



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti

RICERCA

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti

FORMAZIONE

DOCUMENTO DI RICERCA

ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI: CHECK-LIST OPERATIVE

Autori

Cristina Bauco

Roberto De Luca

Nicola Lucido

Alessandra Pagani

AREE DI DELEGA CNDCEC

Diritto societario

CONSIGLIERE DELEGATO

David Moro

25 LUGLIO 2023



Sommario

PRESENTAZIONE	2
PREMESSA	3
1. LA VALUTAZIONE DEGLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI AMMINISTRATIVI E CONTABILI	4
1.1. Indicazioni metodologiche	4
1.2. La valutazione del modello di business	5
1.3. La valutazione del modello gestionale	6
1.4. La valutazione degli adeguati assetti organizzativi	8
1.5. La valutazione degli adeguati assetti amministrativi	10
1.6. La valutazione degli adeguati assetti contabili	12



Presentazione

Con il presente lavoro, pubblichiamo alcune check-list finalizzate alla valutazione dell'adeguatezza degli assetti aziendali, facendo seguito alle riflessioni effettuate nell'ambito del documento "Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistic", pubblicato di recente dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e dalla Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti.

L'elaborato, nel fornire strumenti operativi a supporto dell'attività professionale, mira a sensibilizzare le imprese sull'importanza di dotarsi di presidi organizzativi che, oltre a garantire il *going concern* e la rilevazione tempestiva della crisi, siano focalizzati sulla tutela e sullo sviluppo del valore aziendale, in un'ottica integrata che coinvolga tutti gli *stakeholders* di riferimento.

Il documento rientra nell'ambito di una più ampia progettualità che il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili intende portare avanti al fine di supportare i Colleghi in merito a temi di grande rilevanza per l'esercizio dell'attività professionale.

L'auspicio è quello di valorizzare al meglio le competenze aziendalistiche e il ruolo del Commercialista, attivando un percorso sinergico con il mondo delle imprese che, in una prospettiva *win-win*, consenta di generare crescita e sviluppo a favore dell'intero tessuto imprenditoriale e del sistema socio-economico del Paese.

Elbano de Nuccio

Presidente CNDCEC



Premessa

L'elaborato costituisce il naturale completamento del recente documento pubblicato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e dalla Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti *"Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistic"*.

Il lavoro, che presenta un approccio eminentemente pratico, ha portato alla definizione di opportuni strumenti operativi (attraverso apposite *check-list*) che potranno supportare l'imprenditore, l'organo di controllo e il professionista nella valutazione dell'adeguatezza degli assetti, in ordine alla quale la normativa non fornisce elementi sufficientemente esaustivi.

Tale analisi, ad ogni modo, dovrà essere svolta avendo riguardo alle caratteristiche dell'impresa, alla sua natura, alle sue dimensioni, al settore di riferimento, all'attività esercitata e così via. Le *check-list* proposte, dunque, rappresentano uno strumento da utilizzare in base a un approccio tipologico e *customizzato*, al fine di effettuare una valutazione analitica, puntuale e aderente alla realtà aziendale esaminata.

In definitiva, con i documenti in oggetto, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e la Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti hanno raccolto le richieste provenienti dalla categoria, offrendo un contributo tecnico e stimolando il dibattito su una tematica di grande attualità e interesse per le imprese e per i Colleghi.

David Moro

*Consigliere CNDCEC
con delega al Diritto societario*

Antonio Tuccillo

*Presidente Fondazione Nazionale di
Ricerca dei Commercialisti*



1. La valutazione degli adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili

Riproponendo un percorso costruito per step nel documento “*Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici*” pubblicato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e dalla Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti lo scorso 7 luglio 2023, nel presente lavoro sono riportate alcune check-list che potrebbero facilitare l’indagine sugli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, integrando in tal modo l’analisi già elaborata a livello teorico nell’ambito del precedente documento. A tale riguardo, è opportuno evidenziare che le check-list di seguito riportate non sono esaustive, ma che con esse si intendono fornire spunti operativi per un’indagine che potrebbe essere sviluppata diversamente a seconda della natura e delle dimensioni dell’impresa. Si è in precedenza chiarito, infatti, che l’ordinamento stabilisce che l’assetto sia adeguato rispetto al profilo dimensionale e alla natura dell’attività effettivamente esercitata.

Ciò dovrebbe comportare, ai fini di una valutazione da effettuare *ex ante* circa la struttura dell’assetto, la possibilità di determinare discrezionalmente le soluzioni maggiormente indicate in funzione delle caratteristiche dell’impresa¹, in aderenza, appunto, a un (generale) canone di proporzionalità declinato secondo le definizioni fornite nell’art. 2086, comma secondo, c.c., e nell’art. 3 d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, recante il Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza (“CCII”). È auspicabile che tali soluzioni, da *customizzare* in base alle peculiarità della realtà aziendale, siano elaborate grazie al supporto di un professionista che vanti specifiche competenze tecniche in materia.

Per tale motivo, si ritiene che le check-list andrebbero adattate alla complessità, alla consistenza occupazionale, alla natura economica dell’attività e alla dimensione dell’impresa e, conseguentemente, andrebbero attentamente valutate le specificità delle realtà minori. In base a tale considerazione, prescindendo dalla forma giuridica, un utile parametro di riferimento potrebbe rinvenirsi nei limiti individuati dall’art. 2435-ter c.c. in quanto, soprattutto per le aziende che superano le soglie previste da tale norma, potrebbe risultare opportuno procedere alla valutazione dell’adeguatezza degli assetti attraverso l’utilizzo (completo) di strumenti quali sono quelli proposti nel presente elaborato.

1.1. Indicazioni metodologiche

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

¹ Per l’inquadramento delle tematiche nella prospettiva aziendalistica, tra gli altri, più di recente, P. Bastia, *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese a struttura complessa e nei gruppi societari*, in *La Magistratura*, 3 marzo 2022, 8 e ss.; Id., *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione*, in *Ristrutturazioni aziendali*, 27 luglio 2021, 5 e ss.



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 risposta 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)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.).

1.2. La valutazione del modello di business

Il primo step, riguardante il modello di business adottato dall'impresa, potrebbe essere indagato individuando:

- a) la presenza di un modello di business aziendale;
- b) la validità del modello di business;
- c) la condivisione del modello di business all'interno dell'organizzazione³.

Ai fini della valutazione del modello di business, è possibile sintetizzare, in modo esemplificativo, non tassativo, né esaustivo, i principali elementi da analizzare, riportati nella tabella seguente.

² 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.

³ Avere un modello di business non vuol dire produrre e vendere qualcosa, ma acquisire la consapevolezza della reale e potenziale forza reddituale, patrimoniale e finanziaria che l'impresa è in grado di esprimere, partendo dal suo vantaggio competitivo e dalle modalità con cui la stessa crea valore.



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 ⁴ ? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
2. 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)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
3. Si ritiene che il modello di business sia adeguatamente comunicato e condiviso all'interno dell'organizzazione? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
4. 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)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
5. Nella costruzione del modello di business l'impresa ha formalizzato ⁵ un sistema di obiettivi? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
6. Nella costruzione del modello di business l'impresa ha formalizzato un piano strategico coerente con gli obiettivi in precedenza definiti? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	

1.3. La valutazione del modello gestionale

Dopo aver analizzato il modello di business, si passa all'esame del modello gestionale, tramite il quale l'attività dell'impresa viene effettivamente realizzata.

⁴ 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.

⁵ La formalizzazione presuppone una produzione documentale da cui traspaia in modo chiaro cosa l'impresa voglia fare, in termini di decisioni, azioni e controlli.



Nella valutazione è ricompresa, *in primis*, l'indagine sul sistema informativo di cui dispone l'impresa, poiché un adeguato flusso informativo supporta l'operatività dell'azienda nel rispetto del proprio modello di business. È naturale che un sistema informativo non adeguato a monte incida sull'analisi, a valle, del profilo organizzativo, amministrativo e contabile. A tali fini, risultano "strategici" sia il ruolo svolto dal responsabile dei sistemi informatici, sia l'apporto di eventuali esperti esterni all'impresa.

In relazione alla valutazione del modello gestionale, è possibile sintetizzare, in modo esemplificativo, non tassativo, né esaustivo, i principali elementi da analizzare, riportati nella tabella seguente.

QUESITO	RISPOSTA	ADEGUATO	NOTE E COMMENTI
1. L'impresa ha identificato un responsabile IT?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
2. L'impresa è dotata di un sistema informativo integrato (ad esempio, un ERP o altro sistema meno complesso)? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
3. Il sistema informativo dell'impresa è orientato ai suoi obiettivi? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
4. Il sistema informativo consente a tutti i livelli flussi attendibili, chiari e tempestivi? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
5. Sono presenti meccanismi di protezione rispetto a violazioni (interne e/o esterne) del sistema informativo? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
6. Il sistema informativo consente la gestione e la protezione dei dati? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
7. Quali sono i canali che il sistema informativo aziendale predilige? (risposta multipla)	<input type="checkbox"/> Email	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
	<input type="checkbox"/> Cartelle condivise	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
	<input type="checkbox"/> Software non integrato	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
	<input type="checkbox"/> Software Integrato (ERP)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
	<input type="checkbox"/> Altro _____	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
8. Il sistema informativo è funzionale al sistema di gestione del rischio dell'impresa? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	



1.4. La valutazione degli adeguati assetti organizzativi

Con la valutazione dell'assetto organizzativo si entra nel vivo dell'analisi, in quanto si inizia a esaminare l'adeguatezza della struttura organizzativa, nonché i suoi sistemi operativi, in relazione alla natura e alla dimensione dell'impresa. In definitiva, lo studio dell'organizzazione permette di comprendere se e in che modo l'impresa sarà in grado di offrire allo stesso imprenditore, ovvero (nelle società) all'organo di amministrazione, operatività ed informazioni per la migliore gestione delle attività.

Ai fini della valutazione dell'adeguatezza degli assetti organizzativi, è possibile sintetizzare, in modo esemplificativo, non tassativo, né esaustivo, i principali elementi da analizzare, riportati nella tabella seguente.

QUESITO	RISPOSTA	ADEGUATO	NOTE E COMMENTI
1. L'impresa è dotata di un organigramma formalizzato e comunicato all'interno dell'organizzazione? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
2. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, qual è il modello di struttura organizzativa adottato? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Semplice <input type="checkbox"/> Funzionale <input type="checkbox"/> Divisionale <input type="checkbox"/> A matrice <input type="checkbox"/> Per progetti <input type="checkbox"/> Per processi <input type="checkbox"/> Altro _____	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
3. L'impresa è dotata di un funzionigramma formalizzato e comunicato al suo interno? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
4. L'impresa è dotata di un mansionario formalizzato e comunicato al suo interno? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
5. Nei procedimenti di selezione del personale, l'impresa è dotata di procedure e/o di strumenti di analisi delle competenze dei candidati? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
6. L'impresa è dotata di sistemi di valutazione costante delle competenze delle risorse umane in relazione ai ruoli ricoperti? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	



7. 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)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
8. Si ritiene che l'assegnazione di compiti e mansioni rispetti la corrispondenza tra delega assegnata e poteri decisorii in capo al delegato? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
9. L'impresa è dotata di procedure operative e processi formalizzati (ciclo attivo, passivo, ecc.)? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
10. L'impresa è dotata di procedure operative e processi formalizzati a supporto degli obiettivi di sostenibilità dell'attività? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
11. 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)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
12. L'impresa è dotata di un sistema di ERM (Enterprise Risk Management)? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
13. È presente un sistema di controllo interno e gestione dei rischi (SCIGR)? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
14. L'impresa ha adottato un modello organizzativo ai sensi del d.lgs. 231/2001? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
15. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, qual è la composizione dell'organismo di vigilanza? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Monocratico <input type="checkbox"/> Collegiale	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No



16. L'organismo di vigilanza ha evidenziato criticità?	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A	
17. 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)	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
18. Nell'ambito della gestione dei rischi aziendali, sono stati analizzati anche quelli relativi ai fattori ESG? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
19. Sono state rilasciate certificazioni per l'esercizio di attività in specifici settori?	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A	
20. L'impresa ha adottato procedure e misure per ridurre il divario di genere?	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
21. È stata rilasciata la certificazione della parità di genere?	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> 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				

1.5. La valutazione degli adeguati assetti amministrativi

La valutazione dell'assetto amministrativo va inquadrata con riferimento ai modelli di gestione adottati dall'impresa e ai processi decisionali definiti al suo interno.

Si tratta di comprendere l'approccio al *decision making* in un'ottica di pianificazione, programmazione e controllo, mediante l'adozione di piani industriali ed operativi⁶.

Ai fini della valutazione dell'adeguatezza degli assetti amministrativi, è possibile sintetizzare, in modo esemplificativo, non tassativo, né esaustivo, i principali elementi da analizzare, riportati nella tabella seguente.

⁶ La check-list si riferisce, in generale, per le società di capitali, al sistema tradizionale di amministrazione e controllo.



QUESITO	RISPOSTA	ADEGUATO	NOTE E COMMENTI
1. Nelle società di capitali, è presente un consiglio di amministrazione? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
2. Nel caso di costituzione di un consiglio di amministrazione, sono stati formalizzati i poteri e i compiti assegnati a ciascun componente? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
3. Si ritiene che ci sia corrispondenza tra delega assegnata e poteri decisori in capo al delegato? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
4. È presente una funzione di internal audit? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
5. Nel caso di s.r.l., al ricorrere delle condizioni previste dalla normativa, è stato nominato un organo di controllo, anche monocratico? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A		
6. Nel caso di s.r.l., al ricorrere delle condizioni previste dalla normativa, è stato nominato un soggetto incaricato della revisione legale? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A		
7. L'organo di amministrazione o l'imprenditore agiscono in presenza di un piano industriale? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
8. L'organo di amministrazione o l'imprenditore agiscono in presenza di piani operativi? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
9. Esistono funzioni ricoperte da soggetti esterni all'organizzazione (ad esempio, responsabile finanziario, sicurezza, legale, privacy, ecc.)? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
10. Sono presenti procedure o regolamenti per la gestione delle operazioni con parti correlate? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	



11. Sono presenti procedure o regolamenti per la gestione delle risorse finanziarie e la prevenzione dei fenomeni di riciclaggio? Sì No N/A Sì No
(risposta singola)

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

1.6. La valutazione degli adeguati assetti contabili

La valutazione sull'adeguato assetto contabile deve essere condotta soffermandosi, innanzitutto, sulla raccolta dei dati e sul processo informativo in relazione al quale il dato si trasforma in informazione.

L'analisi dei risultati raggiunti, sia in un'ottica *ex post* che *ex ante*, rappresenta un passaggio successivo influenzato dalla modalità di raccolte ed elaborazione dei dati.

Ai fini della valutazione dell'adeguatezza degli assetti contabili, è possibile sintetizzare, in modo esemplificativo, non tassativo, né esaustivo, i principali elementi da analizzare, riportati nella tabella seguente.

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)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
2. L'impresa ha esternalizzato le procedure di registrazione e gestione delle operazioni contabili (contabilità interna o esterna)? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
3. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, l'esternalizzazione delle procedure contabili è parziale o totale? ⁷ (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Totale <input type="checkbox"/> Parziale	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	

⁷ Nelle note e commenti, sarebbe opportuno specificare le procedure che sono interne all'impresa rispetto a quelle esterne.



4. Nel caso di esternalizzazione parziale o totale, come avviene il trasferimento dei dati e delle informazioni? (risposta multipla)	<input type="checkbox"/> Fax	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
	<input type="checkbox"/> Email	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
	<input type="checkbox"/> Condivisione di un sistema informativo	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
	<input type="checkbox"/> Altro _____	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
5. Con quale cadenza avviene l'aggiornamento della contabilità? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Mensile	
	<input type="checkbox"/> Trimestrale	
	<input type="checkbox"/> Quadrimestrale	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
	<input type="checkbox"/> Semestrale	
	<input type="checkbox"/> Annuale	
6. L'impresa, a seguito dell'aggiornamento contabile, predispone bilanci infrannuali di esercizio? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
7. L'impresa, a seguito dell'aggiornamento contabile, predispone bilanci infrannuali gestionali? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
8. L'impresa è dotata di un sistema di analisi di bilancio comprensivo di indici e indicatori di natura reddituale, patrimoniale e finanziaria? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
9. 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 ⁸ ? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
10. L'impresa è dotata di un sistema di controllo di gestione? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
11. L'impresa è dotata di un sistema di contabilità analitica? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No

⁸ 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.



12. 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

13. L'impresa è dotata di un sistema di budgeting e reporting?
(risposta singola)

Sì No N/A Sì No

14. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, con quale cadenza l'impresa gestisce la reportistica relativa agli scostamenti?
(risposta singola)

Mensile
 Trimestrale
 Quadrimestrale Sì No
 Semestrale
 Annuale

15. 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