



STUDIO  
GABELLINI E ASSOCIATI

## ESG E SOSTENIBILITÀ



CAMERA DI COMMERCIO  
DELLA ROMAGNA  
FORLÌ-CESENA E RIMINI

**14 Aprile 2026**

Gabellini Marino



STUDIO  
GABELLINI E ASSOCIATI

# AGENDA



ESG



RENDICONTAZIONE E CERTIFICAZIONI



ENVIRONMENT



SOCIAL



GOVERNANCE

## N.F.R.D. (Non Financial Reporting Directive) - Direttiva 2013/95/34/UE mod. da Direttiva 2014/95/EU

Recepita in Italia dal D. LGS. n. 254/2016:

- ▶ Art. 3, c. 1: La **dichiarazione individuale di carattere non finanziario**, nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, copre i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, ..., descrivendo almeno:
  - a) Il modello aziendale di gestione ed organizzazione dell'attività dell'impresa, ivi inclusi i modelli di organizzazione e di gestione eventualmente adottati ai sensi dell'art. 6, comma 1, lettera a), del D. Lgs. 231/2001...;
  - b) Le politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di dovuta diligenza, i risultati conseguiti tramite di esse ed i relativi indicatori fondamentali, di prestazione di carattere non finanziario;
  - c) I principali rischi, ivi incluse le modalità di gestione degli stessi, generati o subiti, connessi ai suddetti temi e che derivano dall'attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, ove rilevanti, le catene di fornitura e di subappalto.



**Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14/12/2022  
in G.U.R.I. del 09/03/23  
C.S.R.D. – Corporate Sustainability Reporting Directive**

Considerando

- ▶ ... espressione (informativa) «di carattere non finanziario» ritenuta imprecisa perché implica informazioni non pertinenti sul piano finanziario;
- ▶ ... è dunque preferibile utilizzare l'espressione «informazioni sulla sostenibilità»;
- ▶ delega alla Commissione per la statuizione dei principi da utilizzare e estensione dell'obbligo non solo alle imprese di grandi dimensioni con valori mobiliari ammessi alla negoziazione in mercati regolamentati (quotate) ma anche a quelle di grandi dimensioni non quotate, alle piccole e medie imprese (P.M.I.) quotate e a determinate imprese non appartenenti all'Unione con filiali o succursali nell'Unione;
- ▶ è necessaria l'elaborazione di principi comuni obbligatori di rendicontazione di sostenibilità (quelli esistenti non considerati soddisfacenti);
- ▶ principi comuni obbligatori: i) coerenti con altre norme Unione; ii) devono essere proporzionati e non creare inutili oneri amministrativi; iii) devono specificare le informazioni che le imprese devono fornire; iv) altri principi;
- ▶ delega alla Commissione per fissare standard di rendicontazione di sostenibilità;
- ▶ attestazione della conformità della rendicontazione di sostenibilità da parte di revisori contabili o società di revisione;

Modifiche alla direttiva 2013/34/UE

«... le imprese... includono nella relazione sulla gestione informazioni necessarie alla comprensione dell'impatto dell'impresa sulle questioni di sostenibilità ...»



## Regolamento Delegato (UE) 2023/2772 della Commissione del 22/12/2023 - recepita in Italia dal D. Lgs. n. 125/2024 – termini di entrata in vigore modificati dal D.L. n. 95/25 convertito nella L. n. 118/25

Estensione dell'obbligo di presentazione della **rendicontazione individuale (consolidata) di sostenibilità**:

- ▶ **imprese di grandi dimensioni quotate**: i) numero dipendenti > 500 unità e ii) totale attivo > 25 mln euro o iii) ricavi > 50Mln (N.B.: i limiti devono essere superati per due esercizi consecutivi);
- ▶ **nuove disposizioni a partire dal 1° gennaio 2027** (bilancio chiuso al 31/12/27 - pubblicazione nel 2028);
  - **imprese di grandi dimensioni non quotate**: i) numero dipendenti > 250 unità e ii) totale attivo > 25 mln euro o iii) ricavi > 50Mln
- ▶ **nuove disposizioni a partire dal 1° gennaio 2028** (bilancio chiuso al 31/12/28 - pubblicazione nel 2029);
  - **PMI quotate e enti piccoli (PMI non quotate)**: i) numero dipendenti < 250 unità e ii) totale attivo < 25 mln euro o iii) ricavi < 50Mln;
- ▶ **nuove disposizioni a partire dal 1° gennaio 2028** (bilancio chiuso al 31/12/28 - pubblicazione nel 2029);
  - imprese non appartenenti all'Unione con ricavi > 150 mln euro a partire dal 2029 (con riferimento all'esercizio 2028);
- **Micro imprese** i) numero dipendenti fino a 10; ii) totale attivo < 450K; iii) ricavi < 900K - **NO obbligo**



## ESRS 2 – Pilastri (pillar) – aree specifiche

1. **Governance:** processi, controlli e procedure di governance utilizzati per monitorare e gestire gli impatti, i rischi e le opportunità. L'impresa deve comunicare:
  - i) organi di amministrazione, direzione e controllo;
  - ii) modalità adottate per informare tali organi e trattare le questioni di materialità;
  - iii) informazioni sulla interconnessione tra politiche di sostenibilità e sistemi di incentivazione;
  - iv) mappatura delle informazioni sul processo di due diligence (verifica dei dati e delle informazioni);
2. **Strategia:** modo in cui la strategia e il modello o i modelli aziendali interagiscono con i suoi impatti, rischi e opportunità rilevanti, compresa la strategia per affrontarli. L'impresa deve comunicare:
  - i) modello di business, catena del valore e propria posizione sul mercato;
  - ii) in che modo si tiene conto delle opinioni degli stakeholder;
  - iii) impatti effettivi o potenziali attuali o futuri relativi a rischi e opportunità rilevanti (IRO);
3. **Gestione degli impatti, rischi e opportunità (IRO):** comprende il processo o i processi mediante i quali gli IRO sono identificati, valutati e gestiti attraverso politiche e azioni. L'impresa deve comunicare:
  - i) metodologia utilizzata per identificare IRO con riferimento alla sostenibilità anche con riguardo agli aspetti finanziari eventuali cambiamenti di processi di identificazione adottati;
  - ii) info sull'mancata adozione di politiche e azioni e tempi previsti per loro adozione;
4. **Risultati e obiettivi (metriche o target):** modo in cui l'impresa misura i suoi risultati, compresi il progresso compiuto verso il conseguimento degli obiettivi. L'impresa deve comunicare: i) i requisiti minimi delle informazioni su metrica e obiettivi; ii) info sull'mancata adozione di obiettivi e tempi previsti per loro adozione.



# D.LGS. 125/2024

## Il Bilancio di sostenibilità – contenuto – I

### La rendicontazione individuale di sostenibilità include:

- A. una breve descrizione del **modello** e della **strategia aziendale** che indichi:
- 1) la resilienza del modello e della strategia aziendali dell'impresa in relazione ai rischi connessi alle questioni di sostenibilità;
  - 2) le opportunità per l'impresa connesse alle questioni di sostenibilità;
  - 3) i piani dell'impresa, ove predisposti, inclusi le azioni di attuazione e i relativi piani finanziari e di investimento, atti a garantire che il modello e la strategia aziendali siano compatibili con la transizione verso un'economia sostenibile e con la limitazione del riscaldamento globale e l'obiettivo di conseguire la neutralità climatica entro il 2050 e, se del caso, l'esposizione dell'impresa ad attività legate al carbone, al petrolio e al gas;
  - 4) il modo in cui il modello e la strategia aziendali dell'impresa tengono conto delle istanze dei portatori di interesse e del loro impatto sulle questioni di sostenibilità;
  - 5) le modalità di attuazione della strategia dell'impresa per quanto riguarda le questioni di sostenibilità;

# D.LGS. 125/2024

## Il Bilancio di sostenibilità – contenuto - II

### La rendicontazione individuale di sostenibilità include:

- B. Una descrizione degli **obiettivi** temporalmente definiti connessi alle questioni di sostenibilità individuati dall'impresa;
- C. Una descrizione del **ruolo degli organi di amministrazione e controllo** per quanto riguarda le questioni di sostenibilità e delle loro **competenze e capacità** in relazione allo svolgimento di tale ruolo o dell'accesso di tali organi alle suddette competenze e capacità;
- D. Una descrizione delle **politiche dell'impresa** in relazione alle questioni di sostenibilità;
- E. Informazioni sull'esistenza di **sistemi di incentivi** connessi alle questioni di sostenibilità e che sono destinati ai membri degli organi di amministrazione e controllo;
- F. Una descrizione:
  - 1. Delle **procedure di dovuta diligenza** applicate all'impresa in relazione alle questioni di sostenibilità;
  - 2. Dei **principali impatti negativi, effettivi o potenziali**, legati alle attività dell'impresa e alla sua catena del valore, compresi i suoi prodotti e servizi, i suoi rapporti commerciali e la sua catena di fornitura, delle azioni intraprese per identificare e monitorare tali impatti;
  - 3. Di eventuali **azioni intraprese dall'impresa per prevenire o attenuare impatti negativi, effettivi o potenziali o per porvi rimedio o fine, dei risultati di tali azioni**;



# D.LGS. 125/2024

## Il Bilancio di sostenibilità – contenuto - III

### La rendicontazione individuale di sostenibilità include:

- G. Una descrizione dei **principali rischi per l'impresa** connessi alle questioni di sostenibilità, compresa una descrizione delle principali dipendenze dell'impresa da tali questioni, **e le modalità di gestione di tali rischi adottate dall'impresa**;
- H. **Indicatori** pertinenti **per la comunicazione delle informazioni** di cui alle lettere a), b), c), d), e), f), e g).
  - I soggetti obbligati indicano le **procedure attuate per individuare le informazioni** che sono state incluse nella relazione sulla gestione conformemente al comma 1. Le informazioni di cui alle lettere a), b), c), d), e), f), g) e h), del comma 2 includono informazioni relative alle prospettive temporali a breve, medio e lungo termine, a seconda dei casi;
  - Ove applicabile, tra le informazioni richieste dai commi 1,2 e 3 sono incluse le **informazioni sulle attività dell'impresa e sulla sua catena del valore**, comprese le informazioni concernenti i suoi prodotti e servizi, i suoi rapporti commerciali e la sua catena di fornitura. Inoltre, se del caso, contengono anche riferimenti ad altre informazioni incluse sulla gestione e agli importi registrati nei bilanci d'esercizio annuali, nonché ulteriori precisazioni in merito. Per **i primi tre esercizi finanziari oggetto di rendicontazione** ai sensi del presente decreto, la società obbligata include nella rendicontazione di sostenibilità:
    - ✓ una spiegazione degli sforzi compiuti per ottenere tali informazioni sulla sua catena del valore;
    - ✓ i motivi per cui non è stato possibile ottenere tutte le informazioni necessarie e i suoi piani per ottenerle in futuro.



# D.LGS. 125/2024

## Il Bilancio di sostenibilità – contenuto - IV

### La rendicontazione individuale di sostenibilità include:

- previa deliberazione motivata dell'organo di amministrazione, sentito l'organo di controllo, **possono essere omesse**, in casi eccezionali, **le informazioni** concernenti sviluppi imminenti e operazioni in corso di negoziazione, **qualora la loro divulgazione possa compromettere gravemente la posizione commerciale dell'impresa**.

### ESONERI

Le PMI non quotate non sono soggette agli obblighi di rendicontazione qualora le **informazioni** richieste **siano incluse** dalla società madre **nella rendicontazione consolidata di sostenibilità**.

# D.LGS. 125/2024

## Il Bilancio di sostenibilità - contenuto

**Le piccole e medie imprese quotate, gli enti piccoli non complessi possono limitare la rendicontazione di sostenibilità alle seguenti informazioni:**

- a. Una breve descrizione del modello e della strategia aziendali dell'impresa;
- b. Una descrizione delle politiche dell'impresa in relazione alle questioni di sostenibilità;
- c. I principali impatti negativi, effettivi o potenziali, dell'impresa in relazione alle questioni di sostenibilità e le eventuali azioni intraprese per identificare, monitorare, prevenire o attenuare tali impatti negativi effettivi o potenziali o per porvi rimedio;
- d. I principali rischi per l'impresa connessi alle questioni di sostenibilità e le modalità di gestione di tali rischi adottate dall'impresa;
- e. Gli indicatori fondamentali necessari per la comunicazione delle informazioni di cui alle lettere a), b), c) e d).



# D.LGS. 125/2024

## Attestazione sulla conformità della rendicontazione di sostenibilità

- Il **revisore della rendicontazione di sostenibilità abilitato** ai sensi del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39, appositamente incaricato, **esprime con la relazione** di cui all'articolo 14-bis del citato decreto legislativo n. 39 del 2010, **le proprie conclusioni circa la conformità della suddetta rendicontazione** alle norme del presente decreto che ne disciplinano i criteri di redazione, la conformità all'obbligo di marcatura della rendicontazione di sostenibilità di cui agli articoli 3, comma 10, e 4, comma 9, nonché circa **la conformità all'osservanza degli obblighi di informativa** previsti dall'articolo 8 del regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 18 giugno 2020.



# D.LGS. 125/2024

## Responsabilità e sanzioni

- **La responsabilità** di garantire che le **informazioni** richieste dagli articoli 3, 4, 5 e 7 siano fornite in conformità a quanto previsto dal presente decreto **compete agli amministratori delle società** tenute agli obblighi ivi previsti. Nell'adempimento dei loro obblighi costoro agiscono secondo criteri di professionalità e diligenza. **L'organo di controllo**, nell'ambito dello svolgimento delle funzioni a esso attribuite dall'ordinamento, vigila sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel presente decreto e ne riferisce nella relazione annuale all'assemblea.
- **Per i due anni successivi** all'entrata in vigore del presente decreto **le sanzioni amministrative pecuniarie** (previste dall'articolo 193, commi 1.2 e 3, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58) **applicate per la violazione degli obblighi previsti** dall'articolo 154-ter, comma 1-quater, del medesimo decreto legislativo n. 58 del 1998, **non possono eccedere euro 150.000.**
- **Per il medesimo periodo**, **le sanzioni amministrative** pecuniarie previste dagli articoli 24 e 26-quater del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39, **non possono eccedere per le società di revisione euro 125.000 e per i revisori della sostenibilità euro 50.000.**
- **N.B. Le sanzioni amministrative pecuniarie sono personali e quindi applicate in capo agli amministratori ed ai revisori**

# D.LGS. 125/2024

## Pubblicità

- **la rendicontazione individuale e consolidata di sostenibilità** inclusa nella relazione sulla gestione ai sensi del presente decreto nonché la relazione di attestazione della conformità, **sono pubblicate con le modalità e i termini previsti dagli articoli 2429 e 2435 del codice civile (Registro Imprese) e sul sito internet della società.**
- **Se non dispone di un sito internet**, la società rende disponibile una copia cartacea dei medesimi documenti per chiunque ne faccia richiesta.
- **La relazione sulla sostenibilità** di cui all'articolo 5, corredata dell'eventuale dichiarazione di cui al comma 6 del medesimo articolo 5 e dell'attestazione di conformità di cui al comma 7 del medesimo articolo 5, **è pubblicata con le medesime modalità e nei medesimi termini di pubblicazione del bilancio della società figlia ai sensi dell'articolo 2435 del codice civile.**
- **Nel caso di pubblicazione da parte della succursale**, i medesimi documenti sono pubblicati con le stesse modalità degli atti sociali della succursale ai sensi dell'articolo 2508 del codice civile, e, comunque, **entro dodici mesi dalla chiusura del bilancio** di esercizio cui si riferisce la relazione sulla sostenibilità. Nei medesimi termini la documentazione è pubblicata anche sul sito internet della società figlia o della succursale.



# D.LGS. 125/2024

## Relazione sulla gestione

- **Per le imprese di grandi dimensioni e per le piccole e medie imprese quotate**, la relazione sulla gestione di cui all'articolo 2428 del codice civile include le informazioni sulle risorse immateriali essenziali e spiega in che modo il modello aziendale dell'impresa dipende fundamentalmente da tali risorse e come tali risorse costituiscono una fonte di creazione del valore per l'impresa.



# Governance

- 1) Modello di Business;
- 2) Codice etico aziendale;
- 3) Compliance aziendale;
- 4) Adeguati assetti organizzativi;
- 5) Modelli Organizzativi Aziendali;
- 6) Modello Organizzativo ex D. Lgs. n. 231/2001;
- 7) Analisi del rischio, gestione del rischio;
- 8) Business continuity;
- 9) GDPR e data breach;
- 10) Accountability;
- 11) Trasparenza e Whistleblowing.

## Modello di business:

- ▶ modello che descrive l'insieme delle attività organizzative e strategiche che consentono ad una azienda di creare valore e di distribuirlo ai propri stakeholder acquisendo un vantaggio competitivo.

Le domande base del MB: i) chi è il tuo cliente? ii) cosa apprezza il tuo cliente? iii) che risultati vuoi ottenere? iv) qual è la tua strategia?

- ▶ **Vision e Mission aziendale:** la vision si identifica in ciò che una azienda mira a diventare in un orizzonte di lungo termine; la mission è rappresentata dalle strategie poste in essere dall'azienda per realizzare la propria vision.

### Componenti principali del MB:

- il prodotto o il servizio: da dettagliare nelle sue parti e caratteristiche e il corretto prezzo di mercato;
- il mercato: da analizzare per identificare i target dei clienti, quale posizione geografica e caratteristiche del luogo (relazioni con i clienti, marketing);
- il canale: attraverso il quale il prodotto o servizio arriva sul mercato (rete commerciale, rete di collaboratori);
- il costo del prodotto o del servizio da identificare con precisione per poter generare profitti e tale da essere accettato dal mercato (struttura del costo di produzione, mark-up, giusto prezzo).

**Esempi:** modello dell'esca e dell'amo: i) Gillette - rasoio - lamette; ii) telefonia - cellulare - ricariche

Creazione di valore: i) miglior prezzo (modello catena di montaggio); ii) miglior prodotto (modello brevetti, invenzioni); iii) miglior servizio al cliente (modello «servizio chiavi in mano»)

## Principali modelli di business:

- ▶ Modello di vendite dirette;
- ▶ Modello senza intermediari (vendite on-line o E-business);
- ▶ Modello Franchising (moltiplicare i punti vendita a basso o nullo costo e ampliare le vendite);
- ▶ Modello «Bricks and Clicks» (ordinativo telefonico o on-line e successivo ritiro o consegna diretta);
- ▶ Modello leasing o nolo;
- ▶ Modello business collettivo (cooperativismo);
- ▶ Modello low-cost (prezzo più basso o tutto a prezzi bassi).

**Innovazione dei modelli di business:** il modello di business non è duraturo ma va modificato in funzione delle mutazioni delle condizioni sulle quali è stato impostato l'originario modello (analisi approfondita dei vari punti che compongono il modello e assunzione di azioni correttive, migliorative).

Mission e vision aziendale

## Vision e mission aziendale in ottica ESG e innovazione del modello di business:

- ▶ **Diversità e inclusione:** creazione di un ambiente di lavoro equo, rispettoso e inclusivo. Politiche di assunzione, di avanzamento di carriera e di formazione;
- ▶ **Sostenibilità ambientale:** un'azienda orientata alla sostenibilità (vision) può porsi come mission quella di sviluppare prodotti eco-sostenibili, ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività, adottare pratiche di gestione sostenibili e collaborare (o richiedere) con fornitori e partner che condividono gli stessi valori;
- ▶ **Impatto sociale:** un'organizzazione può avere una vision focalizzata sull'impatto sociale aspirando a contribuire alla creazione di un mondo migliore attraverso le proprie attività commerciali. La mission potrebbe consistere nel fornire servizi o prodotti che migliorino la vita delle persone, oppure nel sostenere cause benefiche attraverso donazioni dei propri profitti, oppure attivando (o contribuendo a realizzare) progetti sociali o promuovendo il volontariato fra i propri dipendenti;
- ▶ **Innovazione tecnologica:** un'azienda orientata all'innovazione tecnologica potrebbe avere una vision che la posizioni come leader nel settore delle nuove tecnologie. La mission potrebbe essere quella di creare soluzioni innovative che semplifichino la vita delle persone e migliorino l'efficienza e la produttività delle imprese investendo in ricerca e sviluppo (anche anticipando le esigenze dei clienti).

## 2) Codice Etico Aziendale

Il codice etico aziendale presenta i valori, la vision e la mission aziendale e, quindi, raccoglie al suo interno l'insieme di regole sociali e morali che l'impresa sente di voler fare proprie e alle quali devono attenersi tutti coloro che appartengono alla specifica società aziendale.

Definisce le responsabilità etico-sociali dell'azienda (sia verso l'interno che verso l'esterno) e i valori che abbraccia e, dopo una prima diffusione a partire dagli anni '80 (prima negli Stati Uniti poi in Europa), sta interessando non solo le grandi aziende ma anche quelle di piccole e medie dimensioni.

**Il codice etico non è obbligatorio e non è vincolante ai sensi di legge (realizzato su base volontaria).**

Nel codice etico vengono definiti una serie di principi di base e regole comportamentali alle quali devono necessariamente attenersi tutti gli esponenti aziendali, dal dipendente, al collaboratore al datore di lavoro (amministratori, organi sociali): **il fine è quello di responsabilizzare tutti i soggetti che lavorano in azienda o con l'azienda** (quindi anche fornitori).

### 3) Compliance aziendale

**Compliance** (conformità) significa che un'azienda aderisce alle regole e alle leggi applicabili, sia per quanto riguarda le leggi specifiche del Paese (o sovra nazionali, ove applicabili), sia per i requisiti imposti dalle autorità di regolamentazione (ove presenti) e le direttive interne (codice etico) dell'azienda.

**Il mancato rispetto delle leggi può portare le aziende a gravi difficoltà** (non solo di tipo economico e finanziario ma anche reputazionale) **se non, addirittura, a decretarne l'espulsione dal mercato.** I casi più eclatanti sono riferiti a scandali per corruzione (tangenti per armamenti o per prodotti petroliferi o per materie prime rare), a frodi contabili (in USA il Gruppo Enron, operante nel settore energia e fallita nel 2001; in Italia il Gruppo Parmalat, operante nel settore alimentare, fallita nel 2003 e oggi appartenente al Gruppo francese Lactalis), a disastri ambientali nel settore petrolifero (Deepwater Horizon, Amoco, Kuwait), nel settore chimico o petrolchimico (diossine, mercurio, zinco, amianto), nel settore minerario (miniere di carbone, ferro), nel settore rifiuti (in particolare quelli tossici e da scorie radioattive), nel settore nucleare (Cernobyl, Fukushima), nel settore idrico (diga del Vajont), nel settore siderurgico (ThyssenKrupp), altro.

**Compliance Officer:** funzione aziendale che ha il compito di assicurare che i dipendenti rispettino le leggi, i regolamenti e le regole e i codici di condotta aziendali. Identificano i potenziali rischi per l'azienda, definiscono e attuano linee guida e processi volti a garantire che l'azienda agisca in conformità alle regole. Sottopongono la gestione della compliance ad analisi e revisioni periodiche al fine di adattarla a nuove circostanze o nuove normative e quindi ai nuovi rischi che potrebbero sorgere.



## Principali disposizioni normative che regolano l'attività aziendale

D. Lgs. n. 231/2001 Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società di persone e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma della legge 29/09/2000, n. 300;

D. Lgs. n. 196/2003 Codice in materia di protezione dei dati personali e Regolamento Europeo per la protezione dei dati EU - GDPR n. 2016/679;

D. Lgs. n. 81/2008 Codice in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro;

D. Lgs. n. 231/2007 Codice Antiriciclaggio (Attuazione della direttiva n. 2005/60/CE concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo);

D. Lgs. n. 36/2023 Nuovo codice degli appalti;

D. Lgs. n. 24/2023 Nuova normativa in materia di Whistleblowing (protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e delle disposizioni normative nazionali);

D. Lgs. n. 14/2019 Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza e introduzione degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.



## Modifiche al codice civile in materia di gestione dell'impresa

### Art. 2086 C.C.

«2. L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.»



## 4) Adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile (OrAmCo)

### Cosa s'intende per adeguato assetto OrAmCo

Sistema unitario ed integrato, fondato su complesso di regole che definiscono **a monte**, ossia a livello di governance, l'organizzazione societaria, i processi decisionali e le persone ad essi preposti e che identifica **a valle**, ossia a livello operativo le funzioni aziendali ed i processi che consentono l'esecuzione e il riscontro delle decisioni prese, con articolazioni, formalizzazioni e complessità proporzionali alle dimensioni e alla natura dell'impresa.

### Obiettivi di un adeguato assetto

1. Realizzare compiutamente e correttamente l'oggetto dell'iniziativa societaria
2. Assolvere un dovere specifico previsto dall'articolo 2086 C.C. che, permettendo di assumere decisioni responsabili (legittime, non imprudenti o azzardate), evita (o attenua) l'assunzione di responsabilità e l'applicazione di sanzioni.
1. Rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.

ASSETTO ORGANIZZATIVO	ASSETTO AMMINISTRATIVO	ASSETTO CONTABILE
Riferimento statuto		
Documenti principali a statuto e verbali di nomina e di attribuzione delle deleghe:	Insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività delle informazioni societarie.	Insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire una corretta rilevazione numerica dei fatti aziendali, sia ai fini delle consuntivazione, sia ai fini della programmazione.
- Organigramma;		
- Funzionigramma;		
- Procedure.		



## 4) Adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile (OrAmCo)

### Quando un assetto può definirsi adeguato

*Un assetto OrAmCo adeguato deve essere in grado di «... rilevare tempestivamente lo stato di crisi...», mentre l'imprenditore collettivo (società), deve «... istituire un assetto... adeguato... ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e ...»*

Gli assetti OrAmCo devono essere strumenti adeguati (ossia, idonei) sia alle dimensioni e alla natura dell'impresa, sia per rilevare tempestivamente la crisi dell'impresa e la perdita della continuità aziendale:

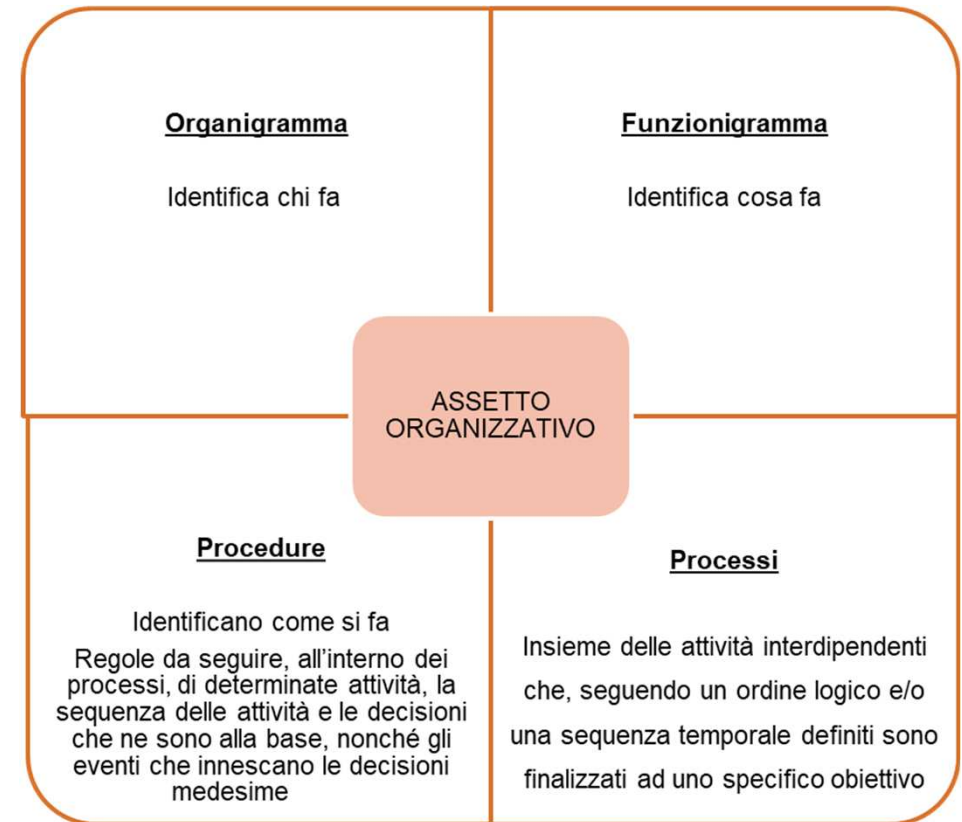
- a) Rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;
- b) Verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali (di crisi);
- c) Ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e ad effettuare il test pratica per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento.



# Assetto organizzativo

Il CNDCEC ha individuato, in via generale, i **requisiti di un assetto organizzativo** che possa essere definito **adeguato**:

1. Definizione di un'organizzazione gerarchica;
2. Redazione di un organigramma aziendale con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità (anche con eventuale predisposizione di un funzionigramma), basato sulla separazione e sul coordinamento dei ruoli;
3. Esercizio dell'attività decisionale e direttiva della società da parte dei soggetti ai quali sono stati assegnati i relativi poteri ( a mezzo deleghe o procedure);
4. Sussistenza di processi e procedure tali da assicurare l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi (anche con riferimento alle società controllate);
5. Esistenza di procedure tali da assicurare la presenza di personale con conoscenze e competenze adeguate a svolgere le funzioni ad esso assegnate;
6. Presenza di direttive e procedure aziendali interne, il loro costante aggiornamento ed effettiva diffusione.



## Assetto amministrativo

Sistema di disposizioni, procedure e prassi operative adottate dall'impresa che consentono di verificare la sussistenza delle condizioni di equilibrio del sistema aziendale mediante il confronto sistematico fra gli obiettivi perseguiti e i risultati raggiunti, con particolare riguardo:

- agli obiettivi strategici di medio-lungo periodo;
- agli obiettivi operativi, volti a garantire la rilevanza, la chiarezza, precisione, la tempestività e l'affidabilità dei flussi informativi a supporto della gestione aziendale.



**Adeguate** se:

1. Permette la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;
2. Permette la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale (monitoraggio e pianificazione nel medio-lungo periodo);
3. Permette la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio (monitoraggio di breve periodo).

### Elementi che compongono un adeguato assetto amministrativo

- **Sistema di pianificazione, programmazione e controllo** per progettare e realizzare tre attività:
  - a) attività di pianificazione strategica (definizione degli obiettivi di medio-lungo periodo e delle linee guida per il raggiungimento);
  - b) attività di controllo direzionale (individuazione delle modalità );
  - c) attività di controllo operativo (verifica che le operazioni aziendali siano attuate efficacemente ed efficientemente);
- **Sistema di contabilità analitica di misurazione dei costi** (informazioni di dettaglio indispensabili per l'assunzione delle decisioni strategiche, quali ad es. rilevazione dei costi per centri di costo; corretta determinazione del prezzo di vendita, monitoraggio dei risultati delle varie unità organizzative, movimentazione e monitoraggio del magazzino, calcolo degli ammortamenti e valutazione dei nuovi investimenti);
- **Sistemi di budgeting e forecasting**, essenziali per definire gli obiettivi e l'utilizzo delle risorse per prevenire tempestivamente gli squilibri economico-finanziari (ad es. budget operativi, budget investimenti, budget finanziari...).
- **Sistemi di reporting aziendale**: insieme delle procedure e strumenti finalizzati a rappresentare i risultati della gestione a fronte degli obiettivi definiti in sede di predisposizione del budget (confronto fra obiettivi prefissati e risultati conseguiti). Permette di:
  - a) Identificare le cause degli scostamenti;
  - b) individuare le azioni correttive più opportune;
  - c) orientare le decisioni manageriali.
- **Piano industriale**: rappresenta la sintesi della pianificazione strategica mediante un c.d. business plan, ossia l'elaborazione di prospetti previsionali (normalmente di medio periodo max 3-5 anni) economici, patrimoniali e finanziari ed è indispensabile per poter rilevare in tempo utile una eventuale inadeguatezza dei flussi di cassa, oltre che per programmare eventuali dotazioni finanziarie da parte dei soci, ovvero attraverso il ricorso al prestito bancario.

## Assetto contabile

Un «di cui» dell'assetto amministrativo finalizzato ad ottenere una corretta rilevazione numerica dei fatti aziendali, sia ai fini della programmazione che della consuntivazione.



**Adeguito se:**

1. Permette la regolare tenuta della contabilità nel rispetto della normativa civilistica e fiscale;
2. Permette l'implementazione degli strumenti di pianificazione e controllo interno, garantendo l'attendibilità e affidabilità dei dati prodotti;
3. Permette il monitoraggio giornaliero dell'andamento aziendale.

### Elementi che compongono un adeguato assetto contabile

- **Procedure interne** formalizzate per identificare le modalità da seguire per tracciare i singoli dati dall'ingresso nel flusso informativo aziendale alla contabilizzazione nel sistema gestionale::
  - a) gestione delle anagrafiche;
  - b) rilevazione del ciclo attivo e passivo (con conseguente attivazione, da un lato, delle procedure di gestione dei crediti commerciali e, dall'altro, della tenuta dello scadenziario dei pagamenti, gestione della tesoreria, gestione del personale);
- **L'analisi di bilancio**, attraverso la rielaborazione e rappresentazione con modalità diverse da quelle civilistiche dei dati di bilancio. A tal fine si rendono utili:
  - a) **La riclassificazione dello stato patrimoniale** utilizzando:
    1. **il criterio finanziario**, per evidenziare la provenienza delle risorse finanziarie raccolte e l'impiego di tali risorse in investimenti;
    2. **il criterio funzionale** (pertinenza delle singole aree aziendali) permettendo di quantificare il fabbisogno finanziario riconducibile alla gestione operativa (lordo o netto) e il capitale circolante netto (CCN);
  - b) **La riclassificazione del conto economico** secondo tre metodologie:
    1. a valore aggiunto, classificazione dei costi per natura;
    2. a costo del venduto, classificazione dei costi per destinazione;
    3. a margine di contribuzione, basato sul grado di variabilità dei costi (costi fissi o variabili).
  - c) **Il rendiconto finanziario**, permette di misurare il flusso di cassa effettivo della gestione operativa corrente e che si ottiene correggendo l'EBITDA con la variazione (positiva o negativa) del CCN ( che esprime l'assorbimento, se la variazione è negativa, o la generazione, se la variazione è positiva, di liquidità derivante dallo svolgimento del ciclo operativo): la gestione deve apportare nuove risorse e non bruciare le risorse disponibili;
  - d) **L'analisi per indici**, permette la costruzione degli appositi indici in grado di misurare la solvibilità dell'azienda analizzando 'equilibrio finanziario e la solidità patrimoniale. Rilevanza particolare assume il DSCR – debt service coverage ratio ( che se inferiore a 1, evidenzia lo stato di difficoltà e che viene, in particolare, valutato dalle banche al fine di valutare il merito creditizio dell'impresa).



## 5) Modelli organizzativi aziendali

**Sistema** (ossia complesso di direttive e procedure) adottato per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato ad un appropriato livello di competenze e responsabilità.

### Principali modelli organizzativi

- **Modello gerarchico** si basa sulla separazione netta tra il nucleo operativo, posto a base dell'azienda, e la direzione, senza livelli intermedi. Modello tipico delle piccole imprese dove le decisioni vengono prese da poche persone.
- **Modello funzionale**, come per il modello gerarchico, si basa sulla separazione tra nucleo operativo e direzione, ma con un livello intermedio che si occupa delle funzioni di coordinamento senza un reale potere decisionale, ovvero con un potere decisionale entro i limiti delle deleghe ricevute dalla direzione. L'azienda viene suddivisa in funzioni a seconda delle attività svolte non c'è partecipazione trasversale ai processi di produzione. Ad es.: Direzione Produzione, Direzione Personale, Direzione Acquisti; Direzione Vendite, Direzione Amministrativa e finanziaria. Queste direzioni possono essere, a loro volta, coordinate da una Direzione Generale che si interfaccia con l'organo amministrativo. Chiamato anche Modello a SBU (Strategic Business Unit).
- **Modello divisionale**: anche in questo caso si frappone un livello intermedio fra la base e il vertice operativo ma, a differenza del modello precedente, la suddivisione non avviene in relazione alle funzioni svolte, bensì per processi o per tipologie di clienti. Ogni segmento viene poi organizzato al suo interno seguendo il modello funzionale semplificando i processi di comunicazione tra le funzioni della stessa divisione. Anche chiamato Modello per Progetti (che vede la figura di Project Manager – PM).
- **Modello a matrice**: formula generalmente applicata dalle aziende di grande dimensione, caratterizzate da elevata complessità. Il modello vede l'unione delle struttura funzionale e di quella divisionale, presentando due diversi livelli di direzione: uno dedicato alle singole funzioni, l'altro dedicato alle divisioni. Ogni risorsa (intesa come fattore produttivo e non solo umana) sarà regolata da due direzioni a seconda dell'attività che deve svolgere. Ad es. più BU (BU acquisti, BU produzione, BU personale, BU marketing per singolo progetto (prodotto A, prodotto B, ecc. – stabilimenti per produzione singoli prodotti ad es. industria auto).



## 6) Il Modello Organizzativo di Gestione (M.O.G.) ex D. Lgs n. 231/2001

### Responsabilità amministrativa delle società a fronte della commissione di reati

Il D. Lgs. n. 231 ha introdotto nel nostro Paese il principio della responsabilità amministrativa della società, a fronte della commissione di taluni reati presupposto se l'illecito è stato commesso nel suo interesse o a suo vantaggio.

Non rileva qualsiasi tipologia di reato, ma solo quelli individuati quali reati presupposto, ossia quelli specificatamente e tassativamente indicati dalla legge.

**Le principali categorie di reati presupposto sono le seguenti:**

1. Indebita percezione di erogazioni pubbliche;
2. Delitti informatici e trattamento illecito dati;
3. Delitti di criminalità organizzata;
4. Corruzione;
5. Falsità in monete;
6. Frodi contro l'industria e il commercio;
7. Reati societari;
8. Omicidio o lesioni gravi per violazione norme sulla sicurezza del lavoro;
9. Riciclaggio ed auto riciclaggio;
10. Reati ambientali;
11. Impegno di cittadini irregolari;
12. Reati tributari.



## 6) Il Modello Organizzativo di Gestione (M.O.G.) ex D. Lgs n. 231/2001

- La legge introduce un principio di **presunzione relativa**, ossia la società è ritenuta responsabile per la commissione dei reati presupposto qualora siano stati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio.
- La presunzione è relativa perché si può superare (ossia provare che la società non è responsabile ma, semmai, ha subito essa stessa un danno).
- L'unico modo, per qualsiasi società o ente, di superare la presunzione di legge (esimente) è dimostrare che:
  - ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, un modello di organizzazione e gestione (M.O.G.) idoneo a impedire il reato presupposto commesso;
  - ha istituito un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, che abbia effettivamente vigilato sull'osservanza del M.O.G.;
  - Il reato è stato commesso con fraudolenta elusione del M.O.G. da parte di soggetti apicali infedeli o, se il reato è stato commesso da soggetti sottoposti, se i soggetti apicali hanno osservato gli obblighi di direzione e vigilanza.



## 6) Il Modello Organizzativo di Gestione (M.O.G.) ex D. Lgs n. 231/2001

Il M.O.G. è un insieme di protocolli, che regolano e definiscono la struttura aziendale e la gestione dei suoi processi sensibili.

I protocolli tipici di un M.O.G. 231 sono:

- 1) il Codice Etico;
- 2) il sistema disciplinare;
- 3) l'O.d.V. - Organismo di Vigilanza;
- 4) l'insieme delle procedure specifiche per le aree sensibili al rischio di reato.

Affinché un M.O.G. sia elaborato, adottato ed aggiornato efficacemente, la società deve:

- **effettuare la valutazione del rischio (risk assessment)**, per individuare, analizzare, misurare e trattare il rischio di commissione di illeciti nelle diverse aree di attività aziendale (sia quelle consolidate, che quelle in via di sviluppo);
- **implementare delle procedure specifiche**, in grado di gestire il rischio, prevenendo la messa in atto di condotte illecite nelle aree in cui il rischio di reato è più elevato.
- **definire la struttura gestionale per la prevenzione dei reati**, vale a dire i principi etici, le risorse (umane, economiche, formative, informative), le responsabilità e i flussi di informazione, che consentono di applicare ed aggiornare le procedure di prevenzione e di rilevare, nel tempo, l'emergenza di nuove aree di rischio.

La gestione del rischio di reato, attuata attraverso il M.O.G. 231, è una attività di tipo preventivo: essa individua quelle aree aziendali in cui i dirigenti e/o i dipendenti potrebbero scegliere di agire nell'interesse o a vantaggio dell'azienda, ledendo, al contempo, una serie di interessi diffusi e giuridicamente rilevanti (ad. es. la salute dei lavoratori, gli interessi e il patrimonio della Pubblica Amministrazione, la privacy di dipendenti o soggetti terzi, l'ambiente, i diritti umani, ecc...).

Il rischio non dipende, quindi, dall' effettiva volontà di commettere illeciti, ma dal possibile conflitto che potrebbe generarsi fra gli interessi economici dell'azienda e gli altri interessi che possono essere lesi dalla commissione dei reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001.

Il M.O.G., quindi, cercherà di prevenire tale conflitto, attraverso idonei controlli ed una oculata gestione del sistema delle deleghe e dei poteri.



## 7) Analisi e gestione del rischio

Come si è visto la gestione aziendale è complessa ed è sottoposta a molteplici rischi, pertanto gli amministratori hanno il dovere di avere una piena comprensione dello stato complessivo del rischio e di gestirlo, assumendo decisioni consapevoli.

Per procedere ad una analisi e gestione dei rischi occorre:

- identificarli, concentrandosi su quelli che hanno una diretta ripercussione sul business (rischi ad impatto significativo);
- valutare le soluzioni possibili ponderando i benefici ed i costi delle diverse alternative;
- assumere le iniziative ritenute migliori (decisioni consapevoli);
- sottoporre a monitoraggio successivo le decisioni prese e procedere a miglioramenti.

In una parola, si applica il ciclo di Deming:

- **Plan** (pianifica- fase della pianificazione);
- **Do** (fai – fase dell’esecuzione);
- **Check** (valuta – fase del controllo);
- **Act** (agisci – fase dell’esecuzione).

Le aziende più strutturate hanno al loro interno funzioni di risk management preposte, con l’ausilio di adeguate tecniche (ISO 31010 Risk Assessment Techniques) alla gestione del rischio e predispongono un apposito Modello di Gestione del Rischio (UNI ISO 31000).

Indipendentemente dalla adozione di un vero e proprio modello di gestione del rischio, occorre predisporre un Business Recovery Plan (ossia, un piano per assicurare la continuità aziendale).

L’importanza del BRP, o PDC, è emersa in tutta la sua evidenza a seguito dell’emergenza COVID. Per talune aziende è un elemento indispensabile richiesto dai propri clienti.

## 8) Business continuity

Il BRP o PCO deve valutare i rischi che si possono presentare e assumere idonee azioni per garantire la continuità operativa.

Rischio di interruzione del servizio o delle vendite:

- Eventi catastrofici o gravi interruzioni di fornitura utenze (in particolare energia elettrica) o fornitura merci (indisponibilità fornitori o utenze);
- Incendi o altri elementi che possono provocare una interruzione del servizio e/o della produzione e/o delle vendite (indisponibilità locali);
- Dimissioni di moltitudine di personale o grave carenza di personale, ovvero scoppio pandemie o malattie che possano ridurre pesantemente la forza lavoro (indisponibilità persone);
- Blocco dei sistemi operativi o hackeraggio sistema informatico (indisponibilità sistemi informatici);
- Carenza o indisponibilità di dotazioni finanziarie necessarie per assicurare la continuità e l'adeguamento tecnologico (indisponibilità patrimoniali o di finanziamento).

Misure strategiche indispensabili:

- Prevedere piani di ripristino del servizio e/o della produzione e/o delle vendite;
- Prevedere piani di manutenzione programmata che riducano il rischio di eventi aventi grave impatto;
- Mappare i fornitori critici, chiedere loro conformità e garanzie in caso di shock e individuare fornitori alternativi;
- Durante la pandemia attuazione dei protocolli sanitari e presidi medici periodici;
- Provvedere con agenzie per il lavoro a individuare figure professionali alternative;
- Assicurare recupero dati informatici e strumentazione atta a garantire la continuità aziendale;
- Attuare protezione dei dati informatici e dei sistemi operativi con azioni di cyber security;
- Revisione dei sistemi di produzione o del business model;
- Elaborazione di Piani Industriali per valutare ingresso nuove risorse patrimoniali o per garantire nuove forme di finanziamento.



## 9) GDPR e data breach

Il Regolamento (UE) n. 2016/679 o GDPR (General Data Protection Regulation) stabilisce norme relative alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché norme relative alla libera circolazione di tali dati.

Per le aziende è indispensabile impedire la violazione dei dati (data breach) garantendone la sicurezza: per violazione dei dati personali s'intende la violazione di sicurezza che comporta accidentalmente o in modo illecito la distruzione, la perdita, la modifica, la divulgazione non autorizzata o l'accesso ai dati personali trasmessi, conservati o comunque trattati.

La violazione (a prescindere dalle cause, ossia se in modo accidentale o per fatto illecito di terzi) comporta un tempestivo intervento dei soggetti coinvolti a partire dal titolare del trattamento (persona fisica o giuridica che determina le finalità e i mezzi di trattamento) e dal responsabile del trattamento (persona fisica o giuridica che tratta dati personali per conto del titolare del trattamento).

Nel caso in cui la violazione dei dati personali è suscettibile di presentare un rischio elevato per i diritti e le libertà delle persone, il titolare del trattamento deve comunicare la violazione all'interessato a meno che:

- ▶ abbia messo in pratica le misure tecniche e organizzative adeguate di protezione ai dati personali oggetto della violazione;
- ▶ abbia adottato misure atte a scongiurare il sopraggiungere di un rischio elevato per i diritti e le libertà degli interessati;
- ▶ detta comunicazione richiederebbe sforzi sproporzionati: in tal caso si procede a mezzo comunicazione pubblica.

Valutazione del dell'assetto concreto adottato dall'azienda, nonché misure e strumenti necessari per prevenire e analizzare il rischio.

Per quanto concerne la sicurezza del trattamento dovranno essere considerati tali aspetti:

- ▶ **Disponibilità:** dovranno pertanto essere adottate apposite misure per prevenire l'eventuale perdita, distruzione o indisponibilità dei dati;
- ▶ **Integrità:** nell'accettazione di prevenzione di possibili alterazioni dei dati medesimi;
- ▶ **Riservatezza:** la divulgazione e l'accesso dovranno rispettare le disposizioni di cui al regolamento comunitario.

Per quanto attiene le misure per la gestione del rischio dovranno prevedere e considerare:

- ▶ **Misure organizzative:** dovranno essere definiti i ruoli, la governance societaria, dovranno essere impartite efficaci istruzioni al personale il quale dovrà altresì essere formato attraverso appositi seminari e corsi, dovranno essere adeguatamente predisposti efficaci practise di audit nonché consolidati gli strumenti di controllo;
- ▶ **Misure tecnologiche:** policy di sicurezza logiche e fisiche, continui aggiornamenti di software e servizi, test, continuo monitoraggio degli accessi e tracciamento delle operazioni;
- ▶ **Qualità dei dati;**
- ▶ **Cifratura;**
- ▶ **Conservazione adeguata;**
- ▶ **Anonimizzazione dei dati.**

Uno degli aspetti che maggiormente dovrebbero essere implementati attiene alla data governance o governance dei dati.

La Governance dei dati comprende le persone, i processi e la tecnologia informatica necessari per creare una gestione coerente e corretta dei dati di un'organizzazione in tutta l'azienda. Fornisce a tutte le pratiche di gestione dei dati le basi, la strategia e la struttura necessarie per garantire che i dati vengano gestiti come una risorsa e trasformati in informazioni significative.

## 10) Accountability

**Accountability**, o «responsabilizzazione» è il principio che prevede l'adozione di determinati comportamenti volti a dare concreta attuazione a misure finalizzate ad assicurare la completa applicazione del GDPR.

Cinque strategie per l'implementazione dell'accountability in azienda:

1. **Programmazione delle riunioni a cadenza regolare con il pieno rispetto degli orari** → creando una sana cadenza temporale nelle riunioni sul posto di lavoro permette di far intravedere ai membri del team il valore alla trasparenza, della comunicazione e della responsabilità reciproca;
2. **Creare schede di valutazione misurabili** → creando una scheda contenente le dieci variabili più importanti per il raggiungimento dei risultati organizzativi è possibile valutare se tutti gli obiettivi previsti sono stati raggiunti;
3. **Stabilire obiettivi trimestrali** → ogni trimestre, ciascun collaboratore deve avere obiettivi specifici e misurabili. Durante le riunioni del team, è necessario valutare se gli obiettivi sono in linea o meno con quanto prestabilito;
4. **Costruire un diagramma di accountability** → il rischio di quando si attribuisce una responsabilità a tutti i membri del team, è che nessuno (singolarmente) se ne sente responsabile. I diagrammi di accountability impediscono che ciò accada e mantengono aperte le linee di comunicazione tra i membri del team.
5. **Tutti devono andare nella stessa direzione**: è più probabile che il successo sia raggiunto perché c'è «allineamento sulla vision» e su come portare avanti l'organizzazione.

**L'obiettivo è quello di creare la più chiara comprensione delle responsabilità in tutta l'organizzazione (chi fa che cosa).**

## 11) Trasparenza, Anticorruzione e Whistleblowing

Nel settore pubblico sono state approvate specifiche norme in materia di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità (L. n. 190/2012), disciplina della trasparenza amministrativa (D. Lgs. n. 33/2013) e incompatibilità e inconfiribilità (D. Lgs. n. 39/2013) oltre che specifiche norme a tutela dei dipendenti che segnalano la commissione di illeciti (Whistleblowing – L. n. 179/2017).

Tali disposizioni sono obbligatorie nel settore pubblico, nelle aziende di diritto privato controllate (ai sensi dell'art. 2359, C.C.) da enti pubblici, agli enti pubblici economici (Ferrovie, Poste, Eni, altro) e ordini professionali, nonché a determinate associazioni, fondazioni o enti di diritto privato (in particolare, quelli finanziati da enti pubblici).

Le disposizioni su trasparenza, anticorruzione e incompatibilità e inconfiribilità non sono obbligatorie, ma costituiscono sempre di più un «valore aggiunto» per le società ed enti privati.

Le disposizioni sul c.d. «whistleblowing», in particolare con la riforma apportata dal D. Lgs. n. 24/2023, sono obbligatorie anche per le società ed enti privati.

Per quanto attiene a trasparenza e anticorruzione, riprendendo quanto obbligatorio nel settore pubblico, sempre più società adottano i Piani triennali di prevenzione della corruzione e trasparenza (PTPCT).

Il PTPCT è il documento per la definizione della strategia di prevenzione della corruzione che prevede un programma di attività, con individuazione delle aree di rischio, delle misure da implementare in relazione al livello di pericolosità dei rischi specifici individuati, dei responsabili e dei tempi per l'applicazione di ciascuna misura.

Tali piani, nel settore privato, normalmente integrano i M.O.G. ex D. Lgs. n. 231/2001.



## 11) Whistleblowing

Con il D. Lgs. n. 24 del 2023 è stata recepita, con obbligo generalizzato a partire dal giorno 17/12/2023, nell'ordinamento italiano la direttiva UE n. 1937 del 2019 riguardante la «protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione» (c.d. «whistleblowing»).

### Soggetti obbligati:

- ▶ Soggetti del settore privato che nell'ultimo anno hanno impiegato la media di almeno 50 lavoratori subordinati;
- ▶ Soggetti di determinati settori (in particolare dei servizi, prodotti e mercati finanziari) anche se non hanno raggiunto la media dei 50 lavoratori subordinati;
- ▶ Soggetti che sono dotati, su base volontaria, di un M.O.G. ex D. Lgs. n. 231/2001.

**Oggetto della segnalazione:** qualsiasi violazione di disposizioni normative nazionali e dell'Unione Europea (compresi i fondati sospetti) di cui i segnalanti siano venuti a conoscenza in un contesto lavorativo pubblico o privato.

Sono espressamente escluse dalla segnalazione quelle legate ad un interesse personale del segnalante.

Sono previsti specifici canali per garantire la tutela dei soggetti che effettuano le segnalazioni (canale interno, canale esterno e divulgazione pubblica).

Le aziende obbligate devono predisporre una specifica procedura per garantire la protezione delle persone che effettuano le segnalazioni e deve essere individuato un responsabile della gestione delle segnalazioni.

Devono essere garantite specifiche tutele nei confronti dei soggetti che hanno effettuato le segnalazioni: i) riservatezza della sua identità; ii) divieto di atti ritorsivi nei suoi confronti; iii) limitazione della sua responsabilità per rilevazione di informazioni protette.

Le aziende devono predisporre una adeguata attività di formazione e di informazione nei confronti del proprio personale.

L'ANAC è l'autorità preposta al controllo dell'applicazione della normativa anche per il settore privato.

Le sanzioni per la mancata osservanza della norma sono di natura amministrativa pecuniaria e vanno da € 10.0000 a € 50.000.



# GRAZIE



STUDIO  
GABELLINI E ASSOCIATI

Rimini

Piazza Malatesta n. 33

tel. 0541786228.

Email: [info@studiogabellini.it](mailto:info@studiogabellini.it)

[m.gabellini@studiogabellini.it](mailto:m.gabellini@studiogabellini.it)

[www.studiogabellini.it](http://www.studiogabellini.it)