

SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI (SCI-GR) DELL'UNIVERSITÀ CA' FOSCARI VENEZIA

1. Introduzione

La **governance** può essere sinteticamente definita come “il metodo attraverso il quale le aziende sono dirette e controllate”.

Nella gestione organizzativa esiste un legame imprescindibile fra i seguenti tre elementi:

- gli **obiettivi**, che l'organizzazione si prefigge di raggiungere;
- i **rischi**, ovvero eventi che possono incidere negativamente sul perseguimento degli obiettivi, valutati in termini di probabilità e impatto;
- i **controlli**, ovvero le protezioni da mettere in atto per prevenire/mitigare/contenere gli effetti negativi generati dal concretizzarsi di eventi rischiosi.

Il **Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCI-GR)** è quindi uno snodo cruciale della *governance* di un'organizzazione ed è costituito dall'insieme di regole, procedure e strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una gestione sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati.

I principali **riferimenti normativi** per il settore della Pubblica Amministrazione sono:

- D.Lgs. n. 286/1999 “Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche”, avente ad oggetto le principali tipologie del controllo interno (controllo di regolarità amministrativa e contabile, controllo di gestione, valutazione della dirigenza e valutazione e controllo strategico);
- D.Lgs n. 150/2009 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, che ha previsto il raccordo dei sistemi di controllo esistenti all'interno delle amministrazioni con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e la programmazione finanziaria e di bilancio;
- L. n. 190/2012 e s.m.i. “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”, che prevede, tra l'altro, il monitoraggio dei tempi procedurali e altri controlli in tema di prevenzione della corruzione e di trasparenza amministrativa.

Un efficace SCI-GR contribuisce a una conduzione dell'organizzazione coerente con gli obiettivi definiti dal Consiglio di Amministrazione, favorendo l'**assunzione di decisioni consapevoli**. Esso concorre ad assicurare:

- la salvaguardia del patrimonio sociale;
- l'efficienza e l'efficacia dei processi;
- l'affidabilità dell'informazione finanziaria;
- il rispetto di leggi e regolamenti, nonché dello statuto e delle procedure interne.

2. Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCI-GR) di Ateneo

La Direzione Generale ha condotto un'analisi di contesto individuando una serie di ambiti di controllo presidiati puntualmente dai vari soggetti, rilevando alcune aree di potenziale criticità ed evidenziando la necessità di definire un

sistema di controllo integrato con una *governance* chiara e un approccio strutturato coerentemente con gli *standard* di riferimento dell'attività di *Internal Audit*.

È stato così definito un primo Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCI-GR) finalizzato a:

- verificare la **regolarità** e la **conformità** dei processi operativi alle norme di legge, alle deliberazioni degli organi, ai regolamenti e alle circolari dell'Ateneo;
- assicurare l'affidabilità delle **informazioni di bilancio** (economiche, finanziarie e patrimoniali);
- **responsabilizzare** i dipendenti dell'Ateneo sui propri ambiti di azione;
- **coordinare** i sistemi di controllo interni.

Rispetto al presidio dello stesso, è possibile individuare i seguenti soggetti con le relative funzioni:

- Consiglio di Amministrazione, che svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza dell'intero sistema;
- Direttore Generale, che supervisiona e indirizza le attività di controllo;
- Responsabili delle strutture di Ateneo, che assicurano lo svolgimento dei vari controlli.

Con riferimento alle attività di controllo, le stesse si articolano su **tre livelli**, a cui sono associate diverse responsabilità e diversi strumenti, a complemento delle responsabilità di governo in capo agli organi di amministrazione e controllo.



2.1. Controlli di primo livello: controlli di linea

Sono i **controlli insiti nei processi operativi** predisposti e attuati dal *management*, nel rispetto degli obiettivi e delle responsabilità del medesimo. Consistono in controlli tipicamente **di carattere procedurale, informatico, comportamentale e amministrativo-contabile**, diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni da un punto di vista operativo, di *business*, di rischio e normativo. Per quanto possibile, tali controlli dovrebbero essere incorporati nelle procedure informatiche.

Responsabili di tali controlli sono i **soggetti che pongono in atto una specifica attività** (personale) e i **soggetti che ne hanno la responsabilità di supervisione** (Dirigenti e Direttori degli Uffici, Segretari di Dipartimento e di altre strutture decentrate), ai quali spetta la promozione della cultura del controllo nella propria struttura e il coinvolgimento e la formazione dei propri collaboratori relativamente agli specifici compiti.

Quanto alle modalità di controllo, le stesse consistono in **verifiche a campione** sulle operazioni effettuate svolte frequentemente dai soggetti responsabili del controllo.

I principali controlli svolti *in itinere* (nell'ambito di un determinato processo o procedimento amministrativo) sono:

- ambito acquisti: verifica della regolarità della procedura di affidamento proposta dal RUP; controllo della regolare copertura di spesa al fine di provvedere alla stipula dei contratti di appalto; controlli a campione su verifiche *ex art. 80* del D.Lgs. n. 50/2016 e s.m.i.;
- ambito IT: verifica dei *log* del sistema di *backup* (verifica del fatto che tutti i *backup* pianificati siano stati regolarmente eseguiti dalle procedure automatizzate preposte, per poter rettificare, manualmente, eventuali anomalie); verifica dell'aggiornamento delle *patch* di sicurezza (identificazione, tramite procedure automatizzate, dei sistemi che necessitano di aggiornamento per poter applicare, manualmente, le eventuali *patch* di sicurezza); monitoraggio dello stato dei sistemi (identificazione di eventuali anomalie di funzionamento, innescando nei casi critici o gravi opportune procedure di allarme – via e-mail o via SMS); monitoraggio dello stato della rete (individuazione, tramite piattaforma di monitoraggio automatica, di eventuali anomalie di funzionamento della rete TD, sia relativamente all'efficienza individuale dei singoli dispositivi, sia per quanto riguarda le principali funzionalità della rete nel suo complesso – ad esempio, correttezza del *routing* –, innescando nei casi critici o gravi opportune procedure di allarme – via e-mail o via SMS); verifica dei processi notturni (sincronie *database*, invio notifiche, esecuzione processi onerosi, ...) in modo da poter procedere con un eventuale ripristino;
- ambito amministrativo-contabile: all'atto della firma dell'ordinativo di pagamento per importi superiori a 5 mila euro, presenza della verifica con l'Agenzia delle Entrate della regolarità fiscale del beneficiario rispetto all'obbligo di versamento derivante dalla notifica di una o più cartelle esattoriali ai fini dell'eventuale sospensione del pagamento in caso di accertata morosità.

I controlli di primo livello aggiuntivi rispetto alle verifiche svolte *in itinere* sono invece illustrati nell'allegato "Piano dei controlli".

2.2. Controlli di secondo livello: controllo del processo di gestione e controllo dei rischi

I controlli in questione verificano, in particolare, la **conformità** alle leggi in vigore, alle deliberazioni degli organi, ai regolamenti e alle circolari dell'Ateneo (**compliance audit**).

Sono attuati da **strutture organizzative dedicate**, focalizzate su singoli ambiti tematici, nei confronti di altre strutture dell'Amministrazione Centrale o di strutture decentrate, quali Dipartimenti, Centri e Scuole.

Il SCI-GR di Ateneo prevede lo svolgimento di **diversi tipi di audit** che hanno l'obiettivo di:

- concorrere alla definizione delle metodologie di misurazione del rischio, verificare il rispetto dei limiti assegnati alle varie funzioni operative e controllare la coerenza dell'operatività delle singole strutture agli obiettivi di riduzione del rischio (**Risk Management: Audit** Prevenzione Rischi, **Audit** Performance);
- concorrere alla definizione delle metodologie di misurazione/valutazione della conformità, individuare idonee procedure per la prevenzione della mancata conformità e richiederne l'adozione (**Compliance: Audit** Contabilità, **IT Audit**, **Audit** Ricerca, **Audit** Acquisti, **Audit** Corruzione, **Trasparenza** e **Privacy**).

I diversi tipi di *audit* vengono svolti con modalità di verifica variabili (visite *in loco*, griglie di rilevazione o *check list* relative ai processi sottoposti a verifica e aggiornate tempestivamente in coerenza con l'evoluzione normativa e procedurale, ecc...) e con tempistiche differenti; al termine dell'*audit* viene redatto un verbale di sintesi da trasmettere alla struttura sottoposta a controllo (contenente gli esiti e le eventuali azioni correttive) e alla struttura responsabile dei controlli di terzo livello.

I controlli di secondo livello attivi sono descritti nell'allegato "Piano dei Controlli".

2.3. Controlli di terzo livello: controlli sull'avvenuto svolgimento dei controlli di primo e di secondo livello

Dal momento che l'organizzazione dell'Ateneo presenta una molteplicità di organi deputati a svolgere attività di controllo e che la normativa di riferimento per il settore universitario prevede numerosi controlli anche da parte di soggetti esterni (MIUR, MEF, Commissione Europea e Regione), l'attivazione di una vera e propria funzione di *Internal Audit* indipendente in grado di fornire valutazioni autonome (*assurance*) sul disegno e sul funzionamento del SCI-GR, unitamente alla definizione di piani di miglioramento per l'ottimizzazione del sistema, nonché di supervisionare l'identificazione degli *standard* di controllo, risulterebbe ridondante ed eccessivamente onerosa rispetto alle esigenze interne.

In tale contesto, i controlli di terzo livello consistono quindi in **verifiche sull'avvenuto svolgimento dei controlli di primo e di secondo livello** allo scopo di monitorare l'attuazione del SCI-GR. A tal proposito viene continuamente aggiornato un **Registro dei controlli** relativo a tutte le verifiche effettuate, così da facilitare anche la funzione di *reporting* agli organi di Ateneo.

Come struttura responsabile dello svolgimento di tali controlli è stato individuato l'**Ufficio Controllo di Gestione, Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS)**.

3. Piano dei controlli

Annualmente l'Ufficio Controllo di Gestione (APPS), che ha responsabilità complessive di coordinamento del SCI-GR, coinvolge le strutture di Ateneo al fine della redazione di un **Piano dei controlli** atto a identificare, sulla base di un'analisi dei rischi, della percezione del *management* e delle indicazioni degli organi di amministrazione e controllo, i **controlli da effettuare periodicamente**, in particolare quelli di secondo livello e quelli di primo livello aggiuntivi rispetto alle verifiche svolte *in itinere*, nell'ambito di un determinato processo o procedimento amministrativo, da parte degli operatori o dei Responsabili di struttura.

Più precisamente, la definizione e la programmazione dei controlli avviene nel rispetto delle seguenti fasi:

- valutazione dell'adeguatezza dei controlli esistenti e formulazione di suggerimenti per il loro miglioramento continuo (**mappatura e perfezionamento dei controlli esistenti**);
- comprensione e analisi dell'ambiente di controllo esistente, dei rischi correlati alle operazioni dell'organizzazione (errori materiali, sanzioni, responsabilità penale, erariale, disciplinare, danni all'immagine dell'amministrazione) e delle attività in essere per la loro mitigazione (**analisi dei rischi e individuazione di nuovi controlli da effettuare**).

Da notare come la redazione del Piano dei controlli possa contribuire a promuovere all'interno dell'Ateneo una **cultura dei rischi e dei controlli**, con impatti positivi sulla trasparenza e sull'integrità dei comportamenti, e a favorire il **coordinamento con le altre funzioni di controllo** (anche esterne o indipendenti rispetto all'organizzazione) al fine di assicurare un adeguato approccio di gestione del rischio e di controllo.

4. Rendicontazione

Annualmente il Direttore Generale, avvalendosi dell'Ufficio Controllo di Gestione (APPS), **relaziona** al Consiglio di Amministrazione di Ateneo in merito all'effettiva attuazione nel corso dell'anno del SCI-GR a fronte di quanto indicato nel Registro dei controlli.



Sulla base di quanto riportato, il Consiglio di Amministrazione valuterà l'opportunità di attivare o meno dei controlli ulteriori e dei controlli svolti da soggetti esterni, così come una vera e propria funzione di *Internal Audit*.