

# PIANO TRIENNALE DI AUDIT "2022-2024"

## AZIENDA ZERO

Gruppo di lavoro	Firma
Dott.ssa Laura Moretti	
Dott. Enrico De Gaspari	

Copia distribuita in forma controllata:

Destinatari	Data	Modalità di distribuzione
Tutti i responsabili delle strutture aziendali	30 Aprile 2022	cartella condivisa nel "drive aziendale" e pubblicazione nell'angolo del dipendente

Rev.	Data	Motivazione	Redazione GdL	Approvazione 28/04/2020
00	30./04/2022	Prima stesura		Resp.IA

## SOMMARIO

<b>PREMESSA</b>	3
<b>STIMOLARE LA DIFFUSIONE DELLA “CULTURA DEL PROCESSO”</b>	4
<b>UNA METODOLOGIA “AGILE”</b>	4
<b>CONTESTO</b>	5
<b>PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITA’</b>	5
<b>4.1. CONTENUTI DEL PIANO DI AUDIT TRIENNALE 2022 - 2024</b>	6
<b>4.1.1. ATTIVITA’ PROPRIE DI AZIENDA ZERO</b>	6
<b>4.2.2. ATTIVITA’ A SUPPORTO DEL SSR</b>	10
<b>RISORSE DESTINATE ALL’ESECUZIONE DEL PIANO</b>	13
<b>TEMPI E MODALITA’ DI APPROVAZIONE DEL PIANO TRIENNALE</b>	13
<b>TEMPI DI ENTRATA IN VIGORE</b>	13
<b>RIESAME E APPROVAZIONE DELLA REVISIONE</b>	13

## 1. PREMESSA

La funzione di Internal Audit di Azienda Zero si ispira, nello svolgimento delle proprie attività, agli standard professionali emanati dall'Institute of Internal Auditors (I.I.A) ed opera sulla base del Mandato di Internal Audit che definisce finalità, poteri e responsabilità dell'attività di Audit. In particolare lo Standard IIA 2010 prevede come *“il responsabile internal auditing deve predisporre un piano basato sulla valutazione dei rischi al fine di determinare le priorità dell'attività di internal audit in linea con gli obiettivi dell'organizzazione”*.

Il Piano costituisce riferimento normativo specifico della DGR 231/2018 che detta le linee di indirizzo per l'espletamento della funzione di internal audit di Azienda Zero e delle aziende sanitarie del Veneto.

Il presente Piano Triennale di Audit “2022-2024” è declinato in continuità con i precedenti Piani e sviluppa i suoi contenuti in sinergia e coerenza con gli altri documenti della programmazione aziendale, in particolare con il Piano triennale per la Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2022-2024 e il Piano delle Performance 2022-2024.

Il presente documento riprende i contenuti e le modalità illustrative presentate nei precedenti Piani. I contenuti sono stati rivisti ed aggiornati secondo la logica dello scorrimento relativamente alle attività residuali da svolgere.

Come previsto dalla già citata DGR 231/2018, la UOC Internal Audit e controlli delle aziende SSR (d'ora in avanti UOC I.A.) provvederà anche nel 2022 a svolgere un ruolo di coordinamento funzionale per tutte le Funzioni di Internal Audit Aziendali del SSR dando supporto sia in termine metodologico che strumentale.

Tali metodologie e strumenti devono essere a supporto della gestione in quanto, risalendo in modo puntuale ed oggettivo alle cause operative che determinano gli scostamenti di performance, devono permettere alla dirigenza di incidere sulle performance stesse e di governare i processi che ne sono alla base. A tal fine l'UOC I.A. svolge una funzione finalizzata a monitorare lo stato dei processi e stimolare concretamente il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione interna.

La sfida che attende la UOC I.A. nel prossimo futuro è da un lato continuare a svolgere la funzione di assurance nel rispetto dei principi e delle regole di condotta della professione e dall'altro, contribuire al perseguimento degli obiettivi aziendali attivando i necessari percorsi di cambiamento.

	<b>PIANO TRIENNALE DI AUDIT</b> <b>“2022-2024”</b>  <b>AZIENDA ZERO</b>	IA_001.00 Pagina 4 di 13
----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------

## 2. STIMOLARE LA DIFFUSIONE DELLA “CULTURA DEL PROCESSO”

Al fine di operare per processi, il primo passo da compiere è quello di diffondere la “cultura di processo”: tutto il personale dell’organizzazione deve sentirsi protagonista di un insieme preciso di processi orientati al soddisfacimento dei bisogni aziendali.

Alcune azioni da intraprendere in tal senso possono essere le seguenti:

- rendere noti all’intera organizzazione i processi primari e analizzarli continuamente per verificare se creano valore aggiunto riconosciuto dai diversi stakeholder;
- misurare le prestazioni dei processi in termini di qualità, tempi, costi; è necessario poi sostituire o affiancare agli obiettivi della singola funzione anche degli obiettivi di processo;
- costruire degli incentivi allineati agli obiettivi di processo: solo orientando il sistema premiante alle performance di processo si può dare seguito positivo all’introduzione della nuova cultura;
- stimolare il personale a progettare dei miglioramenti continui nell’ottica di processo attraverso l’ausilio, per esempio, dei gruppi di lavoro interfunzionali (team).

## 3. UNA METODOLOGIA “AGILE”

La funzione internal audit si trova ad affrontare un contesto in continua evoluzione, nel quale impatti e probabilità degli eventi di rischio mutano rapidamente e rispetto al quale si deve essere reattivi e sintonizzati sulle medesime priorità per non farsi trovare impreparati.

Gli stessi standard professionali pongono sempre più maggiore enfasi sul carattere propositivo, proattivo e lungimirante degli Internal Auditor e legano la loro credibilità alla capacità di allinearsi con la strategia, gli obiettivi e i rischi dell’organizzazione e di tenere in considerazione gli impatti futuri. Tale visione ha ricadute metodologiche sostanziali, a partire dalle modalità in cui viene praticamente elaborato, diretto e attuato il piano di Audit

L’obiettivo da raggiungere prevede che nel piano di Audit programmato attualmente su di una logica annuale (rigida) diventi un piano con una programmazione flessibile ( day-by-day) per stare al passo con la velocità di trasformazione dei rischi. Un elemento chiave di questo nuovo approccio è la elasticità nel modificare i propri progetti e muoversi verso differenti tipologie di rischio quando se ne presenta l’esigenza. Ovviamente, questa flessibilità presuppone che l’Internal Audit possa avere accesso alle informazioni necessarie per riconoscere, identificare e graduare i rischi aziendali. A tale scopo, l’opzione metodologica su cui la funzione di Internal Audit deve prima di tutto cercare di puntare è catturare le informazioni fornite dal processo di Control Risk Self Assessment (CRSA), avendo cura di creare, per esempio, sinergie lavorative con livelli di controllo di secondo livello, come il Responsabile del Servizio di

	<b>PIANO TRIENNALE DI AUDIT</b> <b>“2022-2024”</b>  <b>AZIENDA ZERO</b>	IA_001.00  Pagina 5 di 13
----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------

Prevenzione e Protezione dai rischi aziendali (RSPP), il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza aziendale (RPCT).

In ragione di tutto questo, è data possibilità, qualora la Direzione lo ritenga opportuno, modificare il Piano proposto. Qualora questo avvenga, la UOC I.A segnalerà la/le modifiche intervenute, fornendo adeguata motivazione della/e modifiche apportate in una apposita comunicazione.

#### **4. CONTESTO**

Anche quest’anno i contenuti del piano di audit aziendale oltre che da fattori esterni ed interni, come la disponibilità di risorse, il commitment aziendale, il coinvolgimento del personale e l’ambiente aziendale in cui opera la funzione, risentiranno dell’emergenza da SARS-CoV-2, esplosa nei primi mesi dell’anno 2020.

L’esperienza della pandemia ha evidenziato l’importanza di poter contare su un adeguato utilizzo delle tecnologie avanzate, su elevate competenze digitali, professionali e manageriali, su nuovi processi per l’erogazione delle prestazioni e delle cure e su un più efficace collegamento fra la ricerca, l’analisi dei dati, le cure e la loro programmazione a livello di sistema.

L’Unione Europea ha risposto alla crisi pandemica con il Next Generation EU (NGEU), che prevede investimenti e riforme per accelerare la transizione ecologica e digitale. Per l’Italia il NGEU rappresenta un’opportunità imperdibile di sviluppo, investimenti e riforme, vista la necessità di modernizzare la sua pubblica amministrazione e rafforzare il suo sistema produttivo. Sarà importante per l’ UOC Internal Audit riuscire ad “intercettare” gli ambiti dove poter essere di supporto all’azienda per il raggiungimento degli obiettivi posti in ambito PNRR.

Ciò premesso, Azienda Zero conferma la propria volontà di continuare le attività iniziate negli anni scorsi, proponendo uno sviluppo graduale dell’attività, tenendo in considerazione che l’attuazione del Piano stesso potrebbe essere oggetto di modifiche da parte dell’azienda in corso d’opera.

#### **5. SCOPO**

Scopo del presente Piano, redatto dalla UOC I.A e condiviso con la Direzione generale - è quella di redigere un piano contenente linee di impegno in coerenza con le attività effettivamente realizzabili sia a livello aziendale che a livello di sistema sanitario regionale nel rispetto di quanto previsto dalla DGR 231 del 2018

#### **6. PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITA’**

Premesso che il piano di audit, in linea con quanto previsto dagli Standard professionali IPPF, deve tener conto dei seguenti aspetti:

- esperienza di interventi di audit pregresso;

	<b>PIANO TRIENNALE DI AUDIT “2022-2024”</b>  <b>AZIENDA ZERO</b>	IA_001.00 Pagina 6 di 13
----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------

- valutazione aggiornata dei rischi esistenti e dell’efficacia dei processi di controllo e di gestione dei rischi;
- richieste specifiche della Direzione Strategica;
- problematiche relative alla governance dell’organizzazione;
- eventuali criticità intervenute nell’operatività aziendale a seguito delle recenti riorganizzazioni aziendali;
- potenziali benefici ottenibili dall’attività.

#### 4.1. CONTENUTI DEL PIANO DI AUDIT TRIENNALE 2022 - 2024

Il piano di audit di Azienda Zero, stanti le competenze attribuite che prevedono sia il coordinamento funzionale e l’elaborazione di linee guida per tutte le funzioni incardinate nelle aziende del SSR, nonché l’eventuale esecuzione di audit specifici, sia lo svolgimento dell’attività all’interno dell’azienda stessa, viene strutturato in due sottoarticolazioni:

- ✓ attività proprie di Azienda Zero;
- ✓ attività a supporto del sistema del SSR.

##### 4.1.1. ATTIVITA’ PROPRIE DI AZIENDA ZERO

Di seguito si riportano le principali attività programmate nel triennio 2022-2024:

PR.	ATTIVITA’	TEMPI
1	Aggiornamento della mappatura dei processi/sub processi propri di Azienda Zero	2022-2023-2024
2	Aggiornamento degli owner dei processi aziendali	2022-2023-2024
3	Aggiornamento del processo di CRSA in Azienda Zero	2022-2023-2024
4	Esecuzione attività di audit in Azienda su specifico mandato dalla Direzione Generale	2022-2023-2024
5	Attività di informazione/formazione nei confronti del personale e degli owner dei processi sul sistema di controllo interno, sulla stesura delle procedure di processo e alla previsione di misure di controllo	2022-2023-2024
6	Attività di consulenza alle strutture aziendali per la stesura/revisione delle procedure previste dal PAC	2022-2023-2024
7	Attività di consulenza e assurance agli Organi di Vertice	2022-2023-2024

	<b>PIANO TRIENNALE DI AUDIT "2022-2024"</b>  <b>AZIENDA ZERO</b>	IA_001.00 Pagina 7 di 13
----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------

8	Attivazione e sviluppo di sinergie comuni con tutte le figure aziendali che operano nell'ambito della gestione del rischio in Azienda Zero (es. RPCT, RSPP)	2022-2023-2024
<b>PR.</b>	<b>ATTIVITA'</b>	<b>TEMPI</b>
9	Supporto all'RPCT aziendale per la stesura del Piano anticorruzione 2022-2024	2022
10	Supporto all'RPCT aziendale per l'attuazione delle azioni contenute nel Piano anticorruzione 2022-2024	2022
11	Aggiornamento del processo CRSA con relative attivazione della consulenza agli owner dei processi per l'analisi dei rischi di processo attraverso il metodo del risk scoring	2022-2023-2024
12	Aggiornamento dell'analisi dei risultati di risk assessment e determinazione dei processi prioritari per livello di rischio emerso	2022-2023-2024
13	Gestione delle osservazioni relative alla gestione amministrativa-contabile delle Aziende sanitarie, Ospedaliere, dell'Azienda Zero e dell'IRCCS del Collegio Sindacale	2022-2023-2024
14	Rilascio standard processi aziendali	2022
15	Attività di follow up nei processi oggetto di analisi negli anni precedenti	2022-2023-2024
16	Coordinamento attività legate al PIAO aziendale	2022-2023-2024
17	Monitoraggio tempistiche di risposta alle richieste esterne	2022

\* il presente Piano si basa sulla disponibilità di almeno due collaboratori amministrativi.

Di seguito vengono cadenzate le attività nel triennio di riferimento:

#### GANTT ATTIVITA' ANNO 2022

ATTIVITA'	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Aggiornamento della mappatura dei processi/sub processi propri di Azienda Zero									
Aggiornamento degli owner dei processi aziendali e stesura delibera della loro individuazione									

**AZIENDA ZERO**

ATTIVITA'	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Aggiornamento del processo di CRSA in Azienda Zero con relativa determinazione dei processi prioritari per livello di rischio emerso									
Esecuzione attività di audit in Azienda su specifico mandato dalla Direzione Generale: stesura provvedimenti aziendali									
Analisi dei risultati di risk assessment e determinazione dei processi prioritari per livello di rischio emerso									
Sviluppo di sinergie comuni con le figure aziendali per la gestione del rischio in azienda (esp. RSPP)									
Supporto all'RPCT aziendale per la stesura del piano anticorruzione 2022-2024									
Supporto all'RPCT aziendale per l'attuazione delle azioni contenute nel piano anticorruzione 2022-2024									
Attività di consulenza alle strutture aziendali per la stesura o revisione delle procedure aziendali e conseguente caricamento nella cartella drive: Revisione del processo di Gestione Documentale.									
Attività di consulenza e assurance agli Organi di Vertice									
Gestione delle osservazioni relative alla gestione amministrativa-contabile delle Aziende sanitarie, Ospedaliere, dell'Azienda Zero e dell'IRCCS del Collegio Sindacale (Monitoraggio Verbali Collegio Sindacali)									
Follow up ai processi oggetto di analisi nel corso del 2021									
Monitoraggio tempistiche di risposta alle richieste esterne									
Coordinamento attività legate al PIAO aziendale									
Rilascio standard processi aziendali									
Collaborazione con il RSPP aziendale per la revisione del documento dei rischi aziendale									



### GANTT ATTIVITA' ANNO 2023

ATTIVITA'	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Aggiornamento della mappatura dei processi/sub processi propri di Azienda Zero												
Aggiornamento degli owner dei processi aziendali												
Aggiornamento del processo di CRSA in Azienda Zero con relativa determinazione dei processi prioritari per livello di rischio emerso												
Esecuzione attività di audit in Azienda su specifico mandato dalla Direzione Generale												
Sviluppo di sinergie comuni con le figure aziendali per la gestione del rischio in azienda												
Esecuzione di Audit nei processi nei emersi come prioritari dal processo di CRSA												
Supporto all'RPCT aziendale per la stesura del piano anticorruzione 2022-2024												
Gestione delle osservazioni relative alla gestione amministrativa-contabile delle Aziende sanitarie, Ospedaliere, dell'Azienda Zero e dell'IRCCS del Collegio Sindacale												
Follow up ai processi oggetto di analisi												
Rilascio standard processi aziendali												
Pianificazione audit interni sui processi prioritari per livello di rischio emerso												

### GANTT ATTIVITA' ANNO 2024

ATTIVITA'	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Organizzazione ed esecuzione di audit sui processi prioritari per livello di rischio emerso												
Supporto continuo alla rivalutazione dei rischi di processo ai fini delle ridefinizione delle priorità di intervento												
Esecuzione attività di audit in Azienda su specifico mandato dalla Direzione Generale												

Sviluppo di sinergie comuni con le figure aziendali per la gestione del rischio in azienda														
Rilascio standard processi aziendali														
Gestione delle osservazioni relative alla gestione amministrativa-contabile delle Aziende sanitarie, Ospedaliere, dell'Azienda Zero e dell'IRCCS del Collegio Sindacale														
Supporto all'RPCT aziendale per la stesura del piano anticorruzione														
Follow up ai processi oggetto di analisi														

#### 4.2.2. ATTIVITA' A SUPPORTO DEL SSR

Relativamente alle attività a supporto dell'intero sistema SSR e delle aziende che lo costituiscono, tenuto conto che nel corso degli ultimi anni è stato svolto un importante percorso di sensibilizzazione in merito al sistema dei controlli interni e della valutazione dei rischi di processo, le attività da svolgere sono quelle di seguito indicate:

Pr	ATTIVITA'	TEMPI
1	Aggiornamento/modifica dello strumento di CRSA alle Aziende del SSR nell'ambito del processo di valutazione dei propri rischi di processo .	2022-2023-2024
3	Supporto alle funzioni aziendali nell'analisi dei rischi aziendali attraverso il metodo del risk scoring	2022-2023-2024
4	Pianificazione del percorso di formazione con il supporto della Fondazione SSP per le funzioni di IA aziendali	2022-2023-2024
5	Rilascio Processi standard alle aziende del SSR	2022-2023-2024
7	Organizzazione di Audit nelle restanti Aree del Pac	2022-2023-2024
8	Monitoraggio delle azioni di miglioramento su precedenti audit Pac	2022-2023-2024
9	Organizzazione di audit presso le aziende del SSR (una volta acquisite, analizzate ed eventualmente integrate le valutazioni interne acquisite dalle aziende del SSR e definite le priorità)	2022-2023-2024

10	Organizzazione di interventi di audit che si rendano necessari in base a valutazioni interne di Azienda Zero	2022-2023-2024
11	Monitoraggio della gestione delle osservazioni relative alla gestione amministrativa-contabile delle Aziende sanitarie, Ospedaliere, dell'Azienda Zero e dell'IRCCS contenute nei verbali del Collegio Sindacale	2022-2023-2024

### GANTT ATTIVITA' ANNO 2022

ATTIVITA'	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Aggiornamento dello strumento di CRSA												
Coordinamento/Supporto alle Funzioni aziendali di Internal Audit												
Predisposizione e rilascio di manuali operativi e carte di lavoro												
<b>Rilascio di 3 processi standard : Assistenza Protesica</b>												
Preparazione e custodia salme;												
Gestione delle sperimentazioni e ricerche cliniche (profit e no profit)												
Pianificazione del percorso di formazione per le funzioni di IA aziendali												
<b>Organizzazione ed esecuzione di Audit nell'Area Pac : Debiti e Costi: Area I)</b>												
Predisposizione e rilascio linee guida per la predisposizione dei piani di audit 2023-2025												
Analisi piani di audit predisposti dalle Aziende del SSR												
Monitoraggio della gestione delle osservazioni relative alla gestione amministrativa-contabile delle Aziende sanitarie, Ospedaliere, dell'Azienda Zero e dell'IRCCS												

### GANTT ATTIVITA' ANNO 2023

**AZIENDA ZERO**

ATTIVITA'	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Revisione e rilascio di strumenti di lavoro per la valutazione dei rischi, esperita la fase sperimentale svolta in precedenza												
Supporto alle funzioni aziendali nell'analisi dei rischi aziendali e agli strumenti di lavoro												
ATTIVITA'	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Pianificazione del percorso di formazione per le funzioni di IA aziendali												
Rilascio standard processi												
Monitoraggio audit processi standard svolti negli anni precedenti												
Predisposizione e rilascio linee guida per la stesura dei piani di audit 2023-2025												
Pianificazione ed esecuzione di audit (una volta acquisite, analizzate ed eventualmente integrate le valutazioni interne acquisite dalle aziende del SSR)												
Analisi dei piani di audit predisposti dalle Aziende del SSR												
Organizzazione ed esecuzione di Audit nell'Area Pac Debiti e Costi - area Personale												
Monitoraggio della gestione delle osservazioni relative alla gestione amministrativa-contabile delle Aziende sanitarie, Ospedaliere, dell'Azienda Zero e dell'IRCCS												

**GANTT ATTIVITA' ANNO 2024**

ATTIVITA'	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Supporto alle funzioni aziendali nell'analisi dei rischi aziendali attraverso il processo di CRSA utilizzando il metodo del risk scoring												

Pianificazione del percorso di formazione per le funzioni di IA aziendali												
Rilascio standard processi												
Monitoraggio audit svolti in precedenza												
Predisposizione e rilascio linee guida per la predisposizione dei piani di audit 2023-2025												
<b>ATTIVITA'</b>	<b>G</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>G</b>	<b>L</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>
Pianificazione ed esecuzione di audit specifici presso le aziende del SSR												
Analisi piani di audit predisposti dalle Aziende del SSR												
Organizzazione ed esecuzione di Audit nell'Area Pac: Rimanenze												
Monitoraggio della gestione delle osservazioni relative alla gestione amministrativa-contabile delle Aziende sanitarie, Ospedaliere, dell'Azienda Zero e dell'IRCCS												

## 7. RISORSE DESTINATE ALL'ESECUZIONE DEL PIANO

Le previsioni di attività indicate nel presente piano sono state effettuate presupponendo che la dotazione organica prevista per l'UOC Internal audit e controlli delle Aziende del SSR di due unità. Come previsto dalla Dgr 231/2018, il personale in servizio presso le aziende del SSR può essere invitato a partecipare, su richiesta e sotto l'organizzazione del responsabile dell'UOC di Internal auditing dell'Azienda Zero, ad attività di audit presso altre aziende del SSR, secondo il piano di audit annuale predisposto e approvato dall'Azienda.

## 8. TEMPI E MODALITA' DI APPROVAZIONE DEL PIANO TRIENNALE

Il presente Piano è approvato con atto del Direttore Generale e viene distribuito in forma controllata attraverso la pubblicazione nella cartella condivisa nel "drive aziendale". L'originale è conservato presso l'UOC I.A.

## 9. TEMPI DI ENTRATA IN VIGORE

Il presente Piano è operativo a far data dall'approvazione del Direttore Generale di Azienda Zero mediante apposito atto deliberativo.

## 10. RIESAME E APPROVAZIONE DELLA REVISIONE

 <p>REGIONE DEL VENETO AZIENDA Z E R O</p>	<p><b>PIANO TRIENNALE DI AUDIT “2022-2024”</b></p> <p><b>AZIENDA ZERO</b></p>	<p>IA_001.00 Pagina 14 di 14</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------

Il piano è aggiornato a scorrimento di ogni anno e viene approvato dal Direttore Generale di Azienda Zero su proposta del Responsabile dell'UOC Internal Audit e Controlli delle Aziende SSR. L'aggiornamento del Piano è redatto per scorrimento entro la scadenza comunicata da Azienda Zero e le revisioni potranno essere elaborate tenendo conto di eventuali ulteriori indicazioni derivanti da eventi di carattere straordinario (esempio pandemia). In tal caso, l'UOC Internal Audit di Azienda Zero riformulerà gli obiettivi in merito alla nuova situazione.