

Prüfstelle
Organismo di valutazione
Organn de valutazion

Vademecum sul sistema dei controlli interni

Seconda edizione riveduta, aprile 2023

Autori

Elena Eccher
Wolfgang Bauer

**PRÜFSTELLE
ORGANISMO DI VALUTAZIONE**

39100 Bozen | Freiheitsstraße 66
39100 Bolzano | Corso Libertà, 66

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismodivalutazione@consiglio-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org

Seconda edizione riveduta
aprile 2023

INDICE

1.	Finalità del presente <i>vademecum</i>	4
2.	Il sistema dei controlli interni: definizione, obiettivi e componenti	4
3.	Le fasi di implementazione di un sistema dei controlli interni	6
4.	La scala di maturità	11
5.	Considerazioni conclusive	11

1. Finalità del presente *vademecum*

Ai sensi dell'articolo 50, comma 1, lettera a) della legge provinciale n. 6/2022, l'Organismo di valutazione monitora il funzionamento del sistema dei controlli interni all'amministrazione provinciale (di seguito denominato S.C.I.).

Nello svolgimento delle funzioni previste dalla legge, a partire dal 2015 l'Organismo di valutazione ha effettuato diverse verifiche del S.C.I.¹ al fine di determinare se sia stato predisposto un sistema dei controlli interni coerente e documentato, come esso venga attuato concretamente nelle singole unità organizzative e se ne venga verificato il rispetto.

È emerso che il livello di maturità o di efficacia del S.C.I. non è uniforme all'interno dell'amministrazione provinciale.

Lo scopo di questo *vademecum* è quindi quello di fornire al personale dell'amministrazione provinciale un'introduzione all'argomento, tramite l'illustrazione degli elementi e delle misure essenziali di un sistema dei controlli interni e il questionario allegato, al fine di sensibilizzarlo all'importanza di tale sistema.

Il presente *vademecum*, espressione della funzione consultiva² dell'Organismo di valutazione, intende fornire un contributo al miglioramento dei sistemi di gestione del rischio e dei controlli interni nell'amministrazione provinciale.

2. Il sistema dei controlli interni: definizione, obiettivi e componenti

Il S.C.I. è definito come l'insieme di tutte le misure di monitoraggio dei processi di un'organizzazione. Si tratta di un processo continuo, integrato nel flusso di lavoro e implementato sia dalla dirigenza che dai/dalle dipendenti.

L'obiettivo specifico è quello di fornire adeguate garanzie per il raggiungimento dei seguenti obiettivi - operativi, finanziari e di conformità:

- gestione e ottimizzazione dell'attività amministrativa allo scopo di promuovere un metodo di lavoro efficace ed efficiente, sicuro e il più possibile esente da errori;
- affidabilità delle informazioni finanziarie e gestionali;
- osservanza delle disposizioni di legge e amministrative.

Secondo il modello COSO³, a questi obiettivi corrispondono cinque componenti che si integrano nei processi e si influenzano a vicenda:

- ambiente di controllo;
- valutazione del rischio;
- attività di controllo;
- informazione e comunicazione;
- monitoraggio.

¹ I rapporti sono pubblicati sulla pagina web istituzionale dell'Organismo di valutazione all'indirizzo: <http://www.consiglio-bz.org/it/relazioni.asp>.

² In linea con gli standard internazionali per la pratica professionale, l'audit interno fornisce servizi di revisione e consulenza indipendenti e oggettivi, finalizzati alla creazione di valore aggiunto e al miglioramento dei processi aziendali.

³ COSO: *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*; il modello riconosciuto a livello mondiale riunisce diverse concezioni e definizioni del controllo interno in un unico approccio strategico.

L'*ambiente di controllo*, alla base del S.C.I., plasma l'atteggiamento di fondo di un'organizzazione contribuendo a sensibilizzare i/le dipendenti in relazione all'attività di controllo. Elementi essenziali dell'ambiente di controllo sono: l'integrità personale e professionale e i valori etici della dirigenza e dei/delle dipendenti; la formulazione per iscritto e la comunicazione di competenze, compiti e responsabilità; la filosofia e lo stile dirigenziale; la politica organizzativa e formativa.

La *valutazione del rischio* è una procedura finalizzata all'identificazione, all'analisi e alla quantificazione dei rischi (in base alla probabilità di insorgenza e all'entità del danno) – rischio di corruzione, di scarsa trasparenza, di inefficienza, di carenze organizzative, di scarsa qualità dei servizi, di mancata semplificazione delle procedure, di mancata riduzione dei costi, di inefficacia delle misure, ecc. – che potrebbero compromettere il raggiungimento degli obiettivi. Essa è quindi finalizzata all'individuazione di un'adeguata strategia di gestione del rischio. La valutazione del rischio svolge un ruolo chiave nella definizione di misure di controllo adeguate.

Le *attività di controllo* consistono nelle strategie, attività e procedure messe in atto al fine di gestire i rischi. Esse possono essere integrate in sistemi informatici o in processi manuali. Il S.C.I. distingue tra controlli automatici, manuali, preventivi⁴ e successivi⁵ (vedi la sezione "Le fasi di attuazione di un sistema dei controlli interni"). Per assicurarne l'efficacia, è necessario che le attività di controllo siano adeguate, ragionevoli, di costo contenuto (valutazione di costi e benefici), complete, pianificate e direttamente riferite agli obiettivi del controllo.

L'*informazione* e la *comunicazione* sono essenziali per l'attuazione degli obiettivi di controllo interno. I dipendenti devono conoscere i propri compiti e disporre di tutte le informazioni di cui hanno bisogno per svolgerli correttamente; la dirigenza deve disporre di informazioni pertinenti, affidabili e tempestive sui processi interni ed esterni. Una comunicazione efficace dovrebbe svolgersi in tutte le direzioni e a tutti i livelli.

L'obiettivo del *monitoraggio* dei controlli interni è quello di garantire che essi svolgano la funzione prevista e tengano adeguatamente conto delle mutate condizioni. Il monitoraggio del funzionamento e dell'aggiornamento del S.C.I. si concretizza in attività di routine, in valutazioni aggiuntive o in una combinazione di entrambe le cose.

Di seguito si forniscono indicazioni concrete su come strutturare e ottimizzare il S.C.I., quale importante strumento di controllo e di sicurezza per il raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione. Da tali indicazioni emerge chiaramente che per l'implementazione di un S.C.I. bisogna perseguire un'interazione ottimale tra le attività di regolamentazione (leggi, provvedimenti amministrativi), organizzative (organizzazione strutturale e procedurale) e di controllo tecnico.

⁴ Si dicono preventivi quei controlli in grado di prevenire un errore prima che si verifichi (ad esempio, restrizioni dei diritti d'accesso, convalide, controlli basati sul principio dei quattr'occhi).

⁵ I controlli successivi sono concepiti per rilevare gli errori commessi (ad esempio, controlli incrociati, verifiche, controlli di plausibilità).

3. Le fasi di implementazione di un sistema dei controlli interni

3.1 Sviluppo di un ambiente di controllo

La creazione di un ambiente di controllo rappresenta il primo passo verso l'istituzione di un sistema dei controlli interni e un prerequisito essenziale per lo sviluppo e il mantenimento di un S.C.I. efficiente. Vari elementi dell'ambiente di controllo relativi all'integrità e ai valori etici di dirigenza e dipendenti sono già stati introdotti dall'amministrazione provinciale a livello centrale, come il Piano per la prevenzione della corruzione con il capitolo sulla trasparenza e il Codice di comportamento per il personale provinciale, la cui concreta attuazione spetta a dirigenti e dipendenti, anche con il supporto dell'ufficio competente allo sviluppo del personale. L'ambiente di controllo è inoltre disciplinato dalle disposizioni delle leggi provinciali n. 6/2022 "Disciplina della dirigenza del sistema pubblico provinciale e ordinamento dell'Amministrazione provinciale" e n. 17/1993 "Disciplina del procedimento amministrativo", nonché dalle varie leggi di settore. Per quanto riguarda l'organizzazione e l'attività dell'amministrazione sono stabiliti, fra l'altro, i principi di efficacia, efficienza ed economicità, di chiarezza e trasparenza, dello sviluppo sostenibile, nonché di chiara suddivisione delle competenze tra il livello politico e quello amministrativo, così come, per la gestione del personale, la partecipazione e responsabilizzazione del personale ad ogni livello e l'informazione di quest'ultimo. Inoltre sono enunciati criteri generali per l'attività amministrativa e prescrizioni particolari riguardanti la durata dei procedimenti, il responsabile del procedimento, i conflitti d'interesse, la motivazione dei provvedimenti, i visti⁶ dei/delle dirigenti sulle proposte di decreto e di deliberazione, la sostituzione in caso di assenza o impedimento e la sostituzione provvisoria per posizione dirigenziale vacante. Le disposizioni in materia di contabilità (legge provinciale n. 1/2002) disciplinano, tra l'altro, la gestione delle entrate e delle spese dell'amministrazione provinciale.

Dato che il legislatore ha creato in questa maniera importanti presupposti per l'attività amministrativa e la gestione dell'amministrazione, sarà compito delle singole strutture definire:

- organigrammi, mansionari e descrizioni dei ruoli dei dipendenti,
- misure di gestione delle conoscenze⁷ nonché
- l'introduzione sistematica dei nuovi e delle nuove dipendenti nella cultura aziendale.

⁶ I visti ai sensi dell'articolo 13 della legge provinciale n. 17/1993 sulla responsabilità tecnica, contabile e amministrativa (legittimità) nonché per la corrispondenza alla strategia approvata, alle risorse previste e alle indicazioni fornite con il Piano integrato di attività e organizzazione rivestono grande importanza per quanto riguarda il S.C.I.. A tale riguardo si veda anche il rapporto dell'Organismo di valutazione su "Legittimità, imparzialità e buon andamento dell'azione amministrativa" (dicembre 2016).

⁷ La gestione delle conoscenze riguarda l'acquisizione, lo sviluppo, il trasferimento, l'archiviazione e l'utilizzo delle conoscenze. Si tratta quindi essenzialmente di organizzazione e messa a disposizione delle conoscenze. La gestione delle conoscenze è considerata un compito trasversale, da attuare nelle strutture organizzative e nella cultura organizzativa.

Vedasi il *Vademecum sulla gestione delle conoscenze*, giugno 2022, extension: [//elhekieabhbkmcefcobjdjgcaadp/https://www.consiglio-bz.org/download/2022.08.25_Leitfaden_Wissensmanag-It.pdf](https://www.consiglio-bz.org/download/2022.08.25_Leitfaden_Wissensmanag-It.pdf)

3.2 Analisi e valutazione del rischio

Nella fase successiva vengono analizzati i settori di attività rilevanti e documentati i relativi processi operativi attraverso la descrizione dei processi. L'analisi dei processi deve occuparsi in primo luogo della questione di quali fattori potrebbero causare danni (rischi) e quali misure (controlli) vanno adottate per prevenirli.

Questa attività dovrà essere documentata in forma sintetica, ma comunque uniforme per l'intera unità organizzativa.

Nell'amministrazione provinciale esiste già parecchio materiale, in quanto è già stata effettuata e documentata per iscritto un'indagine sulle attività a rischio con indicazione delle relative misure preventive ai fini dell'elaborazione del piano di prevenzione della corruzione. A partire da questa base dovrebbe avvenire una rilevazione e analisi sistematica di tutti i rischi che mettono a repentaglio il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, compresi quelli non rilevati nell'ambito della prevenzione della corruzione. Nell'ottica di un'analisi complementare dei processi non a rischio di corruzione, sono importanti anche la rilevazione e il continuo aggiornamento dei procedimenti amministrativi all'interno della banca dati che supporta il Piano integrato di attività e organizzazione della Provincia. Questa banca dati costituisce la base per la digitalizzazione dei procedimenti amministrativi. L'implementazione standardizzata e uniforme di soluzioni informatiche finalizzate a questo scopo consente di identificare le lacune operative nei processi e supporta l'ottimizzazione dei processi, come risultato prezioso di un progetto sul S.C.I. implementato con successo.

Infine, esistono grandi opportunità nella digitalizzazione e nell'automazione delle attività di controllo, come quelle svolte all'interno della piattaforma GZoom o del portale delle gare.

3.3 Integrazione dei controlli nei processi

La fase 3 consiste nel rilevare i controlli esistenti e definire in modo coerente le nuove misure di controllo necessarie per ridurre le lacune individuate nella fase precedente.

Il risultato (di queste ultime due fasi) dovrebbe consistere in una documentazione dell'analisi del processo e delle misure di controllo che illustri quanto segue:

- principali processi o sottoprocessi (nel caso di processi trasversali a più unità organizzative);
- significativi rischi inerenti (definiti come la probabilità che si verifichino errori nell'ipotesi di assenza di controlli interni) in qualsiasi momento del processo in cui possono verificarsi errori con impatto rilevante su un determinato obiettivo;
- principali fasi del controllo;
- collaboratori/collaboratrici responsabili;
- relazioni con altri settori.

I controlli si svolgono a tutti i livelli gerarchici e funzionali e riguardano le attività più disparate quali: approvazioni e autorizzazioni, verifica e adeguamento o valutazione delle prestazioni (performance), tutela del patrimonio e separazione delle funzioni.

Principi ed elementi classici del S.C.I.

- ✓ Principio della trasparenza, principio della tracciabilità:

regolamentazione degli iter operativi in forma scritta, chiara, dettagliata e trasparente; gli atti e i processi devono essere documentati in modo tale da risultare tracciabili.

- ✓ Principio "dei quattr'occhi":

nessuna operazione di rilievo rimane priva di controlli incrociati. Nella pubblica amministrazione, questo principio si riflette nella cosiddetta "procedura di controfirma".

- ✓ Principio della segregazione delle funzioni:

le funzioni incompatibili fra loro non possono essere riunite in un'unica persona; separazione sistematica fra funzioni decisionali, esecutive e di controllo (ad esempio, una persona è responsabile dell'istruttoria della pratica, un'altra della liquidazione e una terza dei controlli a campione).

- ✓ Le informazioni fornite devono essere adeguate ai compiti e alle responsabilità (principio dell' "essenzialità dell'informazione"):

la dirigenza e il personale hanno accesso solo alle informazioni strettamente necessarie allo svolgimento delle proprie mansioni.

- ✓ I diritti di accesso e utilizzo dei dati devono essere adeguati ai compiti e alle responsabilità (principio dei "diritti minimi"):

i diritti di accesso e utilizzo (ad esempio dei sistemi informatici) devono essere adeguatamente limitati; in caso di dati sensibili vanno concesse solo le autorizzazioni indispensabili all'esecuzione dei compiti.

- ✓ Principio della ponderazione dei costi-benefici:

i costi e l'impiego di risorse per i controlli devono essere proporzionati al rischio che s'intende scongiurare (cioè a entità e probabilità del danno).

- ✓ Automatismo dei controlli:

integrazione sistematica dei controlli nel flusso di lavoro.

I controlli sono suddivisi in due categorie:

Controlli automatizzati

Un controllo automatizzato viene sempre eseguito da un'applicazione informatica. Spesso i controlli automatizzati sono attivi senza che il personale ne sia consapevole. Due importanti tipologie di controlli automatici sono le autorizzazioni e le convalide:

Le autorizzazioni

Un sistema di autorizzazione ben congegnato garantisce che non sia possibile l'accesso non autorizzato alle applicazioni, ai dati statici e a quelli dinamici.

Con il ricorso a un sistema di autorizzazioni funzionante è possibile, ad esempio, garantire la segregazione dei compiti mediante un controllo automatizzato.

Le convalide

Per convalida si intende il controllo tecnico a livello di sistema volto a verificare se un dato inserito rientri nell'intervallo di valori definito per un determinato campo. Svariate regole di convalida sono in grado di riconoscere incongruenze logiche presenti nei dati inseriti e di segnalarle all'utente.

Le convalide possono essere utilizzate in modo versatile. Ad esempio, quando si compila una maschera di immissione dati, si può far sì che tutti i campi obbligatori siano compilati e che i dati siano plausibili.

Controlli manuali

I controlli manuali consistono in verifiche effettuate deliberatamente. Può trattarsi di autocontrolli, di controlli sul lavoro svolto da terzi o di restrizioni fisiche all'accesso. Alcuni esempi:

Controllo di corrispondenza

Si tratta di un raffronto tra diverse raccolte di dati e l'analisi degli scostamenti rilevati.

Verifica/controllo di plausibilità

Si tratta dell'analisi di documenti sotto il profilo delle anomalie, come ad esempio operazioni inusuali, oppure dell'analisi di particolari indicatori o valutazioni degli andamenti.

Accesso limitato a risorse e documenti

L'accesso fisico alle risorse e ai documenti deve essere limitato a un gruppo autorizzato di persone responsabili della loro custodia e/o del loro utilizzo.

I controlli sono garantiti da apposite misure integrate nei processi di lavoro. Queste possono essere di diversa natura:

- a) misure di salvaguardia a livello organizzativo;
tra queste rientrano, ad esempio: la segregazione delle funzioni, il principio dei quattr'occhi, la disciplina in materia di funzioni vicarie e di apposizione delle firme, manuali e checklist per definire o standardizzare i processi di lavoro, controlli a campione (senza preavviso), rotazione del personale;
- b) interventi regolatori;
tra questi figurano, ad esempio: la documentazione di processo, i mansionari, le direttive e le istruzioni;
- c) misure tecniche;
rientrano in questa categoria, ad esempio: modulistica standardizzata, automatismi di controllo (ad es. somme di controllo sistematicamente integrate, cronologia delle modifiche), mezzi organizzativi tecnico-meccanici (ad es. protezione dell'accesso), prevenzione di accessi non autorizzati (ad es. profili utente).

3.4 Gestione delle informazioni e della comunicazione

Al fine di garantire l'integrazione delle attività di controllo nei processi operativi e di sensibilizzare il personale sul tema dei controlli in generale, tutti i dipendenti e le dipendenti devono essere informati tempestivamente e ricevere un'adeguata formazione in materia di gestione dei rischi e di S.C.I..

È necessario che i dipendenti comprendano il loro ruolo all'interno del S.C.I.; devono inoltre comprendere il rapporto tra il proprio lavoro e quello degli altri dipendenti e devono essere in grado di garantire la restituzione di informazioni importanti.

Affinché tutti e tutte le dipendenti possano assumersi le proprie responsabilità, è necessario raccogliere e divulgare le informazioni adeguate nelle forme e nei tempi previsti. I sistemi informativi generano, tra l'altro, dati operativi e finanziari nonché informazioni sul rispetto dei requisiti legali e amministrativi. Tutti questi dati sono funzionali alla gestione e al controllo dell'attività operativa. I sistemi informativi trattano non solo i dati generati internamente dall'ufficio, ma anche quelli provenienti dall'esterno, di cui l'ufficio ha bisogno per i suoi processi decisionali. Vi è inoltre la necessità di un'efficiente trasmissione delle informazioni, che presuppone un flusso di dati in tutte le direzioni attraverso canali di comunicazione standardizzati.

3.5 Monitoraggio e mantenimento del S.C.I.

Senza un'attività di monitoraggio e "manutenzione", l'intero S.C.I. può risultare superato e obsoleto entro un brevissimo lasso di tempo. L'obiettivo del monitoraggio è quello di garantire che i controlli svolgano le funzioni previste e tengano adeguatamente conto delle mutate condizioni.

Pertanto il monitoraggio del S.C.I. dev'essere costante.

Diverse misure si sono dimostrate efficaci nell'istituire un processo di monitoraggio e aggiornamento ben funzionante, integrandolo nella gestione operativa:

- revisione periodica della descrizione dei processi e delle misure di controllo al fine di garantire che siano aggiornate: a fronte di nuovi rischi vengono adottate nuove/altre forme di controllo; i controlli possono essere tralasciati senza sostituzione qualora vengano rilevate delle

sovrapposizioni nei processi; i punti poco chiari o le carenze emerse si traducono in progetti da attuare entro un termine utile;

- adozione di misure qualora il raffronto tra obiettivi e risultati effettivi evidenzia un'evoluzione negativa;
- controllo periodico e gestione dei punti deboli individuati;
- valutazione tempestiva dell'aggiornamento della documentazione con riferimento alle scadenze o agli obblighi (ad esempio a seguito di modifiche legislative);
- garanzia che la documentazione del S.C.I. sia accessibile e comprensibile nelle sue caratteristiche principali a tutto il personale, dalla dirigenza fino ai neoassunti;
- comprovata formazione ovvero idonea qualificazione del personale coinvolto.

4. La scala di maturità

La scala di maturità indica il grado di sviluppo del S.C.I. esistente. Nella prassi e nella letteratura in materia sono definiti cinque diversi livelli: inaffidabile, informale, standardizzato, assicurato, ottimizzato. Questi livelli includono diversi criteri e poggiano l'uno sull'altro, vale a dire che per soddisfare il terzo livello, devono prima essere raggiunti il primo e il secondo.

Rappresentazione secondo la scala di maturità PwC⁸:

Livello 1: *inaffidabile* - ambiente non strutturato in cui i controlli sono assenti o non organizzati; i controlli esistenti sono inaffidabili o vengono effettuati solo in determinati casi.

Livello 2: *informale* - i controlli sono organizzati ma non documentati (mancanza di tracciabilità); la maggior parte dei controlli richiede un intervento manuale; le disposizioni relative allo svolgimento dei controlli non vengono comunicate, mancano attività di informazione e formazione a riguardo.

Livello 3: *standardizzato* - i principi e le linee guida in materia di SCI sono documentati; i controlli sono organizzati, documentati e comunicati; è garantita la tracciabilità dei controlli; si svolgono attività di informazione e formazione.

Livello 4: *assicurato* - il monitoraggio e l'aggiornamento dei controlli avvengono con regolarità; i resoconti periodici sul S.C.I., l'automazione e gli strumenti sono utilizzati in misura limitata.

Livello 5: *ottimizzato* - la gestione del rischio e il S.C.I. formano un sistema integrato; i controlli sono in gran parte automatizzati; vi è un'elevata capacità di reagire ai cambiamenti e una spiccata consapevolezza in materia di controlli.

5. Considerazioni conclusive

Un S.C.I. ben funzionante offre a dirigenti e personale una sicurezza sufficiente per poter far fronte al meglio alle esigenze e ai compiti legati alla propria attività lavorativa quotidiana.

⁸ PricewaterhouseCoopers, una rete globale di società giuridicamente indipendenti nel campo della revisione contabile, della consulenza fiscale e aziendale.

Il personale è supportato da chiare linee guida e istruzioni per la completa e corretta esecuzione dei compiti; è garantita la verificabilità dell'esecuzione dei controlli e viene incentivata la consapevolezza dei rischi e la necessità di corrispondenti controlli.

Per la dirigenza, il S.C.I. rappresenta una garanzia nell'esercizio delle proprie funzioni manageriali, in quanto attribuisce compiti e responsabilità per iscritto documentando i processi; i rischi sono identificati e analizzati, i controlli adeguati ai rischi, documentati e monitorati.

Il S.C.I. diventa così uno strumento per l'esercizio della responsabilità manageriale e dell'obbligo di vigilanza. Esso non ha lo scopo di sorvegliare il personale, bensì è il personale stesso, come parte del S.C.I., a vigilare sull'attuazione dei processi. L'obiettivo è anche quello di imparare dagli errori⁹ e di sostenere il continuo sviluppo e miglioramento dell'attività amministrativa.

Sarà compito dell'Organismo di valutazione confrontare lo status quo con la situazione desiderata, esprimere un parere motivato sulla funzionalità del S.C.I. e quindi sul controllo dei rischi nei processi sottoposti a verifica e, se necessario, formulare raccomandazioni per il superamento dei punti di debolezza, la cui attuazione sarà verificata nell'ambito di verifiche di follow-up.

Bibliografia

Le informazioni contenute in questo *vademecum* sono tratte da o basate sulle seguenti fonti:

Institut für Interne Revision IIA Austria (a cura di), *Das Interne Kontrollsystem aus der Sicht der Internen Revision*, Linde Verlag 2009.

INTOSAI, Direttive¹⁰ sulle norme interne di controllo nel settore pubblico.

Standard internazionali per la pratica professionale dell'*internal auditing*.

Controllo federale delle finanze, *Aufbau eines Internen Kontrollsystems*, ottobre 2007.

Dipartimento federale delle finanze, *Internes Kontrollsystem*, dicembre 2009.

Corte dei conti austriaca (a cura di), *Bericht des Rechnungshofes/Interne Kontrollsysteme – Themenschwerpunkt des RH 2014, Bund 2015/18, RH 2016/3*, Vienna.

Uwe Bartels et al., *Prüfung des Internen Kontrollsystems in Öffentlichen Institutionen*, ZIR 04/2015.

Oliver Bungartz, *Handbuch Interne Kontrollsysteme*, Erich Schmidt Verlag, 2020.

B. Hirsch, J. Weber, F. Schäfer, J. Schmid, *Management von Risiken in Behörden. Konzepte – Instrumente – Praxislösungen*, Erich Schmidt Verlag, 2020

⁹ Cfr. *No blame-Kultur im Magistrat der Stadt Wien - Vertrauen und Wertschätzung*, pubblicazione del Comune di Vienna, 2016.

¹⁰ L'INTOSAI, sigla di *International Organisation of Supreme Audit Institutions*, è un'organizzazione internazionale che riunisce le istituzioni superiori di controllo, ossia le corti dei conti e gli organi analoghi dei vari stati.

Allegato: questionario

Ambiente di controllo

1. Viene esercitata vigilanza sull'applicazione del Codice di comportamento nella propria unità organizzativa?
2. In che modo è garantita l'osservanza delle disposizioni in materia di conflitti d'interesse?
3. Sono disponibili organigrammi, mansionari e descrizioni dei ruoli del personale?
4. I ruoli e le responsabilità sono definiti nel rispetto del principio di segregazione dei ruoli e adeguata accountability?
5. Il/la dirigente stabilisce direttive per abilitare il personale a comprendere ed esercitare le responsabilità di controllo?
6. Sono definiti meccanismi per responsabilizzare il personale sulle performance del sistema di controllo interno ed implementare le eventuali azioni correttive?
7. Il dimensionamento delle attività e delle strutture di controllo è valutato periodicamente?
8. Esiste una strategia di salvaguardia del know-how presente nella struttura?
9. Il personale viene introdotto sistematicamente alla cultura organizzativa/amministrativa?
10. La formazione del personale è adeguata al ruolo e ai compiti svolti?

Valutazione del rischio

11. Esiste un sistema di valutazione dei rischi connesso al processo di definizione e raggiungimento degli obiettivi:
 - a) strategici ed operativi?
 - b) economico-finanziari?
 - c) non finanziari (es. qualità dei servizi resi)?
12. Esiste un sistema di valutazione dei rischi di conformità normativa (es. monitoraggio dell'evoluzione normativa a livello europeo e nazionale, interpretazione norme, rischio contrattualistica, etc.)?
13. L'identificazione dei rischi viene svolta sulla base di un modello dei rischi onnicomprensivo e che contempla tanto fattori esogeni quanto fattori endogeni?
14. I rischi vengono valutati in termini di significatività e probabilità di accadimento?
15. L'attività di valutazione dei rischi prevede anche la rilevazione delle modalità di gestione del rischio?

16. Le attività di analisi e valutazione dei rischi vengono periodicamente aggiornate per tenere in opportuna considerazione i cambiamenti (interni e/o esterni) che possono influenzare significativamente la capacità di identificare e gestire i rischi da parte della struttura?

Attività di controllo

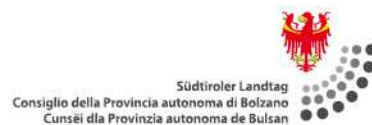
17. I sistemi di controllo interno adottati sono definiti a seguito delle analisi dei rischi svolte?
18. La struttura tiene in considerazione tutti i processi rilevanti, le tecnologie informatiche e gli ambiti in cui sono necessarie attività di controllo (compresi i partner esterni, p.e. enti controllati)?
19. Sono sistematicamente monitorati e valutati i principi citati nel paragrafo 3.3 del vademecum?

Informazione e comunicazione

20. Sono definiti idonei canali di informazione e comunicazione per la condivisione delle principali informazioni connesse ai sistemi di controllo interno a tutti i livelli?
21. Il personale riceve una formazione adeguata in materia di gestione dei rischi e di SCI, così da comprendere correttamente il proprio ruolo all'interno del sistema?
22. Esistono canali di comunicazione standardizzati che consentano un'efficiente trasmissione dei flussi informativi in tutte le direzioni (verso l'alto, verso il basso, trasversalmente)?
23. Le informazioni prodotte sono esaustive, tempestive, aggiornate, accurate e facilmente reperibili?
24. Le informazioni provenienti da soggetti esterni relative a questioni di controllo interno sono valutate dal management e, se del caso, comunicate ai vertici?

Monitoraggio

25. Sono definiti idonei sistemi di monitoraggio del corretto funzionamento dei sistemi di controllo interno? Tali sistemi prevedono l'attribuzione di responsabilità all'interno della struttura organizzativa?
26. I processi di monitoraggio del SCI sono adeguatamente formalizzati e definiscono idonee modalità di valutazione e condivisione periodica delle criticità con i diversi interessati?
27. La descrizione dei processi e le misure di controllo sono sottoposte a revisione periodica?
28. Viene effettuato un aggiornamento tempestivo della documentazione con riferimento a scadenze e obblighi?



Prüfstelle
39100 Bozen | Freiheitsstraße
Organismo di valutazione
39100 Bolzano | Corso Libertà

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismovalutazione@consiglio-bz.org
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp