



**CENTRO DI RICERCHE E STUDI IN MANAGEMENT SANITARIO  
(CERISMAS)**

**AREA FORMAZIONE**

**COMMUNITY OF PRACTICE PER ESPERTI DI  
INTERNAL AUDIT  
*PROGRAMMA ATTIVITÀ 2023***

**DOCUMENTO A CURA DI E. ANESSI PESSINA, E. CANTÙ, C. LANGELLA, N. PERSIANI**

**OTTOBRE 2022**

## 1. Il contesto di riferimento

Negli ultimi anni, le aziende sanitarie pubbliche hanno prestato crescente attenzione al disegno, all'implementazione e all'affinamento di un sistema di controllo interno, provvedendo spesso anche all'istituzione di un servizio di Internal Audit.

La locuzione «Sistema di Controllo Interno» (SCI) è priva di una chiara definizione legislativa e non risulta regolata, a livello di normativa primaria, da una disciplina di carattere generale. Secondo il Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana (2015) il Sistema di Controllo Interno è l'«insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi. [...] Un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi contribuisce a una conduzione dell'impresa coerente con gli obiettivi aziendali». Il Sistema di Controllo Interno concorre ad assicurare «la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, l'affidabilità delle informazioni fornite agli organi sociali ed al mercato, il rispetto di leggi e regolamenti, nonché dello statuto sociale e delle procedure interne». In base a tale definizione, il Sistema ricomprende tutte le forme di controllo presenti in azienda: contabile; strategico; operativo; di conformità; anticorruzione; antifrode. Coinvolge, quindi, tutto il personale aziendale, seppure con ruoli diversi:

- 1) Controlli di primo livello: verifiche continue e sistematiche (comportamentali, procedurali, informatiche...), 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;
- 2) Controlli di secondo livello: attività di controllo periodiche effettuate da servizi preposti a specifiche aree/tematiche del sistema di controllo interno (servizio controllo di gestione, servizio qualità, dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, ecc.);
- 3) Controlli di terzo livello: attività tipica dell'Internal Audit, che deve fornire una generale *assurance* sul corretto funzionamento dei primi due livelli e dell'intero Sistema di Controllo Interno, attraverso valutazioni indipendenti.

Naturalmente, le aziende sanitarie pubbliche sono già dotate di numerose strutture e meccanismi di controllo. Nel tempo, inoltre, tali strutture e meccanismi sono stati progressivamente potenziati. Il sistema, tuttavia, si è spesso sviluppato per aggiunta progressiva di componenti (controlli della qualità, controlli per la certificabilità dei bilanci, controlli per la prevenzione della corruzione, controlli per la sicurezza sul lavoro, controlli per il rispetto del codice etico...), senza un coordinamento e una sistematizzazione complessiva, creando lacune e sovrapposizioni. Da questo punto di vista, lo sviluppo della funzione di Internal Audit, in quanto tipico controllo di terzo livello, può offrire l'opportunità di ripensare i controlli già esistenti e le unità organizzative cui tali controlli sono affidati, al fine di garantire maggiore coerenza e sistematicità. Inoltre, la funzione di Internal Audit si propone nella realtà aziendale come strumento per la revisione, la valutazione e lo sviluppo dei processi, nonché per la gestione e il controllo dei rischi.

Di conseguenza, riflettere sul ruolo che l'Internal Audit assume nella realtà pubblica e, in particolare, in quella sanitaria diventa di cruciale importanza.

## **2. L'origine della Community of Practice per esperti di Internal Audit**

La Community of Practice si configura come un'aggregazione informale di attori che, in determinati contesti sociali e organizzativi, si costituiscono spontaneamente attorno a pratiche di lavoro comuni. Nell'ambito della Community si sviluppa solidarietà sui problemi, condividendo scopi, saperi pratici, significati e linguaggi; si generano, per questa via, processi di apprendimento individuale e collettivo e si arricchiscono le competenze spendibili per il raggiungimento degli obiettivi attesi dal ruolo ricoperto. Le Communities of Practice si alimentano di contributi reciproci legati alla consapevolezza di partecipare a un'impresa comune, scambiando e acquisendo repertori condivisi di linguaggi, routine d'azione, storie, valori, strumenti e oggetti specifici che caratterizzano le diverse esperienze e convergono in un comune riconoscimento di conoscenze da impiegare e di azioni da intraprendere nei rispettivi contesti di appartenenza.

A partire da settembre 2021, Cerismas ha promosso e sostenuto lo sviluppo di una Community interaziendale per esperti di Internal Audit, finalizzata a promuovere – sulla base di un pervasivo confronto e interazione reciproca – processi di apprendimento individuale e organizzativo aventi per oggetto le pratiche di Internal Audit agite (e agibili in futuro) in sanità. La Community of Practice offre, pertanto, un'occasione di scambio e di crescita collettiva.

Nel corso della prima edizione della Community of Practice per esperti di Internal Audit – cui hanno aderito undici aziende sanitarie pubbliche e private differenziate per provenienza geografica – sono stati trattati i seguenti contenuti:

- Le criticità dei sistemi di controllo interno delle aziende sanitarie e il ruolo dell'Internal Audit;
- L'Internal Audit nel SSN: modelli a confronto e possibili evoluzioni;
- Mappatura delle caratteristiche della funzione di Internal Audit nelle aziende della Community;
- Il rapporto tra Direzione Aziendale e Internal Audit nel mondo delle imprese;
- L'analisi dell'universo di audit nelle aziende sanitarie (mappatura dei processi e valutazione delle diverse tipologie di rischi);
- L'applicazione delle metodologie di valutazione dei rischi e dei controlli nella libera professione ambulatoriale intramoenia attraverso la presentazione di pratiche aziendali;
- L'effettuazione dell'audit, dalla pianificazione delle attività, alle tecniche di svolgimento e alle modalità di reporting e follow-up;
- La valutazione dei rischi e dei controlli con specifico riferimento al Rischio Clinico.

### 3. Destinatari della Community e modalità di lavoro

Tenuto conto della natura e delle attività svolte dagli internal auditors in sanità e della differenziazione del loro background professionale, il progetto adotta un approccio:

- multiprofessionale, che valorizza il contributo delle diverse professioni;
- multidisciplinare, che promuove la partecipazione di diversi esperti disciplinari;
- multidimensionale, che si prefigge di contribuire al miglioramento di differenti dimensioni di performance.

La Community of Practice per esperti di Internal Audit è destinata a:

- Responsabili dei servizi di Internal Audit aziendali e loro collaboratori;
- Dirigenti e componenti delle unità operative regionali che si occupano di Internal Audit;
- Responsabili dei dipartimenti amministrativi e loro collaboratori più direttamente coinvolti sulle tematiche di verifica e controllo delle procedure e dei processi aziendali.

La Community of Practice prevede diverse forme di cooperazione, tra cui:

- **Laboratorio riflessivo plenario**, in cui un esperto del tema attiva la riflessione con una relazione strutturata e, a seguire, i partecipanti alla Community sono invitati a condividere le proprie esperienze sul tema.
- **Presentazione di pratiche aziendali**, in cui i partecipanti alla Community possono alternativamente:
  - presentare una pratica già agita e sperimentata, in modo da condividerne, con spirito critico-riflessivo, i risultati e le condizioni di contesto;
  - presentare la prefigurazione di progetti di cambiamento così da raccogliere feed-back costruttivi all'interno della Community, in modo anticipato rispetto alla messa in atto.
- **Contaminazione da altri settori**, in cui esperti di altri settori condividono buone pratiche emerse nelle loro aziende con l'obiettivo di stimolare ulteriori riflessioni non condizionate dall'appartenenza settoriale. L'esperienza presentata viene discussa anche in chiave di replicabilità nelle aziende sanitarie.
- **Journal Club**, in cui le aziende analizzano degli articoli che vengono loro proposti, ne sintetizzano i messaggi chiave e offrono degli spunti di riflessione personali sull'applicabilità dei temi proposti nel contesto delle aziende sanitarie.
- **Attività sperimentali**, in cui le aziende, individualmente o in gruppi, sperimentano specifiche attività di audit.

In aggiunta alle forme di cooperazione sopra descritte, sono previste ulteriori possibili attività online:

- utilizzo della piattaforma (Blackboard) come *repository* dei documenti oggetto di condivisione;

- attivazione di forum di discussione sulla piattaforma “Blackboard” a fronte dell’insorgenza di elementi di particolare rilievo o problematicità.

#### **4. Contenuti**

A partire da un’attività di coprogettazione con le aziende svolta il 14 ottobre 2022, sono stati identificati i seguenti temi che saranno sviluppati in questa seconda edizione:

- Strumenti di misurazione dei rischi e di valutazione dei controlli e sperimentazione su una specifica procedura
- Esperienze di audit svolti da aziende sanitarie pubbliche e private
- Struttura, contenuti e destinatari dei report di audit
- Relazione con altre strutture e attività aziendali di valutazione e gestione dei rischi
- PNRR e Internal Audit

#### **5. Calendario delle attività**

La Community of Practice prevede lo svolgimento di tre incontri in presenza intervallati da due incontri online come di seguito riportato:

- tre incontri formativi della durata di una giornata in presenza il 30 gennaio 2023 presso l’Università Cattolica del Sacro Cuore e, i successivi, da programmare rispettivamente nei mesi di giugno e novembre 2023;
- due incontri formativi della durata di mezza giornata da svolgere online e da programmare rispettivamente nei mesi di marzo e settembre 2023.

#### **6. Faculty**

**Eugenio Anessi Pessina**, professore ordinario di Economia aziendale, Università Cattolica del Sacro Cuore

**Elena Cantù**, professore associato di Economia aziendale, Università Cattolica del Sacro Cuore

**Niccolò Persiani**, professore ordinario di Economia aziendale, Università degli Studi di Firenze

**Cecilia Langella**, Assegnista di ricerca di Economia aziendale, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Ricercatrice CERISMAS, Area Sistemi contabili

**Ilaria Elisa Vannini**, Assegnista di ricerca di Economia aziendale, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Firenze

I lavori della Community prevedono, inoltre, il coinvolgimento di esperti di Internal Audit, che interverranno in funzione dei temi oggetto di trattazione.

## **7.Modalità di adesione e contatti**

Le aziende sono invitate a partecipare alla *Community* restituendo la scheda di adesione (a seconda della tipologia di adesione, scheda 1 o scheda 2 riportate in allegato), previo versamento di una quota di adesione a titolo di copertura delle spese vive del progetto.

**Sono previste due ipotesi di adesione in funzione del numero di partecipanti che aderiscono all'iniziativa:**

- caso in cui la partecipazione aziendale si espliciti con la partecipazione **da due a quattro persone**;
- caso in cui la partecipazione aziendale si espliciti con la **partecipazione di una sola persona**.

### **Ipotesi 1: Partecipazione aziendale da due a quattro persone**

La quota di adesione al progetto viene definita in funzione dell'associazione a CERISMAS:

- per le aziende non associate, è definita nell'importo di € 3.500,00 + IVA (se dovuta);
- per i soci ordinari, è definita nell'importo di € 2.975,00 + IVA (se dovuta).
- per i soci sostenitori, è definita nell'importo di € 2.625,00 + IVA (se dovuta);

Tale quota include anche i *lunch* che saranno organizzati all'interno degli spazi universitari.

Si precisa, peraltro, che **tale quota di partecipazione è da ritenersi aziendale** (e non individuale), in quanto **ogni azienda partecipante ha diritto a contribuire ai lavori facendovi partecipare da due a quattro persone (di cui uno si impegna ad essere il referente aziendale per la Community)**.

### **Ipotesi 2: Partecipazione aziendale di una sola persona**

La quota di adesione al progetto viene definita in funzione dell'associazione a CERISMAS:

- per le aziende non associate, è definita nell'importo di € 1.300,00 + IVA (se dovuta);
- per i soci ordinari, è definita nell'importo di € 1.105,00 + IVA (se dovuta);
- per i soci sostenitori, è definita nell'importo di € 975,00 + IVA (se dovuta).

Tale quota include anche i *lunch* che saranno organizzati all'interno degli spazi universitari.

Per ogni necessità di carattere metodologico, è a vostra disposizione la prof.ssa Elena Cantù, in qualità di responsabile scientifico dell'iniziativa ([elena.cantu@unicatt.it](mailto:elena.cantu@unicatt.it)). Per ogni necessità di carattere organizzativo, è a vostra disposizione il coordinatore didattico, dott.ssa Cecilia Langella ([cecilia.langella@unicatt.it](mailto:cecilia.langella@unicatt.it)) e la Segreteria ([cerismas@unicatt.it](mailto:cerismas@unicatt.it); tel. 02 7234.3907).



Restiamo ovviamente a disposizione per ogni ulteriore informazione.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Elena Cantù", is centered on the page.

Prof.ssa Elena Cantù  
Responsabile dell'area Sistemi Contabili CERISMAS

Milano, 25 ottobre 2022