WEBINAR 231

"Compliance integrata e rapporti tra Modello e sistemi di gestione – SGI": presentazione del documento di approfondimento di AODV231

Mercoledì, 18 novembre 2026

Avv. Roberta Raimondi
Coordinatrice del Gruppo di Lavoro · Head of Legal and Compliance, RGI Group

Un lavoro corale: il Gruppo di Lavoro AODV231

23 professionisti autori del documento

4 sottogruppi tematici, ciascuno con un referente

60% partecipazione minima richiesta agli incontri

I quattro sottogruppi

- Compliance integrata tra normative cogenti e SGI
- Compliance integrata e processi di business
- Compliance tra società dello stesso gruppo (con un focus sui nuovi strumenti per l'integrazione)
- Compliance integrata secondo le best practices internazionali

Come abbiamo lavorato

- Coordinamento: Avv. Roberta Raimondi; segreteria: Avv. Grazia Galdi
- Raccordo con il Consigliere Delegato Dott. Ascensionato Carnà
- Argomenti verticali sottogruppo, coordinamento unitario
- Linee guida AODV231



Da utile a necessaria: perché integrare oggi

Nessuno standard univoco
Mancano riferimenti universalmente riconosciuti.

Nessuna garanzia di efficacia
Il sistema va verificato e mantenuto nel tempo.

Difficile da spiegare
Complesso da giustificare a chi non è specialista.

IERI · UTILE
Efficienza, meno duplicazioni

→

OGGI · NECESSARIA
Un requisito imposto dall'evoluzione normativa

DORA e NIS2 (attuata in Italia con il D.Lgs. 138/2024) esigono, con rilevanza anche ai fini 231:

- **Regole organizzative**
- **Ruoli definiti**
- **Riesami periodici**
- **Piani di trattamento del rischio formalizzati**

Non si tratta di un'indicazione vincolante o un percorso metodologico preferenziale, ma di una proposta da valutare in relazione a ciascuna realtà aziendale. Le metodologie illustrate si basano sull'opportunità di sistematizzare informazioni, attività e controlli, con un approccio integrato a beneficio della *compliance* aziendale.

Quattro direttrici

01

Integrazione orizzontale

Il Modello 231 di fronte alle norme cogenti e ai sistemi di gestione volontari.

02

Integrazione verticale

La compliance dentro i processi di business, la sostenibilità e le PMI.

03

Gruppi di imprese

Direzione e coordinamento, giurisdizioni diverse, gruppi transnazionali.

04

Best practices

Una guida basata su ISO 37301:2021, verificata alla luce della UNI 11961:2024.

Filo conduttore: il MOGC come pilastro del sistema di controllo interno, in dialogo con tutte le altre componenti.

Quattro forme di coordinamento tra MOGC e altre normative

Forma	Ambito	Riferimenti
Riconosciuta dalla legge	Sicurezza sul lavoro: presunzione di conformità “per le parti corrispondenti”	Art. 30 D.Lgs. 81/2008 · UNI-INAIL, UNI EN ISO 45001
Riconosciuta dalle linee guida	Sistemi di gestione ambientale da “riorientare” alla prevenzione dei reati	ISO 14001, EMAS · Linee guida FISE Assoambiente
Eventuale	Qualità, ICT, anticorruzione, se presenti e previa integrazione	Linee guida Confindustria · ISO 37001 nel PNA ANAC
Di opportunità	Normative che condividono ambito, contenuti o beni giuridici	L. 262/2005, D.Lgs. 231/2007, L. 190/2012, CSRD

Un aggiornamento concreto: art. 30 e ISO 45001

D.L. 159/2025, conv. L. 198/2025

L'art. 30, co. 5, D.Lgs. 81/2008 oggi richiama la **UNI EN ISO 45001:2023+A1:2024**, al posto della BS OHSAS 18001:2007: in sede di prima applicazione si presume conforme per le parti corrispondenti.

Perché conta: tre piani che si toccano

Sistema di gestione SSL

Struttura, audit e riesame della direzione

MOGC 231

Requisiti di idoneità ex art. 30 e art. 25-septies

Prova organizzativa

Evidenze documentate dell'attuazione

L'ordinamento rafforza l'integrazione, ma per parti corrispondenti: non un'automatica equivalenza totale tra certificazione e Modello.

Un solo evento, più obblighi: il caso cyber

Accesso abusivo a un sistema informatico

Lo stesso fatto rileva su più fronti normativi

Illecito informatico

Flusso verso l'OdV

art. 24-bis D.Lgs. 231/2001

Incidente di sicurezza

Notifica all'ACN

NIS2 · D.Lgs. 138/2024

Data breach

Notifica al Garante

GDPR

Classificazioni anche solo parzialmente difformi dello stesso evento possono avere ricadute negative sull'ente.

Cyber: dal protocollo al framework

IERI

Avere protocolli informatici

Misure tecniche e procedure IT, spesso gestite in silos.

DAL 2024

Dimostrare un framework di risk management cyber

- Integrato
- Documentato
- Riesaminato dagli organi di gestione
- Sottoposto a monitoraggio indipendente

Punto critico

NIS2 e disciplina cyber non si sovrappongono al MOGC: forniscono dati, presidi, audit trail e flussi utili anche al Modello, senza assorbirlo.

Quando la norma impone l’integrazione: DORA

Sviluppo effettivo	Non più un riferimento europeo astratto: è parte del quadro nazionale di organizzazione e controllo nel settore finanziario.
Rilievo 231	Non crea una “responsabilità 231 digitale”, ma accresce il materiale organizzativo e probatorio sulla qualità del controllo interno e sulla colpa di organizzazione.
Osservazione critica	Il rischio non è l’assenza di norme, ma la frammentazione dei presidi.

Quattro presidi da far dialogare

- Prudenziali
- Privacy
- Cyber
- MOGC 231

Integrare non significa traslare, né fondere

No alla traslazione acritica

- Un sistema conforme alle norme ISO non esaurisce il Modello 231, nemmeno dove la legge vi rinvia.
- Ogni strumento va valutato nel merito: capacità preventiva e aderenza ai principi di controllo del MOGC.

No alla fusione indistinta

- Integrare non vuol dire sciogliere i presidi in un unico insieme indifferenziato.
- Ogni presidio conserva finalità, destinatari e responsabili: si mette a fattor comune ciò che è comune.

Il Modello deve restare "il più singolare possibile" rispetto all'ente; la conformità alle linee guida di categoria impone però al giudice una motivazione rafforzata sulla colpa di organizzazione.

Cass. pen., Sez. VI, 15 giugno 2022, n. 23401

Le leve operative dell'integrazione

1 Rischio e audit congiunti

L'approccio risk based è la matrice comune; audit integrati offrono all'OdV elementi di valutazione unitari.

2 Flussi informativi

Sinergie tra funzioni per rispettare i tempi verso le autorità e garantire informazioni rilevanti all'OdV.

3 Whistleblowing

Con il D.Lgs. 24/2023 una sola segnalazione può toccare più normative: serve una gestione coordinata.

4 Formazione integrata

Sessioni comuni che riducono a unità le regole di comportamento, senza sovraccarico informativo.

Ragionare per processi, non per funzioni

Lo stesso processo è interessato da rischi e normative concorrenti: trattarli in modo disgiunto è diseconomico e disfunzionale.

Il processo di “capacity”

Insourcing di dipendenti e consulenti: selezione di persone e fornitori con profili 231, fiscali, giuslavoristici e di sicurezza sul lavoro.

La distinta base

Materiali, tempi, personale e macchinari rivelano filiera dei fornitori, know-how e punti di forza o debolezza: aree di rischio 231.

Non solo il MOGC che fotografa il business: i processi al servizio del MOGC, in uno scambio biunivoco.

Adeguatezza, sostenibilità e continuità

Adeguati assetti

Art. 2086 c.c. e Codice della crisi: l'adeguatezza del Modello passa per un'organizzazione altrettanto adeguata.

Circolarità MOGC–ESG

Molti rischi 231 sono rilevanti per i fattori ESG e viceversa. Quadro di sostenibilità e due diligence in evoluzione.

Nuovi scenari

NIS2, DORA e AI Act chiedono presidi cyber e di business continuity: un'occasione di evoluzione organizzativa.

La sostenibilità del Modello è la sua modularità: scegliere i reati rilevanti e le regole cautelari, evitando l'iper-regolazione (art. 6, co. 1, lett. a).

Da assetti esistenti ad assetti funzionanti

Dotarsi di un sistema
assetti esistenti

→

Attuarlo e dimostrarlo
assetti funzionanti e verificabili

Art. 2380-bis c.c. · D.Lgs. 47/2026
Gestione e organizzazione dell'impresa, compresa l'istituzione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, spettano in via esclusiva agli amministratori.

Cassazione, 2026
Gli organi gestori devono conformare concretamente l'azione gestoria a processi e assetti: adeguatezza di struttura, flussi informativi e gestione del rischio.

Cresce il rilievo delle evidenze

- **Verbali**
- **Flussi al CdA**
- **Presidio delle deleghe**
- **Escalation delle anomalie**

La compliance integrata non deresponsabilizza il vertice: ne rende più visibile la responsabilità.

PMI: meno strutture, integrazione più snella

Spesso prive di strutture di secondo o terzo livello e, a volte, di un organo di controllo, le PMI hanno bisogno di strumenti che diano accountability alle scelte aziendali.

Lo strumento: una procedura che formalizzi in modo adeguato l'attività degli organi di governance

Ad esempio, dare conto nei verbali del CdA, in modo adeguato e tempestivo, degli obiettivi strategici dell'impresa e degli impegni economici per raggiungerli.

Modello 231

Attua i principi di controllo e previene i reati societari.

Adeguati assetti

Dà accountability alle decisioni strategiche ex art. 2086 c.c.

Organismo di Vigilanza

Inserisce l'OdV nel flusso delle decisioni, per una vigilanza informata.

Gruppi: nessun automatismo, ma regole per il gruppo

Quando può rispondere la capogruppo

Interesse e vantaggio

Immediato, diretto e specifico anche della controllante: non basta un generico interesse di gruppo.

Partecipazione attiva

Concorre almeno una persona fisica che agisce per conto della controllante, con la qualifica dell'art. 5.

Il MOGC idoneo nel gruppo

Richiama e integra le policy

Con un'analisi del rischio specifica per la società, le sue attività e il suo settore.

Non le recepisce passivamente

Prevede meccanismi di attuazione e monitoraggio nel contesto della singola società.

Cass. pen. n. 52316/2016 e n. 24583/2011 · Trib. Milano, Sez. II pen., n. 1070/2024

Uno sguardo oltre confine

Paese	Riferimento	Tratto distintivo
Italia	D.Lgs. 231/2001	Modello facoltativo: se idoneo ed efficacemente attuato, ha funzione esimente
Regno Unito	Bribery Act 2010	Le “adequate procedures” sono l’unico strumento per escludere la responsabilità
Stati Uniti	FCPA · SOX · COSO	Il DOJ valuta adeguatezza ed efficacia del programma di compliance
Francia	Sapin II (2016)	Sanzionabile la mancata adozione del sistema anticorruzione, anche senza reato
Spagna	Codice penale	Catalogo chiuso di reati, modello organizzativo potenzialmente esimente

Gli strumenti dell'integrazione

Controlli di secondo livello

Audit più efficienti e archiviazione a comprova.

Catalogo condiviso dei controlli

Una risposta unica a audit, OdV, revisori ed enti di certificazione.

Area amministrativa

Ciclo attivo e passivo, tesoreria, fisco: dove i sistemi arrivano meno.

Flussi informatizzati

Software per reporting e flussi verso l'OdV, con tracciabilità.

Compliance design

Flussi, infografiche e icone che rendono visibili policy e processi.

Intelligenza artificiale

Scenario evolutivo, non assetto consolidato: vedi slide seguente.

Dalle esperienze a confronto: uno strumento di efficienza dei presidi e dei controlli, non un esercizio teorico.

IA: un abilitatore trasversale, non un nuovo sistema

Già intervenuto

Una cornice più chiara per integrare l'IA nei sistemi di gestione del rischio.

Ancora prospettico

L'IA generativa come motore end-to-end della compliance integrata: sviluppo organizzativo, non dato normativo.

Profilo critico

Assiste, ma non sostituisce giudizio umano, organo gestorio, funzione compliance, OdV.

Integrare l'IA nei presidi apre un nuovo perimetro di rischio

- **Qualità del dato**
- **Trasparenza**
- **Sorveglianza umana**
- **Robustezza**
- **Cybersecurity**
- **Tracciabilità delle decisioni**

Usi possibili: classificare obblighi, correlare rischi, analizzare procedure, assistere monitoraggio e reportistica.

Se l'IA entra nei presidi: trasparenza e accountability

Il quadro giuridico

- Spiegare metodo e criteri dei processi automatizzati in forma comprensibile; non sempre è richiesta la divulgazione tecnica completa dell'algoritmo.
- Accountability GDPR: misure tecniche e organizzative adeguate, con approccio basato sul rischio.

Se l'IA è usata per…

- **Due diligence**
- **Scoring fornitori**
- **Analisi anomalie**
- **Incident handling**

…servono governance chiara, tracciabilità, validazione umana e controlli sui dati.

L'impiego dell'IA entra nei temi di data governance, sicurezza, auditabilità e responsabilità: è esso stesso materia di compliance integrata.

ISO 37301:2021, un riferimento oggettivo

Dalla linea guida ISO 19600:2014 a requisiti verificabili, utilizzabili anche senza certificazione.



Tre aree che richiedono più impegno

1

Coordinamento tra funzioni

La funzione compliance agisce da risk e knowledge manager: coordina HR, finanza, HSE, qualità, legal e process owner, con accesso diretto all'organo di governo.

2

Integrazione dei controlli

Analisi per processi con matrici rischi-misure, partendo dai presidi esistenti; una procedura comune al posto di più procedure per lo stesso processo.

3

Monitoraggio e audit

Flussi canalizzati, campionamenti e un programma integrato di audit: un audit qualità sulle vendite può coprire anche la contrattualizzazione.

UNI 11961:2024, la conferma e il metodo

Mette in relazione ISO 37301, D.Lgs. 231/2001 e Linee guida Confindustria: punti di contatto, scostamenti, aree sovrapponibili.

Approccio basato sul rischio

Valutazione del rischio di non conformità alla luce del contesto dell'organizzazione.

Ruoli, leadership e risorse

Vertice, OdV e funzioni strategiche; deleghe, poteri e informazioni documentate.

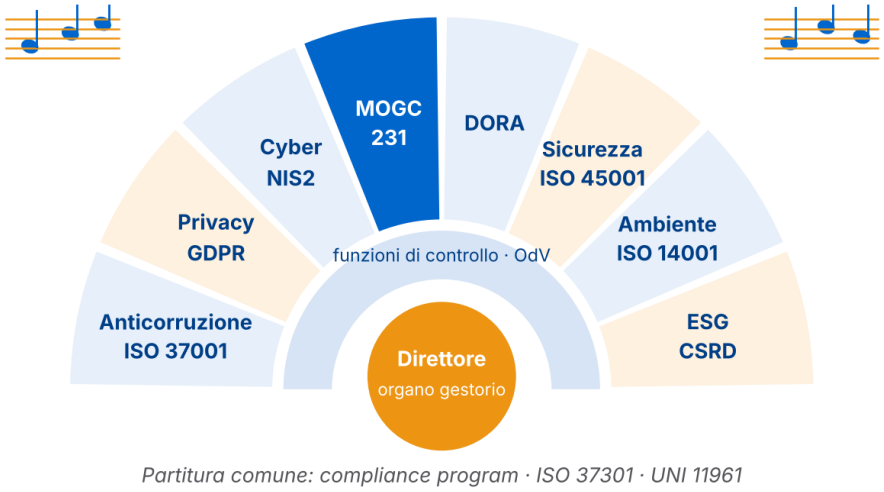
Pianificazione e miglioramento

Azioni su rischi e opportunità, audit, controlli e aggiornamenti continui.

Cultura della compliance

Non citata dal Decreto, ma favorita dall'integrazione: legalità ed etica al centro.

La compliance integrata come un’orchestra



Partitura comune: compliance program · ISO 37301 · UNI 11961

Come nella Nona di Beethoven

Nell’ultimo movimento entrano le voci e il coro: un elemento nuovo, che non rompe l’unità dell’opera ma la porta al culmine.

Così l’integrazione accoglie nuove voci normative senza perdere l’armonia.

Ogni sezione, la sua parte

Nessuna fusione indistinta: il MOGC resta un pilastro, in dialogo con gli altri presidi.

Una partitura comune

ISO 37301 e UNI 11961: principi e metodo, senza obbligo di certificazione.

Un direttore responsabile

Una strategia organizzativa guidata dal vertice: efficienza, sostenibilità, tutela.

Superare una visione frammentata della conformità: meno duplicazioni, più consapevolezza e una cultura di etica, trasparenza e responsabilità.

Grazie per l’attenzione

Domande e confronto

Documento di approfondimento AODV231 “Compliance integrata e rapporti tra Modello e sistemi di gestione – SGI” · febbraio 2026

Avv. Roberta Raimondi
Coordinatrice del Gruppo di Lavoro · Head of Legal and Compliance, RGI Group