



# ORIENTARSI NEL MONDO DELLA SOSTENIBILITÀ DALLE CERTIFICAZIONI AL REPORT DI SOSTENIBILITÀ

La nostra visione per un approccio integrato

**GIOVEDÌ 22 FEBBRAIO 2024  
ORE 16:00**


Sala conferenze Tecnopolo #19  
Piazzale Europa, 1 - Reggio Emilia



**BALDI & PARTNERS**

AVVOCATI E COMMERCIALISTI





# Spunto di Riflessione: ESG ed Adeguati Asset Possibile un approccio integrato ?

Dott. Bruno B

 **alfa**  
solutions

 **BALDI**  
FINANCE



**BALDI & PARTNERS**  
AVVOCATI E COMMERCIALISTI



In questo percorso globale, negli impegni / opportunità per le Imprese si è inserita l'**accelerazione** determinata:

- 1) Dalla normativa civilistica
- 2) Dalle modalità di accesso al credito

**nella necessità di**

- a) Adeguare
- b) Formalizzare
- c) Monitorare

**Adeguati Assetti di Gestione dell'Impresa ex art. 2086 2° comma cc ed art. 3 Ccii**






## Principio di insindacabilità della gestione Business Judgement Rul (Trib.le 25159 Roma 15/09/'20)

**Le decisioni degli Amministratori non possono essere contestate** né dai Soci, né dagli Organi di controllo interno, né dai Creditori, né dagli Organi giurisdizionali

**se:**

- 1) Assunte con **Cautela** e **Diligenza** da **Amministratori Informati** sulla base di un **Adeguato Assetto Organizzativo**
- 2) La Decisione è stata assunta a termini di Legge e senza conflitto d'interessi
- 3) La **Decisione** è stata **Ragionevole perchè Coerente con gli esiti della fase Istruttoria**





**E' in corso una Selezione importante nei mercati  
caratterizzata da Nuovi punti di Forza e di Debolezza  
nella reciproca Concorrenza**



**Ogni Impresa** ditta individuale o società che sia **è già comunque dotata di Assetti**

Si tratta di **verificare se siano Adeguati** ex art. 2086 cc integrato dall'art. 3 Ccii

La norma è **in vigore dal 16/03/'19 ex art. 2086 2° comma cc e 15/07/'22 per art. 3 Ccii**

**Nelle Relazioni al Bilancio annuale**

### **Organo amministrativo e Collegio sindacale**

sono chiamati ad **esplicitare l'adeguatezza, o le criticità**, in termini di rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, **sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento**





**Importante:**

**La norma NON ha imposto l'istituzione ed il mantenimento  
del miglior assetto astrattamente possibile**

di volta in volta disponibile alla luce delle acquisizioni delle scienze aziendali

**ma, più modestamente,  
di un assetto che sia funzionale ai principi di corretta amministrazione:**

un **Documento caratterizzato da proporzionalità** rispetto

- a) Alla Dimensione aziendale**
- b) Alla Complessità delle attività svolte**



## Art. 2086 cc - Gestione dell'impresa

I. L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.

II. L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva,

**(01) ha il dovere**

di **istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa,**

**(02) anche in funzione**

della **rilevazione tempestiva** della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale,

**(03) nonchè 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.





## Art. 2381 cc Presidente, Comitato esecutivo e Amministratori delegati

- I. Salvo diversa previsione dello statuto, il presidente convoca il consiglio di amministrazione, ne fissa l'ordine del giorno, ne coordina i lavori e provvede affinché adeguate informazioni sulle materie iscritte all'ordine del giorno vengano fornite a tutti i consiglieri.
- II. Se lo statuto o l'assemblea lo consentono, il consiglio di amministrazione può delegare proprie attribuzioni ad un comitato esecutivo composto da alcuni dei suoi componenti, o ad uno o più dei suoi componenti.
- III. **Il consiglio di amministrazione** determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega; può sempre impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega. Sulla base delle informazioni ricevute **valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile** della società; **quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società; valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione.**
- IV. Non possono essere delegate le attribuzioni artt. 2420-ter, 2423, 2443, 2446, 2447, 2501-ter 2506-bis.
- V. **Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale**, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso **almeno ogni sei mesi**, sul generale andamento della gestione e sulla sua **prevedibile evoluzione** nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate.
- VI. Gli amministratori sono tenuti ad agire in modo informato; ciascun amministratore può chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società.

## Approccio orientato al futuro « forward looking »

La **normativa è fortemente indirizzata alla prevenzione della crisi con decisa caratterizzazione finanziaria** ex art. 3 3° comma lett. b) Ccii perché l'Imprenditore in via continuativa deve:

b) *Verificare la **sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per 12 mesi** successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4*

Prevedere il cash flow non garantisce di evitare la crisi, ma consente di

- Elaborare strategie di prevenzione e piani d'intervento
- Assumere tempestivamente azioni a tutela dell'equilibrio finanziario ed economico



**Il Rischio non è eliminabile**, ma l'attuazione di adeguati assetti consente all'imprenditore di **intercettare i segnali di crisi** per affrontarli in modo corretto

**Il Rischio dev'essere:**

- 1) Misurato predisponendo “assetti” in grado di intercettarlo** L'Imprenditore coglie i segnali sugli eventi più significativi provenienti dai referenti deputati nelle aree di attività, Finanziaria, Commerciale, Produzione ecc...
- 2) Rilevato quando supera la soglia di allarme** L'Organo amministrativo elabora con tempestività tali segnali
- 3) Mitigato** con ogni mezzo possibile quando si materializza L'Organo amministrativo gestisce i risultati dell'elaborazione effettuata per **garantire una risposta corretta**





## Tribunale Imprese di Catania 08/02/'23

... **la mancata predisposizione degli assetti** imposti dall'art. 2086 <sup>2° comma</sup> CC **“costituisce di per sé grave atto di mala gestio idoneo a giustificare la revoca dell'amministratore”**



## Tribunale Cagliari 19/01/'22 N. R.V. G. 188/2021 – Sez. specializzata Imprese

- **La violazione dell'obbligo di predisporre adeguati assetti è più grave quando la società non si trova in crisi** perché in tale momento essa dispone di risorse anche economiche per predisporre con efficacia le misure organizzative, contabili e amministrative.

...

- **Una volta manifestatasi la crisi sfuma la gravità dell'adozione di adeguati assetti e viene in massimo rilievo, invece, la mancata adozione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per fronteggiarla.**



**Dal 01/07/'21 le Banche devono applicare le «Linee guida EBA GL/2020/06»  
“Orientamenti per concessione e monitoraggio prestiti” - BCE + EBA +  
Bankitalia**

**con FORTE IMPATTO SULLE BANCHE  
e conseguentemente FORTE IMPATTO SUI CLIENTI DEGLI ISTITUTI DI CREDITO**

**Linee guida EBA:** (Par 5, c. 144, lettera b)”

**L'erogazione del credito è condizionata alla verifica di:**

- 1) Capacità di rimborso da gestione ordinaria, tipicamente approssimata dall'Ebitda in un Piano Pluriennale**
- 2) Assunzioni sul Piano pluriennale**
- 3) Struttura organizzativa, Modello di business e Strategia aziendale**
- 4) Meccanismi di controllo che intercettino tempestivamente segnali di difficoltà**






**Adeguati assetti ex art 2086 c.c.  
come elemento cruciale del Rapporto Banca - Impresa:**

**Alla valutazione del merito creditizio**

basata sulla valutazione prospettica dell'andamento aziendale  
(c.d. *Forward Looking Approach*)

**corrisponderà una sempre maggior analisi invasiva della Banca  
vs. il sistema di pianificazione finanziaria del richiedente credito**





**La Domanda che si pone l'Imprenditore  
non è  
«Quanto mi costa gestire Assetti adeguati»  
ma  
«Quanto mi costa non farlo»**



## Spunto di Riflessione:

### ESG ed Adeguati Assetti - Possibile un approccio integrato ?

- **Modello Adeguati assetti** ex art. 2086 2° comma cc + art. 3 Ccii
- **Modello Organizzativo e di Gestione** D.Lgs. 231/2001
- **Modello Assessment E.S.G.**
- **Modello di segnalazione interno** (c.d. Direttiva **Whistleblowing**)
- **Modello di protezione dati personali Privacy** Legge 196/2003
- **Modello per Operazioni di M&A**
- **Altri**

**In un mondo perfetto verrebbero affrontate organicamente per ottimizzare tempo ed energie destinate (es. l'attività di «Interviste»)**

### VERBALE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DEL 22/02/2024

Oggi, 22 febbraio 2024 alle ore 16,30 presso la sede legale della società «..... Spa» in Reggio Emilia, in Via ..... n° ..., si è riunito il Consiglio di Amministrazione, regolarmente convocato a norma di Statuto, per discutere e deliberare sul seguente ordine del giorno

1. Approvazione del Modello di Assetto Organizzativo, Amministrativo e Contabile ex artt. 2086, 2381 e 2403 c.c. Deliberazioni inerenti e conseguenti.  
Sono presenti tutti i membri del Consiglio di Amministrazione nelle persone di: ....., oltre a tutti i membri del Collegio Sindacale nelle persone di: .....

Assume la presidenza il Dr.... Presidente del Consiglio di Amministrazione che chiama a fungere da segretario il Dr. ..., che presente accetta e, dopo avere constatato la presenza al completo sia del Consiglio di Amministrazione che del Collegio Sindacale, dichiara la seduta validamente costituita atta a deliberare sull'ordine del giorno.

Sul primo punto posto all'Ordine del Giorno il Presidente riferisce che la società, uniformandosi alle nuove disposizioni dell'art. 2086 c.c. ha ritenuto di formalizzare in unico Fascicolo che si allega al presente verbale, l'insieme di regole, direttive, nonché procedure idonee a garantire un'adeguata gestione del rischio all'interno della società.

In quest'ottica la società ha predisposto un Modello di adeguato Assetto Organizzativo, Amministrativo e Contabile ex artt. 2086, 2381 e 2403 c.c. 3 Ccii realizzato in aderenza all'operatività aziendale, nell'ambito del quale, per ogni area/ciclo aziendale, si è provveduto dapprima ad un'attenta analisi dei rischi e degli strumenti esistenti per annullarli o comunque mitigarli ed all'esito, in ragione delle criticità riscontrate, si è provveduto ad apportare le azioni correttive più opportune al fine di realizzare un adeguato sistema di gestione e controllo del rischio.

Il Presidente, dopo aver illustrato ai presenti le fasi preparatorie dell'elaborato, ha specificato che il Modello adottato, nell'ottica di assicurare un assetto organizzativo, contabile ed amministrativo adeguato ex artt. 2086, 2381 e 2403 c.c. 3 Ccii si compone di un sistema strutturato ed organico di procedure e direttive, nonché allegati (mansionario, organigramma), costantemente monitorati, aggiornati/adeguati alle dinamiche delle attività aziendali.

Il Presidente sottopone formale ed articolata proposta, ed il Consiglio dopo breve discussione ed a seguito di formale deliberazione per alzata di mano, all'unanimità,

**delibera**

l'approvazione del Modello di Assetto Organizzativo, Amministrativo e Contabile ex artt. 2086, 2381 e 2403 c.c. che si compone di procedure, direttive, regole attinenti:

- 1°) Riferimenti normativi
- 2°) Premessa
- 3°) Il modello di business
- 4°) Il modello gestionale
- 5°) Gli adeguati assetti organizzativi
- 6°) Gli adeguati assetti amministrativi
- 7°) Gli adeguati assetti contabili

Null'altro essendovi da deliberare e nessuno più chiedendo la parola il Presidente dichiara chiusa l'adunanza alle ore 18,30.  
Letto, approvato e sottoscritto.



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Fondazione  
Nazionale dei  
Commercialisti  
RICERCA

Fondazione  
Nazionale dei  
Commercialisti  
FORMAZIONE

DOCUMENTO DI RICERCA

## ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI: PROFILI CIVILISTICI E AZIENDALISTICI

*Autori*

Cristina Bauco  
Roberto De Luca  
Nicola Lucido  
Alessandra Pagani

AREE DI DELEGA CNDCEC

Diritto societario

CONSIGLIERE DELEGATO

David Moro

3 LUGLIO 2022



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Fondazione  
Nazionale dei  
Commercialisti  
RICERCA

Fondazione  
Nazionale dei  
Commercialisti  
FORMAZIONE

DOCUMENTO DI RICERCA

## ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI: CHECK-LIST OPERATIVE

*Autori*

Cristina Bauco  
Roberto De Luca  
Nicola Lucido  
Alessandra Pagani

AREE DI DELEGA CNDCEC

Diritto societario

CONSIGLIERE DELEGATO

David Moro

21 LUGLIO 2022



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Fondazione  
Nazionale dei  
Commercialisti  
RICERCA

DOCUMENTO DI RICERCA

## L'INFORMATIVA ECONOMICO-FINANZIARIA E LA BANCABILITÀ DELLE PMI: INDICAZIONI EBA-GL LOM E SPUNTI OPERATIVI

AREE DI DELEGA CNDCEC

Finanza Aziendale

CONSIGLIERE DELEGATO

Antonio Repaci

6 NOVEMBRE 2022

## L'indagine sul sistema informativo

### 4°) La valutazione del Modello gestionale

#### ➤ Modello di protezione dati personali Privacy Legge 196/2003

QUESITO	RISPOSTA	ADEGUATO	NOTE E COMMENTI
1. L'impresa ha identificato un responsabile IT?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
2. L'impresa è dotata di un sistema informativo integrato (ad esempio, un ERP o altro sistema meno complesso)? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
3. Il sistema informativo dell'impresa è orientato ai suoi obiettivi? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
4. Il sistema informativo consente a tutti i livelli flussi attendibili, chiari e tempestivi? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
5. Sono presenti meccanismi di protezione rispetto a violazioni (interne e/o esterne) del sistema informativo? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
6. Il sistema informativo consente la gestione e la protezione dei dati? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
7. Quali sono i canali che il sistema informativo aziendale predilige? <i>(risposta multipla)</i>	<input type="checkbox"/> Email	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
	<input type="checkbox"/> Cartelle condivise	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
	<input type="checkbox"/> Software non integrato	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
	<input type="checkbox"/> Software Integrato (ERP)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
	<input type="checkbox"/> Altro _____	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
8. Il sistema informativo è funzionale al sistema di gestione del rischio dell'impresa? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	

### 5°) La valutazione degli adeguati assetti organizzativi

#### ➤ Modello Organizzativo e di Gestione D.Lgs. 231/2001

- |  |  |   |
|--|--|---|
| 7. In caso di risposta negativa alla precedente domanda, l'impresa organizza corsi di formazione e di aggiornamento nell'ottica di un percorso di crescita professionale?<br><i>(risposta singola)</i>   | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
| 8. Si ritiene che l'assegnazione di compiti e mansioni rispetti la corrispondenza tra delega assegnata e poteri decisori in capo al delegato?<br><i>(risposta singola)</i>   | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
| 9. L'impresa è dotata di procedure operative e processi formalizzati (ciclo attivo, passivo, ecc.)?<br><i>(risposta singola)</i>   | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
| 10. L'impresa è dotata di procedure operative e processi formalizzati a supporto degli obiettivi di sostenibilità dell'attività?<br><i>(risposta singola)</i>  | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
| 11. L'impresa ha previsto procedure autorizzative in relazione a specifiche attività operative (ad esempio, accessi identificativi al sistema informativo, autorizzazione per spese superiori a determinati importi, ecc.)?<br><i>(risposta singola)</i> | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
| 12. L'impresa è dotata di un sistema di ERM ( <i>Enterprise Risk Management</i> )?<br><i>(risposta singola)</i>  | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
| 13. È presente un sistema di controllo interno e gestione dei rischi (SCIGR)?<br><i>(risposta singola)</i>   | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
| 14. L'impresa ha adottato un modello organizzativo ai sensi del d.lgs. 231/2001?<br><i>(risposta singola)</i>  | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
| 15. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, qual è la composizione dell'organismo di vigilanza?<br><i>(risposta singola)</i>  | <input type="checkbox"/> Monocratico<br><input type="checkbox"/> Collegiale          | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |

## 5°) La valutazione degli adeguati assetti organizzativi

- **Modello di segnalazione interno (c.d. Direttiva Whistleblowing)**
- **Modello Assessment E.S.G.**

16. L'organismo di vigilanza ha evidenziato criticità?  Sì  No  N/A
- 
17. L'impresa, ricorrendo i presupposti previsti dalla normativa, ha adottato canali di segnalazione interna ai sensi del d.lgs. 24/2023 (c.d. decreto whistleblowing)?  Sì  No  N/A  Sì  No
- 
18. Nell'ambito della gestione dei rischi aziendali, sono stati analizzati anche quelli relativi ai fattori ESG? (risposta singola)  Sì  No  N/A  Sì  No
- 
19. Sono state rilasciate certificazioni per l'esercizio di attività in specifici settori?  Sì  No  N/A
- 
20. L'impresa ha adottato procedure e misure per ridurre il divario di genere?  Sì  No  N/A  Sì  No
- 
21. È stata rilasciata la certificazione della parità di genere?  Sì  No  N/A

Criticità da evidenziare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa

Giudizio finale sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa

Eventuali suggerimenti per migliorare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa

## 5°) La valutazione degli adeguati assetti contabili

### 6. EBA-GL Lom e fattori ESG

Come in precedenza accennato, gli Orientamenti in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti includono anche indicazioni attinenti alla tematica ESG (*environmental, social, governance*).

I fattori ambientali, sociali e di governance sono richiamati dall'Autorità di Vigilanza all'interno delle politiche e procedure relative al rischio di credito, laddove si stabilisce che *"gli enti dovrebbero incorporare i fattori ESG e i rischi ad essi associati nella loro propensione al rischio di credito, nelle politiche di gestione dei rischi e nelle politiche e procedure relative al rischio di credito, adottando un approccio olistico"*.

Inoltre, la materia è attenzionata anche al Considerando 126 delle Linee Guida in relazione alle procedure per la concessione di prestiti per microimprese e piccole imprese: *"Gli enti dovrebbero valutare l'esposizione del cliente ai fattori ESG, in particolare ai fattori ambientali e all'impatto sul cambiamento climatico, e l'adeguatezza delle strategie di mitigazione, come specificate dal cliente. Tale analisi dovrebbe essere effettuata a livello di cliente; tuttavia, se del caso, gli enti possono anche considerare la possibilità di effettuare questa analisi a livello di portafoglio"*. Orientamenti sostanzialmente uniformi sono previsti al Paragrafo 146 per i prestiti alle medie e grandi imprese.

**Per info**

Dott. Bruno Bartoli

[Bruno.bartoli@baldiandpartners.it](mailto:Bruno.bartoli@baldiandpartners.it)

t. 0522 – 271220

m. 348-6464211

# C'È UN MONDO DENTRO

In noi trovi l'esperienza per lasciare  
un'impronta sostenibile e duratura



BALDI & PARTNERS

AVVOCATI E COMMERCIALISTI

