



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

ESPERI@
ALTA FORMAZIONE SPECIALISTICA
e-LEARNING



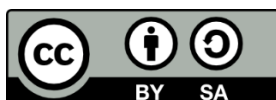
Il ruolo dei controlli nella gestione del rischio di frode

Formez PA

Questo materiale didattico rientra nell'ambito dei Percorsi e-Learning di alta formazione specialistica del Progetto Esperi@ - Rafforzamento della capacità istituzionale ed amministrativa delle Regioni e degli Enti Locali del Mezzogiorno mediante il reclutamento di nuove figure professionali - Linea 7 Alta Formazione.

Finanziamento: Programmazione 2007 – 2013

Questo materiale è distribuito con Licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



Autore: Maria Scinicariello

Creatore: Formez PA

Diritti: Dipartimento della Funzione Pubblica

Data: Settembre 2017

La valutazione dei controlli nella gestione del rischio di frode

Valutazione dei controlli e processo di risk management

Il risk assessment è una parte dell'intero processo di risk management che raggruppa le fasi tese a identificare i rischi, misurarli in termini di impatto e probabilità e definire quali sono quelli critici per l'organizzazione su cui occorre attivare misure di gestione per la prevenzione del rischio stesso e la riduzione di eventuali impatti. L'output di tale processo rappresenta l'input della fase di trattamento del rischio. Tuttavia, prima di procedere all'identificazione, progettazione e attuazione di misure per la gestione dei rischi identificati, è opportuno valutare se il sistema dei controlli interni attivo nell'organizzazione già costituisca di per sé una misura di gestione dei rischi identificati. Tale attività, in genere, viene realizzata tra le fasi di analisi e ponderazione del rischio: dopo avere stimato il rischio inerente e prima di definire i rischi prioritari per l'organizzazione, secondo i criteri di ponderazione, si procede ad una valutazione di adeguatezza dei controlli esistenti.

Valutazione dell'adeguatezza dei controlli esistenti

L'adeguatezza del controllo è la capacità di fornire la ragionevole garanzia del raggiungimento degli obiettivi presidiati anche in presenza dei rischi identificati.

Può essere determinata con riferimento a:

- a. *efficacia del controllo*, ossia la capacità di garantire il contenimento degli impatti/probabilità dell'evento rischioso, evitando la realizzazione delle cause del rischio o intercettando tempestivamente la sua realizzazione per poter attivare le misure di contenimento degli impatti;
- b. *economicità del controllo*, intesa come la capacità di garantire un onere complessivo del controllo non superiore agli impatti da contenere; il costo degli impatti può essere stimato considerando sia i danni/penalità, ossia gli impatti diretti derivanti dal verificarsi di un rischio non gestito (es. sanzioni amministrative, perdite o mancati guadagni); sia il costo di risoluzione, ossia gli oneri derivanti dalla gestione degli eventi critici, distinti in costi interni, necessari a ristabilire la situazione ex ante (es: recupero di immagine), e costi esterni per esternalità negative, quali risarcimenti per danni prodotti a terzi. Il costo del controllo è costituito dai costi fissi di struttura di controllo (es. costi delle risorse dedicate, costi di gestione e manutenzione del sistema informatico);

- c. *efficienza del controllo*, intesa come obiettivo di migliorare il rapporto tra efficacia ed economicità; la scelta del livello di controllo fino a cui ci si può spingere dipende anche dal livello di rischio accettabile dell'organizzazione.

L'efficacia del controllo

Per valutare l'efficacia dei controlli rispetto ai rischi, occorre prendere in considerazione quantità e qualità dei controlli e, quindi, la pressione che essi riescono ad esercitare sulla struttura organizzativa e, in particolare, in relazione ai rischi che interessano processi e/o unità organizzative.

Il concetto di pressione (o pressing) dei controlli dipende da una serie di elementi¹:

- numero di controlli presenti,
- ampiezza delle tipologie di controllo,
- strumenti e metodologie che supportano ciascun tipo di controllo,
- livello di coordinamento ed armonizzazione tra le varie tipologie di controllo.

In sintesi, esso è funzione del numero delle tipologie di controlli esistenti, della qualità degli stessi e del tasso di coordinamento che tra essi esiste.

Nel caso di rischio di frode e corruzione, è opportuno innanzitutto verificare che i controlli esistenti siano in grado di intercettare l'evento corruttivo e di frode.

Pertanto, è necessario mettere in atto le seguenti attività:

- mappatura delle attività di controllo presenti e identificazione di quelle atte a presidiare il rischio di frode e corruzione;
- valutazione del pressing di tali attività di controllo sugli eventi rischiosi identificati;
- costruzione della matrice rischi/controlli per mettere in relazione il livello dei rischi e il presidio dei controlli.

Per valutare il pressing dei controlli, come per la valutazione della probabilità e dell'impatto degli eventi rischiosi, occorre prendere in esame gli elementi caratterizzanti il controllo (tipologia, tempistica, strumenti utilizzati, coordinamento) e, attraverso dei criteri di valutazione opportunamente definiti e condivisi, arrivare all'attribuzione di un punteggio in grado di esprimere il livello di pressing dei controlli sui rischi (es.: basso, medio, alto). Poiché

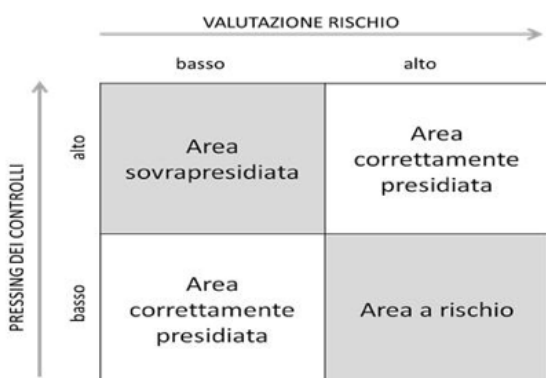
¹ Cfr. L. Hinna, *Il controllo dei rischi bancari generali. Un approccio metodologico al management audit*, R.I.R.E.A., 1996

il pressing dei controlli va messo in relazione con il livello dei rischi, è opportuno utilizzare le stesse scale di valutazione.

La matrice rischi/controlli

Il matching tra pressing dei controlli e livello dei rischi, rappresentato nella matrice rischi/controlli, consente di identificare gli ambiti di rischio non presidiati, quelli correttamente presidiati e quelli sovrapresidiati. I primi rappresentano quegli eventi rischiosi per i quali nelle unità organizzative e/o nei processi indagati non esistono controlli in grado di prevenire e contrastare il rischio stesso; i secondi, al contrario, fanno riferimento a quei rischi per i quali non occorre prevedere misure di risposta in quanto già presidiati; gli ultimi rappresentano, invece, quei rischi a fronte dei quali esiste un livello di controllo superiore alla criticità del rischio, determinando, quindi, inefficienze ed un eccessivo impiego di risorse, strumenti e competenze.

Figura 1: La matrice rischi/controlli



Fonte: L. Hinna, op.cit.

Per le aree correttamente presidiate si procederà a verificare che i controlli, oltre ad essere efficaci, siano anche economici, e quindi efficienti; per quelle a rischio si procederà, invece, ad identificare misure idonee a rafforzare i controlli sui rischi individuati.

Il rischio residuo

Il rischio residuo rappresenta il livello di rischio che permane dopo aver attivato sistemi di gestione e controllo; la valutazione del rischio residuo, pertanto, viene effettuata sia in relazione al sistema di controllo già esistente nell'organizzazione, sia dopo avere attivato le misure specifiche di trattamento del rischio. Il rischio residuo è rappresentato, quindi, dai minori livelli di probabilità e/o impatto che si determinano tenuto conto degli effetti di prevenzione e/o di riduzione dell'impatto garantiti dai sistemi di gestione e controllo presenti

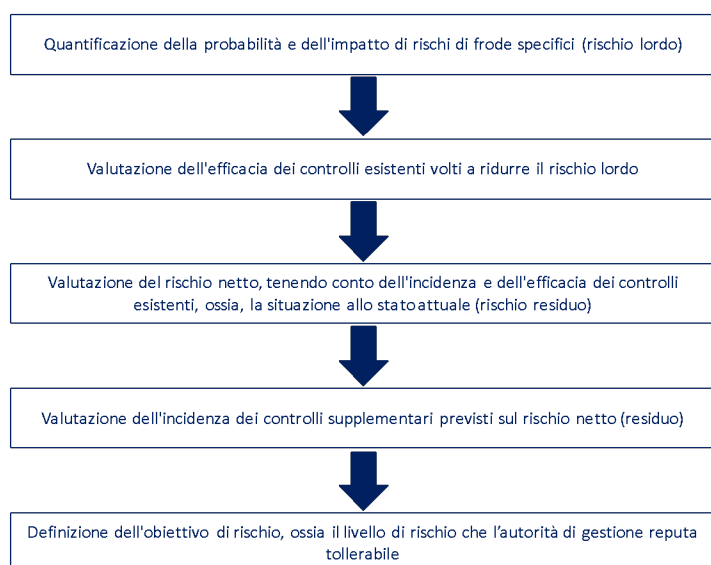
e/o attivati ad hoc; la sua misurazione potrà essere di tipo qualitativo o quantitativo, a seconda se la misurazione della probabilità e impatto ha utilizzato l'una o l'altra metodologia.

La valutazione del rischio residuo consente di capire se i rischi presenti nell'organizzazione sono stati portati ad un livello di accettabilità o, in caso contrario, di valutare altri interventi che consentano di migliorare l'efficienza dei controlli in relazione ai rischi.

La valutazione dei controlli nell'ambito della gestione dei Fondi strutturali e di investimento europei

Le linee guida EGESIF sulla valutazione e gestione dei rischi di frode, nella metodologia proposta, identificano chiaramente, a seguito della quantificazione della probabilità e dell'impatto dei rischi di frode, la fase di valutazione dell'efficacia dei controlli esistenti, volti a ridurre il rischio lordo (rischio inerente), e la valutazione del rischio netto (rischio residuo) in relazione all'incidenza e all'efficacia dei controlli esistenti e, successivamente, dei controlli supplementari previsti. In particolare, si raccomanda, qualora il rischio residuo determinato dai controlli esistenti sia significativo o critico, di mettere in atto un piano di azione volto a migliorare i controlli e a ridurre ulteriormente l'esposizione dello Stato membro a ripercussioni negative e a tal fine suggeriscono un elenco di controlli supplementari per l'attenuazione del rischio.

Figura 2: La metodologia per la valutazione dei rischi di frode proposta nelle linee guida EGESIF



Fonte: EGESIF_14-0021-00, Valutazione dei rischi di frode e misure antifrode efficaci e proporzionate, giugno 2014

Si evince il richiamo alle metodologie e ai concetti definiti nella letteratura e negli standard di riferimento di risk management, precedentemente illustrati, dai quali si possono trarre maggiori indicazioni e supporti per l'attuazione delle indicazioni EGESIF.