



Modello 231: adempimento od opportunità?

L'efficacia del modello 231

Dott. Marcello Serafini

02 Luglio 2025



Indice degli argomenti

- Approccio *risk based* vs. approccio *legal*
- L'integrazione con i Sistemi di Gestione presenti in azienda
- Il ruolo del management e del personale: difesa o attacco?
- Attività e controlli: un'occasione per definire meglio le mansioni
- Il ruolo dell'Organismo di Vigilanza: da controllore a stimolatore
- Il ruolo del referente interno
- Il ruolo del consulente nell'implementazione del Modello 231



Approccio *risk based* vs. approccio *legal*

L'approccio *legal*

- enfasi sulla protezione legale
- enfasi sulle sanzioni
- enfasi sulla rimozione degli effetti di non conformità
- insufficiente attenzione su ciò che è utile controllare (utile = a rischio)
- focus su aspetti irrilevanti (gestionali/dimensionali)
- enfasi sulla formalizzazione (corretta, ma se è utile)
- squilibrio tra controlli e importanza dei processi
- confusione tra cause ed effetti (mancanza di focus sull'organizzazione)
- visione puntuale delle problematiche
- utilizzo repressivo dell'Organismo di Vigilanza



Approccio *risk based* vs. approccio *legal*

L'approccio *risk based*

- prima di tutto: una accurata analisi del rischio (il resto consegue)
- enfasi sulla rimozione delle cause di non conformità
- enfasi sui processi e sulle procedure
- enfasi sulle responsabilità, mansioni e compiti
- equilibrio tra controlli e importanza dei processi
- focus sui concetti di probabilità e gravità
- visione sistemica delle problematiche
- utilizzo proattivo dell'Organismo di Vigilanza
- diversa visione del concetto di controllo (miglioramento)



Approccio *risk based* vs. approccio *legal*

Una provocazione: dimenticarsi di quale potrà essere l'interpretazione del giudice.

Il Modello deve essere elaborato e reso operativo dalla singola azienda, calibrandolo sulle proprie caratteristiche organizzative, dimensionali, operative, strutturali e del background storico.

Fare le cose che servono: se non c'è rischio è inutile il presidio.



L'integrazione con i Sistemi di Gestione presenti in azienda

I Sistemi di Gestione ISO (9001 - 14001 - 45001 - ecc.)

Integrazione della documentazione (Modello, Manuali, Procedure, Modulistica, ecc.)

Coerenza delle responsabilità attribuite (es. ambiente, sicurezza)

Integrazione dei sistemi informativi (es. flussi informativi verso l'OdV e segnalazioni)



Attività e controlli

L'occasione per ridefinire meglio le mansioni

- Attribuzione delle responsabilità
- Separazione dei compiti
- Efficacia, efficienza, tempestività ed esaustività dei flussi informativi
- Importanza delle procedure
- Importanza della comunicazione interna
- Revisione costante dei processi sulla base dei principi del miglioramento continuo
- Tracciabilità, intesa come verificabilità ex post del processo di decisione, autorizzazione e svolgimento delle attività. Non deve essere un adempimento burocratico.



Il ruolo del management: difesa o attacco?

Alcune *best practice*

- Prima di tutto: il Modello 231 non va «subìto»
- Non fare danni all'inizio: l'importanza di una buona formazione
- Non incutere paure ingiustificate a management e personale
- Equivalenza «rischio = presidio = opportunità = miglioramento»
- Monitorare fenomeni di *change management* durante l'introduzione del Modello 231 e segnalarli al Consulente prima e all'OdV poi
- Perché no? Adottare un sistema premiante (non solo sanzioni...)



Gli attori del management

Tipologie di manager coinvolti

- Prima di tutto: gli Amministratori, i Procuratori, il Top Management
- Fondamentale: il RSPP
- Importanti: funzioni personale, acquisti, commerciale, amministrazione, IT
- Necessario coinvolgere comunque tutto il middle management, a garanzia di un efficace sistema delle segnalazioni all'OdV



Il ruolo dell'Organismo di Vigilanza

da controllore a stimolatore

Caratteristiche dell'Organismo di Vigilanza:

- autonomia e indipendenza
- professionalità
- continuità di azione

Monocratico vs. Collegiale

L'interpretazione del ruolo: vigilanza sì, ma proattiva



Il ruolo del referente interno

- E' il riferimento del Consulente in fase di redazione del Modello 231 e dei documenti ad esso correlati
- E' il collettore tra l'Organismo di Vigilanza e la Società
- Garantisce un flusso di informazioni adeguato verso l'Organismo di Vigilanza
- Garantisce il canale informativo con i vertici aziendali
- Previene «passi falsi» dell'Organismo di Vigilanza
- Dà attuazione alle richieste dell'Organismo di Vigilanza



Il ruolo del consulente

Porta un punto di vista diverso, esterno

Cala la normativa sulla realtà specifica della singola Società che adotta il Modello 231 (rischio dei Modelli «fotocopia»)

Lega il Modello 231 con tutti gli altri aspetti legati alla compliance aziendale (es: GDPR, Whistleblowing, NIS2, ecc.)

Modello 231: un'opportunità per i management consultant, perché si entra a fondo sui processi aziendali

Q&A

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Dott. Marcello Serafini

Senior Consultant
Direzione, Organizzazione e Compliance

marcelloserafini1@gmail.com

mob.: +39 3483307163

LinkedIn www.linkedin.com/in/marcello-serafini-715265233