

OdV 231 e le altre funzioni di controllo: la crucialità del coordinamento

Giuseppe Vidau

Roma, 24 settembre 2025

“I soggetti coinvolti nel sistema dei controlli sono numerosi: agli organi sociali, sui quali incombe la responsabilità primaria per la gestione dei rischi, si aggiungono le funzioni aziendali di controllo: in particolare, le funzioni di controllo su rischi e conformità (controlli di secondo livello) e la funzione di revisione interna (controlli di terzo livello).

“Il quadro si completa poi con una funzione a vocazione tematica specifica, la funzione antiriciclaggio, e con altre funzioni e figure alle quali l’ordinamento generale assegna, per diverse finalità, compiti di controllo: ad esempio, il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari ... e l’organismo di vigilanza ex d.lgs. n. 231/2001.”

“In un sistema così intricato, il rischio è quello di possibili sovrapposizioni o, all’inverso, lacune nell’azione di controllo: ragion per cui le Disposizioni di vigilanza della Banca d’Italia sottolineano a più riprese ***l’esigenza di coordinamento tra i diversi soggetti e le varie strutture.”***

Fonte: Banca d’Italia. «Regole di settore, compliance e responsabilità da reato: l’applicazione del d.lgs. n. 231/2001 alle società bancarie». Quaderni di Ricerca Giuridica della Consulenza Legale – maggio 2023

Per individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati è indispensabile una mappatura delle attività e delle funzioni aziendali, al fine di identificare e valutare i rischi associati.

*“La **mappatura** viene effettuata a volte per **aree di attività** (o funzioni aziendali), altre volte per **“famiglie” di reato**. Nel primo caso a ogni area (o funzione) vengono associati, sulla base delle attività svolte e dei processi in uso, le fattispecie criminose ritenute a maggior rischio di verificaione Nel secondo caso, l’operazione logica è inversa: descritta la condotta tipica del reato presupposto, la stessa viene ‘sussunta’ nelle varie attività e procedure aziendali e, quindi, attribuita alle strutture di riferimento.”*

*“... sempre più necessario intercettare le connessioni tra i plessi normativi e i fenomeni e razionalizzare i presidi esistenti. Il fine è di valorizzare al massimo le **sinergie tra i vari apparati di regole per pervenire a una gestione olistica dei rischi aziendali**, nella difficile ricerca di un trade off ottimale tra le ragioni della prevenzione e i costi del controllo. In conclusione, l’esigenza di un approccio integrato al sistema di gestione dei rischi, sempre più avvertita, può considerarsi oggi una delle principali sfide per le imprese chiamate a confrontarsi (anche) con la disciplina disegnata dal d.lgs. n. 231/2001.”*

Overview Funzioni/organi di controllo in banca

Funzioni di controllo	Mission	Reporting (Destinatari)
Funzione Interna	Valutare periodicamente la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità del sistema dei controlli interni e del sistema informativo. Formulare raccomandazioni agli organi aziendali in merito alle carenze riscontrate. Monitorare l'implementazione e l'efficacia delle azioni correttive adottate per rimuovere le anomalie rilevate. Collaborare con le altre funzioni di controllo (rischi e conformità), scambiando informazioni sulle criticità rilevate e contribuendo allo sviluppo di metodologie di controllo coerenti con le strategie e l'operatività aziendale.	<ul style="list-style-type: none">• Piano di audit• Audit Report• Relazioni periodiche (Organi di gestione e controllo, funzioni di controllo, Banca d'Italia)
Funzione conformità	Presidiare il rischio di non conformità a norme, regolamenti e codici di condotta. Supportare la definizione delle metodologie di valutazione dei rischi di non conformità. Verificare l'adeguatezza delle procedure interne. Proporre interventi organizzativi per assicurare la conformità.	<ul style="list-style-type: none">• Piano di attività• Pareri ex ante/controlli ex post• Relazioni periodiche (Organi di gestione e controllo, funzioni di controllo, Banca d'Italia)
Funzione Rischi	Collaborare alla definizione e attuazione del Risk Appetite Framework (RAF), verificare l'adeguatezza dei processi di gestione dei rischi e monitorare costantemente i rischi assunti. Proporre misure correttive in caso di violazioni dei limiti operativi o delle procedure interne. Assicurare la coerenza del processo di gestione dei rischi con le strategie aziendali. Valutare le politiche e i processi di valutazione delle attività aziendali e gestire i rischi ICT e di sicurezza.	<ul style="list-style-type: none">• Piano di attività• Pareri ex ante/controlli on going• Relazioni periodiche (Organi di gestione e controllo, funzioni di controllo, Banca d'Italia)
Funzione Riciclaggio	Prevenire e contrastare le operazioni di riciclaggio. Individuare gli adempimenti normativi. Monitorare il rispetto degli obblighi anche in caso di esternalizzazione di attività e mantenere le competenze tecniche e gestionali necessarie per presidiare i rischi di riciclaggio. Proporre la cancellazione delle operazioni sospette.	<ul style="list-style-type: none">• Piano di attività• Report/Relazioni periodiche (Organi di gestione e controllo)
Funzione figure		
Funzione preposta	Predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio, del bilancio consolidato e di altra informativa contabile. Si coordina con l'organo di controllo per la valutazione del corretto utilizzo dei principi contabili e garantire la veridicità e la correttezza dei documenti contabili societari.	Ad evento
Funzione Protection per	Informare e fornire consulenza. Sorvegliare l'osservanza del GDPR. Fornire pareri in merito alla valutazione d'impatto sulla protezione dei dati. Punto di contatto per l'Autorità di controllo.	Ad evento

OdV

Il D.lgs. n. 231/2001 prevede l'istituzione dell'organismo di vigilanza (OdV) con l'obiettivo **i rafforzare** l'organizzazione aziendale e il sistema dei controlli interni. Tra suoi compiti rientra la **verifica nel continuo dell'affidabilità e consistenza del sistema di controllo interno ai fini 231**

Revisione
Interna

Gestione
Conformità

Dirigente
Preposto

DPO

Gestione
Rischi

Antiriciclag

Vantaggi del coordinamento

- Mappatura integrata dei rischi
- «Lessico» condiviso
- Pianificazione dei controlli e della loro attuazione
- Efficienza (minori costi dei controlli)
- Flussi informativi coordinati

CATEGORIA	MACROPROCESSO	PROCESSO	UNITA' ORGANIZZATIVA	RISCHI													
				RISCHI TECNICI E FINANZIARI		RISCHI OPERATIVI		SOMMA RISCHI TECNICI-FINANZIARI-OPERATIVI		REPUTAZIONALI	STRATEGICI	INFORMATICI	OUTSOURCING	231	262	NORMATIVI	SOMMA RISCHI QUALITÀ
				Indice: Capitale assorbito	Media Presidi	Indice: Perdita potenziale	Media Presidi	Rischi	MEDIA Presidi								
Governance	Pianificazione strategica e controllo gestionale																
Governance	Pianificazione strategica e controllo gestionale	Pianificazione strategica	Strategia, Risorse Umane e Organizzazione														
Governance	Pianificazione strategica e controllo gestionale	Predisposizione Budget	Pianificazione e Controllo di Gestione														
Governance	Pianificazione strategica e controllo gestionale	Controllo di gestione	Pianificazione e Controllo di Gestione														
Governance	Definizione, monitoraggio e controllo sistema di governo																
Governance	Definizione, monitoraggio e controllo sistema di governo	Predisposizione impianto di governance, rischio e controllo	Funzioni di Governance														
Governance	Definizione, monitoraggio e controllo sistema di governo	Valutazione del sistema dei controlli interni	Internal Auditing														
Governance	Definizione, monitoraggio e controllo sistema di governo	Gestione del rischio di non conformità e Monitoraggio del rispetto della normativa	Compliance														
Governance	Definizione, monitoraggio e controllo sistema di governo	Risk Governance	Risk Management														
Business	Sviluppo e Lancio Nuovi Prodotti																
Business	Sviluppo e Lancio Nuovi Prodotti	Sviluppo prodotti														
Business	Sviluppo e Lancio Nuovi Prodotti	Lancio prodotti														
Business	Sviluppo e Lancio Nuovi Prodotti	Monitoraggio prodotti														
Business	Sviluppo e supporto alla rete commerciale																
Business	Sviluppo e supporto alla rete commerciale	Sviluppo rete commerciale	Pianificazione e Controllo Commerciale														
Business	Sviluppo e supporto alla rete commerciale	Gestione rapporti con rete commerciale	Supporto alla Rete														
Business	Gestione finanziaria																
Business	Gestione finanziaria	Definizione e monitoraggio strategia di investimento	Finanza														
Business	Gestione finanziaria	Definizione, implementazione e monitoraggio fonti di investimento	Risk Management														
Business	Gestione finanziaria	Gestione degli investimenti di Ramo I e Patrimonio Libero diretti e tramite Gestori	Finanza														
Supporto	Amministrazione e Bilancio																
Supporto	Amministrazione e Bilancio	Gestione Piano dei conti e regole di contabilizzazione	Bilancio e Principi Contabili														
Supporto	Amministrazione e Bilancio	Redazione Bilancio di esercizio e semestrale civilistico	Amministrazione e Controllo														
Supporto	Amministrazione e Bilancio	Produzione del Reporting Package IAS	Bilancio e Principi Contabili														
Supporto	Gestione Sistemi Informativi, sicurezza informatica e business continuity																
Supporto	Gestione Sistemi Informativi, sicurezza informatica e business continuity	Pianificazione e organizzazione operativa IT	Tecnologie dell'Informazione														
Supporto	Gestione Sistemi Informativi, sicurezza informatica e business continuity	Acquisizione e configurazione sistemi IT	Tecnologie dell'Informazione														
Supporto	Gestione Sistemi Informativi, sicurezza informatica e business continuity	Gestione operativa IT	Tecnologie dell'Informazione														

Mappa integrata dei rischi (esemplificazione)

CATEGORIA	MACROPROCESSO	PROCESSO	UNITA' ORGANIZZATIVA	RISCHI														
				RISCHI TECNICI E FINANZIARI		RISCHI OPERATIVI		SOMMA RISCHI TECNICI-FINANZIARI-OPERATIVI		REPUTAZIONALI	STRATEGICI	INFORMATICI	OUTSOURCING	231	262	NORMATIVI	SOMMA RISCHI QUALITAT.	SOMMA RISCHI QUANTITAT.
				Indice: Capitale assorbito	Media Presidi	Indice: Perdita potenziale	Media Presidi	Rischi	MEDIA Presidi									
Governance	Pianificazione strategica e controllo gestionale																	
Performance	Pianificazione strategica e controllo gestionale	Pianificazione strategica	Strategia, Risorse Umane e Organizzazione															
Performance	Pianificazione strategica e controllo gestionale	Predisposizione Budget	Pianificazione e Controllo di Gestione															
Performance	Pianificazione strategica e controllo gestionale	Controllo di gestione	Pianificazione e Controllo di Gestione															
Governance	Definizione, monitoraggio e controllo sistema di governo																	
Performance	Definizione, monitoraggio e controllo sistema di governo	Predisposizione impianto di governance, rischio e controllo	Funzioni di Governance															
Performance	Definizione, monitoraggio e controllo sistema di governo	Valutazione del sistema dei controlli interni	Internal Auditing															
Performance	Definizione, monitoraggio e controllo sistema di governo	Gestione del rischio di non conformità e Monitoraggio del rispetto della normativa	Compliance															
Performance	Definizione, monitoraggio e controllo sistema di governo	Risk Governance	Risk Management															
Business	Sviluppo e Lancio Nuovi Prodotti																	
Process	Sviluppo e Lancio Nuovi Prodotti	Sviluppo prodotti															
Process	Sviluppo e Lancio Nuovi Prodotti	Lancio prodotti															
Process	Sviluppo e Lancio Nuovi Prodotti	Monitoraggio prodotti															
Business	Sviluppo e supporto alla rete commerciale																	
Process	Sviluppo e supporto alla rete commerciale	Sviluppo rete commerciale	Pianificazione e Controllo Commerciale															
Process	Sviluppo e supporto alla rete commerciale	Gestione rapporti con rete commerciale	Supporto alla Rete															
Business	Gestione finanziaria																	
Process	Gestione finanziaria	Definizione e monitoraggio strategia di investimento	Finanza															
Process	Gestione finanziaria	Definizione, implementazione e monitoraggio limiti di investimento	Risk Management															
Process	Gestione finanziaria	Gestione degli investimenti di Ramo I e Patrimonio Libero diretti e tramite Gestori	Finanza															
Supporto	Amministrazione e Bilancio																	
Supporto	Amministrazione e Bilancio	Gestione Piano dei conti e regole di contabilizzazione	Bilancio e Principi Contabili															
Supporto	Amministrazione e Bilancio	Redazione Bilancio di esercizio e semestrale civilistico	Amministrazione e Controllo															
Supporto	Amministrazione e Bilancio	Produzione del Reporting Package IAS	Bilancio e Principi Contabili															
Supporto	Gestione Sistemi Informativi, sicurezza informatica e business continuity																	
Supporto	Gestione Sistemi Informativi, sicurezza informatica e business continuity	Pianificazione e organizzazione operativa IT	Tecnologie dell'Informazione															
Supporto	Gestione Sistemi Informativi, sicurezza informatica e business continuity	Acquisizione e configurazione sistemi IT	Tecnologie dell'Informazione															
Supporto	Gestione Sistemi Informativi, sicurezza informatica e business continuity	Gestione operativa IT	Tecnologie dell'Informazione															