



# La UNI ISO 37000 “Governance of organizations - Guidance”

**Webinar**

**LA COMPLIANCE AZIENDALE TRA I SISTEMI DI GESTIONE E IL MODELLO 231**

**Coordinatore UNI/CT 016/GL 09 «Governance delle organizzazioni»  
Coordinatore AIAS GTS “Sistemi di gestione”**



**Alessandro Foti**

**14/06/2022**

**INTERNATIONAL  
STANDARD**

**ISO  
37000**

First edition  
2021-09

---

---

**Governance of organizations —  
Guidance**

*Gouvernance des organismes — Recommandations*

# Premesse e tavoli di lavoro

- I cambiamenti nell'ambiente organizzativo globale e nelle aspettative della società in generale hanno portato alla necessità di sviluppare una comprensione internazionale di come dovrebbe essere il **buon governo delle organizzazioni**.
- Esiste anche una crescente consapevolezza che la "*governance*" è distinta dalla "*gestione*".
- E' ormai necessario avere strumenti riconoscibili e omogenei a livello internazionale per «guidare un'organizzazione» nonché strumenti per il «controllo di un'organizzazione», quali quelli per la gestione del *whistleblowing*, per la *compliance* e per l'anti-corrruzione.
- **ISO/TC 309 Governance of Organizations** è stata istituita nel settembre 2016 per affrontare "la standardizzazione nel campo della *governance* relativa agli aspetti di direzione, controllo e responsabilità delle organizzazioni".
- **UNI CT016/GL09 «Governance delle organizzazioni»** è il mirror technical committee nazionale che, in coordinamento con l'ISO/TC, produce standard rilevanti relativi a:
  - a) Sistemi di governance e b) Sistemi di gestione.
- **AIAS GTS «Sistemi di gestione»** è il comitato tecnico di AIAS che si occupa di sistemi di gestione aziendali, inclusi di MOG 231

# Introduzione

- Il perseguimento del proprio **scopo** è al centro di ogni organizzazione
- Una *buona governance* delle organizzazioni pone le basi per il **raggiungimento dello scopo** dell'organizzazione in modo etico, efficace e responsabile in linea con le aspettative degli stakeholder.
- Buona governance significa che il **processo decisionale** all'interno dell'**organizzazione** si basa sull'etica, la cultura, le norme, le pratiche, i comportamenti, le strutture e i processi dell'organizzazione, **unica e dinamica**.
- Una buona governance consente di **valutare gli impatti** ambientali, sociali ed economici naturali positivi e negativi dell'organizzazione.

# Esempi di valore generato da una buona governance

- Miglioramento della **generazione di valore a lungo termine** per gli stakeholder: supervisione efficace dell'organizzazione → maggiore garanzia di allineamento tra lo scopo organizzativo, la strategia, le attività e gli obiettivi di sviluppo sostenibile;
- **Gestione efficace delle risorse**: coinvolgimento efficace delle parti interessate, misure protette (whistleblowing) e mediazione → migliore fiducia delle parti interessate
- **Miglioramento della resilienza** e delle prestazioni organizzative: l'organizzazione rimane resiliente quando è influenzata negativamente dal suo contesto in evoluzione e realizza opportunità a seguito di questi cambiamenti attraverso buone pratiche di governance.
- Miglioramento dell' **efficacia decisionale**.

# Termini e definizioni

**Comportamento etico:** comportamento conforme ai principi accettati di buona condotta [...] e coerente con le norme internazionali di comportamento (ISO 26000)

**Sostenibilità:** stato del sistema globale, compresi gli aspetti ambientali, sociali ed economici, in cui i bisogni del presente sono soddisfatti senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri (Guida ISO 82:2019)

**Responsabilità sociale:** responsabilità di un'organizzazione per gli impatti delle sue decisioni e attività sulla società e sull'ambiente, attraverso comportamenti trasparenti ed etici che:

- contribuisce allo sviluppo sostenibile, compresa la salute e il benessere della società;
- tiene conto delle aspettative delle parti interessate;
- è conforme alla legge applicabile e coerente con le norme internazionali di comportamento
- è integrato in tutta l'organizzazione e praticato nelle sue relazioni.(ISO 26000)



# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

17 GOALS TO TRANSFORM OUR WORLD

**1** POVERTÀ ZERO

**2** FAME ZERO

**3** SALUTE E BENESSERE

**4** ISTRUZIONE DI QUALITÀ

**5** UGUAGLIANZA DI GENERE

**6** ACQUA PULITA E IGIENE

**7** ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE

**8** LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA

**9** INDUSTRIA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE

**10** RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE

**11** CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI

**12** CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI

**13** AGIRE PER IL CLIMA

**14** LA VITA SOTT'ACQUA

**15** LA VITA SULLA TERRA

**16** PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI FORTI

**17** PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI

**OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE**

Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale dell'ONU il 25 settembre 2015



# Indice della norma

	<b>Prefazione / Introduzione / Scope / Riferimenti normativi / Termini e definizioni</b>	5	<b>Panoramica</b>
4	<b>La governance delle organizzazioni</b>	6	<b>Principi di governance</b>
4.1	<u>Generale</u>	6.1	Scopo
4.2	<u>Governance integrata</u>	6.2	Generazione di valore
4.2.1	Generale	6.3	Strategia
4.2.2	Governance e delega	6.4	Sorveglianza
4.2.3	Governance e gestione	6.5	Responsabilità
4.2.4	Governance e sostenibilità	6.6	Coinvolgimento delle parti interessate
4.2.5	Governance e parti interessate	6.7	Leadership
4.3	<u>L'organo direttivo</u>	6.8	Dati e decisioni
4.3.1	Composizione e struttura	6.9	Governance dei rischi
4.3.2	Competenza	6.10	Responsabilità sociale
		6.11	Viabilità e prestazioni nel tempo
			Bibliografia

# Governance integrata (§ 4.2)

## 4.2.2 Governance e deleghe

- L'organo di governo può delegare, ma rimane comunque *accountable* di ciò che ha delegato e rimane sempre responsabile dell'organizzazione nel suo complesso.
- Le persone *accountable* possono delegare ad altri. Tuttavia, dovrebbe essere chiarito che coloro che delegano rimangono responsabili dell'attuazione di tale autorità da parte del loro delegato.
- La delega dovrebbe essere formalizzata insieme ai processi di garanzia appropriati.
- I limiti dell'autorità decisionale dovrebbero essere applicati in risposta al rischio valutato (*principio di proporzionalità*).

Affinché la delega/la responsabilità siano efficaci, l'organo di governo dovrebbe garantire:

- a) I risultati attesi siano specificati e concordati;
- b) disponibilità delle risorse necessarie;
- c) l'autorità corrisponde al livello di responsabilità con una autonomia per raggiungere i risultati entro i parametri stabiliti;
- d) i risultati/i siano periodicamente comunicati con evidenza che le azioni intraprese siano ragionevoli e appropriate;
- e) le conseguenze, come le sanzioni, per l'inadempimento di una responsabilità o il mancato rispetto dei parametri stabiliti siano applicate.

# Governance integrata (§ 4.2)

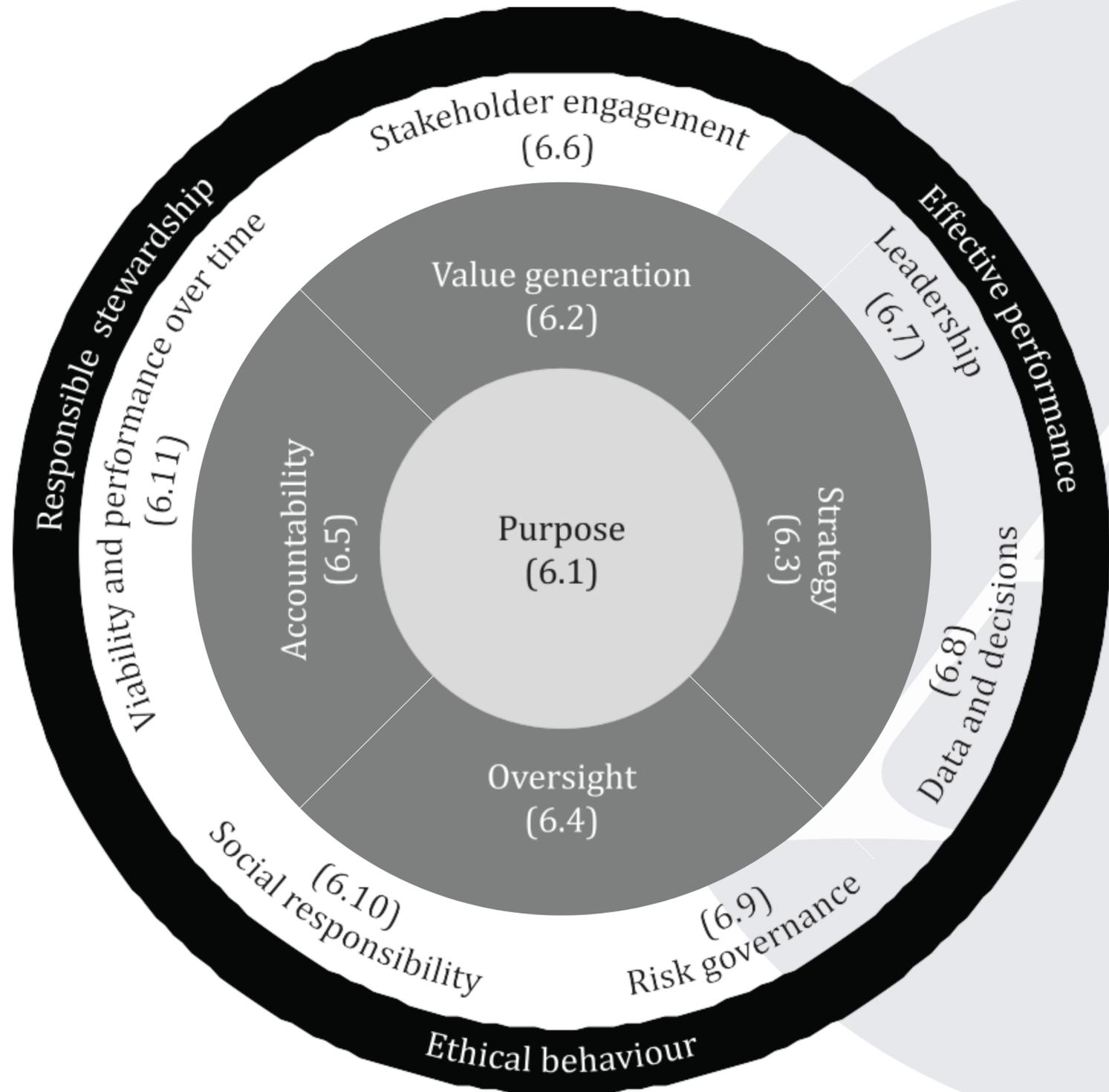
## 4.2.3 Governance e gestione

“*Governance*” e “*management*” sono attività distinte, necessarie e complementari che interagiscono e si influenzano a vicenda.

- La **governance** implica l'impostazione e l'assunzione di responsabilità per il compimento del suo scopo da parte dell'organizzazione all'interno di parametri stabiliti per l'organizzazione;
- La **gestione** riguarda il raggiungimento degli obiettivi associati facendo scelte all'interno di tali parametri



# Principi di governance (§ 6)



3 categorie dei principi di governance:

-  risultati della governance
-  principio di governance **primaria**
-  principi **fondamentali** di governance
-  principi di governance **abilitanti**

# Principi di governance (§ 6)

Categoria	Descrizione della categoria	Principio
Primario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il perseguimento dello <b>scopo è al centro di tutte le organizzazioni</b></li> <li>Tutti gli altri principi devono essere letti nel contesto dell'applicazione di questo principio</li> </ul>	Scopo (6.1)
Fondamentale	<p>Questi 4 principi sono <b>l'essenza per garantire una governance efficace</b>. Il fondamento della capacità di governare efficacemente un'organizzazione è dato dal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>determinare l'approccio dell'organizzazione nel generare valore</li> <li>dirigere e impegnarsi nella strategia per generare quel valore</li> <li>supervisionare che l'organizzazione si comporti secondo le aspettative stabilite dall'organo di governo;</li> <li>dimostrare la responsabilizzazione per le prestazioni dell'organizzazione, il comportamento, le decisioni e le relative attività.</li> </ul>	Generazione di valore (6.2)
		Strategia (6.3)
		Sorveglianza (6.4)
		Responsabilità (6.5)
Abilitante	<p>Questi 6 principi <b>indirizzano le responsabilità</b> di governance pertinenti alle organizzazioni di oggi al fine di soddisfare le aspettative in evoluzione degli stakeholder e il cambiamento dell'ambiente naturale, sociale e del contesto economico.</p>	Coinvolgimento stakeholder (6.6.)
		Leadership (6.7)
		Dati e decisioni (6.8)
		Governance del rischio (6.9)
		Responsabilità sociale (6.10)
Fattibilità e prestazioni nel tempo (6.11)		

# Panoramica (§5)

Nell'applicare i principi di governance e nel decidere come implementarli in modo appropriato, vanno presi in considerazione la natura unica e dinamica dell'organizzazione e del suo contesto, quale:

- **scopo** organizzativo e **valori** organizzativi;
- **contesto giuridico**, normativo, ambientale naturale, sociale ed economico;
- **aspettative** delle parti interessate;
- **caratteristiche dell'organizzazione** quale, ad esempio, il tipo di modello organizzativo, la struttura, le dimensioni, interdipendenze, complessità, cultura e la sua evoluzione futura attesa;
- modello di **generazione di valore** e **strategia organizzativa**;
- **impegni e obblighi** connessi alle attività organizzative e ai processi di generazione di valore;
- **requisiti funzionali** del quadro di governance organizzativa.

# Prospettive e opportunità

Spunti per l'uso delle norme nella Buona Governance di una organizzazione:

- **PNRR/Next Generation EU**

- Sostenibilità/transizione ecologica
- Digitalizzazione

- **Consapevolezza delle organizzazioni per un'impresa «sostenibile»**

- 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'ONU (Agenda 2030)
- Società Benefit (B-Corp)

- **Professionalità e professioni**

- L.4/2013 - Professioni non riconosciute (Compliance Manager, etc.)
- Certificazione delle competenze

- **Correlazioni e sinergie** tra le norme della serie **ISO 37000** e il **D.Lgs.231/2001**

- ISO 37000:2021
- UNI ISO 37301:2021



**STUDIO AEFEE S.R.L. - SOCIETÀ BENEFIT**

**[a.foti@studio-aeffe.com](mailto:a.foti@studio-aeffe.com)**

**[www.studio-aeffe.com](http://www.studio-aeffe.com)**