

Le funzioni dell'organismo di vigilanza e l'art. 2086 c.c.

Saldatura tra modelli 231, adeguati assetti organizzativi e statuto delle responsabilità nei controlli societari

Andrea Vesci — Esperto contabile e revisore legale

Aggiornato al 1 luglio 2026. Questione in costante evoluzione interpretativa: l'art. 2086 c.c. e il D.Lgs. 231/2001 si integrano nello statuto dei controlli interni societari.

Abstract: *L'articolo analizza le funzioni dell'organismo di vigilanza ex D.Lgs. n. 231/2001 alla luce delle più recenti riforme in tema di adeguati assetti organizzativi ex art. 2086 c.c. Si esamina la transizione del modello organizzativo da mero onere esimente a vero e proprio dovere gestorio degli amministratori, evidenziando come la carenza di tali presidi precluda l'adeguatezza degli assetti aziendali. Vengono inoltre indagati i profili di responsabilità civile e penale dei componenti dell'organismo, con specifico riguardo alle criticità derivanti dall'attribuzione di tali funzioni al collegio sindacale ai sensi dell'art. 6, comma 4-bis del decreto, e alla riconduzione della responsabilità del collegio sindacale-OdV all'alveo dell'art. 2407 c.c.*

Abstract: *This article analyses the functions of the compliance committee under Legislative Decree no. 231/2001 in light of the recent reforms concerning adequate organizational arrangements under art. 2086 of the Italian Civil Code. It examines the transition of the organizational model from a mere voluntary defense tool to an actual management duty of the directors, demonstrating how the absence of such measures prevents the adequacy of corporate structures. Furthermore, the civil and criminal liability profiles of the committee members are investigated, with specific attention to the issues arising from the assignment of these functions to the board of statutory auditors pursuant to art. 6, paragraph 4-bis of the decree, and the classification of the board's liability under art. 2407 of the Civil Code.*

01. Introduzione

L'evoluzione del diritto societario e penale d'impresa ha progressivamente trasformato la conformità organizzativa da mero adempimento formale a fulcro della **governance aziendale**. In questo contesto, le **funzioni dell'organismo di vigilanza** ex D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 assumono una valenza che supera la semplice mitigazione del rischio sanzionatorio per l'ente. La prevenzione della commissione

dei reati presupposto si inserisce in un quadro più ampio di controlli societari, in cui le esigenze di **trasparenza ed efficienza** della struttura organizzativa diventano elementi costitutivi della corretta gestione d'impresa.

La centralità della compliance organizzativa è stata ulteriormente rimarcata dalle riforme civilistiche che hanno ridefinito i doveri dell'organo di gestione. La saldatura tra il sistema di responsabilità degli enti e l'obbligo di istituire **adeguati assetti organizzativi**, amministrativi e contabili ha ridefinito il perimetro d'azione dei componenti degli organi amministrativi e di controllo. Ne deriva che lo studio del ruolo e dei compiti dell'organismo di vigilanza (OdV) richiede una rilettura sistematica che ne valorizzi la collocazione all'interno dell'ordinamento societario, analizzandone l'interfaccia con i preesistenti organi di controllo.

L'analisi proposta intende esaminare le criticità connesse all'attribuzione dei compiti dell'OdV al **collegio sindacale**, una soluzione introdotta per esigenze di semplificazione ma foriera di complessi problemi teorici e pratici. Parallelamente, verranno approfonditi i profili di **responsabilità civile e penale** in capo ai singoli membri dell'organismo, con particolare riguardo all'insussistenza di una posizione di garanzia penale omissiva e alle complesse interazioni con il principio di **adeguatezza degli assetti societari** sancito dall'articolo 2086 del codice civile.

02. Le funzioni dell'organismo di vigilanza nel sistema delle fonti

2.1 — L'inquadramento dogmatico dell'OdV

L'esame sistematico della disciplina posta dal D.Lgs. 231/2001 rivela una vistosa lacuna in merito alla precisa qualificazione giuridica dell'organismo di vigilanza. Il testo normativo si limita a indicare che debba trattarsi di un **organismo dell'ente** provvisto di "autonomi poteri di iniziativa e controllo", lasciando all'interprete il compito di definirne i contorni operativi. Come evidenziato da Rordorf¹, l'organismo non si colloca in una posizione di estraneità rispetto alla società, come avviene per i soggetti incaricati della revisione legale dei conti, ma si configura come un **organo interno**. Tale collocazione interorganica è essenziale per assicurare che la sua attività si svolga all'interno del perimetro organizzativo dell'ente, senza alterare i flussi comunicativi e i presidi interni di controllo.

Sotto il profilo funzionale, le **funzioni dell'organismo di vigilanza** si differenziano nettamente da quelle tipiche degli organi di amministrazione attiva. L'organismo non possiede **poteri deliberativi gestori** né la rappresentanza esterna dell'ente, e non può interloquire direttamente sulle scelte strategiche o commerciali della società. Il suo raggio d'azione si focalizza esclusivamente sulla conformità dell'agire societario rispetto alle prescrizioni del modello e sulla verifica dell'efficacia delle procedure implementate. Questa distinzione impedisce che l'OdV si trasformi in un co-gestore dell'impresa, salvaguardando il principio cardine dell'**esclusività dell'amministrazione** in capo all'organo gestorio e prevenendo improprie confusioni di ruoli che minerebbero la stabilità dell'assetto organizzativo.

La specificità dell'organismo risiede nella sua natura di organo di vigilanza c.d. di secondo livello, incaricato non di controllare singoli atti di gestione, bensì di monitorare la tenuta complessiva del **modello organizzativo e gestionale**. Esso opera come presidio di conformità a tutela dei beni giuridici protetti dalle norme penali presupposto, svolgendo compiti di auditing interno e compliance. Per preservare tale natura, la governance societaria deve garantire che i rapporti tra l'organismo e il management si modellino in senso **bidirezionale e cooperativo**, assicurando flussi informativi tempestivi e strutturati, senza che ciò comporti una subordinazione gerarchica dell'OdV nei confronti degli amministratori della società.

2.2 — I requisiti di operatività

L'effettività dell'esimente prevista dal decreto 231 postula che le **funzioni dell'organismo di vigilanza** siano supportate da specifici requisiti operativi, tradizionalmente riassunti nelle linee guida associative e recepiti dalla giurisprudenza. Il primo di tali requisiti è costituito dall'**autonomia e dall'indipendenza** dei suoi componenti. L'autonomia implica l'assenza di condizionamenti da parte degli organi societari e l'attribuzione di autonomi poteri di spesa e di ispezione. L'indipendenza esige invece che i membri dell'organismo siano estranei alle funzioni operative e gestionali dell'ente, onde evitare conflitti d'interesse. Tale requisito risulta particolarmente delicato qualora la nomina dell'OdV provenga, come accade di frequente, dallo stesso organo di gestione che è destinatario dell'attività di controllo.

Il secondo pilastro è rappresentato dalla **professionalità** dell'organismo. La complessità dei reati presupposto, che spaziano dagli illeciti societari a quelli ambientali e antinfortunistici, impone una **competenza multidisciplinare**. I componenti devono possedere specifiche nozioni di auditing, di analisi dei rischi e di tecniche di controllo interno. Non è sufficiente una generica preparazione giuridica o commerciale, bensì occorre una capacità tecnica atta a decodificare le risultanze organizzative e contabili. La professionalità si traduce pertanto nella capacità di valutare se le regole

preventive codificate nel modello siano adeguate alla specifica realtà aziendale e se vengano concretamente tradotte in procedure operative dai dipendenti.

Il terzo requisito cardine è rappresentato dalla **continuità d'azione**. La vigilanza non può risolversi in una verifica episodica o periodica, ma deve configurarsi come un'attività costante e integrata nella vita societaria. Questo presupposto richiede che l'organismo possa contare su una struttura di supporto dotata di risorse adeguate, che raccolga continuativamente le **segnalazioni e i flussi informativi** provenienti dalle diverse funzioni aziendali. Una vigilanza meramente saltuaria o burocratica svuota di efficacia il modello organizzativo, precludendo la tempestiva rilevazione delle anomalie o delle violazioni procedurali che precedono la consumazione dei reati.

Infine, l'adeguamento di tali requisiti al contesto concreto esclude che l'ente possa limitarsi a un'istituzione cartolare dell'organismo. In assenza di adeguate **risorse finanziarie e umane**, l'OdV rischia di presentarsi come una struttura inerme, incapace di svolgere compiti di reale controllo. È dovere dell'organo gestorio dotare l'organismo di un budget autonomo e di canali dedicati per la ricezione delle segnalazioni di violazione del modello. La carenza di tali presidi strutturali e operativi inficia l'idoneità organizzativa del modello, determinando la responsabilità dell'ente pur in presenza di una formale e apparentemente corretta adozione dei presidi di vigilanza.

03. Il cumulo di funzioni societarie ex art. 6, comma 4-bis D.Lgs. 231/2001

3.1 — La ratio della Legge di Stabilità 2012

La necessità di strutturare un organismo di vigilanza che rispetti pienamente i menzionati requisiti operativi si è scontrata, nella prassi societaria, con l'esigenza di razionalizzare i costi e semplificare l'architettura dei controlli interni. Proprio in questa prospettiva si colloca la riforma introdotta dall'art. 14, comma 12 della Legge 12 novembre 2011, n. 183 (c.d. Legge di Stabilità 2012), che ha inserito il comma 4-bis all'interno dell'articolo 6 del D.Lgs. 231/2001. La novella ha stabilito che, nelle società di capitali, il **collegio sindacale**, il consiglio di sorveglianza e il comitato per il controllo della gestione possono svolgere le **funzioni dell'organismo di vigilanza**. Come rilevato da Fantetti², l'intento primario del legislatore è stato quello di favorire la **riduzione degli oneri amministrativi** gravanti sulle

imprese, consentendo l'unificazione soggettiva dei controlli ed evitando la proliferazione di organi all'interno della medesima compagine societaria.

L'intervento normativo ha inteso coniugare l'efficienza economica con la razionalizzazione dei **flussi informativi interni**. Nelle società dotate di collegio sindacale, infatti, l'attribuzione dei compiti di OdV al medesimo organo consente di sfruttare le sinergie conoscitive derivanti dall'esercizio dei doveri di vigilanza sulla legalità e sulla correttezza dell'amministrazione. Si evita in tal modo il rischio di **duplicazioni o asimmetrie informative** tra soggetti che svolgono, seppur con finalità differenti, attività di monitoraggio e controllo sul medesimo corpo sociale. La concentrazione soggettiva risponde a una logica di semplificazione strutturale che rende la governance più snella, soprattutto nelle realtà societarie di medie dimensioni dove la costituzione di un organismo autonomo ad hoc comporterebbe un aggravio organizzativo e finanziario sproporzionato rispetto ai benefici preventivi attesi.

3.2 — Le criticità dogmatiche del cumulo

Nonostante gli indubbi vantaggi in termini di semplificazione e riduzione dei costi gestionali, la scelta di sovrapporre i ruoli solleva complesse **difficoltà di ordine sistematico**. Sotto questo profilo, autorevole dottrina ha evidenziato come l'unificazione soggettiva possa incrinare i presupposti di autonomia ed estraneità che devono caratterizzare la vigilanza ex D.Lgs. 231/2001. La sovrapposizione delle cariche rischia di generare un pericoloso **conflitto di interessi** interno. Il collegio sindacale, infatti, è chiamato a vigilare sull'adeguatezza degli assetti organizzativi adottati dagli amministratori, nel cui perimetro rientrano gli stessi modelli organizzativi. Sebbene lo studio fondamentale di Montalenti³ risalga all'epoca antecedente la novella del 2011, l'analisi ivi condotta sulle incompatibilità strutturali tra controllore e controllato è stata sistematicamente applicata dalla dottrina successiva al cumulo di funzioni, per evidenziare come i sindaci si trovino nella posizione di valutare procedure di cui essi stessi sono co-garanti o controllori diretti.

Ulteriori incongruenze emergono qualora si esamini l'applicazione della norma ai sistemi di governance alternativi a quello tradizionale. Come rilevato da Rordorf¹, l'attribuzione delle funzioni di OdV al comitato per il controllo sulla gestione nel **sistema monistico** appare dogmaticamente censurabile. I componenti di tale comitato, infatti, pur qualificati come indipendenti, sono a tutti gli effetti membri del consiglio di amministrazione, partecipano all'adozione delle delibere consiliari e condividono la responsabilità gestoria complessiva. Risulta pertanto assente quel grado di **alterità istituzionale** rispetto all'organo direttivo che il D.Lgs. 231/2001 richiede espressamente per escludere la colpa di organizzazione dell'ente. Anche nel sistema dualistico, l'affidamento al consiglio di

sorveglianza risente di analoghe frizioni, stante il coinvolgimento di tale organo nella determinazione delle linee strategiche della società.

Le incompatibilità strutturali del cumulo di funzioni

L'affidamento delle funzioni di organismo di vigilanza al collegio sindacale o ai comitati di controllo endo-consiliari genera una frizione con il requisito dell'alterità rispetto alla gestione. Nel sistema monistico, in particolare, i controllori partecipano all'amministrazione, determinando una commistione di ruoli che inficia il requisito dell'assoluta indipendenza richiesto dal D.Lgs. 231/2001.

3.3 — Riflessi sullo statuto di responsabilità civile e penale

L'analisi delle frizioni dogmatiche indotte dal cumulo delle funzioni si riflette inevitabilmente sullo **statuto di responsabilità** dei componenti dell'organo di controllo. Quando i sindaci assumono i compiti propri dell'organismo di vigilanza, si pone il problema di stabilire quale disciplina si applichi in caso di violazione dei doveri di vigilanza sul modello organizzativo. L'inadempimento degli obblighi specifici posti dalla normativa 231 viene attratto nella disciplina generale della **responsabilità civile dei sindaci** dettata dall'articolo 2407 del codice civile. Sebbene lo studio di Alessi, Abriani e Morera⁴ sia antecedente alla riforma del cumulo societario, la ricostruzione ivi condotta sui binari generali della responsabilità del collegio ex art. 2407 c.c. per violazione dei doveri d'ufficio è stata ritenuta applicabile anche all'inadempimento dei compiti ex D.Lgs. 231/2001, qualora questi ultimi vengano ad integrarsi nel mandato professionale dei sindaci.

La riconduzione della responsabilità all'alveo dell'articolo 2407 c.c. comporta rilevanti conseguenze pratiche in ordine all'**onere probatorio** e alla prescrizione dell'azione. L'inadempimento delle funzioni dell'organismo di vigilanza, innestandosi sul mandato sindacale, configura una responsabilità di natura contrattuale verso la società. Spetta pertanto all'ente, o ai soci che agiscono in via surrogatoria, provare l'esistenza del danno (ossia la sanzione applicata all'ente o il pregiudizio economico derivante dal reato presupposto) e il nesso causale tra l'omesso o insufficiente controllo e la commissione dell'illecito. I sindaci, per sottrarsi a responsabilità, devono dimostrare di avvalersi della **diligenza professionale** richiesta, fornendo prova dell'adeguatezza delle verifiche svolte.

Sotto il profilo temporale, il regime prescizionale dell'azione risente direttamente della qualificazione civilistica del rapporto. L'azione di responsabilità contro i sindaci per violazione dei doveri d'ufficio è soggetta alla **prescrizione quinquennale** ex articolo 2407, comma 3 c.c. Contrariamente a quanto

previsto per gli amministratori (per i quali la prescrizione è sospesa durante la carica ex art. 2941, n. 7 c.c.), la giurisprudenza prevalente ritiene che per i sindaci il termine di prescrizione decorra dal momento in cui il **danno si esteriorizza**, divenendo oggettivamente percepibile all'esterno dalla società. Questo regime temporale, agganciato alla manifestazione del pregiudizio patrimoniale (che spesso coincide con l'irrogazione della sanzione 231 all'ente), impone ai professionisti un rigoroso dovere di conservazione della **documentazione ispettiva** e dei verbali delle riunioni dell'OdV per un periodo significativo anche successivo alla cessazione formale del mandato.

Per quanto concerne i profili sanzionatori penali, la giurisprudenza tende a escludere una responsabilità automatica per concorso nel reato presupposto commesso dagli apicali o dai sottoposti. L'omessa vigilanza da parte del collegio sindacale-OdV non equivale a concorso nel reato qualora manchi la prova del **dolo, anche generico**, o dell'accordo criminoso. Tuttavia, l'inottemperanza sistematica ai doveri di controllo, a fronte di macroscopiche violazioni procedurali, può essere valutata dal giudice penale come elemento indiziario di un'accettazione consapevole del rischio di commissione dei reati, qualificando la condotta in termini di **dolo eventuale**. Ciò impone ai sindaci una rigorosa e documentata verbalizzazione di tutte le attività svolte in veste di OdV.

In conclusione, l'attribuzione cumulativa delle funzioni espone l'organo di controllo a un sensibile **aggravamento del rischio professionale**. I sindaci non possono invocare i limiti di responsabilità tipici dei terzi membri di un OdV puro, poiché le loro condotte omissive vengono valutate alla luce del più rigoroso statuto del collegio sindacale. Ne consegue l'opportunità di mantenere una **rigida separazione documentale** e procedurale tra le adunanze sindacali e le sessioni dedicate all'attività dell'organismo di vigilanza, garantendo che le risultanze ispettive relative al modello 231 confluiscono in appositi registri verbali autonomi per preservare la specificità dell'azione di compliance svolta.

04. La responsabilità civile e penale dell'OdV "puro"

4.1 — L'assenza di una posizione di garanzia ex art. 40, comma 2 c.p.

Qualora l'ente decida di non avvalersi della facoltà di cumulo soggettivo e nomini un organismo di vigilanza ad hoc (c.d. OdV puro), i profili di responsabilità penale dei singoli componenti si strutturano secondo coordinate dogmatiche differenti. La questione centrale concerne l'eventuale configurabilità, in capo ai membri dell'organismo, di una **posizione di garanzia** rispetto all'impedimento dei reati presupposto. Tale ricostruzione interpretativa presuppone, ai sensi dell'articolo 40, comma 2 del codice

penale, la sussistenza di un obbligo giuridico di impedire l'evento criminoso, supportato da corrispondenti **poteri impeditivi e reattivi**. Come ampiamente rilevato da De Stefanis⁵, l'esame della normativa esclude in radice la configurabilità di tale obbligo in capo ai componenti dell'organismo di vigilanza puro.

La fonte dei doveri dell'organismo risiede nel modello organizzativo e nel relativo atto di nomina, i quali definiscono compiti di mera iniziativa, controllo e informazione a tutela della legalità aziendale. L'OdV non possiede per legge **poteri coercitivi o sanzionatori** nei confronti dei dipendenti o del management della società, né può autonomamente inibire operazioni o bloccare delibere gestorie. A fronte di questo orientamento maggioritario volto ad escludere la posizione di garanzia per l'assenza di poteri gestori, si contrappone l'indirizzo minoritario di Panagia⁶, il quale sostiene invece la configurabilità di una posizione di garanzia in capo all'OdV in virtù della sua funzione di controllo preventivo e di salvaguardia della legalità societaria. Tuttavia, la tesi prevalente ribadisce che, in assenza di effettivi poteri d'azione e reazione, mancano le precondizioni oggettive per attribuire all'OdV un potere di **omesso impedimento dell'evento** ex art. 40 c. 2 c.p., restando l'attività dell'organismo circoscritta alla sola segnalazione delle anomalie riscontrate.

L'unica eccezionale ipotesi in cui potrebbe astrattamente ipotizzarsi una condotta impeditiva dell'OdV concernerebbe la presentazione di un esposto o di una denuncia all'autorità giudiziaria. Tuttavia, un simile **obbligo di denuncia** non grava sui soggetti privati o sui professionisti che compongono l'organismo, eccettuati i casi specifici in cui gli stessi rivestano la qualifica di pubblici ufficiali o incaricati di pubblico servizio nell'esercizio delle proprie funzioni aziendali. Inserire un siffatto dovere nell'atto di conferimento dell'incarico risulterebbe impraticabile, in quanto nessun professionista accetterebbe di assumere un ruolo operativo così esposto a rischi penali, e la stessa società eviterebbe di contrattualizzare un presidio che comporterebbe una sistematica **disclosure esterna** dei propri processi aziendali riservati.

In assenza di una posizione di garanzia formale, la responsabilità penale dei singoli componenti dell'organismo di vigilanza per i reati presupposto commessi da soggetti interni all'ente può configurarsi esclusivamente a titolo di **concorso commissivo nel reato**. Ciò richiede una condotta attiva che abbia concretamente agevolato la commissione dell'illecito, supportata da una piena consapevolezza e volontà di concorrere con gli autori materiali dell'evento criminoso. L'inerzia o l'omesso controllo sul corretto funzionamento del modello organizzativo non sono pertanto idonei a fondare un giudizio di responsabilità penale a titolo di concorso omissivo ex art. 40 comma 2 c.p., ponendo i componenti dell'OdV al riparo da automatismi sanzionatori in caso di condanna penale della società.

4.2 — Il nesso causale e i criteri di causalità omissiva

Oltre all'insussistenza di una specifica posizione di garanzia in capo all'organismo, la ricostruzione di una responsabilità omissiva a carico dei suoi componenti incontra un ulteriore sbarramento sul piano del **nesso di causalità**. Nei reati omissivi impropri, la verifica del nesso causale impone un giudizio controfattuale particolarmente rigoroso. Secondo i principi cardine enunciati dalla storica sentenza delle Sezioni Unite Francese⁷, il nesso causale può essere ravvisato solo qualora si accerti che, ipotizzandosi come realizzata la condotta doverosa omessa, l'evento criminoso non si sarebbe verificato con una **probabilità logica vicina alla certezza** o con credibilità razionale. Applicare tale controfattuale all'attività dell'OdV risulta estremamente complesso, data la natura indiretta del suo controllo.

L'indagine deve accertare se un tempestivo intervento di segnalazione da parte dell'OdV nei confronti dell'organo amministrativo avrebbe effettivamente impedito la commissione del reato da parte del soggetto apicale o del sottoposto. Trattandosi di un organo privo di **poteri di amministrazione attiva** o di veti operativi, l'efficacia impeditiva della sua segnalazione dipende interamente dalla successiva e discrezionale reazione degli amministratori. Qualora l'organo amministrativo avesse comunque deciso di compiere l'illecito penale ignorando le segnalazioni, o qualora il reato fosse stato perpetrato con modalità fraudolente idonee a eludere anche un controllo diligente, l'omissione addebitata all'OdV risulterebbe priva di **efficienza causale** rispetto all'evento, escludendo la responsabilità penale dei suoi componenti.

In conclusione, la natura prettamente informativa e ispettiva delle mansioni devolute all'organismo di vigilanza rende l'accertamento del nesso causale controfattuale un ostacolo quasi insormontabile per la pretesa punitiva. Solo in presenza di un'evidente collusione o di una cosciente e sistematica omissione di segnalazioni a fronte di condotte illecite note e facilmente impedibili si potrebbe profilare un concorso materiale o morale. Negli altri casi, l'eventuale colpa dell'organismo nella vigilanza sul funzionamento del modello organizzativo assume rilievo esclusivamente sul piano della **responsabilità civile contrattuale** verso l'ente per inadempimento del mandato, senza potersi convertire in una co-responsabilità penale per l'illecito commesso dal soggetto autore materiale del reato.

05. La saldatura sistematica con l'art. 2086 c.c. e la

governance aziendale

5.1 — Il modello 231 come componente essenziale degli adeguati assetti

Se la responsabilità penale omissiva dell'organismo di vigilanza puro trova insuperabili sbarramenti dogmatici, lo scenario dei controlli interni ha subito una profonda mutazione con il rafforzamento dei doveri civilistici di organizzazione societaria. L'introduzione del secondo comma dell'articolo 2086 del codice civile, ad opera del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, ha imposto a tutte le società l'obbligo di istituire **adeguati assetti organizzativi**, amministrativi e contabili. Come rilevato da Rordorf¹, questo dovere gestorio, pur finalizzato anche alla tempestiva rilevazione dei sintomi di crisi, si estende alla generale prevenzione dei rischi aziendali. In tale perimetro, l'adozione e l'efficace attuazione del modello organizzativo 231 cessa di configurarsi come una mera facoltà per l'ente, qualificandosi quale **tassello inderogabile** degli assetti di cui all'art. 2086 c.c., in quanto un assetto organizzativo sprovvisto di presidi contro il rischio reato non potrebbe civilmente reputarsi adeguato.

L'integrazione sistematica tra conformità penale e doveri civilistici trova riscontro negli orientamenti dottrinali che hanno analizzato l'evoluzione dei controlli interni. Sebbene lo studio classico di Irrera⁸ del 2005 fosse incentrato sui doveri generali di organizzazione post-riforma del 2003, la dottrina successiva — come evidenziato da Montalenti⁹ nel 2021 e da Calandra Buonauro¹⁰ nel 2020 — ha progressivamente saldato tale impianto ai nuovi precetti dell'art. 2086 c.c. e alla compliance 231. In questa prospettiva integrata, la corretta gestione societaria esige che il management monitori attivamente i rischi di reato, poiché la commissione di un illecito 231 è idonea a determinare sanzioni interdittive o pecuniarie capaci di compromettere la **continuità aziendale** e provocare l'insolvenza.

La saldatura tra i due sistemi normativi comporta importanti riflessi in punto di responsabilità degli amministratori verso la società e i creditori sociali. Fin dagli studi di Sfameni¹¹ del 2007 e di Rossi¹² del 2009 si era rilevato come l'omessa adozione o l'inefficace manutenzione dei modelli 231 potesse fondare un'azione civile di responsabilità contro l'organo gestorio per **violazione dei doveri di diligente gestione**. Con l'avvento del nuovo comma 2 dell'art. 2086 c.c., tale impostazione è stata definitivamente codificata nel dovere di istituire adeguati assetti organizzativi: l'omissione esclude l'applicabilità della c.d. **business judgment rule**, in quanto non investe scelte discrezionali di merito economico, bensì integra l'inottemperanza a precisi obblighi organizzativi di legge.

In questa prospettiva, le **funzioni dell'organismo di vigilanza** subiscono un'estensione indiretta, ponendosi come elemento di raccordo tra la compliance penale e la tenuta degli adeguati assetti

civilistici. L'OdV non si limita a verificare la prevenzione dei reati, ma diviene un sensore organizzativo che monitora l'efficacia dei presidi interni a tutela del patrimonio sociale e della continuità operativa dell'impresa. Gli amministratori sono tenuti a recepire tempestivamente le segnalazioni dell'organismo e ad aggiornare il modello in relazione alle anomalie riscontrate, traducendo l'attività di controllo in un processo continuo di **manutenzione degli assetti societari**.

Integrazione civilistica del Modello 231 negli assetti societari

La conformità organizzativa ex D.Lgs. 231/2001 si salda con il precetto dell'art. 2086, comma 2 c.c. L'adozione del modello e la nomina dell'OdV cessano di essere un onere facoltativo per divenire parte del dovere inderogabile di istituzione di adeguati assetti, la cui omissione espone gli amministratori ad azioni di responsabilità civile contrattuale.

5.2 — Flussi informativi e continuità aziendale

L'efficacia della manutenzione organizzativa degli assetti è subordinata alla strutturazione di corretti **flussi informativi bidirezionali** tra i diversi soggetti che compongono il sistema di controllo interno. La cooperazione tra l'organismo di vigilanza, l'organo amministrativo e il collegio sindacale costituisce la precondizione per rilevare tempestivamente i sintomi di crisi e prevenire il compimento di reati presupposto. L'OdV deve poter disporre di canali privilegiati per la ricezione delle segnalazioni relative a comportamenti anomali o violazioni procedurali, che a loro volta alimentano le relazioni periodiche destinate al consiglio di amministrazione. L'interscambio informativo deve svolgersi in modo formale e costante, garantendo la tempestività delle comunicazioni al fine di consentire reazioni repentine da parte della società.

In questo quadro, il collegamento tra la conformità organizzativa 231 e il controllo sindacale civilistico si traduce in periodici scambi di verbali e incontri congiunti. Il collegio sindacale, nell'esercizio delle sue funzioni di vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, deve verificare che gli amministratori diano tempestivo seguito alle **raccomandazioni dell'organismo di vigilanza**. Il flusso informativo di ritorno verso l'OdV garantisce che l'organismo sia a conoscenza dei mutamenti strutturali o operativi della società, permettendo un costante allineamento delle procedure preventive. Questa sinergia tra organi, lungi dal sovrapporre le competenze, salvaguarda la **continuità aziendale** e assicura che il sistema organizzativo operi come un presidio organico e coerente di fronte a tutti i rischi della gestione societaria.

06. Conclusioni e prospettive di riforma (de iure condendo)

L'indagine svolta evidenzia come il funzionamento dei sistemi di controllo interno stia vivendo una fase di profonda riorganizzazione concettuale. La transizione delle **funzioni dell'organismo di vigilanza** da presidio di sola compliance penale a componente essenziale degli adeguati assetti organizzativi societari rappresenta una saldatura sistematica ormai ineludibile. La gestione dei rischi di reato presupposto si integra a pieno titolo nei doveri di corretta amministrazione gravanti sull'organo gestorio. Gli amministratori non possono limitarsi a una ricezione passiva del modello 231, ma devono garantirne il costante aggiornamento procedurale a tutela della stabilità patrimoniale e della stessa continuità aziendale dell'ente.

Le criticità evidenziate in tema di cumulo soggettivo con l'organo sindacale testimoniano le difficoltà di coniugare le esigenze di semplificazione economica con la rigorosa tutela dell'autonomia e dell'alterità soggettiva dei controllori. Sebbene l'art. 6, comma 4-bis offra indubbi risparmi di spesa, lo statuto di responsabilità civile disciplinato dall'art. 2407 c.c. attrae i sindaci in un alveo sanzionatorio rigoroso, che ne incrementa sensibilmente il rischio professionale. Nel contempo, l'assenza di una posizione di garanzia penale omissiva ex art. 40, comma 2 c.p. in capo all'OdV puro salvaguarda l'autonomia dell'organo di controllo rispetto alla gestione attiva dell'impresa, preservandone il ruolo ispettivo-valutativo.

In prospettiva de iure condendo, si delinea l'opportunità di interventi riformatori volti a razionalizzare il sistema della responsabilità degli enti. In questo senso, lo schema di riforma teso a introdurre la certificazione del modello organizzativo ad opera di soggetti terzi abilitati è stato oggetto di attenta analisi dottrinale. Pur ravvisandovi un possibile strumento di certezza per le imprese, lo studio di Mucciarelli¹³ ha evidenziato forti perplessità, segnalando il rischio di un'eterogenesi dei fini: la certificazione, infatti, non potrebbe vincolare il sindacato del giudice penale sull'effettiva idoneità del modello nel caso concreto, rischiando di ridursi a un mero costo aggiuntivo di natura burocratica per le società senza offrire un'esimente reale e automatica. Tale monito dottrinale evidenzia la complessità di delineare standard preventivi certificati che riducano la discrezionalità giudiziale, valorizzando al contempo il ruolo tecnico di auditing dei revisori e dei commercialisti.

Fonti Utilizzate

Normativa di riferimento

[D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231](#) — Responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica.

[Legge 12 novembre 2011, n. 183](#) — Legge di Stabilità 2012 (art. 14, commi 12 e 13).

[Codice Civile](#) (artt. 2086, 2397, 2403, 2407, 2477).

[Codice Penale](#) (art. 40, comma 2).

[D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14](#) — Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza.

Giurisprudenza citata

7. Cass. Pen., Sez. Un., 11 settembre 2002, n. 30328 (Sentenza Franzese). La pronuncia stabilisce i rigorosi criteri per l'accertamento del nesso causale nei reati omissivi impropri, richiedendo un giudizio controfattuale caratterizzato da un'alta probabilità logica vicina alla certezza.

Dottrina richiamata

1. Rordorf R., *L'Organismo di vigilanza nel quadro del D.Lgs. n. 231/2001*, in *Le Società*, n. 1, 1 gennaio 2022, p. 5. Il contributo esamina le funzioni e i compiti dell'OdV e propone un'innovativa lettura sulla saldatura tra i presidi di prevenzione dei reati e il dovere degli amministratori di istituire adeguati assetti organizzativi ex art. 2086 c.c.
2. Fantetti F. R., *L'organismo di vigilanza ex d.lg. n. 231/2001 e le modifiche introdotte dalla legge di stabilità 2012*, in *La Responsabilità Civile*, n. 5, 1 maggio 2012, p. 369. L'autrice approfondisce le semplificazioni indotte dall'art. 6, comma 4-bis, analizzandone i riflessi in termini di risparmio di spesa per le società e di razionalizzazione del sistema dei controlli.
3. Montalenti P., *Conflitto di interessi e funzioni di controllo: collegio sindacale, consiglio di sorveglianza, revisori*, in *Giur. comm.*, 2007, I, 555. Lo studio analizza i potenziali conflitti d'interesse e le incompatibilità strutturali che possono derivare dalla sovrapposizione tra organi gestori e funzioni di controllo interno.

4. Alessi, Abriani, Morera (a cura di), *Il collegio sindacale. Le nuove regole*, Milano, 2007. L'opera delinea i caratteri della responsabilità civile e penale dei sindaci, ricostruendo l'onere probatorio e la diligenza richiesta nello svolgimento delle mansioni di vigilanza.
5. De Stefanis R., *Profili di responsabilità dell'Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs. 231/2001*, in *Danno e Responsabilità*, n. 4, 1 aprile 2010, p. 329. L'autrice nega la configurabilità di una posizione di garanzia ex art. 40, comma 2 c.p. in capo ai componenti dell'OdV, stante l'assenza di autonomi poteri di amministrazione attiva o di veti impeditivi reattivi.
6. Panagia G., *Rilievi critici sulla responsabilità punitiva degli enti*, in *Riv. trim. dir. pen.*, 2008, 165. Il saggio esamina criticamente la responsabilità degli enti e dei loro componenti, focalizzandosi sull'assenza di poteri reattivi impeditivi dell'OdV puro rispetto ai reati commessi dai soggetti apicali.
8. Irrera M., *Assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, Milano, 2005. Monografia di riferimento sull'evoluzione dogmatica del principio di adeguatezza organizzativa e sui doveri di vigilanza degli amministratori societari.
9. Montalenti P., *Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: assetti adeguati, rilevazione della crisi, procedure di allerta nel quadro generale della riforma*, in *Crisi d'impresa, prevenzione e gestione dei rischi*, Milano, 2021, 13 ss. Il saggio analizza l'art. 2086 c.c. e descrive la saldatura logico-operativa tra assetti organizzativi e gestione del rischio-crisi.
10. Calandra Buonauro F., *Corretta organizzazione e adeguatezza degli assetti organizzativi nella società per azioni*, in *Giur. comm.*, 2020, I, 439 ss. L'autore discute l'adeguatezza dell'assetto come dovere inderogabile degli amministratori, rilevandone le connessioni con i modelli organizzativi penali.
11. Sfameni P., *Responsabilità del reato degli enti e nuovo diritto azionario: appunti in tema di doveri degli amministratori ed organismo di vigilanza*, in *Riv. Società*, 2007, 154 ss. Contributo focalizzato sulla responsabilità civile degli amministratori derivante dalla mancata adozione o inefficace manutenzione del modello 231.
12. Rossi A., *Modelli di organizzazione, gestione e controllo: regole generali e individuazioni normative specifiche*, in *Giur. it.*, 2009, 1837. L'autore sostiene che

l'adeguatezza degli assetti societari non possa ritenersi sussistente in assenza dell'adozione del modello 231, configurandone il carattere vincolante.

- 13.** Mucciarelli F., *Una progettata modifica al D.Lgs. n. 231/01: la certificazione del modello come causa di esclusione della responsabilità*, in *Le Società*, n. 10, 1 ottobre 2010, p. 1247. Il contributo discute la proposta di certificazione dei modelli organizzativi come causa esimente ad efficacia scriminante e le ricadute per l'OdV.



A cura di:

Andrea Vesci

Esperto contabile e revisore legale

Si occupa di consulenza aziendale, modelli organizzativi ex D.Lgs. 231/2001 e sistemi di controllo interno. Per Metodo Giuridico analizza le connessioni tra corporate governance, adeguati assetti societari e responsabilità degli enti.