



**COMITATO COMPLIANCE 231
LEGALITA' Aicq – Associazione
Italiana Qualità**

**Titolo Podcast n.2/2025:
L'ANALISI DEI RISCHI REATO NEL SISTEMA
DI GESTIONE PER LA COMPLIANCE
INTEGRATO CON IL MODELLO 231**

Podcast n.2/2025 COMITATO COMPLIANCE 231 LEGALITÀ AICO

L'ANALISI DEI RISCHI REATO NEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA COMPLIANCE INTEGRATO CON IL MODELLO 231 di Giovanni Scalera

- **Benvenuti a questo nostro approfondimento. Oggi parliamo dell'analisi dei rischi di reato nel Sistema di Gestione per la Compliance integrato con il Modello 231**

Qual è la finalità di questo episodio?

Illustrare la necessità, oltre che l'opportunità, di condurre l'analisi dei rischi di reato — richiesta dal DLgs. 231/2001 — in modo unificato con l'analisi dei rischi di noncompliance e, in particolare, dei rischi di mancato rispetto degli obblighi di legge. Come indicano le Linee Guida UNI 11961:2024, citando le Linee Guida di Confindustria, è ormai dato acquisito che il rischio di compliance (ossia di non conformità alle norme) comporta per le imprese il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni reputazionali. Molte di queste violazioni rientrano nel novero dei reati di cui al DLgs. 231/2001.

- **Quindi l'obiettivo è unire le forze.**

Esatto. In quest'ottica, un approccio integrato dovrebbe contemplare procedure che garantiscano efficienza e snellezza e che non generino sovrapposizione di ruoli, o mancanza di presidi, né duplicazioni di verifiche e di azioni correttive. Questo podcast, insomma, intende suggerire le modalità più efficaci di conduzione e di aggiornamento in modo unificato della Valutazione dei rischi di reato condivisa dal Sistema di Gestione per la Compliance (UNI ISO 37301) e dal Modello Organizzativo (DLgs. 231).

- **Entriamo nel vivo delle norme. Che cos'è la Risk Analysis, nelle norme di tipo Harmonized System –HS e, quindi, nella UNI ISO 37301?**

Come recita la ISO 9001:2015 nell'Introduzione, la norma utilizza l'approccio per processi, che incorpora il ciclo Plan-Do-Check-Act e il "risk-based thinking".

A proposito dei rischi, la UNI ISO 37301 specifica che un Sistema di Gestione efficace permette di dimostrare il proprio impegno a conformarsi a leggi, requisiti regolamentari, codici di settore e specifiche organizzative. Se questo riconoscimento e l'attuazione di misure non si riscontrano a tutti i livelli dell'organizzazione, c'è il rischio di noncompliance.

- **E la Risk Analysis nei Sistemi di Gestione per la Compliance riguarda anche i rischi di reato?**

Assolutamente, sì. La UNI ISO 37301 prevede esplicitamente che l'Organizzazione debba identificare i rischi di compliance mettendo in relazione i propri obblighi di compliance con le proprie attività, i prodotti, i servizi e gli aspetti delle proprie attività operative. Nello specificare gli obblighi, la norma cita in primis: leggi e regolamenti, permessi, licenze e altre forme di autorizzazione.

- **Passiamo all'altro lato della medaglia. Che cos'è l'Analisi dei rischi di reato, nel Modello 231?**

In proposito, il DLgs. n. 231/2001 è molto incisivo. L'art. 6 dispone che, in relazione all'estensione dei poteri delegati e al rischio di commissione dei reati, i modelli devono rispondere alle seguenti esigenze:

- individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati e
- prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente in relazione ai reati da prevenire.

- **Che vantaggi ci sono se l'analisi dei rischi da reato è svolta in modo unificato per i Sistemi di Gestione Harmonized System ovvero HS (come la UNI ISO 37301) e, insieme, anche per il Modello 231?**

Le modalità di conduzione della risk analysis sono del tutto identiche: stabilire se può accadere che il Responsabile aziendale o i suoi subordinati, per dolo o per colpa, commettano una illegalità di qualsiasi genere. In ambito "Sistema di Gestione per la Compliance", questo è il rischio di noncompliance; in ambito Modello 231, è il rischio di commettere reati da responsabilità amministrativa. L'analisi svolta in modo unificato è, pertanto, in grado di soddisfare entrambe le esigenze. Per la precisione, una completa ed esaustiva analisi dei rischi di noncompliance ai fini della norma UNI ISO 37301, vale anche ai fini dell'analisi dei rischi di reato da responsabilità amministrativa (che è un sottoinsieme dei rischi di illegalità).

- **Chiariamo gli aspetti operativi. Chi esegue l'analisi dei rischi di illegalità e con quali modalità?**

In generale, è incaricato il gruppo di lavoro che progetta e realizza il sistema. I suoi componenti fissi sono il Project leader (di solito un Consulente senior) e un Capo progetto interno oppure la Funzione di Compliance. Le modalità di lavoro sono, in genere, interviste con i Responsabili esecutivi degli uffici: marketing, ufficio tecnico, produzione, amministrazione, ecc.. Gli argomenti riguardano la struttura organizzativa, le prassi operative interne e la consapevolezza degli obblighi di compliance.

- **Arriviamo al "come". Come si può realizzare la risk analysis unificata, idonea ai fini delle UNI ISO 37301 e nei termini richiesti dal DLgs. 231/2001?**

In una prima fase, si procede con la mappatura dei processi in cui è possibile, in teoria, che sia commesso ciascuno dei reati considerati. In questa fase sarebbe importante individuare quali reati possono essere fin da subito esclusi dal novero dei reati possibili, e concentrarsi invece su quelli che, almeno in teoria, potrebbero essere commessi. Può essere di aiuto utilizzare una Tabella, che nel testo scritto corrispondente al presente audio trovate indicata come Tabella 1.

- **Ci puoi descrivere come funziona questa Tabella 1 senza leggerla tutta?**

Certamente. Immaginatela come una matrice. Ogni riga rappresenta uno dei reati da responsabilità amministrativa (l'elenco va aggiornato costantemente) o altri rischi di illegalità come Antitrust o Privacy. Ogni colonna rappresenta invece le attività associate a ciascun macroprocesso aziendale (Sviluppo Commerciale, Tecnico, Operativo, ecc.). Incrociando righe e colonne, usiamo dei simboli: lasciamo in bianco se il rischio è improbabile; mettiamo un "punto di domanda" se il rischio non è trascurabile; oppure mettiamo una "X" se l'evento è possibile o addirittura probabile nella nostra Organizzazione. Vi invito a consultare l'esempio reale riportato nel testo scritto corrispondente al presente audio, per una società di Trasporti Internazionali.

- **Dopo aver individuato, anche in modo grossolano, i rischi da analizzare, come si procede?**

Il Responsabile dell'Ufficio descrive in dettaglio le operazioni da compiere ed esegue la ponderazione del rischio, considerando le prassi e i controlli attualmente adottati (la situazione "as is"). A seguire, si valuta se le misure vigenti sono sufficienti e, quando necessario, si ipotizzano controlli aggiuntivi.

- **Come rappresentare la ponderazione dei rischi di commissione dei reati e l'eventuale adozione delle ulteriori misure di prevenzione?**

Qui utilizziamo la Tabella 2, che è un valido strumento di rappresentazione. Anche qui, per darvi un'idea visiva senza leggere i dati: la Tabella analizza i reati nel dettaglio specifico delle singole operatività. È divisa in due parti fondamentali:

- una parte analizza i rischi attuali, le colonne "As. Is", dove diamo un voto a gravità e probabilità;
- l'altra parte analizza il rischio residuo, le colonne "To Be", cioè come scenderebbe il rischio se adottassimo i nuovi protocolli di prevenzione proposti.

Nel facsimile allegato potete vedere come attività concrete (ad es. le "Registrazioni contabili" o la "Gestione del personale") vengano analizzate riga per riga.

- **Un aspetto cruciale è il tempo. Con quale frequenza vanno aggiornati l'analisi dei rischi di noncompliance e, di conseguenza, i protocolli di prevenzione?**

È richiesto un idoneo Sistema di Controllo sul mantenimento nel tempo delle condizioni di idoneità. Pertanto, bisogna aggiornare in occasioni di:

- violazioni significative dei protocolli,
- mutamenti nell'Organizzazione,
- evoluzioni tecnologiche o
- modifiche delle norme dettate dal DLgs. 231/2001.

Corre l'obbligo di precisare che il Parlamento italiano modifica con frequenza il Decreto 231. È necessario consultare sistematicamente (almeno una volta al mese) la Gazzetta Ufficiale per verificare se ci sono nuovi "reati presupposto" e se i protocolli predisposti sono tuttora in grado di prevenire reati.

- **In chiusura: chi progetta e redige i protocolli di prevenzione?**

È di competenza del Responsabile dell'ufficio o reparto che le applicherà, sulla base del canovaccio predisposto dal gruppo di progetto. Quanto più autonomo sarà il Responsabile nel redigere tali documenti, maggiore è la garanzia che i documenti stessi saranno compresi dagli addetti ai lavori, allineati alle prassi correnti e che saranno aggiornati nel tempo.

TABELLA 1 Società: XXX SpA (trasporti Internazionali)							
Obblighi di legge: Reati repertorio di cui al D.Lgs. 231/2001 - aggiornati al 28/11/2025 ed altri reati							
Indicare con "X" i rischi di reato "possibili" da analizzare nella r.a. di dettaglio							
Articolo del Decreto Legislativo n. 231/2001	MACRO-PROCESSI: >>>	di Sviluppo Commerc.	di Sviluppo Tecnico	Operativi (make or Buy)	(Life-cycle) Post-Vendita	di Direzione e Controllo	di Supporto (ammin. e gestione)
Art.24	Indebita percezione di erogazioni; truffa in danno dello Stato o altre	X	X			X	X
Art.24bis	Delitti informatici e trattamento illecito di dati: falsità in doc.					?	?
Art.24ter	Delitti di criminalità organizzata	?		?		?	
Art.25	concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità e corruzione . . .					?	
Art.25bis	Falsità in monete, carte di pubblico credito, in valori di bollo, altre						
Art.25bis1	Delitti contro l'industria e il commercio previsti dal c.p.	X		X		?	
Art.25ter	Reati societari					?	?
Art.25 quater	Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico . . .						
Art.25 quater1	Mutilazione degli organi genitali femminili; danni della personalità individuale						
Art.25 quinquies	Delitti contro la personalità individuale (mobbing, sfruttamento . . .)						?
Art.25 sexies	Abuso di informazioni privilegiate e manipolazione del mercato . .	?				?	
Art.25 septies	Omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime			X		X	X
Art.25 octies	Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita					?	?
Art.25 octies bis1	Delitti in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti						
Art.25 novies	Delitti in materia di violazione del diritto d'autore . . .		?				
Art.25 decies	Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni . .					X	X
Art.25 undecies	Reati ambientali		X	X			
Art.25 duo-decies	Impiego di cittadini di Paesi terzi il cui soggiorno è irregolare e caporalato			?			
Art.25 ter-decies	sostegno a teorie di razzismo e xenofobia						
Art.25 quater-decies	Frode in competizioni sportive						
Art.25 quinquies decies	Reati tributari (dichiarazioni IVA-altre imposte e/o versamenti fraudolenti)					?	?
Art.25 sexies decies	Contrabbando			X		?	
Art.25 septies-decies	Disposizioni in materia di reati contro il patrimonio culturale (L. 22/2022)						
Art.25 duo-decies	Riciclaggio di beni culturali e devastazione di beni culturali e paesaggistici						
Art. 25-undecies	Disposizioni in materia di Delitti contro gli animali (Articolo aggiunto da L. n.82 del 6/06/2025)			?			
Norme Antitrust	Accordi illeciti con i concorrenti	?					
Parità di genere	Remunerazioni diverse a parità di compiti					?	?
Protezione dati personali	Insufficiente difesa contro hackeraggi ed altri accessi indesiderati						?
...							

Tabella 2

Rischi per la Legalità - nei processi amministrativi e gestionali

TABELLA 2		PROCESSI AMMINISTRATIVI			Protocolli di Prevenzione proposti	rischio residuo "To Be"			vigilanza (periodicità)
attività considerate:	possibile anomalia	gravità da 1 a 4	probabilità da 1 a 4	priorità da 1 a 16		gravità da 1 a 4	probabilità da 1 a 4	priorità da 1 a 16	trimestrale
Registrazioni contabili	Art.24: Art.25 ter c.1a.: Art.25 quinquiesdeis: Reati tributari	3	2	6	PR Attività ammin. e gestionali.	3	1	3	Cotrolli previsti dalla Procedura Attività amministrative
Registrazioni di cassa	come sopra	2	2	4		1	1	1	Confronto volumi uscite di cassa con uscite totali
Gestione del credito e debito commerciale e valutazione dei crediti	Art.25 ter c.1a.:	2	1	2		1	1	1	Riscontro del riepilogo annuale dei crediti con bilancio precedente
Registrazione degli acquisti, per beni e servizi "diretti"	Art.25 ter c.1a.: Art.25 quinquiesdeis: Reati tributari	2	1	2		1	1	1	come per attività 1
Registrazione degli acquisti, per beni e servizi "indiretti"	Art.24: Art.25 ter c.1a.: Art.25 quinquiesdeis: Reati tributari	2	1	2		1	1	1	Vigilanza periodica sulle prassi attuate
Calcoli e registrazione dei ratei e risconti attivi e passivi.	Art.24: Art.25 ter c.1a.: Art.25 quinquiesdeis: Reati tributari	1	1	1				0	come per attività 1
Gestione e amministrazione del personale	come sopra	1	1	1	come sopra, oltre a Pr. Formazione (S.Q.)			0	come per attività 1
Gestione, sviluppo e formazione delle R.U.	come sopra								Vigilanza periodica sulle prassi attuate
Gestione delle Informazioni personali.	Art.24 bis; L. 196/2003 & Reg.Eur. 679/2016	2	1	2	Sistema ISO 27001	1	1	1	

Reati (in generale) da considerare per i Processi e attività di AMMINISTRAZIONE E GESTIONE

Art.24: Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o ...
 Art.24 bis: Delitti informatici e trattamento illecito di dati: falsità in documenti ...
 Art.25 ter c.1a.: delitto di false comunicazioni sociali previsto dall'art. 2621 del codice civile
 Art.25 ter c.1h.: delitto di impedito controllo, previsto dall'articolo 2625, secondo comma,
 Art.25 quinquies: delitti contro la personalità individuale (per esempio, mobbing)
 Art.25 quinquiesdeis: Reati tributari