



La gestione della qualità nel Comune ticinese

Introduzione al «Manuale tipo SGQ»

Elio Genazzi

Capo della Sezione degli enti locali

12 dicembre 2013

Seminario per quadri dirigenti e politici comunali



Indice

Seminario sul SGQ per i comuni

1. Obiettivo del seminario
2. Programma
3. Perché un SGQ per i comuni?
4. Un nuovo paradigma per i Comuni
5. Il »Progetto pilota« del Cantone
6. I contenuti del Modello cantonale
7. Le condizioni per dotarsi di un SGQ
8. Modi di gestire la Qualità
9. La prospettiva di una certificazione cantonale
10. L'esperienza dei "Comuni pilota"
11. Il ruolo futuro del Cantone

1. Obiettivo del Seminario

- ✓ Promuovere il concetto di qualità nel Comune ticinese
- ✓ Illustrare le condizioni per l'introduzione di un SGQ
- ✓ Rendere consapevoli sulle esigenze, le modalità e le difficoltà legate al processo
- ✓ Entrare nel merito del Modello elaborato dal Cantone

2. Programma

- 14:00 - 14:30** **Introduzione al SGQ**
Elio Genazzi – Sezione degli enti locali (SEL)
- 14:30 – 15:15** **Un modello di SGQ per le amministrazioni comunali**
Marco Quattropani – già Team Qualità
- 15:15 – 15:35* *Pausa caffè*
- 15:35 – 16:20** **La gestione dei rischi**
Sandro Menegazzo – Controllo cantonale delle finanze (CCF)
- 16:20 – 17:00** **Discussione e conclusioni**

3. Perché un SGQ per i comuni?

- ✓ **A fronte di strutture sempre più complesse** si intende poter dotare i comuni del 3° millennio di strumenti organizzativi e gestionali più adeguati e performanti
- ✓ **La necessità per i politici** di disporre di un'adeguata visibilità e comprensione dei processi e delle attività situate nell'ambito dei propri dicasteri
- ✓ **Il Cittadino esige sempre più** professionalità, controllo e trasparenza sulla gestione pubblica (new public management)
- ✓ **La mancanza di trasparenza** ha messo in evidenza una certa fragilità amministrativa e la necessità di adeguati correttivi
- ✓ **Dal punto di vista funzionale** il Comune è sempre più assimilabile ad un'azienda
- ✓ **Gli strumenti del mondo economico** hanno subito un'evoluzione tale da essere applicabili anche ai servizi ed agli enti non profit

4. Un nuovo paradigma per i Comuni

*La sfida per i Comuni
è di saper adeguatamente integrare
la “**cultura della fiducia**”,
vigente sin'ora,
alla “**cultura della qualità**”,
indispensabile per affrontare il futuro*

5.1 Il «Progetto pilota» del Cantone - obiettivi

1. **Allestire un MODELLO DI SGQ** da adibire ai Comuni
2. **Testare il MODELLO** in 4 **COMUNI PILOTA**
3. **Tradurre il MODELLO** in un **MANUALE DI QUALITÀ**

ed in seguito:

4. **Favorirne l'IMPLEMENTAZIONE** negli altri Comuni
5. **Incentivarne l'INTRODUZIONE** tramite l'adozione di un **CERTIFICATO DI QUALITÀ**, definendo il corrispettivo **ORGANO DI CERTIFICAZIONE CANTONALE**

5.2 Il «Progetto pilota» del Cantone - concezione

- ✓ **Progetto concepito ed accompagnato da:**
 - **Dipartimento delle istituzioni (DI)**
SEZIONE DEGLI ENTI LOCALI (SEL)
 - **Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport (DECS)**
DIVISIONE DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE –
TEAM QUALITÀ (TQ)
- ✓ **Con un importante supporto di altri Servizi dello Stato:**
 - **in particolare, per quanto attiene la «gestione dei rischi»:**
CONTROLLO CANTONALE DELLE FINANZE

5.3 Il «Progetto pilota» del Cantone – comuni

Il Modello cantonale è stato testato, con esito positivo, in **quattro «comuni pilota»**:

- **Comune di Acquarossa**
- **Comune di Cevio**
- **Comune di Morbio Inferiore**
- **Comune di Vezia**

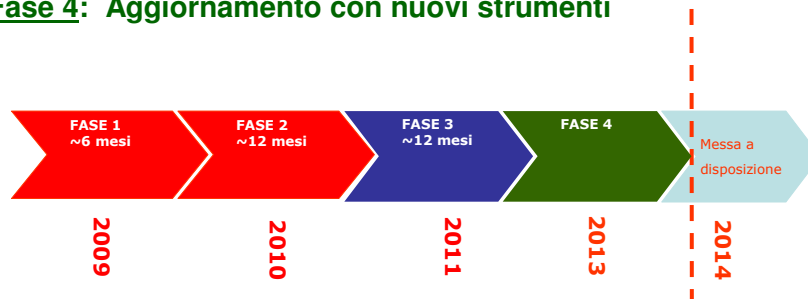
5.4 Il «Progetto pilota» del Cantone – processo

Fase 1: Allestimento di un MODELLO SGQ

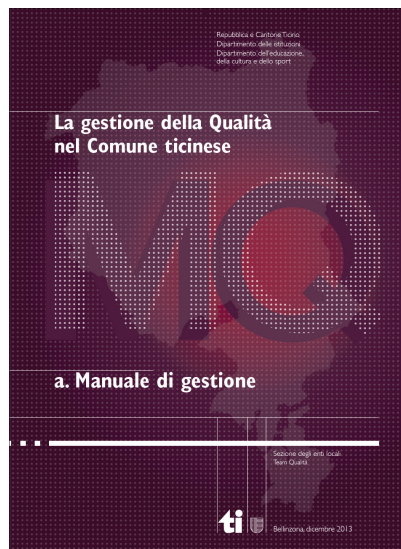
Fase 2: Implementazione nei COMUNI PILOTA

Fase 3: Consolidamento del MANUALE TIPO SGQ

Fase 4: Aggiornamento con nuovi strumenti



6.1 I contenuti del Modello cantonale



a) Manuale di gestione

Parte 1: Introduzione

Breve descrizione del sistema di qualità, della sua applicazione, delle condizioni di attuazione nell'ambito comunale, del processo per giungere ad una certificazione.

Parte 2: Manuale di gestione (tipo)

Descrizione di 8 Macroprocessi (da MP0 a MP7) riguardanti l'attività di un comune.

6.2 I contenuti del Modello cantonale



b) Strumenti operativi di riferimento

- Procedure di qualità (PQ)
- Istruzioni di lavoro (IL)
- Moduli di lavoro (ML)

Qualche esempio:

PQ: l'analisi dei rischi e il Sistema di controllo interno

IL: gestione elettronica dei documenti (governo-e)

IL: gestione degli aspetti assicurativi

IL: gestione dei compiti affidati ad enti esterni

IL: gestione degli archivi

IL: gestione dell'informazione e della trasparenza

7. Le condizioni per dotarsi di un SGQ

- ✓ **Decisione** da parte dell'Esecutivo comunale
- ✓ **Coinvolgimento** del segretario (Direzione) e dell'amministrazione comunale
- ✓ **Messa in conto** del tempo e delle risorse necessarie
- ✓ **Farsi accompagnare** da un consulente esterno con competenze in ambito comunale
- ✓ **Formare** adeguatamente il proprio personale
- ✓ **Strutturarsi** in modo tale da garantire il raggiungimento e, successivamente, il mantenimento nel tempo della certificazione

8.1 Modi di gestire la Qualità

L'adozione di un SGQ deve avere quale obiettivo di:

- ❑ **Certificare il Sistema** a garanzia del raggiungimento degli obiettivi prefissati
- ❑ **Mantenerlo dinamico ed efficiente** tramite:
 - ✓ regolare monitoraggio
 - ✓ audit interni
 - ✓ riesame periodico
 - ✓ miglioramento continuo

8.2 Modi di gestire la Qualità

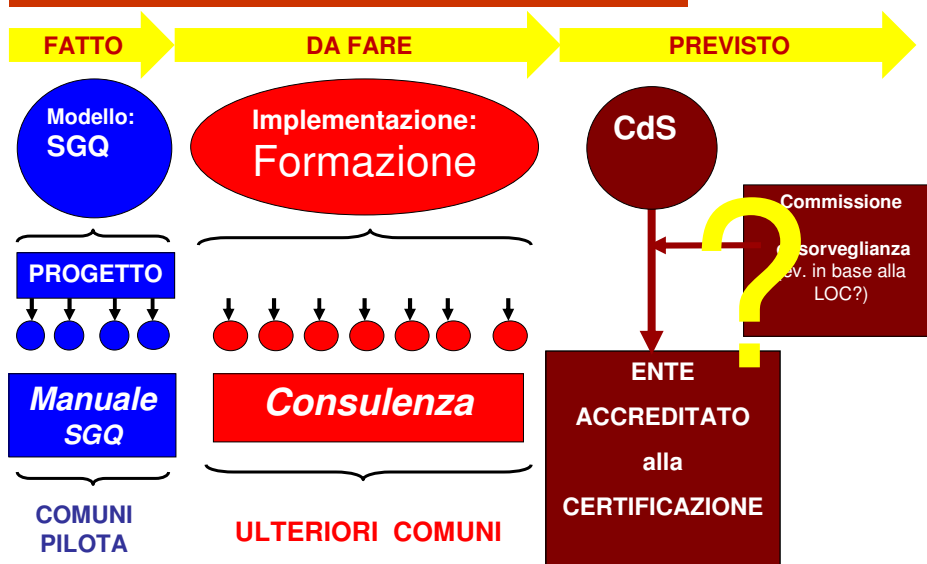
Possibilità di certificazione attuale:

➤ **Certificazione ISO 9001**

A condizione che il Gran Consiglio ne approvi la base legale prevista nella LOC (vd. messaggio no.6847 del 4 settembre 2013), sulla base di una specifico Regolamento cantonale e di una corrispondente Direttiva potrebbe in seguito essere introdotta una

➤ **Certificazione cantonale**

9. La prospettiva di una certificazione cantonale



10. L'esperienza nei "Comuni pilota"

- Esperienza giudicata da tutti sostanzialmente positiva;

Alcune dichiarazioni pervenute:

- *"Il SGQ costituisce un importante elemento di responsabilizzazione dei collaboratori";*
- *"L'introduzione del SGQ ha portato ad un significativo miglioramento delle procedure, garantendo il loro regolare adeguamento in caso di modifiche legislative";*
- *"Per quanto molto impegnativo, il progetto si è rivelato particolarmente utile soprattutto per il fatto di poter finalmente disporre di uno strumento che dia riferimenti di lavoro e procedurali precisi";*
- *"È stata l'occasione per acquisire conoscenze e competenze specifiche per ogni singolo funzionario".*

11. Il ruolo futuro del Cantone

- ✓ **Divulgazione del Modello**
 - Organizzazione di due incontri informativi (Sopra- e Sottoceneri)
- ✓ **Attivazione di ulteriori offerte formative (CFEL):**
 - per politici e funzionari comunali
 - per consulenti
 - per auditori interni
 - eventuale accompagnamento di processi in corso (numero minimo di comuni)
- ✓ **Consulenza generale ai Comuni**

In prospettiva:
- ✓ **Concezione di un Sistema di Certificazione cantonale**

Grazie

Ipotesi di accompagnamento dei Comuni

- Qualora un numero sufficiente di comuni dovessero essere seriamente interessati ad avviare un processo d'introduzione al SGQ, è possibile che la SEL, d'intesa con il CFEL si attivino nell'organizzazione del relativo accompagnamento;
- Una più adeguata informazione in tal senso sarà estesa ai Comuni nel corso del 2014, onde capire il potenziale numero degli interessati.

Condizioni dell'accompagnamento

- ✓ **Obiettivo:** accompagnamento all'introduzione del SGQ nel Comune
- ✓ **Interessati:** da 6 a 8 Comuni interessati
- ✓ **Iscrizione:** da parte dei Municipi
- ✓ **Referenti dei Comuni:**
 - Il Capoprogetto (Segretario o altro)
 - Il Consulente
- ✓ **Durata:** ca. 2 anni
- ✓ **Costo:** da valutare

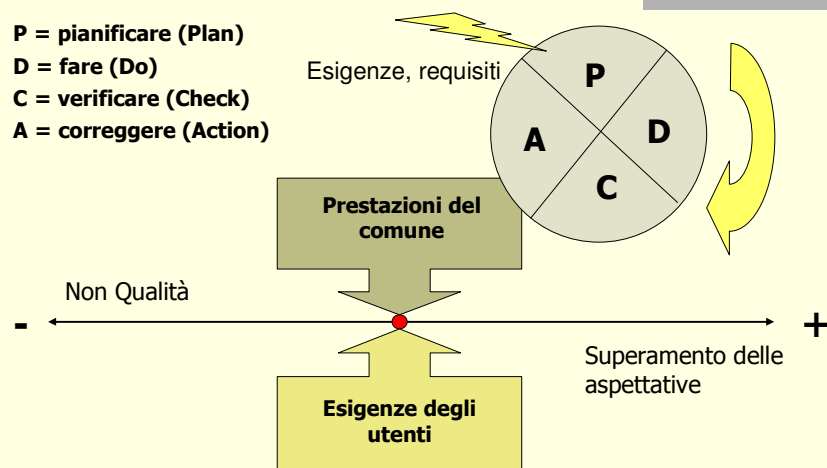
Un modello di SGQ per le amministrazioni comunali

Seminario per quadri dirigenti e politici comunali

Sementina, 12 dicembre 2013

Il concetto di Qualità – Modello di Deming (schema)

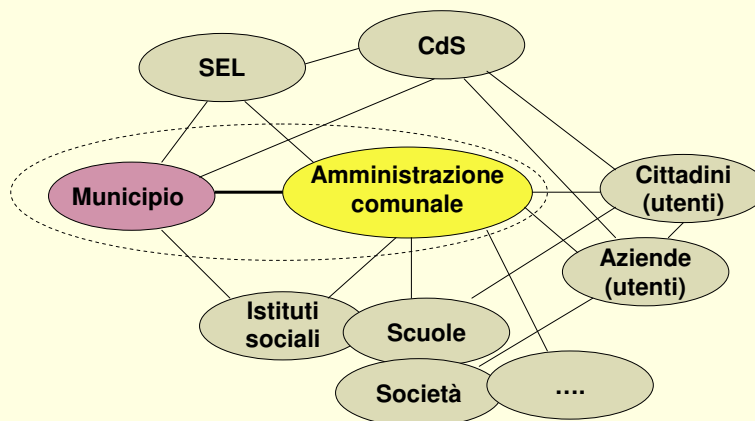
- P = pianificare (Plan)**
- D = fare (Do)**
- C = verificare (Check)**
- A = correggere (Action)**



Il concetto di Qualità – Modello di Deming (spiegazioni)

- In generale, offrire un servizio di qualità significa sviluppare delle prestazioni che soddisfano le esigenze degli utenti.
- Edwards Deming completò ulteriormente il concetto, che in sintesi può essere così espresso: *Identificare le esigenze dell'utenza, pianificare le modalità o i processi per lo sviluppo della prestazione (o del prodotto), mettere in atto quanto pianificato, verificare i risultati ottenuti e attivare le necessarie misure di miglioramento.*
- Viene innescato un cosiddetto ciclo di **Miglioramento continuo**.

Delimitazione del “sistema comune”



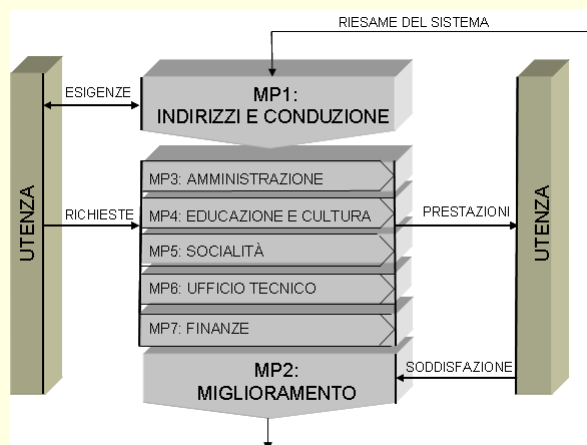
Caratteristiche del “sistema comune”

- Il sistema è costituito da elementi tra loro collegati attraverso **relazioni** di vario genere (politiche, finanziarie, di sorveglianza, informative ecc.);
- **Municipio e Amministrazione comunale** sono definiti come **elementi interni** al sistema, in quanto costituiscono una sorta di “azienda comune”;
- Tutti gli altri, pur essendo elementi di influenza, sono da considerare **elementi esterni**;
- In un concetto di “azienda comune”, il Municipio rappresenta il **consiglio di amministrazione**, mentre l'amministrazione comunale è la vera e propria azienda con il proprio **direttore**;
- Il presente modello di SGQ costituisce lo strumento di gestione per l'Amministrazione comunale.

L'adattamento del sistema di riferimento alla realtà del comune

- Il SGQ di riferimento ISO 9001:2008 può essere applicato a qualsiasi tipo di organizzazione: azienda di produzione, di servizio, ente senza scopo di lucro ecc.
- Esso è stato pertanto considerato come base per lo sviluppo del modello di SGQ per le amministrazioni comunali.
- A seconda dei casi, il modello dovrà tuttavia essere adattato alla realtà dell'organizzazione, mediante una “personalizzazione” dei processi che lo costituiscono.
- Per un'amministrazione comunale, il modello di sistema assumerà la forma presentata nella slide n.7.
- Essa non è tuttavia vincolante, ma può essere ulteriormente elaborata, in modo da rispecchiare in maniera ottimale il contesto di una determinata amministrazione comunale.

Impostazione generale del SGQ



Marco Quattropani

7

Il significato della prestazione per un'amministrazione comunale

- Si considerano come prestazioni tutti i servizi che l'amministrazione comunale offre, quali per es.:
 - Le attività di sportello;
 - La gestione dei rifiuti (RSU, speciali e compostaggio);
 - La gestione dell'acqua potabile e acque reflue;
 - La manutenzione del territorio (strade, sentieri, ...);
 - La sicurezza del cittadino (polizia);
 - Educazione (nido, scuola dell'infanzia, scuola elementare, ...)
 - Permessi, licenze, dinieghi, intimazioni, convenzioni, ecc.;
 - Diverse prestazioni riguardanti la socialità.

Marco Quattropani

8

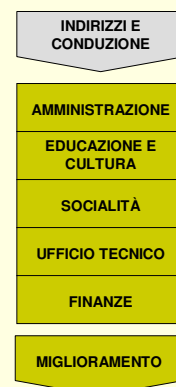
La definizione di utenza

- Quali utenti, in un'organizzazione orientata alla qualità, vengono considerate le persone, le organizzazioni o gli enti che beneficiano delle prestazioni sviluppate.
- Per l'amministrazione comunale si possono ipotizzare i seguenti utenti:
 - I cittadini, a livello singolo, oppure come comunità;
 - Le aziende attive sul territorio;
 - Gli altri enti istituzionali con i quali il Comune è chiamato a collaborare (Comuni vicini, consorzi, Cantone e Confederazione).

Mappa dei processi per MP1

MP1 - INDIRIZZI E CONDUZIONE

- Indirizzi
- Organizzazione
- Gestione della documentazione
- Gestione delle risorse umane
- Comunicazione
- Mezzi e risorse
- Fornitori
- **Analisi dei rischi e controllo interno (sviluppo, vedi slide n. 17)**



Mappa dei processi per MP3

MP3 - AMMINISTRAZIONE

- Controllo del territorio
- Organi comunali
- Votazioni e elezioni
- Corrispondenza e albi comunali
- Messaggeria e servizi centrali
- Sicurezza pubblica



Mappa dei processi per MP4

MP4 - EDUCAZIONE E CULTURA

- Educazione
- Cultura
- Sport e tempo libero
- Sussidi a società ed enti



Mappa dei processi per MP5

MP5 - SOCIALITÀ

- Sostegno sociale
- Sanità
- Sussidi



Mappa dei processi per MP6

MP6 - UFFICIO TECNICO

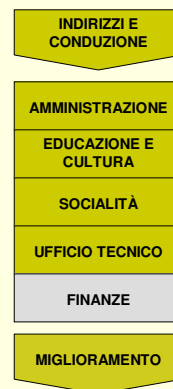
- Servizio utenza
- Opere pubbliche
- Pianificazione del territorio
- Progettazione e realizzazione
- Squadre esterne e servizi urbani
- Mezzi tecnici
- Strumenti di misura
- Materiali e ricambi



Mappa dei processi per MP7

MP7 - FINANZE

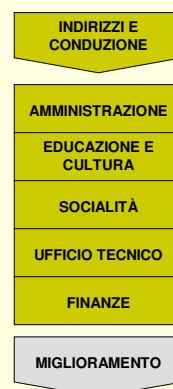
- Amministrazione del personale
- Gestione finanziaria
- Contabilità
- Imposte e tasse
- Incassi e pagamenti



Mappa dei processi per MP2

MP2 - MIGLIORAMENTO

- Misurazioni e monitoraggi
- Analisi dei dati e miglioramento
- Trattamento dei dati



Il processo dell'analisi dei rischi e SCI

- Selezionare i processi, dal SGQ, sui quali è opportuno effettuare un'analisi
- Definire i criteri di probabilità e di impatto
- Valutare il livello di rischio iniziale
- Dove è necessario definire i controlli interni da applicare
- Considerando l'applicazione dei controlli interni, valutare il livello di rischio finale
- Proporre l'analisi al Municipio per la ratifica
- Attivare tutti i controlli decisi
- Monitorare costantemente la situazione

La valutazione dei rischi

La mappatura dei processi in base al SGQ

Processi	Descrizione procedure
Importanti per l'obiettivo	Massimo sforzo
Meno importanti per l'obiettivo	Minimo sforzo

Processi	Frequenza valutazione	Descrizione controlli
Rischio basso	Valutazione periodica	Nessuna descrizione
Rischio medio	Valutazione regolare	Descrizione facoltativa
Rischio elevato	Costante monitoraggio dei rischi	Descrizione necessaria

La valutazione dei rischi (esempi)

Probabilità	4 certa				
	3 molto probabile				Pagamenti
	2 probabile	Casse	Posta		Incassi
	1 poco probabile		Costi del personale		
		1 minimo	2 moderato	3 significativo	4 elevato
Impatto finanziario					

Il **rischio** è un evento interno o esterno prevedibile, suscettibile di nuocere al raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione o di un servizio, valutabile dal punto di vista della probabilità e dell'impatto.

La **probabilità** è la possibilità che il rischio si materializzi.

L'**impatto (effetto)** è la conseguenza, quantitativa e/o qualitativa del verificarsi dell'evento. Esso può coinvolgere le persone, l'operatività, le finanze, l'immagine, gli aspetti legali o altri aspetti legati alle caratteristiche dell'organizzazione.

Marco Quattropani

19

Le attività di controllo interno

- Consistono nell'applicazione di norme e procedure che contribuiscono a garantire il raggiungimento degli obiettivi, tramite misure necessarie per gestire i rischi suscettibili di comprometterne la loro realizzazione.
- Le misure di controllo sono attuate a tutti i livelli gerarchici e funzionali.
- Le attività di controllo devono essere pianificate ed in seguito monitorate.
- Il Municipio dovrà essere sistematicamente informato sui riscontri.

La descrizione del sistema (SGQ)

- I processi che costituiscono il sistema dell'amministrazione comunale sono descritti in un **Manuale di gestione del comune** (Manuale qualità).
- Il Manuale contiene tutti i processi dell'amministrazione comunale, descritti in maniera esaustiva ma non dettagliata.
- A seconda delle necessità, sono previste descrizioni di dettaglio nelle **Procedure operative**.
- Il Manuale e le Procedure operative integrano poi gli strumenti operativi necessari, compresi quelli già normalmente utilizzati dall'amministrazione comunale, quali formulari, tabelle, direttive, istruzioni ecc.
- Il Manuale comprende tutti i collegamenti con gli altri livelli.

I vantaggi generati dal SGQ (1)

- Miglioramento della qualità dei servizi in generale, dovuto al maggior controllo dei processi.
- Miglioramento del coordinamento all'interno dei servizi, in quanto tutti i processi sono definiti anche a livello di responsabilità.
- Miglioramento della trasparenza, all'interno e verso l'esterno dell'amministrazione comunale.
- Maggior coinvolgimento dei collaboratori, in quanto il sistema è adeguatamente descritto e portato a loro conoscenza.
- Miglioramento dell'immagine dell'amministrazione comunale.
- Maggiore prevenzione degli errori.

I vantaggi generati dal SGQ (2)

- Più rapido adattamento alle nuove esigenze dell'utenza.
- Decisioni basate su dati concreti, in quanto il sistema richiede la raccolta di dati.
- Disponibilità di dati concreti per le negoziazioni (per es. con le autorità cantonali).
- Più chiara definizione dei compiti e delle competenze.
- Ottimizzazione, razionalizzazione e affinamento dei processi operativi, durante la loro formalizzazione e applicazione e quindi impatto positivo a livello di costi di gestione.
- Snellimento delle pratiche ripetitive.

Conclusioni

- Il lavoro di adattamento o personalizzazione del modello di SGQ può essere effettuato, a seconda delle competenze disponibili, dall'amministrazione comunale stessa in modo indipendente oppure con l'aiuto di un consulente.
- In ogni caso l'amministrazione comunale dovrà designare un capo progetto.
- Un coinvolgimento dei responsabili dei vari settori dell'amministrazione è pure indispensabile.
- Una realizzazione a tappe è possibile (sistema modulare).
- Gli strumenti efficaci già esistenti ed utilizzati saranno integrati nel nuovo sistema.

Informazioni

Per informazioni tecniche sul modello di SGQ e sugli strumenti operativi proposti:

Marco Quattropani

Tel.: 079 427 43 05

E-mail: mquattro@bluewin.ch

La gestione dei rischi

Seminario per quadri dirigenti e politici
comunali
Sementina, 12 dicembre 2013

Agenda

1. *Perché una gestione dei rischi e un sistema di controllo interno ?*
2. *Definizione di Controllo interno*
3. *Modello COSO: Il Sistema di controllo interno e i suoi elementi*
4. *Compiti e responsabilità nel SCI*
5. *Esigenze e limiti del SCI*

Agenda

- ➔ 1. *Perché una gestione dei rischi e un sistema di controllo interno ?*
2. *Definizione di Controllo interno*
3. *Modello COSO: Il Sistema di controllo interno e i suoi elementi*
4. *Compiti e responsabilità nel SCI*
5. *Esigenze e limiti del SCI*

Perché una gestione dei rischi e un sistema di controllo interno (SCI)

- *Orientamento a livello normativo sia nel privato che nel pubblico (LOC, LGF, CO)*
- *Accresciute esigenze (aggregazioni dei Comuni: maggiori dimensioni e complessità della gestione amministrativa)*
- *Nuovi strumenti e modelli di riferimento (COSO, Hermes, Cobit), nuove norme di qualità (ISO 31000), nuove referenze contabili (SWISS GAAP FER, MCA2, IPSAS)*
- *SCI quale opportunità (funzione preventiva, riesame dei processi, miglioramento continuo, supporto ai cambiamenti organizzativi e tecnologici)*
- *Maggiore conoscenza dei processi e quindi maggiore sicurezza per il controllore ma anche per il controllato*
- *Maggiore fiducia tra collaboratori ma anche del politico nei confronti del funzionario*

Agenda

1. Perché una gestione dei rischi e un sistema di controllo interno
- ➔ 2. Definizione di Controllo interno
3. Modello COSO: Il Sistema di controllo interno e i suoi elementi
4. Compiti e responsabilità nel SCI
5. Esigenze e limiti del SCI

Controllo interno: definizione (1)

“Il controllo interno è un processo, svolto ai diversi livelli dell’organizzazione, finalizzato a fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi di:

- Efficacia ed efficienza delle attività operative
- Attendibilità delle informazioni finanziarie
- Conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore”

(COSO 1992/2013)

➔ *vedi “MP1-Indirizzi e conduzione, 1.8.1 Analisi dei rischi”*

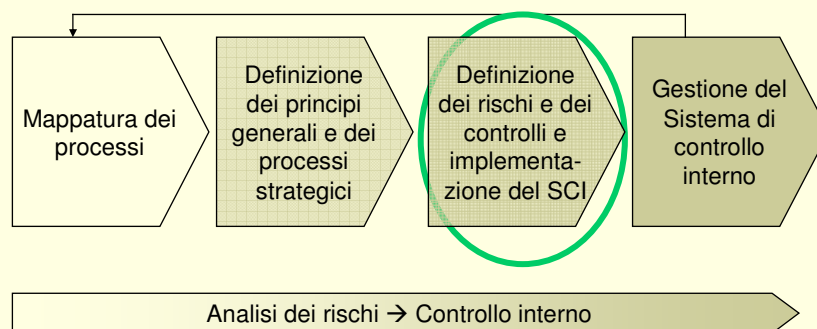
Controllo interno: definizione (2)

Processo continuo attuato dall'insieme dei servizi al fine di padroneggiare i rischi legati alla realizzazione dei seguenti obiettivi:

- Impiego delle risorse in modo efficace e conforme al diritto, e svolgimento di attività necessarie alla conduzione delle politiche pubbliche mediante la fornitura di prestazioni e il raggiungimento dei rispettivi obiettivi;
- Salvaguardia delle risorse e del patrimonio contro le perdite, le cattive prassi e i danni;
- Prevenzione e rilevazione delle frodi e degli errori;
- Affidabilità delle informazioni finanziarie (e non finanziarie) e rapidità di comunicazione.

→ Vedi "MP1-Indirizzi e conduzione, 1.8.2 Sistema di controllo interno"

Controllo interno: fasi del processo



Agenda

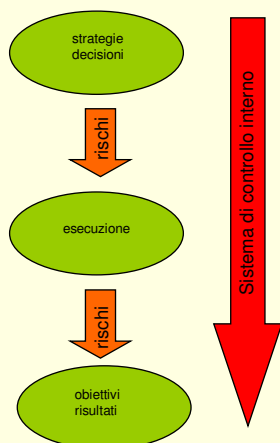
1. *Perché una gestione dei rischi e un sistema di controllo interno ?*
2. *Definizione di Controllo interno*
- ➔ 3. *Modello COSO: Il Sistema di controllo interno e i suoi elementi*
4. *Compiti e responsabilità nel SCI*
5. *Esigenze e limiti del SCI*

Il Modello COSO: motivi della scelta

- *Modello riconosciuto internazionalmente sviluppato da imprese di diversi settori*
- *Modello adattabile a tutte le organizzazioni*
- *Modello di riferimento per entità pubbliche svizzere (Confederazione, Canton Ginevra, città di Zurigo e Losanna, aziende pubbliche)*
- *SCI quale derivazione dei rischi e integrato ai processi dell'organizzazione*

Controllo interno: Integrazione tra processi

→ vedi PQ 1-XX Analisi dei rischi e controllo interno (pag.1)



COSO Cube (2013 Edition)



Controllo interno: COSO 2013: 17 principi

Ambiente di controllo

1. Dimostrare l'impegno per l'integrità e i valori etici
2. Esercitare le competenze di sorveglianza
3. Definire la struttura, le responsabilità e le competenze
4. Dimostrare l'importanza delle competenze individuali
5. Rafforzare la responsabilizzazione

Valutazione dei rischi

6. Specificare gli obiettivi rilevanti
7. Identificare e analizzare i rischi
8. Considerare il rischio di frode
9. Identificare e analizzare cambiamenti importanti

Attività di controllo

10. Selezionare e sviluppare le attività di controllo
11. Selezionare e sviluppare controlli generali IT
12. Attuare i controlli mediante direttive e procedure

Informazione e comunicazione

13. Usare le informazioni rilevanti
14. Comunicare internamente
15. Comunicare esternamente

Monitoraggio

16. Condurre valutazioni ordinarie (regolari) o ad hoc
17. Valutare e comunicare le carenze

Elementi del controllo interno:

Ambiente di controllo

- Integrità ed etica:
 - quadro comportamentale globale
 - valori condivisi da rispettare
- Stile di direzione:
 - propizio al controllo interno
 - messaggio chiaro e senza equivoci
 - Municipio (sorveglianza e supervisione sul SCI)
 - Direzione (introduzione e sviluppo del SCI)
- Struttura organizzativa:
 - responsabilità chiare
 - processo decisionale senza ambiguità
- Politica del personale:
 - gestione delle competenze allineate agli obiettivi
 - formazione

Elementi del controllo interno:

Valutazione dei rischi

- Definizione obiettivi rilevanti:
 - Obiettivi chiari per poter identificare i rischi
 - Quantificabili per adattare ev. controlli
- Mappatura dei processi
 - Essenziale per relazionarli ai rischi
- Identificazione e analisi dei rischi
 - Selezionare i processi più critici (obiettivi rilevanti) → *ML1-XX (pagg. 7-18)*
 - Definire criteri di probabilità e impatto → *IL1-XX (pag. 1)*
 - Valutare il rischio iniziale e dopo i controlli (incl. rischi di frode e i cambiamenti rilevanti) → *ML1-XX (pag. 5)*
- Determinazione della necessità dei controlli
 - Strategia di gestione del rischio → *ML1-70 (pag. 1)*

Elementi del controllo interno:

Valutazione dei rischi

1. livello: mappatura dei processi

Processi	Descrizione procedure
Importanti per l'obiettivo	Massimo sforzo
Meno importanti per l'obiettivo	Minimo sforzo

2. livello: analisi dei rischi

Processi	Frequenza valutazione	Descrizione controlli
Rischio basso	Valutazione periodica	Nessuna descrizione
Rischio medio	Valutazione regolare	Descrizione facoltativa
Rischio elevato	Costante monitoraggio dei rischi	Descrizione necessaria

Elementi del controllo interno:

Valutazione dei rischi

Probabilità	≤4	Certa				
	≤3	Molto probabile				
	≤2	Probabile				
	≤1	Poco probabile				
			Minimo	Moderato	Rilevante	Elevato
			≤1	≤2	≤3	≤4
			Impatto			

Un rischio è un evento interno o esterno prevedibile, suscettibile di nuocere al raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione o di un servizio (probabilità, impatto).

Un impatto (un effetto) è la conseguenza dell'accadimento del rischio (può essere finanziario o no, quantitativo o qualitativo).

La probabilità di accadimento è la verosimiglianza che il rischio si materializzi.

Elementi del controllo interno:

Valutazione dei rischi

Le scelte strategiche

**Eliminare il rischio
(non assumerlo)**

**Ridurre il rischio
(↓ gravità/frequenza)**

**Trasferire il rischio
(o dividerlo)**

Accettare il rischio

Elementi del controllo interno:

Attività di controllo

- *Applicazione di norme e procedure che contribuiscono a garantire il raggiungimento degli obiettivi, tramite quelle misure necessarie per gestire i rischi suscettibili di compromettere la realizzazione degli obiettivi.*
- *Le misure di controllo sono attuate a tutti i livelli gerarchici e funzionali*
- *Considerare i controlli generali IT sulla tecnologia utilizzata a supporto*
- *I controlli devono essere attuati mediante direttive e procedure stabilite*

Controlli	Descrizione	Esempi
Manuali	Eseguiti dalla persona	Inventario fisico, controllo visivo dei prodotti
Automatici	Programmati da un applicativo	Verifica autorizzazioni di accesso, controlli di plausibilità (prezzi/quantità)
Preventivi	Per prevenire un evento indesiderabile	Blocco di ordinazioni superamento credito., separazione delle funzioni (es. registrazioni e pagamenti)
di rilevazione	Per individuare eventi indesiderabili	Verifica mensile dei saldi, analisi delle forniture

Elementi del controllo interno:

Attività di controllo

Matrice dei controlli

Modulo di lavoro		Comune di XXXXX										Edizione: gg.mm.aaaa								
ML1-70 Analisi dei rischi e SCI																				
Processo: P07-XX Cassa										Data: 13.10.2009		Visto:								
No.	Attività	Eventi/pericolo	Domande	Rischio Iniziale				Punti di controllo (dettagli: pagina seguente)	Direttive o basi legali	Rischio Finale				periodicità		caratteristiche		Controllo		
				Probabilità	Impatto					Probabilità	Impatto			Responsabile	Periodicità	Caratteristiche	Controllo			
				Probabilità	Impatto	Impatto	Impatto					Responsabile	Periodicità	Caratteristiche	Controllo					
3a	Contabilizzazione	integrità registrazioni cassa analitica nella finanziaria	integrità registrazioni sospesi di cassa	3	2	3	3	2,4	giornale cassa analitica	Manuale di gestione SEL	1	1	2	2	1,5	RSP	X		X	X
3b				3	2	3	3	2,4	controllo liquidità in transito pareggio con giustificativi	Manuale di gestione SEL	1	1	2	2	1,5	RSP	X		X	X
4	Controllo saldo	differenze cassa	saldo finanziario uguale a saldo cassa analitica	3	2	2	3	2,5	esistenza di registrazioni manuali in contabilità finanziaria, inventario di cassa giornaliero	Manuale di gestione SEL, mansionario	1	3	2	2	1,5	RSP	X		X	X
5	Consistenza elevata della cassa	sospesi cassa, mancanza uscite,	verificare che l'ecceденza del saldo cassa venga versato in ccp o ccb	1	2	3	3	2,4	Saldo giornaliero, inventario cassa	Manuale di gestione SEL	2	2	2	2	2,0	RSP	X		X	X
6	Mancanza di registrazioni (causali)	furto, nessuna ricevuta	transazioni e nessuna ricevuta	3	1	3	3	2,5	confronti anni precedenti angole causali	Manuale di gestione SEL	2	1	2	2	3	2,0	RSP	X	X	X
8	Transazioni carte di credito	Ricevuta e transazione	Emessa ricevuta?	2	1	2	3	2,3	giornale analitico cassa e chiusura carte di credito	Manuale di gestione SEL	1	1	1	1	1,5	RSP	X		X	X
9	Prelevamenti da banca	perdita del contante	evento notificato, registrazione delle perdite di cassa	1	1	3	3	2,5	annuncio della perdita	Manuale di gestione SEL	1	1	1	1	1,5	RSP	X	X	X	X
Valori medi				3				2,4			2				1,4		Da riportare in ML1-XX Diagramma analisi dei risc			



SEL/CCF

Elementi del controllo interno:

Attività di controllo

Matrice dei rischi

Probabilità	Impatto	Rischio iniziale			
		Minimo	Moderato	Rilevante	Elevato
4	Certa				
3	Molto probabile			Certo	
2	Probabile				
1	Poco probabile				
	≤1	≤2	≤3	≤4	

Rischio iniziale

Rischio finale

Probabilità	Impatto	Rischio finale			
		Minimo	Moderato	Rilevante	Elevato
4	Certa				
3	Molto probabile			Certo	
2	Probabile				
1	Poco probabile				
	≤1	≤2	≤3	≤4	

Elementi del controllo interno:

Informazione e comunicazione

- Ricerca e produzione di informazioni rilevanti
 - Condizione necessaria al pilotaggio e al riscontro sul funzionamento del SCI
 - Strumento indispensabile per coinvolgere i collaboratori
 - Ottimizzano e motivano il controllo interno
- La comunicazione interna
 - Discendente (responsabilità)
 - Ascendente (esigenze operative)
 - Informare sugli obiettivi del controllo interno
- La comunicazione esterna
 - Ottica più orientata alla prestazione
 - Informazione complementare e (a volte) più obiettiva

Elementi del controllo interno:

Monitoraggio

- *Il SCI deve essere controllato allo scopo di valutare nel tempo le prestazioni.*
- *Controlli permanenti: svolti dai funzionari dirigenti per assicurare la presenza e il funzionamento del SCI.*
- *Controlli specifici secondo esigenze particolari o segnalazioni importanti che necessitano di un accertamento immediato e approfondito.*
- *Le debolezze del SCI devono essere segnalate alla Direzione e al Municipio.*
- *L'estensione e la frequenza di controlli periodici (da parte di un organo di controllo interno) dipendono dai rischi e dall'efficienza del processo di sorveglianza permanente.*

Elementi del controllo interno:

Monitoraggio

Estratti da MP1-Indirizzi e conduzione

1.8.1 Analisi dei rischi

“L’analisi deve essere continua, relazionata ed adeguata all’evoluzione dei rischi stessi”

1.8.2 Sistema di controllo interno

“La verifica annuale dei risultati è attuata dall’Organo di controllo interno (in mancanza di questo, dal Municipale designato o direttamente da D).

D fa ratificare dal Municipio i documenti di riferimento (analisi dei rischi e controlli previsti per singolo processo) così come tutte le successive modifiche.”

Agenda

1. *Perché una gestione dei rischi e un sistema di controllo interno ?*
2. *Definizione di Controllo interno*
3. *Modello COSO: Il Sistema di controllo interno e i suoi elementi*
- ➔ 4. *Compiti e responsabilità nel SCI*
5. *Esigenze e limiti del SCI*

Compiti e responsabilità nel SCI:

i diversi attori

→ PQ1-XX Analisi dei rischi e controllo interno
(pag. 1)

Municipio (≅ CdA)

- Responsabile implementazione del SCI e ne definisce i principi
- Garanzia di un controllo adeguato e efficace da parte della Direzione
- Supporto della Revisione interna

Segretario comunale (≅ Direzione generale)

- Predisporre e vigila l'esecuzione dei principi di SCI definiti dal Municipio

Collaboratori

- Analisi dei rischi
- Esecuzione dei controlli chiave

Organo di controllo interno (≅ Internal Audit)

- Verifica esistenza e funzionalità del SCI (verifiche procedurali, analisi rischi, efficienza, efficacia SCI) e delle operazioni di gestione in generale

Revisore esterno

- SCI quale supporto alla certificazione dei conti
- LOC art. 171a, Circolare SEL 16 gennaio 2009: requisiti e compiti del revisore orientati a verifiche più incisive e ad aspetti di controllo interno.

Compiti e responsabilità nel SCI:

i diversi attori

Responsabilità (1)

Estratto da MP1-Indirizzi e conduzione

“1.8.1 Analisi dei rischi

...

D organizza e conduce assieme ai vari RP un'analisi dei rischi sui differenti processi e servizi dell'Amministrazione, avvalendosi se necessario della collaborazione di eventuali specialisti esterni.”

...

Il decorso è descritto dettagliatamente nella procedura operativa PQ 1-XX Analisi dei rischi e controllo interno.”

Compiti e responsabilità nel SCI: i diversi attori

Responsabilità (2)

Estratto da MP1-Indirizzi e conduzione

“1.8.2 Sistema di controllo interno

...

*Con l'identificazione delle aree critiche e il lancio delle azioni ritenute necessarie (vedi § 2.2) si cerca di eliminare i rischi. Dove ciò non è possibile **D** ha la responsabilità di implementare dei punti di controllo, di coordinare e monitorare il sistema a tutti i livelli. L'esecuzione operativa dei controlli è invece affidata ai vari **RP**.*

...

***D** fa ratificare dal Municipio i documenti di riferimento (analisi dei rischi e controlli previsti per singolo processo) così come tutte le successive modifiche.”*

Agenda

1. *Perché una gestione dei rischi e un sistema di controllo interno ?*
2. *Definizione di Controllo interno*
3. *Modello COSO: Il Sistema di controllo interno e i suoi elementi*
4. *Compiti e responsabilità nel SCI*
- ➔ 5. *Esigenze e limiti del SCI*

Conclusioni - Esigenze del SCI

- **Tracciabilità**
 - SCI verificabile (formalizzare punti di controllo e tracciare i controlli attuati)
 - Le verifiche del sistema devono essere documentate in rapporti
- **Efficacia**
 - Conosciuto da tutte le persone operative sul processo
 - Sensibilità ai rischi e al controllo
 - Volontà formalizzata dal Municipio
 - Procedure d'informazione ben definite
 - Monitoraggio delle azioni correttive
- **Efficienza**
 - Proporzionato ai rischi e all'attività aziendale
 - Se possibile controlli automatici

Conclusioni - Limiti del SCI

Una sicurezza ragionevole tenuto conto di:

- **Limiti tecnici e di risorse**
- **Principio della proporzionalità**
 - I costi della riduzione del rischio non devono essere superiori ai costi legati alla manifestazione del rischio.
- **Debolezza umana**
 - frodi e malversazioni
 - errori di valutazione o di giudizio
 - negligenza