

TAVOLO DI LAVORO SUL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO NELLA P.A.

Edizione 2022/2023 – Il contesto, le attività e risultati

Alessandro Cencioni, Enrico Gasparini, Saveria Morello,
Francesca Coda Canati, Daniela De Bernardi

Milano, 14 marzo 2024

protiviti[®]
Global Business Consulting

GOVERNMENT
SERVICES



Regione
Lombardia



Premessa

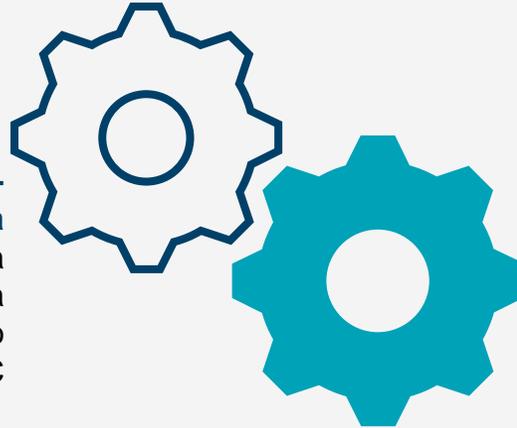
Il Tavolo di Lavoro sul Sistema di Controllo Interno nella Pubblica Amministrazione è un' iniziativa nata nel **2019**, promossa da **Regione Lombardia, ORAC - Organismo regionale per le attività di controllo, Università degli Studi Milano-Bicocca e Protiviti Government Services**, con l'obiettivo di stimolare il dibattito tra gli studiosi e gli addetti ai lavori sulle possibili evoluzioni dei processi di Governo e Controllo degli Enti Pubblici.



Le attività della terza edizione del Tavolo (2022/2023)

Metodologia «processi-rischi-controlli»

Analisi della **metodologia «processi-rischi-controlli»** e formalizzazione di una **proposta pilota di mappatura**, informatizzata attraverso una piattaforma di cloud computing che se sviluppata ulteriormente può essere utilizzata come supporto informatico per la gestione del sistema di GRC (Governance, Risk and Compliance)



Estensione del questionario COSO a 50 enti del Sistema Regionale lombardo (SIREG)

Predisposizione di uno **strumento diagnostico semplificato**, calato sulle peculiarità del sistema regionale e basato su un questionario a risposte chiuse, somministrato da ORAC a 50 enti del SIREG mediante trasmissione informatica.



Partecipanti ai tavoli di lavoro

- **Regione Lombardia:** M.V. Fregonara, E. Gasparini, L. Baldini, C. Barbaro, S. Bubba, M. Santarelli, L. Terlizzi
- **Università degli Studi di Milano-Bicocca:** E. Guarini, F. Magli, M. Martinelli
- **Protiviti Government Services:** A. Cencioni, A. Rista, V. Cattaneo, S. Gobetti
- **Aria s.p.a.** F. Coda Canati, M. Bucco
- **Ats Insubria** D. De Bernardi, S. Giotta
- **ORAC** S. Morello, S. Piazza

Metodologia «processi-rischi-controlli» e costruzione della matrice

Attributi del controllo (compliance)

- Rispetto Disciplina del sistema dei controlli interni
- Rispetto Normativa sulla trasparenza D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33
- Rispetto Normativa L.R.1/2012;
- Rispetto Normativa Aiuti di stato
- Rispetto Normativa sull'anticorruzione Legge 190/2012
- Ecc.

esempio

MACROPROCESSO	FASE	ATTIVITA'	PRINCIPALI ATTORI COINVOLTI	RIFERIMENTO NORMATIVO	PRESIDI DI CONTROLLO	Responsabili del controllo	ATTRIBUTI DEL CONTROLLO (COMPLIANCE)	Output
Erogazione Finanziamenti: Bando Accordi di competitività	Programmazione	Approvazione legge regionale che individua le attività principali finanziabili sui capitoli dedicati dalla Legge di bilancio	Consiglio regionale	Legge regionale 19 febbraio 2014 - n. 11 Impresa Lombardia: per la libertà di impresa, il lavoro e la competitività	CONTROLLO SULL'IMPATTO DELLA LEGISLAZIONE <i>descrizione:</i> per tutti i progetti di legge proposti ogni anno dagli assessorati della Giunta regionale, si procede alla verifica del rispetto della tecnica legislativa e della qualità normativa, della conformità con le disposizioni e competenze statali, della compatibilità con i principi costituzionali, regionali e delle autonomie locali, nonché con la disciplina comunitaria (a cura dell'Unità Organizzativa Legislativo, Riforme istituzionale, Semplificazione normativa e Rapporti con il Consiglio regionale, anche avvalendosi del supporto del Comitato Tecnico-Scientifico legislativo istituito ai sensi dell'art. 8, comma 1, lett. b) della l.r. 20/2008)	Unità Organizzativa Legislativo, Riforme istituzionale, Semplificazione normativa e Rapporti con il Consiglio regionale	Rispetto dello Statuto d'autonomia della Lombardia	Scheda giuridica

Macroprocesso preso ad esempio (Accordi di competitività)
Attività (predisposizione avvisi, istruttorie, valutazioni formali, ecc.)
Riferimento normativo (decreti, deliberazioni, ecc.)
Presidi di controllo (verifica preventiva della conformità dei bandi, controllo ex art D.Lgs 33/2013 ecc.)
Responsabili del controllo (RPCT, Direzione Affari Istituzionali, imprese, ecc)
Output (schede, pareri, report, checklist, ecc.)

Potenzialità

- L'utilizzo di una **piattaforma informatica per la gestione del processo di valutazione del sistema di controllo interno** al fine di semplificare la gestione della complessità dei processi e ottimizzare le verifiche periodiche
- **L'individuazione e l'associazione dei rischi ai processi e ai controlli identificati**, consentendo di avere un quadro esaustivo del SCI nel suo complesso

Obiettivo prossima edizione del Tavolo (2024/2025)

Utilizzo della mappatura dei processi già effettuata nell'ambito della sezione **rischi corruttivi e trasparenza del PIAO** (circa 320 al momento) in una logica più ampia di **analisi dei rischi e di associazione dei controlli**, proseguendo l'attività svolta nel 2023

Le potenzialità della mappatura informatizzata

Controlli

Controlli: 45

Controlli di Audit: 1

Aperti: 44 | Chiusi: 1

Aperti: 0 | Chiusi: 1

Fase Controlli

Fase	Count	Percentage
Selezione	32	69.57%
Attuazione	12	26.09%
Programmazione	1	2.17%
Ri-Programmazione	1	2.17%

Compliance per Controlli

45 total Compliance per Controllo

Number	Compliance
▶	Compliance: Rispetto adesione e coerenza con bando (6)
▶	Compliance: Rispetto adesione e coerenza con strategia regionale (1)
▶	Compliance: Rispetto dello Statuto d'autonomia della Lombardia (2)
▶	Compliance: Rispetto Disciplina del sistema dei controlli interni (7)
▶	Compliance: Rispetto Normativa Aiuti di stato (4)
▶	Compliance: Rispetto Normativa L.R.1/2012 (2)
▶	Compliance: Rispetto Normativa per pagamento della p.a. (4)
▶	Compliance: Rispetto Normativa sull'anticorruzione Legge 190/2012 (5)
▶	Compliance: Rispetto Normativa sulla trasparenza D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 (9)
▶	Compliance: Rispetto Regolamento di contabilità regionale (2)
▶	Compliance: Rispetto Regolamento di funzionamento delle sedute di Giunta regionale (3)

Navigare i **Controlli**, anche di **Audit**, che sono stati realizzati e quelli ancora in corso

Navigare per ciascun **elemento di compliance** («attributo del controllo») i **relativi controlli associati**

Visualizzare, per ciascuna attività del macroprocesso, i **controlli di Audit associati**

Controllo di Audit (1) Compliance (1)

Titolo Controllo Search

Controlli	Number	Titolo Controllo	Descrizione	Stato del Controllo	Titolo attività	Responsabili del Controllo	Output
<input type="checkbox"/>	CON0001476	Controllo di audit		Chiuso	Istruttoria formale	Struttura di Audit - UO Sistema dei cont...	Rapporto di Audit

1 to 1 of 1

L'estensione del questionario COSO a 50 enti del sistema regionale (SIREG)

Metodologia



- «Semplificazione» del **questionario di autodiagnosi per la Valutazione del Sistema di Controllo Interno**, elaborato nella precedente edizione, al fine di adattarlo alle peculiarità degli enti del Sistema Regionale lombardo (SIREG).
- Per testare l'efficacia dello strumento, sperimentazione che ha visto il prezioso coinvolgimento di **ARIA SpA e ATS Insubria**
- Trasmissione informatica da parte di **ORAC** a 50 enti del SIREG e analisi aggregata delle risposte

Approccio



Predisposizione di **prospetti ad hoc per ognuno dei principi analizzati dal questionario**: le domande sono state declinate per i principali attori coinvolti, considerando anche le tipizzazioni dei diversi enti del SIREG, aggiungendo **legende ed approfondimenti** relativamente alla legislazione a cui fare riferimento e precisazioni circa le modalità ed interlocutori coinvolti nella compilazione.

Risultati



- Strumento diagnostico di valutazione del SCI declinato sugli enti del sistema regionale lombardo, potenzialmente estendibile ad altri contesti del settore pubblico
- Grazie a un tasso di risposta pari al 100% da parte dei 50 enti, **quadro complessivo del sistema dei controlli interni del SIREG** per ciascuna delle cinque componenti del COSO Framework, che ha permesso ad ORAC di individuare **possibili azioni di sensibilizzazione e supporto** (per maggiori dettagli si rimanda alla Deliberazione di ORAC n. 9/2023).

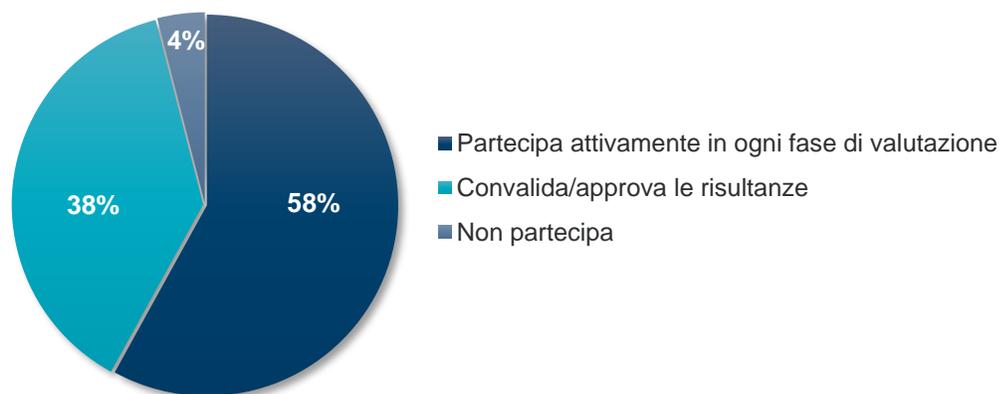
Analisi delle risposte al questionario COSO: un esempio

Il questionario è strutturato attorno a **17 principi**, riconducibili alle **5 componenti del Sistema di controllo interno** identificate dal COSO:



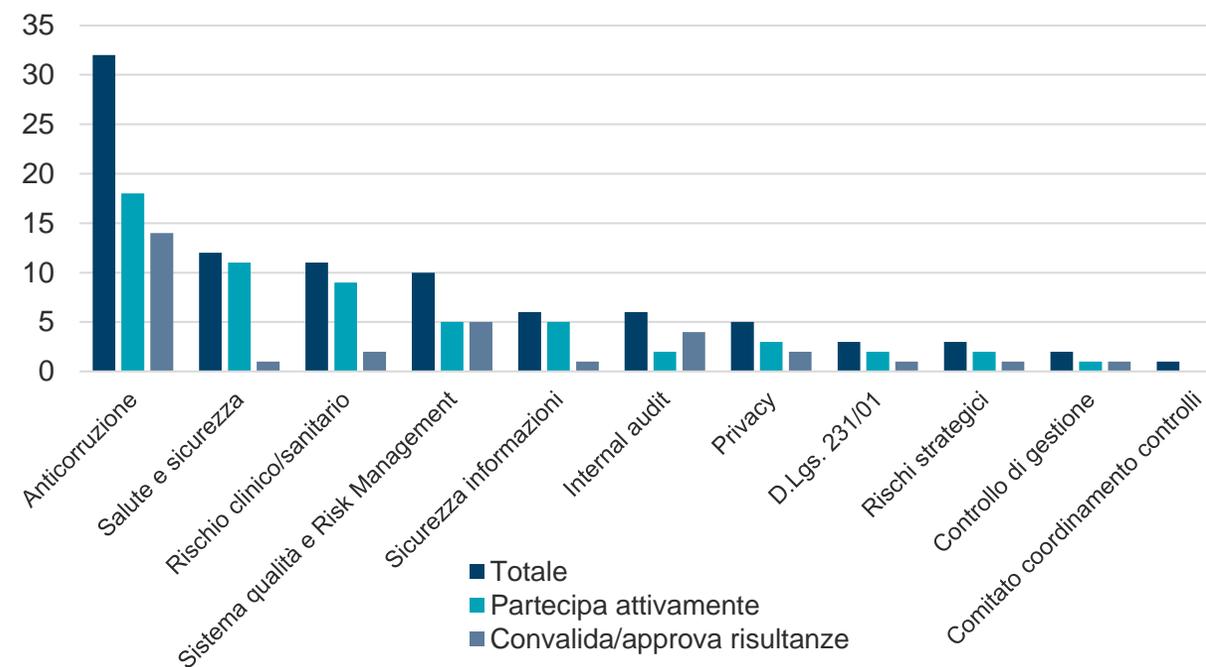
Domanda 26

esempio
Il management partecipa al processo di rilevazione e valutazione dei rischi?



È evidente come **l'analisi dei rischi sia l'elemento organizzativo indispensabile** al conseguimento di ogni obiettivo. Si rileva che l'attività di controllo, avendo lo scopo ultimo di assicurare la mitigazione dei rischi connessi al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, non può essere agita in maniera efficace senza una preventiva valutazione dei rischi. Dalle risposte fornite dagli Enti emerge chiaramente che l'analisi dei rischi è effettuata in maniera completa, **coinvolgendo anche il management, prevalentemente per i processi per i quali leggi di settore lo richiedano in maniera specifica.**

Riguardo a quali ambiti il Management partecipa al processo valutazione dei rischi?



Estratto dall'analisi svolta da ORAC e pubblicata con **Deliberazione n. 9/2023**, disponibile [online](#)



Q&A



Alessandro Cencioni
Managing Director Protiviti



Enrico Gasparini
Direttore U.O. Sistema dei
controlli,
prevenzione della
corruzione e trasparenza di
Regione Lombardia



Saveria Morello
ORAC



Francesca Coda Canati
ARIA SpA



Daniela De Bernardi
ATS Insubria

Gli esiti dei questionari COSO compilati da 50 enti del SIREG

Per maggiori dettagli si rimanda alla **Deliberazione di ORAC n. 9/2023**, disponibile [online](#).

	PUNTI DI FORZA	POSSIBILI AREE DI EVOLUZIONE
AMBIENTE DI CONTROLLO	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione del codice di comportamento a tutti i livelli dell'Ente • Responsabilizzazione del personale attraverso la chiara attribuzione di deleghe e formazione specifica • Chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità con riferimento al SCI • Chiara definizione degli obiettivi di controllo e dei risultati attesi da parte del Vertice 	<ul style="list-style-type: none"> • Processi di analisi e valutazione in termini di: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Dimensionamento delle funzioni di controllo interno ➢ Competenze specifiche necessarie • Definizione degli ambiti di intervento delle funzioni di Internal Audit e relativa obiettività / indipendenza (con particolare riferimento agli Enti sanitari)
VALUTAZIONE DEI RISCHI	<ul style="list-style-type: none"> • Identificazione dei rischi connessi al raggiungimento degli obiettivi, e relative modalità di gestione • Riconoscimento di fattori che potrebbero impattare il SCI, sia interni che esterni 	<ul style="list-style-type: none"> • Evoluzione sistema di valutazione dei rischi in termini di integrazione e definizione soglie di tolleranza • Partecipazione da parte del Management ai processi di valutazione dei rischi • Modalità e strumenti di aggiornamento periodico della valutazione dei rischi, • Analisi e valutazione del rischio di frodi informatiche
ATTIVITA' DI CONTROLLO	<ul style="list-style-type: none"> • Considerazione dei rischi individuati in fase di risk assessment per le attività di controllo • Processo di gestione delle policy e procedure strutturato in cui si evincono ruoli, responsabilità e modalità 	<ul style="list-style-type: none"> • Attività di controllo sui systemi informativi • Processo di analisi e verifica del principio di segregazione dei compiti • Aggiornamento sistema procedurale • Monitoraggio periodico degli esiti dei controlli e della corretta applicazione delle misure correttive
INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Disposizione delle informazioni necessarie per espletare in modo efficace i controlli (esiti di controlli passati, modifiche normative e organizzative, ecc.) • Presenza di canali che consentono di comunicare informazioni sul SCI agli stakeholders esterni rilevanti 	<ul style="list-style-type: none"> • Flussi informativi - da e verso le strutture di controllo - strutturati e supportati da adeguati sistemi informatici • Canali e strumenti per la condivisione delle informazioni rilevanti (intranet, cruscotti di monitoraggio, piattaforme, incontri periodici istituzionalizzati, ecc.)
MONITORAGGIO	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione di processi per il monitoraggio continuo del corretto funzionamento del SCI • Verifica da parte del Vertice dell'attuazione dei piani di azione e coinvolgimento del management su eventuali criticità o ritardi 	<ul style="list-style-type: none"> • Modalità di valutazione e condivisione periodica delle risultanze con i soggetti controllati e con il Vertice • Evoluzione dei processi di monitoraggio con la combinazione di attività di monitoraggio continuo e valutazioni puntuali