

Vision Pro

Trimestrale dedicato agli strumenti e alle tecniche di sviluppo per
i professionisti e gli studi professionali

Adempimenti di studio

UNI 11871:2022 – Studi professionali di avvocati e dottori commercialisti – Principi organizzativi e gestione dei rischi connessi all'esercizio della professione per la creazione e protezione del valore

Tiziana Guggino 2

Consulenza aziendale

Concordato preventivo biennale

Marco Paolini 13

L'osservatorio sulla crisi di impresa

M2A Consulting Srl 23

Controllo di gestione

Il budget finanziario – Le 3 aree aziendali

Matteo Belluzzi 33

Risorse umane

Il conflitto nelle *family business*: cause scatenanti, tipologie e strategie di gestione

Alessandra Recine 41

Strategia

Intelligenza artificiale, a che punto siamo negli studi professionali?

Claudio Rorato 51

Sempre più ricchi di tecnologie, sempre più poveri di contenuti. La comunicazione dei *brand* alla riscoperta dei valori autentici alla base di un'impresa

Gianluca Adami 56

Sviluppo personale del professionista

Commercialisti 5.0: Come le *soft skills* e l'intelligenza artificiale stanno cambiando la professione

Jacopo Bertagnin e Elisa Carriolo 59

Tecnologie e informatica

Controlli dell'Amministrazione finanziaria potenziati con il CPB

Andrea Comencini 65

UNI 11871:2022 – Studi professionali di avvocati e dottori commercialisti – Principi organizzativi e gestione dei rischi connessi all'esercizio della professione per la creazione e protezione del valore

Tiziana Guggino – dottore commercialista e revisore legale in Pisa e AICPA International Member abilitato all'attestazione dei sistemi di controllo interno SOC

Sulla base dell'esperienza maturata della UNI/PdR 33:2017 "Studi Legali - Principi organizzativi e gestione dei rischi connessi all'esercizio della professione" il 14 settembre 2022 è entrata in vigore la nuova norma tecnica UNI 11871:2022 che definisce, a livello sia nazionale sia europeo, i "Principi organizzativi e gestione dei rischi connessi all'esercizio della professione di Dottore Commercialista e avvocato, per la creazione e protezione del valore".

Finalmente, la norma UNI 11871:2022 colma un vuoto legislativo a livello degli studi svolgenti l'attività contabile e, al tempo stesso, sostituisce la norma suddetta calata sull'attività forense introducendo importanti novità:

- sostenibilità nelle 3 aree fondamentali della tutela dell'ambiente, della sfera lavorativa e dell'intervento nel sociale;
- inclusività e pari opportunità: in linea con la nuova UNI/PdR 125:2022 – Sistema di gestione della parità di genere;
- protezione della sfera individuale e vita familiare per tutti i componenti;
- predisposizione e facilitazione del lavoro da remoto;
- tutela delle condizioni igieniche e sanitarie.

Ma, prima di parlare delle novità, occorre necessariamente esaminare quali sono gli obiettivi e, di conseguenza, i benefici che gli studi professionali possono trarre dalla UNI 11871:2022.

Obiettivi

Gli obiettivi che la nuova norma tecnica si propone possono essere così sintetizzati:

- promuovere un'adeguata e moderna organizzazione quale presupposto fondamentale per la gestione corretta ed efficace degli studi che esercitano l'attività forense e contabile;
- incoraggiare gli studi di avvocati e dottori commercialisti a implementare sistemi di gestione *ad hoc* tenendo conto della sola normazione volontaria;
- fornire un supporto organizzativo adeguato ai titolari degli studi, aventi la responsabilità di gestione dei medesimi, al fine del raggiungimento degli obiettivi di accrescimento e tutela del valore mediante un approccio basato sia sul rischio sia sulle opportunità;
- implementare politiche e procedure organizzative utili ad affrontare i rischi connessi all'esercizio delle attività professionali e, al tempo stesso, idonee a cogliere e ottimizzare le opportunità che si prospettano, per l'intera struttura organizzativa, nei vari contesti (lavorativo, ambientale e sociale).

Benefici

Ma la domanda che si pone il titolare di uno studio professionale prima di affrontare sia i costi di implementazione del sistema di gestione sia i costi di certificazione da parte dell'ente certificatore è: *“quali benefici posso trarre da tale investimento? La mia organizzazione subirà “ingessature” a seguito della previsione di policy e procedure?”*

Vediamo di dare una risposta. Come per l'implementazione di ogni sistema di gestione, sia esso basato sulla norma ISO 9001:2015¹ (sistema di gestione della qualità) o ISO/IEC 27001:2022 (sistema di gestione della sicurezza delle informazioni), per nominare solo quelle che solitamente possono essere di interesse degli studi suddetti, la previsione di procedure e politiche atte a regolamentare la struttura organizzativa degli stessi e dei suoi componenti comporta, innanzitutto, un beneficio a livello di efficienza organizzativa – condizione per lo sviluppo e la crescita – grazie alla possibilità di uniformare criteri e metodi organizzativi con conseguente riduzione dei tempi e dei relativi costi.

Molti sono i punti di contatto con le 2 norme sopra menzionate a livello di benefici che possiamo riassumere nei seguenti:

1. cogliere nuove opportunità per l'accrescimento del proprio *business*;
2. migliorare la credibilità dello studio e la sua immagine;
3. ampliare la sua reputazione mediante l'implementazione di misure idonee a mitigarne i rischi;
4. tutelare le esigenze e le aspettative del cliente e delle altre parti interessate accrescendo la fiducia dei componenti dello studio e di terzi circa la capacità di conseguire un successo durevole;
5. dimostrare la capacità dello studio nel gestire in modo efficiente i propri rischi, sia interni sia esterni;
6. fornire con regolarità servizi che soddisfino i requisiti del cliente e quelli cogenti applicabili;
7. accrescere la soddisfazione del cliente.

¹ T. Guggino, *“Analisi dei modelli organizzativi e dimensionali, della motivazione del personale negli studi professionali. Il sistema di gestione della qualità e cenni al sistema di gestione della sicurezza delle informazioni”* in Vision Pro n. 28/2020.

Come per il SGQ (Sistema di Gestione della Qualità), anche la UNI 11871:2022 adotta “l’*approccio organizzativo per processi*” il che significa eseguire una serie di operazioni che possono essere distinte nei seguenti *step*:

1. individuazione e analisi del contesto e delle parti interessate;
2. definizione delle procedure necessarie e caratteristiche delle attività professionali;
3. analisi dei rischi e delle opportunità.

È chiaro che, per l’effettuazione delle suddette operazioni, è necessario che lo studio predisponga idonea documentazione che rappresenterà, in fase di certificazione da parte dell’organismo preposto, evidenza per la valutazione della conformità alla norma suddetta.

Analizziamo, nel dettaglio, ciascuno *step*.

Individuazione e analisi del contesto e delle parti interessate

Per quanto concerne il contesto in cui lo studio esercita la propria attività, è necessario predisporre un documento idoneo a individuare il contesto di riferimento tenendo conto sia dei fattori interni sia dei fattori esterni.

Riguardo ai fattori interni, importanti sono la cultura e la conoscenza del personale in quanto la conoscenza e la competenza sono alla base dello sviluppo e del successo dello studio professionale, indipendentemente dall’area in cui svolge la propria attività il collaboratore. Personale competente fornirà un valore aggiunto ai servizi erogati dallo studio. Tuttavia, in un qualsiasi sistema di gestione è importante rendere misurabili le prestazioni dei dipendenti attraverso l’uso di strumenti idonei che tengano conto di elementi essenziali quali, ad esempio, la qualità del lavoro, la velocità e la quantità di lavoro svolto, la capacità di risolvere i problemi (c.d. *problem solving*), la capacità di rispettare le scadenze e di interpersi con gli altri componenti dell’organizzazione grazie a buone capacità di comunicazione ma anche alla disponibilità al lavoro di squadra (c.d. *teamwork*). Per ottenere risultati apprezzabili è, però, necessario che la valutazione delle prestazioni sia effettuata con regolarità, in modo tale da individuare gli eventuali punti di debolezza e intervenire tempestivamente. Anche la scelta dei *providers* che forniscono servizi essenziali come ad esempio il *cloud*, i gestionali, la connessione *internet* sono fattori interni che possono incidere positivamente o negativamente sui servizi erogati dallo studio con il rischio di compromettere, in quest’ultima ipotesi, la sua immagine e reputazione.

Riguardo ai fattori esterni, lo studio dovrà prestare particolare attenzione al mercato in cui opera, al settore e alle norme cogenti che lo regolano, alle strutture tecnologiche da adottare, alla sensibilità sia del mercato sia del cliente, ai propri *competitor*. Rispetto a questi ultimi lo studio dovrà cercare di distinguersi fornendo servizi ottimali e innovativi.

Le parti interessate, individuate all’interno del documento medesimo, sono rappresentate, come facile intuire, dal personale (interesse a uno stipendio, a un ambiente salubre e sicuro), dai clienti (il servizio loro offerto deve essere soddisfacente e disponibile), dai fornitori (interessati al pagamento

delle fatture emesse per l'erogazione dei servizi erogati allo studio), dagli uffici pubblici interessati (uffici finanziari, Tribunale, uffici di previdenza sociale e infortunistica). Attenzionare le parti interessate che si interfacciano con lo studio renderà più efficace il sistema di gestione evitando "incidenti" di percorso che potrebbero creare importanti problemi all'interno dello stesso.

Definizione delle procedure necessarie e caratteristiche delle attività professionali

Altra importante operazione è l'analisi e la pianificazione delle attività professionali che devono essere svolte secondo determinate modalità, sulla base delle loro caratteristiche, allo scopo di tenere sotto controllo i rischi professionali correlati. Ciò significa eseguire la mappatura dei processi dello studio individuandone:

- i settori di attività o specializzazione che ne determinano rischi e opportunità;
- l'organizzazione e la sua *governance*;
- la tipologia della clientela (privati, enti pubblici, società);
- le caratteristiche dei componenti dello studio (qualità e competenze);
- i consulenti esterni;
- le norme cogenti;
- i principali elementi in cui si articola l'organizzazione dei processi e la prestazione dei servizi;
- gli strumenti utilizzati nei processi;
- la comunicazione interna ed esterna.

Analisi dei rischi e delle opportunità

La mappatura dei processi, che ha lo scopo di individuare i rischi che incombono sul *business* dello studio comporta, innanzitutto, l'elaborazione di un documento denominato "*Analisi dei rischi*" attraverso il quale lo studio individua i rischi esterni e interni all'organizzazione. Tra i rischi esterni all'organizzazione troviamo le caratteristiche ambientali in cui lo studio si trova (ad esempio rischio sismico, inondazione, etc.), rischi legati alla sicurezza come ad esempio l'intrusione di soggetti non autorizzati, rischi legati a vincoli normativi, a *competitor* che utilizzano strumenti innovativi e tecnologicamente più avanzati dei nostri, rischi legati ai servizi offerti che possono non soddisfare i clienti a tutto tondo e che sono facilmente sostituibili dalla concorrenza. Tra i rischi interni si annoverano, solitamente, quelli legati al contesto organizzativo come, ad esempio, il mancato coordinamento del personale, la loro scarsa conoscenza degli strumenti tecnologici utilizzati che possono impattare sull'erogazione dei servizi offerti.

È chiaro che, il *risk approach*, partendo dall'analisi dei rischi, rappresenta solo il punto da cui lo studio deve partire al fine di affrontare i rischi che minacciano la propria attività e, su questo, la norma UNI 11871:2022, così come le 2 norme sopra menzionate relativamente a qualità e sicurezza, annovera i seguenti punti:

- ponderazione dei rischi;
- trattamento dei rischi;
- *action plan*.

La “*ponderazione dei rischi*” consiste nel determinare i livelli di rischio che devono necessariamente essere documentati e assegnare loro un ordine di priorità che deve essere comparato con la soglia di accettabilità precedentemente determinata. È chiaro che i rischi che si collocano, secondo il titolare di studio, al di sotto di tale soglia, non necessitano di misure di trattamento.

Il “*trattamento dei rischi*” entra in gioco nel momento in cui si è in presenza di rischi non accettabili da parte dell'organizzazione e consiste nella predisposizione di misure idonee a mitigarne gli effetti negativi sull'organizzazione e a ricondurre il livello di rischio entro la soglia di accettabilità.

Varie possono essere le misure adottate a tale scopo: tra queste, una misura adottata dagli studi professionali (e resa comunque obbligatoria dai rispettivi ordini) è il trasferimento del rischio mediante la stipula di idonee polizze assicurative; tuttavia, altre misure possono essere attuate dallo studio come, ad esempio, l'interruzione delle attività che ne determinano il rischio, le azioni di mitigazione volte a ridurre la probabilità che un determinato evento dannoso si verifichi o ne riduca l'impatto sull'organizzazione medesima. Non sempre, però, i rischi che incombono sull'organizzazione rappresentano per essa delle minacce. Infatti, spesso, grazie alle capacità lungimiranti del suo titolare, certi rischi possono dare luogo a nuove opportunità di lavoro generando, così, effetti positivi al verificarsi di un determinato evento.

L’“*action plan*” è il piano di azione che lo studio dovrebbe predisporre al fine del trattamento del rischio e necessita di essere documentato allo scopo di stabilire le persone che dovranno occuparsi delle misure da adottare, le risorse da impiegare, i termini, più o meno lunghi, entro cui le misure di trattamento devono essere predisposte, le verifiche periodiche necessarie a stabilire le azioni correttive che dovranno essere adottate al fine del raggiungimento degli obiettivi di contenimento o eliminazione del rischio.

In figura 1 viene rappresentato, in modo sintetico, il concetto di *risk approach*.

Figura 1 – Risk approach



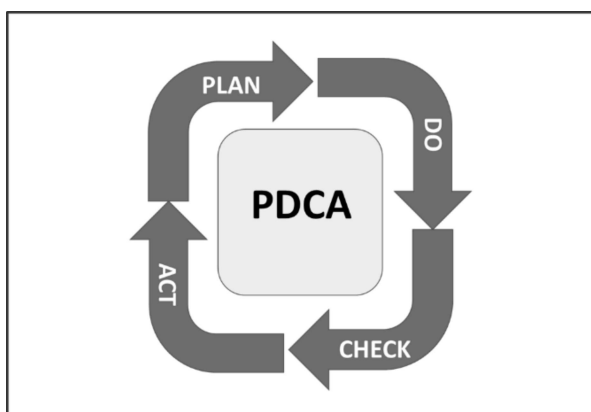
Tuttavia, la mappatura dei processi annovera altre attività oltre quelle descritte in quanto necessita della raccolta di documenti e registrazioni (le c.d. evidenze del controllo) che consentono la tracciabilità nello svolgimento delle attività professionali secondo le condizioni programmate e rappresentano elementi necessari per la verifica periodica dell'efficacia delle procedure adottate. In base ai risultati delle verifiche, lo studio dovrà provvedere a correggere e, se necessario, emettere una nuova pianificazione delle attività che permetta di mitigare i rischi e cogliere le opportunità da essi offerte al fine di ampliare il proprio *business*.

Naturalmente, come consigliato dalla stessa norma, sia il contesto di riferimento, sia l'approccio per processi, dovrebbero essere applicati alle attività che rappresentano una maggiore importanza a livello organizzativo, gestionale e di sviluppo dello studio.

Uno strumento di gestione dei processi è il "*Ciclo di Deming*" utilizzato per la maggioranza dei sistemi di gestione (vedi tra gli altri ISO 9001:2015, ISO/IEC 27001:2022).

Tale ciclo, come rappresentato nel grafico che segue, si compone delle seguenti fasi: programmare (*plan*), eseguire (*do*), verificare (*check*) e agire (*act*) come rappresentato graficamente nella figura 2.

Figura 2 –Ciclo di Deming



Vediamo di analizzare, tenendo conto anche di quanto anticipato, le varie fasi del "*Ciclo di Deming*" mediante la sua applicazione agli studi professionali in base all'approccio per processi.

La prima fase è rappresentata dalla pianificazione delle attività da svolgere (*plan*) tenendo conto sia del contesto in cui lo studio opera sia delle parti interessate ai servizi che esso intende erogare. In tale fase sarà opportuno considerare le procedure più adeguate da applicare, nonché le modalità con cui le attività professionali dovranno essere svolte, cercando di non perdere di vista l'obiettivo di tenere sotto controllo i rischi legati alla professione, caratteristici per ciascuna delle 2 categorie. Lo strumento utile in tale fase è l'analisi del contesto e delle parti interessate, sopra menzionata.

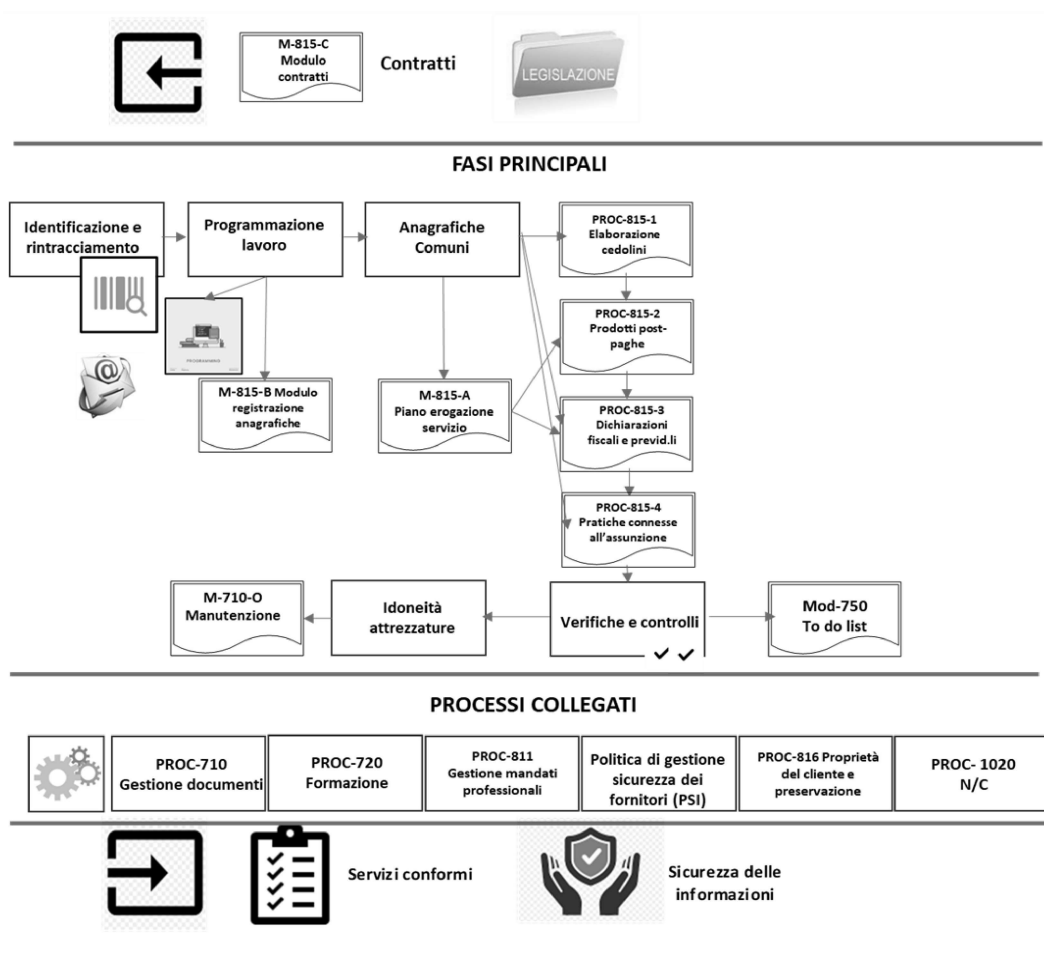
La fase 2 consiste nel predisporre e conservare (*do*) le evidenze documentali necessarie a dimostrare il corretto svolgimento degli incarichi da parte dei professionisti dello studio, le quali potranno essere utilizzate sia per eventuali contestazioni da parte della clientela, sia in fase di verifica, da parte dell'ente certificatore, circa la conformità dei controlli alla norma UNI 11871:2022.

Una delle fasi più importanti e delicate è rappresentata dal controllo (*check*), cioè dalla serie di verifiche che devono essere eseguite, da parte del *management*, a intervalli regolari sugli adempimenti in modo tale da misurare l'efficacia delle procedure adottate. A supporto di tale fase, ovviamente, verranno prese in considerazione le evidenze prodotte durante lo svolgimento degli incarichi assunti.

L'ultima fase riguarda la revisione (*act*) delle procedure ritenute insufficienti a evitare o mitigare i rischi cui lo studio va incontro. Revisionare le procedure implementate comporta la correzione delle stesse con la conseguente pianificazione di azioni di mitigazione del rischio da attuare secondo termini di tempo stabiliti condizionati dalla gravità o meno dell'impatto che il rischio può avere sull'intera organizzazione.

Partendo dal presupposto che lo studio dovrebbe mappare i processi principali, nella figura che segue, esponiamo un esempio di mappatura del processo relativo al servizio di elaborazione cedolini paghe e consulenza del lavoro offerto dallo studio di un dottore commercialista dalla quale è possibile individuare gli *step* del processo e i documenti a esso correlati che rappresenteranno le evidenze del controllo.

Figura 3 – Servizio di elaborazione cedolini paghe e consulenza del lavoro



Novità della norma UNI 11871:2022

Come anticipato, la nuova norma introduce importanti novità che rappresentano i suoi punti di forza, perché toccano temi di attualità come la sostenibilità, l'inclusività e le pari opportunità, ponendo l'attenzione alla sfera personale dei componenti dello studio. Infatti, la nuova norma mette un *focus* sulla loro protezione e quella dei loro familiari, sulla tutela delle loro condizioni igieniche e sanitarie, predisponendo e facilitando il lavoro a distanza introdotto a seguito della pandemia di Covid-19.

Relativamente al tema della sostenibilità, molto in auge negli ultimi anni, lo studio deve porsi alcuni obiettivi volti alla salvaguardia dell'ambiente, al miglioramento della vita lavorativa dei suoi componenti, a dare un contributo al sociale. Senza avere la pretesa di predisporre un saggio sull'argomento, possiamo sintetizzare il tema della sostenibilità tenendo conto delle 3 principali aree:

1. sostenibilità ambientale;
2. sostenibilità lavorativa;
3. sostenibilità sociale.

Riguardo alla "*sostenibilità ambientale*", questa comporta, da parte dello studio, l'adozione di azioni necessarie quali, ad esempio, l'utilizzo di materiali riciclati, la dematerializzazione del cartaceo tramite la predisposizione di *file* in formato elettronico, la differenziazione dei rifiuti, la riduzione degli sprechi, l'utilizzo di fonti di energia rinnovabili, l'uso di mezzi per gli spostamenti che abbiano un basso impatto aziendale, la divulgazione al personale delle informazioni sulla sostenibilità aziendale, anche mediante *training*.

La "*sostenibilità lavorativa*" consiste nella predisposizione di politiche e procedure documentate capaci di migliorare le condizioni di vita e di lavoro in grado di supportare le persone in modo tale che possano sviluppare le proprie competenze migliorando la propria professionalità. Si intende, inoltre, la capacità di garantire loro di rimanere attive durante tutta la loro vita in una prospettiva di continua occupabilità.

In quest'ottica, mediante l'insieme dei comportamenti messi in atto dallo studio, viene a crearsi un equilibrio fra la vita lavorativa e quella personale dei dipendenti migliorando il loro benessere raggiunto anche predisponendo e facilitando il lavoro a distanza (*smart working*) introdotto a seguito della pandemia da Covid-19 che, comunque, molti studi e imprese continuano a adottare nonostante la fine della pandemia medesima. La norma, al § 13.3 garantisce, infatti, la possibilità che i componenti dello studio, siano essi professionisti o dipendenti, possano fruire di periodi di riposo e distacco dalle attività lavorative in modo regolare limitando i tempi di reperibilità e riconoscendo loro il diritto alla disconnessione secondo criteri di correttezza, ragionevolezza e rigoroso rispetto delle norme applicabili. Non meno importante è la "*sostenibilità sociale*", di natura prettamente volontaria, che mira a promuovere il benessere delle comunità nel lungo termine mediante la salvaguardia e il miglioramento della qualità della vita della generazione presente con l'obiettivo di non

compromettere il benessere di quelle future. La sostenibilità sociale può essere attuata attraverso il sostegno di Onlus con finalità sociali, assistenziali o di ricerca o, comunque, di associazioni svolgenti attività pro-bono e aventi scopi benefici, la valorizzazione del territorio, nonché il coinvolgimento e la formazione dei suoi componenti.

È ovvio che lo studio che intenda essere in *compliance* con la norma UNI 11871:2022, dal punto di vista della sostenibilità, deve progressivamente integrare nelle proprie direttive e politiche gli obiettivi suddetti, i quali necessariamente devono essere realizzati mediante azioni concrete che siano verificabili.

“Inclusività e pari opportunità”, quali elementi di novità della norma, pongono quest’ultima in linea con la nuova UNI/PdR 125:2022 – Sistema di gestione della parità di genere² – i cui elementi portanti sono rappresentati dai concetti di *diversity* e *inclusion* dove per diversità si intende la presenza all’interno dell’organizzazione di forza lavoro eterogenea, ma esprime anche la necessità di promuovere la parità di genere e la *leadership* femminile al fine di eliminare il divario esistente tra genere maschile e genere femminile riguardo sia al salario sia alla presenza nelle posizioni manageriali all’interno delle aziende – cercando di abbattere il soffitto di vetro (c.d. *glass ceiling*) – mentre per inclusione si intende la capacità di far coesistere e cooperare nel migliore dei modi tutte le diversità rendendole punti di forza dell’organizzazione stessa.

Protezione della sfera individuale e vita familiare per tutti i componenti

Lo studio che voglia essere in *compliance* con la nuova norma (§ 7.8) dovrebbe tenere in considerazione le eventuali esigenze genitoriali del proprio personale, ovviamente nel rispetto dei requisiti cogenti già previsti per i dipendenti quali, ad esempio, congedi di maternità e permessi per motivi familiari. La norma prevede, inoltre, ulteriori benefici su base volontaria:

- periodi di assenza retribuita nella fase iniziale della vita genitoriale;
- facilitazioni nell’assegnazione di incarichi adeguati per complessità e tempistiche;
- orari flessibili;
- possibilità di lavoro a distanza.

Predisposizione e facilitazione del lavoro da remoto

La norma prevede la facilitazione del lavoro da remoto mediante la predisposizione di nuovi strumenti di lavoro in aggiunta ai conosciuti programmi o *software* del sistema operativo che permettono di vederne il *desktop* e di interagire con esso come se il dipendente fosse sul luogo di lavoro. Infatti, tali nuovi strumenti permettono a tutti gli utenti di scambiare informazioni e messaggi

² T. Guggino, *“Il sistema di gestione della parità di genere ai sensi della UNI/PdR 125:2022”* in Vision Pro n. 37/2022.

in tempo reale o con un leggero disallineamento del tutto marginale. Si parla, in tal caso di *real time* o *live*.

Altro interessante strumento che facilita il lavoro da remoto è sicuramente la *videochat*, cioè, un metodo di riunione effettuata con altri utenti collegati tramite una *webcam* e un *software* dedicato che permette di realizzare *meeting* con soggetti che, appunto, si trovano in luoghi diversi.

Tutela delle condizioni igieniche e sanitarie

Una corretta gestione degli studi deve prevedere un ambiente di lavoro salubre e sicuro, nel rispetto formale e sostanziale delle normative di volta in volta applicabili, adottando misure preventive e protettive generalizzate ed efficaci. Al fine di tutelare i suoi componenti, lo studio dovrebbe predisporre protocolli di sicurezza in grado di contrastare e contenere i rischi sanitari, anche di tipo epidemiologico, all'interno degli ambienti lavorativi. A tal proposito, il DVR (Documento di Valutazione dei Rischi) previsto dal D.Lgs. 81/2008, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro potrebbe servire allo studio come base per implementare dispositivi di protezione individuale, procedure per il controllo degli accessi per la gestione delle aree comuni, come ad esempio gli spazi previsti per l'uso della cucina, del *coffee break*, etc. Superfluo dire che lo studio deve assicurare la pulizia dei locali in cui si trovano gli strumenti di lavoro, quali scrivanie, *computer*, stampanti. È chiaro che, in presenza di pandemia come avvenuto a causa del Covid-19, nell'impossibilità di un collegamento a distanza, lo studio dovrà necessariamente adottare strumenti di controllo più invasivi come, ad esempio, la previsione di *test* al momento dell'entrata da parte dei suoi componenti all'interno dei locali. Essenziale, la promozione della consapevolezza dell'importanza della valutazione preventiva dei rischi sanitari anche tramite la previsione di *training* specifici.

Una volta implementato il sistema di gestione UNI 11871:2022, sarà necessario che esso venga verificato da un *auditor* inviato dall'ente certificatore (c.d. parte terza) che provvederà a rilasciare la certificazione. La valutazione di conformità alla norma suddetta verrà fatta tenendo conto della prassi di riferimento UNI/PdR 146:2023 che definisce i requisiti specifici per la valutazione di conformità del sistema di gestione secondo i requisiti della norma medesima. È la prassi di riferimento che introduce i principi organizzativi e i requisiti di gestione dei rischi connessi all'esercizio delle professioni di avvocato e di dottore commercialista per la creazione e protezione del valore.

Nella figura che segue, il prospetto 1 – “Esemplificazione delle evidenze”, contenuto nel § 5 della UNI/PdR 146:2023 “Studi professionali di avvocati e dottori commercialisti – Indirizzi operativi per la valutazione della conformità alla UNI 11871:2022” illustra alcuni esempi di evidenze necessarie al fine della valutazione della compliance del sistema di gestione ai requisiti della norma UNI 11871:2022.

Figura 4 – Esempificazione delle evidenze

Requisito da verificare	Indicazioni nella UNI 11871	Sintesi degli elementi	Esempi di evidenze per la valutazione della conformità
1° / Processi (punto 4 a))	punti 5 e 15 b) e c), 1), 2) e 3)	a) Individuazione e analisi del contesto	Documento di analisi del contesto
		b) Definizione delle procedure ritenute necessarie e modalità caratteristiche della gestione delle attività professionali	Evidenze dell'approccio per processi, quale, per esempio, manuale qualità delle procedure che descriva i processi e definisca le azioni con riferimento all'analisi del contesto e la programmazione di svolgimento delle attività professionali
		c) Analisi dei rischi e delle opportunità; conservazione delle evidenze documentali e analisi periodica; correzione e successiva pianificazione	Documento di analisi dei rischi o registro rischi/opportunità e azioni conseguenti
2° / Organigramma dello studio (punto 4 b))	punti 6.1, 6.2 e 15 5)	a) Definizione dell'organigramma dello studio con indicazione dei ruoli e responsabilità propri di ciascun livello decisionale ed esecutivo	Organigramma in forma schematica (quale per esempio schema di flusso, ovvero <i>flow chart</i>) e/o descrittiva (per paragrafi) con indicazione dei ruoli e delle responsabilità (cd. funzionigramma) e relativi nominativi (compresa la responsabilità del sistema di gestione e/o della certificazione) ¹
		b) Aggiornamento regolare e tempestivo dell'organigramma	Evidenze in merito
		c) Messa a disposizione dell'organigramma internamente e comunicazione all'esterno	Verifica della messa a disposizione internamente e della comunicazione esterna (per esempio, tramite sito internet)

In conclusione, la norma UNI 11871:2022, non determina l'obbligo di implementare un sistema di gestione conforme ai requisiti in essa contenuti, ma intende, e abbiamo visto essere uno dei suoi obiettivi, incoraggiare i titolari delle 2 categorie di studi professionali cui si riferisce a implementare volontariamente, come accade per tutti gli altri sistemi di gestione, un sistema che contribuisca al miglioramento complessivo del proprio sistema organizzativo e che, allo stesso tempo, possa porli a un livello superiore rispetto ai propri *competitor*.