

Amministrazione, Finanza e Controllo - Attività e requisiti dei profili professionali responsabili dell'area amministrazione, finanza e controllo e indirizzi operativi per la valutazione di conformità

Administration, Finance and Control - Administration, Finance and Control activities, CFO job profile requirements and operational guidelines for conformity assessment

La prassi di riferimento definisce i processi supervisionati e coordinati dai soggetti responsabili delle aree amministrazione, finanza e controllo (Responsabile AFC/CFO), le loro attività distintive e quelle degli altri profili professionali correlati, individuandone le relative conoscenze, abilità e responsabilità-autonomia, definite sulla base del Quadro europeo delle qualifiche (EQF). Il documento fornisce, inoltre, gli indirizzi operativi per la valutazione di conformità ai requisiti del servizio e ai requisiti di conoscenza, abilità e responsabilità-autonomia definiti per i profili professionali afferenti alle aree amministrazione, finanza e controllo.

Pubblicata il 29 aprile 2021

ICS 03.100.01





© UNI
Via Sannio 2 – 20137 Milano
Telefono 02 700241
www.uni.com – uni@uni.com

Tutti i diritti sono riservati.

I contenuti possono essere riprodotti o diffusi (anche integralmente) a condizione che ne venga data comunicazione all'editore e sia citata la fonte.

Documento distribuito gratuitamente da UNI.

PREMESSA

La presente prassi di riferimento UNI/PdR 104:2021 non è una norma nazionale, ma è un documento pubblicato da UNI, come previsto dal Regolamento UE n.1025/2012, che raccoglie prescrizioni relative a prassi condivise all'interno del seguente soggetto firmatario di un accordo di collaborazione con UNI:

ANDAF - Associazione Nazionale dei Direttori Amministrativi e Finanziari
 Corso Genova, 6
 20123 Milano

La presente prassi di riferimento è stata elaborata dal Tavolo "Attività e requisiti del profilo professionale del CFO" condotto da UNI, costituito dai seguenti esperti:

CESARE BASSOLI - PROJECT LEADER (ANDAF)

ANDREA ARNALDI (LEXANT - STUDIO LEGALE)

MARCO BORETTI (AON S.P.A.)

PAOLO CHIAPPA (HYDAC SPA/ANDAF)

PAOLO FANTI (TOSCHI VIGNOLA SRL/ANDAF)

FRANCO FONTANA (INTERTEK ITALIA)

FABRIZIO FUJANI (TUV RHEINLAND ITALIA)

DIANA PARESCHI (ASSA ABLOY ITALIA/ANDAF)

MARCO PASQUOTTI (GIZETA CALZE SRL/ANDAF)

GIANCARLO VELTRONI (NEXIVE GROUP SRL/ANDAF)

Uno speciale ringraziamento va a Roberto Mannozi (Presidente ANDAF) per la costante promozione della presente Prassi, a Paolo Bertoli (Presidente Advisory Council ANDAF) per la supervisione e validazione scientifica del documento, a Paolo Fanti per il contributo metodologico a supporto del project leader Cesare Bassoli nella redazione di un quadro aggiornato di competenze del CFO.

La presente prassi di riferimento è stata ratificata dal Presidente dell'UNI il 27 aprile 2021.

Le prassi di riferimento, adottate esclusivamente in ambito nazionale, rientrano fra i "prodotti della normazione europea", come previsti dal Regolamento UE n.1025/2012, e sono documenti che introducono prescrizioni tecniche, elaborati sulla base di un rapido processo ristretto ai soli autori, sotto la conduzione operativa di UNI.

Le prassi di riferimento sono disponibili per un periodo non superiore a 5 anni, tempo massimo dalla loro pubblicazione entro il quale possono essere trasformate in un documento normativo (UNI, UNI/TS, UNI/TR) oppure devono essere ritirate.

Chiunque ritenesse, a seguito dell'applicazione della presente prassi di riferimento, di poter fornire suggerimenti per un suo miglioramento è pregato di inviare i propri contributi all'UNI, Ente Italiano di Normazione, che li terrà in considerazione.

SOMMARIO

INTRODUZIONE	3
1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE.....	4
2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI	4
3 TERMINI E DEFINIZIONI	5
4 PRINCIPIO	6
5 DEFINIZIONE DELLE FASI CHE CARATTERIZZANO I MACRO-PROCESSI CHE GOVERNANO LE ATTIVITÀ DELLE AREA AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO	7
5.1 PROCESSI DELLE ATTIVITÀ AFFERENTI ALLE AREE AFC	7
5.1.1 FASE 1 - PROGRAMMAZIONE (PLANNING)	7
5.1.2 FASE 2 - ESECUZIONE (EXECUTION)	8
5.1.3 FASE 3 – VERIFICA (VERIFICATION)	8
5.1.4 FASE 4 – REVISIONE (REVIEW).....	8
6 VALUTAZIONE DI CONFORMITÀ DI TERZA PARTE DEL SERVIZIO DI AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO (CERTIFICAZIONE DEL SERVIZIO)	9
7 ATTIVITÀ E REQUISITI DI CONOSCENZA, ABILITÀ E RESPONSABILITÀ, AUTONOMIA	12
7.1 AREE DI COMPETENZA	12
7.2 AMBITO DI ATTIVITÀ PER AREE DI COMPETENZA	13
8 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	18
9 CONOSCENZE, ABILITA E RESPONSABILITA-AUTONOMIA	19
10 ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE E CONVALIDA DEI RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO (CERTIFICAZIONE DEL PROFILO PROFESSIONALE)	37
10.1 PROVA DI VALUTAZIONE PER I PROFILI PROFESSIONALI	37
10.2 ACCESSO ALLA PROVA DI VALUTAZIONE	37
10.3 CRITERIO DI RILASCIO DELLA CERTIFICAZIONE	38
10.4 CRITERI PER IL MANTENIMENTO E RINNOVO DELLA CERTIFICAZIONE	38
10.5 ORGANIZZAZIONE CHE EFFETTUA LA VALUTAZIONE	39
10.6 USO DEL MARCHIO DI CERTIFICAZIONE.....	40
APPENDICE A - PROSPETTO DEI DESCRITTORI LIVELLO EQF	41
APPENDICE B - ASPETTI DEONTOLOGICI APPLICABILI	42
APPENDICE C – INTRODUZIONE DELLA FIGURA DEL DIRIGENTE PREPOSTO	43
BIBLIOGRAFIA.....	45

INTRODUZIONE

ANDAF – Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari ha deciso di elaborare una prassi di riferimento per le figure professionali afferenti l'area Amministrazione, Finanza e Controllo ("AFC"), in modo da delinearne le linee guida professionali indipendentemente dal settore di riferimento dell'azienda e dalle dimensioni aziendali.

L'iniziativa è da correlare all'evoluzione del ruolo di queste figure professionali, che hanno progressivamente assunto, in particolare nell'ultimo decennio, nuove e maggiori responsabilità sulle tematiche connesse al governo societario, al modello di controllo e alla gestione dei rischi e, in generale, all'informativa economica e finanziaria.

Il presente documento, inoltre, recepisce quanto previsto dalla L. 262/2005 che ha, tra l'altro, introdotto la figura del "Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari" (di seguito anche "DP") attraverso importati modifiche al Codice civile e con l'introduzione dell'art. 154-bis del Testo Unico della finanza.

La missione in azienda della persona alla quale sono affidati il coordinamento e le responsabilità di direzione delle attività e dei processi dell'area Amministrazione, Finanza e Controllo può essere così sintetizzata:

"trasformare dati in informazioni utili per il corretto governo dell'impresa e assicurare agli organi aziendali e all'alta direzione il necessario supporto per assumere decisioni consapevoli e sostenibili".

Il responsabile dell'area AFC rappresenta quindi una delle figure di principale riferimento per il *board*, le direzioni aziendali, e i principali *shareholder* e *stakeholder*. Le più recenti *survey* sulla professione attribuiscono quindi al Responsabile della funzione AFC la qualità di *Business Partner* e gli esperti di *People Management* riconoscono a questa figura un ruolo di impatto decisivo per le organizzazioni (*business coaching*).

Una corretta impostazione del servizio di questa figura professionale e un costante aggiornamento delle conoscenze specifiche richieste dal ruolo e trasversali nella capacità di coordinamento manageriale, costituiscono un vantaggio competitivo per aziende di diverse dimensioni ed enti privati e pubblici che affrontano scenari globalizzati di rapido cambiamento, costantemente connessi dalle opportunità offerte dalle nuove tecnologie.

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente prassi di riferimento definisce i processi supervisionati e coordinati dai soggetti responsabili delle aree amministrazione, finanza e controllo (Responsabile AFC/CFO/Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari), le loro attività distintive e quelle degli altri profili professionali correlati, individuandone le relative conoscenze, abilità e responsabilità-autonomia, definite sulla base del Quadro europeo delle qualifiche (EQF).

Il documento fornisce, inoltre, gli indirizzi operativi per la valutazione di conformità ai requisiti del servizio e ai requisiti di conoscenza, abilità e responsabilità-autonomia definiti per i profili professionali afferenti alle aree amministrazione, finanza e controllo.

2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI

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

Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2017 sul quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente, che abroga la raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 aprile 2008, sulla costituzione del quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente

Legge 28 dicembre 2005, n. 262 Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari) che ha introdotto nel nostro ordinamento la figura di "Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari" (di seguito "DP") e integrato alcuni articoli del libro V del Codice civile

D. Lgs. N. 58/1998 Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria (TUF)

UNI 11618 Attività professionali non regolamentate - Esperto in controllo di gestione (Controller) - Requisiti di conoscenza, abilità e competenza

UNI CEI EN ISO/IEC 17024 Valutazione della conformità - Requisiti generali per organismi che eseguono la certificazione di persone

UNI CEI EN ISO/IEC 17065 Valutazione della conformità - Requisiti per organismi che certificano prodotti, processi e servizi

UNI EN ISO 19011 Linee guida per audit di sistemi di gestione

UNI/PdR 17:2016 Profili professionali della funzione Risorse Umane delle organizzazioni - Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza e indirizzi operativi per la valutazione della conformità

UNI/PdR 44:2018 “Credit management - Servizio di credit management, requisiti dei profili professionali del credit management e indirizzi operativi per la valutazione di conformità”

UNI/PdR 63:2019 “Attività di tesoreria - Servizio di tesoreria, requisiti del profilo professionale di tesoriere e indirizzi operativi per la valutazione di conformità”

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento valgono i termini e le definizioni seguenti:

3.1 abilità: Capacità di applicare conoscenze per portare a termine compiti e risolvere problemi.

NOTA 1 Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche (EQF) le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti).

NOTA 2 Definizione adattata dal EQF, Allegato I, definizione h).

3.2 apprendimento formale: Apprendimento derivante da attività formative, intenzionali e strutturate, realizzate da enti/istituzioni d'istruzione e formazione riconosciuti da un'autorità competente; comporta il rilascio di titoli aventi valore legale.

3.3 apprendimento informale: Apprendimento derivante da esperienze lavorative, da quelle di vita familiare ed anche dal tempo libero; non è un'attività volutamente strutturata e, alcune volte, l'apprendimento non è intenzionale.

3.4 apprendimento non-formale: Apprendimento derivante da attività formative, intenzionali e strutturate, realizzate in qualsiasi ambito diverso da quello formale; non dà luogo al rilascio di titoli aventi valore legale.

3.5 competenza: Comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale, esercitabile con un determinato grado di autonomia e responsabilità e misurabile con un criterio prestabilito.

NOTA 1 Definizione adattata dal EQF, Allegato I, definizione i).

NOTA 2 Le capacità personali comprendono, in particolare, aspetti sociali e/o metodologici.

3.6 competenze trasversali: Abilità cognitive e relazionali comuni a più contesti lavorativi, che possono quindi essere trasferite agevolmente da una attività professionale a un'altra.

3.7 conoscenza: Risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento indispensabile a svolgere una attività.

NOTA 1 Le informazioni comprendono, ma non sono limitate a: fatti, principi, teorie, pratiche ed esperienze relative ad un settore di lavoro o di studio.

NOTA 2 Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche (EQF) le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche.

NOTA 3 Definizione adattata dal EQF, Allegato I, definizione g).

3.8 convalida dei risultati dell'apprendimento: Processo di conferma che determinati risultati dell'apprendimento valutati, ottenuti da una persona, corrispondono ai risultati specificati richiesti per una qualifica o per parte di essa.

NOTA 1 La certificazione, in conformità alla UNI CEI EN ISO/IEC 17024, può essere un processo di valutazione e convalida.

NOTA 2 Il riconoscimento dei risultati dell'apprendimento, secondo regole definite, da parte di un datore di lavoro o di altre organizzazioni preposte, è altresì un processo di valutazione e convalida.

3.9 responsabilità e autonomia: Capacità di applicare le conoscenze e le abilità in modo autonomo e responsabile.

NOTA Definizione adattata dal EQF, Allegato I, definizione h).

3.10 Responsabile dell'area AFC/CFO (*Chief Financial Officer*): Manager che, rispondendo al vertice aziendale e supportandolo nella definizione delle strategie e nel raggiungimento degli obiettivi, gestisce ed è responsabile, in prima persona o sovrintendendo risorse, che a lui riferiscono direttamente, delle aree amministrazione (che comprende la contabilità generale e industriale e la redazione del bilancio), finanza, pianificazione e controllo di gestione.

NOTA 1 Nelle imprese di dimensioni significative e con organizzazioni complesse, private o pubbliche, e nelle imprese multinazionali, questa figura è anche indicata con l'acronimo CFO (*Chief Financial Officer*). Questo ruolo si sta significativamente affermando anche nelle Piccole e Medie Imprese e la codifica del servizio del CFO qui dettagliato è adatto ad introdurre una metodologia condivisa e particolarmente utile nei casi di passaggio generazionale e di supporto alle esigenze del *family business*.

NOTA 2 Nella prassi, ormai consolidata, il responsabile AFC/CFO di società emittenti strumenti finanziari quotati e di società emittenti strumenti finanziari diffusi fra il pubblico in misura rilevante, ai sensi dell'art. 115 del D. Lgs. N. 58/1998 (TUF), assume anche le responsabilità di Dirigente Preposto alla Redazione dei documenti contabili societari (DP), figura descritta nell'Art. 154-bis del TUF, in alcuni articoli del Codice penale e del Codice civile (vedere appendice C della presente UNI/PdR).

4 PRINCIPIO

La presente prassi di riferimento è elaborata definendo il servizio, descritto in termini di processo, che caratterizza le attività affidate al coordinamento e controllo dei responsabili dell'area AFC e i requisiti professionali che questi ultimi, devono possedere.

Al punto 5 del presente documento sono, dunque, individuate le principali attività rientranti nell'area AFC e, per ognuna di esse i macro-processi e quindi le fasi che caratterizzano le specifiche attività.

La prassi di riferimento fornisce al punto 6 gli elementi per la valutazione di conformità di terza parte del servizio (certificazione del servizio).

Nei punti successivi del documento, che definiscono il profilo professionale del Responsabile AFC/CFO come punto di riferimento apicale di tutti i profili professionali che possono afferire all'area amministrazione, finanza e controllo, si propone di definire il contenuto della "cassetta degli attrezzi" di tale profilo attraverso una definizione delle attività e delle relative conoscenze, abilità e

responsabilità-autonomia (punti 7.1 e 7.2) e di fornire gli indirizzi operativi per la valutazione di conformità, finalizzati alla certificazione del profilo professionale (punto 8).

La prassi di riferimento si completa con:

- Appendice A contenente il prospetto dei descrittori dei livelli EQF;
- Appendice B contenente gli aspetti deontologici applicabili;
- Appendice C contenente un approfondimento sulla figura di Dirigente Preposto.

5 DEFINIZIONE DELLE FASI CHE CARATTERIZZANO I MACRO-PROCESSI CHE GOVERNANO LE ATTIVITÀ DELLE AREA AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO

5.1 PROCESSI DELLE ATTIVITÀ AFFERENTI ALLE AREE AFC

I processi delle attività afferenti all'area AFC sono caratterizzati dalle fasi da 1 a 4 e qui di seguito elencate:

Fase 1 – Programmazione (*Planning*): rientrano in questa fase tutte le attività di disegno, impostazione e programmazione delle attività e dei controlli ricompresi nei processi che hanno impatto nell'informativa economica e finanziaria.

Fase 2 – Esecuzione (*Execution*): rientrano in questa fase tutte le attività operative previste nei processi dell'area. Esse comprendono le attività di coordinamento delle funzioni riferibile alle tre macro-aree AFC.

Fase 3 – Verifica (*Verification*): rientrano in questa fase le specifiche attività di verifica e monitoraggio delle attività eseguite nella fase 2. In tale ambito sono comprese le azioni di verifica e misurazione attraverso adeguati indicatori per garantire un elevato livello dei controlli interni dell'area AFC e dell'intera organizzazione.

Fase 4 – Revisione (*Review*): rientrano in questa fase le specifiche attività di implementazione dei processi di miglioramento, sviluppo continuo e revisione di piani e programmi. In questa fase rientra la verifica dei risultati rispetto ai piani e la loro revisione come pure il coinvolgimento e la valorizzazione di risorse e capitali (intellettuali, ambientali, finanziari) in ottica di sinergia e sostenibilità di lungo periodo. In tale ambito sono comprese le azioni di consolidamento dei punti di forza e di revisione/ottimizzazione necessari.

5.1.1 FASE 1 - PROGRAMMAZIONE (*PLANNING*)

La fase di programmazione si articola nelle seguenti attività:

- definizione degli obiettivi da raggiungere e dei fattori critici di successo da monitorare sulla base delle politiche stabilite dall'organo amministrativo;
- definizione dei benchmark su obiettivi quantitativi e qualitativi;
- definizione dei flussi informativi e disegno dei processi afferenti l'informativa economica, patrimoniale e finanziaria e dei relativi flussi informativi;

- disegno del modello di controllo, basato sull'identificazione e valutazione dei rischi che possono non consentire il raggiungimento degli obiettivi prefissati, finalizzato ad assicurare la corretta esecuzione delle varie fasi previste dai processi;
- definizione delle metodologie di controllo da applicare, inclusi i KPI, e la matrice di controllo dei rischi (risk control matrix) per livelli di competenza;
- assegnazione priorità e obiettivi;
- definizione agenda e timing;
- definizione del modello di reporting;
- identificazione delle risorse umane, in termini di competenze necessarie;
- definizione dei ruoli e delle responsabilità del personale impiegato nell'area AFC;
- identificazione delle risorse tecniche, in termini di strumenti e tecnologie, necessarie;
- condivisione degli strumenti di comunicazione, valutazione e misurazione con gli organi aziendali e con le funzioni di controllo di secondo e terzo livello.

5.1.2 FASE 2 - ESECUZIONE (*EXECUTION*)

La fase di esecuzione comprende tutte le attività operative descritte nelle procedure aziendali riferibili all'area.

5.1.3 FASE 3 - VERIFICA (*VERIFICATION*)

La fase di verifica si articola nelle seguenti attività:

- monitoraggio dei risultati e del livello di raggiungimento degli indicatori critici di successo rispetto agli obiettivi prefissati;
- esecuzione dei c.d. "test of controls", ovvero le verifiche necessarie per assicurare che i controlli previsti nei processi siano stati correttamente eseguiti;
- analisi degli esiti delle attività di controllo effettuate in base al modello definito;
- disegno e realizzazione delle attività di remediation ritenute necessarie per l'ottimizzazione dei punti di debolezza rilevati nei processi critici e consolidamento dei punti di forza, nonché degli strumenti di misurazione;
- condivisione con gli organi e le funzioni di controllo degli esiti delle attività di verifica.

5.1.4 FASE 4 - REVISIONE (*REVIEW*)

La fase di revisione è caratterizzata dalle seguenti attività:

- supporto agli incontri di Performance Review aziendale fornendo adeguata documentazione;
- coordinamento delle attività di Corporate Governance;
- verifica attraverso adeguati indicatori (analytics) dei risultati delle azioni di miglioramento intraprese;

- raccolta indicazioni di miglioramento continuo e revisione del piano aziendale;
- supervisione e supporto al sistema premiante (MBO) interno ed esterno;
- analisi, supporto e processi di miglioramento del sistema dei controlli interni.

Le precedenti quattro fasi, che distinguono l'erogazione del servizio dell'area AFC, sono ricollegabili a competenze manageriali diffuse che permettono di promuovere e migliorare l'efficacia manageriale di processi e attività afferenti a tale area. L'esercizio di tali competenze da parte di un profilo professionale responsabile dell'area AFC consente di valorizzare al massimo il potenziale e le competenze cognitive, emotive e tecniche del proprio team e dei suoi partecipanti con l'obiettivo di:

- utilizzare il pensiero strategico costruttivo e motivare al cambiamento;
- gestire costi e benefici della relazione organizzativa con consapevolezza;
- connettersi con l'organizzazione attraverso la comunicazione empatica e partecipativa;
- dimostrare apertura costante a nuovi scenari e focalizzazione su obiettivi eccellenti.

Figura 1 – Fasi del servizio e competenze manageriali diffuse

FASI CHE CARATTERIZZANO I MACRO-PROCESSI DI EROGAZIONE DEL SERVIZIO DEL CFO			
Programmazione (Planning)	Esecuzione (Execution)	Verifica (Verification)	Revisione (Review)
Utilizzare il pensiero strategico costruttivo e motivare al cambiamento	Gestire costi e benefici della relazione organizzativa con consapevolezza	Connettersi con l'organizzazione attraverso la comunicazione empatica e partecipativa	Dimostrare apertura costante a nuovi scenari e opportunità e focalizzazione su obiettivi eccellenti
 Competenze organizzative/manageriali diffuse per l'efficacia del servizio			

6 VALUTAZIONE DI CONFORMITÀ DI TERZA PARTE DEL SERVIZIO DI AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO (CERTIFICAZIONE DEL SERVIZIO)

Il processo e, quindi, le attività che compongono il processo gestito dal CFO può essere oggetto di un processo di valutazione della conformità. Ciò significa che una organizzazione può richiedere la certificazione del processo/servizio di AFC. Tale certificazione è legata all'organizzazione e verte a dimostrare che il processo/servizio è conforme a quanto definito al punto 5 della presente UNI/PdR e che, eventualmente il processo è gestito da un CFO certificato o che comunque segue le indicazioni espresse dal presente documento.

Il prospetto, di seguito, indica gli elementi siano necessari per valutare un'organizzazione, di qualunque forma giuridica, che voglia certificarsi ai sensi della presente UNI/PdR.

Regole di certificazione	
Norma di accreditamento	UNI CEI EN ISO/IEC 17065
UNI/PdR ai fini della certificazione	La presente UNI/PdR
Criteri di competenza del gruppo di verifica	Ogni membro del <i>team</i> di verifica può operare in autonomia o con la collaborazione di un esperto tecnico. Tutti i membri del <i>team</i> di verifica devono conoscere e avere familiarità con le tecniche di audit (UNI EN ISO 19011). Nel gruppo di verifica i requisiti di competenza si ritengono soddisfatti quando, tenendo conto delle competenze complessive del gruppo di verifica (<i>auditor</i> ed eventuali esperti tecnici), siano presenti professionisti certificati sotto accreditamento (UNI CEI EN ISO/IEC 17024), ai sensi della presente UNI/PdR. In assenza di tale certificazione, deve essere dimostrata la competenza, maturata a seguito di esperienze lavorative di almeno 5 anni, con funzioni direttive, in materie afferenti all'area AFC o come revisore dei conti o commercialista.
Criteri di competenza del <i>decision maker</i> e del <i>contract reviewer</i>	Si richiede una persona interna all'Ente di Certificazione che abbia sviluppato con il comitato di schema (composto dal tavolo degli esperti tecnici) lo schema di certificazione o, in alternativa, che abbia dimostrato conoscenza delle tecniche di audit, della presente UNI/PdR e del ruolo del responsabile AFC.
Tipologie di soggetti che possono richiedere la certificazione e possibili esclusioni	La certificazione alla presente UNI/PdR può essere richiesta da qualunque organizzazione, di qualsiasi dimensione e/o settore lavorativo, indipendentemente dalla sua forma giuridica. È possibile escludere l'applicazione della UNI/PdR ad alcune sedi dell'organizzazione in Italia o solo ad alcuni rami di attività.

Regole di certificazione	
Tempi di verifica e periodicità delle verifiche	Ai fini del dimensionamento si applica il documento IAF MD 05: - Table QMS 1 – <i>Quality Management Systems</i> - Table QMS 2 – <i>Medium risk</i> Ai fini del dimensionamento, le persone da considerare come riferimento devono essere quelle delle funzioni di finanza e controllo, non è da considerarsi il numero complessivo dei dipendenti dell'organizzazione soggetta a certificazione. Il tempo impiegato dagli esperti, ai fini della durata dell'audit, può essere conteggiato al 50%. Sono ipotizzabili riduzioni in presenza di certificazioni di sistema o di certificazioni di servizio in ambiti affini come credit management, tesoreria, privacy o similari. Sono ipotizzabili ulteriori riduzioni in presenza di un CFO certificato secondo la presente UNI/PdR.
Scopo del certificato	I criteri per la formulazione dello scopo del certificato sono da ricondursi direttamente alla presente UNI/PdR.
Documenti IAF	Trovano applicazione i documenti IAF richiamati in precedenza (documento IAF MD 05).
Modalità di verifica e registrazioni	L'<i>audit</i> di certificazione del servizio di AFC deve essere composto da una verifica documentale e una verifica in campo. L'<i>audit</i> documentale può essere condotto contestualmente alla verifica in campo. Si raccomanda l'utilizzo di <i>check list</i>.
Durata della certificazione	Durata quinquennale con sorveglianze annuali in campo.

7 ATTIVITÀ E REQUISITI DI CONOSCENZA, ABILITÀ E RESPONSABILITÀ, AUTONOMIA

7.1 AREE DI COMPETENZA

Il Responsabile AFC/CFO raccoglie dalle varie funzioni aziendali le informazioni relative all'attività sociale e cura e deve garantire trasparenza e integrità nell'informativa economica patrimoniale e finanziaria destinata ai portatori di interessi. Ma il suo ruolo non è solo amministrativo o contabile, ma anche di supporto all'organo amministrativo nel disegno delle strategie aziendali e nella valutazione dei rischi strategici, finanziari e operativi.

Le sue responsabilità comprendono il coordinamento e la supervisione di tutti gli aspetti contabili, societari e tributari, la predisposizione dei processi connessi alle attività di *business performance management*, di controllo di gestione, di *budgeting* e *forecasting*, di pianificazione e gestione finanziaria e del *cash flow*, nel breve e nel medio-lungo periodo, nonché di elaborazione e *reporting* dell'informativa economica e finanziaria che individuano come principale espressione l'*annual report*, civilistico e consolidato di gruppo.

Il Responsabile AFC/CFO, in accordo con le linee guida definite dall'organo amministrativo a supporto dell'organo di gestione (Chief Executive Officer/Amministratore Delegato/Direttore Generale), deve essere in grado di coordinare e sviluppare le aree aziendali che fanno particolare riferimento a reporting interno ed esterno nonché alla gestione economico finanziaria, esercitando una delega gestionale che assicuri un sufficiente grado di autonomia decisionale ed apportando il suo contributo proattivo ed attuando una corretta segregazione delle funzioni.

Lo scopo istituzionale del Responsabile AFC/CFO è quello di pianificare, dirigere e supervisionare le attività amministrative, finanziarie e di controllo direzionale nel rispetto della governance e della *accountability*, dei piani di investimento e della gestione delle risorse umane, anche mediante un continuo adeguamento delle soluzioni tecnologiche e organizzative adottate in relazione al mutamento del contesto (*business intelligence* e in generale la c.d. "*digital transformation*").

Di seguito, sono individuate le aree di competenza del Responsabile AFC/CFO in cui è esercitata la sua responsabilità e per ogni area di competenza sono individuate le attività caratteristiche:

- A) *Strategy and Business Analysis*
- B) *Governance Risk & Compliance*
- C) Amministrazione
- D) Finanza
- E) Controllo di Gestione
- F) *Investor Relation*, relazione con soci, investitori e con le autorità di vigilanza e mercato
- G) *People Management* e Comunicazione

7.2 AMBITO DI ATTIVITÀ PER AREE DI COMPETENZA

A) Area di competenza “*Strategy and Business Analysis*”

L’ambito delle attività riferibili a quest’area comprendono, tra l’altro:

- supporto e consulenza all’organo amministrativo e all’organo di gestione per la messa a punto delle strategie necessarie per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, attraverso l’elaborazione di accurati dati economici, finanziari e gestionali, consuntivi e prospettici;
- attività di business analysis e business benchmarking;
- progettazione e realizzazione di studi e ricerche sul mercato di riferimento, analisi dei dati ottenuti e predisposizione dei relativi report interni;
- identificazione e analisi dei rischi strategici, dei rischi connessi alla continuità aziendale e dei rischi reputazionali e di immagine, per fornire all’organo amministrativo idonei suggerimenti per la loro mitigazione;
- disegno attuazione dei processi di big data governance, data mining, business intelligence per l’analisi dei dati quantitativi e qualitativi, consuntivi e prospettici rispetto al settore di riferimento, competitor, prodotti e trend di mercato;
- analisi di profittabilità.

Nel prospetto 9.A, riportato al successivo punto 9.3, sono definite in maggior dettaglio le attività, i requisiti di conoscenza, le abilità e le responsabilità riferibili a quest’area.

B) Area di competenza “*Governance Risk & Compliance*”

L’ambito delle attività riferibili a quest’area comprendono, tra l’altro:

- contribuzione attiva nella messa a punto dei processi di identificazione, valutazione e gestione dei rischi aziendali reputazionali e di immagine (operativi, compresi i rischi legali-finanziari, compresi i rischi di continuità aziendale, di credito e di controparte, di compliance, compresi i rischi legati alla sicurezza e all’ambiente;
- partecipazione attiva alla definizione dei flussi informativi in materia di rischi aziendali;
- supporto all’organo amministrativo nel conferimento dei poteri di rappresentanza e delle deleghe di funzione e sui temi legati alla segregation of duties;
- collaborazione nel disegno delle policy e dei processi aziendali, con particolare riferimento (in quanto process owner) ai processi o sotto processi che hanno impatto nell’informativa economica, patrimoniale e finanziaria;
- collaborazione con l’organo amministrativo e con tutte le strutture aziendali per la messa a punto di un efficace ed efficiente sistema dei controlli interni;
- adozione di protocolli idonei per la riduzione dei rischi di conformità, i rischi legati a frodi o comunque i rischi di commissione di reati;
- adeguamento e aggiornamento del modello organizzativo ai sensi del D. Lgs. 231/2001;
- assistenza e supporto all’Organo di controllo e all’Organismo di vigilanza per le attività connesse alle loro responsabilità;

- coordinamento e supervisione delle attività connesse alla sicurezza del lavoro, al Regolamento UE 2016/679 (GDPR Privacy), alla normativa antiriciclaggio e antiterrorismo.

Nel prospetto 9.B, riportato al successivo punto 9.3, sono definite in maggior dettaglio le attività, i requisiti di conoscenza, le abilità e le responsabilità riferibili a quest'area.

C) Area di competenza “Amministrazione”

L'ambito delle attività riferibili a quest'area comprendono, tra l'altro:

- coordinamento e predisposizione dell'informativa economica e finanziaria (progetto di bilancio, progetto di bilancio consolidato di gruppo, relazioni, presentazioni alla comunità finanziaria, report interni, informativa contabile periodica, bilancio integrato/bilancio sociale);
- coordinamento della raccolta dei dati e delle informazioni relative ad ogni accadimento aziendale incluse le operazioni straordinarie, progettare e coordinare i controlli;
- coordinamento della raccolta, dei dati e delle informazioni relative alle partecipazioni; progettare e coordinare i controlli;
- disegno dei processi e i flussi informativi che interessano l'informativa economica, patrimoniale e finanziaria;
- coordinare e supervisionare tutti gli aspetti contabili richiesti dalla legislazione locale e internazionale;
- progettazione e coordinamento dei c.d. test of controls finalizzati a verificare l'efficacia e l'effettiva esecuzione dei controlli previsti nel modello di controllo;
- coordinamento e gestione delle operazioni societarie, delle operazioni straordinarie, quali fusioni, acquisizioni e vendite di aziende, rami aziendali e partecipazioni;
- assistenza all'organo amministrativo nell'organizzazione delle adunanze sociali (riunioni consiliari e assemblee dei soci) e curare la predisposizione del relativo materiale informativo;
- cura, raccolta e integrazione delle c.d. non financial information;
- supporto al revisore legale/società di revisione per lo svolgimento delle attività di revisione legale;
- cura degli aspetti di pianificazione fiscale, supervisione della la corretta esecuzione degli adempimenti fiscali connessi alla tenuta delle scritture contabili e alle dichiarazioni dei redditi;
- disegno, coordinamento e controllo delle attività delle funzioni aziendali che operano nell'ambito del processo di supply chain;
- coordinamento delle attività connesse alla partecipazione a gare private e pubbliche;
- coordinamento delle attività di acquisto, di gestione degli ordini, di inventario e di gestione delle scorte;
- elaborazione delle comunicazioni economiche e finanziarie destinate agli investitori e alla comunità finanziaria.

Nel prospetto 9.C, riportato al successivo punto 9.3, sono definite in maggior dettaglio le attività, i requisiti di conoscenza, le abilità e le responsabilità riferibili a quest'area.

D) Area di competenza “Finanza”

L'ambito delle attività riferibili a quest'area comprendono, tra l'altro:

- gestione degli aspetti finanziari dell'impresa, pianificazione a lungo termine del fabbisogno finanziario e del cash flow;
- studi e analisi delle tendenze e valutazione della performance finanziaria della società e elaborazione dei piani finanziari;
- disegno dei processi dell'area finanza;
- supporto all'organo amministrativo nella definizione delle policy dell'area finanza;
- supporto all'organo amministrativo per la determinazione della struttura finanziaria più adeguata alle esigenze e al modello di business adottato;
- monitoraggio delle tendenze che possono influenzare lo stato finanziario della società;
- coordinamento della tesoreria incluse le attività di programmazione di cassa;
- gestione e ottimizzazione delle disponibilità finanziarie;
- cura e raccolta delle informazioni e reporting dei rischi finanziari e supporto all'organo amministrativo per l'assunzione delle necessarie decisioni;
- disegno e supervisione delle componenti finanziarie dei processi che impattano sul *working capital*;
- implementazione di progetti di ottimizzazione del capitale circolante;
- supporto alle direzioni aziendali con riguardo ai possibili miglioramenti delle attività di business che hanno un forte impatto nella struttura finanziaria aziendale;
- coordinamento delle attività di credit management;
- cura delle relazioni con Istituti di credito e con le altre istituzioni del mercato dei capitali;
- gestione delle pratiche di finanziamento, comprese quelle che prevedono a condizioni agevolate;
- progettazione e gestione delle operazioni di project financing;
- esecuzione di *impairment test* di elementi dell'attivo patrimoniale.

Nel prospetto 9.D, riportato al successivo punto 9.3, sono definite in maggior dettaglio le attività, i requisiti di conoscenza, le abilità e le responsabilità riferibili a quest'area.

E) Area di competenza “Controllo di gestione - *Corporate Performance Management*”

L'ambito delle attività riferibili a quest'area comprendono, tra l'altro:

- coordinamento dell'area controllo di gestione di Gruppo;
- disegno e attuazione dei processi di business planning, forecasting nonché di reporting;
- cura della programmazione operativa nell'ambito delle attività core;
- coordinamento e raccolta delle informazioni necessarie per la costruzione di un sistema di indici di performance aziendale e implementazione di un sistema di *balanced scorecard*;

- partecipazione alla definizione degli obiettivi aziendali;
- costruzione in un dash board, del modello di reporting dei risultati di gestione rispetto agli obiettivi assegnati;
- rilevazione delle relazioni di causa e effetto delle principali aree aziendali (clienti, innovazione, processi, economics) che concorrono alla creazione di valore, al fine di individuare gli indicatori strategici da monitorare: economico, patrimoniale, finanziario;
- conduzione di analisi di marginalità, profittabilità e creazione di valore per le diverse dimensioni di riferimento (tempo, cliente, area, prodotto, distribuzione, mercato);
- realizzazione di what if analysis - scenario planning;
- analisi dei processi della supply chain, tracciatura delle transazioni, predisposizione della reportistica dei risultati economici e individuazione delle possibili azioni migliorative;
- supporto alla funzione HR nella progettazione di sistemi premianti e incentivanti con obiettivi condivisibili, motivanti e misurabili, controllo della loro efficacia attraverso la valutazione dei risultati e la misurazione dell'impatto sul conto economico;
- supporto alle competenti funzioni per la definizione e misura degli MBO del management e degli indicatori di performance, economici, finanziari e organizzativi;
- coordinamento dei gruppi di lavoro e di studio per migliorare le performance aziendali.

NOTA Per approfondimenti su compiti e attività relativi all'Area di competenza "Controllo di gestione - Corporate Performance Management" e riferibili al controllo di gestione, si rimanda alla UNI 11618.

Nel prospetto 9.E, riportato al successivo punto 9.3, sono definite in maggior dettaglio le attività, i requisiti di conoscenza, le abilità e le responsabilità riferibili a quest'area.

F) Area di competenza *"Investor Relation"*

L'ambito delle attività riferibili a quest'area sono riferibili alle relazioni con soci, con gli investitori e con le autorità di vigilanza e mercato e comprendono, tra l'altro:

- coordinamento delle comunicazioni economiche e finanziarie destinate agli investitori e alla comunità finanziaria;
- gestione dei rapporti con i soci, gli investitori, la comunità finanziaria e predisposizione della relativa documentazione;
- gestione dei rapporti con le autorità di vigilanza sui mercati finanziari e predisposizione del reporting;
- organizzazione e gestione degli incontri con la comunità finanziaria e partecipazione ai roadshow;
- supporto nelle attività di indagine condotte dalle autorità di vigilanza.

Nel prospetto 9.F, riportato al successivo punto 9.3, sono definite in maggior dettaglio le attività, i requisiti di conoscenza, le abilità e le responsabilità riferibili a quest'area.

G) Area di attività: *People Management* e comunicazione

L'ambito delle attività riferibili alla gestione delle risorse umane afferenti all'area AFC e alla gestione dei flussi informativi, interni ed esterni all'azienda.

– *People Management: coaching & empowerment*

- pianificazione e gestione delle risorse umane affidate;
- definizione degli standard e degli obiettivi di gruppo e personali;
- supervisione dei corsi di aggiornamento e formazione;
- promozione di eventi motivazionali (*outdoor training* e *team building*, *team wellbeing*, *team experience*);
- *team building* in presenza e da remoto;
- conduzione e coordinamento di eventi formativi e di aggiornamento, *meeting* in presenza o virtuali attraverso piattaforme online;
- *coaching*: accompagnamento e guida delle persone e del gruppo di lavoro.

– *Comunicazione: gestione delle informazioni e dei flussi informativi*

- gestione delle informazioni (acquisire, organizzare e distribuire dati e conoscenze);
- gestione degli incontri interni ed esterni con i portatori di interessi;
- partecipazione e conduzione di eventi aziendali, congressi, seminari, incontri con la comunità finanziaria e in generale con i portatori di interessi.

Nel prospetto 9.G, riportato al successivo punto 9.3, sono definite in maggior dettaglio i requisiti di conoscenza, le abilità e le responsabilità riferibili a quest'area, che tuttavia ricorrono anche nelle precedenti aree di competenza descritte nei precedenti punti da A) a F).

Le competenze manageriali, tipiche dei ruoli apicali assunti dal CFO, hanno la caratteristica di poter essere apprese e migliorate generalmente attraverso sessioni di *coaching* individuale e di gruppo. Questo apprendimento e miglioramento continuo può avvenire attraverso strategie più efficaci di conoscenza delle dinamiche intrapersonali e interpersonali e la pratica costante di un set di competenze codificate scientificamente nell'ambito dell'intelligenza emotiva. Le competenze manageriali (o *soft skills*) sono quindi trasversali a tutte le aree di competenza.

8 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

A livello organizzativo aziendale, il responsabile AFC/CFO risponde direttamente alla Direzione Generale o all'Amministratore Delegato e, generalmente, coordina, supervisiona o può ricoprire direttamente le attività dei seguenti profili professionali:

- responsabile amministrativo;
- responsabile bilancio aziendale e di gruppo;
- responsabile del bilancio sociale (*CSR manager*);
- responsabile finanza (*financial manager, cash flow manager*);
- responsabile controllo di gestione, (*group controller, controller, financial controller, controller commerciale e industriale, mrp controller*);

NOTA Per i profili professionali afferenti al controllo di gestione vedere norma UNI 11618 “Attività professionali non regolamentate - Esperto in controllo di gestione (Controller) - Requisiti di conoscenza, abilità e competenza”

- responsabile delle relazioni con gli investitori (*investor relation manager*);
- responsabile pianificazione strategica;
- responsabile credit (*credit manager*);

NOTA Per il profilo di Credit Manager vedere UNI/PdR 44:2018 “Credit management - Servizio di credit management, requisiti dei profili professionali del credit management e indirizzi operativi per la valutazione di conformità”

- responsabile acquisti (*buyer manager, supplier controller, warehouse manager*);
- responsabile tesoreria (*banking and payment manager*)

NOTA Per il profilo di responsabile tesoreria, vedere UNI/PdR 63:2019 “Attività di tesoreria - Servizio di tesoreria, requisiti del profilo professionale di tesoriere e indirizzi operativi per la valutazione di conformità”

- responsabile fiscale (*tax manager*);
- responsabile servizi generali;
- responsabile legale;
- responsabile risorse umane.

NOTA Per i profili professionali afferenti alle HR vedere UNI/PdR 17:2016 “Profili professionali della funzione Risorse Umane delle organizzazioni - Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza e indirizzi operativi per la valutazione della conformità”

Nel seguente prospetto, si possono leggere le fasi da 1 a 4 che caratterizzano il processo delle attività dell'area AFC. Per ciascuna delle fasi del processo, sono individuate le aree di competenza preponderanti di quella specifica fase.

Il presente schema evidenzia come ogni area di competenza il responsabile AFC/CFO intervenga nelle diverse fasi di erogazione del servizio con livelli di intensità variabile. Dall'incrocio di competenza e fasi di erogazione del servizio si evidenziano aree di attività in cui il ruolo del responsabile dell'area Amministrazione Finanza e Controllo è competente con

diversi gradi di responsabilità e competenza diretta (qui identificati in modo grafico a puro titolo di esempio con le spunte ✓✓✓).

Per esempio, l'area di competenza "*Strategy and Business Analysis*" è particolarmente rilevante nella fase di *planning* e nella fase di *review* rispetto alle fasi di *execution* e *governance*.

Prospetto 8.A - Schema di interrelazione fasi del servizio AFC e delle sue aree di competenza

AREE DI COMPETENZA	FASI	FASE 1 – PLANNING	FASE 2 – EXECUTION	FASE 3 – GOVERNANCE	FASE 4 – REVIEW
A) <i>Strategy and Business Analysis</i> :		✓✓✓	✓	✓	✓✓✓
B) Governance, Risk & Compliance		✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
C) Amministrazione		✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
D) Finanza		✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
E) Controllo di gestione		✓✓	✓✓✓	✓	✓✓
F) <i>Investor relation</i> e rapporti con la vigilanza		✓	✓✓	✓✓	✓

9 CONOSCENZE, ABILITA E RESPONSABILITA-AUTONOMIA

Nei prospetti di seguito, sono individuate le conoscenze, abilità e responsabilità-autonomia, necessarie per adempiere in modo efficace alle attività attribuite a ogni area di competenza del responsabile AFC.

NOTA L'impostazione condivisa della presente UNI/PdR fa riferimento a caratteristiche di conoscenza, abilità e responsabilità-autonomia generalmente riscontrabili, con livelli differenti di approfondimento e padronanza a seconda dei contesti, nel profilo di Responsabile dell'Area Amministrazione Finanza e Controllo/CFO indipendentemente dal Settore di Business in cui l'azienda opera, dalle dimensioni della società, e dalla struttura di controllo (privata o pubblica).

- Prospetto 9.A) *Strategy and Business Analysis*
- Prospetto 9.B) *Governance, Risk & Compliance*
- Prospetto 9.C) Amministrazione
- Prospetto 9.D) Finanza
- Prospetto 9.E) Controllo di gestione
- Prospetto 9.F) *Investor relation* e rapporti con le autorità di vigilanza
- Prospetto 9.G) *People Management* e comunicazione

Prospetto 9.A – Requisiti di conoscenza, abilità e responsabilità-autonomia del CFO – Area Strategy and business analysis

AREA DI COMPETENZA	ATTIVITÀ	CONOSCENZA	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ AUTONOMIA
A) AREA STRATEGY AND BUSINESS ANALYSIS	☐ supportare e dare consulenza all'organo amministrativo e all'organo di gestione per la messa a punto delle strategie necessarie per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, attraverso l'elaborazione di accurati dati economici, finanziari e gestionali, consuntivi e prospettici;	☐ del business aziendale e dei mercati di riferimento;	☐ attitudine all'osservazione dei fenomeni e allo studio;	☐ fornire all'organo amministrativo, all'organo di gestione i dati e le informazioni necessarie per consentire loro di assumere le decisioni strategiche di medio/lungo periodo;
	☐ curare le attività di <i>business analysis e business benchmarking</i> ;	☐ dei <i>trend</i> e dei dati macroeconomici utili nel contesto di riferimento;	☐ approccio aperto alla conoscenza delle nuove competenze digitali necessarie;	☐ offrire un valido contributo alle strutture aziendali per la definizione di strategie operative coerenti con le scelte strategiche decise dall'organo amministrativo;
	☐ progettare, commissionare e realizzare studi e ricerche sul mercato di riferimento, analizzare i dati ottenuti e predisporre i relativi report interni;	☐ delle tecniche di analitical review;	☐ capacità di identificare ed elaborare in modo accurato, comprensibile esaustivo e non ridondante, le informazioni concretamente utili all'assunzione delle decisioni aziendali volte al raggiungimento degli obiettivi prefissati per lo sviluppo del <i>business</i> ;	☐ coordinare efficacemente i progetti di ricerca e di analisi dei dati quantitativi e qualitativi, consuntivi e prospettici rispetto al settore di riferimento e ai competitor;
	☐ identificare e analizzare i rischi strategici, i rischi connessi alla continuità aziendale e i rischi reputazionali e di immagine, per fornire all'organo amministrativo idonei suggerimenti per la loro mitigazione;	☐ degli strumenti IT di <i>business intelligence</i> e delle tecniche di analisi di big data anche attraverso applicazioni e sistemi che utilizzano motori multidimensionali;	☐ possedere gli <i>soft skills</i> descritti nella successiva tabella G;	☐ costruire la matrice dei rischi strategici, compresi quelli legati all'evoluzione tecnologica
	☐ disegnare e attuare processi di <i>big data governance, data mining, business intelligence</i> per l'analisi dei dati quantitativi e qualitativi, consuntivi e prospettici rispetto al settore di riferimento, competitor, prodotti e <i>trend</i> di mercato;	☐ delle tecniche statistiche della modellazione predittiva;		☐ partecipare attivamente ai processi di Digital Transformation e IT;
	☐ svolgere analisi di profittabilità;	☐ delle architetture di RPA (<i>Robotics Process Automation</i>);		
		☐ dell'impatto dell'evoluzione tecnologica nel business di riferimento;		
		☐ dei sistemi informativi integrati;		
		☐ delle dinamiche organizzative e dei processi interni;		
		☐ degli strumenti di produttività individuale;		

Prospetto 9.B – Requisiti di conoscenza, abilità e responsabilità-autonomia del CFO – Area Governance, Risk & Compliance

AREA DI COMPETENZA	ATTIVITÀ	CONOSCENZA	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ AUTONOMIA
B) AREA GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE	☐ contribuire attivamente nella messa a punto dei processi di identificazione, valutazione e gestione dei rischi aziendali: - operativi (compresi i rischi legali); - finanziari (compresi i rischi di continuità aziendale, di credito e di controparte); - di <i>compliance</i> (compresi i rischi legati alla sicurezza e all'ambiente); ☐ partecipare attivamente alla definizione dei flussi informativi in materia di rischi aziendali;	☐ delle tecniche di <i>Enterprise Risk Management</i> e principali <i>framework</i> di riferimento (<i>Internal Control Integrated Framework</i> , cd. <i>COSO Report</i> , <i>ERM</i> , <i>Cobit</i>); ☐ delle tecniche di <i>internal auditing</i> ; ☐ degli elementi di diritto delle assicurazioni;	☐ <i>compliance view</i> ; ☐ approccio <i>risk based</i> ; ☐ capacità di costruire un sistema di relazioni interne atto a prevenire, rilevare, mitigare e trasferire a terzi i rischi cui l'impresa è soggetta;	☐ assicurare il corretto <i>reporting</i> all'organo amministrativo e alla struttura aziendale in tema di rischi per consentire l'assunzione delle necessarie decisioni; ☐ identificare e gestire le condizioni di incertezza al fine di diminuire i rischi di volatilità dei risultati;
	☐ supportare l'organo amministrativo nel conferimento dei poteri di rappresentanza e delle deleghe di funzione e sui temi legati alla <i>segregation of duties</i> ; ☐ collaborare al disegno delle <i>policy</i> e dei processi aziendali, con particolare riferimento (in quanto process owner) ai processi o sotto processi che hanno impatto nell'informativa economica, patrimoniale e finanziaria;	☐ delle dinamiche dei modelli organizzativi e dei principi della <i>segregation o duties</i> ; ☐ della normativa primaria e secondaria di riferimento (Codice civile e norme speciali, <i>privacy</i> , antiriciclaggio, anticorruzione, sicurezza del lavoro, codice della crisi di impresa e della insolvenza); ☐ delle norme del diritto societario (Codice civile) relativamente ai processi di delega aziendale;	☐ possedere gli <i>soft skills</i> descritti nella successiva tabella G;	☐ identificare le coperture assicurative necessarie e le possibili soluzioni di trasferimento dei rischi operativi a terzi; ☐ partecipare a gruppi di lavoro e comitati di controllo e rischi;
	☐ collaborare con l'organo amministrativo e con tutte le strutture aziendali per la messa a punto di un efficace ed efficiente sistema dei controlli interni;	☐ del D. Lgs. 231/2001 in tema di responsabilità amministrativa degli enti;		☐ fornire all'organo amministrativo e alla struttura raccomandazioni concernenti i possibili rimedi per limitare i rischi aziendali;
				☐ fornire all'organo amministrativo e alla struttura raccomandazioni concernenti il sistema dei controlli interni nell'ambito dell'informativa economica e finanziaria;

Prospetto 9.B – Requisiti di conoscenza, abilità e responsabilità-autonomia del CFO – Area Governance, Risk & Compliance
(*continua*)

AREA DI COMPETENZA	ATTIVITÀ	CONOSCENZA	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ AUTONOMIA
B) AREA GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE (<i>continua</i>)	☐ adottare i necessari protocolli per ridurre i rischi di conformità, i rischi legati a frodi o comunque i rischi di commissione di reati; ☐ adeguare e aggiornare il modello organizzativo ai sensi del D. Lgs. 231/2001;	☐ delle tematiche legate alla <i>Cyber Security</i> e in generale ai rischi informativi; ☐ dei sistemi I&CT c.d. GRC (<i>Governance Risk & Compliance</i>); ☐ delle tecniche di indagine forensi;		☐ rilevare, attraverso <i>test of controls</i> , e segnalare all'organo amministrativo delegato e all'organo di controllo eventuali non conformità nei processi connessi alla raccolta delle informazioni economiche e finanziarie; ☐ attribuire le responsabilità interne connesse all'informativa economica e finanziaria (identificazione e responsabilizzazione dei <i>process owner</i> e <i>control owner</i>); - completezza e affidabilità dei processi aziendali e dei relativi flussi informativi afferenti l'informativa economica patrimoniale e finanziaria; ☐ rilevare eventuali carenze, informare e fornire suggerimenti all'organo amministrativo in merito all'attribuzione delle responsabilità aziendali (organigramma delle responsabilità); ☐ messa a punto dei necessari presidi per verificare, nel continuo, il rispetto delle norme di legge; ☐ salvaguardare il patrimonio aziendale;
	☐ fornire assistenza e supporto all'Organo di controllo e all'Organismo di vigilanza per le attività connesse alle loro responsabilità; ☐ coordinare e supervisionare le attività connesse alla sicurezza del lavoro, al Regolamento UE 2016/679 (GDPR Privacy), alla normativa antiriciclaggio e antiterrorismo;			

Prospetto 9.C – Requisiti di conoscenza, abilità e responsabilità-autonomia del CFO – Area Amministrazione

AREA DI COMPETENZA	ATTIVITÀ	CONOSCENZA	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ AUTONOMIA
C) AREA AMMINISTRAZIONE	☐ coordinare e predisporre l'informativa economica e finanziaria (progetto di bilancio, progetto di bilancio consolidato di gruppo, relazioni, presentazioni alla comunità finanziaria, report interni, informativa contabile periodica etc.); ☐ curare la redazione del bilancio integrato/bilancio sociale;	☐ di base di tutte le aree del diritto, con particolare riferimento a: - diritto civile e penale societario; - diritto dei mercati finanziari; - norme afferente marchi e opere dell'ingegno; - diritto del mercato immobiliare - diritto del lavoro - diritto amministrativo - contrattualistica (diritto civile afferente i contratti di agenzia, appalto distribuzione e obbligazioni);	☐ attitudine e propensione allo studio, all'analisi delle norme e all'aggiornamento costanti; ☐ capacità di creare un positivo sistema di relazioni e un rapporto di fiducia con gli amministratori, con gli organi di controllo e con la società di revisione legale;	☐ salvaguardare il patrimonio aziendale nella gestione ordinaria e nelle operazioni straordinarie; ☐ assicurare la creazione di valore dalle operazioni straordinarie
	☐ coordinare la raccolta dei dati e delle informazioni relative ad ogni accadimento aziendale incluse le operazioni straordinarie;	☐ della normativa civilistica e delle leggi speciali applicabili alla società e al gruppo in materia contabile;	☐ possedere gli <i>soft skills</i> descritti nella successiva tabella G;	☐ assicurare un corretto governo delle partecipazioni: - reporting all'organo amministrativo e alla struttura concernente le informazioni necessarie per agire informati e assumere le opportune decisioni; - integrazione dei dati per una migliore comprensione dei fenomeni;
	☐ coordinare la raccolta, controllare ed elaborare i dati e le informazioni relative alle partecipazioni;	☐ della normativa di vigilanza; ☐ delle regole di direzione e coordinamento;		☐ assicurare la realizzazione di un corretto modello di informativa economica e finanziaria;
	☐ designare i processi e i flussi informativi che interessano l'informativa economica, patrimoniale e finanziaria; ☐ designare e rendere operativo il modello di controllo finalizzato alla correttezza dell'informativa economica, patrimoniale e finanziaria; ☐ coordinare le attività di controllo amministrativo-contabile, di elaborazione dati e di rilevazione contabile;	☐ delle norme di comportamento del Collegio sindacale emesse dagli organismi italiani (ODCEC) e internazionali; ☐ dei principi contabili nazionali e internazionali applicabili nei paesi di operatività; ☐ del Codice di <i>Corporate Governance</i> (già Codice di autodisciplina);		☐ supportare l'organo amministrativo per l'assunzione delle decisioni riguardante la compagine sociale; ☐ assicurare la rispondenza delle scritture contabili ai documenti;

Prospetto 9.C – Requisiti di conoscenza, abilità e responsabilità-autonomia del CFO – Area Amministrazione (*continua*)

AREA DI COMPETENZA	ATTIVITÀ	CONOSCENZA	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ AUTONOMIA
C) AREA AMMINISTRAZIONE <i>(continua)</i>	☐ coordinare e supervisionare tutti gli aspetti contabili richiesti dalla legislazione locale e internazionale; predisposizione delle situazioni contabili periodiche e del bilancio preconsuntivo;	☐ del funzionamento e delle responsabilità dell'organo amministrativo e degli altri organi (Presidente, Organo Amministrativo Delegato);		☐ assicurare la corretta applicazione dei principi contabili di riferimento;
	☐ progettare e curare il coordinamento dei c.d. test of controls finalizzati a verificare l'efficacia e l'effettiva esecuzione dei controlli previsti nel modello di controllo;	☐ delle regole pubblicitarie relative alla costituzione e gestione delle società di capitali (formazione dell'atto costitutivo, dello statuto sociale, degli adempimenti pubblicitarie del Registro delle imprese);		☐ assicurare il corretto disegno delle procedure relative all'informativa economica e finanziaria e al bilancio;
	☐ coordinare e gestire le operazioni e gli adempimenti societari;	☐ dei principi di revisione internazionali (ISA Italia);		☐ assicurare la messa a punto di un efficace modello di controllo contro le frodi;
	☐ coordinare le operazioni sul capitale sociale;	☐ delle direttive europee in materia contabile;		☐ assicurare la correttezza del modello di controllo contabile;
	☐ coordinare e gestire le operazioni straordinarie, quali fusioni, acquisizioni e vendite di aziende, rami aziendali e partecipazioni;	☐ dei sistemi integrati di gestione e controllo contabile (ERP);		☐ accertare la regolare esecuzione dei controlli contabili;
	☐ coordinare degli uffici che fanno parte dell'area amministrativa;	☐ dei sistemi di produttività individuale per la gestione e l'analisi dei dati;		☐ assicurare le informazioni necessarie all'organo amministrativo in merito alle scelte strategiche di sostenibilità e responsabilità sociale di impresa;
	☐ coordinare i responsabili AFC delle partecipazioni di controllo;	☐ dei principi relativi alle c.d. non financial information;		
	☐ coordinamento dei professionisti coinvolti nell'area amministrativa e bilancio;	☐ delle normative e delle modalità di redazione: - del reporting Integrato, - del bilancio di sostenibilità, - politiche di CSR, - Dichiarazione Non Finanziaria;		

Prospetto 9.C – Requisiti di conoscenza, abilità e responsabilità-autonomia del CFO – Area Amministrazione (continua)

AREA DI COMPETENZA	ATTIVITÀ	CONOSCENZA	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ AUTONOMIA
C) AREA AMMINISTRAZIONE <i>(continua)</i>	☐ assistere l'organo amministrativo nell'organizzazione delle adunanze sociali (riunioni consiliari e assemblee dei soci) e curare la predisposizione del relativo materiale informativo;	☐ della Legge 262, dell'Art. 154-bis TUF, della normativa e delle linee guida Andaf, relativi ai compiti e al ruolo del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari;		
	☐ curare la predisposizione della contrattualistica rivolta ai clienti, fornitori e professionisti;			
	☐ coordinare e supervisionare le questioni legali e le procedure in contenzioso;			
	☐ coordinare le attività relative alle scelte strategiche di <i>corporate social responsibility</i> ;			
	☐ curare la raccolta e l'integrazione delle c.d. <i>non financial information</i> ;			
	☐ fornire supporto al revisore legale/società di revisione per lo svolgimento delle attività di revisione legale;			

Prospetto 9.C – Requisiti di conoscenza, abilità e responsabilità-autonomia del CFO – Area Amministrazione (continua)

AREA DI COMPETENZA	ATTIVITÀ	CONOSCENZA	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ AUTONOMIA
C) AREA AMMINISTRAZIONE (continua)	☐ curare tutti gli aspetti di pianificazione fiscale; ☐ supervisionare la corretta esecuzione degli adempimenti fiscali connessi alla tenuta delle scritture contabili e alle dichiarazioni dei redditi; ☐ gestire gli adempimenti tributari connessi a norme speciali (compliance fiscale, transfer price e operazioni transfrontaliere, agevolazioni fiscali, condoni, operazioni doganali,	☐ della disciplina tributaria primaria e secondaria; ☐ delle tecniche di analisi dei prezzi di trasferimento; ☐ dei <i>framework</i> di analisi e gestione dei rischi in materia fiscale; ☐ della normativa doganale e connessa agli embarghi; ☐ della normativa connessa alla spedizione di merci protette;	☐ capacità di creare un positivo sistema di relazioni con l'Amministrazione finanziaria;	☐ assicurare la piena conformità dell'operato aziendale alle norme e alle regole tributarie applicabili, italiane e internazionali; ☐ assicurare la messa a punto di adeguati flussi informativi per fornire dati e informazioni accurate all'amministrazione finanziaria; ☐ sottoscrivere o dichiarare la conformità delle dichiarazioni dei redditi;
	☐ predisporre interpellanti e <i>ruling</i> , e coordinare tutti gli aspetti legati al contenzioso tributario;			
	☐ mantenere le relazioni con l'amministrazione finanziaria italiana e internazionale;			

Prospetto 9.C – Requisiti di conoscenza, abilità e responsabilità-autonomia del CFO – Area Amministrazione (continua)

AREA DI COMPETENZA	ATTIVITÀ	CONOSCENZA	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ AUTONOMIA
C) AREA AMMINISTRAZIONE (<i>continua</i>)	☐ disegnare, coordinare e controllare le attività delle funzioni aziendali che operano nell'ambito del processo di <i>supply chain</i> ;	☐ del mercato di riferimento relativo ai prodotti e servizi impiegati nell'attività;	☐ capacità di creare un positivo sistema di relazioni con i fornitori, anche al fine di migliorare, con il loro supporto, i processi interni;	- assicurare un idoneo processo di <i>supply chain management</i> ;
	☐ curare la gestione delle relazioni e delle attività di negoziazione con i fornitori;	☐ delle tecniche di marketing e di vendita di prodotti e servizi;		
	☐ definire i contratti con i fornitori di beni e servizi;			
	☐ coordinare le attività connesse alla partecipazione a gare private e pubbliche;			
	☐ supervisionare i processi di ricerca e selezione dei beni e servizi;			
	☐ coordinare le attività di acquisto, di gestione degli ordini, di inventario e di gestione delle scorte;			
	☐ elaborazione delle comunicazioni economiche e finanziarie destinate agli investitori e alla comunità finanziaria;			

Prospetto 9.D – Requisiti di conoscenza, abilità e responsabilità-autonomia del CFO – Area Finanza

AREA DI COMPETENZA	ATTIVITÀ	CONOSCENZA	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ AUTONOMIA
D) AREA FINANZA	☐ gestire gli aspetti finanziari dell'impresa, la pianificazione a lungo termine del fabbisogno finanziario e del <i>cash flow</i> ; ☐ effettuare studi e analisi delle tendenze e valutazione della <i>performance</i> finanziaria della società e elaborare piani finanziari; ☐ disegnare i processi dell'area finanza; ☐ supportare l'organo amministrativo nella definizione delle <i>policy</i> dell'area finanza; ☐ supportare l'organo amministrativo per la determinazione della struttura finanziaria più adeguata alle esigenze e al modello di <i>business</i> adottato; ☐ monitorare le tendenze che possono influenzare lo stato finanziario della società e suggerire, di conseguenza, nuove strategie;	☐ del diritto bancario e dei mercati finanziari; ☐ dei <i>framework</i> di analisi e gestione dei rischi in materia finanziaria e creditizia; ☐ dei modelli matematici e statistici per prevedere i trend economici e finanziari; ☐ degli strumenti I&CT di gestione della tesoreria; ☐ delle dinamiche del <i>budget</i> finanziario e della gestione cassa di breve e lungo; ☐ degli strumenti finanziari di accesso al credito e dei relativi canali; ☐ degli strumenti finanziari per la gestione della liquidità e di investimento e relativi canali; ☐ degli strumenti finanziari utilizzabili per la copertura dei rischi finanziari (tassi di interesse, cambi, credito); ☐ della contrattualistica finanziaria; ☐ delle tecniche e degli strumenti per la determinazione del <i>rating</i> finanziario;	☐ capacità di creare un positivo sistema di relazioni con gli istituti di credito, con i partner finanziari; ☐ capacità di rilevare, anche attraverso analisi predittive, l'evoluzione della struttura finanziaria, di liquidità e di credito dell'impresa e del gruppo; ☐ capacità di: - integrare i dati finanziari con quelli economici, - integrare diverse fonti di dati, per costruire un set informativo efficace per la messa a punto dei piani finanziari e per la definizione delle strategie a medio e lungo termine; - integrare fonti dati e per la gestione dei crediti e delle scorte; ☐ capacità di collegare le opportunità di finanziamento con le esigenze del <i>business</i> ; ☐ possedere gli <i>soft skills</i> descritti nella successiva tabella G;	☐ assicurare all'organo amministrativo le informazioni relative alla posizione finanziaria dell'impresa necessarie per la definizione delle strategie aziendali e per accertare lo <i>status</i> di continuità aziendale; ☐ assicurare la finanza necessaria per lo sviluppo del <i>business</i> ; ☐ ottimizzare i costi afferenti l'area debito; ☐ ottimizzare i rendimenti finanziari delle disponibilità liquide; ☐ assicurare la correttezza e completezza dei dati e delle informazioni rese al sistema bancario e agli investitori finanziari;

Prospetto 9.D – Requisiti di conoscenza, abilità e responsabilità-autonomia del CFO – Area Finanza (continua)

AREA DI COMPETENZA	ATTIVITÀ	CONOSCENZA	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ AUTONOMIA
D) AREA FINANZA (continua)	☐ coordinare la gestione della Tesoreria incluse le attività di programmazione di cassa; ☐ gestire e ottimizzare le disponibilità finanziarie; ☐ curare la raccolta delle informazioni e <i>reporting</i> dei rischi finanziari e supporto all'organo amministrativo per l'assunzione delle necessarie decisioni;	☐ delle tecniche e degli strumenti per la valutazione d'azienda; ☐ delle norme e degli strumenti di finanziamento agevolato che consentono opportunità di ricevere contributi nazionali ed internazionali, in conto capitale e in conto interessi.		
	☐ designare e supervisionare le componenti finanziarie dei processi che impongono sul <i>working capital</i> : - gestione crediti clienti, - pagamenti fornitori, - politiche e gestione ottimale delle scorte - termini di pagamento; ☐ implementare progetti di ottimizzazione del capitale circolante; ☐ fornire consulenza alle direzioni aziendali con riguardo ai possibili miglioramenti delle attività di <i>business</i> che hanno un forte impatto nella struttura finanziaria aziendale; ☐ coordinare le attività di <i>credit management</i>			

Prospetto 9.D – Requisiti di conoscenza, abilità e responsabilità-autonomia del CFO – Area Finanza (continua)

AREA DI COMPETENZA	ATTIVITÀ	CONOSCENZA	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ AUTONOMIA
D) AREA FINANZA (continua)	☐ curare le relazioni con istituti di credito e con le altre istituzioni del mercato dei capitali; ☐ curare la predisposizione della documentazione necessaria prevista dai contratti e del reporting verso gli istituti di credito e verso i partner finanziari; ☐ gestire le pratiche di finanziamento, comprese quelle che prevedono a condizioni agevolate e contributi da parte dello stato, curando la predisposizione dei report delle spese e degli investimenti come richiesto dalle norme;	☐ degli aspetti giuridici legati alla finanza di progetto; ☐ del codice degli appalti pubblici;		
	☐ progettare e gestire le operazioni di <i>project financing</i> ; ☐ eseguire le procedure di <i>impairment test</i> ;			

Prospetto 9.E – Requisiti di conoscenza, abilità e responsabilità-autonomia del CFO – Area Controllo di gestione

AREA DI COMPETENZA	ATTIVITÀ	CONOSCENZA	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ AUTONOMIA
E) AREA CONTROLLO DI GESTIONE (Corporate Performance Management)	☐ coordinare l'area controllo di gestione di Gruppo a cui riportano sia il <i>controlling</i> industriale che il <i>controlling</i> commerciale; ☐ disegnare e attuare i processi di <i>business planning</i>, <i>forecasting</i> nonché di <i>reporting</i>; ☐ curare la programmazione operativa nell'ambito delle attività <i>core</i> ; ☐ coordinare la raccolta delle informazioni necessarie per la costruzione di un sistema di indici di performance aziendale e implementare un sistema di <i>balanced scorecard</i> ; ☐ partecipare alla definizione degli obiettivi aziendali; ☐ costruire, in un <i>dash board</i>, il modello di <i>reporting</i> dei risultati di gestione rispetto agli obiettivi assegnati; ☐ rilevare le relazioni di causa e effetto delle principali aree aziendali (clienti, innovazione, processi, economics) che concorrono alla creazione di valore, al fine di individuare gli indicatori strategici da monitorare: economico, patrimoniale, finanziario;	☐ dei processi e degli strumenti di <i>budgeting</i>, <i>reporting</i> e <i>controlling</i>; ☐ dei principi su cui si basa l'approccio <i>balanced scorecard</i> (prospettiva finanziaria, del cliente, del processo, di sviluppo); ☐ dei sistemi di incentivazione e dei sistemi premianti aziendali applicabili; ☐ dei <i>driver</i> del valore aziendale da monitorare e ottimizzare; ☐ dei processi e ruoli coinvolti nella catena di fornitura, delle implicazioni contrattuali e dei processi negoziali; ☐ delle principali impostazioni contabili ed extracontabili per l'implementazione di un accurato sistema di rilevazione e reportistica multidimensionale sulla marginalità aziendale; ☐ dei meccanismi di progettazione dei sistemi incentivanti aziendali e del collegamento delle strategie agli obiettivi operativi quantitativi e qualitativi; ☐ delle metodologie di simulazione prospettica;	☐ capacità di trasformare dati in informazioni utili per l'assunzione delle decisioni; ☐ agire in modo da essere accettato dalla struttura nel ruolo di <i>business partner</i> ; ☐ capacità di sensibilizzare e motivare i responsabili di funzione e di unità organizzative, ad ogni livello dell'organizzazione, per consentire loro di pare propri i principi del controllo di gestione quale strumento essenziale per il supporto alle decisioni ed il controllo delle performance; ☐ capacità di individuare gli indicatori strategici da monitorare: economici, patrimoniali, finanziari; ☐ capacità di coordinare i processi organizzativi di <i>closing</i>, di integrazione dei dati e di <i>reporting</i>; ☐ capacità di integrare le informazioni provenienti dalle diverse strutture aziendali con quelle dei mercati di riferimento; ☐ capacità di integrare informazioni provenienti da enti organizzativi differenti;	☐ assicurare la corretta supervisione e un costante <i>feedback</i> all'organo amministrativo board sui risultati economici e commerciali e del loro impatto sull'esecuzione delle strategie definite; ☐ assicurare il corretto monitoraggio dell'andamento aziendale analizzando e fornendo suggerimenti all'organo amministrativo e alla struttura in presenza di scostamenti critici; ☐ garantire un completo flusso informativo ai vari process owner per consentire loro di efficientare i processi posti sotto la loro responsabilità; ☐ assicurare l'impiego di soluzioni e strumenti tecnologicamente avanzate in linea con le esigenze di controllo e i fattori critici di successo strategici;

Prospetto 9.E – Requisiti di conoscenza, abilità e responsabilità-autonomia del CFO – Area Controllo di gestione (continua)

AREA DI COMPETENZA	ATTIVITÀ	CONOSCENZA	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ AUTONOMIA
E) AREA CONTROLLO DI GESTIONE (Corporate Performance Management <i>(continua)</i>	☐ condurre le analisi di marginalità, profittabilità e creazione di valore per le diverse dimensioni di riferimento (tempo, cliente, area, prodotto, distribuzione, mercato); ☐ realizzare <i>what if analysis - scenario planning</i> ;		☐ capacità di progettare soluzioni organizzative e tecniche per efficientare i metodi e gli strumenti di controllo della marginalità;	
	☐ analizzare i processi della <i>supply chain</i> , tracciare adeguatamente le transazioni, predisporre la reportistica dei risultati economici e individuare e suggerire le possibili azioni migliorative;		☐ capacità di analizzare customer experience;	
	☐ supportare la funzione HR nella progettazione di sistemi premianti e incentivanti con obiettivi condivisibili, motivanti e misurabili, controllarne l'efficacia attraverso la valutazione dei risultati e la misurazione dell'impatto sul conto economico;		☐ possedere gli <i>soft skills</i> descritti nella successiva tabella G;	
	☐ supportare le competenti funzioni per la definizione e misura degli MBO del <i>management</i> e degli indicatori di <i>performance</i> , economici, finanziari e organizzativi;			
	☐ coordinare gruppi di lavoro e di studio per migliorare le <i>performance</i> aziendali;			

Prospetto 9.F – Requisiti di conoscenza, abilità e responsabilità-autonomia del CFO – Area *Investor Relations* e relazioni con le autorità

AREA DI COMPETENZA	ATTIVITÀ	CONOSCENZA	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ AUTONOMIA
F) Investor Relation e relazioni con le autorità di vigilanza sui mercati finanziari	☐ elaborazione delle comunicazioni economiche e finanziarie destinate agli investitori e alla comunità finanziaria; ☐ gestione dei rapporti con i soci, gli investitori, la comunità finanziaria e predisposizione della relativa documentazione; ☐ gestione dei rapporti con le autorità di vigilanza sui mercati finanziari e predisposizione del <i>reporting</i> ; ☐ organizzazione e gestione degli incontri con la comunità finanziaria e partecipazione ai <i>road show</i> ; ☐ supporto nelle attività di indagine condotte dalle autorità di vigilanza;	☐ delle regole e funzionamento della Borsa Italiana e delle principali borse internazionali; ☐ delle tecnologie relative alla comunicazione digitale;	☐ capacità di organizzare eventi; ☐ presentation skills e <i>public speaking</i> (in italiano e in inglese); ☐ possedere gli <i>soft skills</i> descritti nella successiva tabella G;	☐ assicurare completezza e accuratezza nei flussi informativi verso le istituzioni e le autorità di vigilanza; ☐ assicurare completezza e accuratezza delle informazioni fornite agli <i>shareholders</i> e agli <i>stakeholders</i> in generale, per evitare asimmetrie informative;

Prospetto 9.G – *People Management* e Comunicazione

AREA DI COMPETENZA	ATTIVITÀ	CONOSCENZA	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ AUTONOMIA
G) People Management e Comunicazione	☐ <i>People Management, collaboration & Empowerment</i>; - pianificazione e gestione delle risorse umane affidate - definizione degli standard e degli obiettivi di gruppo e personali; - gestione delle informazioni (acquisire, organizzare e distribuire dati e conoscenze); ☐ <i>Personal and Team Coaching</i>: - <i>supervisione dei corsi di aggiornamento e formazione</i>; - <i>promozione di eventi motivazionali (outdoor training e team building, team wellbeing, team experience)</i>; - <i>Team building in presenza e da remoto</i> - <i>Accompagnamento e guida del gruppo di lavoro assegnato con attività di coaching personale e di gruppo volto al potenziamento dei punti di forza e miglioramento sulle aree di crescita</i> - <i>team building in presenza e da remoto</i> ☐ <i>Communication skills</i>: partecipare e condurre eventi aziendali, congressi, seminari; attività di comunicazione e <i>public speaking</i>	☐ dei principi di neuroscienze e delle implicazioni dell'equilibrio mente-corpo per affrontare positivamente le sfide manageriali personali e del team; ☐ delle dinamiche comunicative e delle tecniche di ascolto attivo e feedback costruttivo; ☐ dei principi e delle variabili organizzative e manageriali per la definizione e la realizzazione di obiettivi di breve, medio e lungo periodo; ☐ dei principi organizzativi e manageriali per la definizione di obiettivi di breve e lungo periodo; ☐ delle transazioni informative verbali e non verbali che identificano bisogni, motivazioni e valori da riconoscere e valorizzare adeguatamente; ☐ della lingua inglese, parlata e scritta anche per partecipare a tavole rotonde (o webinar virtuali) e a fasi negoziali o stesure contrattuali (<i>business and legal English</i>) ☐ delle tecniche di <i>public speaking</i> (comunicare e ascoltare, trasmettere e condividere in modo chiaro e sintetico idee e informazioni con i propri interlocutori); ☐ dei principi e metodologie del <i>coaching</i> in riferimento alla norma UNI11601 e delle modalità più efficaci di svolgimento di sessioni di personal coaching e team coaching ☐ delle tecniche di negoziazione (<i>negotiation skills</i> che consentono a due o più parti di trovare un compromesso);	☐ cognitive: - visione strategica degli scenari di lungo periodo; - capacità di sintesi e di cogliere gli elementi essenziali di una questione; - <i>problem finding</i> (capacità di rilevare un problema da risolvere che richiede un'immediata soluzione); - <i>problem solving</i> (capacità di identificare, anche con creatività, la corretta soluzione ad un problema); - <i>Goal Setting</i>: saper identificare obiettivi e priorità; definire obiettivi - <i>brainstorming</i>: (capacità di offrire un'ampia gamma di possibili ipotesi di soluzione, anche quelle mai tentate in precedenza, cercando di attivare al massimo la creatività e il pensiero divergente); ☐ relazionali e comunicative ("orizzontali", ovvero verso interlocutori di pari livello, "verticali" verso superiori o verso collaboratori: - empatia; - capacità di Interazione e di dialogo efficace con ogni interlocutore (singolo o gruppo); - capacità di creare positive relazioni di partnership basate sulle tecniche di negoziazione win-win con i partner interni ed esterni;	☐ Assicurare che i collaboratori dispongano delle informazioni necessarie per poter operare correttamente secondo gli standard richiesti ☐ Monitorare e valutare le prestazioni dei collaboratori fornendo loro il supporto necessario in merito ad eventuali punti di debolezza ☐ Monitorare le esigenze formative e l'aggiornamento professionale dei collaboratori ☐ Far crescere le competenze e la partecipazione ai risultati da parte dei collaboratori attraverso sistemi di delega e controllo, anche promuovendo sistemi premianti

Prospetto 9.G – People Management e Comunicazione (continua)

AREA DI COMPETENZA	ATTIVITÀ	CONOSCENZA	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ AUTONOMIA
G) <i>People Management e Comunicazione</i> <i>(continua)</i>			☐ relazionali e comunicative <i>(continua)</i> - capacità e disponibilità di lavorare in gruppo e di coordinare gruppi di lavoro; - abilità nel cogliere il punto di vista dell'interlocutore (situazione, bisogni, obiettivi) e proporre soluzioni soddisfacenti per entrambi; - capacità di svolgere analisi di costi benefici anche relazionali; ☐ Realizzative: - capacità di gestire e supervisionare i progetti e le relative attività; - capacità di coordinare ei propri collaboratori e valorizzare le loro competenze, identificare i talenti; - proattività e dinamicità; ☐ manageriali: - <i>leadership</i> (capacità di saper guidare, motivare i membri del proprio team verso mete e obiettivi ambiziosi); - capacità di gestione efficace del tempo (pianificazione e organizzazione); - organizzare il lavoro delle eventuali risorse a disposizione per consentire loro di raggiungere il risultato nei tempi prefissati; - autonomia e gestione di progetto: capacità di svolgere i task assegnati senza necessità di supervisione;	☐ Implementare sistemi di comunicazione interna delle informazioni societarie, contabili e finanziarie consuntive e previsionali, coerenti con la strategia e i valori dell'impresa, assicurandone la correttezza e completezza ☐ Implementare sistemi di comunicazione esterna delle informazioni societarie, contabili e finanziarie, consuntive e previsionali, coerenti con la strategia e i valori dell'impresa, assicurandone la correttezza e completezza e accertando la non sussistenza di situazioni di asimmetria informativa verso i portatori di interesse.

10 ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE E CONVALIDA DEI RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO (CERTIFICAZIONE DEL PROFILO PROFESSIONALE)

10.1 PROVA DI VALUTAZIONE PER I PROFILI PROFESSIONALI

Nell'apprendimento formale, le metodologie e i soggetti che effettuano la valutazione sono stabiliti per via legislativa (per esempio esami di Stato), ciò non avviene in ambito non formale e informale.

Per la valutazione dei risultati dell'apprendimento non formale e informale, oggetto del presente documento, è necessario tener presente che devono essere valutate, secondo una scala bilanciata che permetta di far emergere il valore della professionalità acquisita, in modo oggettivo e direttamente le conoscenze, abilità e competenze, così come descritte al punto 9 della presente prassi di riferimento.

A tal fine, per garantire l'efficacia della valutazione delle competenze sono indicate le prove da utilizzare per la valutazione della conformità per tutti i profili professionali:

- analisi del "*curriculum vitae*" integrato da documentazioni comprovanti le attività lavorative e formative dichiarate dal candidato ai fini della verifica della congruità dei requisiti di accesso;
- verificare il superamento della prova scritta a risposta multipla di cui una sola corretta (50 domande a risposta multipla di cui una sola veritiera). La prova scritta si ritiene superata se si risponde correttamente al 70% delle domande;
- condurre l'esame orale su ambiti specifici relativi alla managerialità e competenze trasversali. La prova orale si ritiene superata con una correttezza di risposta pari al 70%.

NOTA 1 Per quanto concerne la valutazione e convalida dei risultati dell'apprendimento, si ricorda che, ai sensi della Legge 14 gennaio 2013, n. 4, "Disposizioni in materia di professioni non organizzate", la "certificazione di conformità alla norma tecnica UNI" è in capo agli organismi di certificazione delle persone operanti in conformità alla norma UNI CEI EN ISO/IEC 17024, accreditati secondo il Regolamento Europeo 765/2008. Nel processo di valutazione dei risultati dell'apprendimento è inoltre possibile tener conto del possesso, da parte del singolo candidato, di attestazioni rilasciate da associazioni professionali iscritte alla Sezione 2 dell'elenco del Ministero dello Sviluppo Economico, ai sensi dell'Art. 2 comma 7 della Legge 4/2013. Rimangono comunque validi i requisiti di cui ai punti 5.2.2 e 9.2.6 della UNI CEI EN ISO/IEC 17024:2012.

NOTA 2 In alcuni specifici casi e settori, si possono inoltre prevedere modalità di ri-valutazione sulla base di eventuali segnalazioni, successive alla valutazione finale, da parte dei fruitori dell'attività professionale.

10.2 ACCESSO ALLA PROVA DI VALUTAZIONE

L'accesso alla prova di valutazione è subordinato all'invio di una richiesta di certificazione da parte del candidato all'organismo di certificazione che effettua la valutazione.

Per accedere alla prova di valutazione sono necessari i seguenti requisiti:

- evidenza oggettiva di ricoprire il ruolo o i ruoli o di avere ricoperto il ruolo o i ruoli nell'ambito della posizione di CFO, da dimostrare mediante attestazioni delle aziende in cui si è operato o mediante autocertificazione ai sensi di legge, nella quale siano almeno indicate le seguenti informazioni: (i) denominazione sociale dell'impresa e oggetto sociale, (ii) dimensioni dell'impresa; (iii) sintetica descrizione del gruppo cui appartiene; (iv) periodo di collaborazione;

(v) qualifiche ricoperte nel periodo; (vi) contratto di lavoro applicabile; (vii) compiti e responsabilità assegnate nel periodo, (viii) motivo dell'eventuale risoluzione del rapporto di lavoro;

- si richiede evidenza del titolo di studio di laurea almeno triennale o di scuola media superiore unito ad attestati di frequenza di corsi di approfondimento qualificanti in area AFC e almeno 6 anni di esperienza lavorativa nell'area Amministrazione Finanza e Controllo (4 se in presenza di laurea magistrale e master nelle aree AFC) e almeno 2 anni permanenza nei ruoli descritti nel presente documento, da dimostrare mediante attestazioni degli istituti scolastici o universitari e di formazione frequentati e delle aziende in cui si è operato, o mediante autocertificazione ai sensi di legge che comprenda, in quanto pertinenti i contenuti descritti al punto precedente;
- ad eccezione di quanto sopra, è prevista la possibilità di effettuare una valutazione della conformità basandosi sul *principio di grande esperienza*, ovvero competenza acquisita sulla base del pregresso lavorativo di indiscussa rilevanza.

In questo caso, ci si basa sulla valutazione del CV e delle esperienze riportate che devono essere confermate da evidenze oggettive che non siano le autodichiarazioni ma basate su dichiarazione dei datori di lavoro e/o dagli atenei per cui si è svolta attività di docenza e/o dichiarazioni provenienti dalle associazioni afferenti alle aree ACF regolarmente iscritte al MISE e/o dichiarazione provenienti da ordini e collegi di settore.

Il requisito è specifico in almeno 15 anni, di cui almeno 5 anni nelle aree amministrazione e controllo o amministrazione e finanza, con posizioni di piena responsabilità nel ruolo e/o integrato da evidenze di progetti di rilevanza gestiti in prima persona, come ad esempio ammissione alla quotazione in Borsa dell'impresa o di strumenti finanziari/operazioni finanziarie internazionali/operazioni di M&A etc.

NOTA Come evidenza dell'esperienza lavorativa è possibile presentare l'attestato di qualità e di qualificazione professionale del servizio prestato dai soci, rilasciato da associazioni professionali iscritte alla Sezione 2 dell'elenco del Ministero dello Sviluppo Economico, ai sensi dell'Art. 2 comma 7 della Legge 4/2013.

10.3 CRITERIO DI RILASCIO DELLA CERTIFICAZIONE

Il criterio utilizzato per la valutazione di conformità ai requisiti stabiliti per ciascun profilo professionale è l'ottenimento di un risultato di un punteggio minimo di 70/100 in ciascuna delle prove.

10.4 CRITERI PER IL MANTENIMENTO E RINNOVO DELLA CERTIFICAZIONE

Durante il periodo di validità della certificazione, che è stabilito in cinque anni, l'organizzazione che ha svolto la valutazione deve esercitare un controllo sui soggetti che hanno conseguito l'attestazione per verificare il perdurare della conformità ai requisiti stabiliti per i profili professionali individuati nella presente prassi di riferimento.

Per il mantenimento della certificazione il soggetto interessato deve garantire:

- l'assenza di reclami effettivi o l'evidenza di una adeguata gestione degli stessi;
- l'evidenza della continuità nell'esercizio della professione;

- l'evidenza di aggiornamento professionale in materie afferenti all'ambito professionale nella misura di 16 crediti formativi professionali all'anno;
- in assenza di continuità di esercizio professionale, al fine di mantenere la certificazione, per una sola annualità, è necessario maturare un valore doppio dei crediti formativi professionali previsti ovvero 32 crediti per l'anno in cui non vi è continuità.

Per il rinnovo della certificazione il soggetto interessato deve garantire:

- l'assenza di reclami o l'evidenza di una adeguata gestione degli stessi;
- l'evidenza della continuità nell'esercizio della professione;
- l'evidenza di aggiornamento professionale in materie afferenti all'ambito professionale nella misura di almeno 80 crediti formativi professionali nel quinquennio.

I Crediti Formativi Professionali si ottengono con la partecipazione a corsi, convegni, master, meeting, specializzazioni, tavole rotonde su tematiche afferenti le aree AFC, come definite nel precedente punto 10, da svolgere in aula o attraverso Formazione a Distanza, realizzata su Piattaforma E-Learning.

I corsi, convegni, *master* e *meeting* validi ai fini della certificazione sono accreditati da associazioni senza scopo di lucro che rappresentano, a livello nazionale, i responsabili delle aree amministrazione, finanza e controllo.

I Crediti Formativi Professionali conseguiti ai fini dell'iscrizione all'albo dei dottori commercialisti o esperti contabili o all'iscrizione al registro dei revisori legali sono considerati validi ai fini della certificazione.

10.5 ORGANIZZAZIONE CHE EFFETTUA LA VALUTAZIONE

L'organizzazione che effettua la valutazione deve:

- avere i requisiti di indipendenza, imparzialità, trasparenza, competenza e assenza di conflitti di interesse;
- assicurare l'omogeneità delle valutazioni;
- assicurare la verifica dell'aggiornamento professionale;
- definire, adottare e rispettare un proprio sistema qualità documentato e un proprio codice deontologico;
- nominare uno o più esaminatori che soddisfino il requisito di "grandparent" in possesso dei requisiti del profilo professionale di CFO definito dalla presente UNI/PdR, o che sia già in possesso di certificazione o degli esperti del Tavolo UNI/PdR "Attività e requisiti del profilo professionale del CFO" che hanno elaborato il presente documento.

Per essere in linea con il miglior stato dell'arte raggiunto, l'organizzazione che effettua la valutazione di conformità deve essere accreditata secondo il Regolamento Europeo 765/2008 in conformità alla UNI CEI EN ISO/IEC 17024.

10.6 USO DEL MARCHIO DI CERTIFICAZIONE

Le organizzazioni che effettuano la valutazione di conformità devono prevedere regole per la concessione della licenza d'uso del proprio marchio di certificazione che includa anche l'utilizzo del marchio UNI.

NOTA Il marchio di conformità UNI ha lo scopo di attestare che i requisiti dei prodotti/servizi, sistemi o persone certificati siano stabiliti dall'UNI tramite la pubblicazione di norme o prassi di riferimento.

APPENDICE A - PROSPETTO DEI DESCRITTORI LIVELLO EQF

Ciascuno degli 8 livelli EQF è definito da una serie di descrittori che indicano i risultati dell'apprendimento in termini di conoscenze, abilità e responsabilità e autonomia (capacità). Si riporta qui di seguito il prospetto di sintesi dei livelli EQF

	CONOSCENZE Nel contesto dell'EQF, le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche.	ABILITÀ Nel contesto dell'EQF, le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche (comprendenti la manualità e l'uso di metodi, materiali, strumenti e utensili).	RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA Nel contesto dell'EQF, la responsabilità e l'autonomia sono descritte come la capacità del discente di applicare le conoscenze e le abilità in modo autonomo e responsabile.
Livello EQF 1	Conoscenze generali di base	Abilità di base necessarie a svolgere mansioni/compiti semplici.	Lavoro o studio, sotto la diretta supervisione, in un contesto strutturato.
Livello EQF 2	Conoscenza pratica di base in un ambito di lavoro o di studio.	Abilità cognitive e pratiche di base necessarie all'uso di informazioni pertinenti per svolgere compiti e risolvere problemi ricorrenti usando strumenti e regole semplici.	Lavoro o studio sotto la supervisione con un certo grado di autonomia.
Livello EQF 3	Conoscenza di fatti, principi, processi e concetti generali, in un ambito di lavoro o di studio.	Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a svolgere compiti e risolvere problemi scegliendo e applicando metodi di base, strumenti, materiali ed informazioni.	Assumere la responsabilità di portare a termine compiti nell'ambito del lavoro o dello studio. Adeguare il proprio comportamento alle circostanze nella soluzione dei problemi.
Livello EQF 4	Conoscenza pratica e teorica in ampi contesti in un ambito di lavoro o di studio.	Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a risolvere problemi specifici in un campo di lavoro o di studio.	Sapersi gestire autonomamente, nel quadro di istruzioni in un contesto di lavoro o di studio, di solito prevedibili, ma soggetti a cambiamenti. Sorvegliare il lavoro di routine di altri, assumendo una certa responsabilità per la valutazione e il miglioramento di attività lavorative o di studio.
Livello EQF 5(*)	Conoscenza teorica e pratica esauriente e specializzata, in un ambito di lavoro o di studio e consapevolezza dei limiti di tale conoscenza.	Una gamma esauriente di abilità cognitive e pratiche necessarie a dare soluzioni creative a problemi astratti.	Saper gestire e sorvegliare attività nel contesto di attività lavorative o di studio esposte a cambiamenti imprevedibili. Esaminare e sviluppare le prestazioni proprie e di altri.
Livello EQF 6(**)	Conoscenze avanzate in un ambito di lavoro o di studio, che presuppongano una comprensione critica di teorie e principi.	Abilità avanzate, che dimostrino padronanza e innovazione necessarie a risolvere problemi complessi ed imprevedibili in un ambito specializzato di lavoro o di studio.	Gestire attività o progetti tecnico/professionali complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili. Assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi.
Livello EQF 7(***)	Conoscenze altamente specializzata, parte delle quali all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio, come base del pensiero originario e/o della ricerca. Consapevolezza critica di questioni legate alla conoscenza all'interfaccia tra ambiti diversi.	Abilità specializzate, orientate alla soluzione di problemi, necessarie nella ricerca e/o nell'innovazione al fine di sviluppare conoscenze e procedure nuove e integrare la conoscenza ottenuta in ambiti diversi.	Gestire e trasformare contesti di lavoro o di studio complessi, imprevedibili che richiedono nuovi approcci strategici. Assumere la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla prassi professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi.
Livello EQF 8(****)	Le conoscenze più all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio e all'interfaccia tra settori diversi.	Le abilità e le tecniche più avanzate e specializzate, comprese le capacità di sintesi e di valutazione, necessarie a risolvere problemi complessi della ricerca e/o dell'innovazione e ad estendere e ridefinire le conoscenze o le pratiche professionali esistenti.	Dimostrare effettiva autorità, capacità di innovazione, autonomia, integrità tipica dello studioso e del professionista e impegno continuo nello sviluppo di nuove idee o processi all'avanguardia in contesti di lavoro, di studio e di ricerca.
Note Compatibilità con il Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore			
Il Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore fornisce descrittori per cicli. Ogni descrittore di ciclo dà una definizione generica di aspettative tipiche di esiti e capacità legati alle qualifiche/titoli accademici che rappresentano la fine di tale ciclo. (*) Il descrittore per il ciclo breve dell'istruzione superiore (all'interno o collegato al primo ciclo), sviluppato dall'iniziativa congiunta per la qualità come parte del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 5 del Quadro europeo delle qualifiche. (**) Il descrittore per il primo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 6 del Quadro europeo delle qualifiche. (***) Il descrittore per il secondo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 7 del Quadro europeo delle qualifiche. (****) Il descrittore per il terzo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 8 del Quadro europeo delle qualifiche.			

APPENDICE B - ASPETTI DEONTOLOGICI APPLICABILI

Premesso che il CFO deve sempre ispirarsi a principi etici quali il rispetto delle differenze culturali e delle sensibilità individuali o di contesto, la lealtà, fedeltà, diligenza e correttezza della specifica attività professionale, lo stesso deve avere particolare cura al rispetto delle leggi in generale e delle norme che disciplinano la propria professione e, in particolare, deve:

- evitare qualsiasi comportamento ambiguo, avendo come solo obiettivo la migliore soddisfazione degli interessi di coloro che si affidano alla sua professionalità;
- rispettare la riservatezza delle informazioni acquisite nelle trattative e aver cura di chiederne il rispetto a colleghi, collaboratori, dipendenti e tutte le persone che a qualsiasi titolo cooperino con lui nello svolgimento dell'attività professionale;
- aggiornarsi costantemente, anche partecipando a corsi, seminari, workshop, convegni e iniziative, per offrire una prestazione sempre aggiornata e di crescente competenza;
- tenere un comportamento idoneo a salvaguardare l'immagine della professione esercitata e dell'organizzazione rappresentata nello svolgimento dell'attività professionale.

APPENDICE C – INTRODUZIONE DELLA FIGURA DEL DIRIGENTE PREPOSTO

Il Dirigente Preposto (DP), come previsto dalla L. 28 dicembre 2005, n. 262 - Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari, che ha introdotto l'art. 164-bis del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 (TUF) e integrato alcuni articoli del libro V del codice civile e del codice penale, è formalmente nominato nelle società italiane emittenti strumenti finanziari quotati (azioni e obbligazioni quotate), secondo specifiche indicazioni statutarie, ed è identificabile, nella sostanza, come un nuovo organo aziendale. Il Ministero dell'Economia e delle Finanze ha voluto fare propri i principi osservati dalla legge prevedendo per le società dallo stesso controllate una modifica statutaria che appunto introduce questa figura professionale. Anche molte aziende non quotate, con un approccio virtuoso, hanno inteso nominare un DP, per rafforzare le regole che assicurano un buon governo societario.

NOTA La Legge 262/2005 ha in particolare introdotto, con specifico riferimento alle responsabilità del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari le seguenti integrazioni al Testo Unico della Finanza, al codice civile e al codice penale: Art. 154-bis del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, (TUF), Art. 2434 Cod. Civ. - Azione di Responsabilità, Art. 2621 Cod. Civ. - False comunicazioni sociali, Art. 2622 Cod. Civ. - False comunicazioni sociali delle società quotate, Art. 2635 Cod. Civ. - Corruzione tra privati, Art. 2635-bis Cod. Civ. - Istigazione alla corruzione tra privati, Art. 2638 Cod. Civ. - Ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza, Art. 32-bis Cod. Pen. - Interdizione temporanea dagli uffici direttivi delle persone giuridiche e delle imprese, Art. 35-bis Cod. Pen. - Sospensione dall'esercizio degli uffici direttivi delle persone giuridiche e delle imprese, Art. 622 Cod. Pen. - Rivelazione di segreto professionale

Al DP incombe l'obbligo esaminare gli atti e le comunicazioni sociali previste dalla legge o diffuse al mercato, contenenti informazioni o dati sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società, e confermare, attraverso una attestazione la correttezza di tali informazioni.

Il TUF, inoltre attribuisce al DP le seguenti responsabilità:

- predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio e, ove previsto, del bilancio consolidato nonché di ogni altra comunicazione di carattere finanziario.
- attestare, con apposita relazione sul bilancio di esercizio, sul bilancio semestrale abbreviato e, ove redatto, sul bilancio consolidato:
 - a) l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili;
 - b) la conformità ai principi contabili internazionali applicabili delle informazioni rese nell'annual report e nelle informazioni rese al mercato;
 - c) la corrispondenza dei documenti alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
 - d) l'idoneità dei documenti a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento;
 - e) che la relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione, nonché della situazione dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposti.

Il DP è di fatto sottoposto, in relazione alle competenze a lui spettanti, ad una triplice disciplina di responsabilità: quella propria degli amministratori, di cui agli artt. 2392 ss. c.c. quella del rapporto di lavoro per la sua qualifica di dirigente aziendale e quella nei confronti dei portatori di interessi che abbiano fatto affidamento sull'informativa economica e finanziaria come dallo stesso DP attestata, responsabilità che può intervenire laddove il processo di formazione del bilancio e degli altri documenti si sia concluso fornendo al mercato stakeholder informazioni errate, tali da poter determinare misure e decisioni che non avrebbero assunto se le informazioni fossero state rese in modo corretto.

L'incarico di DP è, con assoluta prevalenza, affidato al responsabile dell'area AFC e integra le responsabilità di questo, estendendone responsabilità, competenze e aree di intervento, come di seguito meglio precisato.

BIBLIOGRAFIA

- [1] UNI 11601 Coaching - Definizione, classificazione, caratteristiche e requisiti del servizio
- [2] UNI 11602 Figure professionali operanti nella pianificazione e nel controllo di gestione per le persone giuridiche, associazioni ed enti del settore bancario, finanziario ed assicurativo
- [3] UNI ISO 37001 Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione - Requisiti e guida all'utilizzo
- [4] Paolo Bertoli, Evoluzione della figura del CFO Il Portale di Widar International
- [5] Paolo Bertoli, Ora c'è il Dirigente Preposto – Economy, 2017
- [6] AIEA, Dirigente Preposto post Transparency
- [7] Alessandra Ferretti, CFO, in Italia un ruolo ancora tutto da scoprire, Business & Gentlemen n. 3, settembre-novembre 2008.
- [8] Jeremy Hope, Dalla gestione dei numeri alla gestione manageriale: CFO oggi Il Mulino
- [9] Nicolhas S. Katlo, Lean CFO. Il controllo di gestione snello goWare
- [10] Steven M. Bragg, The CFO Guidebook: third edition Barnes & Noble
- [11] Alberto Bubbio, Il CFO nell'era digitale ManagerItalia, marzo 2018
- [12] Alberto Bubbio e Massimo Solbiati, Corporate performance management. Strumenti per coordinare e misurare le performance aziendali IPSOA
- [13] Alberto Bubbio e Dario Gulino, Strategia aziendale: controllo monitoraggio e valutazione Wolters Kluwer
- [14] Alberto Bubbio, Luca Agostoni Dario Gulino Dipak Pant Andrea Gueli Alletti, Scenario planning (innovative Management) Wolters Kluwer
- [15] Alberto Bubbio, Strategia aziendale e redditività d'impresa. I numeri che contano Academia Universa Press
- [16] Steven M. Bragg, The CFO Guidebook Accounting tools
- [17] Oracle, The EIU reports for CFOs The Economist
- [18] Andrea Airaghi, Fabio Sampek, CFO L'evoluzione della specie Il Sole 24 Ore
- [19] Sally Percy - Reach the Top in Finance: The Ambitious Accountant's Guide to Career Success
- [20] Nicholas S. Katko - Lean CFO. Il controllo di gestione snello, Guerini Next
- [21] Steven M. Bragg - The New CFO Financial Leadership Manual
- [22] David Parmenter - Lean Practices To Transform Your Finance Team
- [23] C.Bassoli, P.Fanti – Professione CFO. La prassi di riferimento UNI promossa da Andaf, Andaf Magazine Anno 16 N. 4 Ottobre 2019
- [24] Randstad – HR Trends and salary survey 2019
- [25] Michael Page International – CFO and Financial Leadership Insights, 2019 International Survey

- [26] J.Meotto (Praxi) – Quando qualcosa cambia tutto cambia, Andaf Magazine Anno 16 N. 2 Aprile 2019
- [27] Comitato Corporate Governance e Compliance Andaf – Linee Guida Andaf – Modello di controllo e attività del “Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari”, settembre 2020
- [28] Comitato Corporate Governance e Compliance Andaf – Linee Guida Andaf – Sistema Di Controllo Interno per Il governo dei rischi nelle PMI, Aprile 2016;
- [29] Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali - Gli standard di Risk Management e l'ISO 31000, novembre 2011
- [30] Andaf – Position Paper - Il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, maggio 2007;
- [31] Associazione Italiana Internal Auditor – Legge sulla tutela del Risparmio, Marzo 2006
- [32] Assirevi - Dirigente Preposto e Società di Revisione, Ottobre 2006
- [33] Assonime - Le nuove disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati Finanziari, aprile 2016
- [34] Documenti Aristeia – Il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, alla luce delle recenti modifiche alla legge sulla tutela del risparmio, febbraio 2007;
- [35] Confindustria - Linee guida per lo svolgimento delle attività del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari ai sensi dell’art. 154-bis TUF, dicembre 2007
- [36] ABI - L’attività attestativa del "Dirigente preposto" e degli organi amministrativi delegati alla luce dell’art. 154-bis TUF (D. Lgs. n. 58/1998, maggio 2008)
- [37] Assonime - Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili nel sistema dei controlli societari, novembre 2009
- [38] Associazione Italiana EDP Auditors - COBIT e il sistema di controllo interno nella Legge 262/2005, 2010
- [39] Natale Prampolini - La legge 262/05 e le sue implicazioni, 2011
- [40] Consob – G. Gasparri - I controlli interni nelle società quotate, settembre 2013
- [41] Rodorf R., Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, 2007;
- [42] G. Strampelli., Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili nella governance societaria, 2007
- [43] M. Irrera - Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili nella legge sulla tutela del risparmio e nel decreto correttivo, 2007,
- [44] L. Benvenuto (Note e Studi, Assonime) - Il dirigente preposto nei rapporti con gli organi sociali, 2012
- [45] F. Meloni - Il dirigente preposto alla formazione del bilancio: funzioni, compiti e responsabilità, 2014
- [46] Andaf Paper - L’informativa “non financial” focus sulla dichiarazione non finanziaria (DNF) a 2 anni dall’entrata in vigore del D. Lgs. 254, 2020

- [47] Andaf Paper - Linee guida per la predisposizione di un regolamento per lo svolgimento delle attività del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, marzo 2007
- [48] Andaf - Modello di controllo e attività del “Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari”, febbraio 2020
- [49] Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute - Future Work Skills 2020 https://www.iff.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf
- [50] World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2020, October 2020 http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf



Membro italiano ISO e CEN

www.uni.com

www.youtube.com/hormeuni

www.twitter.com/hormeuni

www.twitter.com/formazioneuni

www.linkedin.com/company/hormeuni

www.facebook.com/unmondofattobene

Sede di Milano

Via Sannio, 2 - 20137 Milano
tel 02700241, uni@uni.com

Sede di Roma

Via del Collegio Capranica, 4 - 00186 Roma
tel 0669923074, uni.roma@uni.com