



**Agenzia del  
Territorio**



## **Innovazione e trasparenza nella P.A. – Trasparenza e gestione del rischio in Agenzia del Territorio**

***Bari, 12 aprile 2011***

## La mission dell'Agenzia

---

- Assicurare al cittadino e ai professionisti, alle pubbliche amministrazioni, agli enti pubblici e privati, una corretta ed efficace gestione dell'anagrafe dei beni immobiliari attraverso l'offerta di servizi relativi al catasto, alla pubblicità immobiliare ed alla cartografia;
- mantenere la guida dell'evoluzione del sistema catastale nel rispetto del processo di decentramento;
- garantire la costituzione di un affidabile osservatorio del mercato immobiliare e l'offerta di servizi estimativi.

*L'Agenzia persegue il conseguimento dell'equità nel campo dell'imposizione fiscale immobiliare e nel contrasto all'elusione e all'evasione fiscale, nel rispetto dei principi di legalità, imparzialità e trasparenza e secondo criteri di efficienza, economicità ed efficacia.*

..... adottando un proprio codice etico

## Il codice etico - un patto di responsabilità e competenze tra il personale e l'Agenzia

- Ha lo scopo di rafforzare la cultura della responsabilità intesa come presupposto necessario di ogni attività ed, al tempo stesso, intende costituire una precisa forma di assunzione di impegno valoriale del personale verso istituzioni, professionisti e cittadini tutti.
- Si ispira a 5 principi: legalità, imparzialità, responsabilità, buona amministrazione e trasparenza che devono orientare i comportamenti di coloro che operano nell'Agenzia per lo svolgimento della loro funzione pubblica.
- Prevede 5 criteri : orientamento ai risultati e alla soluzione dei problemi, miglioramento organizzativo e semplificazione, sviluppo delle persone e riconoscimento del merito, adeguamento delle conoscenze e accessibilità ai servizi, tutti intesi a stabilire regole generali per favorire i corretti comportamenti dei dipendenti.
- E infine 10 Norme di comportamento - qualità del servizio e dell'attività amministrativa, rapporto di fiducia, rispetto delle persone e dell'ambiente, informazione e comunicazione, riservatezza, aggiornamento professionale, attività incompatibili, contratti, comportamento nella vita sociale, partecipazione ad associazioni ed altre organizzazioni - che declinano i principi ed i criteri in specifiche e concrete regole di condotta e ad esse devono ispirarsi tutti coloro che agiscono nelle diverse articolazioni dell'Agenzia.

***Con questa iniziativa l'Agenzia conferma la propria sensibilità verso una cultura della responsabilità e della trasparenza quali elementi distintivi dell'agire quotidiano, anche a testimonianza di un tangibile impegno civile e sociale.***

- Cura la protezione dei rischi gestionali mediante sistemi e procedure atti a prevenire disfunzioni ed irregolarità, fornendo assistenza e consulenza alle strutture interessate, a qualsiasi livello territoriale operino, in ottica preventiva dei rischi gestionali
- Svolge funzioni ispettive e di vigilanza sulle strutture dell’Agenzia, garantendo il necessario supporto alle Autorità competenti (ad es. la continua collaborazione con il Servizio di Vigilanza del Dipartimento delle Finanze per il monitoraggio dei processi che quest’ultimo seleziona annualmente come “critici”), con particolare riferimento alla regolarità amministrativa e contabile, alla corretta applicazione dei processi di lavoro, al rispetto della deontologia professionale ed alla garanzia di trasparenza, efficacia ed efficienza dell’azione amministrativa;
- E’ una struttura centrale, di diretta dipendenza dal Direttore dell’Agenzia, con articolazione logistica territoriale, che le assicura flessibilità e rapidità di intervento e rapporto costante con le strutture territoriali servite
- Fornisce al Direttore dell’Agenzia periodica reportistica, almeno semestrale, sulle criticità rilevate.

- ✓ È un organismo caratterizzato da indipendenza tecnica ed autonomia operativa nei confronti dell'intera struttura, in linea con i principi esposti negli Standard Internazionali per la pratica professionale dell'Internal Auditing, fra i quali: Indipendenza e obiettività, Competenza e diligenza professionale, Pianificazione, Comunicazione ed approvazione, Comunicazione dei risultati
- ✓ È una funzione specialistica preposta ad un controllo di **secondo** livello, ovvero all'insieme di attività, finalizzate a monitorare, in via sistematica e per eccezione, l'andamento delle diverse famiglie di rischio, dei risultati qualitativi, dell'operatività e dell'adeguatezza del sistema dei controlli di **primo** livello spettanti direttamente ai Responsabili degli altri processi

- Tenendo conto del nuovo contesto normativo e regolamentare venutosi a delineare, in particolare, con l'emanazione del **Decreto Legislativo n. 150 del 2009**, che assegna un ruolo fondamentale e centrale alla funzione di internal auditing e all'utilizzo di aggiornate metodologie per l'individuazione e la valutazione dei rischi, sorge l'esigenza di interventi mirati:
  - ▶ ad approfondire le principali metodologie e le tecniche di valutazione per la gestione del rischio
  - ▶ ad individuare le aree di vulnerabilità e di non conformità agli standards operativi dell'Agenzia, nonché le variabili interne o esterne all'Agenzia che possono incidere sulla realizzazione degli obiettivi da parte della stessa
  - ▶ a quantificare e valutare gli effetti in termini di probabilità ed impatto, di tali variabili sui risultati relativi ai processi dell'Agenzia

- ✓ Qualsiasi evento che possa influire negativamente sul raggiungimento degli obiettivi rappresenta un rischio
- ✓ Il processo di individuazione e valutazione del rischio (residuo) è alla base del sistema di controllo che esiste proprio per ridurre i rischi a livelli accettabili
- ✓ Occorre identificare le operazioni chiave svolte nell'organizzazione e per ognuna di esse definire l'entità di rischio associata
- ✓ Per diminuire il rischio occorre esercitare azioni di controllo, ma soprattutto intervenire
- ✓ Il controllo deve essere indirizzato ai punti chiave di un processo senza trascurare i dettagli

Il rischio si misura in termini di **probabilità** e **impatto** e si contiene riducendo la probabilità di un evento negativo e/o limitando l'impatto

- Cosa si intende per impatto e per probabilità?  
L'**impatto** è la conseguenza derivante dal verificarsi dell'evento  
La **probabilità**, invece, è una grandezza per definizione non conosciuta e quindi determinabile sulla base per proiezione di esperienze passate o in base a valutazioni soggettive
- Come si valutano l'impatto e la probabilità?  
L'**impatto** con valori che rappresentano i termini concreti del danno, secondo la percezione dell'organizzazione (dati monetari, livelli di ricadute reputazionali, gradi di carenze organizzative, etc.)  
La **probabilità** con valori che rappresentano la frequenza di accadimento percepita in archi temporali considerati significativi per l'organizzazione (semestre, anno, biennio, decennio, etc.). Tali valori possono essere espressi in termini qualitativi (es. alta, media, bassa) o quantitativi (scala numerica).

$$\text{Rischio} = \text{Impatto} \times \text{Probabilità}$$



- è un processo
  - attuato dal Management e dal resto del personale
  - è applicato nella definizione delle strategie
  - è disegnato al fine di gestire i rischi nell'ambito di un livello di rischio accettabile
  - fornisce la ragionevole certezza del raggiungimento degli obiettivi
- 
- *E' un processo attuato dal Management atto a identificare gli eventi che possono interessare l'azienda, valutare i rischi e definirne il livello di accettabilità, in modo tale da consentire di impostare strategie, organizzazione ed operatività dell'azienda, aventi lo scopo di fornire una ragionevole certezza che i processi, così definiti, siano efficacemente finalizzati al raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati*

## Il progetto “Evoluzione degli strumenti di ausilio alle attività della DC Audit - Obiettivi

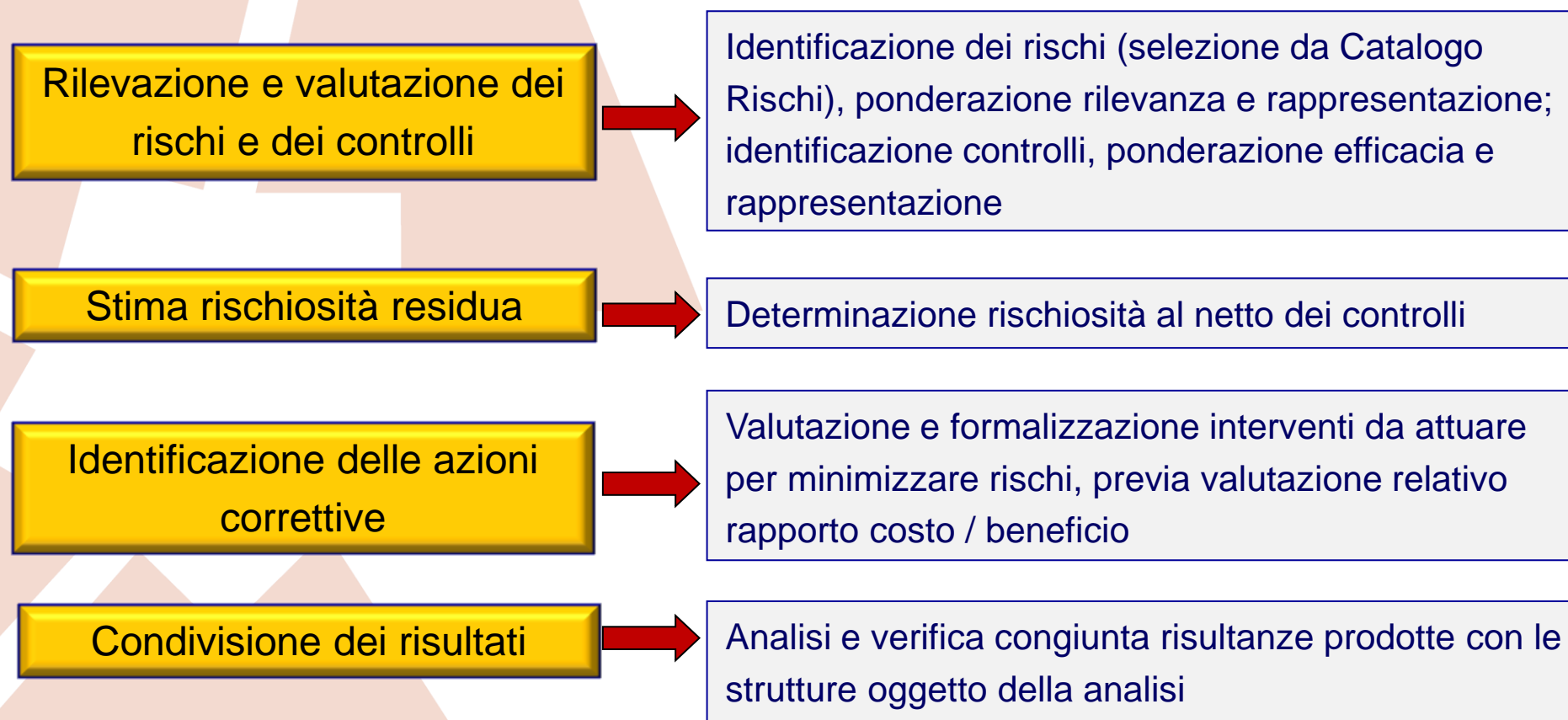
---

- La Direzione Audit, con il supporto del proprio partner tecnologico, ed in parallelo con le analoghe iniziative adottate dalle altre Agenzie fiscali, ha in corso di realizzazione un progetto finalizzato alla evoluzione degli strumenti di ausilio e delle metodologie delle proprie funzioni istituzionali e al perseguimento dei seguenti obiettivi:
  - ▶ Individuare e classificare, con il coinvolgimento degli “owner di processo” e sulla base delle esperienze già maturate nell’ambito delle analisi di processo, i profili di maggiore criticità e i **rischi** di alcuni processi “core” dell’Agenzia, sulla base di un modello di riferimento appositamente elaborato
  - ▶ Valutare l’entità dei **rischi** rilevati e il relativo grado di efficacia del sistema di controllo interno, al fine di procedere alla determinazione del rischio residuo
  - ▶ Definire, sulla base delle analisi effettuate, il piano e la priorità degli interventi della Direzione Audit, da predisporre in coerenza con i profili di rischio rilevati e le risorse disponibili
  - ▶ Definire le linee guida per la progettazione di un nuovo sistema informativo di supporto alle attività istituzionali della Direzione Audit

- La realizzazione del progetto potrà apportare rilevanti benefici che consentiranno di:
  - ▶ Tutelare gli obiettivi strategici dell’Agenzia, attraverso un efficace presidio e governo dei rischi e delle variabili endogene ed esogene che possono comprometterne il raggiungimento;
  - ▶ Supportare i processi decisionali del management in una logica *risk adjusted*, che identifichi qualitativamente e quantitativamente vulnerabilità e minacce
  - ▶ Migliorare l’efficienza e la qualità dei processi aziendali, attraverso una maggiore sensibilità ai fattori di origine dei rischi
  - ▶ Migliorare la percezione dell’Agenzia da parte degli interlocutori esterni (es. cittadino, *stakeholder*, istituzioni)

- Approccio *Risk based*
  - Il focus dell'analisi è incentrato sulla valutazione e l'apprezzamento della entità dei **rischi** che possono incidere negativamente sul raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia del territorio
- Autodiagnosi secondo la metodologia *CRSA (Control risk self-assessment)*
  - Calibrando il processo di individuazione e di **mappatura dei rischi** alle caratteristiche e peculiarità di alcuni processi "core" gestiti dalle strutture dell'Agenzia del Territorio ed utilizzando le tecniche di rilevazione più idonee al contesto operativo di riferimento (workshop o questionario)

- **L'approccio metodologico** individuato intende:
  - Essere allineato alle *best practice* di riferimento in materia di rilevazione e valutazione dei rischi e dei relativi controlli e in materia di *Internal Audit*
  - Definire un modello strutturato per la rilevazione sistematica dei rischi e dei relativi controlli
  - Consentire all'Agenzia l'introduzione, con un approccio sistematico coordinato dalla Direzione Audit, delle tecniche di *Risk and Control Self Assessment*, che prevedono il coinvolgimento e il contributo diretto del Management in sede di rilevazione e valutazione dei rischi e dei controlli, anche al fine di creare uno strumento di consolidamento della "cultura del controllo"



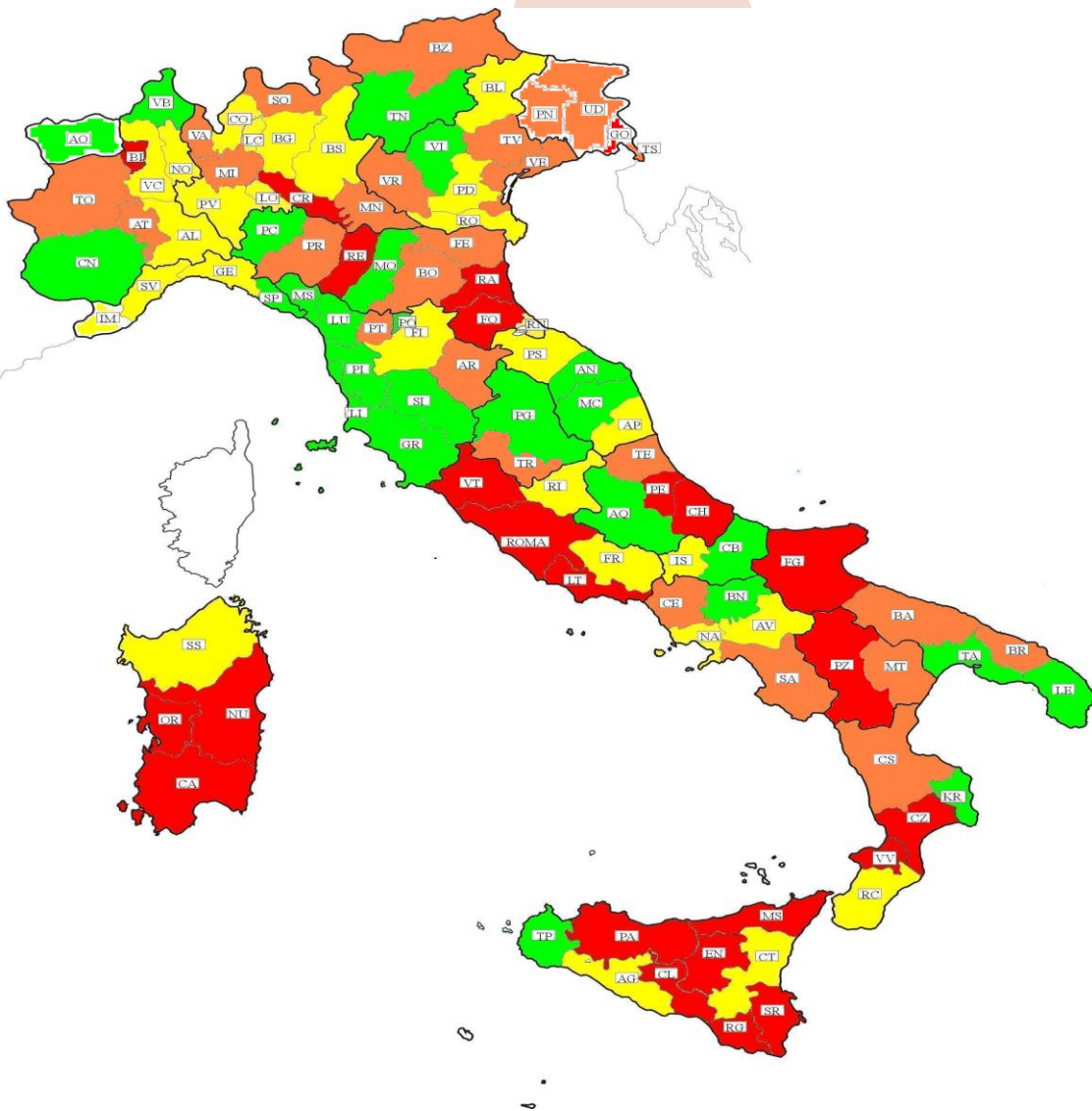
- ✓ Condivisione della valutazione del rischio con la struttura verificata
- ✓ Individuazione congiunta fra auditor e responsabile della struttura delle azioni da porre in essere per ridurre il rischio
- ✓ Decisione congiunta sulla necessità di follow-up
- ✓ Valutazione congiunta sui risultati ottenuti nel corso del follow-up

La metodologia applicata permette:

- La tracciatura di una mappatura attendibile, su tutto il territorio nazionale, dei rischi connessi alla gestione dei processi “chiave” dell’Agenzia, pervenendo alla minimizzazione del livello di rischio, attraverso tempestivi e puntuali interventi, laddove il rischio si presenta a livelli più elevati;
- la valutazione di provvedimenti necessari per una completa attività di prevenzione attraverso l’analisi di documenti e interviste con i responsabili diretti dei processi rende possibile;
- la risoluzione in tempo reale, addirittura in “fase concomitante”, di situazioni che possono impattare negativamente sull’attività, grazie ad una impostazione dell’attività di auditing orientata in senso collaborativo, della struttura sottoposta a verifica.



verifica



Follow up

