­­­

documento di ricerca

Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative

*Autori*

Cristina Bauco

Roberto De Luca

Nicola Lucido

Alessandra Pagani

25 luglio 2023

ConsiglierE Delegato

Aree di delega CNDCEC

David Moro

Diritto societario

**Sommario**

[Indicazioni metodologiche 2](#_Toc141370284)

[1. La valutazione del modello di business 3](#_Toc141370285)

[2. La valutazione del modello gestionale 4](#_Toc141370286)

[3. La valutazione degli adeguati assetti organizzativi 5](#_Toc141370287)

[4. La valutazione degli adeguati assetti amministrativi 8](#_Toc141370288)

[5. La valutazione degli adeguati assetti contabili 10](#_Toc141370289)

Indicazioni metodologiche

È doveroso spendere considerazioni in merito alla struttura delle check-list che di seguito si propongono.

Il metodo di rappresentazione impiegato reca nella prima colonna il quesito cui si affianca la risposta (contenuta nella seconda colonna). Qualora si ritenga di non dover rispondere a un quesito, poiché non rilevante o non applicabile in relazione alla natura economica, alla tipologia e alla dimensione dell’impresa, si potrà scegliere di barrare la casella N/A (non applicabile). In quest’ultima circostanza, sarebbe auspicabile che nell’ultima delle quattro colonne, destinata ad accogliere eventuali note e commenti, sia chiarito il motivo per cui non si sia ritenuto di dover rispondere al quesito.

In caso di riposta affermativa al quesito della prima colonna, ove possibile, sarebbe opportuno esprimersi anche in merito all’adeguatezza della variabile in relazione alla natura economica e alla dimensione dell’impresa (criterio della proporzionalità)[[1]](#footnote-2).

Più nel dettaglio, in calce alle specifiche check-list relative alla valutazione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, si consente la possibilità di esprimersi rispetto alle eventuali criticità riscontrate, elaborando un giudizio complessivo relativo all’adeguatezza degli assetti e fornendo possibili suggerimenti per migliorarli. Ovviamente, il giudizio di adeguatezza sarà influenzato dalla specificità dell’organizzazione e la valutazione dovrà effettuarsi “in misura proporzionata” alla natura, alla dimensione e alla complessità dell’attività in concreto esercitata, nonché agli obblighi di legge cui l’impresa è tenuta a conformarsi.

Resta nella discrezionalità del soggetto che compila le check-list, anche se appare altamente consigliabile, raccogliere la documentazione a supporto che attesti l’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile (a titolo esemplificativo, le procedure adottate, il report prodotto dal sistema informativo contabile, il documento comprovante le competenze dei diversi membri dell’organizzazione, ecc.).

## La valutazione del modello di business

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Quesito** | **Risposta** | **Adeguato** | **Note e Commenti** |
| 1. L’impresa, nella costruzione del proprio modello di business, ha definito la propria Vision e la propria Mission[[2]](#footnote-3)?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Il modello di business dell’impresa è stato strutturato e formalizzato? (verificare se sono stati utilizzati strumenti quali il Business Model Canvas o simili)   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Si ritiene che il modello di business sia adeguatamente comunicato e condiviso all’interno dell’organizzazione?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Nella costruzione del modello di business l’impresa ha enfatizzato minacce e opportunità relativamente alle variabili esterne e i propri punti di forza e di debolezza con riferimento alle variabili interne (analisi SWOT)?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Nella costruzione del modello di business l’impresa ha formalizzato[[3]](#footnote-4) un sistema di obiettivi?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Nella costruzione del modello di business l’impresa ha formalizzato un piano strategico coerente con gli obiettivi in precedenza definiti?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |

## La valutazione del modello gestionale

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Quesito** | **Risposta** | **Adeguato** | **Note e Commenti** |
| 1. L’impresa ha identificato un responsabile IT? | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’impresa è dotata di un sistema informativo integrato (ad esempio, un ERP o altro sistema meno complesso)?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Il sistema informativo dell’impresa è orientato ai suoi obiettivi?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Il sistema informativo consente a tutti i livelli flussi attendibili, chiari e tempestivi?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Sono presenti meccanismi di protezione rispetto a violazioni (interne e/o esterne) del sistema informativo?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Il sistema informativo consente la gestione e la protezione dei dati?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Quali sono i canali che il sistema informativo aziendale predilige?   (*risposta multipla*) | 🞎 Email  🞎 Cartelle condivise  🞎 Software non integrato  🞎 Software Integrato (ERP)  🞎 Altro \_\_\_\_\_ | 🞎 Sì 🞎 No  🞎 Sì 🞎 No  🞎 Sì 🞎 No  🞎 Sì 🞎 No  🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Il sistema informativo è funzionale al sistema di gestione del rischio dell’impresa?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |

## La valutazione degli adeguati assetti organizzativi

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Quesito** | **Risposta** | **Adeguato** | **Note e Commenti** |
| 1. L’impresa è dotata di un organigramma formalizzato e comunicato all’interno dell’organizzazione?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. In caso di riposta affermativa alla precedente domanda, qual è il modello di struttura organizzativa adottato?   (*risposta singola*) | 🞎Semplice  🞎 Funzionale  🞎 Divisionale  🞎 A matrice  🞎 Per progetti  🞎 Per processi  🞎 Altro \_\_\_\_\_ | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’impresa è dotata di un funzionigramma formalizzato e comunicato al suo interno?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’impresa è dotata di un mansionario formalizzato e comunicato al suo interno?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Nei procedimenti di selezione del personale, l’impresa è dotata di procedure e/o di strumenti di analisi delle competenze dei candidati?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’impresa è dotata di sistemi di valutazione costante delle competenze delle risorse umane in relazione ai ruoli ricoperti?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. In caso di risposta negativa alla precedente domanda, l’impresa organizza corsi di formazione e di aggiornamento nell’ottica di un percorso di crescita professionale?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Si ritiene che l’assegnazione di compiti e mansioni rispetti la corrispondenza tra delega assegnata e poteri decisori in capo al delegato?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’impresa è dotata di procedure operative e processi formalizzati (ciclo attivo, passivo, ecc.)?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’impresa è dotata di procedure operative e processi formalizzati a supporto degli obiettivi di sostenibilità dell’attività?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’impresa ha previsto procedure autorizzative in relazione a specifiche attività operative (ad esempio, accessi identificativi al sistema informativo, autorizzazione per spese superiori a determinati importi, ecc.)?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’impresa è dotata di un sistema di ERM (*Enterprise Risk Management*)?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. È presente un sistema di controllo interno e gestione dei rischi (SCIGR)?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’impresa ha adottato un modello organizzativo ai sensi del d.lgs. 231/2001?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, qual è la composizione dell’organismo di vigilanza?   (*risposta singola*) | 🞎 Monocratico  🞎 Collegiale | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’organismo di vigilanza ha evidenziato criticità? | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A |  |  |
| 1. L’impresa, ricorrendo i presupposti previsti dalla normativa, ha adottato canali di segnalazione interna ai sensi del d.lgs. 24/2023 (*c.d. decreto whistleblowing*)?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Nell’ambito della gestione dei rischi aziendali, sono stati analizzati anche quelli relativi ai fattori ESG?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Sono state rilasciate certificazioni per l’esercizio di attività in specifici settori? | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A |  |  |
| 1. L’impresa ha adottato procedure e misure per ridurre il divario di genere? | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. È stata rilasciata la certificazione della parità di genere? | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A |  |  |
| Criticità da evidenziare sull’adeguatezza dell’assetto organizzativo dell’impresa | | | |
| Giudizio finale sull’adeguatezza dell’assetto organizzativo dell’impresa | | | |
| Eventuali suggerimenti per migliorare l’adeguatezza dell’assetto organizzativo dell’impresa | | | |

## 

## La valutazione degli adeguati assetti amministrativi

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Quesito** | **Risposta** | **Adeguato** | **Note e Commenti** |
| 1. Nelle società di capitali, è presente un consiglio di amministrazione?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Nel caso di costituzione di un consiglio di amministrazione, sono stati formalizzati i poteri e i compiti assegnati a ciascun componente?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Si ritiene che ci sia corrispondenza tra delega assegnata e poteri decisori in capo al delegato?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. È presente una funzione di internal audit?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Nel caso di s.r.l., al ricorrere delle condizioni previste dalla normativa, è stato nominato un organo di controllo, anche monocratico?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A |  |  |
| 1. Nel caso di s.r.l., al ricorrere delle condizioni previste dalla normativa, è stato nominato un soggetto incaricato della revisione legale?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A |  |  |
| 1. L’organo di amministrazione o l’imprenditore agiscono in presenza di un piano industriale?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’organo di amministrazione o l’imprenditore agiscono in presenza di piani operativi?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Esistono funzioni ricoperte da soggetti esterni all’organizzazione (ad esempio, responsabile finanziario, sicurezza, legale, privacy, ecc.)?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Sono presenti procedure o regolamenti per la gestione delle operazioni con parti correlate?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Sono presenti procedure o regolamenti per la gestione delle risorse finanziarie e la prevenzione dei fenomeni di riciclaggio?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| Criticità da evidenziare sull’adeguatezza dell’assetto amministrativo dell’impresa | | | |
| Giudizio finale sull’adeguatezza dell’assetto amministrativo dell’impresa | | | |
| Eventuali suggerimenti per migliorare l’adeguatezza dell’assetto amministrativo dell’impresa | | | |

## La valutazione degli adeguati assetti contabili

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Quesito** | **Risposta** | **Adeguato** | **Note e Commenti** |
| 1. L’impresa è dotata di un sistema informativo contabile integrato (ad esempio, si avvale di un unico software o più software per gli adempimenti contabili e fiscali)?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’impresa ha esternalizzato le procedure di registrazione e gestione delle operazioni contabili (contabilità interna o esterna)?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, l’esternalizzazione delle procedure contabili è parziale o totale[[4]](#footnote-5)?   (*risposta singola*) | 🞎 Totale  🞎 Parziale | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Nel caso di esternalizzazione parziale o totale, come avviene il trasferimento dei dati e delle informazioni?   (*risposta multipla*) | 🞎 Fax  🞎 Email  🞎 Condivisione di un sistema informativo  🞎 Altro \_\_\_\_\_ | 🞎 Sì 🞎 No  🞎 Sì 🞎 No  🞎 Sì 🞎 No  🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. Con quale cadenza avviene l’aggiornamento della contabilità?   (*risposta singola*) | 🞎 Mensile  🞎 Trimestrale  🞎 Quadrimestrale  🞎 Semestrale  🞎 Annuale | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’impresa, a seguito dell’aggiornamento contabile, predispone bilanci infrannuali di esercizio?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’impresa, a seguito dell’aggiornamento contabile, predispone bilanci infrannuali gestionali?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’impresa è dotata di un sistema di analisi di bilancio comprensivo di indici e indicatori di natura reddituale, patrimoniale e finanziaria?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’analisi degli indici e degli indicatori di cui alla precedente domanda è effettuata in un’ottica di continuità aziendale e ai fini della rilevazione tempestiva della crisi d’impresa[[5]](#footnote-6)?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’impresa è dotata di un sistema di controllo di gestione?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’impresa è dotata di un sistema di contabilità analitica?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’impresa è dotata di un sistema di KPI (*Key Performance Indicator*) relativi agli elementi più rilevanti della gestione?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. L’impresa è dotata di un sistema di budgeting e reporting?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| 1. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, con quale cadenza l’impresa gestisce la reportistica relativa agli scostamenti?   (*risposta singola*) | 🞎 Mensile  🞎 Trimestrale  🞎Quadrimestrale  🞎Semestrale  🞎Annuale | 🞎Sì 🞎 No |  |
| 1. L’impresa pone attenzione ad aspetti finanziari quali, ad esempio, piano di tesoreria a sei mesi, analisi dei flussi di cassa, valutazione della posizione finanziaria netta, ecc.?   (*risposta singola*) | 🞎 Sì 🞎 No 🞎 N/A | 🞎 Sì 🞎 No |  |
| Criticità da evidenziare sull’adeguatezza dell’assetto contabile dell’impresa | | | |
| Giudizio finale sull’adeguatezza dell’assetto contabile dell’impresa | | | |
| Eventuali suggerimenti per migliorare l’adeguatezza dell’assetto contabile | | | |

1. Ad esempio, non è scontato che un organigramma presente in azienda sia adeguato alla sua dimensione e alla natura dell’attività svolta. Allo stesso modo, un processo di budgeting che non rispetti i principi della programmazione, seppur presente (risposta affermativa seconda colonna), potrebbe non ritenersi adeguato. [↑](#footnote-ref-2)
2. Se possibile, riportare, nelle note e commenti, una breve descrizione della Vision e della Mission utile a comprendere se quanto l’imprenditore esprime rispecchia la realtà. [↑](#footnote-ref-3)
3. La formalizzazione presuppone una produzione documentale da cui traspaia in modo chiaro cosa l’impresa voglia fare, in termini di decisioni, azioni e controlli. [↑](#footnote-ref-4)
4. Nelle note e commenti, sarebbe opportuno specificare le procedure che sono interne all’impresa rispetto a quelle esterne. [↑](#footnote-ref-5)
5. Ad esempio, si pensi anche ai parametri indicati nell’art. 3, comma 4, CCII e alle esposizioni debitorie di cui all’art. 25-*novies*, comma 1, CCII. [↑](#footnote-ref-6)