

# PRASSI DI RIFERIMENTO

## UNI/PdR 167

17 APRILE 2025

Sostituisce UNI/PdR 167:2024

Corretta il 18 settembre 2025

### **Adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile delle PMI - Requisiti e indirizzi operativi per la valutazione di conformità**

Establishing an adequate organizational, administrative and accounting setting for SMEs - Requirements and operational guidelines for conformity assessment

TESTO ITALIANO

ICS 03.100



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



## SOMMARIO

La UNI/PdR fornisce requisiti per una corretta gestione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile di una impresa con riferimento alla necessità di avere una struttura aziendale che evidenzii un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alle dimensioni e alla natura dell'impresa nonché alle scelte e agli obiettivi che la governance si pone.

I contenuti della UNI/PdR sono applicabili a tutte le PMI poiché sono delineati secondo un "approccio prestazionale (nella definizione dei requisiti)", ossia un approccio tecnico-normativo focalizzato sul "cosa" (i.e. risultato atteso) piuttosto che sul "come" (i.e. specifica modalità di soddisfacimento/conformità).

La UNI/PdR definisce, altresì, i requisiti per la valutazione di terza parte (certificazione) dell'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile (processo), attraverso un organismo di certificazione indipendente (terza parte), accreditato in conformità alla UNI CEI EN ISO/IEC 17065:2012.

## PREMESSA

La prassi di riferimento è stata elaborata dal Tavolo UNI/PdR

**Linee guida per un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile delle imprese**

La prassi di riferimento è stata ratificata dal Presidente dell'UNI ed entra in vigore il 17 aprile 2025.

---

© UNI

Riproduzione vietata ai sensi della Legge 22 aprile 1941 N° 633 e ss.mm.ii.

I contenuti del documento possono essere riprodotti o diffusi solo previa autorizzazione scritta di UNI.

Le prassi di riferimento UNI sono documenti tutelati da copyright pur essendo liberamente disponibili (in quanto preventivamente finanziate dalle parti interessate) previa registrazione.

Con l'utilizzo di questo documento (e con l'associazione a UNI) si partecipa al mantenimento e alla crescita di un sistema di autoregolamentazione che crea e tiene aggiornato lo stato dell'arte, a garanzia di una qualità disponibile e diffusa.

Le prassi di riferimento UNI sono prodotti della normazione elaborati grazie al contributo di coloro che hanno partecipato ai lavori, tutti i dettagli sull'iter sono riportati nella regolamentazione applicabile, disponibile sul sito [www.uni.com](http://www.uni.com) (Chi Siamo - Documenti).

Si richiama l'attenzione sulla possibilità che alcuni degli elementi del presente documento possano essere oggetto di diritti di brevetto. UNI non deve essere ritenuto responsabile dell'identificazione di tali diritti di brevetto.

Le prassi di riferimento UNI sono riesaminate periodicamente e possono essere superate da nuove norme, pertanto è importante che l'utente si accerti di essere in possesso dell'edizione in vigore.

## PREMESSA

La prassi di riferimento UNI/PdR 167:2025 non è una norma nazionale, ma è un documento pubblicato da UNI, come previsto dal Regolamento UE n.1025/2012, che raccoglie prescrizioni relative a prassi condivise all'interno dei seguenti soggetti firmatari di un accordo di collaborazione con UNI:

***Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano***

*Via Pattari, 6*

*20122 Milano*

La prassi di riferimento è stata elaborata dal Tavolo “Linee guida per un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile delle imprese” condotto da UNI, costituito dai seguenti esperti:

*Marcella Caradonna - Project Leader (ODCEC Milano)*

*Simone Bottero (ODCEC Milano)*

*Matteo De Lise (ODCEC Napoli)*

*Corrado Ferriani (ODCEC Milano)*

*Alessandro Mattavelli (ODCEC Milano)*

*Emanuele Montemarano (Ordine Avvocati Roma)*

*Fioranna Negri (ODCEC Milano)*

*Patrizia Ottino (ODCEC Milano)*

*Maurizio Podico (Università degli Studi di Parma)*

*Emanuele Riva (ACCREDIA)*

La presente UNI/PdR è pubblicata in memoria di Antonio Fortarezza.

Le correzioni del 18 settembre 2025 prevedono le seguenti modifiche:

Punto della prassi	Pagina	Oggetto della modifica	Modifica
12	39	Testo	<p>Eliminare l'ultimo paragrafo</p> <p>“Si ricorda che solo la valutazione di conformità di terza parte costituisce presunzione di conformità alle norme, concetto introdotto con il “nuovo approccio” delle Direttive europee (articolo 7 della Direttiva 2006/42/CE) e ribadito dal Decreto Legislativo 106/2009, articolo 6, che stabilisce che la conformità a norme tecniche può essere utilizzata per dimostrare la conformità ai requisiti di legge.”</p>

## SOMMARIO

NOTE SULLE MODIFICHE INTRODOTTE .....	5
INTRODUZIONE .....	6
1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE .....	8
2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI.....	8
3 TERMINI E DEFINIZIONI .....	9
4 PRINCIPIO .....	11
4.1 GENERALITÀ.....	11
4.2 INTEGRAZIONE .....	12
4.3 UNICITÀ .....	13
4.4 SPECIFICITÀ.....	13
4.5 COINVOLGIMENTO .....	13
4.6 DINAMICITÀ .....	14
4.7 EFFICIENZA OPERATIVA.....	14
4.8 EFFICIENZA ED EFFICACIA DEI FLUSSI INFORMATIVI .....	14
4.9 FLESSIBILITÀ E ADATTABILITÀ.....	15
4.10 MIGLIORAMENTO CONTINUO .....	15
5 STRUTTURA DI RIFERIMENTO .....	16
5.1 STRUTTURA AZIENDALE.....	16
5.2 ASSETTO ORGANIZZATIVO .....	17
5.2.1 GENERALITÀ.....	17
5.2.2 CRITERI DI IMPOSTAZIONE .....	18
5.2.3 SCHEMA FUNZIONALE .....	18
5.3 ASSETTO AMMINISTRATIVO.....	19
5.3.1 GENERALITÀ.....	19
5.3.2 OBIETTIVI DELL'ASSETTO AMMINISTRATIVO .....	20

5.3.3	GESTIONI AZIENDALI .....	20
5.4	ASSETTO CONTABILE .....	21
5.4.1	GENERALITÀ.....	21
5.4.2	PIANIFICAZIONE CONTABILE .....	22
5.4.3	SISTEMA CONTABILE .....	22
6	SISTEMA DEI CONTROLLI.....	23
6.1	GENERALITÀ.....	23
6.2	ORGANI DI CONTROLLO.....	24
6.3	AUDIT INTERNI (REVISIONE INTERNA) .....	24
6.4	REVISORI LEGALI E ORGANI DI CONTROLLO .....	25
6.5	ORGANISMO DI VIGILANZA EX D.LGS. 231/01.....	25
7	RISK BASED APPROACH (THINKING).....	25
8	STRUMENTI DI RILEVAZIONE .....	27
8.1	OBIETTIVO E AMBITO DI APPLICAZIONE .....	27
8.1.1	DEFINIZIONE DI STRUMENTI DI RILEVAZIONE.....	27
8.1.2	PREMESSA SULLE RESPONSABILITÀ: LIMITI ORGANIZZATIVI.....	27
8.1.3	CARATTERISTICHE DEGLI STRUMENTI DI RILEVAZIONE.....	27
8.2	PROGETTAZIONE DEGLI STRUMENTI DI RILEVAZIONE .....	28
8.3	DOCUMENTAZIONE .....	28
8.3.1	GENERALITÀ.....	28
8.3.2	REQUISITI MINIMI PER UN ADEGUATO ASSETTO IN TERMINI DI REPORTISTICA.....	29
8.3.3	SITUAZIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE PERIODICA.....	29
8.3.4	INVENTARIO DEI BENI E DELLE PASSIVITÀ.....	29
8.3.5	ANALISI DEL FATTURATO E DEL PORTAFOGLIO ORDINI .....	29
8.3.6	REPORTISTICA PREVISIONALE.....	30
8.3.7	REPORTISTICA FINANZIARIA PER LA GESTIONE DELLA LIQUIDITÀ.....	31
8.3.8	REPORTISTICA DI MAGAZZINO .....	32

8.3.9	CENTRALE DEI RISCHI DI BANCA D'ITALIA .....	32
8.3.10	STANDARD DI QUALITÀ PER LA REPORTISTICA.....	33
8.3.11	STRUMENTI PER LA GENERAZIONE DI REPORT .....	33
9	STRUMENTI DI INTERPRETAZIONE E VALUTAZIONE .....	34
9.1	OBIETTIVO E AMBITO DI APPLICAZIONE .....	34
9.2	CARATTERISTICHE DEGLI STRUMENTI DI INTERPRETAZIONE .....	34
9.3	RESPONSABILITÀ PER LA SCELTA DEGLI STRUMENTI DI INTERPRETAZIONE .....	35
9.4	PROCESSO DELL'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI .....	35
9.5	RESPONSABILITÀ PER L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI .....	36
9.6	PROGNOSI E MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO DECISIONALE .....	36
10	SCELTA TEMPORALE DELLE VALUTAZIONI .....	37
10.1	OBIETTIVO E AMBITO DI APPLICAZIONE .....	37
10.2	IDENTIFICAZIONE DELLA PERIODICITÀ DEI REPORT .....	37
10.3	METODI PER LA DETERMINAZIONE DELLA PERIODICITÀ .....	38
10.4	RESPONSABILITÀ PER LA PERIODICITÀ E LA TEMPESTIVITÀ DEI REPORT .....	39
11	CONSERVAZIONE DEI DATI.....	39
12	VALUTAZIONE DI CONFORMITÀ .....	39
	APPENDICE A (NORMATIVA) VALUTAZIONE DI CONFORMITÀ DI TERZA PARTE.....	40
	APPENDICE B - APPROCCIO DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO APPLICATO ALL'ADEGUATO ASSETTO.....	43
	BIBLIOGRAFIA .....	45

## **NOTE SULLE MODIFICHE INTRODOTTE**

L'aggiornamento della UNI/PdR 167 deriva dalla necessità di specificare i requisiti per la valutazione di terza parte (certificazione) dell'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile (processo), attraverso un organismo di certificazione indipendente, accreditato in conformità alla UNI CEI EN ISO/IEC 17065:2012.

A tale scopo, sono stati inseriti il nuovo punto 12 e l'Appendice A.

## INTRODUZIONE

Nell'attuale contesto economico e normativo è richiesto alla governance delle PMI italiane di attuare un vero e proprio cambiamento culturale nella gestione aziendale poiché ad una governance basata, molto spesso, sull'esperienza e la capacità intuitiva di coloro che guidano l'azienda, per obbligo normativo e per le istanze degli stakeholder, è imposto di adottare un sistema di principi, regole e procedure scritte che consentano di rilevare e monitorare in modo evidente e condivisibile la realizzazione dei piani strategici predisposti per lo sviluppo futuro.

In particolare, l'art. 2086 c.c. impone l'obbligo di dotarsi di un assetto amministrativo, organizzativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa stessa, con finalità sia di governo dell'attività e di prevenzione e gestione dei relativi rischi, sia di tempestiva rilevazione e reazione ad eventuali situazioni di crisi di natura economica e finanziaria.

Questo obbligo, se non adempiuto, può poi determinare rilevanti responsabilità per gli amministratori che non abbiano posto in essere strumenti di monitoraggio funzionali anche all'emersione tempestiva di potenziali (early warnings) fattori di crisi, a scopo di intervenire con celere ed efficace intervento volto alla salvaguardia del valore e della continuità aziendale.

Alla governance delle imprese è, quindi, richiesto:

- di avere una struttura aziendale che evidenzii un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alle dimensioni e alla natura dell'impresa, nonché alle scelte e agli obiettivi che la governance si pone;
- di adottare un approccio basato sul rischio "risk based approach thinking", che consenta alla governance di formulare una pianificazione strategica consapevole e di intervenire in modo tempestivo adottando i correttivi idonei ad assicurare la continuità aziendale.

Di fronte a questi cambiamenti le realtà italiane di dimensioni più ridotte stanno trovando non poche difficoltà, non essendo spesso presente ai vertici aziendali un approccio manageriale.

La presente UNI/PdR è stata redatta proprio con la volontà di offrire un supporto tecnico che consenta di delineare e oggettivizzare le caratteristiche del proprio assetto organizzativo, amministrativo e contabile in modo da poter attuare una pianificazione strategica efficace, valutare il rischio delle decisioni assunte e monitorarne l'attuazione, introducendo eventuali correttivi che si dovessero rendere necessari per il mutare del contesto economico, normativo, finanziario e fiscale.

Va tuttavia sottolineato che, al di là dell'obbligo normativo, è il mutamento del mercato che richiede all'impresa questa evoluzione verso una gestione più strutturata dell'attività economica, poiché la dimostrazione della governance non solo di amministrare, ma anche di dare evidenza di un assetto aziendale adeguato, è ormai condizione vincolante sia per la valutazione del merito creditizio che per il ricorso al capitale di terzi, oltre che consentire l'individuazione di ulteriori strumenti di controllo e di modifica delle strategie adottate in grado di operare in tempo reale.

Il documento vuole essere uno strumento dedicato in modo prioritario alle realtà economiche di dimensioni contenute che devono effettuare una valutazione dello stato dell'arte del proprio assetto, desiderano implementarlo e necessitano di una guida pratica a cui attenersi seguendo un approccio che,



essendo condiviso, può consentire anche una agile rilevazione esterna che oggettivizzi l'esistenza di un assetto e le motivazioni per cui si ritiene sia adeguato.

In esso, pur nella consapevolezza della loro rilevanza e della influenza nella valutazione di adeguatezza, non si affrontano i temi specifici, e di estrema attualità, inerenti l'importanza della presenza nell'impresa di una cultura basata sulla condivisione di valori, né vengono trattati gli aspetti legati alla formulazione delle strategie aziendali e neppure i contenuti fondamentali connessi all'utilizzo di un approccio basato sul rischio (già affrontato in altra norma UNI), poiché si rischierebbe di dar vita a un documento molto complesso e, probabilmente, dispersivo.

In questa sede si ritiene, in altri termini, di delineare esclusivamente gli elementi sostanziali di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile al fine di poterne dare una valutazione di adeguatezza.

L'analisi, inoltre, non è basata solo sull'intento di prevenire o intercettare segnali di crisi, nella consapevolezza che l'adozione di un assetto adeguato, al di là degli obblighi normativi, costituisce un punto di forza strategico in ogni fase della vita di un'impresa, indice della presenza di una cultura aziendale che accresce la sua credibilità sul mercato e presso i differenti interlocutori.

La presente UNI/PdR nasce dalla volontà di ODCEC Milano di sviluppare con UNI un documento per delineare i criteri che possono condurre a definire adeguato, sotto il profilo amministrativo, organizzativo e contabile, l'assetto interno a una impresa ai sensi dell'art. 2086 cc., ivi compresi altri articoli di dispositivi di legge relativi a obblighi inerenti agli adeguati assetti, così come riportato nel Codice civile e nel Codice della crisi e dell'insolvenza.

## **1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE**

La UNI/PdR fornisce requisiti per una corretta gestione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile di una impresa con riferimento alla necessità di avere una struttura aziendale che evidenzii un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alle dimensioni e alla natura dell'impresa nonché alle scelte e agli obiettivi che la governance si pone.

I contenuti della UNI/PdR sono applicabili a tutte le PMI poiché sono delineati secondo un "approccio prestazionale (nella definizione dei requisiti)", ossia un approccio tecnico-normativo focalizzato sul "cosa" (i.e. risultato atteso) piuttosto che sul "come" (i.e. specifica modalità di soddisfacimento/conformità).

Il sistema aziendale, inteso come insieme degli assetti, e la sua verifica devono essere descritti in modo chiaro per consentire ai terzi una analisi sulle scelte attuate nella definizione dell'assetto aziendale e sulle sue caratteristiche e deve sempre essere formalizzato con apposita delibera dell'organo di vertice, anche ai fini di determinare una data certa.

La presente UNI/PdR definisce, altresì, i requisiti per la valutazione di terza parte (certificazione) dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile (processo), attraverso un organismo di certificazione indipendente (terza parte), accreditato in conformità alla UNI CEI EN ISO/IEC 17065:2012.

## **2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI**

La presente prassi di riferimento rimanda, mediante riferimenti datati e non, a disposizioni contenute in altre pubblicazioni. Tali riferimenti normativi e legislativi sono citati nei punti appropriati del testo e sono di seguito elencati. Per quanto riguarda i riferimenti datati, successive modifiche o revisioni apportate a dette pubblicazioni valgono unicamente se introdotte nel presente documento come aggiornamento o revisione. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione della pubblicazione alla quale si fa riferimento.

Codice civile art. 2086 comma 2

Codice civile art. 2381

Codice civile art. 2403 Vigilanza dei sindaci

Codice civile art. 2407 Responsabilità dei Sindaci

Codice civile art. 2476, c. 6

Decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, in attuazione della Legge 19 ottobre 2017, n. 155 (19G00007) (GU Serie Generale n. 38 del 14-02-2019 - Suppl. Ordinario n. 6) specie art: 2 a), 2 b), 3, 4 comma 2 let. a), 10, 12, 25-octies, 25-novies, 25-decies, 25-undecies, 120

Raccomandazione n. 2003/361/CE, 8 maggio 2003, Raccomandazione della Commissione relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese al comma 4, dell'art. 3 del D.Lgs. 14/2019, CCII

Decreto 21 marzo 2023, Composizione negoziata della crisi d'impresa - Verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento - Recepimento dell'aggiornamento del documento predisposto nell'ambito dei lavori della Commissione di studio istituita con Decreto del 22 aprile 2021<sup>1</sup>

UNI ISO 9000:2015 Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario

UNI EN ISO 9001:2015 Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti

UNI EN ISO 14001:2015 Sistemi di gestione ambientale - Requisiti e guida per l'uso

UNI 11865:2022 Gestione del rischio - Linea guida per l'integrazione della gestione del rischio nella governance e nelle attività operative di un'organizzazione in accordo alla UNI ISO 31000, con particolare riferimento ai sistemi di gestione basati sulle norme ISO che seguono la struttura di alto livello (HLS)

UNI ISO 31000:2018 Gestione del rischio - Linee guida

UNI ISO 37000:2021 Governance delle organizzazioni - Guida

UNI ISO 37301 Sistemi di gestione per la compliance - Requisiti con guida per l'utilizzo

UNI 11961:2024 Linee guida per l'integrazione del sistema di gestione per la compliance

UNI ISO 37301:2021 a supporto dei Modelli Organizzativi di Gestione e Controllo e degli Organismi di Vigilanza in conformità al D.Lgs. 231/2001

### 3 TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento si applicano i seguenti termini e definizioni.

**3.1 assetto:** Sistema inerente alla struttura organizzativa e alle modalità con cui un'impresa organizza e coordina le sue risorse, attività e funzioni al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali.

**3.2 assetto organizzativo:** Insieme di processi e procedure interne all'impresa che consente di identificare in modo chiaro e predefinito funzioni aziendali, compiti, deleghe, responsabilità, poteri autorizzativi e di firma di coloro che operano all'interno della struttura evitando sovrapposizioni e il verificarsi di condizioni che possano aumentare il rischio di errori nella gestione e di distorsioni o ritardi nei flussi informativi.

**3.3 compito:** Insieme di attività.

**3.4 mansione:** Insieme di compiti tipici di un ruolo organizzativo.

**3.5 posizione:** Ruolo definito da un insieme di compiti.

---

<sup>1</sup> Introduce nella SEZIONE I il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento che è disponibile online.

**3.6 funzione:** Insieme di attività elementari, collegate a un obiettivo di risultato, attribuite a un organo e relative responsabilità.

**3.7 assetto amministrativo:** Sistema fatto di direttive, procedure e prassi operative che garantisce che i dati societari siano completi, attendibili e tempestivi, in accordo con la normativa e i principi contabili adottati.

**3.8 assetto contabile:** Sistema di processi e procedure per la raccolta, analisi, predisposizione ed elaborazione dei dati contabili volto a una verifica della coerenza dei risultati con gli obiettivi della pianificazione strategica, per consentire l'introduzione di eventuali correttivi anche ai fini della rilevazione tempestiva della crisi e della immediatezza di risposta dell'organo amministrativo per l'adozione degli opportuni provvedimenti.

**3.9 gestore dell'assetto:** Figura di riferimento che verifica le caratteristiche dell'assetto nel suo complesso, ne analizza la corrispondenza con la documentazione a supporto, suggerendo, ove necessario, manovre correttive e controlla l'efficienza dei flussi informativi per una coerenza fra la pianificazione strategica e l'assetto stesso.

NOTA Gestore dell'assetto può essere l'amministratore stesso, un consulente o un delegato con specifiche competenze.

**3.10 governance:** Sistema basato sulle persone attraverso il quale un'organizzazione è diretta, supervisionata e ha l'obbligo di rendere conto (*held accountable*) del raggiungimento delle proprie finalità definite.

[FONTE: UNI ISO 37000:2021, punto 3.1.1]

**3.11 KPI:** Indicatore chiave di prestazione (KPI - Key Performance Indicators), valore misurabile che dimostra l'esistenza all'interno dell'impresa di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile in grado di consentire alla governance di effettuare una consapevole pianificazione strategica anche in relazione alla determinazione dei rischi assunti e al monitoraggio degli stessi.

**3.12 azione preventiva o manovra preventiva:** Intervento che modifica l'assetto a fronte di un possibile accadimento negativo prevedibile per le attività dell'impresa.

**3.13 azione correttiva o manovra correttiva:** Azione per eliminare la causa di una non conformità e per prevenirne la ripetizione.

[FONTE: UNI ISO 37301:2021, punto 3.17]

**3.14 pianificazione strategica:** Insieme coordinato di competenza della governance inerente alle scelte e agli obiettivi dell'impresa per il perseguimento del proprio oggetto sociale. L'assetto aziendale deve essere strutturato in relazione agli obiettivi individuati dalla governance e alla conseguente pianificazione strategica.

**3.15 procedura:** Modo specificato per svolgere un'attività o un processo<sup>2</sup>.

[FONTE: ISO 9000:2015, punto 3.4.5]

**3.16 processo:** Insieme di attività correlate o interagenti che utilizzano o trasformano input per consegnare un risultato.

[FONTE: ISO 37301:2021, punto 3.8, eliminata nota 1]

**3.17 quality management (QM):** Approccio di gestione aziendale che mira a migliorare la qualità e l'efficienza in tutti gli aspetti delle operazioni aziendali.

**3.18 six sigma:** Metodologia di gestione della qualità che si concentra sull'eliminazione di difetti e variazioni nei processi aziendali al fine di migliorare la qualità e la soddisfazione del cliente.

**3.19 modello di controllo:** Un insieme di tecniche, strumenti e procedure che un'organizzazione implementa per garantire che le sue operazioni siano allineate agli obiettivi prefissati.

**3.20 process owner:** Figura professionale che si occupa della gestione, delle performance e dell'evoluzione di uno o più processi aziendali.

**3.21 referente della governance sugli assetti aziendali:** Professionista competente che la supporta su tutte le tematiche significative inerenti gli assetti aziendali.

## 4 PRINCIPIO

### 4.1 GENERALITÀ

Il presente documento delinea le caratteristiche che devono essere presenti in un assetto aziendale a prescindere dallo specifico particolare settore e, quindi, laddove necessario, devono essere integrate con gli aspetti peculiari utili per rendere la struttura coerente con le esigenze generate dalle singole fattispecie.

Il modello proposto, inoltre, vede l'attività dell'impresa organizzata in un sistema integrato e sinergico dove la pianificazione strategica e l'assetto aziendale sono attuati in modo coordinato per il conseguimento dell'oggetto sociale e nel rispetto dei criteri di business continuity e di conservazione della catena del valore aziendale.

Il modello integrato impone la costante verifica dell'adeguatezza dell'assetto esistente ai piani strategici della governance e in tal senso opera, proteggendo l'integrità e la continuità aziendale mediante la prevenzione o mitigazione di fenomeni interferenti in ambito commerciale, finanziario, normativo e di mercato in grado, quantomeno, di identificare e attutire gli impatti negativi sull'impresa o sui suoi stakeholders.

---

<sup>2</sup> Le procedure forniscono una guida dettagliata su come eseguire un processo o una serie di attività in modo sistematico, riducendo l'incertezza e contribuendo all'efficienza e regolarità delle operazioni e dei processi.

L'assetto, in via generale, può avere una valutazione di adeguatezza se è in grado di:

- supportare la governance nell'effettuare le proprie scelte, nel valutare i rischi e nel prevenire eventuali fattori negativi che possano condizionare la realizzazione dei piani strategici;
- contribuire a mantenere l'impresa in grado di rispettare i propri obblighi di compliance, migliorando le prestazioni e le performance;
- consentire il monitoraggio del modo in cui i processi e le procedure di controllo dell'andamento gestionale, finanziario, amministrativo e contabile operano, evidenziando attraverso idonei flussi informativi eventuali fenomeni distorsivi man mano che emergono;
- offrire elementi di valutazione se i parametri utilizzati per monitorare l'andamento aziendale (KPI) sono efficaci e adeguati a tale scopo;
- consentire un confronto fra i risultati attesi delle differenti ipotesi strategiche;
- far giungere alle posizioni apicali e a tutte le funzioni interessate le informazioni necessarie, contribuendo a definire le eventuali risorse economiche, finanziarie, professionali essenziali per mantenere un adeguato assetto aziendale.

Lo scopo della pianificazione di un assetto d'impresa è la creazione e la protezione del valore.

Essere dotati di una struttura in grado di rispondere in modo efficace ed efficiente alle scelte strategiche della governance migliora le prestazioni e favorisce la realizzazione degli obiettivi anche al mutare delle condizioni di mercato.

Per poter avere i requisiti di adeguatezza la struttura di un assetto d'impresa deve rispettare alcuni principi che ne garantiscono l'efficienza nell'operatività della pianificazione strategica.

I principi cardine che devono sottostare all'implementazione di assetto d'impresa che possa essere valutato positivamente sono i seguenti.

## **4.2 INTEGRAZIONE**

Considerare l'impresa in modo integrato vuol dire organizzarla in diversi sottosistemi come parte di un sistema unico e coeso, finalizzato a raggiungere gli obiettivi dell'azienda con maggiore efficacia ed efficienza.

Per "sottosistemi" si intendono processi, procedure e pratiche che appartengono a diversi ambiti di gestione aziendale.

Tale impostazione consente di ottenere diversi benefici fra i quali, ad esempio:

- ridurre la duplicazione di lavoro attraverso processi armonizzati;
- sfruttare sinergie tra diverse pratiche di gestione;
- ottimizzare costi e risorse;
- dare maggiore efficacia ai percorsi formativi;
- assicurare l'integrazione dell'approccio basato sul rischio e della gestione per la qualità nella cultura organizzativa.

### 4.3 UNICITÀ

L'assetto aziendale, nei diversi gradi di complessità, deve essere realizzato seguendo un unico approccio che consenta di effettuare una valutazione di adeguatezza alla pianificazione strategica anche al fine di monitorare e valutare i rischi e le criticità delle scelte che si desidera effettuare.

Il rispetto di questo principio trova poi un riscontro evidente poiché il considerare l'impresa un'unica realtà trova riscontro su differenti piani e in particolare per quanto attiene:

- **la personalità giuridica:** l'impresa è riconosciuta legalmente come una persona giuridica, distinta dalle persone fisiche che ne sono i proprietari o gestori. Ciò significa che può possedere beni, contrarre obblighi ed esercitare diritti a proprio nome;
- **la continuità e l'autonomia patrimoniale:** l'impresa continua la sua esistenza, ha un proprio patrimonio autonomo come un'entità a sé stante a prescindere dai cambiamenti dell'assetto proprietario;
- **la capacità di agire:** l'impresa può agire in giudizio, acquistare, vendere, assumere dipendenti e compiere altre azioni legali attraverso i suoi rappresentanti legali o agenti. Questa definizione sottolinea il fatto che, nonostante un'impresa sia costituita da persone, risorse e processi, essa si comporta e viene trattata come un singolo soggetto agli occhi della legge e nel mercato.

In termini contabili e fiscali, questo concetto di realtà unica contribuisce anche a definire come le attività e passività debbano essere registrate e riportate, favorendo chiarezza e trasparenza nei confronti dei terzi come investitori, creditori, autorità tributarie e organi di controllo.

### 4.4 SPECIFICITÀ

La struttura e i processi di gestione del rischio devono derivare dall'analisi dello specifico contesto esterno e interno dell'impresa correlato ai suoi obiettivi.

Questo implica che le strategie di un'impresa devono essere realizzate tenendo conto delle caratteristiche del proprio assetto e, ugualmente, l'assetto di un'impresa deve essere monitorato (e se possibile modificato) in relazione alle scelte strategiche effettuate dalla governance.

I KPI devono essere scelti seguendo questo criterio.

Tutti i documenti societari, inoltre, devono essere il frutto di un'analisi e devono essere coerenti con la realtà dell'impresa stessa.

### 4.5 COINVOLGIMENTO

Tutti coloro che lavorano all'interno dell'impresa, in relazione al loro ruolo e ai compiti che svolgono, devono contribuire con una partecipazione attiva in fase di stesura, verifica e modifica dell'assetto e delle procedure. In tal modo è possibile ridurre i rischi di una mancata coerenza fra la predisposizione dell'assetto stesso e la sua effettiva sussistenza nell'operatività. Essi devono essere resi consapevoli, anche attraverso percorsi formativi specifici.

Il coinvolgimento nella stesura dei processi e delle procedure accresce anche la consapevolezza per coloro che vi lavorano e riduce i rischi di errore.

Indagini periodiche sulla conoscenza delle strategie e dei processi devono essere presenti laddove la complessità dell'impresa lo richieda.

#### **4.6 DINAMICITÀ**

L'azienda deve strutturarsi, in relazione alle sue caratteristiche, per essere in grado di rispondere in modo flessibile ai cambiamenti del contesto interno ed esterno.

Questo vuol dire fissare audit periodici utili a rivedere e modificare le strutture organizzative, i processi e i ruoli in risposta alle esigenze in evoluzione.

In sostanza, la dinamicità aziendale richiede un'attenzione costante alle sfide e alle opportunità emergenti e la capacità di adattarsi prontamente per affrontarle in modo efficace.

L'assetto dell'impresa, inoltre, deve essere oggetto di un riesame periodico poiché deve essere costantemente garantita la sua adeguatezza a gestire eventuali incrementi o decrementi di rischi generatisi o ridottisi, per fattori interni o esterni all'impresa, e non previsti nella pianificazione strategica.

La cadenza è fissata dalla governance.

#### **4.7 EFFICIENZA OPERATIVA**

L'efficienza operativa di una struttura aziendale si riferisce alla capacità di gestire e ottimizzare le risorse in modo tale da massimizzare la produttività e ridurre gli sprechi.

Un assetto adeguato, quindi, deve essere impostato in modo di promuovere l'efficienza operativa, minimizzando sprechi, riducendo i tempi morti e ottimizzando i processi aziendali.

#### **4.8 EFFICIENZA ED EFFICACIA DEI FLUSSI INFORMATIVI**

Gli input alla pianificazione strategica sono basati su informazioni storiche e attuali, derivanti da fonti interne ed esterne, nonché sugli obiettivi strategici futuri individuati dalla governance.

I livelli decisionali devono ricevere in modo rapido ed esplicito le informazioni sui risultati delle scelte effettuate e gli scostamenti che si sono verificati rispetto ai risultati attesi, anche al fine di introdurre in modo tempestivo i necessari correttivi. Il flusso informativo deve procedere secondo le linee codificate, efficientemente e tempestivamente.

Nella predisposizione e nell'analisi dei flussi informativi è necessario verificare perlomeno la presenza delle seguenti caratteristiche:

- chiarezza e trasparenza: le informazioni devono essere trasmesse in modo chiaro e comprensibile per evitare distorsioni dei dati;
- tempestività: la procedura di trasmissione deve essere tale da garantire che le informazioni giungano al destinatario in tempo utile per consentire decisioni immediate e adeguate;



- appropriatezza dei canali di comunicazione: la scelta delle modalità di trasmissione deve essere coerente con la tipologia delle informazioni trasmesse;
- verificabilità: ogni dato deve risultare verificabile attraverso l'analisi del processo di cui è il risultato;
- adattabilità: i flussi informativi devono essere costantemente monitorati per garantirne l'efficienza soprattutto nei momenti di cambiamento;
- correttezza nella ricezione: ogni flusso informativo deve essere validato da un riscontro sulla ricezione al soggetto destinatario.

Garantire un flusso informativo efficace contribuisce a migliorare la comunicazione, a ridurre gli errori dovuti a informazioni incomplete o inesatte e a favorire una maggiore coesione e collaborazione all'interno dell'organizzazione.

#### **4.9 FLESSIBILITÀ E ADATTABILITÀ**

Per una maggiore capacità dell'impresa di operare in un'ottica di continuità, assume rilevanza la capacità dell'assetto d'impresa di modificare le proprie strategie e il proprio assetto in relazione ai mutamenti del contesto in cui opera.

Per ottenere ciò, pur con le limitazioni strutturali che possono condizionare fortemente la possibilità di trovare nell'assetto tali requisiti, è necessario che sia effettuata un'analisi:

- per verificare se fra le diverse opzioni nelle decisioni relative alla definizione dell'assetto si è analizzata anche la flessibilità organizzativa e a che livello si può definire raggiunta;
- per misurare la capacità delle persone che lavorano nell'impresa di gestire con successo i processi di cambiamento all'interno dell'organizzazione, coinvolgendo i dipendenti e mitigando resistenze al cambiamento.

Laddove si evidenzia un'eccessiva rigidità nella struttura aziendale è indispensabile attuare una valutazione dei rischi che ciò comporta, al fine di valutare eventuali azioni correttive.

#### **4.10 MIGLIORAMENTO CONTINUO**

L'approccio del miglioramento continuo è una "forma mentis" di gestione che promuove il costante progresso e la ricerca di eccellenza in tutti gli aspetti dell'impresa e per tale motivo è opportuno che diventi un modo di operare intrinseco all'attività dell'impresa. Perché ciò avvenga è necessario che nella organizzazione aziendale vi siano strumenti specifici da valutare a seconda della realtà in cui opera l'impresa, che evidenzino aspetti peculiari del miglioramento, fra i quali:

- introduzione di percorsi motivazionali per i dipendenti con l'indicazione degli obiettivi da raggiungere;
- l'eventuale applicazione di metodologie di miglioramento quali gestione per la qualità (QM) e il six sigma;
- l'introduzione di sistemi di misurazione e valutazione delle performance, correlati ai KPI individuati;
- l'organizzazione di meeting o percorsi formativi per creare una cultura organizzativa orientata al miglioramento.

L'obiettivo dell'approccio del miglioramento continuo è creare un'organizzazione flessibile, reattiva e orientata all'innovazione, in grado di adattarsi alle mutevoli esigenze del mercato e di mantenere un vantaggio competitivo nel lungo periodo. Appare evidente che rilevare la presenza di questo strumento costituisce un elemento rafforzativo nella valutazione sull'adeguatezza dell'assetto.

## **5 STRUTTURA DI RIFERIMENTO**

### **5.1 STRUTTURA AZIENDALE**

L'impresa è un complesso di interdipendenze tra beni (asset) e persone che operano scambiando con l'esterno conoscenze e produzione, perseguendo lo stesso obiettivo ossia la produzione di valore.

L'azienda è lo strumento principale per l'esercizio dell'attività economica dell'imprenditore ed è costituita da:

- le cose materiali, i beni in senso stretto, intendendosi per tali gli immobili, i locali, le attrezzature, gli arredi, le merci, il denaro;
- i servizi e i beni immateriali, intendendosi per tali know-how, marchi e brevetti, segni distintivi, diritti d'autore.

I beni che compongono l'azienda non devono essere necessariamente di proprietà dell'imprenditore, essendo sufficiente la loro disponibilità, ma è in primo luogo necessario verificare se vi è titolo, anche diverso dalla proprietà, per utilizzare detti beni.

L'assetto di un'impresa, quindi, si riferisce a come l'azienda è strutturata ed è l'insieme di principi, regole, procedure e deleghe che determina le modalità di attuazione dell'attività economica attraverso cui viene generato valore.

L'assetto nel suo complesso, in altri termini, è il sistema attraverso il quale l'insieme delle informazioni di natura gestionale, finanziaria ed economica diventano tra di loro intellegibili e fonte delle informazioni necessarie alla direzione per guidare con profitto il business aziendale.

Esistono vari modelli di struttura aziendale, ma quello rinvenibile più frequentemente nelle imprese italiane di dimensioni contenute vede quale elemento caratterizzante la scomposizione dei processi in attività che vengono attribuite ad una o più persone, identificando così all'interno dell'impresa ruoli, responsabilità e mansioni.

L'efficacia ed efficienza del sistema costituisce l'elemento caratterizzante di un adeguato assetto, poiché è grazie ad esso che la governance riesce a costruire modelli predittivi in grado di ottimizzare le risorse e intercettare le criticità che possono minare la continuità aziendale.

Nel Codice civile il modello sopra descritto è suddiviso in macroaree: organizzativa, amministrativa e contabile; di conseguenza, le linee guida della presente UNI/PdR seguono la medesima impostazione.

Nella definizione di adeguato assetto non è compresa la forma giuridica dell'impresa né la scelta inerente alla struttura della governance, poiché sono decisioni che competono all'assetto proprietario; tuttavia, esse costituiscono opzioni importanti che possono costituire un punto di forza o di debolezza dell'organizzazione aziendale nella sua accezione più ampia.

La tipologia della natura giuridica dell'impresa comporta, in ogni caso, diversi oneri e responsabilità di cui è necessario tener conto nella strutturazione, da parte degli amministratori, dell'assetto aziendale.

## 5.2 ASSETTO ORGANIZZATIVO

### 5.2.1 GENERALITÀ

L'assetto organizzativo dell'azienda si riferisce alla configurazione e all'organizzazione di diversi elementi dell'impresa, con il fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Elemento portante di un assetto è la struttura organizzativa, che rappresenta la disposizione e l'organizzazione delle sue componenti interne, inclusi ruoli, responsabilità, linee di autorità e relazioni tra le diverse unità. Essa definisce come le attività e le persone sono organizzate all'interno dell'impresa al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali.

Nell'impostazione dell'assetto organizzativo è importante far riferimento a un principio di unicità, laddove sia possibile, secondo il quale ciascuna funzione, responsabilità o compito deve essere assegnato a una sola persona o unità organizzativa, al fine di assicurare chiarezza nel processo decisionale e nell'esecuzione delle attività.

Questo principio consente:

- **una chiara definizione delle responsabilità**, poiché serve a identificare in capo a chi sono imputabili determinate azioni o effetti favorendo anche l'accountability e la rendicontazione;
- **una maggiore efficienza**, poiché si evita la sovrapposizione di compiti e competenze, che può portare a confusione, conflitti interni e perdita di efficienza;
- **flussi informativi più efficaci**, poiché ciascuno sa a chi rivolgersi per specifiche questioni;
- **processi di monitoraggio e rendicontazione più precisi**, poiché le funzioni sono chiaramente delineate e assegnate a specifici individui o team.

Nel contesto delle organizzazioni di grandi dimensioni, il criterio di unicità può essere messo in pratica definendo chiaramente nel sistema organizzativo ruoli e responsabilità attraverso descrizioni di lavoro dettagliate, organigrammi e regolamenti interni.

Si richiamano i contenuti della UNI/PdR 104:2021 laddove la dimensione e le caratteristiche dell'impresa richiedano la presenza di un responsabile interno nell'area amministrazione, finanza e controllo.

Nella struttura organizzativa, in relazione alla complessità dell'impresa, è in ogni caso necessario individuare e ufficializzare:

- le **unità organizzative**: come è suddivisa l'attività aziendale;
- i **ruoli, responsabilità e autorità**: quali ruoli devono essere rivestiti, i compiti e le responsabilità in capo a ciascun ruolo all'interno dell'organizzazione;
- la **gerarchia decisionale**: devono essere chiare e formalizzate le linee di autorità e di reporting, indicando chi è responsabile di prendere decisioni e chi è tenuto a renderne conto;
- la **comunicazione e i flussi di informazioni**: l'organizzazione delle vie di comunicazione all'interno dell'azienda, tra le varie unità e tra i diversi livelli gerarchici.

## 5.2.2 CRITERI DI IMPOSTAZIONE

Una struttura organizzativa aziendale deve essere predisposta in modo da essere coerente con le dimensioni e la natura dell'impresa e per tale motivo la sua complessità e lo schema con cui è realizzata possono essere molto differenti.

In ogni caso in essa deve emergere il rispetto dei seguenti criteri:

- la **separazione, contrapposizione e integrazione delle funzioni** aziendali di supervisione strategica, gestione e controllo. L'organizzazione è tale da garantire il corretto svolgimento delle funzioni, ciascuna con deleghe e poteri definiti;
- la **coerenza** fra le competenze del singolo in relazione al ruolo assegnato. Ciò deriva anche da una verifica del CV esperienziale e del percorso formativo;
- la **differenziazione** dei compiti e delle responsabilità che eviti il sovrapporsi delle attività.

Sotto il profilo operativo, pur rispettando la necessità di predisporre un organigramma funzionale, va valutata l'esigenza di formalizzare la documentazione sottoelencata, specificando l'utilizzo di eventuali documenti alternativi (fermo restando in ogni caso il rispetto di tutti i vincoli normativi), oltre all'organigramma:

- **mansionario** (funzionigramma - job description) che elenca le unità operative in essere con i compiti attribuiti a ogni ruolo, doveri e responsabilità di ogni lavoro, ampiezza di funzioni attribuite. Il mansionario determina il grado gerarchico e la qualificazione assunta dal lavoratore e, di conseguenza, il livello retributivo e le responsabilità;
- **manuale dei flussi** che descrive le modalità di esecuzione delle principali "fasi" dell'attività aziendale, con indicazione di compiti, passaggi operativi, procedure di autorizzazione e di controllo e i relativi rapporti funzionali;
- **regolamenti** interni e mappature dei processi aziendali con le relative eccellenze (per esempio SOA, certificazione dei sistemi di gestione per qualità, ambientali, dell'energia, della sicurezza e salute nei luoghi di lavoro);
- **predisposizione e dotazione** per ogni attività di strumenti idonei ad agevolare lo svolgimento dei compiti assegnati, ivi comprese l'allocazione delle risorse per la formazione e l'aggiornamento delle competenze del personale.

## 5.2.3 SCHEMA FUNZIONALE

Sotto il profilo funzionale nell'assetto organizzativo, sempre tenendo conto dell'attività dell'impresa in termini di esigenze e complessità, deve essere possibile rilevare le caratteristiche dei meccanismi operativi fra i quali:

- **meccanismi informativi**: l'utilizzo di tecnologie informatiche e dei sistemi gestionali devono essere in grado di consentire la raccolta, l'elaborazione e la gestione delle informazioni aziendali;
- **politiche etiche, ambientali e di conformità**: l'adozione di linee guida etiche e normative per garantire che l'azienda agisca in conformità con le leggi e le norme del settore con una grande attenzione all'inclusività;

- **modalità di valutazione delle conformità:** l'adozione e l'implementazione di standard e processi per garantire la conformità e la qualità dei prodotti o servizi offerti. Ciò include ispezioni, validazioni/verifiche anche di terze parti;
- **sistemi di pianificazione e controllo:** la predisposizione dei piani di lavoro per lo svolgimento delle attività e identificazione dei processi e dei criteri di verifica oggettivi definiti secondo metodologie che consentano di rilevare anomalie;
- **sistemi di gestione delle risorse umane (HR):** l'identificazione del fabbisogno di organico in base alle competenze necessarie e la gestione di tutto ciò che attiene le relazioni fra l'ente e le persone che operano in esso. È il maggior valore immateriale che l'impresa detiene.

I meccanismi operativi possono variare, ma è necessario predisporre dei criteri che consentano di monitorare la correttezza degli output degli stessi. La cadenza dei controlli è effettuata in relazione alla situazione dell'impresa e alla valutazione del livello di rischio che sta assumendo.

L'assetto organizzativo deve essere formalizzato attraverso un organigramma, ossia una rappresentazione della struttura aziendale.

Lo svolgimento delle attività dei soggetti all'interno della struttura aziendale genera un'operatività rilevabile attraverso strumenti specifici.

L'assetto organizzativo deve essere strutturato in modo che risulti formalmente la struttura gerarchica, intesa come definizione dei livelli di responsabilità, specificando con chiarezza le funzioni e i livelli decisionali.

È opportuno che abbia una rappresentazione grafica che ne delinei visivamente la configurazione (organigramma).

Esistono varie rappresentazioni dell'organigramma a seconda delle caratteristiche dell'impresa.

La tipologia scelta, in ogni caso, deve essere tale da consentire di identificare chiaramente gli organi, le posizioni, le relazioni funzionali e a tal fine si può valutare se integrarlo con una job description.

La codifica formale dei ruoli e delle funzioni deve essere sovrapponibile al funzionigramma che individua le funzioni e le mansioni che concretamente sono svolte dai singoli soggetti.

È necessario verificare periodicamente che organigramma e funzionigramma siano coerenti fra di loro e con le reali funzioni e attività svolte.

La cadenza delle verifiche è scelta anche in relazione al mutamento delle persone che rivestono i singoli ruoli.

## 5.3 ASSETTO AMMINISTRATIVO

### 5.3.1 GENERALITÀ

L'assetto amministrativo di un'impresa rappresenta la struttura organizzativa e operativa che gestisce le attività amministrative all'interno dell'organizzazione.

Esso consiste in un sistema razionale di politiche, procedure e prassi operative in grado di garantire che i dati societari siano completi, attendibili e tempestivi, in accordo con i principi contabili adottati, sistema che deve essere formalizzato nella maniera ritenuta maggiormente idonea alla realtà aziendale.

### **5.3.2 OBIETTIVI DELL'ASSETTO AMMINISTRATIVO**

La struttura e complessità del sistema dipende dalle dimensioni e dalla natura dell'impresa, ma in ogni caso essa deve essere in grado di garantire:

- la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;
- la produzione di informazioni valide e utili per le scelte della governance anche nell'ottica di salvaguardia del patrimonio e della continuità aziendale;
- la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio;
- l'acquisizione ed elaborazione delle informazioni attendibili e utili a una corretta gestione dei rischi e la rilevazione prospettica delle conseguenze economiche, patrimoniali e finanziarie della pianificazione strategica con la formulazione dei diversi possibili scenari.

Perché il sistema soddisfi le citate esigenze è necessario che sia strutturato (anche con l'ausilio di efficienti sistemi informatici) avendo come elementi:

- un processo che controlli la coerenza fra l'operazione attuata e la rilevazione contabile;
- una gestione della contabilità affidata a personale adeguatamente formato con l'utilizzo di programmi che consentano la regolare tenuta e il rapido aggiornamento;
- l'esistenza di metodi di rilevazione che misurino gli indici di bilancio significativi per l'impresa ed evidenzino eventuali sintomi di anomalie rispetto alle previsioni e segnali di crisi;
- l'utilizzo di metodi predittivi quali, ad esempio, il business plan e i flussi di cassa prospettici (da aggiornare in relazione alla situazione dell'impresa e in ogni caso ogni 6 mesi) e le differenti tipologie di budget;
- un sistema di controllo rischi in grado di identificare, monitorare e gestire i principali fattori di rischio aziendale.

### **5.3.3 GESTIONI AZIENDALI**

Le gestioni all'interno di una struttura aziendale sono i centri di responsabilità con il compito di guidare, coordinare e prendere decisioni volte su specifiche aree dell'attività aziendale.

È implicito che tanto più la struttura aziendale è articolata e di grandi dimensioni, tanto più queste articolazioni saranno differenziate e con anche personale dipendente dedicato; nelle realtà di dimensioni più ridotte tali attività saranno concentrate in un unico ufficio.

In ogni caso è necessario programmare verifiche periodiche sull'andamento delle singole aree delle quali a seguire si elencano alcune fra le principali:

- **gestione delle risorse umane:** la selezione, l'assunzione, la formazione, la valutazione delle performance, la gestione delle retribuzioni e dei benefit, nonché la gestione dei rapporti con i dipendenti;
- **gestione del flusso di lavoro:** l'organizzazione delle attività quotidiane, la distribuzione dei compiti, la programmazione delle attività e il monitoraggio delle prestazioni;
- **pianificazione e budgeting:** la preparazione dei piani aziendali, la definizione degli obiettivi finanziari, la progettazione del budget e il controllo dei costi;
- **gestione dei progetti:** in particolare la pianificazione, l'organizzazione, l'esecuzione e il controllo di progetti specifici all'interno dell'organizzazione;
- **gestione delle operazioni:** la rilevazione dell'inventario, l'ottimizzazione delle catene di approvvigionamento, il controllo di qualità e la gestione delle prestazioni dei fornitori;
- **gestione finanziaria:** pianificazione finanziaria, del controllo di bilancio, della gestione del capitale, della contabilità e della gestione delle entrate e delle uscite;
- **gestione operativa:** analisi delle operazioni quotidiane, dell'ottimizzazione dei processi, del controllo di qualità e della gestione della catena di approvvigionamento;
- **gestione delle tecnologie dell'informazione:** responsabile delle infrastrutture IT, della sicurezza informatica, dello sviluppo e dell'implementazione di software e dell'assistenza tecnologica;
- **gestione strategica:** responsabile della pianificazione strategica, dello sviluppo di nuovi prodotti, dell'innovazione e della gestione del cambiamento;
- **gestione delle informazioni:** la raccolta, l'archiviazione, la gestione e la condivisione delle informazioni all'interno dell'impresa.

Appare evidente che ai KPI di questo specifico ambito dell'assetto è necessario porre particolare attenzione, anche al fine della possibilità di intercettare sul nascere i segnali di una possibile crisi che possa mettere a rischio la continuità aziendale.

## 5.4 ASSETTO CONTABILE

### 5.4.1 GENERALITÀ

L'assetto contabile di un'impresa si riferisce all'organizzazione e alla struttura dei processi contabili all'interno dell'azienda.

È un sistema articolato di processi e procedure che ha in sé una serie di elementi chiave che contribuiscono alla gestione accurata e trasparente delle informazioni finanziarie.

L'assetto contabile svolge, quindi, un ruolo cruciale nella registrazione, nell'analisi e nella presentazione delle transazioni economiche e finanziarie dell'impresa.

La complessità dell'assetto contabile deve essere coerente con la tipologia di attività dell'impresa e con le sue caratteristiche.

In ogni caso nella definizione di un assetto contabile vanno effettuate le seguenti attività.

### **5.4.2 PIANIFICAZIONE CONTABILE**

È il processo strategico che implica la definizione di politiche, procedure e metodologie che guidano la registrazione, la gestione e la presentazione delle informazioni economico-finanziarie di un'azienda.

Nella pianificazione contabile devono essere specificate le regole e i criteri che l'impresa seguirà per registrare le operazioni.

A titolo di esempio, si riportano le attività idonee a supportare l'adozione di una pianificazione contabile adeguata alle circostanze:

- la definizione delle politiche contabili: sono le scelte che definiscono le regole e i criteri che l'azienda seguirà per registrare le operazioni, incluse le decisioni in merito ai principi contabili applicabili;
- la determinazione dei metodi di valutazione degli asset e delle passività;
- le decisioni su quali metodi contabili utilizzare per la registrazione di determinate transazioni;
- la predisposizione di procedure di controllo interno per assicurare la correttezza e l'affidabilità delle informazioni economiche e finanziarie;
- la codificazione di procedure, le segnalazioni e la comunicazione finanziaria;
- la verifica della compliance alle normative contabili vigenti, comprese le regolamentazioni fiscali e le leggi societarie. Mantenere la conformità è essenziale per evitare sanzioni legali e per garantire la trasparenza delle informazioni finanziarie;
- l'organizzazione di percorsi formativi e di aggiornamento del personale.

Tali attività devono essere valutate in relazione alla realtà in cui opera l'azienda, al fine di stabilire il loro grado di formalizzazione, lasciando traccia delle valutazioni effettuate.

### **5.4.3 SISTEMA CONTABILE**

Nell'assetto contabile deve essere presente un sistema che consenta la registrazione sistematica e organizzata delle transazioni aziendali. Questo comporta l'uso di programmi e strumenti informatici idonei alle esigenze dell'impresa.

Tale sistema è un insieme organizzato di procedure e regole che un'impresa adotta per registrare, classificare e analizzare le operazioni aziendali.

Il sistema è adeguato se assicura nel suo complesso l'integrità, l'accuratezza e la trasparenza delle informazioni.

Per una valutazione positiva dell'assetto è necessario che nell'analisi del sistema emergano i seguenti elementi:

- la presenza di una struttura organizzata con linee/procedure chiare e ben definite;
- la predisposizione di un piano dei conti coerente con l'attività dell'impresa e che consenta una corretta rappresentazione degli elementi economici e finanziari dell'impresa anche in relazione ai principi contabili applicati;



- la predisposizione di linee guida/procedure per l'aggiornamento dei libri contabili in coerenza con la vigente normativa;
- la presenza di procedure che assicurino la fondatezza delle registrazioni e la comparabilità nel tempo delle informazioni finanziarie tra differenti periodi contabili;
- la presenza di procedure che assicurino la consistenza nelle registrazioni contabili nel tempo anche al fine consentire la comparabilità delle informazioni finanziarie tra periodi contabili differenti;
- l'idoneità a produrre report finanziari periodici, come il bilancio, il conto economico e il rendiconto finanziario in grado di fornire una panoramica chiara della situazione finanziaria e delle performance aziendali;
- la capacità di essere adattabile alle esigenze dell'azienda e alle evoluzioni legislativo-regolatorie e tecnico-normative;
- la coerente integrazione con altri sistemi come quelli per la gestione delle risorse umane, la gestione delle vendite o la gestione degli approvvigionamenti. L'integrazione è importante perché aiuta a garantire la coerenza delle informazioni aziendali.

Un sistema contabile ben progettato e implementato è fondamentale per garantire che un'azienda possa generare informazioni economiche, patrimoniali e finanziarie accurate e utili per la gestione aziendale, per la presentazione delle dichiarazioni fiscali e per soddisfare le esigenze degli stakeholder.

Selezionare dei KPI efficienti costituisce un importante presidio di controllo dell'operatività aziendale.

Nella valutazione sull'adeguatezza di un sistema contabile assumono un valore strategico gli strumenti di rilevazione e controllo di cui si tratta in punti successivi.

## **6 SISTEMA DEI CONTROLLI**

### **6.1 GENERALITÀ**

Il sistema dei controlli in un'impresa costituisce un elemento di garanzia per la governance e per gli stakeholder poiché crea una rete di sicurezza che aiuta a prevenire, identificare e correggere eventuali irregolarità o inefficienze e promuovere un miglioramento continuo nella gestione aziendale e per tale motivo può essere un elemento importante nella valutazione positiva di un assetto.

Appare evidente che strumenti di verifica e controllo devono essere inseriti quali procedure interne all'operatività dell'impresa e per le realtà di dimensioni molto piccole tale presenza può già, di per sé, se verificata e verificabile, essere un elemento sufficiente per consentire di dare una valutazione di adeguatezza all'assetto nel suo insieme.

Per tale motivo, a seconda del contesto, è opportuno introdurre le differenti tipologie di controllo: strategico, di gestione, finanziario, operativo, antifrode, ecc.

La realizzazione di percorsi formativi volti a sensibilizzare il personale sull'importanza del rispetto dei processi e delle procedure costituisce, inoltre, un elemento da valutare con estrema positività.

## 6.2 ORGANI DI CONTROLLO

Il tema della nomina degli organi di controllo costituisce una criticità per molte PMI poiché, spesso, si prende in considerazione tale alternativa solo quando vi è uno specifico obbligo normativo.

Introdurre la nomina di professionisti che sono responsabili di vigilare sulla corretta gestione delle attività aziendali e sulla conformità alle normative vigenti può essere opportuno per molte PMI, anche in relazione a una valutazione dell'assetto dell'impresa. Infatti, gli organi di controllo sono presidi di legalità e, in quanto tali, consentono un riscontro attento sulle criticità che possono verificarsi con la possibilità di introdurre manovre preventive e correttive laddove ne rilevino la necessità.

Con il crescere delle dimensioni, ovviamente, la presenza di un sistema strutturato di controllo con l'introduzione di organi interni o esterni dotati di autonomia diventa strategico e, in molti casi, obbligatorio.

Non ci si sofferma nel dettaglio sulle loro caratteristiche, ma ci si limita a richiamare i principali organi di controllo.

Oltre, infatti, alla rete di professionisti che, in vario modo, assistono l'impresa nell'applicazione e nella verifica del rispetto di normative tecniche (quali le discipline in tema di tutela dei dati sensibili o di inquinamento ambientale) è opportuno valutare i presidi di seguito richiamati.

## 6.3 AUDIT INTERNI (REVISIONE INTERNA)

La funzione di revisione interna è responsabile dell'esame indipendente della validità dei processi aziendali, del monitoraggio delle procedure che costituiscono il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e della verifica dell'operatività, ossia dell'efficienza e dell'efficacia, dei protocolli e dei presidi inseriti nelle procedure, oltre dell'identificazione di eventuali rischi, frodi o inefficienze. Il rapporto della revisione interna viene sempre presentato al Consiglio di Amministrazione.

La sua introduzione deve essere basata su una valutazione approfondita delle esigenze specifiche dell'azienda, del suo ambiente operativo e dei rischi a cui è esposta.

In ogni caso costituisce un presidio utile per valutare l'adeguatezza dell'assetto anche in relazione a una gestione più efficiente dei rischi.

In particolare, può risultare opportuno introdurre questa figura di controllo nelle seguenti situazioni:

- quando nelle società in forte crescita si registra un significativo aumento dell'attività operativa;
- nelle società con strutture complesse per ottenere una visione chiara dei processi operativi, identificando aree di miglioramento e riducendo i rischi operativi e per avere un monitoraggio costante del rispetto delle procedure;
- nelle attività nelle quali vi è uno specifico obbligo normativo (in settori altamente regolamentati);
- durante periodi successivi a significativi cambiamenti organizzativi, come fusioni, acquisizioni o ristrutturazioni, per garantire che le nuove strutture e processi siano implementati in modo corretto e che i rischi associati siano gestiti adeguatamente;

- quando l'attività della società è significativamente complessa, in termini di quantità di transazioni e/o di natura del business, che si ritiene necessario monitorare i processi adottati dall'amministrazione per valutarne l'efficacia e l'efficienza sia in relazione alla redazione dell'informativa finanziaria che in relazione alla predisposizione dei piani strategici prospettici, identificando, contestualmente, anche opportunità di miglioramento.

#### **6.4 REVISORI LEGALI E ORGANI DI CONTROLLO**

Entrambi gli organi di controllo, se pur con ruoli differenti, possono costituire un elemento molto utile a supporto dell'analisi di un assetto aziendale.

Al di là dell'obbligo normativo previsto in relazione alla natura giuridica e alle dimensioni dell'impresa, la loro presenza costituisce indubbiamente una maggiore garanzia di adeguatezza quale un presidio esterno che vigila sull'attività della società e sulla correttezza dei bilanci e sul rispetto della normativa vigente.

#### **6.5 ORGANISMO DI VIGILANZA EX D.LGS. 231/01**

L'introduzione di un Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001 in un'azienda è sempre consigliabile a salvaguardia della responsabilità amministrativa, in particolar modo quando l'attività della società si sviluppa attraverso processi sensibili alla commissione di reati da parte di persone che agiscono in nome o per conto dell'azienda. L'introduzione deve essere valutata in relazione alle caratteristiche dell'impresa, in particolare quando vengono identificati rischi specifici come, ad esempio, rapporti continui con la Pubblica Amministrazione, attività soggetta a gare pubbliche, operatività realizzata con un significativo impiego di mano d'opera o che comporta rischi rilevanti in tema di salute e sicurezza sul lavoro, attività a rischio di reati ambientali, la possibilità di frodi o di corruzione, ecc.

NOTA Su questo tema si rimanda alla UNI 11961:2024 Linee guida per l'integrazione del sistema di gestione per la compliance UNI ISO 37301:2021 a supporto dei Modelli Organizzativi di Gestione e Controllo e degli Organismi di Vigilanza in conformità al D.Lgs. 231/2001.

Nella definizione dell'assetto organizzativo dell'impresa è comunque opportuno identificare gli obiettivi di controllo che si desidera raggiungere, al fine di comprendere quali organi di controllo sia necessario introdurre nella governance.

### **7 RISK BASED APPROACH (THINKING)**

Un assetto adeguato deve prevedere strumenti e processi progettati per identificare, valutare e gestire i rischi in modo efficace.

È, questo, un vero e proprio approccio strategico (risk based approach thinking) che consiste nel considerare i rischi come una parte centrale nel processo decisionale, piuttosto che come un'attività separata o un'addenda ai processi aziendali.

Questo metodo consente di creare presidi in grado di dare alla governance gli strumenti per una valutazione consapevole dei rischi, ponendo così le basi per porre in atto strategie per mitigarli o gestirli in modo efficace.

Per i contenuti più specifici del “risk based approach” si rimanda alla UNI ISO 31000:2018 e alla UNI 11865:2022 che forniscono congiuntamente i principi e le linee guida per la gestione sistematica di qualsiasi forma di rischio all’interno di qualunque contesto, attraverso un approccio comune che permette di replicare e gestire i relativi processi in qualsiasi organizzazione.

L’ “approccio basato sul rischio” è parte integrante delle moderne pratiche di governo societario e viene impiegato nei sistemi di gestione della qualità (vedere UNI EN ISO 9001), nella gestione ambientale (vedere UNI EN ISO 14001) e in molti altri standard internazionali.

Nel settore finanziario questo approccio viene utilizzato per valutare i rischi di credito, mercato e operativi.

In questa sede si ritiene utile richiamare solo gli aspetti che sono rilevanti a livello di processi e procedure e che rientrano nella valutazione di un assetto d’impresa.

In linea generale un sistema d’impresa può dirsi adeguato se è in grado non solo di rilevare tramite i dati storici e i segnali dell’insorgere di una possibile crisi, ma anche (e forse è più opportuno dire soprattutto) se fornisce alla governance i dati prospettici necessari per compiere scelte consapevoli sul grado di rischio connesso alle proprie scelte strategiche.

Appare evidente che la complessità del sistema di rilevazione dei rischi e dei fenomeni interferenti dipende da una molteplicità di fattori quali, ad esempio, il contesto in cui l’impresa opera, il tipo di attività, i progetti che intende realizzare.

Per le realtà meno strutturate il risk based approach può essere impostato direttamente dalla governance anche in relazione alla catena, spesso molto corta, con la quale vengono trasmessi i flussi informativi.

In ogni caso, la scelta dei metodi di rilevazione va fatta dopo un’attenta analisi che deve veder coinvolti tutti gli stakeholders.

Nel sistema aziendale vi deve essere un presidio che raccolga, attraverso i flussi informativi dall’interno e dall’esterno, le informazioni necessarie a una corretta rilevazione e mappatura aggiornata dei rischi.

Questo ruolo può essere rivestito anche da persone preparate ad hoc (interne o esterne all’impresa) con una funzione di staff della governance.

Nella formalizzazione dell’assetto aziendale deve emergere questa attenzione alla rilevazione dei rischi anche in relazione all’importanza di mitigare, per quanto possibile, le minacce alla continuità aziendale.

Tutto il processo dovrebbe essere guidato da una policy di gestione dei rischi definita a livello aziendale e sostenuta dalla direzione, per assicurare che la cultura del rischio sia integrata in tutte le attività aziendali. Inoltre, per certi settori come le banche o le istituzioni finanziarie, esistono quadri normativi specifici (ad es., Basilea III) che delineano requisiti dettagliati per la gestione dei rischi.

Tutto il processo deve essere strutturato in una policy di gestione dei rischi definita a livello aziendale e sostenuta dalla direzione, per far sì che, anche dove necessario con specifici percorsi formativi, nell’impresa sia presente una diffusa cultura del rischio.

## 8 STRUMENTI DI RILEVAZIONE

### 8.1 OBIETTIVO E AMBITO DI APPLICAZIONE

Nella valutazione di un assetto d'impresa, in un'ottica di approccio basato sul rischio in relazione al livello di complessità dell'impresa, devono essere presenti strumenti di rilevazione all'interno di un sistema informativo aziendale, in conformità con l'art. 2086 c.c., al fine di garantire un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile delle imprese.

#### 8.1.1 DEFINIZIONE DI STRUMENTI DI RILEVAZIONE

Gli strumenti di rilevazione sono meccanismi, tecnologie o procedure attraverso i quali vengono acquisiti, registrati e conservati dati e informazioni rilevanti per la gestione aziendale.

#### 8.1.2 PREMESSA SULLE RESPONSABILITÀ: LIMITI ORGANIZZATIVI

La responsabilità per la selezione, l'implementazione e la manutenzione continua degli strumenti di rilevazione è tipicamente assegnata al responsabile del Sistema Informativo aziendale. Nelle realtà più strutturate, questa figura opera in stretta collaborazione con il Consiglio di Amministrazione e con altri organi aziendali coinvolti, come il dipartimento finanziario, il controllo di gestione e le unità operative, per garantire che gli strumenti scelti siano allineati con gli obiettivi strategici e operativi dell'impresa.

In contesti aziendali dove non esistono figure dedicate, come potrebbe accadere in piccole imprese o start-up, la responsabilità per la scelta, l'implementazione e la manutenzione degli strumenti di rilevazione ricade direttamente sulla governance aziendale o sull'imprenditore. In tali casi, è particolarmente importante che la persona o il gruppo incaricato di queste funzioni abbia una comprensione adeguata delle implicazioni tecnologiche, operative e finanziarie delle decisioni prese in questo ambito.

#### 8.1.3 CARATTERISTICHE DEGLI STRUMENTI DI RILEVAZIONE

Gli strumenti di rilevazione devono avere le seguenti caratteristiche:

- **semplicità e significatività:** devono essere il più possibile semplici e comprensibili, in grado di generare dei dati o degli indicatori di facile interpretazione al fine di mantenere costantemente sotto controllo l'evoluzione dell'andamento aziendale;
- **affidabilità:** devono essere progettati in modo da minimizzare il rischio di errori, omissioni e manipolazioni;
- **scalabilità:** devono essere in grado di adattarsi alle esigenze in continua evoluzione dell'impresa;
- **interoperabilità:** devono poter essere compatibili, laddove necessario, con gli altri sistemi informativi aziendali;
- **conformità normativa:** devono essere in linea con le normative vigenti, incluse quelle relative alla privacy e alla sicurezza dei dati;
- **accessibilità:** devono essere facilmente accessibili da parte degli utenti autorizzati, ma con adeguate misure di sicurezza per prevenire accessi non autorizzati.

## 8.2 PROGETTAZIONE DEGLI STRUMENTI DI RILEVAZIONE

Gli strumenti devono essere coerenti con la realtà aziendale e per tale motivo è necessario che la loro scelta sia effettuata a seguito di una valutazione degli elementi informativi necessari, o anche semplicemente utili a una corretta visione dell'azienda stessa.

In particolare, si deve valutare l'adeguatezza delle seguenti aree:

- **strumenti IT:** l'area tecnologica è particolarmente rilevante sia nella selezione che nello sviluppo degli strumenti di rilevazione da adottare, per i quali occorre considerare sia i costi iniziali di implementazione che le dotazioni hardware e i software applicativi. Le infrastrutture tecnologiche devono essere in grado di supportare gli strumenti di rilevazione selezionati o sviluppati. Per tale motivo devono essere valutati attentamente: la capacità di elaborazione, lo spazio di archiviazione e le potenziali necessità di integrazione con altri sistemi;
- **competenze del personale:** è molto importante il grado di preparazione e le competenze sia di chi sarà responsabile della produzione dei dati sia di coloro che saranno chiamati a interpretarli e a prendere decisioni basate su di essi. È necessario dare evidenza dell'adeguatezza dei percorsi formativi anche attraverso la codifica di momenti di verifica;
- **flussi informativi:** i flussi informativi esistenti all'interno dell'organizzazione devono essere tali da assicurare che gli strumenti di rilevazione siano in grado di integrarsi efficacemente senza creare ridondanze o conflitti;
- **esigenze decisionali:** gli strumenti devono essere implementati in relazione alle specifiche esigenze decisionali a vari livelli dell'organizzazione per fornire informazioni attendibili, pertinenti e tempestive;
- **conformità normativa:** il sistema di controlli deve essere tale da garantire in ogni ambito la conformità con le leggi e le normative vigenti, incluse quelle relative alla privacy e alla sicurezza dei dati;
- **scalabilità e flessibilità:** gli strumenti di rilevazione devono essere disegnati in modo tale da essere in grado di adattarsi a future esigenze aziendali, sia in termini di volume di dati che di complessità analitica;
- **costi e ROI:** l'analisi costo-beneficio deve essere sempre impostata per valutare l'investimento necessario a istituire gli strumenti di rilevazione scelti.

L'analisi dei requisiti è un passo fondamentale che influisce direttamente sull'efficacia e sull'efficienza degli strumenti di rilevazione e, di conseguenza, sull'intero assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'impresa. Pertanto, questa fase deve essere condotta con la massima attenzione e rigore metodologico.

## 8.3 DOCUMENTAZIONE

### 8.3.1 GENERALITÀ

Ogni strumento di rilevazione deve essere accompagnato da una documentazione adeguata che ne consenta il corretto utilizzo, meglio se ne vengono descritte le caratteristiche, le modalità di utilizzo e le procedure per la manutenzione.

### 8.3.2 REQUISITI MINIMI PER UN ADEGUATO ASSETTO IN TERMINI DI REPORTISTICA

Per garantire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile conforme all'art. 2086 c.c., la reportistica è un elemento cruciale. Di seguito è elencata la reportistica minima che deve sempre essere redatta al fine di poter affermare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, contabile e amministrativo.

### 8.3.3 SITUAZIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE PERIODICA

L'impresa deve predisporre una situazione economica e patrimoniale su base periodica, che può essere mensile o trimestrale a seconda delle specifiche esigenze aziendali. Questo report deve includere, come informazioni minime:

- entrate e uscite;
- ricavi e costi operativi;
- flussi di cassa;
- EBITDA e altri indicatori di performance finanziaria.

### 8.3.4 INVENTARIO DEI BENI E DELLE PASSIVITÀ

Per la contabilità ordinaria: l'inventario deve essere dettagliato e includere tutti gli elementi patrimoniali, come immobilizzazioni, crediti e rimanenze, nonché le passività come debiti a breve e a lungo termine.

Per la contabilità semplificata: l'inventario può limitarsi a un elenco dei beni (immobilizzazioni, crediti, rimanenze) e delle passività (debiti) ricavabili anche per via extracontabile e/o documentale.

### 8.3.5 ANALISI DEL FATTURATO E DEL PORTAFOGLIO ORDINI

#### 8.3.5.1 GENERALITÀ

L'analisi deve essere strutturata in modo da fornire informazioni utili per la presa di decisioni strategiche e operative e deve prevedere almeno le tematiche sotto riportate.

#### 8.3.5.2 SCELTA DEI FATTI ANALIZZABILI

Il requisito minimo per la reportistica è la capacità di analizzare le vendite. Tuttavia, è opportuno, laddove i sistemi lo consentano, di estendere l'analisi ad altri aspetti cruciali dell'attività aziendale quale l'analisi degli ordini ricevuti (se presente nel modello di business).

In relazione alle caratteristiche e alle esigenze aziendali, altre metriche che potrebbero essere incluse sono le quantità vendute, i margini di profitto per prodotto o servizio, i tempi di consegna e le metriche relative alla soddisfazione del cliente. In contesti più avanzati, potrebbe essere utile analizzare anche indicatori come il tasso di conversione delle vendite, il valore medio dell'ordine e il costo di acquisizione del cliente.

La scelta degli elementi da includere nella reportistica deve essere guidata da una valutazione accurata delle esigenze informative dell'impresa e dalla disponibilità di dati affidabili.

La reportistica deve essere personalizzata in modo da renderla uno strumento efficace per il supporto alle decisioni a tutti i livelli organizzativi.

**Granularità delle informazioni:** l'analisi del fatturato deve essere condotta con un livello di dettaglio che permetta una comprensione approfondita delle dinamiche di vendita. La granularità delle informazioni dovrà essere adeguata alle dimensioni e alla complessità dell'impresa e potrà includere, ad esempio:

- dati per linea di prodotto o servizio;
- dati per regione geografica;
- dati per canale di distribuzione.

**Confronto temporale:** è essenziale che l'analisi del fatturato includa la possibilità di effettuare confronti con altri periodi. Al minimo, deve essere possibile confrontare i dati con quelli dell'anno precedente per:

- identificare trend di crescita o decrescita;
- comprendere le variazioni stagionali;
- valutare l'efficacia delle strategie implementate.

**Motivazioni delle variazioni:** oltre alla mera rilevazione delle differenze, è necessario fornire un'analisi che aiuti a comprenderne le motivazioni. Questo potrebbe includere:

- variazioni nel mix di prodotti o servizi venduti;
- impatto di campagne promozionali o di marketing;
- variazioni nel contesto di mercato o economico.

In caso di cambiamenti significativi è opportuno procedere alla formalizzazione di un'analisi che ne individui le cause al fine di un monitoraggio del rischio connesso all'attività.

Nell'organigramma è bene codificare chi ha responsabilità di tale analisi.

### 8.3.6 REPORTISTICA PREVISIONALE

#### 8.3.6.1 GENERALITÀ

La previsione di scenari futuri è un elemento fondamentale per la pianificazione e il controllo di gestione all'interno di un'impresa. Essa serve come punto di riferimento per la valutazione delle performance aziendali e per le decisioni di scelte strategiche. Di seguito sono delineati i requisiti minimi per la redazione di flussi finanziari prospettici.

#### 8.3.6.2 OBIETTIVI DI MASSIMA

Per le imprese di dimensioni ridotte o con strutture meno complesse, la previsione di scenari futuri può limitarsi a definire obiettivi di massima, quali:

- fatturato previsto;
- corrispettivi attesi;
- costi fissi;
- variazioni dei saldi bancari.



Per le imprese più articolate la redazione di flussi finanziari prospettici deve assumere forme più strutturate per adeguarsi alla maggiore complessità dell'organizzazione, che possono includere:

- budget dettagliati per dipartimento o unità di business;
- proiezioni di flussi di cassa;
- analisi di sensibilità e scenari alternativi;
- business plan: per le imprese di dimensioni maggiori o con una struttura organizzativa complessa, la previsione dei flussi finanziari prospettici deve essere formulata in modo completo, ossia prevedendo tutti i dati finanziari utili a capire dove l'azienda sta andando e quindi deve includere le previsioni dei dati patrimoniali, economici e finanziari.

La predisposizione di piani prospettici deve tener conto, come minimo di:

- analisi di mercato e posizionamento competitivo;
- valutazione dei rischi interni ed esterni correlati agli obiettivi fissati;
- correlazione fra fatturato prospettico e capacità produttiva;
- piani di investimento e finanziamenti necessari a realizzarli;
- proiezioni finanziarie a medio e lungo termine;
- persone chiave necessarie allo sviluppo del modello di business;
- aggiornamento periodico: indipendentemente dalla forma che assume, la previsione deve essere periodicamente rivista e aggiornata per riflettere le condizioni di mercato in evoluzione e le effettive performance aziendali.

### 8.3.7 REPORTISTICA FINANZIARIA PER LA GESTIONE DELLA LIQUIDITÀ

La gestione della liquidità è un aspetto cruciale per la sostenibilità e la crescita di un'impresa. Pertanto, un assetto adeguato deve essere dotato di una reportistica idonea a monitorare le risorse finanziarie disponibili e a prevedere la posizione finanziaria prospettica. Di seguito è delineata la reportistica finanziaria basilare da monitorare costantemente.

**Saldi bancari e affidamenti:** nelle imprese meno strutturate, la gestione della liquidità può essere effettuata attraverso il costante monitoraggio dei saldi bancari e degli affidamenti eventualmente concessi dagli istituti di credito. I saldi degli estratti conto dei conti correnti devono essere riconciliati con la contabilità patrimoniale, almeno su base mensile e gli utilizzi degli affidamenti bancari devono essere sempre aggiornati, per avere in tempo reale l'effettiva disponibilità delle risorse finanziarie.

**Piani di tesoreria:** per imprese di dimensioni medie o con una struttura più complessa, è consigliabile la predisposizione di piani di tesoreria che includano:

- entrate e uscite previste;
- scadenze di pagamento e di incassi;
- fidi concessi dal sistema bancario e loro utilizzi;
- riserve di liquidità.

**Cash flow previsionali:** le imprese di maggiori dimensioni o con esigenze finanziarie più complesse devono adottare strumenti più avanzati come:

- cash flow consuntivi, per analizzare la generazione e l'utilizzo effettivo di liquidità;
- cash flow previsionali, per anticipare le esigenze di liquidità future.

**Analisi e ipotesi sull'evoluzione della liquidità:** indipendentemente dall'approccio adottato, l'obiettivo finale deve essere l'analisi dell'andamento della liquidità e la formulazione di ipotesi sulla sua evoluzione; entrambe le analisi storiche e prospettiche devono essere debitamente argomentate e documentate, oltre che basate su informazioni e dati attendibili e realistici.

### 8.3.8 REPORTISTICA DI MAGAZZINO

La gestione efficiente del magazzino è fondamentale per garantire la disponibilità di beni e materiali, ottimizzare i costi e migliorare la soddisfazione del cliente. Di seguito sono delineati i requisiti minimi per la reportistica di magazzino:

- **inventario periodico:** è essenziale effettuare un inventario periodico dei beni in magazzino per monitorare livelli di scorte, condizioni dei beni e possibili discrepanze;
- **movimentazione delle merci:** i report devono tracciare tutte le movimentazioni in entrata e in uscita, comprese le date, le quantità e le ubicazioni all'interno del magazzino;
- **valutazione delle scorte:** oltre alla quantità, è importante valutare il valore delle scorte in magazzino, utilizzando metodi come il costo medio ponderato o il FIFO (First-In, First-Out);
- **indici di rotazione:** la reportistica deve includere indici di rotazione delle scorte per valutare l'efficienza della gestione del magazzino.

**Analisi delle discrepanze:** qualsiasi discrepanza tra l'inventario fisico e quello contabile deve essere analizzata e documentata, con l'obiettivo di identificare le cause e implementare misure correttive.

**Conformità normativa:** la reportistica di magazzino deve essere in conformità con le normative vigenti, incluse quelle relative alla tracciabilità dei lotti e alla sicurezza dei prodotti.

### 8.3.9 CENTRALE DEI RISCHI DI BANCA D'ITALIA

La Centrale dei rischi di Banca d'Italia rappresenta un elemento chiave per la valutazione del credito e del rischio finanziario dell'impresa e pertanto è una reportistica che deve essere costantemente monitorata. Per finanziamenti che cadono sotto determinate soglie e quindi non sono coperti dalla Centrale dei rischi di Banca d'Italia, è consigliabile consultare analoghe centrali rischi, come CRIF, per garantire una valutazione completa e accurata del profilo di rischio dell'impresa.

Questa attenzione a tutte le fonti informative è essenziale per assicurare che gli strumenti di rilevazione catturino tutti i dati e le informazioni utili e siano non solo tecnologicamente adeguati, ma anche conformi e alle esigenze specifiche del contesto finanziario in cui l'impresa opera.

In casi limitati e per imprese di minori dimensioni, laddove i suddetti documenti fossero indisponibili, può essere ammesso in parziale sostituzione la mera rendicontazione dei saldi bancari e il monitoraggio costante degli affidamenti bancari, qualora esistenti. Questa concessione è intesa a fornire un mezzo

alternativo per apprezzare l'andamento della posizione finanziaria netta dell'impresa e dell'effettiva disponibilità di risorse finanziarie, quanto meno nel breve periodo.

### 8.3.10 STANDARD DI QUALITÀ PER LA REPORTISTICA

Qualsiasi sia la scelta in termini di reportistica da utilizzare occorre rispettare determinati standard di qualità:

- **trasparenza:** i report devono essere redatti in modo chiaro e trasparente, evitando ambiguità interpretative;
- **tempestività:** i report devono essere generati e distribuiti in conformità con le tempistiche stabilite, per permettere una gestione efficace e decisioni informate;
- **conformità:** tutti i report devono essere conformi agli standard contabili e normativi vigenti, inclusi eventuali standard internazionali applicabili;
- **verificabilità:** tutti i report devono essere redatti in modo tale da poter essere assoggettati a procedure di verifica e audit, sia interni che esterni, per assicurare la loro affidabilità;
- **circularità:** tutti i report devono arrivare alle persone interessate ad acquisire i dati e le informazioni in essi riportati.

### 8.3.11 STRUMENTI PER LA GENERAZIONE DI REPORT

La scelta degli strumenti per la generazione di report deve essere tale da assicurare l'attendibilità e la completezza delle informazioni e dei dati in essi riportati, oltre che l'efficacia e l'efficienza del processo di rilevazione. In relazione alle esigenze specifiche devono essere utilizzati:

- **fogli di calcolo:** per imprese di piccole dimensioni o con esigenze meno complesse, i fogli di calcolo possono essere strumenti di reportistica sufficienti a raccogliere informazioni e dati;
- **software di contabilità:** molti software di contabilità offrono moduli per la generazione di report finanziari, di magazzino e di altro tipo;
- **sistemi ERP (*Enterprise Resource Planning*):** per imprese di dimensioni maggiori o con esigenze più complesse, un sistema ERP come SAP, Oracle o Microsoft Dynamics può offrire funzionalità avanzate di reportistica integrate con altri processi aziendali;
- **software specializzati:** esistono software specializzati nella generazione di report e nell'analisi dei dati, che offrono maggiore flessibilità e capacità di personalizzazione, funzionale ad avere un'analisi dei dati più strutturata e focalizzata sulle esigenze della singola impresa;
- **soluzioni cloud:** l'uso di soluzioni cloud può facilitare l'accesso ai report da parte di vari stakeholder aziendali e migliorare la collaborazione;
- **sistemi customizzati:** per esigenze molto specifiche, può essere presa in considerazione la possibilità di sviluppare un sistema customizzato di reportistica.

## 9 STRUMENTI DI INTERPRETAZIONE E VALUTAZIONE

### 9.1 OBIETTIVO E AMBITO DI APPLICAZIONE

Mentre la rilevazione riguarda l'acquisizione, la registrazione e la conservazione di dati e informazioni, focalizzandosi sulla quantità e la qualità delle informazioni raccolte, l'interpretazione si concentra sulla trasformazione di questi dati in intuizioni azionabili che possono guidare la strategia e le operazioni aziendali e trasformare questi dati in decisioni idonee a guidare la strategia di sviluppo e le operazioni aziendali.

Gli strumenti di interpretazione sono essenziali per fornire il contesto, la comprensione e la prospettiva necessari per prendere decisioni informate. Essi agiscono come un ponte tra la mera raccolta di dati e l'azione concreta, permettendo alle imprese di navigare in un ambiente sempre più complesso e dinamico. Questi strumenti possono variare notevolmente in complessità e scopo, abbracciando una gamma che va dai metodi statistici e analitici ai modelli finanziari avanzati, dai *dashboard* interattivi ai sofisticati sistemi di *Business Intelligence*.

L'ambito di applicazione è quindi ampio e flessibile, progettato per essere adattabile alle esigenze specifiche di ciascuna impresa. Tuttavia, indipendentemente dalla complessità o dalla dimensione dell'organizzazione, è fondamentale che gli strumenti di interpretazione siano allineati con gli obiettivi aziendali e integrati in modo coerente con gli strumenti di rilevazione.

### 9.2 CARATTERISTICHE DEGLI STRUMENTI DI INTERPRETAZIONE

Gli strumenti di interpretazione devono soddisfare una serie di criteri per garantire che siano efficaci, affidabili e allineati con gli obiettivi aziendali. Di seguito sono elencate le caratteristiche fondamentali che tali strumenti devono possedere:

- **precisione analitica:** devono essere in grado di fornire analisi accurate e dettagliate, minimizzando il rischio di errori o distorsioni interpretative;
- **flessibilità:** devono essere flessibili abbastanza da adattarsi a diversi tipi di dati e a vari contesti aziendali, permettendo analisi sia qualitative che quantitative;
- **interoperabilità:** è fondamentale che essi siano compatibili con gli strumenti di rilevazione utilizzati, per facilitare un flusso di dati coerente e integrato;
- **facilità d'uso:** devono essere intuitivi e accessibili, in modo che possano essere utilizzati efficacemente da personale con diversi livelli di competenza analitica;
- **scalabilità:** devono essere progettati per crescere e adattarsi alle esigenze in evoluzione dell'impresa, sia in termini di volume di dati che di complessità analitica;
- **conformità normativa:** come per gli strumenti di rilevazione, anche gli strumenti di interpretazione devono essere conformi alle leggi e alle normative vigenti, incluse quelle relative alla privacy e alla sicurezza dei dati;
- **trasparenza:** devono permettere un alto grado di trasparenza nelle analisi, fornendo la possibilità di tracciare e verificare i dati e i metodi utilizzati;
- **capacità di reporting:** oltre all'analisi, devono fornire funzionalità robuste di reporting che permettano la comunicazione efficace dei risultati all'interno dell'organizzazione;

- **aggiornamento e manutenzione:** è essenziale che gli strumenti siano mantenuti e aggiornati regolarmente per garantire che rimangano efficaci e conformi nel tempo.

### 9.3 RESPONSABILITÀ PER LA SCELTA DEGLI STRUMENTI DI INTERPRETAZIONE

Nella definizione dell'assetto organizzativo è importante che sia indicato il soggetto responsabile della scelta, dandone evidenza nell'organigramma. L'affidamento di tale responsabilità deve essere frutto di un'analisi dettagliata delle esigenze specifiche dell'impresa e delle competenze disponibili all'interno dell'organizzazione.

### 9.4 PROCESSO DELL'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

La validità della reportistica consuntiva e previsionale è supportata dall'esistenza di un attento processo di analisi degli scostamenti fra quanto previsto e quanto effettivamente realizzato a consuntivo. Nel processo di analisi degli scostamenti l'individuazione delle cause è una fase cruciale che deve essere condotta con rigore metodologico per garantire che le azioni correttive o strategiche siano basate su una comprensione accurata delle variazioni osservate.

Di seguito, sono delineate le fasi del processo di individuazione delle cause:

- **definizione degli indicatori:** prima di procedere con qualsiasi forma di analisi, è cruciale stabilire gli indicatori chiave di performance (KPI) che saranno al centro dell'indagine. Questi indicatori devono essere strettamente allineati con gli obiettivi aziendali e devono essere quantificabili in modo preciso. È importante considerare una gamma equilibrata di metriche che coprano vari aspetti dell'organizzazione, come la performance finanziaria, i processi interni, la soddisfazione del cliente e la capacità di innovazione e crescita. Questo approccio olistico assicura che gli indicatori scelti forniscano una visione completa e bilanciata dell'efficacia operativa e strategica dell'impresa;
- **raccolta dei dati:** una volta definiti gli indicatori, i dati effettivi consuntivati e i dati previsionali devono essere raccolti da fonti affidabili e devono essere verificati per assicurare la loro accuratezza e completezza;
- **calcolo degli scostamenti:** per ogni indicatore selezionato, lo scostamento viene calcolato come la differenza tra il valore effettivo consuntivato e il valore previsto o budgetizzato. Gli scostamenti possono essere determinati in valore assoluto o in percentuali;
- **identificazione degli scostamenti significativi:** non tutti gli scostamenti richiedono un'analisi dettagliata. Pertanto, è necessario stabilire una soglia di significatività al di sopra della quale gli scostamenti saranno oggetto di ulteriore indagine;
- **analisi preliminare:** prima di procedere all'individuazione delle cause, si effettua un'analisi preliminare per escludere variazioni dovute a fattori esterni non controllabili, come fluttuazioni del mercato o cambiamenti normativi;
- **indagine dettagliata:** per gli scostamenti significativi, si procede con un'indagine dettagliata che può includere interviste con il personale coinvolto, revisione di documentazione interna e analisi di dati aggiuntivi;

- **formulazione delle ipotesi:** sulla base dell'indagine, vengono formulate una o più ipotesi sulle cause degli scostamenti. Queste ipotesi devono essere testate attraverso ulteriori analisi o esperimenti, comprese anche indagini presso i responsabili dei processi interessati alle variazioni;
- **verifica delle ipotesi:** le ipotesi formulate sono sottoposte a verifica rigorosa, utilizzando, se del caso, anche metodi statistici o analitici appropriati;
- **documentazione e reporting:** tutte le fasi del processo, dalle ipotesi ai metodi di verifica, devono essere accuratamente documentate. Il risultato dell'individuazione delle cause deve essere riportato in un formato che faciliti la comprensione e l'individuazione dell'azione di *remediation* da parte dei responsabili decisionali.

## 9.5 RESPONSABILITÀ PER L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

Nella documentazione aziendale deve essere individuato il soggetto responsabile dell'analisi degli scostamenti e deve essere implementato, a seconda delle dimensioni e delle esigenze dell'azienda, un documento con linee guida su come gli scostamenti devono essere misurati, analizzati e comunicati all'interno dell'organizzazione.

## 9.6 PROGNOSI E MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO DECISIONALE

L'analisi e l'interpretazione dei dati devono essere utilizzate per una verifica della valutazione dei rischi, oltre che a supporto del processo decisionale all'interno dell'impresa, indipendentemente dalla sua dimensione o complessità.

In particolare, a seguito dell'analisi dei dati e delle informazioni raccolti nelle diverse fattispecie di reportistica sopra descritta, è necessario che, con cadenza individuabile in relazione alle caratteristiche e alle dimensioni dell'impresa, siano effettuate le seguenti operazioni:

- **definizione di obiettivi realistici:** rivisitazione della realizzabilità degli obiettivi utilizzando le informazioni derivanti dall'analisi degli scostamenti, con cui vengono individuate le cause del mancato raggiungimento dei target ipotizzati, utili a valutare la necessità o meno di ridefinire gli obiettivi dei piani strategici;
- **prioritizzazione delle risorse:** la reportistica utilizzata deve consentire di attestare la correttezza nella allocazione e prioritizzazione delle risorse, sia finanziarie che umane, permettendo un'allocazione maggiormente oculata delle persone verso aree che richiedono più attenzione o offrono maggiori opportunità di rendimento;
- **ottimizzazione dei processi:** l'analisi rendicontata deve essere effettuata in modo tale da rivelare le inefficienze nei processi operativi o amministrativi, fornendo la base per interventi di ottimizzazione;
- **adattamento strategico:** le informazioni rendicontate devono essere fornite in modo utile a rilevare la necessità di adattamenti strategici, gli scostamenti e la loro analisi deve essere oggetto di flussi informativi ai soggetti che devono elaborare le strategie;
- **monitoraggio continuo:** l'analisi e l'interpretazione dei dati devono essere programmati a intervalli stabiliti in relazione agli obiettivi, alle dimensioni e alle caratteristiche;

- **formazione del personale:** la reportistica deve essere affidata a persone che abbiano una adeguata competenza e, laddove essa si riveli insufficiente, è necessario predisporre una formazione idonea a renderli edotti sulle analisi che devono effettuare;
- **responsabilità per la prognosi e il miglioramento del processo decisionale:** la responsabilità di questo ambito deve essere formalizzata in capo al soggetto prescelto.

## 10 SCELTA TEMPORALE DELLE VALUTAZIONI

### 10.1 OBIETTIVO E AMBITO DI APPLICAZIONE

La tempistica delle valutazioni è un aspetto cruciale che influisce direttamente sull'efficacia degli strumenti di rilevazione e interpretazione delineati nei capitoli precedenti. Una scelta temporale inadeguata può compromettere la qualità delle informazioni raccolte e, di conseguenza, la validità delle decisioni aziendali che ne derivano.

L'ambito di applicazione del presente punto è trasversale e si adatta a imprese di diverse dimensioni e settori. Che si tratti di piccole imprese con esigenze di valutazione più semplici o di grandi organizzazioni con requisiti complessi e multifunzionali, le linee guida qui presentate offrono un quadro flessibile per la scelta temporale delle valutazioni.

### 10.2 IDENTIFICAZIONE DELLA PERIODICITÀ DEI REPORT

La definizione della periodicità dei report è un elemento chiave per garantire che le informazioni siano rilevate e interpretate in modo tempestivo e accurato. Di seguito sono delineati i passaggi per identificare la periodicità ottimale:

- **analisi degli obiettivi aziendali:** la rilevazione temporale deve essere adeguata a fornire dati idonei ad effettuare una analisi strategica degli obiettivi a breve e a lungo termine dell'impresa e a determinare quali informazioni sono necessarie e con quale frequenza;
- **valutazione delle esigenze funzionali:** nelle realtà più complesse, ogni funzione o dipartimento all'interno dell'impresa potrebbe avere esigenze specifiche in termini di periodicità dei report;
- **valutazione di rischi e opportunità:** la frequenza dei report deve essere allineata con la valutazione dei rischi e delle opportunità associati all'attività aziendale. Ad esempio, in un ambiente ad alto rischio o in rapida evoluzione, potrebbe essere necessaria una periodicità più elevata;
- **definizione della capacità operativa:** la pianificazione operativa dell'impresa di generare report con la periodicità desiderata, deve essere coerente con le risorse disponibili e i costi associati;
- **analisi delle normative e dei requisiti legali:** in alcuni casi, la periodicità dei report potrebbe essere dettata da requisiti legali o normativi, che devono essere rigorosamente rispettati;
- **garanzia della tempestività dei report:** la tempestività di redazione della reportistica è un fattore caratterizzante dell'adeguatezza del sistema. Alcuni elementi che ne evidenziano la sussistenza sono:
  - **pianificazione anticipata:** una pianificazione dettagliata e anticipata identifica un approccio operativo volto a garantire che i report siano generati e distribuiti in modo tempestivo;

- **automazione:** l'uso di strumenti automatizzati per la generazione di report riduce il rischio di ritardi nei flussi informativi e i tempi;
- **flusso di approvazione:** per le imprese più strutturate, un elemento importante da rilevare è l'esistenza di un flusso di approvazione chiaro ed efficiente per i report, che includa scadenze specifiche per la revisione e l'approvazione da parte dei responsabili;
- **allineamento internazionale:** il sistema di reportistica deve assicurare che tutti i soggetti coinvolti siano allineati in termini di tempistiche, per evitare ritardi dovuti a disallineamenti interni;
- **monitoraggio e riesame:** nel sistema deve essere previsto, soprattutto nelle imprese più strutturate, un monitoraggio sistematico per tracciare la tempestività dei report e identificare eventuali ritardi o inefficienze da analizzare per individuarne una soluzione.

### 10.3 METODI PER LA DETERMINAZIONE DELLA PERIODICITÀ

La determinazione della periodicità dei report è un aspetto fondamentale per garantire che le informazioni siano tempestive, accurate e utili per la presa di decisioni. La scelta della frequenza con cui generare i report deve essere effettuata tenendo conto di vari fattori, fra i quali:

- **natura dell'informazione:** alcuni dati, come le transazioni finanziarie o i livelli di inventario, potrebbero richiedere un monitoraggio più frequente rispetto ad altri, come i dati demografici dei clienti o le metriche di soddisfazione;
- **volatilità del mercato:** in mercati altamente dinamici o stagionali, potrebbe essere necessario generare report più frequenti per monitorare le variazioni e adattare rapidamente la strategia aziendale;
- **esigenze decisionali:** la frequenza dei report deve essere allineata con il ciclo decisionale dell'impresa. Ad esempio, se le decisioni strategiche sono prese su base trimestrale, i report devono essere disponibili in tempo per informare tali decisioni;
- **risorse disponibili:** la capacità di generare report frequenti dipende anche dalle risorse umane e tecnologiche disponibili. È inutile programmare report giornalieri se non vi è la capacità di analizzarli e agire di conseguenza;
- **requisiti normativi:** in alcuni casi, la legge o le normative di settore potrebbero imporre una specifica frequenza per la generazione di determinati tipi di report;
- **stakeholder coinvolti:** la necessità di informare vari stakeholder, come investitori, fornitori o autorità di regolamentazione, potrebbe influenzare la periodicità dei report;
- **garanzia della corretta informazione:** per garantire che i report siano non solo tempestivi ma anche accurati e affidabili, deve essere predisposto, laddove sia necessario, un meccanismo di controllo della qualità dei dati e di revisione dei report. Questi possono includere procedure di riconciliazione dei dati, flussi di approvazione per la revisione e l'approvazione dei report e audit periodici per verificare l'accuratezza e la completezza delle informazioni. Questi controlli è opportuno che siano integrati nel processo di generazione dei report e devono essere rivisti regolarmente per assicurare la loro efficacia nel tempo.



#### **10.4 RESPONSABILITÀ PER LA PERIODICITÀ E LA TEMPESTIVITÀ DEI REPORT**

La scelta deve essere supportata da un'analisi dettagliata delle esigenze specifiche dell'impresa e delle competenze disponibili all'interno dell'organizzazione.

### **11 CONSERVAZIONE DEI DATI**

Ai fini dell'esimente delle responsabilità connesse all'art. 2086, tutti i dati relativi alla vita aziendale e al monitoraggio della sua evoluzione devono essere conservati almeno fino ai termini di legge.

### **12 VALUTAZIONE DI CONFORMITÀ**

La valutazione di conformità è utilizzata nel mercato al fine di accrescere la fiducia nella conformità di un oggetto. La valutazione di conformità del PROCESSO/SERVIZIO ai requisiti della presente UNI/PdR può essere effettuata da:

- fornitore del PROCESSO/SERVIZIO (prima parte);
- utilizzatore del PROCESSO/SERVIZIO (seconda parte);
- un organismo di certificazione indipendente (terza parte), accreditato in conformità alla UNI CEI EN ISO/IEC 17065:2012.

Qualora l'organizzazione intenda effettuare una valutazione di conformità di prima parte, quest'ultima deve essere conforme alla UNI CEI EN ISO/IEC 17050.

Qualora l'organizzazione e l'utilizzatore del PROCESSO/SERVIZIO concordino di effettuare una valutazione di conformità di seconda parte, quest'ultima deve essere effettuata in conformità a criteri condivisi tra le parti.

Qualora l'organizzazione intenda ottenere una certificazione (valutazione della conformità di terza parte), si applicano i criteri riportati nell'Appendice A.

## APPENDICE A (normativa)

### VALUTAZIONE DI CONFORMITÀ DI TERZA PARTE

#### A.1 GENERALITÀ

La presente appendice specifica i requisiti per la valutazione della conformità di terza parte del PROCESSO/SERVIZIO, secondo la UNI CEI EN ISO/IEC 17065:2012, il cui obiettivo è assicurare una sempre maggiore uniformità e trasparenza del processo di certificazione.

#### A.2 RIFERIMENTI PER L'ACCREDITAMENTO

Norma di accreditamento	UNI CEI EN ISO/IEC 17065:2012
Schema di certificazione	La presente UNI/PdR, che è stata redatta tenendo in considerazione le norme/leggi: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza e successivo D.Lgs. n.83/2022 in attuazione del D.Lgs. n.155 del 19 ottobre 2017;</li> <li>– Art. 2086 del Codice civile "Gestione dell'Impresa".</li> </ul>
Documenti IAF applicabili	Trovano applicazione tutti i documenti IAF previsti per i sistemi di gestione, ove applicabili.
Soggetti che possono richiedere la certificazione	La certificazione prevista dalla presente UNI/PdR può essere richiesta da qualsiasi tipo di organizzazione, italiana o estera.
Possibili esclusioni	Tutti i servizi erogati dall'organizzazione devono essere oggetto di certificazione, senza nessuna possibile esclusione. La certificazione è rilasciata per singolo soggetto giuridico.

#### A.3 REQUISITI PER GLI ORGANISMI DI CERTIFICAZIONE (OdC)

L'OdC che intende valutare la conformità del PROCESSO/SERVIZIO ai requisiti della presente UNI/PdR deve applicare la UNI CEI EN ISO/IEC 17065:2012 e i requisiti aggiuntivi del prospetto A.1.

Punti della UNI CEI EN ISO/IEC 17065		Requisiti aggiuntivi
Punto 4. Requisiti generali	a)	<p>In aggiunta a quanto specificato al punto 4.1.3 "Utilizzo di licenze, certificati e marchi di conformità", si applica quanto segue.</p> <p><b>Riferimento alla certificazione e utilizzo del Marchio UNI</b></p> <p>L'OdC deve concedere l'utilizzo del Marchio UNI per ogni PROCESSO/SERVIZIO certificato in conformità alla presente UNI/PdR.</p> <p>Per concedere il Marchio UNI all'organizzazione che fornisce il PROCESSO/ SERVIZIO, l'OdC deve provvedere a sottoscrivere l'accordo di utilizzo del Marchio UNI "Servizi" e deve disporre di regole che consentano all'organizzazione di dichiarare la propria conformità ai requisiti della presente UNI/PdR.</p> <p>La dichiarazione di conformità annessa al marchio deve contenere quanto segue: <i>Organizzazione ... (ragione sociale) con PROCESSO/SERVIZIO</i></p>

		<p><i>certificato ai sensi della ... (numero del presente documento normativo) dall'Organismo di Certificazione ... (nome dell'OdC) con Marchio UNI.</i></p> <p>L'OdC deve pertanto disporre di regole per la concessione della licenza d'uso del proprio marchio di certificazione di servizio che ne preveda l'utilizzo combinato al Marchio UNI "Servizi".</p> <p>L'utilizzo combinato del marchio dell'OdC e del Marchio UNI "Servizi" deve essere permesso a partire dalla data di emissione del certificato da parte dell'organismo.</p> <p>NOTA Il Marchio di conformità UNI "Servizi" ha lo scopo di attestare che i requisiti del PROCESSO/SERVIZIO certificato siano stabiliti dall'UNI tramite la pubblicazione di norme o prassi di riferimento e che l'OdC operi sotto accreditamento.</p>
Punto 5. Requisiti strutturali		-
Punto 6. Requisiti per le risorse	b)	<p>Si applicano i punti 6.1.2.1 a) e b) del punto 6.1.2 "Gestione della competenza del personale coinvolto nel processo di certificazione", in conformità a quanto segue.</p> <p><b>Criteri di competenza del gruppo di audit</b></p> <p>Il gruppo di audit deve essere composto da professionisti, e se del caso esperti tecnici, che nel loro insieme siano in grado di comprendere appieno i requisiti e l'applicazione dei requisiti di questa UNI/PdR. È responsabilità dell'OdC accertarsi della qualifica degli auditor e del mantenimento della stessa.</p> <p>Nel gruppo di audit le competenze si ritengono soddisfatte quando, tenendo conto delle competenze complessive del gruppo (auditor ed eventuali esperti/e tecnici/che), siano presenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. conoscenza dei principi, delle prassi e delle tecniche di audit (UNI EN ISO 19011) acquisita tramite formazione erogata anche internamente da enti di certificazione (almeno 8 ore);</li> <li>2. conoscenza specifica di questa UNI/PdR, acquisita attraverso un corso di formazione di almeno 16 ore che può essere anche erogato internamente da enti di certificazione;</li> <li>3. competenza tecnica: <ul style="list-style-type: none"> <li>– conoscenza dei criteri di base per l'esecuzione di una valutazione per l'equilibrio economico-finanziario;</li> <li>– conoscenza in ambito giuridico per ciò che attiene la normativa in tema di enti economici;</li> <li>– conoscenza dei principali modelli organizzativi;</li> <li>– conoscenza dei sistemi di controllo interno e gestione dei rischi - SCIGR;</li> <li>– conoscenza dei principali indicatori patrimoniali, economici, gestionali e finanziari nell'ambito della gestione, analisi e verifica dei processi aziendali;</li> <li>– pianificazione strategica.</li> </ul> </li> </ol> <p><b>Esperienza</b></p> <p>Con riferimento al punto 1, si richiede:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– una significativa esperienza nell'attività di valutazione della conformità con almeno 2 audit di terza parte (schemi di certificazione ISO 17021-1 o ISO 17065).</li> </ul>

		<p>Si presume adeguata la competenza nel caso di auditor certificato sotto accreditamento, operativi in schemi di certificazione ISO 17021-1 o ISO 17065.</p> <p>Con riferimento al punto 3, si richiede:</p> <p>l'esperto tecnico deve poter dimostrare una significativa e comprovata esperienza di almeno 10 anni in questi ambiti, ed aver frequentato un percorso formativo di 40 ore, di cui almeno 10 ore erogate da un docente iscritto all'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili.</p> <p>Si presume adeguata la competenza nel caso di iscrizione dell'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, docenti universitari in discipline economiche.</p> <p>Se ritenuto necessario, il team può essere integrato anche da un esperto tecnico del settore merceologico.</p>
Punto 7. Requisiti di processo	c) Criteri di competenza del comitato di delibera (o del decision maker)	<p>Il personale che prende decisioni relative alla certificazione deve possedere conoscenze ed esperienze sufficienti per comprendere il processo di certificazione, al fine di poter determinare se i requisiti di certificazione siano soddisfatti.</p> <p>Si ritiene necessaria una competenza ed esperienza equivalente al Gruppo di verifica.</p>
	d) Criteri di competenza di chi gestisce la domanda di certificazione	<p>Il personale che gestisce o riesamina la domanda di certificazione deve possedere conoscenze ed esperienze sufficienti per poter pianificare correttamente il processo di certificazione.</p> <p>Si ritiene sufficiente una competenza ed esperienza richiamata al punto 1 e 2 del paragrafo precedente.</p>
	e) Tempi di audit e periodicità degli audit di terza parte	Si applicano i tempi riportati nell'MD05 – Table QMS.
	f) Contenuti del certificato	<p>Oltre a quanto stabilito dalla UNI CEI EN ISO/IEC 17065 il certificato rilasciato dall'OdC deve recare esplicito riferimento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– prassi di riferimento di certificazione completa di anno di edizione;</li> <li>– identificazione del soggetto giuridico certificato (denominazione e indirizzo);</li> <li>– attività svolta dall'organizzazione (descrizione sintetica);</li> <li>– il logo dell'Ordine Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Milano in intestazione.</li> </ul> <p>L'utilizzo del marchio, in forma gratuita, è solo ed esclusivamente concesso per l'apposizione sull'intestazione del certificato. Il marchio viene messo a disposizione dell'Ordine Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Milano solo ad organismi di certificazione accreditati in base al Reg. 765/2008 a fronte della presente UNI/PdR.</p>
Punto 8. Requisiti del sistema di gestione		-

## APPENDICE B - APPROCCIO DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO APPLICATO ALL'ADEGUATO ASSETTO

È necessario procedere a una formalizzazione delle caratteristiche dell'assetto in tutte le sue declinazioni attraverso una specifica delibera.

L'esperienza operativa evidenzia come, essendo l'impresa una realtà in costante divenire, sia possibile che si generi una discrasia fra il sistema originario e la realtà a seguito di modifiche o integrazioni considerate opportune o necessarie.

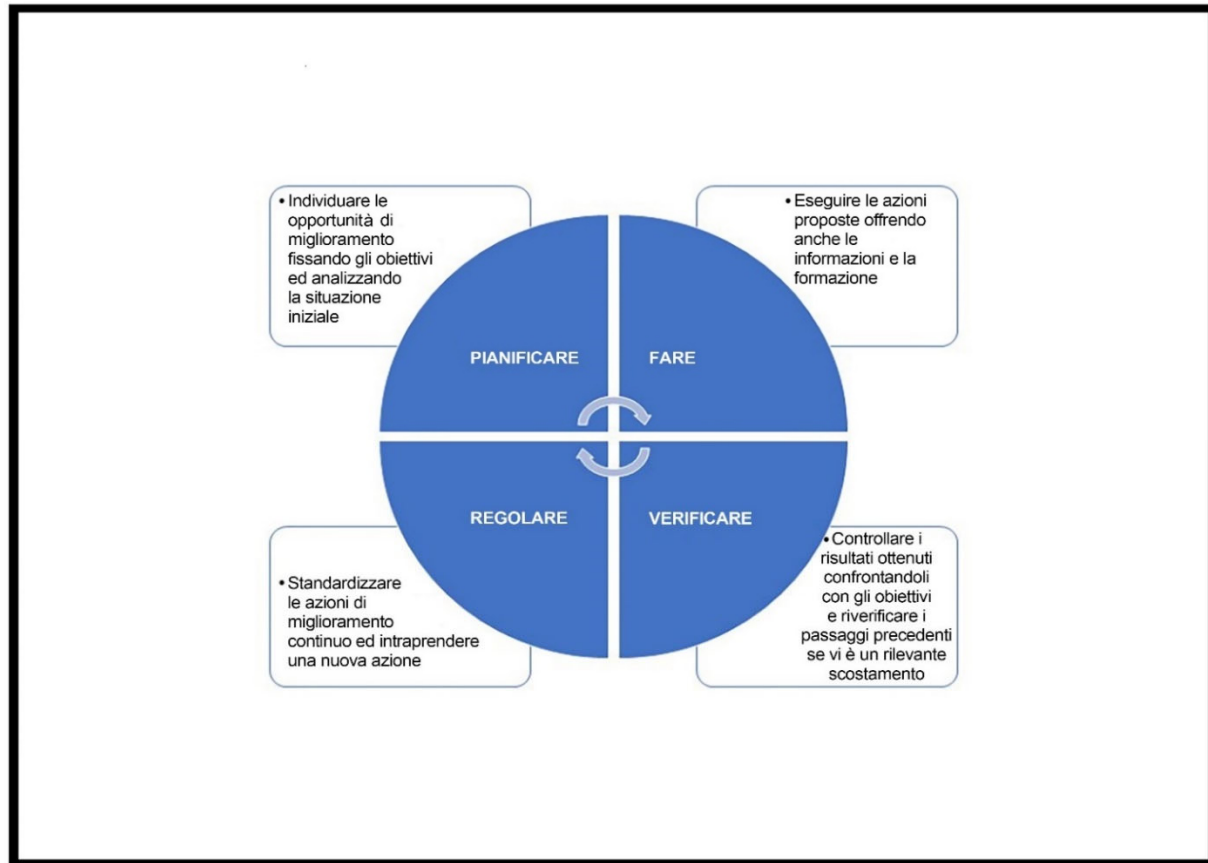
Risulta, quindi, fondamentale attivare un approccio che tenga monitorata l'efficienza del sistema nelle sue diverse articolazioni e, allorché vi siano delle modifiche effettuate sul piano operativo, proceda all'aggiornamento sollecitandone la formalizzazione.

È inoltre indispensabile verificarne la coerenza con altri documenti societari quali, ad esempio, il modello organizzativo redatto ai sensi del D.Lgs. 231/01.

Per tale motivo è opportuno attivare procedure di controllo per esaminare con un approccio orientato al miglioramento continuo.

Per questo si fa ricorso al metodo noto come "ciclo di Deming" o, anche, "Plan, Do, Check, Act" (PDCA) composto dalle seguenti fasi rappresentate nella figura 1.

**Figura 1 – Ciclo di Deming**



**1. Plan (Pianificare):**

- identificare gli obiettivi in relazione alla natura, alle dimensioni e alle strategie dell'impresa;
- analizzare i dati e i processi esistenti;
- pianificare una strategia scegliendo gli indicatori di successo (KPI) (compresi quelli obbligatori per la vigente normativa).

**2. Do (Eeguire):**

- confrontare i KPI con i dati acquisiti;
- implementare il sistema con gli eventuali correttivi;
- iniziare la raccolta dei dati per l'analisi futura.

**3. Check (Verificare):**

- esaminare periodicamente i risultati ottenuti dalla fase di esecuzione, confrontandoli con i risultati attesi e i KPI stabiliti;
- analizzare i dati per identificare le discrepanze e determinare l'efficacia del piano.

**4. Act (Agire):**

- se il programma di interventi ha consentito i miglioramenti programmati, procedere alla stesura e alla formalizzazione;
- se il piano non ha funzionato come previsto, si devono identificare le cause delle discrepanze e iniziare un nuovo ciclo PDCA, usando le informazioni apprese per creare un nuovo piano d'azione.

Questo sistema è progettato per essere un ciclo continuo che contribuisce al miglioramento costante dell'efficienza, dell'efficacia e della flessibilità dei processi e della qualità generale dei risultati all'interno dell'organizzazione.

Questo approccio implica l'identificazione di KPI, cioè di indicatori chiave di prestazione per misurare l'efficienza dei processi predisposti all'interno dell'assetto.

Porsi in sede di analisi dell'assetto di un'impresa dei KPI (Key Performance Indicator) è strategico ai fini dell'oggettivizzazione di un contesto e per poter monitorare i miglioramenti in modo costante e misurabile.

I KPI devono essere identificati tenendo conto per ogni singola impresa di differenti fattori fra i quali, ad esempio, la tipologia di attività, i livelli di rischio, la complessità dell'assetto e così via.

Il confronto fra i KPI e le informazioni raccolte consente di individuare gli eventuali punti di criticità e dove è necessario intervenire con specifiche manovre correttive.

Anche in questo caso i metodi di monitoraggio e la cadenza delle verifiche è una scelta legata alle caratteristiche dell'impresa e alla fase che sta attraversando (avvio, crescita, maturità, ecc.).

Nelle strutture di minore dimensione tale attività può essere svolta da un professionista esterno che abbia le competenze in ambito economico, giuridico e finanziario necessarie ad affiancare la governance segnalando eventuali criticità o punti di debolezza del sistema, mentre nelle imprese più strutturate tale compito può essere affidato a una funzione di staff specifica.

## **BIBLIOGRAFIA**

- [1] UNI/PdR 104:2021 Amministrazione, finanza e controllo - Attività e requisiti dei profili professionali responsabili dell'area amministrazione, finanza e controllo e indirizzi operativi per la valutazione di conformità
- [2] UNI EN ISO 9004:2018 Gestione per la qualità - Qualità di un'organizzazione - Linee guida per conseguire il successo durevole



UNI Ente Italiano di Normazione  
Membro italiano ISO e CEN

Via Sannio, 2 - 20137 Milano  
Via del Collegio Capranica, 4 - 00186 Roma

**[www.uni.com](http://www.uni.com)**



[normeUNI](#)



[@normeUNI](#)



[normeUNI](#)