

Il Sistema di Controllo Interno

Indice del contenuto

1. Definizione e Componenti

- Definizione del Controllo Interno
- Che cosa ci si può attendere dal Controllo Interno
- Che cosa non ci si può attendere dal Controllo Interno
- Componenti del Controllo Interno
- Ruoli e responsabilità
- Efficacia

2. Ambiente di controllo

- Fattori dell'ambiente di controllo
- Integrità e valori etici
- Differenze e relative conseguenze
- Applicazione alle piccole e medie aziende
- Valutazione

3. Valutazione dei rischi

- Obiettivi
- Rischi
- Gestione del cambiamento
- Piccole e medie aziende
- Valutazione

4. Attività di controllo

- Tipologia delle attività di controllo
- Integrazione delle attività di controllo con la valutazione dei rischi
- Controlli sui sistemi informativi
- Controlli peculiari alla specifica azienda
- Valutazione

5. Informazioni e comunicazione

- Informazioni
- Comunicazione
- Applicazione alle piccole e medie aziende
- Valutazione

6. Monitoraggio

- Attività di monitoraggio continuo
- Valutazioni specifiche
- Rapporti sulle disfunzioni
- Applicazione alle piccole e medie aziende
- Valutazione

7. Limiti del Controllo Interno

- Giudizio
- Disfunzioni
- Deroghe dei dirigenti
- Collusione
- Rapporto costi-benefici

8. Ruoli e responsabilità

- Persone e organi responsabili
- Consiglio di Amministrazione
- Terzi

Il Sistema di Controllo Interno

Informazioni e comunicazione

Le informazioni pertinenti devono essere identificate, raccolte e diffuse nella forma e nei tempi che consentono a ciascuno di adempiere le proprie responsabilità.

I sistemi informativi producono rapporti contenenti dati operativi, contabili e relativi al rispetto degli obblighi legali e regolamentari, che permettono di gestire e controllare l'attività aziendale.

Questi sistemi trattano non solo i dati prodotti internamente dall'azienda, ma anche quelli relativi a eventi, attività e situazioni esterne, necessari per prendere decisioni circostanziate e predisporre le informazioni di bilancio

Si devono attuare comunicazioni efficaci e diffuse, in modo che queste fluiscano all'interno dell'organizzazione verso il basso, verso l'alto e trasversalmente.

Il management deve trasmettere al personale un messaggio chiaro sull'importanza delle responsabilità di ciascuno in materia di controllo.

Il personale dovrà comprendere il ruolo che gli è stato assegnato nel sistema di Controllo Interno, come anche i legami che esistono tra le proprie attività e quelle svolte da altri.

Devono inoltre esistere meccanismi per trasmettere informazioni significative verso l'alto. Sono infine necessarie comunicazioni efficaci con terzi quali i clienti, i fornitori, le autorità tutorie e gli azionisti.

Tutte le aziende devono reperire le informazioni pertinenti, contabili e non, relative ad attività ed eventi esterni e interni. Il management deve identificare le informazioni pertinenti alla gestione dell'azienda. Tali informazioni devono essere trasmesse al personale cui occorrono, nei modi e nei tempi necessari per consentire allo stesso di adempiere le proprie responsabilità di controllo e di altro tipo.

Informazioni

Per gestire un'azienda e dirigerla verso i suoi obiettivi (che possono riguardare l'operatività, le informazioni economico-finanziarie e la conformità alle leggi e ai regolamenti) è necessario che le informazioni siano ampiamente diffuse a tutti i livelli della struttura organizzativa.

Viene utilizzata una serie di informazioni diverse. Le informazioni di natura contabile, per esempio, non sono impiegate soltanto per la redazione del bilancio destinato ad essere pubblicato e quindi diffuso all'esterno.

Sono anche utilizzate ai fini delle decisioni operative, come il monitoraggio della performance e l'allocazione delle risorse.

Gli elaborati per il controllo direzionale sulla performance economico-finanziaria consentono anche il monitoraggio, per esempio, del livello di redditività di una gamma di prodotti, il livello dei crediti dubbi per categoria di clienti, le quote di mercato, l'andamento dei reclami dei clienti e le statistiche degli incidenti.

Bilanci attendibili redatti ai fini interni risultano essenziali anche per la pianificazione,

l'elaborazione del budget, la (determinazione dei prezzi di vendita, per valutare la performance dei venditori, le joint-venture e altre alleanze.

Allo stesso modo le informazioni concernenti l'attività operativa aziendale sono fondamentali per l'elaborazione dei bilanci. Sono informazioni sulla gestione corrente, acquisti, vendite e altre attività, oppure informazioni su nuovi prodotti lanciati dai concorrenti o sulla situazione economica generale, che possono influire sulla valorizzazione del magazzino e dei crediti.

Altre informazioni operative, come l'inquinamento atmosferico o i dati del personale, possono essere necessarie per soddisfare obiettivi relativi all'informativa di bilancio e al rispetto degli obblighi di legge. Come tale, l'informazione sviluppata da fonti interne ed esterne, sia contabile che non, è pertinente a tutte le categorie di obiettivi.

L'informazione è identificata, catturata, elaborata e diffusa dai sistemi informativi. L'espressione "sistema informativo" viene spesso impiegata nel contesto dell'elaborazione dei dati di origine interna relativi alle transazioni, come gli acquisti e le vendite, e delle attività operative interne, come i processi produttivi.

I sistemi informativi, che possono essere computerizzati, manuali o una combinazione dei due, certamente rilevano questi eventi.

Ai fini del presente studio, tuttavia, tale espressione è utilizzata in senso più ampio. I sistemi informativi elaborano anche informazioni relative a eventi, attività e situazioni esterne.

Tali informazioni includono i dati economici specifici di un settore o di un mercato che segnalano variazioni nella domanda dei prodotti e dei servizi trattati; dati sulle merci e sui servizi necessari ai processi produttivi; dati sull'evoluzione delle preferenze della clientela o della domanda; informazioni sui prodotti della concorrenza e sulle iniziative legislative e regolamentari.

Il sistema informativo funziona qualche volta come uno strumento (il monitoraggio) rilevando in modo sistematico specifici dati. In altri casi, sono necessari particolari interventi per ottenere le informazioni richieste.

Consideriamo, per esempio, i sistemi che raccolgono informazioni relative alla soddisfazione dei clienti per i prodotti e servizi di un'azienda. Tali sistemi possono periodicamente fornire informazioni sulle vendite per prodotto e per area geografica, sui clienti acquisiti e persi, sui resi e sulle richieste di abbuoni, sui reclami ricevuti per prodotti in garanzia e sulle critiche e commenti vari fatti dalla clientela.

D'altra parte, potrebbe essere necessario mettere a punto dei metodi particolari al fine di ottenere informazioni sull'evoluzione del mercato in termini di specifiche tecniche di prodotto o di consegna e assistenza.

Queste informazioni possono essere ottenute tramite questionari, interviste, indagini allargate di mercato orientate all'analisi della domanda o studi su aree mirate.

Il sistema informativo può essere formalizzato o non formalizzato. Le informazioni più preziose sono quelle che consentono di identificare i rischi e le opportunità e spesso queste informazioni sono raccolte nel corso di conversazioni con i clienti, con i fornitori, con le autorità tutorie e con il personale.

Analogamente, la partecipazione a seminari e ad associazioni professionali e industriali può fornire informazioni di valore.

Ottenere informazioni corrispondenti ai bisogni dell'organizzazione è particolarmente importante quando l'azienda opera in un ambiente in profonda trasformazione, con una concorrenza ad alta capacità innovativa e in rapido movimento e con una domanda che si evolve in modo significativo.

Il sistema informativo, in questo caso, dovrà cambiare per rispondere ai nuovi obiettivi aziendali quali, per esempio, la riduzione dei tempi di commercializzazione dei nuovi prodotti, il trasferimento di certe funzioni a ditte esterne (*outsourcing*), la riorganizzazione della forza lavoro.

In questo tipo di ambiente è indispensabile distinguere tra gli indicatori di allerta e i puri dati contabili storici. Questi due tipi di indicatori sono essenziali e i dati storici, se ben utilizzati, possono anche fornire segnali di allerta.

Per essere efficace, il sistema informativo non deve solo identificare e catturare i dati contabili e non contabili necessari, ma deve anche elaborare e diffondere le informazioni nei modi e nei tempi utili per facilitare il governo aziendale.

Sistemi strategici e integrati

I sistemi informativi sono spesso parte integrante delle attività operative. Essi non solo consentono di ottenere i dati necessari al processo decisionale orientato verso obiettivi di controllo, come abbiamo visto in precedenza, ma sono in misura sempre maggiore progettati anche per attuare iniziative strategiche.

Uno studio indica che la più importante sfida manageriale degli anni Novanta è di integrare la pianificazione, la progettazione e la realizzazione dei sistemi con la strategia globale dell'azienda.

Sistemi a supporto delle iniziative strategiche. L'utilizzo strategico dei sistemi informativi è sinonimo di successo per numerose organizzazioni.

Citiamo il caso, ben noto, del sistema di prenotazione dei voli che consente alle agenzie di viaggio di avere agevole accesso alle informazioni riguardanti i voli e le relative prenotazioni. Un altro esempio spesso citato riguarda i fornitori degli ospedali che possono concedere ai clienti di avere accesso diretto al proprio sistema informativo ed emettere l'ordine di acquisto via terminale, il che consente al fornitore un importante vantaggio sulla concorrenza.

Questi esempi, come altri, provano che i sistemi possono costituire un vero vantaggio competitivo per le aziende.

Numerose aziende hanno colto le opportunità offerte dai sistemi più moderni, che forniscono informazioni più complete e pertinenti, per seguire, per esempio, le vendite nelle aree target o per confrontare la performance di certi prodotti. In misura crescente, le aziende utilizzano la tecnologia per meglio capire e soddisfare le attese del mercato, impiegando i sistemi per supportare strategie proattive piuttosto che reattive.

Integrazione con l'attività operativa. L'utilizzo strategico dei sistemi informativi rispecchia la loro evoluzione da sistemi puramente contabili a sistemi integrati con l'attività operativa aziendale.

Questi sistemi consentono di controllare i processi e di seguire e registrare in tempo reale le transazioni, permettendo spesso di automatizzare molte operazioni mediante un ambiente informatico complesso e integrato.

Nelle unità produttive, i sistemi informativi sono presenti in tutte le fasi del processo produttivo: ricevimento e controllo qualitativo dei materiali, selezione e assemblaggio dei componenti, controllo qualitativo e spedizione dei prodotti finiti, aggiornamento della contabilità di magazzino e della contabilità clienti.

In molti ambienti, l'automazione della produzione e la robotica consentono di concatenare questi fasi, riducendo al minimo l'intervento umano.

L'impiego dei suddetti sistemi integrati può avere conseguenze rilevanti, come si può notare nella tecnica di gestione del magazzino detta Just-in-Time. Le aziende usano il JIT per ridurre al minimo i livelli delle scorte di magazzino e per ridurre i costi in misura considerevole.

I sistemi ordinano automaticamente i materiali e ne pianificano il ricevimento utilizzando spesso lo scambio elettronico dei dati (EDI). Tali aziende dipendono dai propri sistemi nella realizzazione degli obiettivi di produzione.

Attivare uno stretto monitoraggio dell'attività produttiva sarebbe, infatti, impossibile senza un

sistema informatico ditale portata.

Molti dei più avanzati sistemi produttivi sono fortemente integrati con altri sistemi come, per esempio, il sistema contabile. I dati economico-finanziari e le registrazioni contabili vengono automaticamente aggiornati nello stesso tempo in cui i sistemi svolgono altre applicazioni.

L'esempio che segue illustra le modalità di funzionamento dei sistemi. Oggigiorno le società di assicurazioni possono definire i sinistri in tempi rapidi, on-line. La persona incaricata si collega con l'archivio del sistema per identificare le disposizioni specifiche della polizza relativa al sinistro, per accertare se la vittima è effettivamente assicurata e per stampare l'assegno di rimborso. L'archivio dei sinistri denunciati, le statistiche dei sinistri e altri archivi connessi sono aggiornati automaticamente in tempo reale. Nei sistemi non integrati, i sinistri denunciati sono invece trattati separatamente in ciascuna applicazione o sottosistema.

I sistemi integrati consentono di controllare le operazioni molto meglio degli antiquati metodi basati sulla stampa continua di tabulati, dato che il regolamento on-line è più rapido, più efficace e più efficiente.

Essi consentono di produrre informazioni contabili e di rispondere a certe domande, come per esempio: quanti sinistri sono stati liquidati in un certo periodo? Qual è l'ammontare totale delle indennità versate? Essi possono anche facilitare i controlli sul rispetto dei regolamenti fornendo risposte a domande quali: i sinistri sono stati controllati e liquidati nei tempi dovuti? Gli accantonamenti della riserva sinistri sono adeguati?

Coesistenza di tecnologie. L'evoluzione tecnologica spinge spesso le aziende a modernizzare continuamente i propri sistemi; è però un errore ritenere che le nuove tecnologie consentano un miglior controllo per il semplice fatto di essere nuove.

Potrebbe anche essere vero il contrario. I sistemi esistenti, per quanto sorpassati, sono stati provati e collaudati con l'uso continuo e forniscono ciò che l'azienda richiede. Spesso i sistemi evolvono per seguire le esigenze e diventano un amalgama di molte tecnologie.

L'acquisto di nuove tecnologie è un aspetto rilevante delle strategie aziendali e le scelte tecnologiche effettuate possono costituire un fattore critico nel condizionare la realizzazione degli obiettivi di crescita.

Le decisioni concernenti la scelta e l'installazione di queste tecnologie dipendono da numerosi fattori. Tali fattori includono gli obiettivi aziendali, le richieste del mercato, le esigenze competitive e, ancora più importante, il contributo dei nuovi sistemi alle attività di controllo e come, a loro volta, essi siano soggetti ai controlli, per favorire la realizzazione degli obiettivi aziendali.

Qualità delle informazioni

La qualità delle informazioni prodotte dai sistemi condiziona la capacità decisionale del management nel gestire e controllare le attività aziendali.

I moderni sistemi sono spesso in grado di rispondere in tempo reale ai quesiti, fornendo a richiesta le informazioni più aggiornate.

È essenziale che i rapporti informativi contengano i dati necessari per consentire un controllo efficace.

La qualità delle informazioni si valuta dalle risposte alle domande seguenti.

- ***Contenuto.*** Ci sono tutte le informazioni necessarie?
- ***Tempestività.*** L'informazione può essere ottenuta nei tempi desiderati?
- ***Aggiornamento.*** È disponibile l'informazione più recente?
- ***Accuratezza.*** L'informazione è esatta?
- ***Accessibilità.*** Gli interessati possono ottenere queste informazioni facilmente?

Tutte queste domande dovranno essere tenute presenti fin dalla progettazione dei sistemi. In caso contrario, è probabile che il sistema non sarà in grado di fornire le informazioni necessarie al

management e all'altro personale interessato.

Poiché ottenere le informazioni giuste, nei tempi dovuti e nei luoghi designati, è essenziale al controllo, i sistemi informativi, che sono essi stessi componenti del sistema di Controllo Interno, devono essere soggetti a controllo. La qualità dell'informazione può dipendere dalla funzionalità delle attività di controllo sui sistemi.

Comunicazione

La comunicazione è una funzione intrinseca ai sistemi informativi. Come già indicato, i sistemi informativi devono essere al servizio degli utenti in modo che questi ultimi possano adempiere le proprie responsabilità relative all'attività operativa, all'elaborazione delle informazioni di bilancio e al rispetto della legge e dei regolamenti.

Tuttavia, la comunicazione deve essere intesa in un senso più ampio ed essere estesa ad altri aspetti, come le attese e le responsabilità dei singoli e dei gruppi.

All'interno

Oltre a ricevere informazioni pertinenti alla gestione delle proprie attività tutto il personale dell'azienda (e in particolare quello con importanti responsabilità operative o finanziarie) deve ricevere dall'alta direzione un messaggio chiaro e forte sull'importanza del Controllo Interno.

La chiarezza del messaggio assume grande importanza come pure l'efficacia con cui è trasmesso.

Inoltre, si dovranno precisare alcuni specifici compiti. Ogni individuo deve capire bene gli aspetti peculiari del sistema di Controllo Interno, il suo funzionamento, nonché il proprio ruolo e la propria responsabilità all'interno del sistema stesso.

Senza questa consapevolezza è possibile che sorgano problemi. Per esempio, in un'azienda era richiesto ai capi ufficio di firmare un rapporto mensile che attestasse l'avvenuta effettuazione di specifiche riconciliazioni. Il che avveniva puntualmente.

Più tardi, tuttavia, dopo il verificarsi di gravi problemi, si scoprì che in pratica almeno due capi ufficio non sapevano che cosa effettivamente si volesse da loro. Uno riteneva che la riconciliazione fosse completata semplicemente quando era individuata la differenza complessiva tra i due importi da riconciliare. L'altro si fermava alla fase successiva, credendo che la procedura fosse completata quando ogni voce relativa alla riconciliazione era stata identificata.

In realtà, la procedura prevista si completava solo quando venivano individuate le cause delle differenze e si decidevano le azioni correttive da intraprendere.

Nello svolgimento delle sue funzioni, il personale dovrebbe essere consapevole che, in presenza di qualsiasi evento imprevisto, si dovrebbe porre attenzione non solo all'evento in sé, ma anche alle cause che l'hanno prodotto. Si possono rilevare così eventuali disfunzioni nel sistema e intraprendere azioni correttive per eliminarle.

Per esempio, la scoperta di materiali invendibili non dovrebbe solo tradursi in un accantonamento in bilancio, ma dovrebbe anche dar luogo ad un'analisi per determinare le ragioni per le quali questi materiali sono diventati invendibili.

All'interno di un'azienda ognuno deve sapere come la propria attività è collegata a quella degli altri. Questa cognizione è essenziale per identificare un'anomalia, per stabilirne la causa e le relative azioni correttive.

Ognuno deve sapere quali sono i comportamenti attesi o accettabili e quelli non accettabili. Ci sono stati diversi casi di informazioni di bilancio falsificate, imputabili alle forti pressioni subite dai responsabili per conseguire i risultati di budget.

In un certo numero di casi del genere, a nessuno era stato detto che la falsificazione delle informazioni di bilancio era illecita o comunque disonesta. Ciò conferma l'importanza che assumono i modi di comunicare all'interno di un'organizzazione.

Un dirigente che ordini ai propri collaboratori di "rispettare il budget, in tutti i modi e non

importa come” può trasmettere, anche senza volerlo, un messaggio fuorviante.

In un’organizzazione, il personale deve disporre di meccanismi per comunicare verso l’alto le informazioni importanti.

I dipendenti, che svolgono giornalmente importanti attività operative, sono spesso nelle migliori condizioni per individuare problemi nel momento in cui si verificano. I venditori e gli addetti alla gestione ordini possono venire a conoscenza dei bisogni di importanti clienti, in materia di specifiche di prodotto. Il personale di produzione può identificare dispendiose carenze nel processo produttivo. Gli addetti agli acquisti possono essere esposti a irregolari incentivazioni da parte dei fornitori. Gli addetti alla contabilità possono venire a conoscenza dei fatti relativi alle vendite e al magazzino, oppure scoprire casi in cui le risorse aziendali sono state utilizzate per fini personali.

Affinché tali informazioni possano fluire verso l’alto è necessario che l’azienda disponga di canali di comunicazione accessibili a tutti, come anche una vera disponibilità ad ascoltare ciò che ognuno può avere da dire.

Il personale deve essere persuaso che i superiori desiderano veramente conoscere i problemi e risolverli efficacemente. Gran parte dei manager sono consapevoli che bisogna evitare di “sparare sul messaggero”, ma sotto la pressione della routine giornaliera potrebbero non recepire i problemi che vengono legittimamente sottoposti dai loro collaboratori.

I dipendenti fanno presto a cogliere i segni, espressi o sottintesi, della mancanza di tempo o di interesse da parte di un superiore per occuparsi dei problemi da essi rilevati. I responsabili non disponibili a recepire informazioni critiche sono spesso gli ultimi a rendersi conto che il flusso informativo si è interrotto e ciò ha come effetto l’aggravarsi dei problemi.

In molti casi, il flusso informativo per le normali vie gerarchiche costituisce il metodo di comunicazione più appropriato. In alcune circostanze è tuttavia necessario fare ricorso a percorsi informativi alternativi, che operano come meccanismi di sicurezza, quando le vie normali non funzionano correttamente.

Alcune aziende stabiliscono vie dirette di comunicazione con un dirigente, con il responsabile della revisione interna e con un consulente legale. In una società, l’Amministratore Delegato si rende disponibile una sera alla settimana per ricevere i dipendenti che desiderano discutere determinati problemi facendo chiaramente sapere che questi incontri sono graditi.

Un altro Amministratore Delegato va direttamente in fabbrica per incontrare i dipendenti, favorendo un clima di libera comunicazione dei problemi e delle preoccupazioni del momento.

Dove invece non sussistono né canali di comunicazione né l’intenzione di avvalersene, il flusso di informazioni verso l’alto può risultare bloccato.

In tutti i casi, è essenziale che il personale sappia che riportare informazioni pertinenti non darà luogo ad alcuna ritorsione.

Un chiaro messaggio può essere inviato istituendo meccanismi rivolti a incoraggiare la segnalazione di presunte violazioni del codice di comportamento aziendale e a tutelare i dipendenti da cui provengono le segnalazioni.

Molto è stato scritto in merito all’auspicabilità di proteggere chi fornisce queste informazioni specialmente nell’ambito della pubblica amministrazione. Alcuni commentatori sono contrari ed esprimono la preoccupazione che un ente possa essere sommerso dalle accuse infondate di dipendenti scontenti.

E’ evidente che un giusto equilibrio può e deve essere trovato. E’ importante, a tale riguardo, che il management faccia circolare dei messaggi chiari e che si creino dei ragionevoli flussi informativi verso l’alto per le informazioni legittime.

Le comunicazioni tra il management e il consiglio d’amministrazione ed i suoi eventuali comitati assumono un’importanza fondamentale. Il management deve tenere regolarmente informato il consiglio d’amministrazione delle performance, degli sviluppi, dei rischi, dei grandi progetti e,

più in generale, di tutti gli eventi significativi.

Quanto migliori sono le comunicazioni verso il consiglio d'amministrazione, tanto più efficace risulterà questo nel suo ruolo di supervisore e di consulente negli argomenti cruciali. Analogamente, il consiglio di amministrazione dovrà comunicare al management le informazioni che gli occorrono e fornire allo stesso direttive e *feedback*.

Con l'esterno

Comunicazioni appropriate sono necessarie non soltanto all'interno dell'azienda, ma anche all'esterno. Con liberi canali di comunicazione, i clienti e i fornitori possono fornire informazioni molto significative sul design o sulla qualità di prodotti e servizi, consentendo all'azienda di conoscere l'evoluzione della domanda o delle preferenze della clientela.

Inoltre, chiunque abbia rapporti con l'azienda, deve essere consapevole che atti disonesti, come tangenti e altri pagamenti illeciti, non saranno tollerati. Una società può così comunicare direttamente ai suoi fornitori, per esempio, il comportamento che essa si attende dai loro dipendenti nelle trattative.

Spesso le comunicazioni provenienti dall'esterno forniscono elementi importanti sul funzionamento del sistema di Controllo Interno. La conoscenza, da parte di revisori esterni, delle attività operative aziendali e dei relativi problemi e dei sistemi di controllo utilizzati, costituisce un apporto informativo significativo per i dirigenti e il consiglio d'amministrazione.

Le autorità tutorie normalmente presenti nei sistemi bancari e assicurativi che pubblicano i risultati dei loro controlli di conformità ai regolamenti e delle loro ispezioni, possono rilevare disfunzioni nei controlli.

Reclami o richieste d'informazioni concernenti spedizioni, ricevimenti, fatturazioni o altre attività implicano spesso problemi operativi. Queste attività dovrebbero essere oggetto di verifiche da parte di persone che non hanno avuto alcun rapporto con l'operazione originaria. Il personale dovrebbe essere spinto a eseguire l'analisi delle cause e a intraprendere le necessarie azioni correttive.

Le comunicazioni ai soci, alle autorità tutorie, agli analisti finanziari e ad altri esterni dovrebbero essere adatte alle loro esigenze, in modo che essi possano rapidamente rendersi conto delle circostanze e dei rischi che l'azienda affronta.

Queste informazioni devono essere inoltre pertinenti, aggiornate, chiare e conformi alle esigenze legali e regolamentari.

Le comunicazioni del management verso l'esterno, se aperte, disponibili e serie, costituiscono un messaggio destinato anche all'interno dell'azienda.

Mezzi di comunicazione

Le comunicazioni possono assumere forme diverse come manuali, promemoria, bollettini, fogli in bacheca e videomessaggi.

Se trasmessi verbalmente, a grandi gruppi, in piccole riunioni o incontri personali, il tono della voce e la gestualità servono a enfatizzare il discorso.

I provvedimenti presi dal management riguardo al personale costituiscono un altro potente mezzo di comunicazione interna. Il management deve sempre ricordare che "i fatti parlano più delle parole".

I provvedimenti presi da dirigenti risentono a loro volta della storia e della cultura aziendale e sono influenzati dai modi in cui i predecessori gestivano situazioni analoghe.

Un'azienda con un'antica tradizione di onestà e integrità e con una cultura ben conosciuta dal personale, probabilmente non incontrerà difficoltà a trasmettere il proprio messaggio. Un'altra, priva di questa tradizione, dovrà probabilmente impegnarsi molto di più per comunicare.

Applicazione alle piccole e medie aziende

Generalmente nelle piccole aziende i sistemi informativi sono meno formali di quelli attivati dalle grandi aziende, ma il loro ruolo è sempre importante.

Con l'odierna tecnologia computerizzata, l'elaborazione dei dati interni può avvenire con la stessa efficacia in gran parte delle organizzazioni, indipendentemente dalle loro dimensioni. Nelle piccole aziende, i sistemi informativi consentono anche di identificare e segnalare eventi, attività e situazioni

esterne di rilievo, ma la loro efficacia dipende spesso dalla capacità dei dirigenti di gestire gli eventi esterni. Per fare un esempio, le conversazioni del titolare o di altro personale direttivo con importanti clienti e fornitori potrebbe costituire una preziosa fonte di informazione sull'evoluzione delle preferenze della clientela o sulle fonti di approvvigionamento dei fornitori, tutti elementi necessari per monitorare i mutamenti delle situazioni e i relativi rischi.

Un'efficace comunicazione interna tra l'alta direzione e i dipendenti si attua molto più agevolmente in un'azienda medio-piccola che in una grande, grazie alle minori dimensioni organizzative, al minor numero di livelli gerarchici e alla maggiore disponibilità e presenza dell'Amministratore Delegato.

In effetti, le comunicazioni interne si concretizzano in riunioni e in attività quotidiane alle quali partecipano l'Amministratore Delegato e i dirigenti chiave. In assenza di canali di comunicazione formali, tipici delle grandi aziende, le piccole attivano comunicazioni efficaci attraverso contatti giornalieri frequenti e associati a una politica della porta sempre aperta.

L'adagio "i fatti parlano più delle parole" può essere un mezzo di comunicazione ancora più importante, sia all'interno che verso l'esterno, in una piccola azienda, in cui l'alta direzione intrattiene direttamente rapporti con un gran numero di dipendenti, di clienti e di fornitori.

Valutazione

Il valutatore dovrà considerare la rispondenza dei sistemi di informazione e di comunicazione alle esigenze aziendali. L'elenco che segue considera i parametri di cui si può tenere conto. Esso non è esaustivo e non si applica necessariamente a ogni azienda; può costituire, tuttavia, un punto di partenza.

Informazioni

- Si ottengono informazioni d'origine interna ed esterna e queste consentono ai dirigenti di valutare le performance dell'azienda in rapporto agli obiettivi stabiliti?
- Vengono fornite informazioni alle persone giuste, con sufficiente dettaglio e in tempo utile per permettere al personale di adempiere in modo efficace ed efficiente alle proprie responsabilità?
- Esiste un piano di sviluppo e di modifica del sistema informativo? Questo piano è collegato alla strategia globale dell'azienda e contribuisce alla realizzazione degli obiettivi fissati sia a livello aziendale che a livello di singole attività?
- Il supporto del management allo sviluppo del sistema informativo, si concretizza nella messa a disposizione di risorse umane e finanziarie?

Comunicazione

- I compiti e le responsabilità attribuite al personale in materia di controllo sono comunicati agli interessati in modo efficace?
- Sono stabiliti canali di comunicazione che consentano di segnalare fatti presumibilmente irregolari?
- Il management accoglie i suggerimenti del personale sui modi di accrescere la produttività o la qualità o su altri analoghi miglioramenti?

- Le comunicazioni sono attivate correttamente all'interno dell'azienda (per esempio, tra gli acquisti e la produzione)? Le informazioni sono complete, trasmesse nei tempi dovuti e sufficienti per consentire a ciascuno di assumere efficacemente le proprie responsabilità?
 - I mezzi di comunicazione con i clienti, i fornitori e altri sono sufficientemente sviluppati per poter acquisire informazioni sull'evoluzione dei bisogni della clientela?
 - In che misura i terzi sono informati sui principi etici dell'azienda?
 - Il management procede in tempi rapidi ad azioni di follow-up sulle informazioni acquisite dai clienti, fornitori, autorità tutorie o altri?
-