

«Il Consiglio di Amministrazione e l'Internal Audit - cooperazione e valore aggiunto; come si può utilizzare al meglio l'Internal Audit»

1 Introduzione

Il crescente numero di scandali aziendali¹ ha portato negli ultimi anni il tema della corporate governance sempre più al centro dell'attenzione pubblica e politica. In risposta, numerose autorità di vigilanza, organismi di autoregolamentazione e associazioni settoriali e professionali hanno emanato o aggiornato negli ultimi anni le linee guida e raccomandazioni per adeguarle al contesto attuale. Ad esempio, il 14 novembre 2022, Economiesuisse ha approvato una nuova versione riveduta dello Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Anche l'Institute of Internal Auditors (IIA) ha aggiornato il proprio quadro normativo, pubblicando una nuova edizione a gennaio 2024. Le relative disposizioni sono entrate in vigore il 9 gennaio 2025, dopo un anno di transizione, e sono vincolanti per i membri dell'IIA Switzerland.

Aziende, investitori e autorità mostrano un crescente interesse per la governance aziendale responsabile, strettamente legata ai concetti di sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa. Questo orientamento è spinto dal desiderio di allinearsi ai propri valori, ma anche dalla pressione normativa sempre più stringente. A ciò si aggiungono le aspettative degli stakeholder – dipendenti, investitori e altri soggetti coinvolti – che sollecitano comportamenti trasparenti e coerenti con principi etici e di lungo periodo.

L'Internal Audit riveste una particolare importanza in relazione alla corporate governance e alla sua efficacia. Da un lato, il Consiglio di Amministrazione è responsabile del monitoraggio dell'efficacia dell'Internal Audit, dall'altro l'Internal Audit può fornire un importante supporto al Consiglio di Amministrazione nelle sue attività di monitoraggio. La stretta collaborazione e il coordinamento sono prerequisiti essenziali a tal fine.

2 Contesto

L'Internal Audit ("IA") è un portatore di conoscenza olistica all'interno dell'azienda e può costituire un valido interlocutore strategico sia per il Consiglio di Amministrazione che per la Direzione Generale. Nella sua funzione di auditing, l'IA opera sempre a tutti i livelli dell'azienda e non vede solo la punta dell'iceberg. Gli indicatori soft associati sono aspetti importanti e possono avere un impatto positivo sui valori, sulla cultura aziendale e sullo sviluppo dei manager. I vari stakeholder sono consapevoli di questa funzione centrale? Utilizzano lo strumento IA in modo mirato?

¹ La collaborazione tra Revisione Interna e Consiglio di sorveglianza – Istituto per la cogestione e la governance aziendale (I.M.U.) della Fondazione Hans-Böckler (imu-boeckler.de); un'analisi di Finews e del Centro di Ricerca su Opinione Pubblica e Società (FÖG) dell'Università di Zurigo mostra che la tendenza alla scandalizzazione degli attori economici è aumentata negli ultimi decenni

I costanti aumenti delle richieste e delle aspettative nei confronti delle aziende, ad esempio in materia di governance, gestione del rischio, ESG, ecc., rafforzano il ruolo e la responsabilità sempre più rilevante del Consiglio di Amministrazione e della Direzione Generale.

Alla luce di ciò, definire il ruolo e i compiti dell'IA e inserirli in un concetto olistico di assurance è di importanza centrale. L'IA deve essere allineata agli standard professionali (i Global Internal Audit Standards) e deve tenere conto delle aspettative del Consiglio di Amministrazione e della Direzione aziendale. Sebbene la Revisione Interna sia uno strumento indipendente del Consiglio di Amministrazione, nella pratica è chiaro che anche la gestione operativa dell'azienda ha un'influenza sull'importanza e sulla reputazione della Revisione Interna, sull'“immagine” interna dell'azienda e sul modo in cui la Revisione Interna può adempiere con successo al suo mandato.

Dal punto di vista dell'IA, sono descritte le seguenti situazioni pratiche (non esaustive), sebbene diverse da azienda ad azienda:

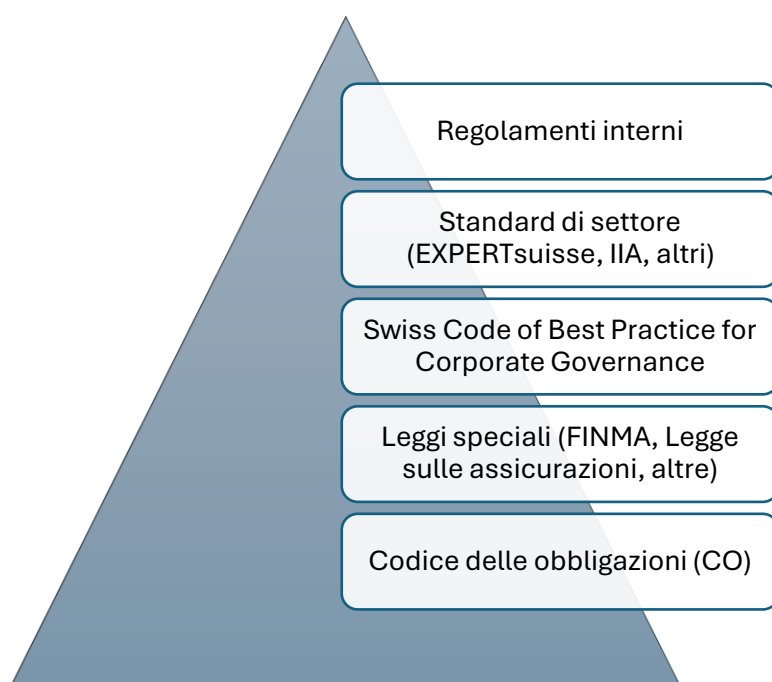
- Le linee guida che regolano l'attività dell'IA sono definite nella Charter dell'Internal Audit, approvata dal Consiglio di Amministrazione. Tuttavia, i mandati rilevanti in termini di creazione del valore, orientamento al rischio e contributo al successo aziendale risultano spesso limitati dallo stesso Consiglio, senza che vengano proattivamente richiesti dal responsabile dell'Internal Audit.
- L'assenza di un framework di assurance strutturato e di una mappa di assurance può portare a lacune nel monitoraggio, ma anche a sovrapposizioni tra la seconda e la terza linea.
- Gli IA sono percepiti come controllori sgradevoli e quindi non “beniamini di tutti” per il livello C e per questo motivo il Consiglio di Amministrazione tende ad assegnare loro compiti di natura procedurale o di controllo ordinario, che includono la conformità alle normative interne ed esterne (i cosiddetti audit di conformità).
- Si riscontra spesso un disallineamento tra le aspettative del destinatario (ad esempio, il Consiglio di Amministrazione, il Comitato Esecutivo) e quelle dell'IA, in merito alle relazioni e ai messaggi chiave trasmessi. Di conseguenza, le azioni necessarie non vengono sempre adeguatamente discusse o tradotte in misure concrete, in particolare quando si tratta di rapporti critici.
- Nonostante il suo valore strategico, l'IA è spesso tenuto ai margini delle decisioni rilevanti. Pur ricevendo formalmente verbali e documentazione, l'organizzazione non sempre riconosce l'importanza di coinvolgerlo attivamente nei comitati direttivi, dove potrebbe offrire un contributo critico e costruttivo.

Le sfide emerse derivano in gran parte dalla scarsa consapevolezza, da parte degli stakeholder, del ruolo, delle responsabilità e del valore dell'IA, nonostante siano formalmente definiti nella relativa Charter. Inoltre, tali elementi non risultano pienamente integrati in un concetto di assurance olistico, né adeguatamente comunicati e applicati in modo coerente a tutti i livelli dell'organizzazione.

3 Requisiti per il consiglio di amministrazione

Le responsabilità del Consiglio di Amministrazione sono disciplinate da normative leggi e standard. Gli standard internazionali sull'IA includono oggi raccomandazioni specifiche che coinvolgono direttamente il Consiglio nelle scelte organizzative legate alla funzione di Revisione Interna. In Europa si osserva inoltre una tendenza crescente verso una maggiore responsabilizzazione dei Consigli di Amministrazione rispetto ai propri obblighi di vigilanza.

Piramide delle leggi e delle normative



Fonte: panoramica elaborata dal gruppo di lavoro

L'art. 716a cpv. 1 CO elenca i compiti del Consiglio d'amministrazione che non possono essere trasferiti ad altri organi o a terzi, né "delegati" all'Assemblea generale, al fine di preservare il concetto di base della società per azioni. Per quanto riguarda l'intrasferibilità, l'elenco contenuto nell'art. 716a cpv. 1 CO è da considerarsi esaustivo².

Tutti i compiti non compresi nell'art. 716a cpv. 1 CO sono generalmente delegabili. Poiché i compiti del Consiglio di amministrazione sono estremamente vari, nonostante la formulazione aperta dell'art. 716a

² Der Verwaltungsrat, Müller | Lipp | Plüss unter Kapitel 3.1.2 Unübertragbare Pflichten Il Consiglio di amministrazione, Müller | Lipp | Plüss, Capitolo 3.1.2 Compiti non trasferibili

cpv. 1 CO, vi è un ampio margine di delega³. La responsabilità, tuttavia, resta comunque del Consiglio di amministrazione.

La Direzione generale è responsabile dell'attuazione della strategia aziendale, mentre il Consiglio di Amministrazione ne esercita il controllo. Indipendentemente dal modello di coordinamento tra il Presidente, gli eventuali delegati e l'Amministratore Delegato, il Consiglio può accedere alle informazioni rilevanti attraverso la funzione di Revisione Interna o mediante il proprio sistema di controllo. Il ruolo di supervisione indipendente del Consiglio è infatti rafforzato dall'IA, che contribuisce a garantire l'effettiva attuazione degli interessi e della strategia aziendale. Idealmente, il mandato dell'IA è definito in regolamenti dedicati, regolarmente allineati alla strategia dell'organizzazione dal Consiglio o dal Comitato di Revisione.

4 Revisione interna orientata al futuro

In un contesto aziendale in continua evoluzione, segnato da cambiamenti, innovazioni e progressi tecnologici, e alla luce delle crescenti responsabilità affidate al Consiglio di Amministrazione, è essenziale sviluppare una funzione di IA orientata al futuro. Gli standard internazionali indicano chiaramente la direzione in cui questa funzione dovrebbe evolversi. Spetta al Consiglio di Amministrazione, in quanto organo di vigilanza, definire se e in che misura l'IA debba conformarsi a tali standard, attraverso apposite disposizioni regolamentari. Per valutare appieno il contributo e il valore aggiunto di una Revisione Interna lungimirante, risultano particolarmente rilevanti – tra gli altri – i seguenti aspetti, che andrebbero considerati nell'ambito normativo:

- **Allineamento continuo ai bisogni e alle sfide in evoluzione di un'organizzazione**

Una funzione di IA orientata al futuro deve affrontare in modo tempestivo e proattivo i cambiamenti aziendali, sviluppando una profonda conoscenza dell'organizzazione, delle sue attività, dei processi decisionali e del contesto normativo. Il suo ruolo consiste nel valutare in modo critico opportunità e rischi derivanti dalle decisioni del Consiglio di Amministrazione e della Direzione Generale, evidenziandoli quando necessario. In quest'ottica, l'audit interno dovrebbe integrare sia elementi quantitativi sia qualitativi nelle proprie analisi, per evidenziare con maggiore chiarezza l'impatto e il valore aggiunto delle sue valutazioni.

- **Comunicazione e interazione strette con il Consiglio di Amministrazione nonché forte integrazione e visibilità all'interno dell'organizzazione**

Una collaborazione efficace richiede il coinvolgimento attivo del Consiglio di Amministrazione, della Direzione Generale e delle altre funzioni di controllo – interne ed esterne – nella pianificazione e nel monitoraggio delle attività di audit. Il dialogo regolare tra la Revisione Interna e il Consiglio consente di affrontare tempestivamente i temi strategici e i rischi emergenti legati al contesto aziendale e all'evoluzione del mercato. Anche incontri individuali, ad esempio con il responsabile del Comitato di

³ Il Consiglio di amministrazione, Müller | Lipp | Plüss, Capitolo 3.1.3 Compiti trasferibili

Revisione, offrono l'opportunità di condividere punti di vista e priorità in modo diretto. In questo modo, la Revisione Interna viene percepita non come un obbligo formale, ma come un supporto concreto e indipendente, capace di fornire al Consiglio valutazioni e informazioni strategiche da una prospettiva neutrale.

Oltre alle riunioni formali, l'IA mantiene un dialogo regolare con membri selezionati del Consiglio di Amministrazione e della Direzione Generale. La frequenza e la composizione di questi incontri dipendono dalla funzione dei partecipanti, dalla struttura organizzativa e dal livello di complessità dell'azienda.

- **Comportamento proattivo con uno sguardo al futuro**

L'IA può svolgere un ruolo importante nel plasmare e promuovere la cultura aziendale. Da un lato, ciò è supportato da un approccio proattivo alla definizione dei temi di audit, tenendo conto dei possibili sviluppi futuri e delle esigenze dei vari gruppi di stakeholder. Una visione lungimirante dell'IA, unita a una pianificazione agile e continua, consente al Consiglio di Amministrazione e alla Direzione Generale di individuare e gestire tempestivamente rischi e criticità emergenti. Inoltre, grazie alla sua prospettiva olistica e trasversale, la funzione di audit contribuisce a superare i silos organizzativi, favorendo una visione integrata dell'azienda.

- **Dotazione di risorse**

La dotazione della Revisione Interna con le risorse necessarie (personale qualificato, competenze, strumenti ausiliari, ecc.) per l'adempimento del mandato deve essere definita dal Consiglio di Amministrazione. In occasione della pianificazione degli audit, sia annuale che pluriennale, il responsabile della Revisione Interna presenta le risorse necessarie per l'attuazione del piano. Se opportuno, viene concordata con il Consiglio di Amministrazione la procedura da seguire. In base alla dimensione della funzione, è fondamentale disporre di un quadro di riferimento che permetta di allineare in modo coerente le priorità di audit con la strategia aziendale, la gestione del rischio e le altre funzioni di assurance.

Essendo uno strumento al servizio del Consiglio, è essenziale garantire alla Revisione Interna competenze adeguate e risorse sufficienti, compresa la possibilità di ricorrere a supporti esterni. Fatta eccezione per alcune normative specifiche a livello nazionale, non esistono requisiti minimi rigidi sulla configurazione di questa funzione. L'IIA fornisce regolarmente benchmark settoriali utili come riferimento per la dotazione.

Spetta al Consiglio di Amministrazione decidere quale livello di assurance intende ottenere e, di conseguenza, quante risorse allocare. È altresì importante definire chiaramente se e in che misura le attività di consulenza siano desiderate oltre agli audit. Alla luce di ciò, il mandato della Revisione Interna, descritto nella sua Charter, assume un ruolo centrale. Si raccomanda infine che l'efficacia della funzione venga verificata attraverso una valutazione esterna della qualità almeno ogni cinque anni, come previsto dagli standard internazionali.

- **Supporto a un concetto di assurance aziendale integrato**

Strategia, gestione del rischio, compliance e sistemi di controllo interno rappresentano aree chiave oggetto di valutazione da parte della Revisione Interna. Il suo compito è verificarne l'efficacia e l'efficienza, individuare eventuali margini di miglioramento e segnalarli in modo mirato. Attraverso un concetto integrato di assurance aziendale, la funzione di audit supporta il Consiglio di Amministrazione nell'esercizio della propria responsabilità di supervisione generale. Grazie al suo posizionamento indipendente e trasversale, è particolarmente idonea ad assumere un ruolo guida – o quantomeno attivo – nel coordinamento con le altre funzioni di assurance, come la gestione del rischio, la compliance, l'ufficio legale o la gestione della qualità, contribuendo con valore aggiunto nei seguenti ambiti:

- Copertura dei rischi aziendali in modo efficiente ed efficace;
- Coordinamento attivo della gestione del rischio e monitoraggio dei piani d'azione;
- Trasparenza e coordinamento tra le varie funzioni di assurance;
- Reporting adeguato ai destinatari e il più possibile standardizzato verso il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale.

- **Percezione come business partner indipendente / consulente fidato all'interno dell'organizzazione**

Operando a tutti i livelli e in tutte le aree dell'impresa, la Revisione Interna orientata al futuro non viene percepita soltanto come una funzione di audit, bensì come business partner o consulente fidato (Trusted Advisor) e spesso anche come agente del cambiamento. Con le sue raccomandazioni e valutazioni indipendenti, offre all'organizzazione un valore aggiunto, da un lato evidenziando potenziali di miglioramento nell'ambito delle attività di audit, e dall'altro segnalando, da una prospettiva olistica, debolezze strutturali e/o ricorrenti.

Grazie alla sua ampia competenza e alla visione trasversale dell'organizzazione, la funzione di Revisione Interna è particolarmente adatta a supportare o mediare all'interno degli Steering Committees, agendo come esperto tecnico e/o facilitatore. In questo ruolo, segnala tempestivamente ai responsabili aziendali eventuali rischi e le relative tematiche di controllo. In tale contesto, la Revisione Interna si limita consapevolmente a fornire indicazioni di natura procedurale, legale e regolatoria, senza interferire nelle attività operative. La responsabilità decisionale rimane sempre in capo ai responsabili delle funzioni aziendali.

5 Raccomandazioni / Risultati

L'attività e il compito di una Revisione Interna orientata al futuro consistono nel rafforzare e supportare l'organizzazione affinché vengano creati, protetti e preservati i valori. Ciò avviene attraverso un'azione proattiva e focalizzata sui rischi. Un approccio efficace alla Revisione Interna richiede che, nell'ambito del proprio mandato, essa consideri anche gli interessi pubblici legati a dimensioni sociali, economiche e politiche, oltre agli sviluppi in corso nella definizione degli obiettivi e nella pianificazione delle attività

di audit. Tuttavia, il raggiungimento di tali obiettivi è possibile solo attraverso una stretta collaborazione e una comprensione reciproca tra il Consiglio di Amministrazione e la funzione di Revisione Interna. I nuovi standard internazionali (Standard 12.2 – Misurazione delle performance) attribuiscono crescente importanza alla definizione e al monitoraggio degli obiettivi della Revisione Interna. Come già evidenziato nella sezione “Contesto”, Consiglio e Direzione influenzano in modo determinante il ruolo, la reputazione e l'efficacia con cui la Revisione Interna è in grado di adempiere al proprio mandato.

I seguenti risultati si basano su esperienze e osservazioni tratte dalla pratica della Revisione Interna. Esse offrono ai membri del consiglio di amministrazione e alle loro funzioni di Revisione Interna possibili ambiti di sviluppo per un orientamento pratico e orientato al futuro:

- **Allineamento continuo ai bisogni e alle sfide in evoluzione di un'organizzazione**

Diverse funzioni di Revisione Interna hanno sempre più spesso integrato i classici temi di audit, che vengono esaminati con una prospettiva retrospettiva, con ambiti tematici complessi ed emergenti, includendoli nella pianificazione dell'audit come priorità condivise con il Consiglio di Amministrazione. Questi ambiti tematici vengono identificati in modo continuo e valutati tenendo conto della strategia e degli obiettivi aziendali, così come delle misure derivanti dalla gestione del rischio.

Si tratta, ad esempio, di tematiche già supportate da basi normative o attualmente in fase di definizione, nonché di evoluzioni tecnologiche destinate ad avere un impatto significativo nel prossimo futuro, come la sostenibilità (ESG), l'intelligenza artificiale, il quantum computing o le tecnologie a registro distribuito (DLT). Questi temi non vengono generalmente affrontati dalla Revisione Interna attraverso un approccio classico di audit, bensì tramite gap analysis o metodi di audit agili.

Questo impegno costante e olistico con l'organizzazione, il suo contesto, i rischi e le opportunità rende necessario per la Revisione Interna riesaminare costantemente la pianificazione annuale, rivedere le priorità dei mandati e coordinarle con il Consiglio di Amministrazione. In tale processo è fondamentale coinvolgere attivamente gli stakeholder interni, affinché anche il loro punto di vista possa confluire nelle valutazioni.

- **Comunicazione e interazione strette con il Consiglio di Amministrazione nonché forte integrazione e visibilità all'interno dell'organizzazione**

La rendicontazione formale al Consiglio di Amministrazione rappresenta ormai una prassi consolidata. Tuttavia, permangono margini di miglioramento soprattutto nel confronto sui rischi, nella definizione del piano annuale o pluriennale di audit e nella disponibilità a superare i consueti schemi di pianificazione per affrontare in modo più efficace i rischi emergenti. Un ulteriore aspetto critico riguarda la valutazione della maturità delle seconde linee, che dovrebbe basarsi su un concetto di assurance integrato. In concreto, è necessario un dialogo strutturato tra il Consiglio e la Revisione Interna, volto a verificare la coerenza tra il piano di audit e i rischi realmente rilevanti

per l'organizzazione. Un dialogo regolare con i membri del Consiglio di Amministrazione, della Direzione e con altri dirigenti aziendali contribuisce a rafforzare la percezione della Revisione Interna come funzione affidabile e proattività. Questo scambio continuo consente al responsabile della funzione di reagire tempestivamente a variazioni nello scenario dei rischi e a nuove priorità, favorendo una pianificazione degli audit più dinamica e mirata.

- **Comportamento proattivo con uno sguardo al futuro**

La Revisione Interna segue costantemente gli sviluppi del settore e dell'economia con l'obiettivo di identificare tempestivamente trend o megatrend e valutarne i possibili effetti sull'impresa. In questo modo è possibile riconoscere potenziali rischi o opportunità e valutare il loro impatto sull'orientamento strategico dell'azienda. Nel valutare i rischi a livello organizzativo e dell'universo di audit, la Revisione Interna adotta un sistema per l'identificazione di indicatori di allerta precoce. Le informazioni raccolte permettono al Consiglio di Amministrazione di individuare tempestivamente i rischi e di attuare misure mirate sin dalle prime fasi. Questi segnali anticipatori possono emergere dall'analisi degli indicatori chiave di performance, dall'efficacia dei processi aziendali, dai feedback interni (collaboratori, canali di whistleblowing) o da fonti informative esterne. Un efficace sistema di allerta include anche le analisi di scenario, utili al Consiglio per preparare l'organizzazione agli sviluppi futuri e adottare, se necessario, strategie proattive.

- **Dotazione di risorse**

La dotazione di risorse deve orientarsi in primo luogo all'orientamento strategico e alla complessità delle attività aziendali di un'impresa. In questo contesto, il Consiglio di Amministrazione valuta le proprie esigenze in termini di assurance e consulenza, in relazione al ruolo che ricopre nella direzione e nel controllo dell'impresa o del gruppo. Sulla base delle sue aspettative e di quanto definito nell'Internal Audit Charter, vengono poi determinati l'organico e le competenze necessarie per il corretto funzionamento della funzione di Revisione Interna.

- **Concetto di assurance 2^a / 3^a linea e le linee guida essenziali**

Il ruolo della Revisione Interna può variare a seconda delle prospettive adottate, ma ciò che resta essenziale è la sua capacità di integrarsi con le altre funzioni aziendali all'interno di un framework di assurance olistico. Questo approccio consente al Consiglio di Amministrazione non solo di comprendere chi presidia quali rischi, ma anche di individuare eventuali lacune o sovrapposizioni nei controlli. Una pianificazione coordinata tra le diverse funzioni di assurance – come compliance, risk management, sicurezza informatica e Revisione Interna – contribuisce in modo rilevante al successo dell'organizzazione, ottimizzando al contempo l'uso delle risorse.

- **Percezione come business partner indipendente / consulente fidato all'interno dell'organizzazione**

Una funzione di Revisione Interna orientata al futuro è pienamente integrata nell'organizzazione e per questo può agire efficacemente come business partner e consulente fidato. Grazie alla sua visione trasversale e approfondita dell'impresa, viene coinvolta in modo attivo da parte del management e delle unità specialistiche all'interno dei comitati direttivi (Steering Committees), dove assume il ruolo di interlocutore critico e costruttivo. In altri casi, è consultata su tematiche emergenti, per offrire una prospettiva olistica, individuare le interdipendenze e facilitare il dialogo tra le diverse funzioni aziendali.

Alla definizione degli obiettivi della Revisione Interna, così come alla loro sorveglianza, viene attribuita maggiore importanza anche nell'ambito dei nuovi standard (Standard 12.2 – Misurazione della performance). La funzione di Revisione Interna deve definire obiettivi di performance adeguati per valutarne l'efficacia operativa. Tali obiettivi dovrebbero essere sviluppati tenendo conto delle aspettative e dei contributi della direzione aziendale e dell'organo di sorveglianza. In questo contesto, i temi precedentemente trattati possono offrire spunti utili per la misurazione delle performance, in particolare nel confronto con il Consiglio di Amministrazione. La valutazione finale dovrebbe includere un'analisi dei feedback ricevuti sia dalla direzione aziendale sia dagli organi di controllo.

6 Conclusione

La stretta collaborazione tra Consiglio di Amministrazione e la Revisione Interna è un presupposto importante per un'efficace corporate governance e, di conseguenza, per la continuità aziendale sostenibile e di successo. Entrambi contribuiscono, nell'ambito della loro attività di supervisione congiunta, al successo dell'impresa. Il Consiglio di Amministrazione definisce, tra le altre cose, gli obiettivi strategici e le condizioni quadro per l'attività aziendale. La Revisione Interna orientata al futuro lo affianca nella funzione di sorveglianza, contribuendo in vari modi: promuove un approccio olistico all'assurance, segnala eventuali lacune attraverso una mappa integrata dei rischi e delle coperture, e aiuta a individuare tempestivamente nuove opportunità o tematiche emergenti. Queste vengono analizzate da una prospettiva neutrale, con approccio causale, e integrate nei risultati e nelle raccomandazioni finali.

Questo whitepaper è stato elaborato e concordato dal gruppo di lavoro dell'IIA Switzerland delle Professional Services Firms. I co-autori Gabriela Federer Wenger, Alessandro Gabriele, Stephan Heinimann, Michael Schneebeli hanno raccolto e integrato puntualmente opinioni di altre persone e Chief Audit Executives.

L'obiettivo di questo whitepaper è evidenziare, dal punto di vista della Revisione Interna, l'importanza della collaborazione con i Consigli di Amministrazione e il valore aggiunto che può derivarne. Tale valore si concretizza soprattutto attraverso una cooperazione mirata e un chiaro allineamento delle aspettative. Alla luce di ciò, uno scambio aperto e regolare rappresenta un presupposto essenziale per il successo.