

28.04.2026

# Il Dottore Commercialista e la cura, la valutazione e la vigilanza degli adeguati assetti nell'impresa

**Ordine dei dottori commercialisti e degli Esperti Contabili di Verona**



**La certificazione degli adeguati assetti in conformità alla UNI/Pdr 167**

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

PRASSI DI RIFERIMENTO

**UNI/PdR 167**  
17 APRILE 2025

Sostituisce UNI/PdR 167:2024

Corretta il 18 settembre 2025

Il documento fornisce linee guida e requisiti per l'organizzazione, la gestione e il controllo delle PMI, con focus sulla conformità e l'efficienza organizzativa.

## Normativa di riferimento e aggiornamenti

**La prassi UNI/PdR 167:2025 stabilisce requisiti per l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile delle PMI, sostituendo la versione del 2024, con aggiornamenti correttivi approvati nel 2025.**

- *Entrata in vigore il 17 aprile 2025, corretta il 18 settembre 2025.*
- *Sostituisce UNI/PdR 167:2024.*
- *Include requisiti per la valutazione di conformità tramite organismi di certificazione indipendenti, accreditati secondo ISO/IEC 17065:2012.*
- *Elaborata dal Tavolo UNI/PdR con esperti di vari ordini professionali e università.*
- *La modifica principale elimina un paragrafo sulla presunzione di conformità delle valutazioni di terza parte.*

## Obiettivo e campo di applicazione della norma

***La norma fornisce requisiti per una gestione corretta dell'assetto aziendale delle PMI, applicabile a tutte le dimensioni di impresa, con approccio prestazionale.***

- *Mira a garantire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alle dimensioni e alla natura dell'impresa.*
- *Favorisce la formalizzazione delle scelte aziendali tramite delibere dell'organo di vertice.*
- *Include requisiti per la certificazione di terza parte, con organismi accreditati secondo norme ISO.*
- *Si applica anche in ambito di obblighi di legge e di gestione del rischio.*

# Principi fondamentali per l'assetto aziendale

**Il documento definisce caratteristiche essenziali per un assetto efficace, integrato e dinamico, che supporti la strategia e la continuità aziendale.**

- *Supporta la governance nel valutare rischi e prevenire fattori di crisi.*
- *Favorisce la compliance, l'efficienza operativa e la qualità dei flussi informativi.*
- *Promuove l'integrazione tra processi e la gestione del rischio.*
- *Sottolinea l'importanza di coinvolgimento, flessibilità e miglioramento continuo.*
- *L'assetto deve essere soggetto a verifiche periodiche e adattamenti in risposta ai cambiamenti di mercato.*

## Principi di integrazione e unicità dell'assetto

**L'impresa deve essere vista come un sistema unico e coeso, organizzato in sottosistemi integrati, per migliorare efficacia ed efficienza.**

- *Favorisce la riduzione di duplicazioni e l'ottimizzazione delle risorse.*
- *Garantisce che l'assetto sia coerente con la personalità giuridica, continuità patrimoniale e capacità di agire.*
- *L'approccio deve essere univoco, considerando l'impresa come entità distinta e autonoma.*
- *La struttura e i processi devono essere coerenti con gli obiettivi strategici e monitorati costantemente.*

# Principi di specificità, coinvolgimento e dinamismo

**L'assetto deve essere adattato al contesto specifico dell'impresa, coinvolgendo attivamente i collaboratori e rispondendo ai cambiamenti.**

- *La gestione del rischio e i processi devono essere personalizzati in base alle caratteristiche dell'impresa.*
- *Tutti i soggetti coinvolti devono partecipare alla definizione e verifica dell'assetto.*
- *La struttura deve essere flessibile e in grado di rispondere ai mutamenti del mercato.*
- *L'azienda deve effettuare audit periodici e rivedere l'assetto in funzione delle evoluzioni interne ed esterne.*

# Flessibilità, miglioramento continuo e gestione del rischio

**L'assetto deve essere flessibile, adattabile e soggetto a miglioramenti continui per garantire la continuità aziendale.**

- *La capacità di modificare strategie e strutture in risposta ai cambiamenti è essenziale.*
- *Audit periodici e analisi dei rischi aiutano a individuare e mitigare rigidità e criticità.*
- *L'approccio al miglioramento continuo include sistemi di misurazione, formazione e motivazione del personale.*
- *La gestione del rischio deve essere integrata nel processo decisionale e monitorata costantemente.*

## Struttura aziendale e elementi costitutivi

**L'azienda è un sistema di beni e persone che perseguono la creazione di valore, costituito da beni materiali e immateriali.**

- *I beni possono essere di proprietà o disponibili tramite altri titoli.*
- *La struttura deve garantire autonomia patrimoniale, personalità giuridica e capacità di agire.*
- *La definizione e gestione della struttura devono essere coerenti con gli obiettivi strategici e normative vigenti.*

# Assetto aziendale e sua importanza

**L'assetto di un'impresa riguarda la sua struttura, principi, regole e procedure che determinano l'attuazione dell'attività economica e la creazione di valore.**

- Rappresenta il sistema che trasforma informazioni gestionale, finanziarie ed economiche in strumenti decisionali.*
- Esistono vari modelli, ma nelle PMI italiane prevale la scomposizione dei processi in attività con ruoli e responsabilità assegnati.*
- L'efficacia del sistema permette di ottimizzare risorse e intercettare criticità per garantire la continuità aziendale.*
- Il modello si suddivide in macroaree: organizzativa, amministrativa e contabile, senza considerare forma giuridica o governance.*

# Assetto organizzativo e sua configurazione

**L'assetto organizzativo definisce la configurazione e l'organizzazione interna per raggiungere gli obiettivi aziendali.**

- La struttura rappresenta ruoli, responsabilità, linee di autorità e relazioni tra unità.*
- Principio di unicità: ogni funzione o compito assegnato a una sola persona o unità.*
- Favorisce responsabilità chiare, efficienza, flussi informativi efficaci e monitoraggio preciso.*
- In grandi imprese, si formalizzano ruoli tramite descrizioni di lavoro, organigrammi e regolamenti.*
- È necessario individuare unità organizzative, ruoli, gerarchie, comunicazioni e flussi di informazione.*

# Criteri di impostazione della struttura

**La struttura deve essere coerente con le dimensioni e la natura dell'impresa.**

- Deve garantire separazione e integrazione di funzioni di supervisione, gestione e controllo.*
- Coerenza tra competenze e ruolo, verificata anche tramite CV e formazione.*
- Differenziazione di compiti e responsabilità per evitare sovrapposizioni.*
- Documentazione operativa: mansionario, manuale dei flussi, regolamenti e strumenti di supporto.*
- Dotazione di strumenti e risorse per formazione e aggiornamento del personale.*

## Schema funzionale e meccanismi operativi

**L'assetto deve prevedere meccanismi informativi, politiche etiche, modalità di verifica e sistemi di pianificazione.**

- Tecnologie informatiche e sistemi gestionali per la gestione delle informazioni.*
- Linee guida etiche e normative, con attenzione all'inclusività.*
- Standard e processi di conformità e qualità.*
- Piani di lavoro, criteri di verifica e sistemi di gestione risorse umane.*
- La rappresentazione grafica (organigramma) aiuta a visualizzare la struttura e verificarne la coerenza nel tempo.*

# Assetto amministrativo e gestione

**L'assetto amministrativo gestisce le attività amministrative con politiche, procedure e prassi operative.**

- Deve garantire rilevazioni contabili complete, tempestive e attendibili.*
- Produzione di informazioni utili per la governance e la salvaguardia patrimoniale.*
- Supporta la formazione del bilancio e la gestione dei rischi.*
- Include processi di controllo, gestione risorse umane, flusso di lavoro, pianificazione, progetti, operazioni, finanza, tecnologia e strategia.*

# Sistema contabile e pianificazione

**L'assetto contabile riguarda l'organizzazione dei processi e delle procedure contabili.**

- Deve essere coerente con l'attività e le caratteristiche dell'impresa.*
- La pianificazione contabile definisce politiche, metodi di valutazione, procedure di controllo e conformità normativa.*
- Il sistema contabile deve garantire accuratezza, trasparenza e report periodici come bilanci e rendiconti.*
- La struttura del piano dei conti e le procedure di aggiornamento sono fondamentali.*
- L'integrazione con altri sistemi aziendali è essenziale.*

# Sistema dei controlli e organi di vigilanza

**Il sistema di controlli garantisce la tutela della governance e degli stakeholder.**

*– Include procedure interne, controlli strategici, operativi, antifrode e di gestione rischi. –*

*La nomina di organi di controllo, come revisori e organismi di vigilanza, aumenta la garanzia di legalità.*

*– La revisione interna valuta l'efficacia dei processi e monitora rischi e inefficienze.*

*– È consigliabile l'adozione di modelli organizzativi ex D.Lgs. 231/2001 per responsabilità amministrativa.*

*– La presenza di organi di controllo esterni rafforza l'adeguatezza dell'assetto.*

## Approccio basato sul rischio

*L'assetto deve integrare strumenti per identificare, valutare e gestire i rischi strategici e operativi.*

- Considera i rischi come parte centrale nel processo decisionale.*
- Favorisce la creazione di presidi per una valutazione consapevole e strategie di mitigazione.*
- Si basa su norme come UNI ISO 31000:2018 e UNI 11865:2022.*
- È fondamentale per la gestione della qualità, ambiente, sicurezza e settore finanziario.*
- Permette di rilevare segnali di crisi e di fornire dati prospettici alla governance.*

# Strumenti di rilevazione e documentazione

**Gli strumenti di rilevazione acquisiscono, registrano e conservano dati aziendali affidabili.**

- Devono essere semplici, affidabili, scalabili, interoperabili, conformi e accessibili.*
- La progettazione richiede valutazioni su tecnologia, competenze, flussi informativi, costi e ROI.*
- La documentazione accompagna ogni strumento, descrivendone caratteristiche e modalità di utilizzo.*
- La reportistica minima include situazioni economiche, inventari, analisi di fatturato, previsioni, liquidità, magazzino e rischi.*
- La periodicità dei report deve essere adeguata agli obiettivi e alle esigenze aziendali.*
- La conservazione dei dati è obbligatoria fino ai termini di legge.*

# Interpretazione e valutazione dei dati

**Gli strumenti di interpretazione trasformano i dati in decisioni strategiche e operative.**

- Devono essere precisi, flessibili, interoperabili, facili da usare, scalabili, conformi, trasparenti e aggiornati.*
- La responsabilità della scelta degli strumenti spetta alla figura incaricata, visibile nell'organigramma.*
- L'analisi degli scostamenti tra dati previsti e realizzati permette di individuare cause e adottare azioni correttive.*
- La documentazione e le responsabilità devono essere chiaramente definite.*
- L'analisi dei dati supporta la definizione di obiettivi, priorità, ottimizzazione dei processi e miglioramento decisionale.*

# Tempistiche e conservazione dei dati

**La periodicità delle valutazioni deve essere adeguata alle esigenze aziendali, considerando fattori come volatilità di mercato, ciclo decisionale e risorse.**

- La scelta della frequenza deve garantire tempestività, accuratezza e conformità normativa.*
- La responsabilità per la periodicità e la tempestività deve essere formalizzata.*
- Tutti i dati devono essere conservati almeno fino ai termini di legge, per garantire la responsabilità e la trasparenza.*