



**COMITATO COMPLIANCE 231 -
LEGALITÀ Aicq - Associazione
Italiana Cultura Qualità**

**Titolo Podcast n.6/2026
GOVERNANCE AZIENDALE:
POLITICA E STRATEGIA
DELL'ORGANIZZAZIONE**

Podcast n.6/2026 IN TRE EPISODI: COMITATO COMPLIANCE 231 LEGALITÀ'

GOVERNANCE AZIENDALE: POLITICA E STRATEGIA DELL'ORGANIZZAZIONE a cura di Giovanni Scalera¹ e Giacomo Dalseno ²–
Comitato Compliance 231 Legalità AICQ

Episodio 1: Fondamenti normativi della Politica e della Strategia dell'Ente

¹ Ordine degli Ingegneri Varese, Consulente di Direzione, Referente dello Schema MOG 231 AICQ Sicev, Coordinatore di Organismi di Vigilanza in aziende industriali e di Logistica, condirettore didattico del Corso di Alta Formazione indetto da TQM (Gruppo AICQ) "GESTIONE PER LA COMPLIANCE (ISO 37301) A SUPPORTO DEL MODELLO 231 E PER LA RENDICONTAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ".

² Dottore in Fisica, Libero Professionista, Revisore Legale e Revisore della Sostenibilità. Presidente di Collegi Sindacali e di Revisione Legale in aziende industriali e di produzione. Docente di corsi di formazione sulla Sostenibilità e Bilanci ESG/VSME. Vice Presidente di AICQ federata Emilia Romagna e Marche.



Introduzione

Benvenuti a questo primo episodio della nostra serie dedicata alla governance aziendale.

Oggi tratteremo in modo approfondito il tema della politica e della strategia dell'ente, analizzandole all'interno dei Sistemi di Gestione Harmonized Structure (HS) e nel contesto della Sostenibilità.

L'obiettivo principale di questo percorso è suggerire un processo decisionale efficace.

Al termine di questo processo, l'organo di governo deve essere in grado di definire e condividere la politica, le finalità, gli obiettivi e gli indirizzi di fondo dei piani di sviluppo aziendali.

Questi elementi non sono puramente teorici, rappresentano i principi istitutivi del Modello Organizzativo 231 e costituiscono la base sostanziale per la successiva rendicontazione di sostenibilità.

Le norme ISO e la Politica

Per comprendere a fondo la questione, è necessaria una premessa storica sulla politica nei sistemi di gestione ISO.

Già la norma ISO 9004 del 2000, relativa ai Sistemi di gestione per la qualità e alle linee guida per il miglioramento, dedicava il paragrafo 5.3 alla "Politica per la qualità".

Il testo indicava chiaramente che l'alta direzione dovrebbe utilizzare la politica per la qualità come un vero e proprio mezzo per condurre l'organizzazione verso il miglioramento continuo delle sue prestazioni.

La politica dovrebbe costituire una sezione paritaria e perfettamente coerente della politica e della strategia generale dell'organizzazione.

Inoltre, il documento specificava che la politica per la qualità può contribuire al miglioramento aziendale purché sia coerente con le prospettive e le strategie delineate dall'organo di governo per il futuro dell'organizzazione, e purché venga periodicamente riesaminata, esattamente al pari delle altre politiche dell'organizzazione.

Passando alle norme vigenti, in attesa delle nuove edizioni, dobbiamo fare riferimento alla ISO 37000 del 2021, la linea guida per la Governance delle organizzazioni.

Al paragrafo 3.2.9, questa norma definisce la "politica di governance" come gli orientamenti e gli indirizzi di una organizzazione, espressi in modo formale dal suo organo di governo.

Subito dopo, al paragrafo 3.2.10, troviamo la definizione di "finalità dell'organizzazione", descritta come la significativa ragion d'essere dell'organizzazione stessa.

Le note alla norma specificano che la finalità è il valore ultimo che l'organizzazione intende generare per determinati stakeholder rilevanti, e che questa finalità guida gli obiettivi di prestazione, fornendo un contesto chiaro per il processo decisionale dell'Alta Direzione, dei suoi diretti collaboratori, e ponendosi come riferimento complessivo per tutti gli stakeholder rilevanti.

Integrazione e Definizioni ISO 9000

Un altro pilastro è la norma ISO 9000 del 2015 sui Fondamenti e vocabolario dei Sistemi di gestione per la qualità.

Al paragrafo 2.4.3, la norma sottolinea un concetto cruciale: le varie norme del sistema di gestione di un'organizzazione possono essere integrate in un unico sistema.

Significa che gli obiettivi, i processi e le risorse relativi a qualità, crescita, finanziamento, redditività, ambiente, salute e sicurezza sul lavoro, energia, security e altri aspetti possono essere acquisiti in modo molto più efficace ed efficiente quando il sistema di gestione per la qualità è integrato con gli altri sistemi di gestione.

Dalla stessa norma traiamo definizioni fondamentali: la "politica per la qualità" (paragrafo 3.5.9) è generalmente coerente con la politica complessiva, può

essere allineata con la vision e la mission, e fornisce un quadro di riferimento per individuare gli obiettivi.

La "vision" (paragrafo 3.5.10) è l'aspirazione di ciò che un'organizzazione desidera diventare, mentre la "mission" (paragrafo 3.5.11) è lo scopo, anche in termini operativi, dell'esistenza di un'organizzazione.

La "strategia" (paragrafo 3.5.12) è il piano per conseguire un obiettivo di lungo termine espresso dall'alta direzione, e l'"obiettivo" (paragrafo 3.7.1) è il risultato da conseguire, che può essere strategico, tattico od operativo, e può riguardare differenti discipline, dall'ambito finanziario a quello ambientale.

Anche in altri modelli di gestione, come lo standard SA 8000, la politica aziendale assume analogo significato e identica rilevanza. In particolare, al paragrafo 9.1.7, le SA 8000 prescrivono che l'organizzazione deve condurre sistematicamente un riesame a livello manageriale della sua dichiarazione di politica, sempre ai fini del miglioramento continuo.

Il Modello 231

Chiudiamo questo primo episodio analizzando il Modello 231.

Nel testo del DLgs. 8 giugno 2001, n. 231, non si fa cenno esplicito a valori, principi istitutivi, etici o morali, né ai motivi di esistere dell'ente che adotta il modello o sistema di gestione atto a prevenire i reati.

Si deve però evidenziare che all'ente non viene riconosciuta la caratteristica di esimente se ha solamente adottato tutti gli idonei protocolli di prevenzione; l'esimente scatta solo se l'organizzazione ha adottato un modello o sistema organizzativo, gestionale e di controllo che comprende i protocolli ritenuti idonei. E, come abbiamo visto, qualsiasi modello o sistema di gestione pretende che sia ben definito l'ente o l'organizzazione che lo adotta, identificando il suo contesto, le sue parti interessate, nonché le sue finalità complessive.

Episodio 2: Dalla Teoria alla Pratica: L'esempio ISO Strategy 2030 e l'Iter Organizzativo



Breve Introduzione

Benvenuti al secondo episodio del nostro podcast sulla governance e la sostenibilità aziendale. Nel precedente episodio abbiamo analizzato le rigorose fondamenta normative della politica aziendale, esplorando le definizioni fornite dalle norme ISO 9004, ISO 37000, ISO 9000, dallo standard SA 8000 e i requisiti impliciti del Modello 231.

Abbiamo compreso che la politica non è un concetto astratto, ma un orientamento formale che deve essere condiviso dall'organo di governo per definire il contesto dell'ente e guidare il miglioramento.

Ora vedremo come questi concetti si trasformino in documenti strategici tangibili e quali siano i passaggi pratici per redigerli correttamente all'interno di un'azienda.

Dalla teoria alla pratica: l'esempio della Strategia ISO 2030

Entriamo nel vivo. Come suggerisce la norma ISO 9004 del 2018, l'organo di governo dovrebbe esprimere in modo formale il documento che illustra l'orientamento complessivo della società, dettagliando la vision, la mission, la strategia e i conseguenti obiettivi di breve e medio termine.

Questo documento vitale è talvolta chiamato, più brevemente, "politica della società".

Per comprendere appieno come si struttura questo documento, possiamo affidarci a un esempio pratico di assoluta autorevolezza, fornito dal Presidente ISO e pubblicato nel 2020: il documento "ISO Strategy 2030", redatto da Eddy Njoroge.

Nel testo originale, il Presidente Njoroge scrive: "*We operate in a world where change is a constant, and where challenges and disruptions can be global in scale*". Traducendo in modo non ufficiale per renderlo più immediato, il significato è: operiamo in un mondo in cui il cambiamento è costante, dove le sfide e le rotture col passato sono talvolta di portata mondiale³.

Per essere ben posizionati all'interno di un simile contesto globale, dobbiamo avere una strategia chiara e agile, che definisca il nostro scopo e che cosa vogliamo ottenere, permettendoci di anticipare il cambiamento e di adattarci velocemente al mondo che ci circonda.

Njoroge sottolinea che oggi il concetto di miglioramento continuo consiste nello spostare in avanti gli obiettivi da raggiungere.

Nonostante gli enormi progressi ottenuti in quasi 75 anni di storia dell'organizzazione, il mondo di oggi non è lo stesso di ieri, né sarà come quello di domani, costringendoci ad andare molto più avanti per garantire un cambiamento positivo.

Avendo bene in mente queste considerazioni, la Strategia ISO 2021-2030 è basata su quattro pilastri fondamentali, che corrispondono a uno schema ormai standard.

- Il primo pilastro è la "Vision": **perché facciamo ciò che facciamo.**
- Il secondo è la "Mission": **che cosa intendiamo fare e come intendiamo farlo.**
- Il terzo sono i **"Goals", o obiettivi**: quali risultati dovremmo raggiungere per realizzare la nostra mission e vision.
- Il quarto pilastro riguarda le **"Priorities"**: dove abbiamo bisogno di concentrare le nostre risorse per realizzare i nostri intenti.

Queste priorità sono progettate per essere riesaminate con regolarità e adeguate a rispondere ai possibili cambiamenti esterni. Inoltre, è stato stabilito che il 2030 sarà un traguardo intermedio importante per riflettere sui progressi, un arco temporale perfettamente in linea con l'ambiziosa Agenda Globale delle Nazioni Unite e i suoi 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, che richiedono un forte coinvolgimento internazionale per diventare realtà.

A proposito di questi obiettivi e priorità, il Presidente dichiara che, per raggiungerli, vi sarà bisogno di misurare sistematicamente i progressi e valutare quanto positivi siano i risultati raggiunti.

Allo scopo, l'organizzazione intende sviluppare uno schema di misurazione finalizzato, prima di tutto, a misurare i progressi fatti nel raggiungere le

³ Njoroge diceva, nel 2020, che *operiamo un mondo in cui il cambiamento è costante*; lo diceva nel 20220, quando ancora non c'erano le guerre di Trump, di Putin, di Nethianau né dei pasdarian iraniani: cosa dovremmo dire noi, adesso!

priorità strategiche, e poi a valutare in che misura si stanno raggiungendo gli obiettivi fondamentali. I contenuti di questa dichiarazione corrispondono esattamente a quanto l'azienda ha deciso di essere, di voler fare e di essere impegnata a fare.

L'iter aziendale: chi fa cosa e quali documenti usare

Ma come si traduce questo all'interno della singola organizzazione aziendale?

Qual è l'iter suggerito?

Innanzitutto, bisogna definire le responsabilità: gli argomenti trattati dal documento di sintesi (vision, mission, obiettivi complessivi) sono di competenza esclusiva dell'organo di governo.

Il consulente e i componenti del vertice apicale dovrebbero richiedere direttamente al Presidente del Consiglio di Amministrazione (in genere, espressione della maggioranza degli azionisti) di definire gli orientamenti ed indirizzi di politica complessiva. Se viene richiesto loro di redigere una prima bozza da proporre all'approvazione dell'organo di governo, essi dovrebbero ispirarsi a fonti documentali ben precise, tra cui:

- il paragrafo relativo all'oggetto sociale all'interno della visura camerale;
- le certificazioni conseguite;
- le iscrizioni ad Associazioni di categoria; presentazioni promozionali;
- corrispondenza pregressa con pubbliche amministrazioni o banche in occasioni di bandi o finanziamenti;
- e infine, i documenti ufficiali registrati nei verbali dell'Assemblea dei Soci e del Consiglio di Amministrazione.

La politica, gli orientamenti e gli obiettivi dell'ente non possono discostarsi dalle considerazioni generali di questi documenti.

Durante le verifiche di coerenza e omogeneità, qualora i documenti risultino solo in parte consimili e non del tutto coincidenti, è opportuno richiedere al vertice apicale di risolvere le discordanze e formalizzare un documento ufficiale definitivo.

Termina qui questo secondo episodio. Ci auguriamo vi abbia fornito gli strumenti per guardare alla politica della vostra società con occhi diversi: non come a un mero adempimento burocratico, ma come al vero motore delle vostre strategie di lungo periodo. Nel prossimo episodio intendiamo approfondire i temi della quantificazione dei traguardi, della veridicità etica e dei nuovi obblighi normativi sulla rendicontazione di sostenibilità.

Episodio 3: Obiettivi Quantificabili, Asserzioni Etiche ed obblighi della CSRD



Riassunto e focus: misurare i progressi

Benvenuti al terzo e ultimo episodio di questa serie dedicata alla politica dell'ente.

Nel secondo episodio abbiamo esplorato - attraverso l'eccellente modello della "ISO Strategy 2030"- la traduzione pratica della politica in Vision, Mission, Goals e Priorities; evidenziando il rigoroso iter documentale necessario per garantire la coerenza tra l'organo di governo e le passate dichiarazioni ufficiali dell'azienda.

Abbiamo anche accennato a un tema fondamentale: la necessità assoluta di misurare sistematicamente i progressi.

Proprio da qui ripartiamo oggi, affrontando i temi della quantificazione dei traguardi, della veridicità etica e dei nuovi obblighi normativi sulla rendicontazione di sostenibilità.

Oltre il greenwashing: la norma ISO 17033

Quando parliamo di obiettivi e traguardi pianificati in termini di immagine complessiva dell'azienda, notiamo che spesso gli obiettivi sembrano generici ed approssimativi, o addirittura non quantificabili. Questa vaghezza è un rischio enorme: rende infatti non commisurabile il raggiungimento effettivo, e *in toto*, degli esiti previsti.

In questi casi, la valutazione finale dei risultati, dei tempi, delle risorse impiegate e dei costi diventa soltanto soggettiva; pertanto, non è spendibile in una formale rendicontazione ufficiale dei risultati dell'esercizio.

Bisogna essere molto chiari su questo punto: in nessun sistema di gestione ISO è considerata accettabile, in sede di Riesame della Direzione, una qualunque valutazione non quantificata, e quindi non espressa in numeri, dei miglioramenti conseguiti a fronte delle azioni pianificate e completate.

In merito all'attendibilità, veridicità e correttezza della dichiarazione di Politica di una organizzazione, è estremamente opportuno fare riferimento alle prescrizioni della norma UNI ISO 17033: 2020, dedicata alle Asserzioni etiche. Questa norma, elaborata dal Comitato ISO CASCO in collaborazione con il COPOLCO, è applicabile a tutti i tipi di asserzioni (*claims*) etiche relative a prodotti, processi, servizi o alle organizzazioni stesse.

Contiene precisi e rigorosi riferimenti alla correttezza formale e sostanziale delle *ethical claims* utilizzate dal produttore per sottolineare le caratteristiche positive della filiera, della *supply chain*, dell'organizzazione e della sua governance.

Si dice spesso che la pubblicità sia l'anima del commercio; ma quando risulta ingannevole, viene puntualmente rimarcata e pesantemente sanzionata dalle Autorità competenti.

In un'epoca in cui il fenomeno del *greenwashing* è purtroppo praticato anche da marchi prestigiosi e firme di altissimo livello, il riferimento alla ISO 17033 non è casuale: la veridicità delle asserzioni etiche va dimostrata attenendosi scrupolosamente alle sue prescrizioni.

L'obbligo normativo: CSRD e Dlgs. 125 del 2024

Il rigore gestionale e rendicontativo non è più soltanto una questione di eccellenza volontaria, ma un preciso vincolo normativo.

Va infatti sottolineato che, con la direttiva europea "Stop the Clock" del 2025, le scadenze sono state rinviate di due anni.

- Le grandi imprese europee non ancora obbligate a rendicontare, devono fornire, nella relazione sulla gestione, precise indicazioni relative agli impatti generati dalle proprie attività a partire dall'esercizio 2027, con la prima rendicontazione nel 2028.
- Per le piccole e medie imprese quotate l'obbligo decorre invece dall'esercizio 2028, con prima pubblicazione nel 2029.
- Restano invece confermate, già dall'esercizio 2024, le grandi imprese e gli enti di interesse pubblico con più di 500 dipendenti, ai sensi del Dlgs. 125 del 2024.

Il Dlgs. n.125/2024, entrato in vigore a settembre 2024, rappresenta l'attuazione nella legislazione italiana della Direttiva 2022/2464/UE, nota come CSRD, e recepisce oggi anche il rinvio disposto dalla Direttiva UE 2025/794/UE ("Stop the Clock"), introdotto in Italia con il DL 30 giugno 2025, n. 95, convertito nella L. 8 agosto 2025, n. 118.

Questo Decreto prescrive obblighi stringenti per le imprese che presentano la Rendicontazione di Sostenibilità, che lo facciano in quanto obbligate o su base volontaria. Tra i punti chiave di questo impianto normativo, vi è l'obbligo di coinvolgere i rappresentanti dei lavoratori nella rendicontazione, i quali possono persino inviare un parere scritto all'organo di governo, parere che andrà riportato nel documento stesso.

Inoltre, la Rendicontazione di Sostenibilità deve indicare dettagliatamente:

- il modello o sistema di gestione integrato adottato per il governo dell'azienda;
- la strategia dell'organizzazione, declinata in vision, mission e governance;
- gli obiettivi di breve e medio termine legati alla sostenibilità, concretizzati in un piano pluriennale delle azioni e degli investimenti;
- specifici obiettivi correlati alla sostenibilità, come la riduzione delle emissioni, da raggiungere entro il 2030 e il 2050;
- le prestazioni conseguite dall'azienda nell'ultimo esercizio e quelle future pianificate in relazione a tali scadenze;
- l'indicazione degli standard di settore utilizzati come base di calcolo delle misurazioni concernenti le prestazioni;
- le attribuzioni di responsabilità agli organi di governo e di direzione in merito alle azioni per raggiungere gli obiettivi ambientali, e l'eventuale esistenza di incentivi per i responsabili legati a tali obiettivi;
- le procedure attuali applicate nella *due diligence* relativa ai soggetti della *supply chain*;
- e infine, un'analisi approfondita degli impatti negativi rilevanti legati alle attività dell'impresa e all'intera catena del valore — inclusi i rapporti commerciali, la progettazione, la produzione, le forniture e la distribuzione, nonché le azioni intraprese per monitorare tali impatti — unitamente alle eventuali azioni avviate per prevenire, attenuare o rimediare a tali conseguenze, agli esiti attesi ed effettivi di tali azioni, e agli indicatori pertinenti utilizzati per misurare impatti ed esiti.

Con l'entrata in vigore di queste normative, la Politica aziendale cessa definitivamente di essere una mera dichiarazione di intenti, per diventare il motore di un sistema di responsabilità concreto, quantificabile e legalmente sanzionabile.

Si chiude questo Terzo Episodio del Podcast 6/2026 GOVERNANCE AZIENDALE: POLITICA E STRATEGIA dedicato alle fondamenta dei sistemi di gestione.

Auspichiamo che queste riflessioni, dalla ISO 9000 fino ai nuovi obblighi della CSRD vi siano utili per orientare al meglio le decisioni all'interno delle vostre organizzazioni, mettendo al bando la vaghezza ed il greenwashing.

Se questa Serie vi è stata utile, condividetela con i vostri colleghi o membri del consiglio di amministrazione.

Grazie per la vostra attenzione, alla prossima!