

*Servizi di assistenza tecnica al POR MOLISE FESR FSE 2014-2020
e al Patto per lo Sviluppo della Regione Molise*

Il Risk Management e le sue fasi operative

Obiettivi

Fornire ai partecipanti un quadro chiaro rispetto al “Risk Management”, ed a cosa si intenda per “gestione del rischio” nelle organizzazioni e nelle istituzioni.

Partendo dagli elementi e dalla definizione del rischio, per giungere al processo operativo del “Risk Management”, facendo riferimento agli standard internazionali in materia.

Argomenti



Elementi costitutivi e Definizione del Rischio

Definizione di Frode e di Corruzione

Le Finalità del Risk Management

Gli Standard internazionali del Risk Management

Il Processo di implementazione del Risk Management

Definizione di rischio (1)

- **La gestione del rischio**, in inglese “risk management”, è il processo mediante il quale si misura o si stima il rischio e successivamente si sviluppano delle strategie per governarlo
- In generale, le strategie impiegate possono includere: l'evitare il rischio, il ridurre l'effetto negativo, il trasferimento del rischio a terze parti, ed, infine, l'accettare in parte, o totalmente, le conseguenze di un particolare tipo di rischio

Definizione di rischio (2)

- **Vocabolario Treccani:** “eventualità di subire un danno connessa a circostanze più o meno prevedibili (è più tenue e meno certo che pericolo)”
- **Standard ISO:** “eventi futuri ed incerti che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi strategici, operativi e finanziari di un’istituzione”
- **Management:** rischio come scostamento dagli obiettivi, nella sua valenza di minaccia
- **Enterprise Risk Management Framework – ERM:** “eventi con impatti negativi costituiscono rischi che possono ostacolare la creazione di valore o erodere quello esistente”

Elementi del rischio

- Nonostante la mancanza di una visione univoca sul concetto di rischio, è possibile identificare tre elementi che lo caratterizzano:

1. il verificarsi di un "evento"

2. l'incertezza sul "se" e sul "quando" l'evento si realizzerà

3. la presenza di un "effetto" che origina dal suddetto evento

- Da ciò è possibile definire il rischio come la combinazione tra la probabilità che un determinato evento si verifichi e le conseguenze, in termini di impatto e/o di danno, che questo evento provoca al suo realizzarsi

Fasi del Risk management (1)

- Nel "risk management" le fasi presenti sono 5:

1) Stabilire il contesto

2) Identificare i rischi

3) Analizzare i rischi

4) Valutare i rischi

5) Controllare i rischi

Fasi del Risk management (2)

- Spesso la fase "controllare i rischi" viene divisa in una fase di preparazione ed approvazione del **Piano di Azione del Rischio**, "Risk Action Plan", ed in una fase di esecuzione, controllo e modifica del piano
- Inoltre, la gestione del rischio è un **processo ricorsivo**, soggetto ad aggiornamenti, e non si esaurisce nell'identificazione iniziale del rischio

Frode e Fondi SIE (1)

- Gestire il rischio significa agire sulla probabilità di accadimento di un evento e/o sulle sue conseguenze
- Prendendo come riferimento la normativa relativa alla tutela degli interessi finanziari della Comunità Europea, si definisce "frode", in materia di spese, qualsiasi azione od omissione **intenzionale** relativa alle seguenti tre situazioni:

Frode e Fondi SIE (2)

- a) all'utilizzo o alla presentazione di dichiarazioni o documenti **falsi, inesatti o incompleti** cui consegue il percepire o la ritenzione illecita di fondi provenienti dal Bilancio generale della Comunità Europea, o dai bilanci gestiti dalla Comunità Europea, o per conto di essa
- b) alla mancata comunicazione di un'informazione in violazione di un obbligo specifico cui consegue lo stesso effetto
- c) alla **distrazione** di tali fondi per fini diversi da quelli per cui essi sono stati inizialmente concessi

Definizione di corruzione (1)

- Il concetto di corruzione, utilizzato nell'ambito della normativa nazionale anticorruzione: **Legge 190 del 2012** e le successive modifiche ed integrazioni, rinvia all'accezione penalistica, che riconduce allo specifico reato di corruzione
- Ed in relazione al complesso dei reati contro la pubblica amministrazione, ossia al concetto più ampio di "cattiva amministrazione", intesa come assunzione di **decisioni devianti** dalla cura dell'interesse generale a causa di un condizionamento improprio da parte di interessi particolari

Definizione di corruzione (2)

- Pertanto, diviene rilevante ai nostri fini il riferimento ad atti e comportamenti che, anche se non concretizzandosi in specifici reati, costituiscono una **deviazione intenzionale** dal perseguimento e dalla tutela dell'interesse pubblico, **generando un rischio di cattiva amministrazione**
- Quindi, il parametro di riferimento rispetto al quale si può valutare la deviazione del comportamento è costituito non soltanto da **vincolanti "regole giuridiche"**, ma anche da "regole etiche e morali" che siano ritenute rilevanti in un determinato contesto di attività

Definizione di corruzione (3)

- Nelle Linee Guida EGESIF 14_0021_00 del 16/06/2014, la definizione di corruzione è volutamente ampia:
- **“l'abuso di potere (pubblico) ai fini di un profitto privato”**
- Il concetto di corruzione in tal modo inteso ricomprende la definizione di frode ed, allo stesso tempo, include tutti quei **comportamenti prodromici** alla frode stessa

Definizione di corruzione (4)

- Il rischio di corruzione e di frode può essere definito come il possibile verificarsi di una intenzionale violazione di norme giuridiche e/o di regole etiche o morali dalla quale derivano il mancato o ridotto perseguimento dell'interesse pubblico, ed una perdita o uno spreco di risorse pubbliche
- Pertanto, il concetto di rischio applicato ai concetti di frode e corruzione assume inevitabilmente una valenza negativa, e la sua gestione richiede innanzitutto l'identificazione e l'analisi di tutti quegli eventi di natura corruttiva e fraudolenta, intesi nel senso sopra riportato, al fine di ridurre la probabilità di realizzazione e gli impatti negativi, non solo economici

Finalità del Risk management

- Il **risk management** va inteso come un insieme coordinato e sistemico di azioni, **iterative** e continuamente aggiornate, funzionale al rispetto degli obiettivi di un'organizzazione, volto ad identificare e gestire rischi di diversa natura, con lo scopo di creare e preservare valore
- Un aspetto interessante che emerge dagli standard adottati è il collegamento con gli obiettivi di una organizzazione, per cui la gestione del rischio è tesa proprio ad evitare o minimizzare gli ostacoli e gli eventi dolosi o accidentali, frapposti al raggiungimento dei suddetti obiettivi

Gli Standard internazionali (1)

- La gestione del rischio ha impegnato diverse istituzioni ed operatori nella definizione di sistemi in grado di guidare le organizzazioni nell'identificazione, valutazione e gestione dei rischi, e nell'integrazione del "risk management" nei processi strategici, di programmazione e controllo
- Tra i principali standard riconosciuti ed applicati a livello internazionale si segnalano:
Enterprise Risk Management Framework – ERM
prodotto e pubblicato nel 2004 dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, che riunisce cinque associazioni professionali del settore

Gli Standard internazionali (2)

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comitato delle Organizzazioni Sponsorizzatrici della Commissione Treadway), in sigla **COSO**
- Fondata in America nel 1985, è un'iniziativa congiunta tra:
 - Institute of Management Accountants (**IMA**)
 - American Accounting Association (**AAA**)
 - American Institute of Certified Public Accountants (**AICPA**)
 - Institute of Internal Auditors (**IIA**)
 - Financial Executives International (**FEI**)per fornire linee guida per la gestione dei rischi nelle organizzazioni, controllo interno e frodi

Gli Standard internazionali (3)

- COSO ha sviluppato un modello per la valutazione di controlli interni ampiamente usato ed accettato nelle organizzazioni
- Il sistema coinvolge 17 aspetti che servono a definire il successo dell'organizzazione; possono essere inseriti nelle seguenti 5 aree:
 - Ambiente di controllo
 - Valutazione dei rischi
 - Attività di controllo
 - Informazione e Comunicazione
 - Monitoraggio

Gli Standard internazionali (4)

- **Standard ISO 31000:2009** è stato emanato dall'International Organization for Standardization
- Questo standard, nella sua versione italiana, **UNI ISO 31000:2010** è stato scelto come standard di riferimento, anche se non vincolante, per la predisposizione dei Piani di Prevenzione della Corruzione nelle pubbliche amministrazioni, introdotti con la **Legge 190 del 2012**

Gli Standard internazionali (5)

- Agli standard sopra indicati, si affiancano anche linee guida specifiche per la gestione del rischio di frode e corruzione, tra queste indichiamo:
- **“Fraud Risk Management: a Guide to Good Practice”**, emanata nel 2002 dal CIMA - Chartered Institute of Management Accountants, ed aggiornata nel 2009
- **“Managing the Business Risk of Fraud: a practical guide”**, emanata nel 2008 dall’Institute of Internal Auditors, dall’American Institute of Certified Public Accountants e dall’Association of Certified Fraud Examiners

Gli Standard internazionali (6)

- Infine, è di recente pubblicazione lo **Standard ISO 37001:2016** sui sistemi di gestione anticorruzione
- La Commissione Europea ha elaborato delle linee guida specifiche per la gestione dei rischi di frode nell'ambito dei Fondi strutturali e di investimento europei (Fondi SIE), note come "Linee guida EGESIF sulla valutazione dei rischi di frode e misure antifrode efficaci e proporzionate": EGESIF 14_0021_00 del 16/06/2014

Attuare il Risk management

- I principi di sviluppo e attuazione del “risk management”, definiti dai principali standard, riassumono l’approccio, le finalità e le caratteristiche con le quali un’organizzazione deve adottare un sistema di gestione del rischio, **affinché questo risulti efficace**
- In linea generale, i principi prevedono che il “risk management” sia collegato agli obiettivi dell’organizzazione e ne favorisca il perseguimento; **sia parte integrante di tutti i processi** dell’organizzazione e del processo decisionale, supportando i vertici ed il management nelle scelte e nelle priorità delle azioni; tratti in maniera sistematica, strutturata e tempestiva l’incertezza, e sia basato sulle migliori informazioni disponibili
- **Sia costruito su misura per l’organizzazione**; sia dinamico, iterativo e si adatti al cambiamento; faciliti il miglioramento continuo ed il rafforzamento dell’organizzazione

Il processo di Risk management (1)

- Partendo dall'analisi dei principali standard sopra indicati è possibile identificare le fasi e le azioni ricorrenti, che caratterizzano un processo di "risk management":
- **analisi del contesto**, finalizzata alla definizione della struttura del processo di risk management (ruoli e responsabilità), dell'ambito di applicazione, della cultura del rischio, ed alla rilevazione dei fattori di rischio interni ed esterni, attraverso l'osservazione dell'organizzazione, dei suoi processi, degli individui e delle dinamiche che li caratterizzano, del contesto socio-economico in cui operano

Il processo di Risk management (2)

- **identificazione degli eventi di rischio**, finalizzata alla mappatura degli eventi potenziali che possono pregiudicare il conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione, ed all'analisi delle modalità operative e delle cause determinanti gli eventi rischiosi
- **analisi del rischio**, finalizzata alla stima della probabilità di accadimento, e dell'impatto generato sulla base di tecniche quantitative e/o qualitative

Il processo di Risk management (3)

- **valutazione dei controlli sui rischi**, finalizzata a valutare l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo esistente in relazione ai rischi identificati, al fine di evidenziare il rischio residuo
- **ponderazione del rischio**, finalizzata a supportare l'organizzazione nel decidere quali rischi trattare e con quali priorità, attraverso la comparazione tra livelli di rischio rilevati e criteri di rischio predefiniti
- **trattamento del rischio**, finalizzato ad individuare e scegliere le soluzioni per modificare il rischio e all'implementazione delle stesse soluzioni

Il processo di Risk management (4)

- **monitoraggio e valutazione**, finalizzati sia a verificare l'attuazione, ed a valutare l'efficacia delle soluzioni di trattamento del rischio definite, che a verificare il funzionamento, ed a valutare l'efficacia del sistema di "risk management" e la sua tenuta nel tempo
- **reporting e comunicazione**, finalizzati sia alla rendicontazione agli organi di vertice, ed al management delle informazioni prodotte ed elaborate dal sistema di "risk management" per il supporto delle decisioni e delle azioni, sia alla comunicazione interna ed esterna delle policy di "risk management" al fine di creare una cultura del rischio condivisa, ed un atteggiamento funzionale all'efficacia del sistema

Risk management: corruzione e frode (1)

- Mantenendo la stessa impostazione, l'applicazione del "risk management" ai fenomeni di corruzione e frode, richiede un adeguamento tenuto conto della natura dei fenomeni
- Un atto corruzione e di frode è determinato, innanzitutto, da una volontà individuale a compiere il fatto, volontà che è condizionata da **fattori ambientali e culturali**
- Ad esempio, in termini di gestione del rischio, richiede una particolare attenzione l'analisi del **contesto culturale** interno ed esterno all'organizzazione, sia quale elemento determinante i fattori di rischio, che quale elemento incidente sull'efficacia delle misure di risposta al rischio

Risk management: corruzione e frode (2)

- Un atto di frode e di corruzione si può verificare, ma non necessariamente essere scoperto, e venire poi tracciato e registrato come tale
- Ciò complica il processo di valutazione del rischio, poiché l'utilizzo di tecniche **quantitative**, basato principalmente sulla rilevazione ed osservazione dei dati storici, risulta non pienamente adeguato

Risk management: corruzione e frode (3)

- Pertanto, occorre inserire alcuni correttivi nel sistema di valutazione della probabilità e dell'impatto, basandosi su un mix di tecniche quantitative, **qualitative**, e di analisi degli scenari futuri
- Infine, la natura sommersa dei rischi in oggetto rende sicuramente più efficaci politiche di gestione del rischio che agiscono sulla riduzione della probabilità, piuttosto che sul contenimento degli impatti, come, ad esempio, **le politiche di prevenzione e di investigazione a monte**



POR MOLISE

FESR FSE 2014-2020

in volo verso il futuro



FSC
Fondo per lo Sviluppo
e la Coesione

Grazie per l'attenzione

Avv. Vito Vacca

