LE NUOVE SFIDE NELLA «COMPLIANCE 231»

Gruppi di imprese e riforma 231

Giovedì 29 ottobre 2026

Dott.ssa Benedetta Parena – Commercialista in Torino

Il filo conduttore

Dal «chi risponde» al «come si organizza la prevenzione»

LA TESI

Non una responsabilità «di gruppo», ma una compliance di gruppo

Criteri organizzativi per una prevenzione unitaria, coerente con l'autonomia soggettiva di ciascuna società.

1. Il gruppo nel diritto civile
2. Vantaggi compensativi e interesse
3. Il silenzio (consapevole) del Decreto e la Cassazione
4. Le prospettive di riforma
5. Funzioni accentrate e Organismo di Vigilanza
6. Proposte e conclusioni

Autonomia e integrazione

Il gruppo è il luogo in cui la tensione emerge con più chiarezza

Autonomia soggettiva

Ogni società è un autonomo centro di imputazione di rapporti, obblighi e responsabilità: principio del diritto societario, recepito dal d.lgs. 231/2001.

Integrazione organizzativa

Compliance, internal audit, risk management, tesoreria, legale e risorse umane progettati e gestiti con logica unitaria di gruppo.

Spinte all'integrazione dei controlli

- Art. 2086 c.c.
- GDPR
- Whistleblowing
- ESG
- Antiriciclaggio
- Resilienza operativa digitale

? La prevenzione può essere organizzata su base unitaria senza alterare i presupposti imputativi del Decreto?

Il d.lgs. 47/2026 e la vigilanza

Il diritto societario allarga la vigilanza al sistema di controllo interno

ART. 2396-QUINQUIES C.C.

«L'organo di controllo vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, nonché sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società, ***ivi compreso il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e il coordinamento delle sue funzioni****.»*

In vigore dal 29 aprile 2026 – attuazione della Legge Capitali (l. 21/2024)

Tre sistemi, stesso perimetro

Tradizionale	Collegio sindacale
Dualistico	Consiglio di sorveglianza
Monistico	Comitato per il controllo sulla gestione

Il legislatore societario ragiona già per controlli integrati e coordinati

Il gruppo nel codice civile

Una nozione che il legislatore ha scelto di non scrivere

2003	Artt. 2497–2497-septies c.c.: si disciplina la direzione e coordinamento, non il gruppo. Scelta consapevole (Relazione al d.lgs. 6/2003).
Art. 2497-sexies	Direzione unitaria presunta, salvo prova contraria, con obbligo di consolidato o controllo ex art. 2359 c.c.
Art. 2497-septies	La direzione può fondarsi anche su un vincolo contrattuale tra società formalmente indipendenti.
CCII 2019	Art. 2, lett. h), d.lgs. 14/2019: prima definizione espressa, ma settoriale, ai soli fini concorsuali.

IL PRINCIPIO

Autonomia giuridica di ciascuna società

Ogni «circolazione» di responsabilità, obblighi o effetti tra società del gruppo richiede una norma specifica: non si presume dalla sola appartenenza.

Il ponte dei vantaggi compensativi

Uno strumento nato per conciliare autonomia e strategia unitaria

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

Art. 2497-ter c.c.

Decisioni influenzate dalla capogruppo analiticamente motivate, con ragioni e interessi esplicitati.

Art. 2497 c.c.

Nessuna responsabilità se il danno manca alla luce del risultato complessivo o è eliminato.

Art. 2634 c.c.

Non è ingiusto il profitto compensato da vantaggi conseguiti o fondatamente prevedibili.

Art. 284 CCII

Piani di gruppo: beneficio stimato per i creditori di ciascuna impresa, anche per vantaggi compensativi.

Funzione: verificare se il sacrificio imposto alla singola società trova giustificazione in un vantaggio apprezzabile e prevedibile per il gruppo. **Non legittima un generico interesse di gruppo.**

Tre nozioni da non confondere

Solo l'interesse concorrente pesa sul piano dell'imputazione

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

≈ Interesse di gruppo

Descrive l'obiettivo economico perseguito attraverso la direzione unitaria.

Descrittivo: da solo non basta

✓ Interesse concorrente

L?operazione realizza anche un interesse specifico della capogruppo, diverso dal mero riflesso della partecipazione.

Con l'art. 5 può fondare l'imputazione

✕ Vantaggio riflesso

Beneficio che la holding consegue solo in quanto socia della controllata.

Nessuna estensione della responsabilità

Diritto societario: legittimità dell'operazione → **D.lgs. 231:** adeguatezza dell'organizzazione della prevenzione

Il silenzio (consapevole) del Decreto

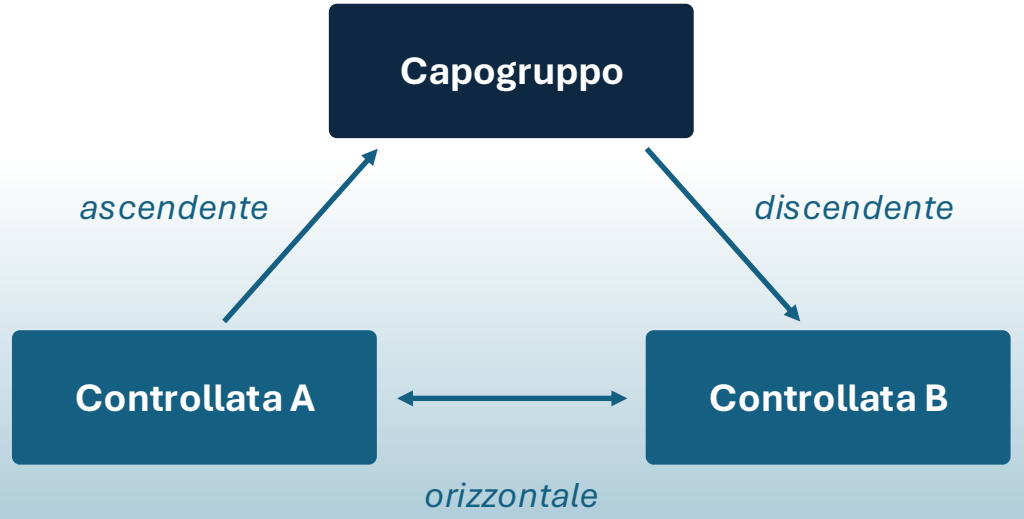
Coerente con l'impostazione personalistica della responsabilità dell'ente

Il silenzio non è una lacuna: è il rispetto dell'autonomia giuridica di ciascuna società

Prima giurisprudenza di merito (Trib. Milano, 2004–2007)

- Holding come «mandante» dei reati delle controllate
- Responsabilità da «potere di fatto» e interesse di gruppo
- **Rischio: responsabilità automatica per il solo controllo**

Le direzioni della responsabilità



Fondamento identico: concorso tra soggetti di entità diverse e interesse realmente comune, non riflesso.

La Cassazione: il diritto vivente

Tre condizioni per estendere la responsabilità nel gruppo

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

Cass. 24583/2011 — **Cass. 52316/2016** — **Cass. 14343/2025**

1 Concorso

Un soggetto che agisce per la holding concorre nel reato commesso nell'interesse della controllata.

2 Interesse concorrente

Interesse o vantaggio anche della capogruppo, non un generico interesse di gruppo.

3 Qualifica ex art. 5

L'autore materiale riveste la qualifica soggettiva richiesta per la comune imputazione.

✕ **Nessun automatismo da controllo o appartenenza**

✕ **Nessun obbligo di impedimento della capogruppo**

Le prospettive di riforma

Dal silenzio consapevole all'estensione espressa

Tavolo tecnico

Relazione, novembre 2025

- Nessuna norma sui gruppi: replica il silenzio del 2001
- Disciplina invece l'ente straniero (art. 7-bis)

DDL Governo

CdM, 4 agosto 2026

- Colpa di organizzazione al centro
- Nessuna regola di imputazione nei gruppi
- Art. 12-bis, c. 4: esclusi i gruppi

Due modelli di gruppo

Il rischio dipende dal grado di integrazione organizzativa

Gruppo non integrato

Holding di mera partecipazione

Rischio holding 

- Nessun accentramento di funzioni; controllate autonome
- Difficile il concorso di un soggetto della capogruppo
- Difficile un interesse della holding estranea alle decisioni

Gruppo a funzioni accentrate

Bancari, finanziari, industriali, fondazioni

Rischio holding 

- Compliance, risk, audit, tesoreria e legale centralizzati
- Soggetti della holding intervengono nei processi della controllata, anche solo validando
- Interesse che travalica la singola società: economie di scala, ottimizzazioni fiscali o finanziarie, reputazione del marchio/brand

Approccio «case by case»: *nessun automatismo tra appartenenza al gruppo e responsabilità 231*

Funzioni accentrate rilevanti per la prevenzione

Coordinare non comporta una sovrapposizione soggettiva tra holding e controllate

1. **Policy di gruppo**
2. **Whistleblowing**
3. **Internal audit**
4. **Risk management**
5. **Compliance**
6. **Formazione**
7. **Monitoraggio ESG**
8. **Sistemi informativi**
9. **Group procurement**
10. **HR disciplinare e formativa**

Ciò che conta

Una chiara ripartizione delle responsabilità tra organi della holding e delle controllate, verificata caso per caso.

Attenzione !!

Stessi amministratori, DG o CFO in holding e controllate facilitano l'estensione della responsabilità. Diversificare i vertici.

L’OdV nei gruppi societari

Autonomia non significa isolamento

Un OdV per ogni società

Nuovo art. 7, c. 1, lett. d): «organismo interno», professionale, con autonomi poteri e risorse. Nessun OdV di gruppo.

Osmosi, non fusione

Componenti comuni tra OdV di capogruppo e controllate, previa verifica dell’indipendenza.

Capogruppo consulente

Supporto su rischi, flussi e formazione

! **Nuovo art. 5, c. 3: un modello che recepisce acriticamente i protocolli della capogruppo può diventare una prova di carenza organizzativa**

Gli strumenti di coordinamento

Coordinare senza intaccare l'autonomia di ciascun Organismo

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

1 Regolamento-tipo
Proposto dalla holding, valutato e adottato da ogni OdV

2 Schema di relazione
Format minimo semestrale a CdA e collegio

3 Canale dedicato
Scambio di informazioni e documenti

4 Verifiche pianificate
Piano condiviso sui processi accentrati

5 Codice etico unico
Valori comuni, senza sostituire i modelli

6 Formazione di gruppo
Sotto la responsabilità di ciascun ente

Nuovo art. 7-bis, c. 1: modelli conformi alle linee guida presunti conformi (in tema di Modelli Organizzativi nel cotesto dei Gruppi societari, si rimanda al capitolo 4 della Sezione V delle Linee Guida di Confindustria

I flussi informativi infragruppo

Il sistema circolatorio del Modello, ora nel nuovo art. 7, c. 1, lett. e), g), h)

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

Flusso periodico *semestrale o annuale*

- Esiti delle verifiche svolte
- Criticità nei processi comuni o accentrati
- Stato di aggiornamento del modello

Flusso ad evento *senza ritardo*

- Procedimento penale su soggetti che operano per più società
- Illecito che coinvolge processi accentrati
- Segnalazione su operazioni infragruppo

Whistleblowing condiviso (d.lgs. 24/2023): ogni OdV deve conoscere le segnalazioni che riguardano la propria società.

Definiti ex ante: canali, tempi e responsabilità tracciabili. Si tratta di organizzare.

Il limite da non superare

L'OdV della controllata deve poter attuare e dimostrare un giudizio autonomo. Flussi e strumenti devono alimentare conoscenza reciproca e coerenza dei presidi, senza diventare il canale attraverso cui la capogruppo dirige di fatto l'OdV della controllata

Vigilare non è coordinare

L'OdV della capogruppo può

- Coordinare metodologie e format
- Strutturare i flussi informativi
- Promuovere standard omogenei

L'OdV della capogruppo non può

- Vigilare al posto delle controllate
- Condizionarne le valutazioni
- Esercitare una direzione di fatto

Conclusioni

La questione aperta non è chi risponde, ma come si previene

PIANO 1

Imputazione della responsabilità

Resat riferita al singolo ente

Quadro consolidato

PIANO 2

Organizzazione della prevenzione

Funzioni, decisioni e controlli distribuiti nel gruppo

Da disciplinare

Colpa di organizzazione = punto di equilibrio tra autonomia soggettiva e integrazione delle funzioni

Se il Novecento è stato il secolo in cui il diritto commerciale ha riconosciuto i gruppi, il primo quarto di questo secolo sarà forse ricordato come il momento in cui il diritto della compliance ha dovuto fare i conti con la stessa realtà.





www.odcec.torino.it
www.linkedin.com/company/odcec-torino/
www.youtube.com/channel/UCBUHnLEOEHA6YY-MLr8vG8A/videos