

QUOTIDIANI DEL SOLE 24 ORE

## I nuovi modelli organizzativi calibrati sul tipo di società e con chance di remediation



Il Sole 24 Ore | 29 gennaio 2026 | NORME E TRIBUTI | p. 36 | di Alessandro De Nicola

La proposta di riforma del Dlgs 231/2001, elaborata dalla commissione ministeriale presieduta dal magistrato Giorgio Fidelbo e pubblicata a inizio gennaio, incide sulla governance delle imprese: ridefinisce la «colpa di organizzazione», innalza i contenuti minimi del modello, rafforza ruolo e mezzi dell'organismo di vigilanza (Odv), rende valutabile «a standard» l'idoneità del sistema di controllo e introduce una procedura di *remediation* con possibile estinzione dell'illecito. Cambiano anche regole e tempi del procedimento, con maggior focus sulle carenze organizzative contestate dal Pm e spazi per definizioni in rito che premiano la conformità sostanziale.

**La «colpa di organizzazione»** Ci soffermeremo in questo articolo sugli aspetti organizzativi e di governance contenuti nel progetto e quindi salta subito all'occhio il nuovo articolo 6 intitolato «Colpa di organizzazione dell'ente». Esso definisce la responsabilità dell'ente come effetto della mancata adozione o inefficace attuazione di un modello idoneo a prevenire reati «della specie» di quello verificatosi: la prova si concentra quindi sulla qualità e sull'effettività del sistema 231. Per i reati colposi, l'articolo 5 specifica che l'interesse o vantaggio dell'ente è tipizzato quando dall'inosservanza delle regole derivi, in misura apprezzabile, un risparmio di spesa o un incremento produttivo, ancorando l'analisi a metriche economiche concrete. Anche se la «colpa di organizzazione» è esclusa, resta la confisca del profitto tratto: un compromesso che non riduce la necessità di un adeguato sistema di controlli.

**Il nuovo modello 231** Il riformato articolo 7 detta un perimetro più dettagliato per i modelli, calibrato su forma giuridica, natura, deleghe, dimensioni, configurazione organizzativa e profilo di rischio-reato. Le imprese dovranno mappare attività a rischio e intensità del rischio, segregare funzioni, definire cautele e controlli, governare i flussi finanziari, descrivere il sistema dei controlli interni e introdurre un sistema disciplinare adeguato. L'Odv rimane un organismo interno con autonomi poteri di iniziativa e controllo, adeguate risorse e requisiti di professionalità,

supportato da obblighi informativi interni: precisazioni utili che seguono il percorso della giurisprudenza. Entrano tra i requisiti obbligatori i canali di segnalazione conformi al Dlgs 24/2023 e il divieto di ritorsione, integrando strutturalmente il whistleblowing nel 231. La formazione per apicali e sottoposti è espressamente richiesta e, infine, il modello va verificato periodicamente e aggiornato a fronte di violazioni significative, variazioni organizzative o normative.

**Idoneità «a standard» e Pmi** Il giudice dovrà valutare l'idoneità del modello in concreto tenendo conto di linee guida associative, procedure semplificate ministeriali per Pmi, norme tecniche accreditate e buone prassi, quando pertinenti al rischio: si apre la strada a benchmark certificabili. Per gruppi esteri, come già affermato dalla giurisprudenza più recente, rileva l'equivalenza delle misure del Paese d'origine rispetto all'articolo 7, facilitando la convergenza cross border. Sul fronte salute e sicurezza, i modelli conformi alla UNI ISO 45001:2023 si presumono conformi per le parti corrispondenti: un incentivo a integrare sistemi di gestione certificati che sicuramente rientrano nelle «norme accreditate dalla comunità tecnico-scientifica» citate nella proposta.

**Procedimento** Le contestazioni devono indicare puntualmente le carenze organizzative, l'interesse perseguito e l'eventuale vantaggio: la dialettica processuale si sposta dal «se» al «come» del modello. Si introduce il patteggiamento anche per gli enti, con riduzione fino a un terzo delle sanzioni pecuniarie e confisca del prezzo o del profitto: uno strumento deflattivo per chi dimostra sostanza organizzativa. Il Cda sarà chiamato a decisioni impegnative e ineludibili qualora la società sia coinvolta in un procedimento 231. Meglio approntare una roadmap preventiva che, nel malaugurato caso dell'apertura di un procedimento, chiarisca i passi da intraprendere.

**Pmi e coincidenza sostanziale** Per gli enti di piccole dimensioni, se la soggettività dell'ente coincide di fatto con quella dell'autore, il giudice può disapplicare o ridurre la sanzione pecunaria, coordinando la pena con quella della persona fisica. La coincidenza ricorre quando il reato è commesso da persona in posizione apicale che sia proprietario unico o largamente maggioritario e manchi un'apprezzabile struttura organizzativa, anche per l'esiguità numero di dipendenti: una visione realistica di come funzionano le PMI in Italia.

**Impatti sulla governance** I board dovranno verificare l'efficacia dei flussi informativi verso l'Odv, la segregazione dei poteri e l'adeguatezza delle risorse e competenze dell'organismo, documentando i criteri di professionalità. È bene notare che l'indipendenza non è citata come requisito dei componenti dell'Odv ed è normale sia così: come giustificare la presenza di dipendenti all'interno dell'organismo altrimenti?

Sarà la professionalità a garantire l'imparzialità impedendo qualsiasi condizionamento nell'esercizio delle proprie funzioni. Occorrerà integrare whistleblowing e formazione, pianificare verifiche periodiche e aggiornamenti modellati su violazioni e cambi organizzativi. Ove appropriato, si potrà convergere verso sistemi certificati per sfruttare le presunzioni di conformità. Il disegno premia la compliance "viva" e misura l'idoneità su standard e prassi: è un salto di qualità verso sistemi realmente funzionanti, ma comporta investimenti stabili in risk management, audit, cultura e tecnologia di controllo. © RIPRODUZIONE RISERVATA

---