

<b>UNI/PdR 167:202x</b>	Adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile delle PMI - Requisiti e indirizzi operativi per la valutazione di conformità.
<b>Sommario</b>	<p>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 evidenzi 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.</p> <p>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).</p> <p>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.</p>
<b>Data</b>	28/02/2025

1

## Avvertenza

**Il presente documento è un progetto di Prassi di Riferimento (UNI/PdR) sottoposta alla fase di consultazione, da utilizzare solo ed esclusivamente per fini informativi e per la formulazione di commenti.**

**Il processo di elaborazione delle Prassi di Riferimento prevede che i progetti vengano sottoposti alla consultazione sul sito web UNI per raccogliere i commenti del mercato: la UNI/PdR definitiva potrebbe quindi presentare differenze rispetto al documento messo in consultazione.**

**Questo documento perde qualsiasi valore al termine della consultazione, cioè il: 15/03/2025.**

**UNI non è responsabile delle conseguenze che possono derivare dall'uso improprio del testo dei progetti di Prassi di Riferimento in consultazione.**

2

3

4 **PREMessa**

5 La prassi di riferimento UNI/PdR 167:202x non è una norma nazionale, ma è un documento pubblicato  
6 da UNI, come previsto dal Regolamento UE n.1025/2012, che raccoglie prescrizioni relative a prassi  
7 condivise all'interno dei seguenti soggetti firmatari di un accordo di collaborazione con UNI:

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

9       *Via Pattari, 6*

10      *20122 Milano*

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

13      *NOME COGNOME - Project Leader (ORG)*

14      *NOME COGNOME (ORG)*

15      ..

16

BOZZA CONSULTAZIONE PUBBLICA

17	<b>SOMMARIO</b>	
18	<b>INTRODUZIONE</b>	6
19	1    SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	8
20	2    RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI	8
21	3    Termini e Definizioni	9
22	4    Principio	11
23	4.1  GENERALITÀ	11
24	4.2  INTEGRAZIONE	13
25	4.3  UNICITÀ	13
26	4.4  SPECIFICITÀ	14
27	4.5  COINVOLGIMENTO	14
28	4.6  DINAMICITÀ	14
29	4.7  EFFICIENZA OPERATIVA	15
30	4.8  EFFICIENZA ED EFFICACIA DEI FLUSSI INFORMATIVI	15
31	4.9  FLESSIBILITÀ E ADATTABILITÀ	16
32	4.10 MIGLIORAMENTO CONTINUO	16
33	5    STRUTTURA DI RIFERIMENTO	17
34	5.1  STRUTTURA AZIENDALE	17
35	5.2  ASSETTO ORGANIZZATIVO	18
36	5.2.1 Generalità	18
37	5.2.2 criteri di impostazione	19
38	5.2.3 schema funzionale	19
39	5.3  ASSETTO AMMINISTRATIVO	20
40	5.3.1 Generalità	20
41	5.3.2 OBIETTIVI DELL'ASSETTO AMMINISTRATIVO	21
42	5.3.3 GESTIONI AZIENDALI	21

## Progetto UNI/PdR 167:202x

43	<b>5.4 ASSETTO CONTABILE .....</b>	22
44	<b>5.4.1 Generalità .....</b>	22
45	<b>5.4.2 Pianificazione contabile .....</b>	23
46	<b>5.4.3 sistema contabile .....</b>	23
47	<b>6 SISTEMA DEI CONTROLLI.....</b>	24
48	<b>6.1 GENERALITÀ.....</b>	24
49	<b>6.2 ORGANI DI CONTROLLO .....</b>	25
50	<b>6.3 AUDIT INTERNI (REVISIONE INTERNA).....</b>	25
51	<b>6.4 REVISORI LEGALI E ORGANI DI CONTROLLO .....</b>	26
52	<b>6.5 ORGANISMO DI VIGILANZA EX D.LGS 231/01 .....</b>	26
53	<b>7 RISK BASED APPROACH (THINKING) .....</b>	26
54	<b>8 STRUMENTI DI RILEVAZIONE.....</b>	28
55	<b>8.1 OBIETTIVO E AMBITO DI APPLICAZIONE .....</b>	28
56	<b>8.1.1 Definizione di Strumenti di Rilevazione .....</b>	28
57	<b>8.1.2 Premessa sulle responsabilità: limiti organizzativi .....</b>	28
58	<b>8.1.3 Caratteristiche DEgli Strumenti di Rilevazione.....</b>	28
59	<b>8.2 PROGETTAZIONE DEGLI STRUMENTI DI RILEVAZIONE .....</b>	29
60	<b>8.3 DOCUMENTAZIONE .....</b>	29
61	<b>8.3.1 Generalità .....</b>	29
62	<b>8.3.2 Requisiti Minimi per un Adeguato Assetto in termini di Reportistica.....</b>	30
63	<b>8.3.3 Situazione Economica e Patrimoniale Periodica .....</b>	30
64	<b>8.3.4 Inventario dei Beni e delle Passività .....</b>	30
65	<b>8.3.5 Analisi del Fatturato e del portafoglio ordini.....</b>	30
66	<b>8.3.6 Reportistica previsionale .....</b>	31
67	<b>8.3.7 Reportistica Finanziaria per la Gestione della Liquidità .....</b>	32
68	<b>8.3.8 Reportistica di Magazzino .....</b>	33
69	<b>8.3.9 Centrale dei Rischi di Banca d'Italia .....</b>	33

70	<b>8.3.10</b>	<b>Standard di Qualità per la Reportistica .....</b>	<b>34</b>
71	<b>8.3.11</b>	<b>Strumenti per la Generazione di Report .....</b>	<b>34</b>
72	<b>9</b>	<b>STRUMENTI DI INTERPRETAZIONE E VALUTAZIONE .....</b>	<b>35</b>
73	<b>9.1</b>	<b>OBIETTIVO E AMBITO DI APPLICAZIONE .....</b>	<b>35</b>
74	<b>9.2</b>	<b>CARATTERISTICHE DEGLI STRUMENTI DI INTERPRETAZIONE .....</b>	<b>35</b>
75	<b>9.3</b>	<b>RESPONSABILITÀ PER LA SCELTA DEGLI STRUMENTI DI INTERPRETAZIONE.....</b>	<b>36</b>
76	<b>9.4</b>	<b>PROCESSO DELL'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI .....</b>	<b>36</b>
77	<b>9.5</b>	<b>RESPONSABILITÀ PER L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI .....</b>	<b>37</b>
78	<b>9.6</b>	<b>PROGNOSI E MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO DECISIONALE .....</b>	<b>37</b>
79	<b>10</b>	<b>SCELTA TEMPORALE DELLE VALUTAZIONI .....</b>	<b>38</b>
80	<b>10.1</b>	<b>OBIETTIVO E AMBITO DI APPLICAZIONE .....</b>	<b>38</b>
81	<b>10.2</b>	<b>IDENTIFICAZIONE DELLA PERIODICITÀ DEI REPORT .....</b>	<b>38</b>
82	<b>10.3</b>	<b>METODI PER LA DETERMINAZIONE DELLA PERIODICITÀ .....</b>	<b>39</b>
83	<b>10.4</b>	<b>RESPONSABILITÀ PER LA PERIODICITÀ E LA TEMPESTIVITÀ DEI REPORT .....</b>	<b>40</b>
84	<b>11</b>	<b>Conservazione dei dati .....</b>	<b>40</b>
85	<b>12</b>	<b>VALUTAZIONE di CONFORMITÀ.....</b>	<b>40</b>
86		<b>APPENDICE A (normativa) - VALUTAZIONE di CONFORMITÀ DI TERZA PARTE .....</b>	<b>41</b>
87		<b>APPENDICE B - APPROCCIO DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO APPLICATO ALL'ADEGUATO ASSETTO .....</b>	<b>46</b>
88		<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>49</b>
89			
90			

## 91 INTRODUZIONE

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

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

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

106 Alla governance delle imprese è, quindi, richiesto:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

143 La presente UNI/PdR nasce dalla volontà di ODCEC Milano di sviluppare con UNI un documento per  
144 delineare i criteri che possono condurre a definire adeguato, sotto il profilo amministrativo,  
145 organizzativo e contabile, l'assetto interno ad una impresa ai sensi dell'art. 2086 cc., ivi compresi altri  
146 articoli di dispositivi di legge relativi a obblighi inerenti agli adeguati assetti, così come riportato nel  
147 codice civile e nel codice della crisi e dell'insolvenza.  
148

149

150 **1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE**

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

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

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

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

166

167 **2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI**

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

174 Codice Civile Art. 2086 comma 2

175 Codice Civile art. 2381

176 Codice Civile Art. 2403 Vigilanza dei sindaci

177 Codice Civile 2407 Responsabilità dei Sindaci

178 Codice Civile Art. 2476, c. 6

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

- 183 Raccomandazione n. 2003/361/CE, 8 maggio 2003, Raccomandazione della Commissione relativa alla  
184 definizione delle microimprese, piccole e medie imprese al comma 4, dell'art. 3 del D.Lgs 14/2019, CCII
- 185 Decreto 21 marzo 2023, Composizione negoziata della crisi d'impresa - Verifica della ragionevole  
186 perseguitabilità del risanamento - Recepimento dell'aggiornamento del documento predisposto  
187 nell'ambito dei lavori della Commissione di studio istituita con decreto del 22 aprile 2021<sup>1</sup>
- 188 UNI ISO 9000:2015 Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario
- 189 UNI EN ISO 9001:2015 Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti
- 190 UNI EN ISO 14001:2015 Sistemi di gestione ambientale - Requisiti e guida per l'uso
- 191 UNI 11865:2022 Gestione del rischio - Linea guida per l'integrazione della gestione del rischio nella  
192 governance e nelle attività operative di un'organizzazione in accordo alla UNI ISO 31000, con particolare  
193 riferimento ai sistemi di gestione basati sulle norme ISO che seguono la struttura di alto livello (HLS)
- 194 UNI ISO 31000:2018 Gestione del rischio - Linee guida
- 195 UNI ISO 37000:2021 Governance delle organizzazioni - Guida
- 196 UNI ISO 37301 Sistemi di gestione per la compliance - Requisiti con guida per l'utilizzo
- 197 UNI 11961:2024 Linee guida per l'integrazione del sistema di gestione per la compliance UNI ISO  
198 37301:2021 a supporto dei Modelli Organizzativi di Gestione e Controllo e degli Organismi di Vigilanza  
199 in conformità al D.Lgs.231/2001

### 200 3 TERMINI E DEFINIZIONI

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

202 **3.1 assetto:** Sistema inerente alla struttura organizzativa e alle modalità con cui un'impresa  
203 organizza e coordina le sue risorse, attività e funzioni al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali.

204 **3.2 assetto organizzativo:** Insieme di processi e procedure interne all'impresa che consente di  
205 identificare in modo chiaro e predefinito funzioni aziendali, compiti, deleghe, responsabilità, poteri  
206 autorizzativi e di firma di coloro che operano all'interno della struttura evitando sovrapposizioni e il  
207 verificarsi di condizioni che possano aumentare il rischio di errori nella gestione e di distorsioni o ritardi  
208 nei flussi informativi.

209 **3.3 compito:** Insieme di attività.

210 **3.4 mansione:** Insieme di compiti tipici di un ruolo organizzativo.

---

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

## Progetto UNI/PdR 167:202x

- 211   **3.5 posizione:** Ruolo definito da un insieme di compiti.
- 212   **3.6 funzione:** Insieme di attività elementari, collegate ad un obiettivo di risultato, attribuite a un  
213   organo e relative responsabilità.
- 214   **3.7 assetto amministrativo:** Sistema fatto di direttive, procedure e prassi operative che garantisce  
215   che i dati societari siano completi, attendibili e tempestivi, in accordo con la normativa e i principi  
216   contabili adottati.
- 217   **3.8 assetto contabile:** Sistema di processi e procedure per la raccolta, analisi, predisposizione ed  
218   elaborazione dei dati contabili volto a una verifica della coerenza dei risultati con gli obiettivi della  
219   pianificazione strategica, per consentire l'introduzione di eventuali correttivi anche ai fini della  
220   rilevazione tempestiva della crisi e della immediatezza di risposta dell'organo amministrativo per  
221   l'adozione degli opportuni provvedimenti.
- 222   **3.9 gestore dell'assetto:** Figura di riferimento che verifica le caratteristiche dell'assetto nel suo  
223   complesso, ne analizza la corrispondenza con la documentazione a supporto, suggerendo, ove  
224   necessario, manovre correttive e controlla l'efficienza dei flussi informativi per una coerenza fra la  
225   pianificazione strategica e l'assetto stesso.
- 226   NOTA Gestore dell'assetto può essere l'amministratore stesso, un consulente o un delegato con specifiche  
227   competenze.
- 228   **3.10 governance:** Sistema basato sulle persone attraverso il quale un'organizzazione è diretta,  
229   supervisionata e ha l'obbligo di rendere conto (*held accountable*) del raggiungimento delle proprie  
230   finalità definite.
- 231   [FONTE: UNI ISO 37000:2021, punto 3.1.1]
- 232   **3.11 KPI:** Indicatore chiave di prestazione (KPI - Key Performance Indicators), valore misurabile che  
233   dimostra l'esistenza all'interno dell'impresa di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile in  
234   grado di consentire alla governance di effettuare una consapevole pianificazione strategica anche in  
235   relazione alla determinazione dei rischi assunti e al monitoraggio degli stessi.
- 236   **3.12 azione preventiva o manovra preventiva:** Intervento che modifica l'assetto a fronte di un  
237   possibile accadimento negativo prevedibile per le attività dell'impresa.
- 238   **3.13 azione correttiva o manovra correttiva:** Azione per eliminare la causa di una non conformità  
239   e per prevenirne la ripetizione.
- 240   [FONTE: UNI ISO 37301:2021, punto 3.17]
- 241   **3.14 pianificazione strategica:** Insieme coordinato di competenza della governance inerente alle  
242   scelte e agli obiettivi dell'impresa per il perseguitamento del proprio oggetto sociale. L'assetto aziendale  
243   deve essere strutturato in relazione agli obiettivi individuati dalla governance e alla conseguente  
244   pianificazione strategica.

245    **3.15 procedura:** Modo specificato per svolgere un'attività o un processo<sup>2</sup>.

246    [FONTE: ISO 9000:2015, punto 3.4.5]

247    **3.16 processo:** Insieme di attività correlate o interagenti che utilizzano o trasformano input per  
248    consegnare un risultato.

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

250    **3.17 quality management (QM):** Approccio di gestione aziendale che mira a migliorare la qualità e  
251    l'efficienza in tutti gli aspetti delle operazioni aziendali.

252    **3.18 six sigma:** Metodologia di gestione della qualità che si concentra sull'eliminazione di difetti e  
253    variazioni nei processi aziendali al fine di migliorare la qualità e la soddisfazione del cliente.

254    **3.19 modello di controllo:** Un insieme di tecniche, strumenti e procedure che un'organizzazione  
255    implementa per garantire che le sue operazioni siano allineate agli obiettivi prefissati.

256    **3.20 process owner:** Figura professionale che si occupa della gestione, delle performance e  
257    dell'evoluzione di uno o più processi aziendali.

258    **3.21 referente della governance sugli assetti aziendali:** Professionista competente che la  
259    supporta su tutte le tematiche significative inerenti gli assetti aziendali.

## 260    **4 PRINCIPIO**

### 261    **4.1 GENERALITÀ**

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

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

270    Il modello integrato impone la costante verifica dell'adeguatezza dell'assetto esistente ai piani strategici  
271    della governance e in tal senso opera, proteggendo l'integrità e la continuità aziendale mediante la  
272    prevenzione o mitigazione di fenomeni interferenti in ambito commerciale, finanziario, normativo e di  
273    mercato in grado, quantomeno, di identificare e attutire gli impatti negativi sull'impresa o sui suoi  
274    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.

**Progetto UNI/PdR 167:202x**

- 275 L'assetto, in via generale, può avere una valutazione di adeguatezza se è in grado di:
- 276 – supportare la governance nell' effettuare le proprie scelte, nel valutare i rischi e nel prevenire  
277 eventuali fattori negativi che possano condizionare la realizzazione dei piani strategici;
- 278 – contribuire a mantenere l'impresa in grado di rispettare i propri obblighi di compliance,  
279 migliorando le prestazioni e le performance;
- 280 – consentire il monitoraggio del modo in cui i processi e le procedure di controllo  
281 dell'andamento gestionale, finanziario, amministrativo e contabile operano, evidenziando,  
282 attraverso idonei flussi informativi eventuali fenomeni distorsivi man mano che emergono;
- 283 – offrire elementi di valutazione se i parametri utilizzati per monitorare l'andamento aziendale  
284 (KPI) sono efficaci e adeguati a tale scopo;
- 285 – consentire un confronto fra i risultati attesi delle differenti ipotesi strategiche;
- 286 – far giungere alle posizioni apicali e a tutte le funzioni interessate le informazioni necessarie,  
287 contribuendo a definire le eventuali risorse economiche, finanziarie, professionali essenziali  
288 per mantenere un adeguato assetto aziendale.
- 289

BOZZA CONSULTAZIONE PUBBLICA

- 290 Lo scopo della pianificazione di un assetto d'impresa è la creazione e la protezione del valore.
- 291 Essere dotati di una struttura in grado di rispondere in modo efficace ed efficiente alle scelte strategiche  
292 della governance migliora le prestazioni e favorisce la realizzazione degli obiettivi anche al mutare delle  
293 condizioni di mercato.
- 294 Per poter avere i requisiti di adeguatezza la struttura di un assetto d'impresa deve rispettare alcuni  
295 principi che ne garantiscono l'efficienza nell'operatività della pianificazione strategica.
- 296 I principi cardine che devono sottostare all'implementazione di assetto d'impresa che possa essere  
297 valutato positivamente sono i seguenti.

#### 298        4.2 INTEGRAZIONE

- 299 Considerare l'impresa in modo integrato vuol dire organizzarla in diversi sottosistemi come parte di un  
300 sistema unico e coeso, finalizzato a raggiungere gli obiettivi dell'azienda con maggiore efficacia ed  
301 efficienza.
- 302 Per "sottosistemi" si intendono processi, procedure e pratiche che appartengono a diversi ambiti di  
303 gestione aziendale.
- 304 Tale impostazione consente di ottenere diversi benefici fra i quali, ad esempio:
- 305     – ridurre la duplicazione di lavoro attraverso processi armonizzati;
  - 306     – sfruttare sinergie tra diverse pratiche di gestione;
  - 307     – ottimizzare costi e risorse;
  - 308     – dare maggiore efficacia ai percorsi formativi;
  - 309     – assicurare l'integrazione dell'approccio basato sul rischio e della gestione per la qualità nella  
310 cultura organizzativa.

#### 311        4.3 UNICITÀ

- 312 L'assetto aziendale, nei diversi gradi di complessità, deve essere realizzato seguendo un unico approccio  
313 che consenta di effettuare una valutazione di adeguatezza alla pianificazione strategica anche al fine di  
314 monitorare e valutare i rischi e le criticità delle scelte che si desidera effettuare.
- 315 Il rispetto di questo principio trova poi un riscontro evidente poiché il considerare l'impresa un'unica  
316 realtà trova riscontro su differenti piani e in particolare per quanto attiene:
- 317     – **la personalità giuridica:** l'impresa è riconosciuta legalmente come una persona giuridica,  
318 distinta dalle persone fisiche che ne sono i proprietari o gestori. Ciò significa che può  
319 possedere beni, contrarre obblighi ed esercitare diritti a proprio nome;
  - 320     – **la continuità e l'autonomia patrimoniale:** l'impresa continua la sua esistenza, ha un  
321 proprio patrimonio autonomo come un'entità a sé stante a prescindere dai cambiamenti  
322 dell'assetto proprietario;
  - 323     – **la capacità di agire:** l'impresa può agire in giudizio, acquistare, vendere, assumere  
324 dipendenti e compiere altre azioni legali attraverso i suoi rappresentanti legali o agenti.

325 Questa definizione sottolinea il fatto che, nonostante un'impresa sia costituita da persone,  
326 risorse e processi, essa si comporta e viene trattata come un singolo soggetto agli occhi della  
327 legge e nel mercato.

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

#### **331        4.4 SPECIFICITÀ**

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

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

337 I KPI devono essere scelti seguendo questo criterio.

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

#### **340        4.5 COINVOLGIMENTO**

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

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

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

#### **350        4.6 DINAMICITÀ**

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

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

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

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

362 La cadenza è fissata dalla governance.

#### **4.7 EFFICIENZA OPERATIVA**

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

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

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

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

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

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

- 377 – chiarezza e trasparenza: le informazioni devono essere trasmesse in modo chiaro e  
 378 comprensibile per evitare distorsioni dei dati;
- 379 – tempestività: la procedura di trasmissione deve essere tale da garantire che le informazioni  
 380 giungano al destinatario in tempo utile per consentire decisioni immediate e adeguate;
- 381 – appropriatezza dei canali di comunicazione: la scelta delle modalità di trasmissione deve essere  
 382 coerente con la tipologia delle informazioni trasmesse;
- 383 – verificabilità: ogni dato deve risultare verificabile attraverso l'analisi del processo di cui è il  
 384 risultato;
- 385 – adattabilità: i flussi informativi devono essere costantemente monitorati per garantirne  
 386 l'efficienza soprattutto nei momenti di cambiamento;
- 387 – correttezza nella ricezione: ogni flusso informativo deve essere validato da un riscontro sulla  
 388 ricezione al soggetto destinatario.

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

392

#### 4.9 FLESSIBILITÀ E ADATTABILITÀ

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

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

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

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

#### 405 4.10 MIGLIORAMENTO CONTINUO

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

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

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

423

424 **5 STRUTTURA DI RIFERIMENTO**425 **5.1 STRUTTURA AZIENDALE**

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

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

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

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

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

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

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

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

450 Nel Codice Civile il modello sopra descritto è suddiviso in macroaree: organizzativo, amministrativo e  
 451 contabile; di conseguenza, le linee guida della presente UNI/PdR seguono la medesima impostazione.

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

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

458       **5.2 ASSETTO ORGANIZZATIVO**

459       **5.2.1 GENERALITÀ**

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

462       Elemento portante di un assetto è la struttura organizzativa, che rappresenta la disposizione e  
463       l'organizzazione delle sue componenti interne, inclusi ruoli, responsabilità, linee di autorità e relazioni  
464       tra le diverse unità.

465       Essa definisce come le attività e le persone sono organizzate all'interno dell'impresa al fine di  
466       raggiungere gli obiettivi aziendali.

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

471       Questo principio consente:

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

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

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

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

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

493 **5.2.2 CRITERI DI IMPOSTAZIONE**

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

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

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

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

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

521 **5.2.3 SCHEMA FUNZIONALE**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 560 5.3 ASSETTO AMMINISTRATIVO

#### 561 5.3.1 GENERALITÀ

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

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

567 **5.3.2 OBIETTIVI DELL'ASSETTO AMMINISTRATIVO**

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

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

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

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

590 **5.3.3 GESTIONI AZIENDALI**

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

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

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

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

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

## 623        5.4 ASSETTO CONTABILE

### 624        5.4.1 GENERALITÀ

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

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

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

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

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

634 **5.4.2 PIANIFICAZIONE CONTABILE**

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

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

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

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

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

655 **5.4.3 SISTEMA CONTABILE**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 690 **6 SISTEMA DEI CONTROLLI**

### 691 **6.1 GENERALITÀ**

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

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

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

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

704

## 6.2 ORGANI DI CONTROLLO

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

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

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

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

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

## 720 6.3 AUDIT INTERNI (REVISIONE INTERNA)

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

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

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

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

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

## Progetto UNI/PdR 167:202x

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

### 745 **6.4 REVISORI LEGALI E ORGANI DI CONTROLLO**

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

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

### 752 **6.5 ORGANISMO DI VIGILANZA EX D.LGS 231/01**

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

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

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

## 767 **7 RISK BASED APPROACH (THINKING)**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

812 **8 STRUMENTI DI RILEVAZIONE**

813 **8.1 OBIETTIVO E AMBITO DI APPLICAZIONE**

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

818 **8.1.1 DEFINIZIONE DI STRUMENTI DI RILEVAZIONE**

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

821 **8.1.2 PREMESSA SULLE RESPONSABILITÀ: LIMITI ORGANIZZATIVI**

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

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

833 **8.1.3 CARATTERISTICHE DEGLI STRUMENTI DI RILEVAZIONE**

834 Gli strumenti di rilevazione devono avere le seguenti caratteristiche:

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

## 848      8.2 PROGETTAZIONE DEGLI STRUMENTI DI RILEVAZIONE

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

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

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

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

## 881      8.3 DOCUMENTAZIONE

### 882      8.3.1 GENERALITÀ

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

886 **8.3.2 REQUISITI MINIMI PER UN ADEGUATO ASSETTO IN TERMINI DI REPORTISTICA**

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

890 **8.3.3 SITUAZIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE PERIODICA**

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

- 894 – entrate e uscite;
- 895 – ricavi e costi operativi;
- 896 – flussi di cassa;
- 897 – EBITDA e altri indicatori di performance finanziaria.

898 **8.3.4 INVENTARIO DEI BENI E DELLE PASSIVITÀ**

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

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

903 **8.3.5 ANALISI DEL FATTURATO E DEL PORTAFOGLIO ORDINI**

904 **8.3.5.1 GENERALITÀ**

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

907 **8.3.5.2 SCELTA DEI FATTI ANALIZZABILI**

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

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

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

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

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

- 924 – dati per linea di prodotto o servizio;
- 925 – dati per regione geografica;
- 926 – dati per canale di distribuzione.

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

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

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

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

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

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

#### 940 **8.3.6 REPORTISTICA PREVISIONALE**

##### 941 **8.3.6.1 GENERALITÀ**

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

##### 946 **8.3.6.2 OBIETTIVI DI MASSIMA**

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

- 949 – fatturato previsto;
- 950 – corrispettivi attesi;
- 951 – costi fissi;
- 952 – variazioni dei saldi bancari.

## Progetto UNI/PdR 167:202x

953 Per le imprese più articolate la redazione di flussi finanziari prospettici deve assumere forme più  
954 strutturate per adeguarsi alla maggiore complessità dell'organizzazione, che possono includere:  
955   – budget dettagliati per dipartimento o unità di business;  
956   – proiezioni di flussi di cassa;  
957   – analisi di sensibilità e scenari alternativi;  
958   – business plan: per le imprese di dimensioni maggiori o con una struttura organizzativa  
959 complessa, la previsione dei flussi finanziari prospettici deve essere formulata in modo completo,  
960 ossia prevedendo tutti i dati finanziari utili a capire dove l'azienda sta andando e quindi deve  
961 includere le previsioni dei dati patrimoniali, economici e finanziari.

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

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

### 972 **8.3.7 REPORTISTICA FINANZIARIA PER LA GESTIONE DELLA LIQUIDITÀ**

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

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

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

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

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

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

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

### 997 8.3.8 REPORTISTICA DI MAGAZZINO

998 La gestione efficiente del magazzino è fondamentale per garantire la disponibilità di beni e materiali,  
 999 ottimizzare i costi e migliorare la soddisfazione del cliente. Di seguito sono delineati i requisiti minimi  
 1000 per la reportistica di magazzino:

- 1001 – **inventario periodico:** è essenziale effettuare un inventario periodico dei beni in magazzino per  
 1002 monitorare livelli di scorte, condizioni dei beni e possibili discrepanze;
- 1003 – **movimentazione delle merci:** i report devono tracciare tutte le movimentazioni in entrata e in  
 1004 uscita, comprese le date, le quantità e le ubicazioni all'interno del magazzino;
- 1005 – **valutazione delle scorte:** oltre alla quantità, è importante valutare il valore delle scorte in  
 1006 magazzino, utilizzando metodi come il costo medio ponderato o il FIFO (First-In, First-Out);
- 1007 – **indici di rotazione:** la reportistica deve includere indici di rotazione delle scorte per valutare  
 1008 l'efficienza della gestione del magazzino.

1009 **Analisi delle discrepanze:** qualsiasi discrepanza tra l'inventario fisico e quello contabile deve essere  
 1010 analizzata e documentata, con l'obiettivo di identificare le cause e implementare misure correttive.

1011 **Conformità normativa:** la reportistica di magazzino deve essere in conformità con le normative vigenti,  
 1012 incluse quelle relative alla tracciabilità dei lotti e alla sicurezza dei prodotti.

### 1013 8.3.9 CENTRALE DEI RISCHI DI BANCA D'ITALIA

1014 La Centrale dei rischi di Banca d'Italia rappresenta un elemento chiave per la valutazione del credito e  
 1015 del rischio finanziario dell'impresa e pertanto è una reportistica che deve essere costantemente  
 1016 monitorata. Per finanziamenti che cadono sotto determinate soglie e quindi non sono coperti dalla  
 1017 Centrale dei rischi di Banca d'Italia, è consigliabile consultare analoghe centrali rischi, come CRIF, per  
 1018 garantire una valutazione completa e accurata del profilo di rischio dell'impresa

1019 Questa attenzione a tutte le fonti informative è essenziale per assicurare che gli strumenti di rilevazione  
 1020 catturino tutti i dati e le informazioni utili e siano non solo tecnologicamente adeguati, ma anche  
 1021 conformi e alle esigenze specifiche del contesto finanziario in cui l'impresa opera.

1022 In casi limitati e per imprese di minori dimensioni, laddove i suddetti documenti fossero indisponibili,  
 1023 può essere ammesso in parziale sostituzione la mera rendicontazione dei saldi bancari e il monitoraggio  
 1024 costante degli affidamenti bancari, qualora esistenti. Questa concessione è intesa a fornire un mezzo

## Progetto UNI/PdR 167:202x

1025 alternativo per apprezzare l'andamento della posizione finanziaria netta dell'impresa e dell'effettiva  
1026 disponibilità di risorse finanziarie, quanto meno nel breve periodo.

### 1027 **8.3.10 STANDARD DI QUALITÀ PER LA REPORTISTICA**

1028 Qualsiasi sia la scelta in termini di reportistica da utilizzare occorre rispettare determinati standard di  
1029 qualità:

- 1030 – **trasparenza:** i report devono essere redatti in modo chiaro e trasparente, evitando ambiguità  
1031 interpretative;
- 1032 – **tempestività:** i report devono essere generati e distribuiti in conformità con le tempistiche  
1033 stabilite, per permettere una gestione efficace e decisioni informate;
- 1034 – **conformità:** tutti i report devono essere conformi agli standard contabili e normativi vigenti,  
1035 inclusi eventuali standard internazionali applicabili;
- 1036 – **verificabilità:** tutti i report devono essere redatti in modo tale da poter essere assoggettati a  
1037 procedure di verifica e audit, sia interni che esterni, per assicurare la loro affidabilità;
- 1038 – **circolarità:** tutti i report devono arrivare alle persone interessate ad acquisire i dati e le  
1039 informazioni in essi riportati.

### 1040 **8.3.11 STRUMENTI PER LA GENERAZIONE DI REPORT**

1041 La scelta degli strumenti per la generazione di report deve essere tale da assicurare l'attendibilità e la  
1042 completezza delle informazioni e dei dati in essi riportati, oltre che l'efficacia e l'efficienza del processo  
1043 di rilevazione. In relazione alle esigenze specifiche devono essere utilizzati:

- 1044 – **fogli di calcolo:** per imprese di piccole dimensioni o con esigenze meno complesse, i fogli di  
1045 calcolo possono essere strumenti di reportistica sufficienti a raccogliere informazioni e dati;
- 1046 – **software di contabilità:** molti software di contabilità offrono moduli per la generazione di  
1047 report finanziari, di magazzino e di altro tipo;
- 1048 – **sistemi ERP (*Enterprise Resource Planning*):** per imprese di dimensioni maggiori o con  
1049 esigenze più complesse, un sistema ERP come SAP, Oracle o Microsoft Dynamics può offrire  
1050 funzionalità avanzate di reportistica integrate con altri processi aziendali;
- 1051 – **software specializzati:** esistono software specializzati nella generazione di report e nell'analisi  
1052 dei dati, che offrono maggiore flessibilità e capacità di personalizzazione, funzionale ad avere  
1053 un'analisi dei dati più strutturata e focalizzata sulle esigenze della singola impresa;
- 1054 – **soluzioni cloud:** l'uso di soluzioni cloud può facilitare l'accesso ai report da parte di vari  
1055 stakeholder aziendali e migliorare la collaborazione;
- 1056 – **sistemi customizzati:** per esigenze molto specifiche, può essere presa in considerazione la  
1057 possibilità di sviluppare un sistema customizzato di reportistica.

1058 **9 STRUMENTI DI INTERPRETAZIONE E VALUTAZIONE**1059 **9.1 OBIETTIVO E AMBITO DI APPLICAZIONE**

1060 Mentre la rilevazione riguarda l'acquisizione, la registrazione e la conservazione di dati e informazioni,  
 1061 focalizzandosi sulla quantità e la qualità delle informazioni raccolte, l'interpretazione si concentra sulla  
 1062 trasformazione di questi dati in intuizioni azionabili che possono guidare la strategia e le operazioni  
 1063 aziendali e trasformare questi dati in decisioni idonee a guidare la strategia di sviluppo e le operazioni  
 1064 aziendali.

1065 Gli strumenti di interpretazione sono essenziali per fornire il contesto, la comprensione e la prospettiva  
 1066 necessari per prendere decisioni informate. Essi agiscono come un ponte tra la mera raccolta di dati e  
 1067 l'azione concreta, permettendo alle imprese di navigare in un ambiente sempre più complesso e  
 1068 dinamico. Questi strumenti possono variare notevolmente in complessità e scopo, abbracciando una  
 1069 gamma che va dai metodi statistici e analitici ai modelli finanziari avanzati, dai *dashboard* interattivi ai  
 1070 sofisticati sistemi di *Business Intelligence*.

1071 L'ambito di applicazione è quindi ampio e flessibile, progettato per essere adattabile alle esigenze  
 1072 specifiche di ciascuna impresa. Tuttavia, indipendentemente dalla complessità o dalla dimensione  
 1073 dell'organizzazione, è fondamentale che gli strumenti di interpretazione siano allineati con gli obiettivi  
 1074 aziendali e integrati in modo coerente con gli strumenti di rilevazione.

1075 **9.2 CARATTERISTICHE DEGLI STRUMENTI DI INTERPRETAZIONE**

1076 Gli strumenti di interpretazione devono soddisfare una serie di criteri per garantire che siano efficaci,  
 1077 affidabili e allineati con gli obiettivi aziendali. Di seguito sono elencate le caratteristiche fondamentali  
 1078 che tali strumenti devono possedere:

- 1079 – **precisione analitica:** devono essere in grado di fornire analisi accurate e dettagliate,  
 1080 minimizzando il rischio di errori o distorsioni interpretative;
- 1081 – **flessibilità:** devono essere flessibili abbastanza da adattarsi a diversi tipi di dati e a vari contesti  
 1082 aziendali, permettendo analisi sia qualitative che quantitative;
- 1083 – **interoperabilità:** è fondamentale che essi siano compatibili con gli strumenti di rilevazione  
 1084 utilizzati, per facilitare un flusso di dati coerente e integrato;
- 1085 – **facilità d'uso:** devono essere intuitivi e accessibili, in modo che possano essere utilizzati  
 1086 efficacemente da personale con diversi livelli di competenza analitica;
- 1087 – **scalabilità:** devono essere progettati per crescere e adattarsi alle esigenze in evoluzione  
 1088 dell'impresa, sia in termini di volume di dati che di complessità analitica;
- 1089 – **conformità normativa:** come per gli strumenti di rilevazione, anche gli strumenti di  
 1090 interpretazione devono essere conformi alle leggi e alle normative vigenti, incluse quelle relative  
 1091 alla privacy e alla sicurezza dei dati;
- 1092 – **trasparenza:** devono permettere un alto grado di trasparenza nelle analisi, fornendo la  
 1093 possibilità di tracciare e verificare i dati e i metodi utilizzati;

- 1095 – **capacità di reporting:** oltre all'analisi, devono fornire funzionalità robuste di reporting che  
1096 permettano la comunicazione efficace dei risultati all'interno dell'organizzazione;  
1097 – **aggiornamento e manutenzione:** è essenziale che gli strumenti siano mantenuti e aggiornati  
1098 regolarmente per garantire che rimangano efficaci e conformi nel tempo.

### 1099 9.3 RESPONSABILITÀ PER LA SCELTA DEGLI STRUMENTI DI INTERPRETAZIONE

1100 Nella definizione dell'assetto organizzativo è importante che sia indicato il soggetto responsabile della  
1101 scelta, dandone evidenza nell'organigramma. L'affidamento di tale responsabilità deve essere frutto di  
1102 un'analisi dettagliata delle esigenze specifiche dell'impresa e delle competenze disponibili all'interno  
1103 dell'organizzazione.

### 1104 9.4 PROCESSO DELL'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

1105 La validità della reportistica consuntiva e previsionale è supportata dall'esistenza di un attento processo  
1106 di analisi degli scostamenti fra quanto previsto e quanto effettivamente realizzato a consuntivo. Nel  
1107 processo di analisi degli scostamenti l'individuazione delle cause è una fase cruciale che deve essere  
1108 condotta con rigore metodologico per garantire che le azioni correttive o strategiche siano basate su una  
1109 comprensione accurata delle variazioni osservate.

1110 Di seguito, sono delineate le fasi del processo di individuazione delle cause:

- 1111 – **definizione degli indicatori:** prima di procedere con qualsiasi forma di analisi, è cruciale  
1112 stabilire gli indicatori chiave di performance (KPI) che saranno al centro dell'indagine. Questi  
1113 indicatori devono essere strettamente allineati con gli obiettivi aziendali e devono essere  
1114 quantificabili in modo preciso. È importante considerare una gamma equilibrata di metriche che  
1115 coprano vari aspetti dell'organizzazione, come la performance finanziaria, i processi interni, la  
1116 soddisfazione del cliente e la capacità di innovazione e crescita. Questo approccio olistico  
1117 assicura che gli indicatori scelti forniscano una visione completa e bilanciata dell'efficacia  
1118 operativa e strategica dell'impresa;
- 1119 – **raccolta dei dati:** una volta definiti gli indicatori, i dati effettivi consuntivati e i dati previsionali  
1120 devono essere raccolti da fonti affidabili e devono essere verificati per assicurare la loro  
1121 accuratezza e completezza;
- 1122 – **calcolo degli scostamenti:** per ogni indicatore selezionato, lo scostamento viene calcolato come  
1123 la differenza tra il valore effettivo consuntivato e il valore previsto o budgetizzato. Gli  
1124 scostamenti possono essere determinati in valore assoluto o in percentuali;
- 1125 – **identificazione degli scostamenti significativi:** non tutti gli scostamenti richiedono un'analisi  
1126 dettagliata. Pertanto, è necessario stabilire una soglia di significatività al di sopra della quale gli  
1127 scostamenti saranno oggetto di ulteriore indagine;
- 1128 – **analisi preliminare:** prima di procedere all'individuazione delle cause, si effettua un'analisi  
1129 preliminare per escludere variazioni dovute a fattori esterni non controllabili, come fluttuazioni  
1130 del mercato o cambiamenti normativi;
- 1131 – **indagine dettagliata:** per gli scostamenti significativi, si procede con un'indagine dettagliata che  
1132 può includere interviste con il personale coinvolto, revisione di documentazione interna e analisi  
1133 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.

1249        **10.4 RESPONSABILITÀ PER LA PERIODICITÀ E LA TEMPESTIVITÀ DEI REPORT**

1250        La scelta deve essere supportata da un'analisi dettagliata delle esigenze specifiche dell'impresa e delle  
1251        competenze disponibili all'interno dell'organizzazione.

1252        **11 CONSERVAZIONE DEI DATI**

1253        Ai fini dell'esimente delle responsabilità connesse all'art. 2086, tutti i dati relativi alla vita aziendale e al  
1254        monitoraggio della sua evoluzione devono essere conservati almeno fino ai termini di legge.

1255        **12 VALUTAZIONE DI CONFORMITÀ**

1256        La valutazione di conformità è utilizzata nel mercato al fine di accrescere la fiducia nella conformità di un  
1257        oggetto. La valutazione di conformità del PROCESSO/SERVIZIO ai requisiti della presente UNI/PdR può  
1258        essere effettuata da:

1259        - fornitore del PROCESSO/SERVIZIO (prima parte);

1260        - utilizzatore del PROCESSO/SERVIZIO (seconda parte);

1261        - un organismo di certificazione indipendente (terza parte), accreditato in conformità alla UNI CEI EN  
1262        ISO/IEC 17065:2012.

1263        Qualora l'organizzazione intenda effettuare una valutazione di conformità di prima parte, quest'ultima  
1264        deve essere conforme alla UNI CEI EN ISO/IEC 17050.

1265        Qualora l'organizzazione e l'utilizzatore del PROCESSO/SERVIZIO concordino di effettuare una  
1266        valutazione di conformità di seconda parte, quest'ultima deve essere effettuata in conformità a criteri  
1267        condivisi tra le parti.

1268        Qualora l'organizzazione intenda ottenere una certificazione (valutazione della conformità di terza  
1269        parte), si applicano i criteri riportati nell'Appendice A.

1270        Si ricorda che solo la valutazione di conformità di terza parte costituisce presunzione di conformità alle  
1271        norme, concetto introdotto con il "nuovo approccio" delle Direttive Europee (articolo 7 della direttiva  
1272        2006/42/CE) e ribadito dal Decreto Legislativo 106/2009, articolo 6, che stabilisce che la conformità a  
1273        norme tecniche può essere utilizzata per dimostrare la conformità ai requisiti di legge.

1274

**APPENDICE A (NORMATIVA) - VALUTAZIONE DI CONFORMITÀ DI TERZA PARTE**

1275	<b>A.1. Generalità</b>										
1277	La presente appendice specifica i requisiti per la valutazione della conformità di terza parte del 1278 PROCESSO/SERVIZIO, secondo la UNI CEI EN ISO/IEC 17065:2012, il cui obiettivo è assicurare una 1279 sempre maggiore uniformità e trasparenza del processo di certificazione.										
1280	<b>A.2. Riferimenti per l'accreditamento</b>										
1281	<table border="1"> <tr> <td>Norma di accreditamento</td><td>UNI CEI EN ISO/IEC 17065:2012</td></tr> <tr> <td>Schema di certificazione</td><td> <p>La presente UNI/PdR, che è stata redatta tenendo in considerazione le norme / leggi:</p> <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 Dlgs. n.155 del 19 ottobre 2017</li> <li>• Art.2086 del Codice Civile "Gestione dell'Impresa"</li> </ul> </td></tr> <tr> <td>Documenti IAF applicabili</td><td>Trovano applicazione tutti i documenti IAF previsti per i sistemi di gestione, ove applicabili.</td></tr> <tr> <td>Soggetti che possono richiedere la certificazione</td><td>La certificazione prevista dalla presente UNI/PdR può essere richiesta da qualsiasi tipo di organizzazione, italiana o estera.</td></tr> <tr> <td>Possibili esclusioni</td><td>Tutti i servizi erogati dall' organizzazione devono essere oggetto di certificazione, senza nessuna possibile esclusione. La certificazione è rilasciata per singolo soggetto giuridico.</td></tr> </table>	Norma di accreditamento	UNI CEI EN ISO/IEC 17065:2012	Schema di certificazione	<p>La presente UNI/PdR, che è stata redatta tenendo in considerazione le norme / leggi:</p> <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 Dlgs. 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.
Norma di accreditamento	UNI CEI EN ISO/IEC 17065:2012										
Schema di certificazione	<p>La presente UNI/PdR, che è stata redatta tenendo in considerazione le norme / leggi:</p> <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 Dlgs. 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.										
1282	<b>A.3. Requisiti per gli organismi di certificazione (OdC)</b> <p>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.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Punti della UNI CEI EN ISO/IEC 17065</b></th><th></th><th><b>Requisiti aggiuntivi</b></th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Punto 4. Requisiti generali</td><td>a)</td><td> <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 norma.</p> </td></tr> </tbody> </table>	<b>Punti della UNI CEI EN ISO/IEC 17065</b>		<b>Requisiti aggiuntivi</b>	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 norma.</p>				
<b>Punti della UNI CEI EN ISO/IEC 17065</b>		<b>Requisiti aggiuntivi</b>									
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 norma.</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 norma.</p> <p>La dichiarazione di conformità annessa al marchio deve contenere quanto segue: <i>Organizzazione ... (ragione sociale) con PROCESSO/SERVIZIO 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><b>NOTA.</b> 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. E' 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, acquisite 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> <p>- una significativa esperienza nell'attività di valutazione della conformità con almeno 10 audit di terza parte (schemi di certificazione ISO 17021-1 o ISO 17065);</p> <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</p>
--	--

		<p>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 la 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> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><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		-

1286

1287

BOZZA CONSULTAZIONE PUBBLICA

**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.

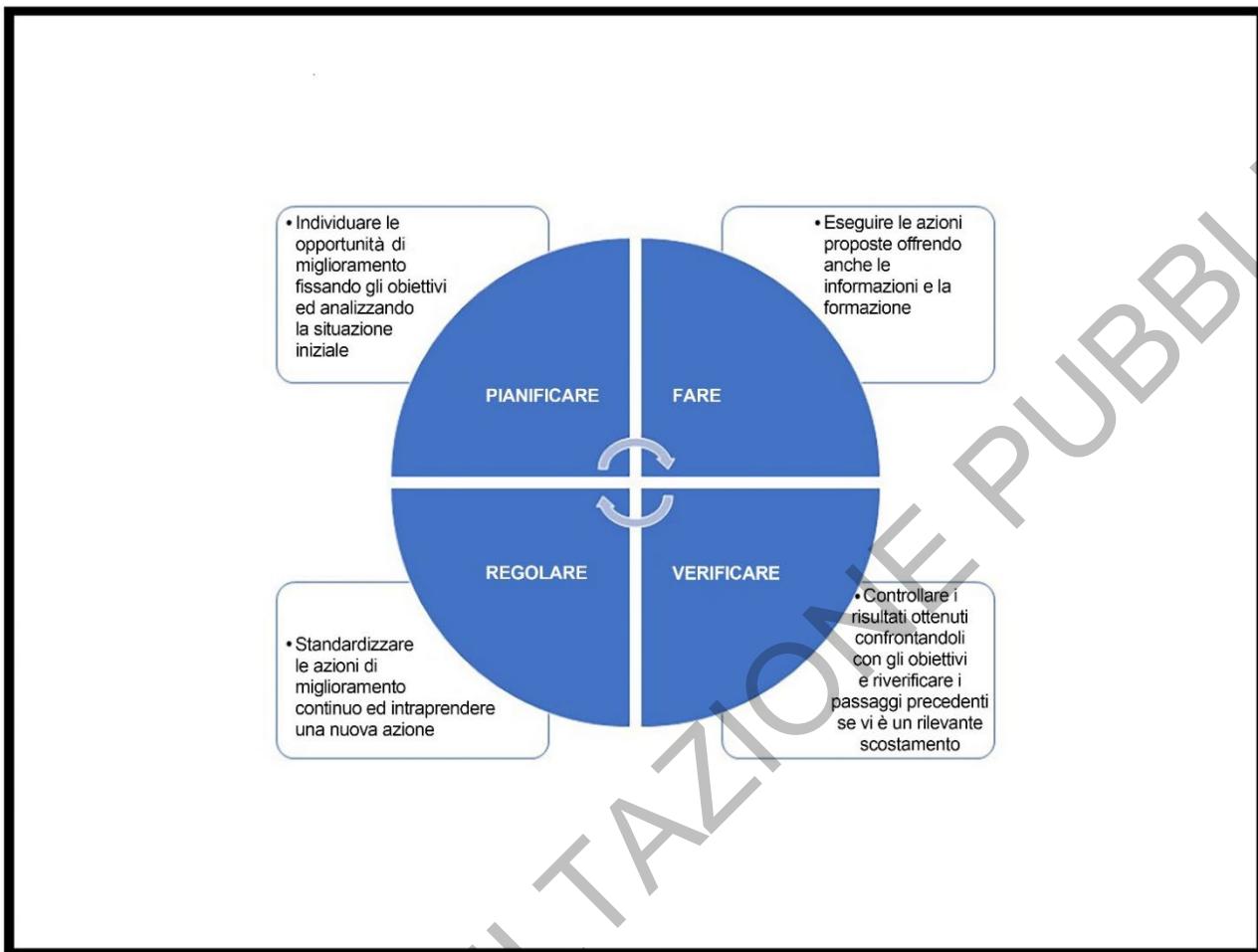
Per tale motivo è opportuno attivare procedure di controllo per esaminare con un approccio orientato al miglioramento continuo.

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.

1304

BOZZA CONSULTAZIONE PUBBLICA

1305

**Figura 1 – Ciclo di Deming**

1306

**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 (Eseguire):**

- 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.

1320 **4. Act (Agire):**

- 1321 – se il programma di interventi ha consentito i miglioramenti programmati, procedere alla stesura  
1322 e alla formalizzazione;
- 1323 – se il piano non ha funzionato come previsto, si devono identificare le cause delle discrepanze e  
1324 iniziare un nuovo ciclo PDCA, usando le informazioni apprese per creare un nuovo piano  
1325 d'azione.

1326 Questo sistema è progettato per essere un ciclo continuo che contribuisce al miglioramento costante  
1327 dell'efficienza, dell'efficacia e della flessibilità dei processi e della qualità generale dei risultati all'interno  
1328 dell'organizzazione.

1329 Questo approccio implica l'identificazione di KPI, cioè di indicatori chiave di prestazione per misurare  
1330 l'efficienza dei processi predisposti all'interno dell'assetto.

1331 Porsi in sede di analisi dell'assetto di un'impresa dei KPI (Key Performance Indicator) è strategico ai fini  
1332 dell'oggettivizzazione di un contesto e per poter monitorare i miglioramenti in modo costante e  
1333 misurabile.

1334 I KPI devono essere identificati tenendo conto per ogni singola impresa di differenti fattori fra i quali, ad  
1335 esempio, la tipologia di attività, i livelli di rischio, la complessità dell'assetto e così via.

1336 Il confronto fra i KPI e le informazioni raccolte consente di individuare gli eventuali punti di criticità e  
1337 dove è necessario intervenire con specifiche manovre correttive.

1338 Anche in questo caso i metodi di monitoraggio e la cadenza delle verifiche è una scelta legata alle  
1339 caratteristiche dell'impresa e alla fase che sta attraversando (avvio, crescita, maturità, ecc.).

1340 Nelle strutture di minore dimensione tale attività può essere svolta da un professionista esterno che  
1341 abbia le competenze in ambito economico, giuridico e finanziario necessarie ad affiancare la governance  
1342 segnalando eventuali criticità o punti di debolezza del sistema, mentre nelle imprese più strutturate tale  
1343 compito può essere affidato a una funzione di staff specifica.

1344

1345

## BIBLIOGRAFIA

- 1346 [1] UNI/PdR 104:2021 Amministrazione, finanza e controllo - Attività e requisiti dei profili  
1347 professionali responsabili dell'area amministrazione, finanza e controllo e indirizzi operativi per la  
1348 valutazione di conformità
- 1349 [2] UNI EN ISO 9004:2018 Gestione per la qualità - Qualità di un'organizzazione - Linee guida per  
1350 conseguire il successo durevole

BOZZA CONSULTAZIONE PUBBLICA