

Ciclo passivo e gestione degli acquisti

Dalla rilevazione del fabbisogno al pagamento del fornitore

Elemento	Dato
Codice procedura	PA-ACQ-01 (modificabile)
Versione / Revisione	1.0
Data di emissione	[gg/mm/aaaa]
Redatto da	[Funzione / Nome]
Verificato da	[Responsabile Qualita / Controllo interno]
Approvato da	[Direzione]
Stato	Bozza / In vigore
Prossima revisione	[gg/mm/aaaa]

Documento di esempio per "azienda tipo" strutturata. Ruoli, soglie e moduli sono indicativi: vanno adattati all'organigramma, al gestionale e ai poteri di firma effettivi dell'azienda. I campi tra parentesi quadre [...] sono segnaposto da compilare.

1. Scopo

La presente procedura disciplina il processo di acquisto di beni e servizi dell'azienda, dalla rilevazione del fabbisogno fino al pagamento del fornitore e all'archiviazione della documentazione. Obiettivo è garantire che ogni acquisto sia autorizzato dal livello competente, effettuato a condizioni economiche convenienti, tracciabile in ogni fase e correttamente registrato in contabilità, assicurando un'adeguata separazione dei compiti tra chi richiede, chi ordina, chi riceve e chi paga.

2. Campo di applicazione

La procedura si applica a tutte le funzioni aziendali che generano fabbisogni di acquisto e a tutte le tipologie di spesa: materie prime e materiali di consumo, merci, beni strumentali (cespiti), servizi, consulenze e utenze. Sono escluse, salvo diversa indicazione, le spese gestite con procedure dedicate (ad esempio note spese del personale, paghe e contributi, imposte e tributi) e gli acquisti di importo trascurabile regolati dalla procedura di cassa economica.

3. Riferimenti

Costituiscono riferimento per la presente procedura: il sistema di deleghe e poteri di firma aziendale; il piano dei conti e le regole contabili interne; la normativa civilistica e fiscale in materia di fatturazione e documenti di trasporto; il modello di organizzazione, gestione e controllo eventualmente adottato (D.Lgs. 231/2001) e, ove applicabile, il sistema di gestione per la qualità (UNI EN ISO 9001). I riferimenti specifici vanno completati in funzione del contesto aziendale.

4. Definizioni e abbreviazioni

Termine	Significato
RDA	Richiesta d'Acquisto: documento con cui la funzione richiedente formalizza un fabbisogno.
ODA	Ordine d'Acquisto: documento contrattuale inviato al fornitore con quantità, prezzi e condizioni.
RDO	Richiesta di Offerta: invito a uno o più fornitori a presentare un'offerta economica.
DDT	Documento di Trasporto che accompagna la merce e ne attesta la consegna.
Controllo a 3 vie	Riscontro incrociato tra Ordine, documento di ricezione (DDT/collauda) e Fattura prima del pagamento.
Fornitore qualificato	Fornitore valutato e inserito nell'Albo Fornitori secondo criteri definiti.
Albo Fornitori	Elenco anagrafico dei fornitori abilitati a ricevere ordini.
SoD	Segregation of Duties: separazione dei compiti tra funzioni incompatibili.

5. Ruoli e responsabilità

Il processo coinvolge le seguenti funzioni, le cui responsabilità specifiche per fase sono riepilogate nella matrice RACI al capitolo 9.

Funzione	Responsabilità principali nel processo
Funzione richiedente	Rileva il fabbisogno, compila la RDA, collabora alla definizione delle specifiche tecniche e conferma la conformità di quanto ricevuto.
Responsabile di funzione	Verifica la pertinenza e la copertura a budget del fabbisogno e autorizza la RDA entro le proprie soglie.
Ufficio Acquisti	Qualifica i fornitori, gestisce le richieste di offerta e la comparazione, negozia,

	emette gli ODA e presidia le condizioni contrattuali.
Magazzino / Ricezione	Riceve i beni, verifica quantità e integrità rispetto all'ODA e al DDT, registra il carico e segnala le non conformità.
Amministrazione / Contabilità	Esegue il controllo a tre vie, registra le fatture, gestisce le anomalie e predispone le scadenze di pagamento.
Tesoreria	Esegue i pagamenti autorizzati nel rispetto delle scadenze e dei limiti di firma bancari.
Direzione / CFO	Approva gli acquisti sopra soglia, definisce budget e poteri di firma e supervisiona i controlli.

6. Descrizione del processo

6.1 Rilevazione del fabbisogno e Richiesta d'Acquisto (RDA)

La funzione richiedente, individuato un fabbisogno di beni o servizi, compila la Richiesta d'Acquisto indicando descrizione, quantità, data di consegna desiderata, centro di costo e, se già noto, il fornitore proposto. La RDA è il documento che avvia formalmente il processo: non sono ammessi acquisti senza una richiesta tracciata, salvo le eccezioni gestite tramite cassa economale.

6.2 Autorizzazione della RDA

Il responsabile di funzione verifica la pertinenza del fabbisogno, la disponibilità di budget e la corretta imputazione al centro di costo, quindi autorizza la RDA entro i limiti di spesa di propria competenza (vedi capitolo 7). Se la richiesta eccede la soglia, viene inoltrata al livello autorizzativo superiore. Le RDA non autorizzate sono respinte o rinviate al richiedente per integrazioni.

6.3 Qualifica dei fornitori

L'Ufficio Acquisti verifica se il fornitore è già presente nell'Albo Fornitori. In caso negativo avvia la qualifica, raccogliendo i dati anagrafici e fiscali, le referenze e, ove previsto, le certificazioni e le verifiche di affidabilità. Solo i fornitori qualificati possono ricevere ordini; l'inserimento in anagrafica è soggetto a controllo per evitare duplicazioni e anagrafiche fittizie.

6.4 Richiesta di offerte e comparazione

Per gli acquisti sopra la soglia definita, l'Ufficio Acquisti richiede più offerte (RDO) e predispone un prospetto comparativo che valuta prezzo, qualità, tempi e condizioni. La scelta del fornitore è motivata e documentata; eventuali deroghe (fornitore unico, urgenza) sono autorizzate dal livello competente e tracciate.

6.5 Emissione e approvazione dell'Ordine d'Acquisto (ODA)

Sulla base della RDA autorizzata e della selezione del fornitore, l'Ufficio Acquisti emette l'Ordine d'Acquisto, che riporta articoli, quantità, prezzi, condizioni di consegna e di pagamento. L'ODA è approvato secondo le soglie autorizzative e solo dopo l'approvazione viene trasmesso al fornitore, diventando impegno contrattuale. Non sono ammessi ordini verbali.

6.6 Ricezione di beni e servizi

Al ricevimento, il Magazzino (o la funzione utilizzatrice per i servizi) riscontra quanto consegnato con l'ODA e con il DDT, verificando quantità e integrità. La presa in carico avviene a sistema generando il documento di ricezione, che costituisce la prova della consegna utile al successivo controllo della fattura.

6.7 Controllo di conformità e collaudo

Viene verificata la conformità di quanto ricevuto rispetto all'ordine in termini di quantità, qualità e, dove previsto, di collaudo tecnico. In caso di non conformità si attiva la contestazione al fornitore con eventuale reso, e il bene non conforme non viene caricato né ammesso al pagamento finché l'anomalia non è risolta.

6.8 Ricezione e controllo della fattura (controllo a tre vie)

L'Amministrazione, ricevuta la fattura del fornitore, esegue il controllo incrociato a tre vie tra Ordine, documento di ricezione e Fattura, verificando la corrispondenza di prezzi, quantità e condizioni. Solo le fatture che superano il riscontro proseguono; in caso di scostamenti la fattura è messa in sospeso e gestita come anomalia, in raccordo con Acquisti e Magazzino.

6.9 Registrazione contabile

Superato il controllo, la fattura è registrata in contabilità con corretta imputazione al conto, al centro di costo e al periodo di competenza, e con il corretto trattamento dell'IVA. La registrazione alimenta lo scadenzario fornitori.

6.10 Autorizzazione ed esecuzione del pagamento

Il pagamento è autorizzato dal livello competente in base allo scadenzario e alle condizioni concordate. La Tesoreria esegue il pagamento nel rispetto delle scadenze e dei limiti di firma bancari, utilizzando esclusivamente le coordinate del fornitore presenti in anagrafica e validate, a presidio del rischio di frode.

6.11 Archiviazione e tracciabilità

Tutta la documentazione del ciclo (RDA, offerte e comparazione, ODA, DDT/ricezione, fattura, evidenza del pagamento) è archiviata in modo ordinato e reperibile, in coerenza con gli obblighi di conservazione. La tracciabilità end-to-end consente di ricostruire ogni acquisto e di supportare le attività di controllo e revisione.

7. Soglie autorizzative (esempio)

Le soglie seguenti sono indicative e devono essere allineate al sistema di deleghe aziendale. Gli importi si intendono al netto di IVA e riferiti al valore complessivo dell'ordine.

Valore ordine (€)	Autorizza RDA	Approva ODA	N. preventivi
fino a 1.000	Responsabile di funzione	Ufficio Acquisti	1
1.001 - 5.000	Responsabile di funzione	Responsabile Acquisti	2
5.001 - 25.000	Direzione di funzione	Responsabile Acquisti + Direzione	3
25.001 - 100.000	Direzione / CFO	CFO	3 + delibera
oltre 100.000	Direzione Generale / CdA	Direzione Generale / CdA	gara formale

8. Controlli interni e segregazione dei compiti

Il presidio del processo si fonda sulla separazione dei compiti tra funzioni incompatibili: chi richiede l'acquisto non lo autorizza, chi ordina non riceve la merce e chi registra la fattura non esegue il pagamento. I controlli chiave sono:

- Autorizzazione preventiva di RDA e ODA secondo le soglie e i poteri di firma.
- Acquisti consentiti solo verso fornitori qualificati e presenti in Albo.

- Comparazione di più offerte sopra soglia, con scelta motivata e tracciata.
- Controllo a tre vie (Ordine-Ricezione-Fattura) come condizione per il pagamento.
- Validazione e modifica controllata delle coordinate bancarie dei fornitori.
- Tracciabilità e archiviazione completa della documentazione di ogni acquisto.
- Riconciliazione periodica tra ordini, ricezioni, fatture e pagamenti.

9. Indicatori di monitoraggio (KPI)

A supporto del controllo del processo si suggeriscono alcuni indicatori:

Indicatore	Cosa misura
Lead time RDA → ODA	Tempo medio tra richiesta e ordine.
% ordini con controllo a 3 vie	Quota di fatture pagate previo riscontro completo.
% spesa senza ODA	Acquisti non coperti da ordine (anomalie da ridurre).
Scostamento prezzo ordine/fattura	Differenze tra prezzo ordinato e fatturato.
DPO (giorni medi di pagamento)	Tempi medi di pagamento dei fornitori.
% fornitori qualificati	Quota di fornitori attivi correttamente qualificati.

10. Modulistica e allegati

- Modulo Richiesta d'Acquisto (RDA)
- Prospetto comparativo offerte
- Modello Ordine d'Acquisto (ODA)
- Scheda di qualifica fornitore
- Verbale di non conformità / reso

11. Matrice delle responsabilita (RACI)

Legenda: R = Responsabile (esegue) · A = Approva (responsabile finale) · C = Consultato · I = Informato.

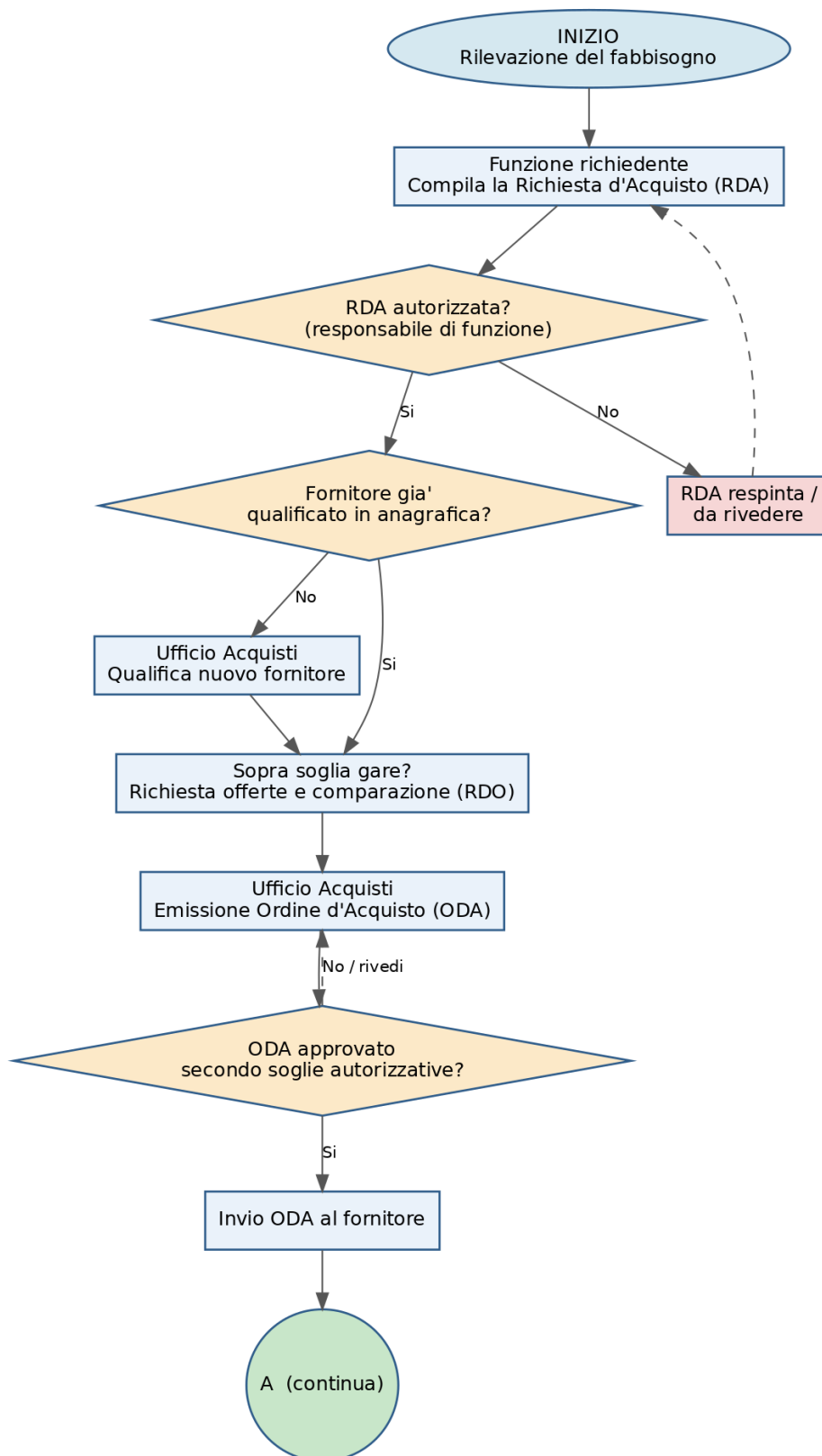
Fase del processo	RIC	RF	ACQ	MAG	AMM	TES	DIR
6.1 Fabbisogno e RDA	R	A	I				
6.2 Autorizzazione RDA	C	A	I				I
6.3 Qualifica fornitore		C	R				A
6.4 Offerte e comparazione	C	I	R				I
6.5 Emissione ODA	I		R				C
6.6 Approvazione ODA		A	R				A
6.7 Ricezione beni/servizi	C		I	R	I		
6.8 Controllo conformita	C	I	C	R			
6.9 Controllo fattura (3 vie)			C	C	R		
6.10 Registrazione contabile			I		R		
6.11 Autorizzazione pagamento		I	I		R		A
6.12 Esecuzione pagamento					I	R	A
6.13 Archiviazione			I	I	R		

Funzioni: RIC = Richiedente · RF = Responsabile di funzione · ACQ = Ufficio Acquisti · MAG = Magazzino/Ricezione · AMM = Amministrazione · TES = Tesoreria · DIR = Direzione/CFO.

12. Diagramma di flusso del processo

Il flusso è suddiviso in due parti collegate dal connettore "A". I rombi rappresentano i punti di decisione/controllo; i blocchi rossi le gestioni di eccezione.

Parte 1 - Dal fabbisogno all'ordine



Parte 2 - Dalla ricezione al pagamento

