

## Indice

1	Basi di organizzazione .....	12
1.1	Concetti di organizzazione .....	13
1.1.1	Organizzazione .....	13
1.1.2	Disposizione .....	13
1.1.3	Improvvisazione .....	13
1.1.4	Stabilità .....	14
1.1.5	Flessibilità, elasticità .....	14
1.2	Grado di organizzazione.....	14
1.2.1	Sovra-organizzazione .....	14
1.2.2	Sotto-organizzazione .....	14
1.2.3	Disorganizzazione .....	14
1.3	Organizzazione in un contesto generale.....	15
1.3.1	Visione, strategia, struttura, cultura, tecnica.....	15
1.3.2	Competenze organizzative.....	18
1.3.3	Fattori scatenanti di progetti organizzativi .....	18
1.3.4	Trend nel lavoro d'organizzazione .....	18
1.4	Elementi, relazioni e dimensioni nell'organizzazione .....	19
1.4.1	Cubo dell'organizzazione .....	19
1.4.2	Elementi .....	19
1.4.3	Relazioni.....	19
1.4.4	Dimensioni .....	20
1.5	Informazioni.....	20
1.5.1	Messaggi, informazioni, ridondanza .....	20
1.5.2	Processo d'informazione.....	20
1.5.3	Modello del circuito di regolazione .....	21
1.5.4	Fabbisogno di informazioni, offerta di informazioni, richiesta di informazioni .....	21
1.5.5	Sistema di comunicazione.....	22
2	Principi dell'organizzazione strutturale .....	24
2.1	Aspetti della creazione della struttura.....	24
2.2	Aspetti della creazione di un reparto.....	24
2.3	Creazione di posti di lavoro .....	24
2.4	Forme fondamentali di divisione del lavoro .....	25
2.5	Specializzazione .....	26
2.6	Configurazione del contenuto del lavoro.....	27
2.7	Strutturazione dei compiti .....	28
2.8	Modelli di lavoro .....	28
2.8.1	Job rotation.....	28
2.8.2	Job enlargement .....	29
2.8.3	Job enrichment .....	29
2.8.4	Job sharing, condivisione del posto .....	29
2.9	Analisi dei compiti.....	30
2.10	Tipi di posti.....	32
2.10.1	Posti dirigenziali .....	32

2.10.2	Posti esecutivi .....	33
2.10.3	Stati maggiori .....	33
2.11	Sistema di conduzione .....	34
2.11.1	Sistema unilineare .....	35
2.11.2	Sistema unilineare con stati maggiori .....	35
2.11.3	Sistema multilineare .....	36
2.11.4	Modelli speciali di organizzazione strutturale .....	37
2.11.5	Strutture di holding .....	38
2.11.6	Concetto di centro .....	39
2.11.7	Unità strategica d'affari .....	39
2.11.8	Organizzazione secondaria .....	40
2.12	Tecniche di organizzazione strutturale .....	40
2.12.1	Descrizione del posto .....	40
2.12.2	Diagramma delle funzioni .....	41
2.13	Organigramma .....	42
2.14	Modelli moderni di organizzazione .....	42
2.14.1	Lean management .....	43
2.14.2	Organizzazione ipertestuale .....	43
2.14.3	Holacracy, Olocrazia .....	44
2.14.4	Reti di imprese .....	46
3	Organizzazione strutturale nella finanza e contabilità .....	50
3.1	Contabilità finanziaria .....	50
3.2	Contabilità analitica .....	52
3.3	Controlling e treasury .....	54
3.3.1	Controlling .....	54
3.3.2	Treasury .....	56
4	Organizzazione procedurale .....	59
4.1	Processo .....	59
4.1.1	Prestazioni .....	59
4.1.2	Lead time di un processo .....	60
4.2	Tipi di processo .....	60
4.3	Mappatura dei processi .....	61
4.3.1	Mappa dei processi .....	61
4.3.2	Catena del valore secondo Porter .....	61
4.4	Pianificazione dell'organizzazione procedurale .....	62
4.4.1	Forme tipiche di procedure .....	62
4.4.2	Norme per la rappresentazione delle procedure .....	63
4.4.3	Piano di successione dei compiti e diagramma di flusso dei dati .....	64
4.4.4	Story Map .....	64
4.5	Process management .....	65
4.5.1	Ruoli nel process management .....	65
4.5.2	Metodi nel process management .....	66
4.6	Supply Chain Management .....	69
4.7	Workflow (system) .....	71

4.7.1	Preparazione per la creazione di un Workflow System .....	71
4.7.2	Installazione del Workflow System .....	71
4.7.3	Rapporto Camunda sullo stato di automazione di processo .....	72
4.8	Strutture di dati e flussi di dati in sistemi integrati.....	72
4.8.1	Interfacce .....	77
4.8.2	Tipi di interfacce.....	78
4.8.3	Norme, Standard.....	78
4.9	Tabelle decisionali.....	79
4.9.1	Struttura di una tabella decisionale .....	79
4.9.2	Tabella decisionale, esempio .....	80
4.9.3	Elaborazione della tabella decisionale (tabella decisionale concentrata) .....	80
5	Project management nella contabilità.....	82
5.1	Progetto .....	82
5.2	Iniziativa di progetto .....	82
5.3	Tipi di progetto, classi di progetto .....	82
5.3.1	Tipi di progetto .....	83
5.3.2	Classi di progetto .....	83
5.4	Project management istituzionale e operativo.....	84
5.5	Project management istituzionale .....	85
5.5.1	Ruoli nel progetto .....	86
5.5.2	Organizzazione di progetto nell'azienda.....	90
5.6	Project management operativo .....	92
5.6.1	Metodi di project management (modello a fasi) .....	92
5.6.2	Metodi agili e ibridi .....	94
5.6.3	Pianificazione di progetto .....	95
5.6.4	Reporting di progetto .....	99
5.6.5	Controlling di progetto.....	100
5.6.6	Gestione dei rischi nel progetto.....	101
5.6.7	Gestione della qualità nel progetto .....	102
5.6.8	Management della configurazione (Change Request Management) .....	103
5.7	Documenti di progetto .....	103
5.8	Chiusura del progetto .....	104
6	Valutazione e implementazione di sistemi ICT nella contabilità .....	106
6.1	Perché eseguiamo un evaluation?.....	106
6.2	Terminologia e contesti della evaluation.....	107
6.2.1	Gestione dei requisiti .....	107
6.2.2	Requisiti / Obiettivi .....	107
6.2.3	Categorie di requisiti secondo il modello di Kano.....	108
6.2.4	Tecniche di rilevamento e loro idoneità .....	110
6.2.5	Gruppi di riferimento (stakeholder).....	111
6.2.6	Metriche.....	111
6.2.7	Requisiti strategici per la scelta di un sistema ICT .....	111
6.3	Il processo di evaluation e di implementazione .....	114
6.3.1	Processo di identificazione dei requisiti.....	115
6.3.2	Catalogo dei requisiti .....	120

6.3.3	Ponderazione dei requisiti .....	120
6.3.4	Redazione dei documenti di valutazione .....	122
6.3.5	Redazione del capitolato.....	123
6.3.6	Ricerca di mercato e gare d'appalto .....	125
6.3.7	Triage/Evaluation di massima .....	126
6.3.8	Presentazione con "Use cases" .....	126
6.3.9	Valutazione e decisione .....	127
6.3.10	Stipulazione del contratto e comunicazione della scelta.....	130
6.4	Implementazione .....	130
6.4.1	Licenze software .....	130
6.4.2	Installazione .....	132
6.4.3	Parametrizzazione/Customizing .....	132
6.4.4	Attivazione delle interfacce .....	132
6.4.5	Migrazione .....	132
6.4.6	Gruppi di utenti e diritti degli utenti.....	133
6.4.7	Test .....	133
6.4.8	Formazione .....	134
6.4.9	Introduzione.....	135
6.5	Dismissione del vecchio sistema / Sunset.....	136
7	Protezione dei dati e sicurezza dei dati .....	138
7.1	Protezione dei dati.....	138
7.1.1	Disposizioni generali sulla protezione dei dati.....	138
7.2	Misure sulla protezione dei dati .....	141
7.3	Sicurezza dei dati .....	141
7.3.1	Sicurezza dei dati in generale.....	141
7.3.2	Misure per la sicurezza dei dati .....	142
7.4	Cybersecurity .....	144
7.4.1	Cyberminacce .....	144
7.4.2	Le più recenti cyberminacce .....	146
7.4.3	Protezione dell'utente finale .....	146
7.5	Temi attuali nell'informatica.....	148
7.5.1	Cloud computing.....	148
7.5.2	Blockchain technology .....	149
8	Sistema di controllo interno SCI .....	151
8.1	Basi legali e regolamentazioni sul SCI .....	151
8.2	Obiettivi del SCI.....	152
8.3	Principi del SCI .....	152
8.4	Responsabilità nel SCI .....	152
8.5	Requisiti di un SCI .....	153
8.6	Contenuti del SCI .....	153
8.6.1	Misure di organizzazione strutturale .....	153
8.6.2	Misure di organizzazione procedurale.....	154
8.6.3	Controlli fisici .....	154
8.7	Framework COSO per il sistema di controllo interno .....	154

8.7.1	Modello COSO.....	155
8.7.2	Cubo COSO.....	156
8.7.3	Risk management nel SCI.....	156
8.8	Struttura di un sistema di controllo interno SCI.....	158
8.8.1	Modello di struttura di un SCI.....	159
8.8.2	Grado di maturità del SCI.....	159
8.9	Sarbanes Oxley Act SOX.....	160
9	Obblighi di conservazione.....	162
9.1	Disposizioni legali per la conservazione di dati e di documenti.....	162
9.1.1	Articoli del codice delle obbligazioni CO.....	162
9.1.2	Ordinanza sulla tenuta e la conservazione dei libri di commercio Olc.....	163
9.2	Termini di conservazione.....	163
10	Glossario.....	167
11	Indice delle figure.....	171
12	Indice delle tabelle.....	174
13	Bibliografia.....	176
14	Allegati.....	179
15	A Estratto dalle direttive.....	179
A.1	Direttive, campo delle competenze operative.....	179
A.2	Direttive, estratto dai campi di competenze operative A.....	180
A.3	Direttive, estratto della tassonomia (livello richiesto).....	181
16	B Basi di organizzazione.....	182
B.1	Driver del cambiamento.....	182
B.2	Modello del circuito di regolazione.....	182
17	C Organizzazione strutturale.....	183
C.1	Aspetti della creazione di un reparto.....	183
C.2	Modelli di lavoro.....	184
C.2.1	Job rotation.....	184
C.2.2	Job enlargement.....	184
C.2.3	Job enrichment.....	184
C.3	Analisi dei compiti.....	185
C.4	Processo decisionale nelle istanze.....	186
C.4.1	Tipi di istanze.....	186
C.4.2	Processo decisionale nelle istanze plurime.....	186
C.5	Descrizione del posto di lavoro (esempio).....	187
C.6	Balanced Scorecard.....	188
18	D Organizzazione procedurale.....	189
D.1	Lead time di un processo.....	189
D.2	Mappa dei processi.....	189
D.3	Organizzazione procedurale, panoramica delle forme di procedure.....	190

D.4	Analisi dei processi.....	190
D.5	SCM catena di approvvigionamento.....	191
D.6	SCM Process.....	191
D.7	Esempi di fatture QR.....	192
19	E Project management, documenti .....	193
E.1	Mandato di progetto .....	193
E.2	Contratto di progetto (esempio di contenuto) .....	194
E.3	Progetto, protocollo di accettazione .....	196
E.4	Piano strutturale del progetto PSP .....	197
20	F Documenti di evaluation e implementazione .....	198
F.1	Appropriatezza delle tecniche di rilevamento .....	198
21	H. Sistema di controllo interno SCI .....	199
H.1	Modello COSO.....	199
H.2	Cubo COSO.....	199
H.3	Matrice dei rischi .....	200
H.4	Struttura e sviluppo di un SCI .....	200
22	Soluzioni alle domande di ripetizione.....	201