

# La reputazione è davvero l'asset più importante per un'azienda?



L'adozione diffusa del reporting ESG ha indirettamente "tranquillizzato" gli investitori e i cittadini, ma, al contempo, ha distratto le aziende dall'attrezzarsi per causare un impatto sociale rilevante riguardo alle questioni centrali per i propri business: come se, assolti gli obblighi ESG, si potesse tirare un respiro di sollievo, con la certezza di aver fatto bene "i compiti a casa".

---

# La nuova norma UNI 11961:2024 sulla compliance a supporto dei sistemi integrati ISO ed i modelli 231



## Premesse

I sistemi di gestione volontari vedono oggi come unico punto di correlazione col D. Lgs. n° 231/2001, l'art. 30 del D. Lgs. n° 81/08 per i reati in tema di salute e sicurezza sul lavoro. I sistemi di gestione sono ormai ampiamente diffusi nelle organizzazioni e permettono di strutturare un sistema integrato aziendale per dare evidenza dell'effettiva ed efficace attuazione delle misure adottate dall'azienda in tema di compliance.

Per potere chiarire e valorizzare tali misure di correlazione con i dettami previsti dal D.Lgs. n° 231/2001 è stata redatta una norma nazionale, la UNI 11961:2024 *“Linee guida per*

***l'integrazione del sistema di gestione per la compliance UNI ISO 37301:2021 a supporto dei Modelli Organizzativi di Gestione e Controllo e degli Organismi di Vigilanza in conformità al D.Lgs.231/2001"*** pubblicata in data 17 dicembre 2024.

## **Contesto nazionale in tema di Compliance** □

A più di vent'anni dall'introduzione del D. □ Lgs. 231/2001 relativo alla cosiddetta "**responsabilità amministrativa degli Enti**", si assiste ancora oggi ad una **variabilità molto ampia** nell'applicazione dei dettami legislativi. □ Le linee guida delle associazioni di categoria sono un importantissimo strumento di indirizzo per le imprese ma permane un'**incertezza di fondo** sulle modalità operative di **attuazione** per fare in modo che un Ente virtuoso che voglia dotarsi di un Modello di Gestione, Organizzazione e Controllo conforme ai dettami legislativi, possa svilupparlo e mantenerlo nel tempo secondo modalità e approcci solidi e sistemici, anche al fine di garantire i principi di **adeguatezza ed effettività** necessari per poter dimostrare il **valore esimente** del Modello per l'Ente stesso. □

## **Esperienze e criticità rilevate**

Gli "addetti ai lavori" e le imprese più "illuminate" chiedono da tempo di potere riconoscere gli sforzi delle aziende nell'ambito della Compliance Integrata ma, purtroppo, **né la legislazione, né la giurisprudenza** in più di 20 anni di applicazione del D. Lgs.231/2001 hanno aiutato a riconoscere tale sforzo se non con degli **accenni ad assunzione di esimenza** di Modelli sviluppati secondo le **best practice** del settore – tra tutti, ma non le sole, citiamo le "**Linee guida di Confindustria**"<sup>(1)</sup> - .

In tale alea di incertezza, si è rilevata inoltre un approccio

a “macchia di leopardo” delle **procure italiane** che si sono mosse e si muovono con sensibilità molto diverse tra loro, vedendo una penalizzazione o agevolazione delle imprese con processi in corso ex-D.Lgs.231 dipendenti dall’area geografica in cui il processo è svolto.

Infine, in un contesto molto incerto e con poche sentenze giurisprudenziali a supporto delle imprese illuminate che attuano da anni una Compliance Integrata, l’assenza di norme attuative più chiare hanno agevolato la proliferazioni di **Modelli “cut and paste”** con una **dubbia utilità** per le imprese che li hanno implementati se non, addirittura, controproducenti per l’Ente in sede di giudizio.

## **La norma di collegamento tra ISO e D.Lgs. □ 231/2001**

La predisposizione di un **documento normativo nazionale** è stato ritenuto un utile compendio per creare una **diretta correlazione**:

- tra gli strumenti sistemici forniti dalle **norme ISO e i Modello 231**,

sulla base del riconoscimento già avvenuto dal legislatore nell’ambito dei reati antinfortunistici (art. □ 30 del D.Lgs. □ 81/2008). □

Questa correlazione permette di **integrare il sistema di gestione** con i protocolli e gli strumenti attuativi del Modello stesso, in linea con i principi già espressi nella recente revisione di Linee guida associative e dall’Harmonized Structure (ex-HLS) dell’ISO. □

## **Progetto di normazione: cronoprogramma**

## dei lavori □

- Marzo 2022: Avvio inchiesta pubblica preliminare e approvazione del progetto di norma. □
- Aprile 2022: Approvazione avvio lavori progetto di norma (15 sì, 1 astensione). □
- Novembre 2023: Redazione del draft della norma. □
- Marzo 2024: Finalizzazione del final draft della norma. □
- Giugno 2024: Chiusura inchiesta pubblica finale. □
- Luglio 2024: Recepimento commenti da inchiesta pubblica finale e finalizzazione della norma. □
- Dicembre 2024: Pubblicazione della nuova norma UNI 11961:2024. □

## La nuova norma nazionale in tema di Compliance □

La norma nazionale UNI 11961:2024 è un'importante novità nel panorama della Compliance Integrata in quanto:

- per la prima volta, in Italia abbiamo una norma volontaria di **collegamento tra il mondo dei sistemi di gestione ISO e il mondo dei reati amministrativi** ex-D.Lgs.231/2001.

Questa rivoluzione copernicana permetterà alle aziende di aggiungere, **tra le misure esimenti in sede processuale**, che la stessa:

1. ha adottato un Modello 231;
2. ha insediato un OdV con poteri di vigilanza e controllo e,
3. ha "integrato" il sistema aziendale con un sistema di gestione per la Compliance conforme alla UNI ISO

37301:2021, meglio ancora, se certificato con organismo di certificazione sotto accreditamento (e quindi controllo) di ACCREDIA.

Questo approccio integrato dovrà riflettersi anche in una revisione dei Modelli 231 e sarà di ausilio al lavoro degli Organismi di Vigilanza in conformità al D.Lgs. n° 231/2001”.

Vediamo ora alcuni paragrafi della norma UNI per capire la correlazione tra il sistema di gestione ISO e il D.Lgs.231/2001, letto in combinato disposto con le Linee Guida di Confindustria.

## **Comprendere l'organizzazione e il suo contesto (§4.1) □**

La comprensione dell'organizzazione e del suo contesto è uno dei passaggi iniziali fondamentali per **conoscere i processi aziendali** rilevanti dell'Ente al fine dell'inquadramento degli ambiti di attuazione del Modello di Gestione, Organizzazione e controllo (Modello 231) ai sensi del D. n° Lgs. 231/2001 e al fine dell'implementazione del Sistema di Gestione per la Compliance conforme alla norma UNI ISO 37301:2021. □

## **Organismo di governo e Alta Direzione (§5.1.1) □**

Nelle attività di progettazione di un Modello Organizzativo ai sensi del D.Lgs. n° 231/2001 in linea con i requisiti della UNI ISO 37301 occorre identificare correttamente i soggetti che, secondo la norma tecnica, sono **assegnatari delle principali responsabilità** per la progettazione ed attuazione di un sistema di gestione della compliance. □

## **Informazioni Documentate (§7.5) □**

Il tema della documentabilità e della documentazione merita una particolare attenzione. □ La norma UNI ISO 37301 e, in generale, tutte le norme UNI ISO che attuano l'HS (*Harmonized structure*) hanno visto demandare all'organizzazione la scelta

di quali informazioni documentare con una conseguente e graduale **semplificazione della burocrazia**. □

## Conclusioni

La nuova norma nazionale sulla *compliance* rappresenta un importante passo avanti per le organizzazioni italiane, fornendo linee guida chiare e sistemiche per l'integrazione dei sistemi di gestione per la compliance con i Modelli 231. Questo strumento normativo non solo **facilita** la progettazione, attuazione e controllo dei **modelli di gestione**, ma contribuisce anche a dimostrare l'**adeguatezza ed effettività** dei presidi di controllo e prevenzione del reato, supportando le imprese nel loro percorso di conformità legislativa e miglioramento continuo. □

Inoltre, implementare un Sistema per la Compliance Integrata aziendale che veda dialogare, conformemente alla norma UNI 11961:2024, il Modello 231 e il sistema di gestione per la Compliance, conforme alla norma UNI ISO 37301:2021, meglio ancora se quest'ultimo certificato da un organismo di parte terza accreditato, dovrebbe permettere alle aziende di vedere **rinforzata la posizione di esimenza** in sede processuale.

Ora, attendiamo e speriamo che la giurisprudenza "batta un colpo".

*Intervento di Alessandro FOTI, Esperto in Compliance e HSE, Chairman dell'Organo Tecnico UNI "Governance delle organizzazioni" e Vicepresidente di AIAS – Associazione Italiana Ambiente e Sicurezza*

---

# Bari, Poma: “La reputazione è identità, non immagine”



La reputazione è un capitale invisibile ma concreto, un patrimonio che ogni individuo, azienda o istituzione costruisce (o distrugge) nel tempo. È questo il cuore del messaggio emerso dalla presentazione del libro *Crash Reputation*, che si è tenuta il 16 maggio 2025 nella sede della Fondazione Tatarella, alla presenza di uno degli autori, il prof. Luca Poma, docente di Reputation Management alla LUMSA di Roma e all'Università di San Marino.

---

## Il crescente ruolo del

# foresight in tempi d'incertezza



Una disciplina nata decenni fa che si rivela oggi indispensabile a cogliere i trend futuri

---

## Come rimuovere in sicurezza i virus dal MacBook



I Mac sono considerati storicamente più sicuri rispetto ad altri sistemi operativi, come Windows, per diversi motivi: MacOS è basato su Unix, un sistema operativo progettato con un'architettura che separa chiaramente i livelli di accesso e privilegio. Questo rende più difficile per i malware ottenere il controllo dell'intero sistema senza l'autorizzazione dell'utente.