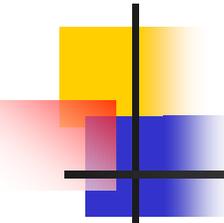


---

# L'internal auditing

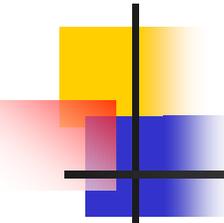
# Necessità ed ausili per l'Azione dell'internal audit:

A decorative graphic consisting of overlapping colored squares (yellow, red, blue) and a black crosshair.

Le rilevanze documentali fondamentali fanno riferimento per:

- **il rispetto della conformità alla norma e alle disposizioni aziendali all'esistenza di procedure formalizzate che recepiscano quanto dispongono le norme che riguardano l'impresa e le deliberazioni dell'Alta Direzione;**
- **la salvaguardia del patrimonio e del business aziendale all'esistenza di documenti di governo ai quali conformarsi: piano strategico, piani operativi, documenti di sintesi di pianificazione finanziaria fonti impieghi, il documento di budget**

La mancanza di detti documenti configurerebbe l'internal audit come un ispettorato e non come quell'unità funzionale che con la propria azione aiuta a prevenire i rischi di gestione e di business.



## Continua ... Necessità ed ausili per l'Azione dell'internal audit

---

- Le maggiori necessità documentali sono legate alla:
- completezza dei documenti ed in particolare del piano strategico che vede molti ruoli coinvolti;
- completezza e semplicità delle molte regole o policy da redigere o rivedere;
- fondatezza informativa dei molti documenti di dettaglio da redigere e poi assemblare;
- chiarezza dei molti punti di scelta da fare decidere agli organi di governo aziendale;
- precisione di fase e momento di molti punti di controllo di linea o a salvaguardia del rischio specifico aziendale da immettere nei processi e da fare condividere per il loro proficuo esercizio;
- esistenza dei molti meccanismi che consentano gli aggiustamenti necessari alla gestione.

Continua ... Necessità ed ausili per l'Azione dell'internal audit

A ben osservare l'azione di auditing  
accompagna anche tutta la elaborazione della  
documentazione che gli sarà strumento per la  
sua azione di controllo e quindi di ausilio all'Alta  
Direzione.

Non a caso le organizzazioni più avvertite  
pongono la funzione a livelli sempre più vicini  
agli organi di governo.

## Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Risorse Umane

I processi che attengono alla funzione sono molteplici e fanno riferimento a due raggruppamenti relativamente distinti: i processi di gestione e i processi amministrativi.

Si tratta in ogni caso di funzionalità cicliche e acicliche.

Non sempre tutti i processi sono documentati, la loro completezza è ragione delle dimensioni aziendali e del diverso contributo delle risorse umane alla produzione aziendale.

Sono diversi i ruoli delle relazioni umane in un'azienda bancaria rispetto ad un'azienda chimica o meglio ancora in una cartiera piuttosto che in un'azienda di distribuzione o di software, sono senza dubbio uguali o simili i processi amministrativi siano essi svolti all'interno o spostati all'esterno per qualsiasi tipologia di azienda a prescindere dalle proprie specificità. In ogni caso entrambi i raggruppamenti funzionali presentano forti aree di rischio che possono portare pregiudizio al valore aziendale

## Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Risorse Umane

Le problematiche da mantenere maggiormente sotto controllo riguardano quelle che fanno riferimento alla normativa contrattuale, e quindi a tutta la legislazione sul lavoro e a tutta la normativa di incentivo all'occupazione o all'esodo. In altre parole tutto quello che fa riferimento:

- alla conformità alla norma;
- alle disponibilità di risorse competenti ed affidabili essenziale per la continuità e lo sviluppo aziendale e quindi alla buona copertura dei ruoli con personalità con gli skill adeguati.

L'auditing, rispetto alla prima considerazione di problematicità si deve assicurare che esista un sistema efficiente ed efficace di controllo di primo e di secondo livello che monitorizzi le prassi e le modalità di esercizio amministrativo del personale e le relazioni con la Pubblica Amministrazione e un valido sistema di reporting che assicuri sulla tempestività d'informazione sull'andamento gestionale all'alta direzione.

## Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Risorse Umane

Appare molto più complesso il secondo aspetto e cioè il monitoraggio sul rispetto dei programmi dal versante delle risorse umane e cioè quello che viene definito il controllo di conformità alle strategie aziendali.

A seconda delle dimensioni aziendali le professionalità possono essere disponibili direttamente in azienda per cui la cattiva analisi dei potenziali per non perdere risorse o non valorizzarle a pieno è uno dei rischi più subdoli che rivelano la loro potenzialità negativa solo nel tempo.

L'auditing anche in tal caso si deve preoccupare che siano poste in essere tutte le procedure di valorizzazione delle risorse umane in ragione del fabbisogno e del potenziale aziendale e che siano i sistemi di valutazione costantemente aggiornati e le regole valutative note a tutti a rischio di conflittualità o resistenze più o meno palesi che nel lungo periodo possono portare pregiudizio alla stessa continuità aziendale. Quello che viene chiamato rischio organizzativo.

## Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Risorse Umane

Si ricordano i principali processi che attengono alla funzione formulando una classificazione che intende essere comoda per una facile visione della diversa natura dei rischi.

Hanno natura ciclica i processi che attengono alla:

- identificazione del fabbisogno di risorse in ragione dell'organizzazione e dei piani strategici aziendali;
- selezione, inserimento e avvio al lavoro dei collaboratori;
- elaborazione di piani di formazione e di carriera;
- la gestione amministrativa e previdenziale del personale;

## Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Risorse Umane

Hanno natura aciclica i processi che attengono alla:

- formulazione del codice etico e dei regolamenti comportamentali e di autodisciplina;
- identificazione dei modelli di valutazione di premio e punizione
- definizione dei profili di facoltà, performance al fine della definizione della responsabilità e della remunerazione.

Naturalmente i processi indicati non esauriscono le attività espletate dalla funzione risorse umane ma vogliono essere un'utile traccia per lo sviluppo delle problematiche di rischio e di controllo.

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Risorse Umane

## Fasi di lavoro ciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

**il processo di identificazione del fabbisogno di risorse in ragione dell'organizzazione e dei piani strategici aziendali.**

Si tratta di un'area di attività molto complessa anche perché solo le grandi organizzazioni riescono a dotarsi di processi articolati e di professionalità adeguate per la loro applicazione.

Si tratta peraltro di una serie di attività di vitale importanza per l'azienda non solo nella identificazione del fabbisogno di risorse ma nella pianificazione delle figure professionali necessarie per lo sviluppo aziendale.

L'auditing si deve preoccupare che dette attività siano previste e che siano attivate in base alle policy aziendali e ai piani strategici ed operativi dell'azienda. La mancanza di detti processi ha spesso determinato l'insuccesso aziendale per la mancata pianificazione ad es. di rincarzi alle figure professionali intermedie in via di quiescenza, di responsabili o di maestranze specializzate in una fase di espansione.

**L'auditing si deve preoccupare che detti processi, se non definiti, siano attivati e che esistano i controlli di allineamento di dette attività alle strategie e ai piani aziendali.**

## Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Risorse Umane Fasi di lavoro ciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

**il processo di selezione, inserimento e avvio al lavoro dei collaboratori.**

I processi indicati di norma sono consolidati anche se non sempre definiti da regolamentazioni scritte. Le policy aziendali di solito esistono e sono note.

L'auditing in base alle policy è in grado di supervisionare tali processi.

Molto articolata appare la prassi quando l'assunzione è sorretta da forme di agevolazione pubblica in quanto la regolarità di dette prassi deve essere garantita da comportamenti scorretti che possono essere fugati solo da processi di lavoro stabiliti e controllati sia da strutture gerarchiche che da controllori di secondo livello sulla qualità della procedura posta in essere.

Continua....

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Risorse Umane Fasi di lavoro ciclico

.....continua

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

**il processo di selezione, inserimento e avvio al lavoro dei collaboratori.**

Tra l'altro questo particolare aspetto delle relazioni dell'impresa con l'Amministrazione Pubblica è particolarmente da osservare alla luce della L. 231 /2001 che individua responsabilità aziendali nella mancanza o nella incongruità di modelli organizzativi atti a prevenire qualora si riscontrassero malversazioni o comportamenti delittuosi dei singoli. Le difficoltà non solo sono di ordine legale ma possono riguardare favoritismi, inserimento in azienda di personale non idoneo e da parte aziendale omissione dell'avvio all'addestramento di soggetti per cui l'azienda si è impegnata all'erogazione, mancanza di collocamento nell'organizzazione senza la predisposizione di regole d'ingaggio.

L'auditing anche su quest'area si deve attrezzare ad un'attività di controllo dei processi che assicuri regolarità di funzione ed esistenza di controlli che assicurino sul superamento o meno di fasi critiche di rischio.

## Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Risorse Umane Fasi di lavoro ciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

**il processo di elaborazione di piani di formazione e di carriera.**

Si tratta di uno dei processi più ricchi di valore per la funzione Risorse Umane la cui mancanza o approssimazione è elemento sempre di forte crisi aziendale.

L'auditing si deve preoccupare che i percorsi addestrativi esistano e siano testati i contenuti di detti percorsi e che siano controllati i percorsi di collocamento alle posizioni di lavoro in ragione delle competenze apprese. Analogamente per i percorsi di carriera per le forti crisi di abbandono che si possono ingenerare o di atteggiamento ostile che possono nascere per la mancanza di prospettive professionali, di carriera e in generale di trattamento economico.

L'evidenza della trasformazione dei processi di lavoro è oramai a tutti nota come è nota la costante necessità di continue innovazioni su prodotti e processi.

Tali indicazioni non possono trovare sviluppo aziendale senza corretti processi formativi. Si citano a titolo esemplificativo problematiche che appaiono scontate ma che nei contesti aziendali sembrano problemi insormontabili.

(Es. az confezioni con personale giovane con un'impennata del c.d. difettato pari fino al 40% della produzione. Va da sé che per la riduzione di tale fenomeno fu gioco forza passare per un ciclo addestrativo sulla natura e caratteristiche dei tessuti non previsto e non pianificato).

## Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Risorse Umane Fasi di lavoro ciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

### **il processo della gestione amministrativa e previdenziale del personale.**

Le attività amministrative oggetto d'indagine sono comuni a tutte le imprese e i loro controlli sono degli atti dovuti all'interno della catena gerarchica e sono soggetti di norma al controllo esterno delle società di revisione in quanto attività il cui imput ha un forte impatto con il conto economico, con la situazione patrimoniale aziendale e sui rischi che errori od omissioni possono essere corsi sulla materia.

L'auditing anche in questo caso fa riferimento ai rischi sulla qualità delle informazioni raccolte e delle elaborazioni effettuate per una corretta amministrazione, ai rischi quantitativi dati dalle dimensioni dei valori emergenti definite dai consuntivi di utilizzo delle risorse umane utili per le rendicontazioni contabili e per il controllo di gestione nella sua attività di analisi per varianza e rischi legali determinati da possibile non rispetto delle norme di trattamento economico, previdenziale, di sostituto d'imposta di utilizzatore di benefici pubblici, etc.

L'auditing si dovrà preoccupare che i processi di lavoro siano noti, che i controlli di linea siano presenti ed esercitati e dovrà supervisionare su tutte le nuove attività nel definire i rischi che esse possono fare insorgere.

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Risorse Umane

## Fasi di lavoro ciclico continua ....

Funzione	Gestione Risorse Umane	Processi ciclici		
Processi	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
identificazione del fabbisogno di risorse in ragione dell'organizzazione e dei piani strategici aziendali	Perdite di opportunità, costi aggiuntivi di rimpiazzo e reperimento	Piano strategico, piano operativo annuale, budget annuale, organigramma, funzionigramma, pianta organica	Verifiche su fasi temporali	Controlli
selezione, inserimento e avvio al lavoro dei collaboratori	Violazioni alla legge 231/01 con perdite economiche e di immagine, costi aggiuntivi per non rispetto della normativa sull'assunzione di invalidi, costi a valenza pluriennale per l'inserimento di addetti non idonei, preparazione assente o carente con costi indiretti latenti	Policy aziendali, piani operativi, inventari risorse per categorie protette, etc	Lancio programma di assunzioni, colloqui d'inserimento, avvio documentazione di agevolazione, momento d'ingaggio su una posizione di lavoro	Letture e controllo di Documenti, lettere, attestazioni di accettazione, etc.

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Risorse Umane Fasi di lavoro ciclico .....continua

Funzione	Gestione Risorse Umane	Processi ciclici		
Processi	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
elaborazione di piani di formazione e di carriera	Perdite o costi per errori di produzione, mancanza di valorizzazione di collaboratori validi, frustrazione e disimpegno che incide sul valore intangibile aziendale, costi di turn over non programmati, etc	Piani di formazione, programmi d'addestramento e formazione, piani di carriera, regole di valutazione, schede di valutaione	Inserimento, nuovi processi di lavoro, date topiche dedicate al colloquio valutativo a norma dei contratti di lavoro	Risultati colloqui di valutazione, risultati dell'addestramento, etc.
la gestione amministrativa e previdenziale del personale	Perdite, costi non preventivati, danni patrimoniali, danni d'immagine, cause di lavoro, etc.	Rilevazioni contabili, rilevazioni extra contabili, contratti, cedolini paga, trattamenti economici, etc.s	Periodici e a campione	Controlli di confronto tra prestazioni attese e consuntivi, etc

## Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Risorse Umane Fasi di lavoro aciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

**il processo di formulazione del codice etico e dei regolamenti comportamentali e di autodisciplina**

L'auditing si dovrà preoccupare di verificare che detta documentazione sia elaborata e che sia posta all'attenzione di tutti i collaboratori aziendali. L'indicazione funzionale all'interno della funzione Risorse Umane non è legata al fatto che la funzione si debba preoccupare di redigerli, sicuramente ha il compito di diffonderli, farli comprendere e raccoglierne manifesta dimostrazione di conoscenza a cura di tutti i collaboratori. L'atteggiamento verso questi documenti è mutato nel tempo in quanto di rado le aziende ne avevano prodotti per il proprio corretto funzionamento, preoccupate di produrre e vendere.

Continua .....

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Risorse Umane Fasi di lavoro aciclico

.....continua

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

## ....**codice etico e dei regolamenti comportamentali e di autodisciplina**

La visione dell'azienda come di soggetto che sta sul mercato in modo etico, (teorizzazione del Bilancio Sociale) è sicuramente il fondamento di detti documenti che non hanno solo lo scopo di prescrivere un atteggiamento, che ingenera sovente un sentimento di appartenenza e di orgoglio aziendale, ma di ridurre il potenziale di rischio per atteggiamenti troppo spregiudicati od aggressivi che allontanano consumatori, utenti, collaboratori, fornitori, finanziatori per il mutato atteggiamento del mercato nei confronti di aziende e prodotti che il sentimento comune ritiene riprovevoli.

Ora sono addirittura le aziende che pretendono comportamenti etici dai propri competitori. L'auditing si dovrà preoccupare che tale documentazione di indirizzo vi sia, che i controlli sul loro rispetto siano previsti e si dovrà preoccupare che tali controlli siano esercitati.

Non vanno dimenticati i regolamenti interni che di norma descrivono le strutture interne e le aree di responsabilità e di competenza delle varie funzioni aziendali sui cui contenuti l'auditing si deve preoccupare della coerenza con la struttura informale dell'impresa per segnare la necessità di sua riconduzione .

## Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Risorse Umane Fasi di lavoro aciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

**il processo di identificazione dei modelli di valutazione di premio e punizione.**

La preoccupazione massima negli ultimi anni, al punto di essere oggetto di particolari comitati costituiti da amministratori indipendenti, è data per un'impresa quotata dai modelli di valutazione e di remunerazione.

Ovviamente si tratta dei ruoli principali aziendali che in un'azienda strutturata non sono pochi e fanno riferimento soprattutto alla remunerazione variabile legata o meno alle performance aziendali.

La questione è legata a due concetti: l'incentivo per gli uomini che reggono la gestione aziendale e il cui agire è determinante per l'impresa e l'equità della remunerazione tra gli attori aziendali.

L'auditing si deve assicurare che se posti in essere dei modelli valutativi trovino rispetto amministrativo contabile e informazione al mercato.

## Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Risorse Umane Fasi di lavoro aciclico

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

**il processo di definizione dei profili di facoltà, performance, al fine della definizione della responsabilità e della remunerazione.**

Si tratta di tutte quelle attività che attengono alla definizione dei livelli di responsabilità in ragione di competenze e professionalità che determinano il ruolo e che devono essere tradotte in facoltà operative.

Si tratta del disegno infrastrutturale che consente che l'azienda funzioni in tempi di IT in cui le facoltà sono espresse da assenti che appaiono sul sistema informativo e non solo.

Uno degli output di tale attività, ad es. è l'espressione dei controlli di primo e secondo livello.

continua.....

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Risorse Umane Fasi di lavoro aciclico

continua.

L'internal audit dovrà mettere sotto controllo :

**il processo di definizione dei profili di facoltà, performance, al fine della definizione della responsabilità e della remunerazione.**

Si tratta dell'attribuzione delle responsabilità in modo tale che non rimanga vacante alcuna facoltà ai fini della responsabilizzazione consapevole sull'intero ciclo operativo aziendale. Dalle responsabilità e dai risultati che da tali responsabilità si attendono derivano i profili e i livelli di remunerazione.

L'auditing si deve preoccupare che l'intera intelaiatura delle responsabilità sia correttamente affidata e che il sistema trovi funzionamento organico.

Non vi devono essere vacanze di responsabilità oppure doppioni di responsabilità, vi devono essere ruoli contrapposti ma non inutilmente configgenti (ad es. che il responsabile delle vendite non operi a prescindere dalle capacità produttive o che possa praticare sconti a prescindere dal responsabile finanziario).

# Azione dell'Internal Audit sulla Funzione Risorse Umane Fasi di lavoro aciclico

Funzione	Gestione Risorse Umane	Processi aciclici		
Processi	Pregiudizio di valore	Documenti	Punti di controllo	Strumenti
formulazione del codice etico e dei regolamenti comportamentali e di autodisciplina;	Perdite di fatturato, costi, perdita di patrimonio intangibile, perdita di immagine	Codice etico, codice di autodisciplina, regolamenti	A campione	Verifiche periodiche
identificazione dei modelli di valutazione di premio e punizione	Perdite per comportamenti scorretti, costi legali, perdita di patrimonio intangibile, etc.	Regolamenti, Contratti, accordi	Momenti di comunicazione al mercato	Verifiche periodiche
alla definizione dei profili di facoltà, performance al fine della definizione della responsabilità e della remunerazione	Perdite per conflitti di ruolo e di responsabilità, perdite per degenerazione del clima organizzativo aziendale, etc.	Mappa delle facoltà	Ad ogni modifica della mappa per modifica dell'organigramma aziendale	Verifiche