

“L’Organismo di Vigilanza tra presente e futuro”

Milano, 16 giugno 2026

“Il perimetro delle attività dell’Organismo di Vigilanza (OdV) e le implicazioni sulla compliance integrata (CI)”

Silvano Corbella

A) Il perimetro delle attività dell'OdV ...

- Solo un po' di ordine e sistematizzazione ...
 - cosa **deve** fare l'OdV
 - cosa **non deve** fare l'OdV
 - cosa **è opportuno** che faccia (o non faccia) l'OdV
- «Vigilare» (Treccani): sorvegliare; seguire, controllare ed eventualmente correggere ...
l'«oggetto»? il Modello

Cosa deve fare l'OdV

- «**Funzionamento**» del Modello - ne deriva

la vigilanza su:

- l'adeguatezza del «disegno» dei controlli (efficacia del Modello)
- nella prospettiva della prevenzione dei reati
- ai fini sia della funzione esimente sia di una «governance di qualità»

e quindi operativamente ...

Cosa deve fare l'OdV

- «**Osservanza**» del Modello (nel senso di «rispetto» delle regole del Modello) - ne deriva la vigilanza su:
 - la conoscenza delle regole tramite divulgazione e formazione (pre-requisito)
 - la «effettività» dei controlli (attuazione del Modello)

e quindi operativamente ...

Cosa deve fare l'OdV

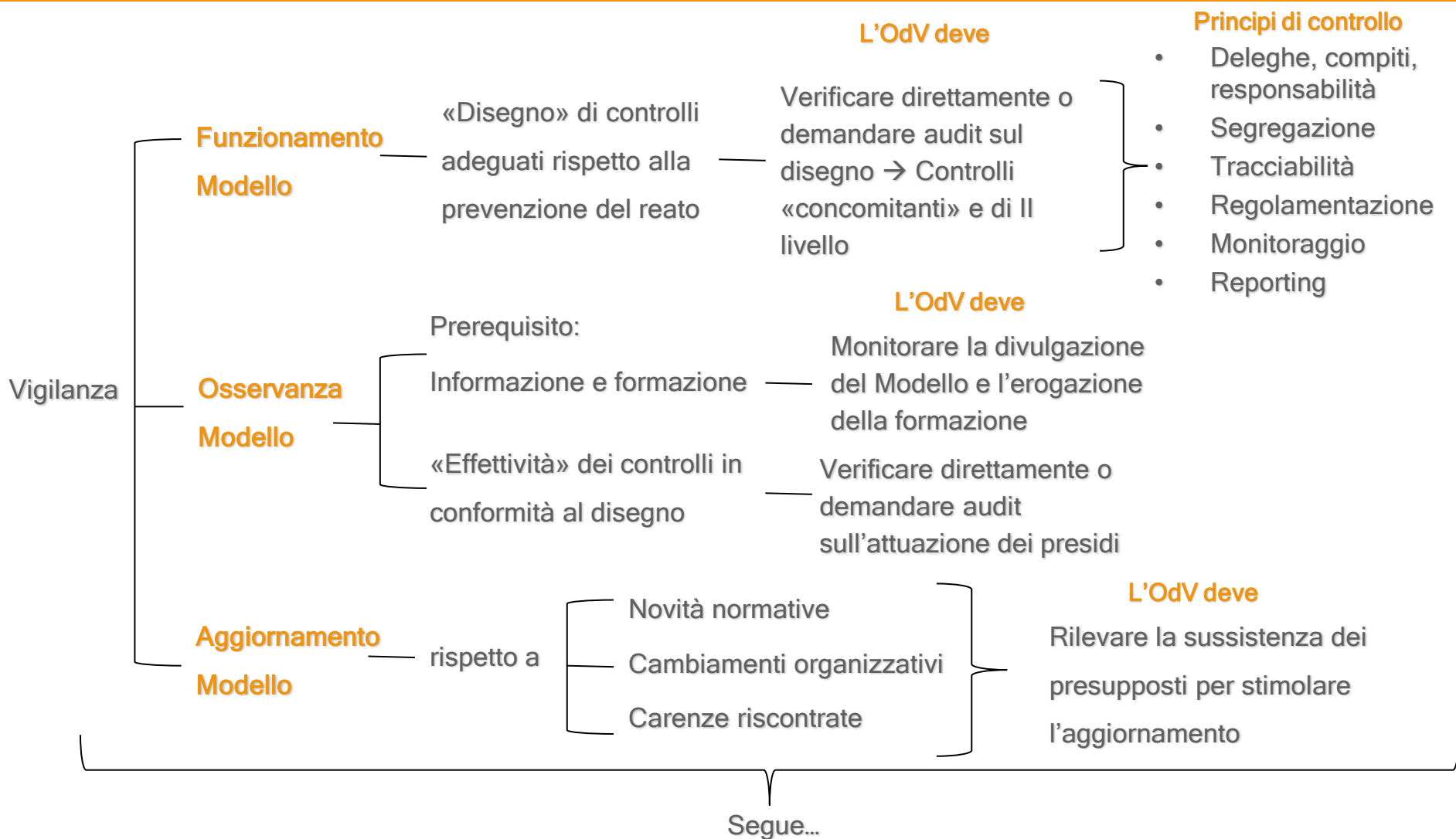
- «**Aggiornamento**» del Modello - ne deriva la vigilanza su:
 - novità normative impattanti sul catalogo 231
 - cambiamenti organizzativi (*lato sensu*)
 - carenze riscontrate
 - che richiedono di intervenire sul Modello

e quindi operativamente ...

Cosa deve fare l'OdV

- La diligente vigilanza sul Modello nei 3 profili indicati impone che l'attività dell'OdV sia «**regolamentata**», «**pianificata**» e «**alimentata**»
 - Regolamento OdV e piano di vigilanza
 - Flussi ad evento e periodici;
 - Colloqui process owner; attestazioni
 - Segnalazioni (su canale WB o altri)
 - Disponibilità di autonome risorse (budget)
- e «**comunicata**» agli Organi cui riporta l'OdV
e quindi operativamente ...

Cosa deve fare l'OdV: uno schema di sintesi



Principi di controllo

- Deleghe, compiti, responsabilità
- Segregazione
- Tracciabilità
- Regolamentazione
- Monitoraggio
- Reporting

Cosa deve fare l'OdV: uno schema di sintesi

Segue...

Tutte le attività dell'OdV indicate devono essere

«Regolamentate»

«Pianificate»

«Alimentate»

«Comunicate»

L'OdV deve

Predisporre regolamento

Predisporre piano di vigilanza periodico

Ricevere flussi informativi

Disporre di risorse finanziarie

Riportare agli organi di governo e controllo

Colloqui

- Ad evento
- Periodici
- Attestazioni
- Segnalazioni

Un esempio

Proviamo a ripercorrere le attività di vigilanza che competono all'OdV con riguardo ad una tematica di attualità: le carenze lamentate dall'Autorità giudiziaria e dall'Amministrazione Finanziaria nei confronti delle **catene di fornitura** e degli **appalti «labour intensive»**

Un esempio

- Le fattispecie contestate
 - caporalato, sfruttamento manodopera, H&S, ecc.
 - appalti non genuini e conseguente riqualficazione rapporto (reato tributario / resp. solidale contrib.)

attività a rischio

- logistica e trasporto
- gestione dati
- security
- pulizia
- studi clinici

attività a rischio

- mensa
- accoglienza
- giardinaggio
- manutenzione
- ecc.

Un esempio

- A livello di funzionamento (disegno controlli)
 - disegno generale del processo (acquisto/gare app.)
 - selezione/valutazione/qualifica dei fornitori (1)
 - analisi reputazionale e due diligence
 - analisi contrattuale; verifica (2):
 - sussistenza organizzazione di mezzi e rischio d'impresa
 - autorizzazione e verifica sub appalti
 - art. 26 d.lgs. 81/08: se locali committente dettaglio costi
 - coinvolgimento funzioni interessate
 - HSE, legal, acquisti, operations, audit, compliance, ecc.

(1) - Fonte: M. Adriani Studio Associato KPMG

- Selezione/valutazione/qualifica dei fornitori
 - verifiche su **onorabilità e affidabilità** etico-reputazionale del fornitore (provvedimenti penali e di natura prevenzionale sia con riferimento alla persona fisica che giuridica, Modello 231, Certificazioni ISO, white list, rating di legalità, attestazioni sul rispetto degli obblighi in materia di salute e sicurezza, rendicontazione di sostenibilità, verifiche su banche dati quali Cerved, Cribis, etc.)
 - verifiche su **requisiti tecnici e professionali** del fornitore rispetto all'oggetto dell'appalto (capacità produttiva, autorizzazioni specifiche, attestazioni e certificati, referenze, etc.)
 - verifiche sulla **forma giuridica** dei fornitori nonché sulla durata (vita) e sulla **sede legale** della società
 - verifiche sulla **governance** e sulla rotazione dei ruoli/cumulo di cariche (comunicazione anche dei cambi societari)
 - verifiche sulla **regolarità contributiva e finanziaria** della società (bilanci, DURC, patente a crediti, certificazione della regolarità fiscale/ DURF, eventuali verifiche ulteriori sulla congruità dell'offerta economica: es. comparazione tra numero dipendenti, CCNL e offerta economica)
 - **valutazione della prestazione** svolta dal fornitore e determinazione del «vendor rating», debitamente riportato nell'albo fornitori

(2) - Fonte: M. Adriani Studio Associato KPMG

- **Analisi contrattuale**
 - realizzazione da parte dell'appaltatore di un **risultato in sé autonomo**
 - **effettiva ed autonoma organizzazione del lavoro** da parte dell'appaltatore (non ingerenza del committente - analisi dell'utilizzo dell'eventuale tool)
 - **potere di direzione e controllo** dell'appaltatore sui propri dipendenti
 - **impiego di mezzi propri** dell'appaltatore e assunzione del rischio di impresa
 - **disciplina del sub-appalto** (divieto/limitazione del sub-appalto; obbligo di comunicazione e/o autorizzazione preventiva del committente etc.)
 - clausole che permettano la possibilità di effettuare **audit by observation** sull'appaltatore e, se presente, impongano all'appaltatore di effettuare analoghi audit sul sub-appaltatore
 - **clausole** di presa visione e rispetto **del codice etico e del Modello 231** del committente
 - previsione di specifiche **sanzioni/ penali in caso di mancato rispetto** degli obblighi contrattuali e/o di accertamento di comportamento illecito
 - definizione e **approvazione del contratto** secondo procedure aziendali e firma secondo poteri delegati

Un esempio

- A livello di osservanza (effettività controlli)
 - esercizio del diritto di audit sui fornitori («by observation»)
 - audit sulle gare di appalto
 - controllo idonea remunerazione lavoratori in (sub)appalto
 - verifica dei subappaltatori (3) (dichiarati = effettivi)
 - congruità dei corrispettivi erogati per le prestazioni
 - verifiche sul campo:
 - assenza di istruzioni dirette ai lavoratori dell'appaltatore
 - assenza di uso di mezzi del committente
 - assenza di commistione fisica, e così via
 - iniziative formative

(3) - Fonte: M. Adriani Studio Associato KPMG

• Verifica subappaltatori

- verifica dell'acquisizione di **motivazione formale** da parte dell'appaltatore circa la necessità di avvalersi del **sub-appalto** per specifiche attività
- dichiarazione dell'appaltatore sul possesso da parte dei **sub-appaltatori** dei **medesimi requisiti richiesti all'appaltatore**, ovvero degli specifici requisiti richiesti dal capitolato in funzione dell'attività affidata
- verifica della presenza dell'obbligo **in capo all'appaltatore di condurre audit by observation** periodici sul sub-appaltatore, in coerenza con le tecniche di audit adottate dal committente
- diritto di esigere esibizione delle **risultanze degli audit** svolti sul sub-appaltatore
- verifica della presenza dell'obbligo in capo all'appaltatore di **trasmettere informativa** immediata al committente in caso di anomalie o criticità riscontrate

Un esempio

- A livello di aggiornamento
 - interventi sul Modello e sul più ampio sistema normativo interno (policy, procedure, ecc.)
- A livello di «alimentazione informativa»
 - progettazione di un sistema di flussi penetrante che riguardi i profili elencati (a titolo non esaustivo):
 - report dei controlli effettuati
 - informativa in merito a nuovi contratti di appalto
 - esiti due diligence fornitori a rischio «non basso»
 - risoluzioni dei contratti a rischio
 - ecc.

Cosa non deve fare l'OdV

- L'OdV non deve:
 - interferire nella gestione
 - controllare nel merito (controllo «di sistema»)
 - irrogare sanzioni disciplinari
- essendo privo di (a prescindere da certe posizioni giurisprudenziali):
 - poteri gestori
 - autorità sui comportamenti altrui
 - obbligo di impedimento di singoli eventi lesivi e di garanzia/segnalazione vs. l'esterno

Cosa è opportuno faccia (o non faccia) l'OdV

- Profili «aperti» di discussione:
 - progettazione del Modello (come consulente)
 - progettazione dei flussi informativi
 - pareri sul Modello *ante* approvazione
 - gestore delle segnalazioni WB
 - internal investigations
 - verifiche in proprio (tipo audit)
 - vigilanza sul codice etico (vigilanza «a perimetro variabile»)
 - e così via

Cosa è opportuno faccia (o non faccia) l'OdV

- Convinzione personale in merito alla «opportunità di svolgere definite attività:
 - esigenza di un «**approccio contingente**»
 - che faccia leva sulla «**professionalità del componente dell'OdV**»

... e fin qui abbiamo fatto ordine e sistematizzato...

B) ... e le implicazioni sulla CI

- Innanzitutto, cosa si intende per CI?
 - è un concetto semplice, di «buon senso»
 - i risvolti applicativi sono complessi

La CI è un approccio volto alla **razionale rilevazione dei rischi** relativi ai processi aziendali e all'**attivazione di sinergie** per la **ottimizzazione** della gestione e mitigazione degli stessi rischi tramite controlli e flussi informativi integrati; il tutto al fine di garantire efficienza nel rispetto simultaneo di tutte le normative.

Cosa integrare?

- Attività di compliance suscettibili di integrazione:
 - 231
 - 262
 - TCF
 - AML
 - antitrust
 - ESG
 - certificazioni
 - IT e cyber
 - privacy
 - HSE

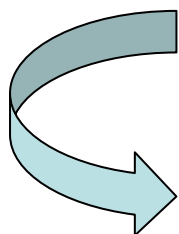
NB: approccio identico (analisi contesto, risk assessment, controlli, gap, flussi, training)

Come integrare?

- Una possibile roadmap
 - intervento organico del CdA per definire compiti e responsabilità, flussi informativi, modalità di coordinamento
 - mappatura delle funzioni coinvolte nel sistema di gestione e mitigazione dei rischi onde evitare sovrapposizioni
 - review registro dei rischi ERM (231, 262, TCF, ...)
 - review matrice rischi/controlli (231, 262, TCF, ...)
 - armonizzazione tra i framework e ricerca di sinergie
 - tool informatico per la gestione dei rischi/controlli
 - audit di processo integrati

Come integrare?

- Alcune prime riflessioni
 - formalmente devono comunque permanere:
 - framework autonomi
 - sistema dei flussi autonomi
 - risk assesment autonomi



è comunque necessario un Modello «solo» 231, un sistema di flussi specifico destinato all'OdV, un risk assesment dedicato (se del caso da produrre in giudizio)

Come integrare?

- tuttavia in presenza di:
 - una integrazione dei rischi che insistono sui processi
 - una integrazione delle matrici di controllo dei rischi
 - la progettazione di protocolli/procedure comuni e di flussi incrociati che alimentano i singoli sistemi
 - audit di processo integrati e stretto coordinamento tra organi di controllo
- Centralità del pacchetto applicativo /software per gestire l'integrazione

Implicazioni per l'attività dell'OdV

- Duplice direttrice
 - **promuovere l'integrazione** in quanto in grado di garantire maggiore efficacia ed efficienza i) dei controlli di funzionamento e osservanza del Modello e ii) dei flussi informativi progettati
 - **agevolare e garantire il coordinamento** tra organi di controllo per permettere di sfruttare le potenziali sinergie associate all'integrazione
 - da cui discende **efficacia** ed **efficienza** della azione di vigilanza dell'OdV

Grazie dell'attenzione