro applicazione.

### 3. La Funzione di Internal Audit

L'*Internal Auditing*, secondo la definizione fornita dall'Associazione Italiana Internal Auditors (A.I.I.A.), è "un'attività indipendente e 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 gestione dei rischi, di controllo e di governance". L'attività è esercitata nel rispetto del Codice Etico, dei Principi e delle Regole di condotta (Integrità, Obiettività, Riservatezza, Competenza) cui gli *auditor* devono conformarsi.

Gli obiettivi strategici della Funzione di Internal Audit consistono nel:

- coadiuvare l'Azienda Asl Latina e le strutture organizzative aziendali nella valutazione, nello sviluppo e nel miglioramento del sistema di controllo interno, attraverso la mappatura dei processi, l'identificazione dei rischi, le relative misure di contenimento,
- verificare il corretto funzionamento del sistema di controllo interno, volto a migliorare l'efficacia/efficienza dell'attività di controllo, razionalizzandola in funzione dei rischi;
- individuare le criticità relative ai processi aziendali.

La Funzione di Internal Audit svolge attività di verifica indipendente con l'obiettivo di esaminare e valutare i processi aziendali, fornendo supporto sia alla Azienda, per garantire un costante miglioramento in termini di efficacia ed efficienza della gestione, sia a tutti i componenti dell'organizzazione, per assicurare il corretto assolvimento delle rispettive responsabilità. In questo senso, ricopre anche un ruolo consultivo e propositivo, volto a favorire l'individuazione di opportunità di miglioramento, in coerenza con gli obiettivi istituzionali. La Funzione assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi attraverso un approccio professionale e sistematico, generando valore aggiunto grazie alla valutazione e al miglioramento dei processi di gestione dei rischi, dei controlli e della governance. Inoltre, l'Internal Audit coadiuva l'Azienda nella valutazione dell'efficacia e dell'efficienza del sistema di controllo interno aziendale, supportando l'implementazione di eventuali azioni correttive utili a mitigare i rischi connessi ai diversi processi e attività dell'organizzazione. Ne consegue che la Funzione di Internal Audit non riveste un ruolo ispettivo, bensì consultivo e propositivo, con la finalità di promuovere il miglioramento continuo del sistema complessivo di gestione dei rischi e di controllo interno.

La Funzione di Internal Audit, in quanto funzione indipendente, svolge un controllo di terzo livello, focalizzandosi sulle attività di verifica (anche definite come controlli di secondo livello) poste in essere da altre funzioni aziendali; inoltre, ha il compito di supervisionare i controlli di primo livello attuati dai referenti responsabili dei vari processi aziendali, ad ogni livello di operatività dell'Azienda.

Livello dei Controlli	Descrizione
Controlli di Primo Livello	Verifiche continue e sistematiche, svolte sia da chi mette in atto una determinata attività, sia da chi ne ha la responsabilità di supervisione diretta, generalmente nell'ambito della stessa unità organizzativa o funzione.
Controlli di Secondo Livello	Verifiche di controllo periodiche effettuate da servizi preposti a individuare, valutare, gestire i rischi legati all'operatività, in coerenza rispetto agli obiettivi aziendali e secondo criteri che consentano un efficace monitoraggio.
Controlli di Terzo Livello	Attività che deve fornire una generale assurance sul corretto funzionamento dei primi due livelli e sul complessivo disegno del Sistema di Controllo Interno, attraverso valutazioni indipendenti.

Per l'espletamento della propria attività, la funzione di Internal Audit definisce i principi, le procedure e gli strumenti di lavoro utili per svolgere la propria funzione in relazione al raggiungimento degli obiettivi periodicamente prefissati dall'Azienda, con lo scopo di:

- omogeneizzare e standardizzare le differenti fasi e modalità operative svolte all'interno delle varie funzioni aziendali dai Responsabili di struttura organizzativa nonché dagli altri Dirigenti aventi un ruolo significativo nei singoli processi amministrativo-contabili aziendali, al fine di garantire il principio di segregazione delle funzioni;
- definire adeguati metodi nell'identificazione e nel monitoraggio dei rischi;

- elaborare pertinenti strumenti di controllo atti a prevenire e/o mitigare tali rischi;
- stabilire adeguate tempistiche di programmazione dei processi di Audit.

Infine, l'obiettivo che si intende perseguire attraverso l'istituzione della Funzione di Internal Audit è quello di fornire un supporto per un costante miglioramento di efficacia ed efficienza di gestione a tutti i componenti dell'organizzazione per un corretto adempimento alle loro responsabilità visto l'obiettivo A.1) del PAC "prevenire ed identificare eventuali comportamenti non conformi a leggi e regolamenti che abbiano impatto significativo in bilancio"

Viene coordinata, a livello regionale, dalla Funzione di Controllo Interno gerarchicamente dipendente dalla Direzione Regionale Salute ed Integrazione Socio-Sanitaria – Area Risorse Finanziarie del SSR, la quale valuta ed esamina i processi interni delle Aziende Sanitarie della Regione.

## 4. Struttura Organizzativa

La Funzione Internal Audit si configura come attività esclusiva e indipendente e, per poter operare in modo obiettivo ed efficace, deve disporre della necessaria autonomia, risultando libera da qualsiasi condizionamento, quali conflitti di interesse individuali, limitazioni al campo d'azione, restrizioni nell'accesso alle informazioni o altre interferenze analoghe. Ne consegue che la Funzione di Internal Audit deve mantenere un rapporto di indipendenza gerarchica nei confronti dei soggetti oggetto di audit.

In virtù della natura delle attività svolte, la Funzione è inoltre soggetta all'osservanza di rigorosi requisiti etici e professionali, in linea con quanto previsto dagli standard internazionali della professione, i quali definiscono i principi fondamentali di etica, integrità, obiettività, riservatezza e competenza. Il rispetto di tali principi rappresenta un elemento essenziale per garantire l'affidabilità del giudizio professionale espresso dalla Funzione di Internal Audit, promuovendo una cultura etica solida all'interno dell'organizzazione e rafforzando la fiducia nel ruolo stesso dell'audit interno.

Qualora il Responsabile della Funzione, o uno o più membri del team di audit, ricoprano – o si preveda possano ricoprire – ruoli o responsabilità ulteriori rispetto a quelle strettamente riconducibili all'attività di Internal Auditing, è necessario adottare adeguate misure di salvaguardia per tutelare l'indipendenza e l'obiettività della Funzione. A tal fine, l'Azienda dovrà prevedere specifiche attività di supervisione e valutazioni periodiche sulle linee di riporto, nonché sviluppare processi alternativi per ottenere un'adeguata assurance sulle aree di eventuale responsabilità aggiuntiva.

Infine, in relazione a specifiche attività di audit per le quali si riscontrino situazioni di incompatibilità o condizionamenti tali da compromettere la terzietà o l'indipendenza del Responsabile o dei membri del team rispetto al processo oggetto di valutazione, è previsto l'utilizzo di uno specifico modulo volto a formalizzare la valutazione della situazione e, se necessario, disporre la sostituzione della risorsa coinvolta.

## 5. Principi Etici e Regole di Condotta

L'attività svolta dalla Funzione di Internal Audit si conforma ai principi contenuti nel Codice Etico e agli Standard Internazionali dell'Institute of Internal Auditors di indipendenza, riservatezza e competenza. Qualora dall'attività di audit emergano fatti che possano dar luogo a responsabilità per danni causati alla finanza pubblica, la denuncia va redatta sulla base delle rilevazioni della Funzione di Internal Audit e deve contenere tutti gli elementi raccolti per l'accertamento della responsabilità e la determinazione del danno. L'obbligo di denuncia sussiste qualora il danno sia concreto e attuale e non quando i fatti abbiano solo una mera potenzialità lesiva. In quest'ultima ipotesi il Responsabile dell'Internal Audit informerà per iscritto l'Azienda dell'obbligo di operare affinché il danno sia evitato e, nel caso si verifichi, dell'obbligo di denunciare il fatto presso la sezione giurisdizionale della Corte dei Conti.

## 6. Compiti e Responsabilità

La Funzione di Internal Audit ha il compito di individuare eventuali violazioni delle procedure e della normativa vigente, nonché di valutare periodicamente la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità — intesa in termini di efficienza ed efficacia — e l'affidabilità del sistema dei controlli interni, del processo di gestione dei rischi, degli altri processi aziendali, del sistema informativo e, in generale, dell'intera struttura organizzativa. Tale valutazione si estende sia ai processi già attivi, attraverso un'analisi ex post, sia a quelli in fase di definizione, mediante un'analisi preventiva ex ante.

La Funzione di Internal Audit è composta da:

- Il Responsabile della Funzione di Internal Audit;
- Il team di Audit, a supporto del Responsabile di Internal Audit, se presente;
- Eventuali esperti delle materie oggetto di audit per il supporto in ambito specialistico.

Di seguito sono elencati separatamente i principali compiti e le responsabilità associati alla Funzione di Internal Audit:

La Funzione di Internal Audit svolge un ruolo fondamentale nel garantire il corretto funzionamento dell'organizzazione, attraverso le seguenti attività:

- verifica l'adeguatezza, l'efficacia e la corretta applicazione del sistema di controllo interno;
- valuta la conformità dei processi aziendali alle normative vigenti, alle politiche interne e agli standard professionali;
- effettua verifiche indipendenti sui processi amministrativo-contabili, gestionali e sulle relative procedure operative;
- controlla l'affidabilità e l'integrità delle informazioni finanziarie e operative;
- monitora la corretta gestione delle risorse pubbliche e valuta l'efficienza e l'efficacia operativa dei processi, individuando criticità e opportunità di miglioramento;
- identifica e valuta i principali rischi che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- analizza le aree operative più esposte, verificando l'adeguatezza dei controlli esistenti e proponendo azioni per mitigare i rischi rilevati;
- definisce metodologie di lavoro basate sull'analisi dei processi, dei rischi associati e dei controlli previsti per contenerli;
- fornisce supporto all'Azienda Asl Latina nel miglioramento continuo della governance e dei processi interni;
- formula raccomandazioni e suggerisce interventi correttivi e migliorativi a seguito delle anomalie individuate;
- collabora alla revisione e alla ridefinizione delle procedure aziendali, anche in risposta a rilievi del collegio sindacale, della regione o della funzione di controllo interno regionale;
- supporta l'Azienda nella valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno rispetto ai requisiti minimi normativi;
- verifica la presenza e l'efficacia dei presidi di controllo per la prevenzione e la rilevazione di frodi, sprechi o utilizzi impropri delle risorse aziendali;
- promuove una cultura del controllo e della trasparenza attraverso la valutazione delle misure antifrode adottate;
- collabora con organi di controllo esterni quali la corte dei conti e i revisori;
- si interfaccia con la funzione di internal audit regionale, recependone indirizzi e indicazioni operative;
- definisce la composizione del gruppo di audit e individua il relativo responsabile;
- può avvalersi del supporto di consulenti esterni per attività specifiche;
- imposta un processo di follow-up per assicurare la corretta implementazione delle azioni correttive proposte;
- comunica in modo trasparente le risultanze delle verifiche svolte, evidenziando conclusioni, raccomandazioni e piani d'azione.

### Responsabilità della Funzione Internal Audit

- Indipendenza e obiettività: garantire l'autonomia della Funzione rispetto ai soggetti e ai processi oggetto di audit, assicurando giudizi imparziali e privi di condizionamenti; La Funzione deve mantenere un rapporto di indipendenza gerarchica rispetto alle strutture controllate, in linea con i principi di trasparenza e terzietà propri delle amministrazioni pubbliche;

- Pianificazione e realizzazione delle attività di audit: definire piani annuali e pluriennali di audit basati su un'analisi dei rischi rilevanti per l'Ente, assicurando che le attività siano condotte secondo standard professionali riconosciuti e documentate con rigore e tracciabilità;
- Comunicazione dei risultati: predisporre relazioni chiare e complete da trasmettere all'Azienda, agli organi di vertice e, se previsto, ad altri soggetti istituzionali (es; OIV, Corte dei Conti), evidenziando rilievi, raccomandazioni e proposte di miglioramento;
- Monitoraggio delle azioni correttive: assicurare il follow-up delle raccomandazioni formulate, verificando che le strutture responsabili attuino nei tempi previsti le misure correttive e che tali interventi risultino efficaci nel superare le criticità riscontrate;
- Aggiornamento professionale continuo: promuovere il costante aggiornamento delle competenze del personale della Funzione, in linea con l'evoluzione normativa, gli indirizzi della Funzione pubblica e gli standard internazionali di audit interno;
- Collaborazione con altre funzioni di controllo e organi esterni: coordinarsi con le strutture interne di controllo e interfacciarsi con gli organi di controllo esterni, contribuendo a un sistema integrato di controlli a tutela della legalità, dell'efficienza e dell'accountability dell'Ente.

Il Responsabile di Internal Audit ha il compito di:

- effettuare la pianificazione strategica e operativa delle attività di audit;
- sviluppare piani di audit basati sulla valutazione dei rischi;
- definire la metodologia di audit e gli standard di qualità in linea con le best practice e gli standard internazionali;
- effettuare un monitoraggio continuo delle normative di riferimento e delle best practice di settore;
- gestire e coordinare il team di auditor, assegnando compiti e monitorando le attività;
- valutare periodicamente le competenze del personale di audit e promuovere adeguati percorsi di formazione;
- garantire l'indipendenza e l'obiettività della funzione di internal audit;
- gestire il budget assegnato alla funzione in modo efficace e trasparente;
- supervisionare l'esecuzione delle verifiche e validare i risultati delle attività di audit;
- monitorare l'attuazione delle azioni correttive da parte delle strutture responsabili, assicurandone l'efficacia e la tempestività;
- collaborare con il collegio sindacale, recependo eventuali rilievi e suggerimenti e contribuendo all'individuazione delle azioni correttive più opportune;
- interfacciarsi con la funzione regionale di controllo, recependo osservazioni e condividendo le azioni migliorative da adottare;
- gestire le relazioni con gli stakeholder interni ed esterni, promuovendo un dialogo costruttivo e orientato al miglioramento;
- redigere e firmare i rapporti finali di audit, condividendo le risultanze con l'Azienda;
- inviare all'Azienda il verbale e il report dell'audit, con evidenza dei risultati dell'attività svolta.

Il Team di Audit ha il compito di:

- Partecipare attivamente alla redazione del Piano di Audit e del Documento di Programmazione dell'attività;
- Svolgere le attività delegate dal Responsabile della Funzione, eseguendo gli audit secondo la metodologia definita e in conformità agli standard professionali;
- Raccogliere, ordinare e archiviare in modo strutturato la documentazione e le evidenze necessarie a supporto delle verifiche;
- Redigere verbali e report di audit sotto la supervisione del Responsabile;
- Aggiornare le tavole di follow-up al termine di ciascun intervento di audit e monitorare lo stato di attuazione delle azioni correttive;
- Individuare e proporre azioni migliorative, suggerendo eventuali modifiche a procedure e regolamenti per superare le criticità riscontrate;
- Raccogliere e mantenere aggiornata la normativa comunitaria, nazionale e regionale di riferimento per l'attività di audit;
- Tenere aggiornato l'archivio contenente la documentazione tecnica e normativa relativa alle attività svolte;
- Collaborare alla redazione e all'aggiornamento del Regolamento della Funzione di Internal Audit;
- Partecipare a corsi di formazione e aggiornamento professionale per il costante sviluppo delle competenze;
- Garantire la riservatezza delle informazioni trattate e il rispetto dei principi di integrità, obiettività e diligenza professionale;
- Collaborare con le strutture interne interessate, favorendo un confronto costruttivo durante tutte le fasi dell'attività di audit.

L'auditor deve:



- poter accedere alla documentazione ed alle informazioni, incluse quelle presenti sul sistema informativo aziendale, di cui necessita in virtù del proprio incarico;
- possedere caratteristiche personali necessarie per un efficace espletamento degli audit;
- avere una rapidità di comprensione delle diverse situazioni organizzative delle aziende sanitarie, capacità di analisi e di sintesi, elevato senso dell'etica ed integrità morale, atteggiamento mentale di obiettività, attitudine ai rapporti interpersonali e capacità di comunicazione, conoscenza delle tecniche di "problem solving" per i problemi rilevati nell'esecuzione dell'audit, determinazione nel conseguimento degli obiettivi.

L'Azienda deve:

- adottare il regolamento di audit qui declinato e condividere e/o approvare le modifiche allo stesso;
- adottare il piano di audit e il documento di programmazione dell'attività di audit;
- fornire al responsabile internal audit, in base a specifiche e motivate esigenze di controllo e monitoraggio di aree strategiche, indicazioni in merito al contenuto del piano di audit;
- assicurare il pieno accesso alle informazioni, documenti, sistemi e personale necessario allo svolgimento delle attività di audit;
- analizzare e prendere atto delle risultanze degli audit, comprese raccomandazioni e piani d'azione, promuovendone l'attuazione presso le strutture competenti;
- curare il dialogo con gli organi di controllo esterni e partecipare a eventuali incontri-tavoli tecnici regionali di condivisione delle attività di audit;
- favorire la tempestiva implementazione delle azioni correttive indicate dalla funzione di internal audit;
- promuovere una cultura organizzativa orientata al controllo, alla trasparenza e alla responsabilizzazione, valorizzando il ruolo dell'audit come leva di miglioramento.

Le Unità operative e/o le funzioni auditate sono chiamate a collaborare con le attività della funzione di auditing attraverso:

- messa a disposizione nei tempi concordati dei dati e delle informazioni richieste, su supporto cartaceo e/o informatico, anche in occasione di interviste;
- revisione delle procedure;
- elaborazione tempestiva di commenti e di azioni migliorative in risposta ai rilievi e suggerimenti elaborati dalla funzione di Internal Audit;
- monitoraggio della effettiva esecuzione delle azioni di rimedio ad esse assegnate;
- informativa tempestiva in merito a riorganizzazioni e progetti speciali che comportino un cambiamento nel profilo dei rischi e del sistema di controllo interno a livello.

L'attività di Internal Auditing assume particolari caratteristiche, evidenziando le seguenti tipologie:

- conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore; conformità dei comportamenti alle procedure interne; adeguatezza e chiarezza delle stesse alle esigenze operative: audit di conformità (compliance audit);
- l'efficacia ed efficienza delle attività operative e dei processi per monitorare il rispetto degli obiettivi: audit operativo (operational audit);
- l'attendibilità delle informazioni di bilancio (e salvaguardia del patrimonio): audit finanziario- contabile (financial audit).

Il presente "Modello di Controllo Interno e Processi di Audit" focalizza le proprie attività sull'analisi di conformità delle procedure aziendali.

L'attività di Internal Auditing non solleva i responsabili delle Unità Operative e delle funzioni aziendali dalle proprie responsabilità in merito al mantenimento di un sistema di controllo di primo livello efficace e adeguato rispetto ai rischi connessi alla gestione. Tale attività si configura come un'integrazione — e non una sostituzione — dei controlli di secondo livello, che restano in capo alle strutture preposte, le quali ne conservano la piena responsabilità nei tempi e con le modalità concordate con l'Azienda.

## 7. METODOLOGIA DI IDENTIFICAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISCHI

La Funzione di Internal Audit e l'Azienda procedono alla definizione dell'elenco dei rischi principali applicabili all'Ente ed effettuano la relativa valutazione.

Nell'ambito della propria azione, la Funzione Internal Audit analizza le seguenti macro-tipologie di rischi:

- Rischi derivanti dal manifestarsi di eventi che possono condizionare e/o modificare in modo rilevante le strategie e il raggiungimento degli obiettivi dell'Azienda. Possono avere origine esterna ma anche interna.
- Rischi connessi alla normale operatività dei processi dell'Azienda che possono pregiudicare il raggiungimento di obiettivi di efficienza/efficacia, di salvaguardia del patrimonio e di conformità normativa.
- Rischi connessi alla possibile inadeguatezza dei flussi informativi interni e verso l'esterno che possono impedire una adeguata analisi e valutazione delle diverse problematiche e pregiudicare la correttezza dell'informativa prodotta nonché l'efficacia delle decisioni strategiche e operative.
- Rischi derivanti dalla applicazione della normativa di riferimento e/o di procedure in termini di errata applicazione o di mancata conoscenza delle stesse, che, ove emergenti, pregiudicano il raggiungimento degli obiettivi dell'Azienda.

La Funzione per definire la mappatura dei rischi adotta un modello di valutazione dei rischi in termini di probabilità di accadimento e di impatto, nonché si basa sui risultati emersi dai test di verifica di corretta applicazione delle procedure amministrativo-contabili svolti da ciascun ufficio.

Lo strumento metodologico adottato per valutare il rischio è la matrice RACM (Risk Assessment Criteria Matrix) che permette di valutare il rischio in termini di probabilità, intesa come la frequenza del manifestarsi del rischio, e di impatto, inteso come livello in cui il manifestarsi del rischio potrebbe influenzare il raggiungimento delle strategie e degli obiettivi, con una valutazione di tipo qualitativo.

GRADO DI RISCHIO = PROBABILITA' x IMPATTO

VALUTAZIONE DELLE PROBABILITA'	
QUASI CERTO	È presumibile che l'evento si manifesti sistematicamente o ripetutamente nell'arco di un periodo definito
MOLTO PROBABILE	La probabilità di accadimento dell'evento è da considerarsi reale, anche se non con le caratteristiche di sistematicità
POCO PROBABILE	L'evento ha qualche probabilità di manifestarsi nel periodo

VALUTAZIONE DELL'IMPATTO	
ALTO	Impatto rilevante sul raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Azienda.
MEDIO	Impatto rilevante sulla strategia o sulle attività operative dell'organizzazione
BASSO	Impatto contenuto sul raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Azienda. Inefficienze o interruzioni nell'operatività, nei pagamenti, problemi temporanei di erogazione del servizio

La valutazione complessiva del rischio in termini di probabilità e impatto viene effettuata attraverso la seguente matrice:

PROBABILITA'		IMPATTO		
		BASSO	MEDIO	ALTO
	QUASI CERTO	M	M/A	ALTO
	MOLTO PROBABILE	M/B	M	M/A
	POCO PROBABILE	BASSO	M/B	M

B – Basso M/B – Medio/Basso M – Medio M/A – Medio/Alto A – Alto

### 7.1. Identificazione dei controlli operativi e loro valutazione

Successivamente all'individuazione dei rischi il controllo interno, le strutture interessate procedono ad individuare e analizzare i controlli e le misure da adottare per attenuare i rischi entro livelli ritenuti accettabili. La valutazione del controllo è effettuata in funzione di due aspetti:

- a) Efficacia del controllo nel mitigare il rischio gestito, ossia se il controllo è idoneo ad assicurare il contenimento del rischio nei limiti ritenuti accettabili;
- b) Effettività nello svolgimento del controllo.

La valutazione delle misure è effettuata in funzione dell'adozione delle stesse per ridurre il rischio.

La valutazione dei controlli e delle misure per ciascuno dei rischi gestiti è quindi espressa come nella tabella seguente:

Valutazione del controllo e delle misure	Descrizione della valutazione
<b>Sottodimensionato (vulnerabilità ALTA)</b>	I controlli e le misure previsti non consentono un'efficace riduzione del rischio oppure i controlli non sono effettivamente eseguiti
<b>Adeguito (vulnerabilità MEDIA)</b>	I controlli e le misure previsti consentono un'efficace riduzione del rischio e sono effettivamente eseguiti
<b>Sovradimensionamento (vulnerabilità BASSA)</b>	I controlli e le misure previsti sono eseguiti e consentono una riduzione del rischio oltre il livello accettabile in rapporto al loro costo

Dopo la fase di valutazione delle misure e dei controlli che presidiano i rischi inerenti, si procede alla determinazione del rischio residuo. Il rischio residuo è il rischio che rimane dopo l'applicazione dei controlli e delle misure di cui alla fase precedente. In questa fase, nella stima del rischio residuo si tiene generalmente conto dell'esistenza di controlli o azioni, ma non necessariamente della loro efficacia o continuità di applicazione.

PROBABILITA'		VULNERABILITA'		
		BASSA	MEDIA	ALTA
	QUASI CERTO	M	M/A	A
	MOLTO PROBABILE	M/B	M	M/A
	POCO PROBABILE	B	M/B	M

B – Basso M/B –Medio/Basso M–Medio M/A– Medio/Alto A–Alto

In seguito all'aggiornamento, la mappatura dei rischi dovrà esser trasmessa alla funzione del controllo interno regionale, che sulla base della stessa, provvederà ad evidenziare i processi che si ritiene prioritario analizzare.

## 8. IL CICLO DI INTERNAL AUDITING

Il processo di Internal Auditing può essere scomposto nelle seguenti macro-fasi:

- Risk Assessment;
- Piano di Audit;
- Intervento di Audit;
- Controlli periodici.



## 8.1. Risk Assessment

La fase preliminare del processo di Internal Audit consiste in un'attività strutturata di **risk assessment**, ovvero nel processo sistematico di identificazione, classificazione e valutazione dei rischi che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione, posti dall'Azienda. Tale attività, svolta dalla Funzione di Internal Audit, ha l'obiettivo di individuare le aree maggiormente esposte a rischio, orientando in modo mirato la definizione dei Piani Annuali di Audit. L'output di questa fase costituisce la base informativa per l'individuazione delle aree critiche su cui concentrare gli interventi di verifica.

In questo ambito il punto di avvio è rappresentato dalle Aree di Intervento individuate nei Percorsi Attuativi di Certificabilità dei Bilanci (PAC).

Il PAC ha individuato le seguenti Aree organizzativo/gestionali critiche:

- Area generale;
- Immobilizzazioni;
- Rimanenze;
- Crediti e ricavi;
- Disponibilità liquide
- Patrimonio netto;
- Debiti e costi;
- Fondi per Rischi ed Oneri.

La Funzione Internal Audit, pertanto, pianifica le attività di audit adottando un approccio risk-based, basato su un'analisi strutturata di risk assessment, in coordinamento con la programmazione regionale.

## 8.2. Piano di Audit

La seconda fase delle attività del controllo interno consiste nella individuazione delle priorità, sulla base del risk assessment, dei processi da sottoporre ad audit nell'ambito di una programmazione. Il programma annuale degli audit definisce le attività ed i processi che saranno verificati nell'anno e individua le relative Unità Operative/ Strutture interessate o oggetto di audit. La metodologia adottata prevede l'identificazione e l'analisi delle cosiddette "aree auditabili". A ciascuna area viene attribuito un indice di priorità che consente di costruire un ranking degli interventi da includere nel Piano.

Il Piano di Audit viene predisposto dal Responsabile Internal Audit e si basa su:

- il risultato della identificazione e valutazione dei rischi (Risk Assessment);
- eventuali ambiti che l'Azienda ritenga di sottoporre ad audit, sulla base delle proprie valutazioni strategiche;
- eventuali criticità individuate o segnalate dal Collegio Sindacale;
- attività di audit svolte negli anni precedenti e i relativi risultati.

Il Piano Annuale di Audit deve contenere le seguenti informazioni:

- i processi e le attività oggetto di verifica;
- le Unità Operative/Strutture coinvolte;
- gli obiettivi dell'audit;
- la programmazione temporale delle attività.

Il Piano di Audit viene predisposto entro la fine di ogni anno ed è sottoposto all'Azienda per l'approvazione. Per esigenze contingenti il Piano può subire variazioni; eventuali modifiche significative apportate in corso d'anno dovranno essere approvate con le stesse modalità.

### 8.3. Intervento di Audit

Sulla base di quanto indicato nel programma degli audit, il Responsabile Internal Audit, nella pianificazione del singolo intervento, attiva le procedure preliminari con adeguato anticipo rispetto alla data di inizio dell'intervento stesso.

Al fine di predisporre tutte le attività propedeutiche allo svolgimento dell'intervento stesso il Responsabile Internal Audit provvede a ripartire, tra il personale facente parte del Gruppo di Audit, i compiti e le responsabilità nello svolgere le attività sotto dettate.

L'attività si svolge attraverso le seguenti fasi:

#### 8.3.1. Pianificazione

- analisi preliminare;
- definizione dell'ambito dell'audit;
- stesura del programma di audit, con attività da svolgere, tempistiche e risorse coinvolte (Work Program);
- comunicazione formale dell'inizio dell'audit alla Unità Operativa / Funzione aziendale interessata (Lettera di Avvio).

#### 8.3.2. Esecuzione

- riunione di apertura (Kick-Off Meeting);
- raccolta delle evidenze attraverso interviste, walkthrough, analisi documentale e test di verifica;
- esecuzione delle attività di verifica;
- valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia dei controlli interni;
- identificazione di eventuali criticità, aree di miglioramento o non conformità;
- condivisione preliminare dei risultati con i referenti della struttura auditata.

#### 8.3.3. Reporting

- redazione del report di audit (Audit Report), con descrizione dei rilievi, evidenze riscontrate, livello di rischio e raccomandazioni;
- condivisione del report con l'Unità Operativa o funzione auditata e con la Direzione, ove previsto;
- raccolta di eventuali controdeduzioni o commenti da parte dei responsabili coinvolti.

#### 8.3.4. Follow-up

- monitoraggio dell'implementazione delle azioni correttive concordate;
- verifica dell'efficacia delle misure adottate entro i tempi stabiliti;
- chiusura dell'audit una volta completate le azioni correttive o in caso di escalation.

### PIANIFICAZIONE

La fase di pianificazione rappresenta la risposta ai rischi identificati nella fase del "Risk Assessment". Nel contesto di un'attività di audit interno, l'adozione di un approccio metodico ed esaustivo è essenziale per garantire la congruità dell'intero processo. A tale scopo, si conduce un'analisi preliminare supportata dagli esiti dell'attività di Risk Assessment precedentemente condotta; sulla base di questa analisi, viene definito l'ambito dell'audit, operazione che consente di circoscrivere con precisione i confini dell'intervento e di orientare il focus dell'analisi. Contestualmente, si procede alla redazione di un dettagliato programma di audit, un documento operativo che specifica le attività programmate, le tempistiche previste e le risorse da impiegare. A questo proposito, la predisposizione di documenti operativi, quali il Work

Program, riveste un'importanza fondamentale, poiché garantisce trasparenza e chiarezza operativa. Parallelamente, è previsto l'invio di una comunicazione formale, tramite una Lettera di Avvio, che informa l'Unità Operativa o la funzione interessata, predisponendo così un ambiente di collaborazione e coordinamento essenziale per l'intero percorso.

### **ESECUZIONE**

Nel corso dell'attività di audit, l'attuazione delle procedure programmate assume carattere operativo e strategico, consolidando il lavoro preliminare. L'organizzazione di un incontro di Kick-Off Meeting, rappresenta un momento di fondamentale importanza, in quanto facilita il confronto tra le parti coinvolte e assicura un allineamento metodologico sui processi da verificare. L'approccio impiegato si avvale di molteplici strumenti, quali interviste, walkthrough, analisi documentale e test di verifica, i quali consentono di raccogliere evidenze oggettive e di valutare con rigore l'adeguatezza dei controlli interni. Tale attività si configura come un processo di supporto alle strutture auditate, finalizzato a evidenziare criticità, aree di miglioramento e potenziali non conformità, e a instaurare un dialogo costruttivo con i referenti della struttura auditata, favorendo così l'emergere di una visione condivisa e orientata al miglioramento continuo.

### **REPORTING**

Il report di audit sintetizza in maniera rigorosa e dettagliata le evidenze raccolte durante l'analisi operativa. Il documento ha l'obiettivo di esporre i rilievi emersi, associando a ciascuno di essi un appropriato livello di rischio e proponendo raccomandazioni concrete finalizzate al miglioramento dei processi aziendali. Tale report è condiviso non solo con l'Unità Operativa o la funzione auditata, ma anche, laddove previsto, con l'Azienda, affinché il documento possa essere oggetto di ulteriori valutazioni e, se necessario, di integrazioni o di commenti aggiuntivi da parte dei responsabili coinvolti.

### **FOLLOW-UP**

Il monitoraggio e la verifica dell'implementazione delle azioni correttive rappresenta la chiusura dell'intero ciclo di audit. In tale contesto, il follow-up si configura come un processo sistematico volto a garantire che le misure adottate, in risposta alle criticità riscontrate, siano efficaci e realizzate nei tempi prestabiliti. Un'attenta verifica dell'efficacia delle azioni correttive consente, infatti, di confermare il raggiungimento degli obiettivi inizialmente prefissati o, eventualmente, di individuare ulteriori margini di miglioramento. Solo dopo aver accertato la completa risoluzione delle problematiche evidenziate si procede alla formale chiusura dell'audit, oppure si attivano eventuali escalation per gestire nuove criticità, assicurando così un ciclo di controllo dinamico e orientato al costante miglioramento del sistema di gestione dei rischi.

## **8.4. I CONTROLLI PERIODICI**

L'attività della funzione del controllo interno prosegue con i controlli periodici, ossia con il monitoraggio e la verifica dell'esecuzione delle azioni correttive contenute nel Piano d'Azione, da parte dell'Unità Operativa/Struttura oggetto di audit.

Spetta al controllo interno definire la natura, il grado di approfondimento e la tempistica dei controlli periodici, in funzione:

- della significatività dei rilievi riscontrati;
- dell'importanza delle conseguenze;
- del periodo di tempo richiesto.

Al fine di procedere alla formalizzazione del Piano di Audit, il Team di Internal Audit deve svolgere specifici incontri con l'Azienda ( il Collegio Sindacale, etc.) per individuare strategie, obiettivi e rischi aziendali da monitorare. Tali interlocutori hanno il compito di fornire al Team di Audit informazioni e dati, basati sulle attività di relativa competenza, sulle eventuali criticità riscontrate e/o su eventuali aree strategiche che si intende presidiare.

L'attività dell'IA si fonda su una pertinente ed esaustiva analisi dei rischi aziendali e sui controlli di vario livello implementati dall'organizzazione, volti appunto a presidiare e mitigare tali rischi.

## **9. Archiviazione ed eventuale denuncia erariale**

Con l'obiettivo di formalizzare adeguatamente le attività svolte e tenere traccia degli interventi correttivi apportati nel corso del tempo, per ogni intervento di Audit viene creato un fascicolo che raccoglie la documentazione utilizzata e tutti i documenti redatti.

La Funzione Internal Audit conserva tutta la documentazione relativa all'attività di Audit. Il materiale, in formato elettronico, deve essere conservato in formato digitale in apposita area del sistema documentale aziendale. La documentazione per la quale non è possibile la conservazione digitale, viene fascicolata e custodita all'interno di apposito armadio che consenta di mantenere la segretezza degli atti facilmente consultabili e reperibili dal Team di Audit.

Qualora dall'attività di Audit emergano elementi tali da far ipotizzare possibili profili di responsabilità di natura erariale o penale, il Responsabile Internal Audit ne dà riservata comunicazione all'Azienda, affinché, valutata la rilevanza dei fatti, siano eventualmente attivate, nei modi e tempi ritenuti opportuni, le segnalazioni alle autorità competenti e agli organi preposti. .

## **10. Interazione con la Funzione di Audit regionale**

La continua interazione e coordinamento con la Funzione di Audit regionale risulta di fondamentale importanza allo scopo di migliorare i processi aziendali e di mitigare i relativi rischi di mancato raggiungimento degli obiettivi fissati.

In tale prospettiva la Funzione Aziendale è tenuta a prendere visione ed a recepire tutti gli atti provenienti dalla relativa Funzione regionale, ad analizzarsi e, se necessario, a presentare osservazioni o richiedere chiarimenti.

È tenuta, inoltre, a programmare gli interventi di Audit aziendali sulla scorta delle verifiche pianificate dalla Funzione di Controllo Interno regionale, mantenendo comunque la possibilità di effettuare attività di Audit su ulteriori aree ritenute a rischio.

L'esito degli Audit regionali deve essere comunicato alle UU.OO. coinvolte nei processi soggetti a verifica.

Successivamente, deve provvedere a svolgere attività di supporto alle UU.OO. coinvolte e supervisionare sul grado di implementazione delle azioni poste in essere dall'azienda per adeguarsi ai rilievi effettuati dalla Funzione regionale.

## **11. ALLEGATI**

1. Verbale di Audit
2. Griglie di Verifica
3. Rapporto di Audit