



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

ESPERI@  
ALTA FORMAZIONE SPECIALISTICA  
e-LEARNING

# **Strategie e strumenti per il presidio del rischio di frode e di corruzione**

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

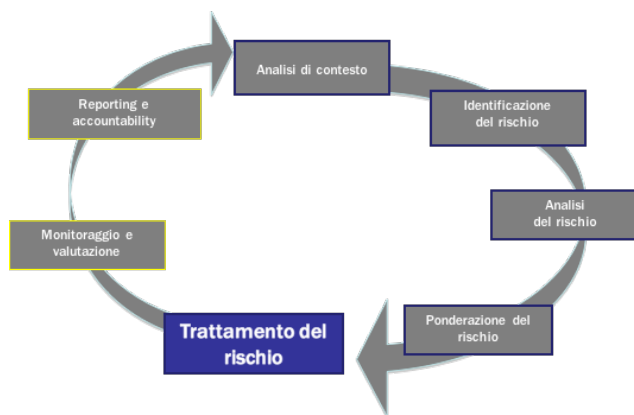
# Strategie e strumenti per il presidio del rischio di frode e di corruzione

## Il trattamento del rischio: dove siamo

La fase di trattamento del rischio, definita anche “risposta al rischio”, è successiva al processo di risk assessment, basandosi sui risultati della valutazione e ponderazione del rischio che consentono di definire su quali parti dell’organizzazione e su quali rischi occorre intervenire, tenuto conto del presidio dei controlli esistenti e del livello di accettabilità del rischio.

L’output della fase di trattamento, ovvero la progettazione delle misure di risposta al rischio, costituisce l’oggetto del monitoraggio e della rendicontazione del processo di risk management; azioni, queste ultime, necessarie a verificare e garantire l’efficacia e l’efficienza del processo di gestione del rischio e consentire tempestive e adeguate misure correttive.

Figura 1: La fase di trattamento del rischio nel processo di risk management



## Finalità e oggetto del trattamento del rischio

La fase di trattamento del rischio prevede la definizione della strategia di risposta al rischio; a tal fine sono realizzate attività di identificazione, pianificazione e attuazione di specifiche misure rientranti nelle tipologie di traiettorie strategiche selezionate.

## Le politiche di trattamento del rischio

In linea generale, le traiettorie per modificare il rischio intervengono o sulla probabilità di accadimento del rischio, identificando misure idonee a ridurre le condizioni che favoriscono la manifestazione del rischio; o sull’impatto che il rischio può produrre, identificando soluzioni in

grado di attenuare le conseguenze (danno) generate dal rischio; o congiuntamente su entrambi i fronti.

Nell'ambito delle suddette traiettorie, le strategie di risposta al rischio rientrano in una delle seguenti tipologie:

- accettazione del rischio;
- trasferimento all'esterno di tutto o parte del rischio;
- elusione del rischio;
- prevenzione del rischio;
- protezione dal rischio.

Una strategia di accettazione del rischio si ha quando il livello dei rischi mappati rientra nel livello di tolleranza al rischio dell'organizzazione, per cui risulta non conveniente intraprendere azioni di prevenzione e contrasto del rischio.

Il trasferimento del rischio, in generale, incide sulle conseguenze finanziarie, trasferendo ad altri soggetti il costo del danno derivante dalla manifestazione dell'evento rischioso: il classico esempio è quello dell'assicurazione.

Le misure di elusione del rischio e di prevenzione sono dirette a contrastare il manifestarsi dell'evento rischioso, agendo quindi sulla probabilità. In particolare, l'elusione del rischio si realizza attraverso l'eliminazione, la rinuncia o la riorganizzazione di quelle attività o operazioni che sono all'origine dell'evento rischioso.

La prevenzione del rischio si persegue attraverso un insieme di misure atte ad aumentare la sicurezza, intervenendo sulle criticità gestionali che possono originare o favorire l'evento rischioso: ad esempio, si può ridurre la probabilità che si verifichi un attacco ai sistemi informatici di un'impresa attraverso un'adeguata policy di gestione degli account e delle password, aumentando la protezione della rete con firewall specifici, etc.

La protezione dal rischio è finalizzata a ridurre il danno attraverso la predisposizione di misure in grado di gestire gli impatti dell'evento rischioso: ad esempio, si possono ridurre gli impatti generati da un attacco al sistema informatico di un'impresa, salvando le informazioni in memorie esterne.

## **Le politiche di trattamento del rischio di frode e corruzione**

Tenuto conto della natura del rischio di frode e corruzione, le strategie di risposta che trovano una maggiore possibilità e opportunità di attuazione sono quelle che agiscono sulla probabilità.

In particolare, tali misure possono intervenire sui fattori che costituiscono gli elementi caratterizzanti il comportamento fraudolento o non integro:

- la razionalizzazione del comportamento, data dalla giustificazione che ciascun individuo fornisce al proprio comportamento al fine di renderlo accettabile e anzi doveroso ai suoi occhi;
- la deterrenza, data dall'insieme di norme (sistema giuridico), di principi (sistema etico) e di sanzioni (giuridiche ed etiche) il cui livello di condivisione e attuazione può incidere, in senso positivo o negativo, sulla motivazione e razionalizzazione del comportamento non lecito;
- l'opportunità organizzativa, data dalla possibilità di intervenire sui processi organizzativi al fine di aggirarli o di utilizzarli per perseguire il proprio intento fraudolento o non integro.

La motivazione a compiere un atto fraudolento o non integro, che è data dalla combinazione della razionalizzazione e della deterrenza, può essere indebolita dalla presenza ed efficacia di un sistema di regole normative ed etiche che agisce da deterrente, da sistemi di selezione e gestione delle risorse umane basati sulle competenze e sulla meritocrazia, dalla semplificazione e digitalizzazione amministrativa; l'opportunità organizzativa, invece, può essere eliminata intervenendo sull'efficienza e l'efficacia dei sistemi di controllo, dei sistemi informativi, sulla trasparenza dei processi decisionali e di allocazione delle risorse.

A tali categorie di risposta fanno riferimento anche la legge 190/2012 e le successive previsioni normative, nell'indicazione delle cosiddette misure obbligatorie (previste da leggi specifiche e da adottare e attuare obbligatoriamente da parte di ogni amministrazione) e delle misure ulteriori o integrative (misure che intervengono in maniera specifica o trasversale su rischi non presidiati o non adeguatamente presidiati da sistemi di controllo vigenti e/o dalle misure obbligatorie).

Gli standard di fraud risk management analizzati, inoltre, hanno evidenziato l'importanza di affiancare a policy di prevenzione anche policy di rilevamento e di investigazione.

Nell'ambito delle policy di prevenzione, è interessante notare come le procedure che interessano la gestione delle risorse umane siano indicate tra quelle più rilevanti per garantire il successo della prevenzione; tra queste, si menzionano l'analisi del background

culturale, morale e professionale dei candidati in fase di assunzione, le attività di formazione sulle policy anti frode in atto e sulle tecniche per identificare rischi di frode, infine, la presenza di processi di valutazione e premialità.

Per quanto riguarda le attività di detection finalizzate al rilevamento di atti di frode, si fa riferimento a procedure passive quali, ad esempio, i sistemi di segnalazione (whistleblowing) e a procedure di rilevamento attive, quali gli indicatori di warning e i red flag.

Rispetto alle policy di investigazione, si raccomanda di definire procedure e attori dell'attività investigativa che può essere attivata o su segnalazione o sulla base dei risultati di audit programmati. In tale ambito, si suggerisce la possibilità di costituire una "Audit committee", con le competenze adeguate per valutare e rispondere ai rischi di frode, in particolare quelli realizzati dal management. La commissione dovrebbe avere un approccio proattivo mantenendo un ruolo nella vigilanza/supervisione della valutazione del rischio di frode organizzativo, avvalendosi degli internal auditors o di altro personale per monitorare i rischi di frode.

L'azione sinergica delle tre linee di intervento crea deterrenza e consente di agire sulla dimensione della probabilità, sia diminuendo la possibilità di compiere atti fraudolenti o non integri, sia aumentando la capacità di scoprire atti fraudolenti attraverso la predisposizione di sistemi di warning e di procedure investigative, sia aumentando la deterrenza attraverso la presenza di sistemi sanzionatori.

## **Il processo di identificazione e progettazione delle misure di trattamento del rischio**

Al fine di poter identificare le misure atte a prevenire o contrastare i rischi critici, nell'ambito delle tipologie di intervento suddette, è opportuno mettere in atto processi decisionali che consentano di identificare, analizzare e selezionare le possibili opzioni, supportati dalle classiche metodologie di decisione; il processo consente di scegliere la soluzione migliore per l'azienda in termini di costi-benefici.

Dopo aver valutato le diverse opzioni e selezionato la risposta al rischio ritenuta più appropriata, il passo successivo consiste nell'elaborazione di un piano di gestione del rischio il quale deve contenere:

- la descrizione delle azioni proposte;
- la definizione dei risultati attesi (obiettivi);
- la definizione delle risorse necessarie;

- l'assegnazione delle responsabilità;
- la quantificazione dei tempi di realizzazione;
- l'indicazione di indicatori di performance per misurare l'efficacia degli strumenti/policy di risposta al rischio;
- la previsione dei requisiti per il reporting e il monitoraggio (tempi, flussi informativi, destinatari, contenuti e livelli di reportistica).

## **Il processo di identificazione e progettazione delle misure di trattamento del rischio di frode e corruzione**

L'applicazione dei modelli decisionali al rischio di frode e corruzione richiede qualche correttivo, o meglio personalizzazione, per la natura del fenomeno e la sua applicazione nel contesto pubblico.

In particolare, come già evidenziato, in caso di rischio di frode e corruzione le tipologie di interventi da prendere in considerazione sono limitate principalmente alla prevenzione. Da ciò è evidente che in fase di avvio del processo decisionale, piuttosto che focalizzarsi sulla identificazione di misure alternative, occorre concentrarsi sull'individuazione, nell'ambito della suddetta tipologia di interventi, di una serie di strumenti e iniziative atti a ridurre la probabilità dei rischi identificati, incidendo sulle cause del rischio stesso.

Passando alla fase di valutazione economico-finanziaria delle opzioni identificate, è opportuno spostare l'attenzione della valutazione su criteri di efficacia, sia in termini di costi che di benefici. Gli impatti economico-finanziari, generati dalla frode e corruzione, soprattutto in ambito pubblico, non sono facilmente e direttamente quantificabili, ma soprattutto non rappresentano l'unico danno e tanto meno quello più rilevante: la frode e la corruzione possono, infatti, produrre i loro effetti negativi anche sulla legittimazione e credibilità delle istituzioni, sulla qualità dei servizi offerti e sulla risposta ai bisogni dei cittadini. Tutto ciò richiede di essere valutato quando si analizza il costo-opportunità di attivare una misura per prevenire tali rischi. Naturalmente, nell'analisi, non vanno trascurate l'efficienza e soprattutto la fattibilità, normativa e organizzativa, delle opzioni identificate, soprattutto per evitare di incorrere nell'impossibilità di attuare una misura per mancanza di fondi, di competenze, di personale, di supporti strumentali e via dicendo.

Dopo aver identificato le possibili opzioni di trattamento del rischio nell'ambito della prevenzione, sulla base delle cause del rischio, aver valutato i costi-benefici e la fattibilità, si possiedono le informazioni per poter selezionare le misure da attivare. Una volta selezionate,

occorre pianificare e, quindi, identificare gli obiettivi che si intendono perseguire con l'implementazione della misura, nell'ambito della prevenzione del rischio di frode e corruzione; dati gli obiettivi, il passaggio successivo è il disegno della misura, ovvero la definizione del cosa si fa, come e con quale struttura; infine, per passare alla messa in opera, occorre progettare in maniera puntuale il chi fa cosa e in quali tempi.

La pianificazione o programmazione delle misure rappresenta lo strumento che consente di passare dalle intenzioni ai fatti, in quanto obbliga l'organizzazione a definire in maniera puntuale i passi esecutivi e a dichiarare obiettivi, tempistica, responsabili e indicatori, tutti elementi che consentono una verifica non solo interna, ma anche esterna dello stato di attuazione della misura.

Le informazioni sviluppate nel processo decisionale e di pianificazione rappresentano anche un utile supporto nella predisposizione degli strumenti di controllo delle misure sviluppate.