

“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001. Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”

Ing. Santo Paternò

**Come integrare procedure di sistemi di gestione e
protocolli di Modelli Organizzativi.**

Palermo, 26-01-2026



**“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001.
Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”**



Sviluppo della Relazione in due capitoli:

A – SISTEMI INTEGRATI E MODELLO ORGANIZZATIVO 231/2001

B – LE PROCEDURE DEI SISTEMI INTEGRATI E I PROTOCOLLI DEL
MODELLO ORGANIZZATIVO 231/2001



**“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001.
Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”**



A – SISTEMI INTEGRATI E MODELLO ORGANIZZATIVO 231/2001

2013 - ISO/IEC Directives, Part 1

Procedures for the technical work — Consolidated ISO Supplement —
Procedures specific to ISO

Annex SL → [Appendix 2 → Harmonized Structure for MSS]

Novità importanti:

1. Struttura di alto livello
2. Approccio basato sul rischio



**“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001.
Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”**



A – SISTEMI INTEGRATI E MODELLO ORGANIZZATIVO 231/2001

Annex SL → [Appendix 2 → Harmonized Structure for MSS]

1. Struttura di alto livello → Harmonized Structure è l’indice generale della norma, costituito da capitoli individuati da un solo numero, o al massimo 2 numeri: cap. 1, cap. 2, ... cap. 4.1, cap. 4.2, ... ecc.

Tutte le norme gestionali hanno:

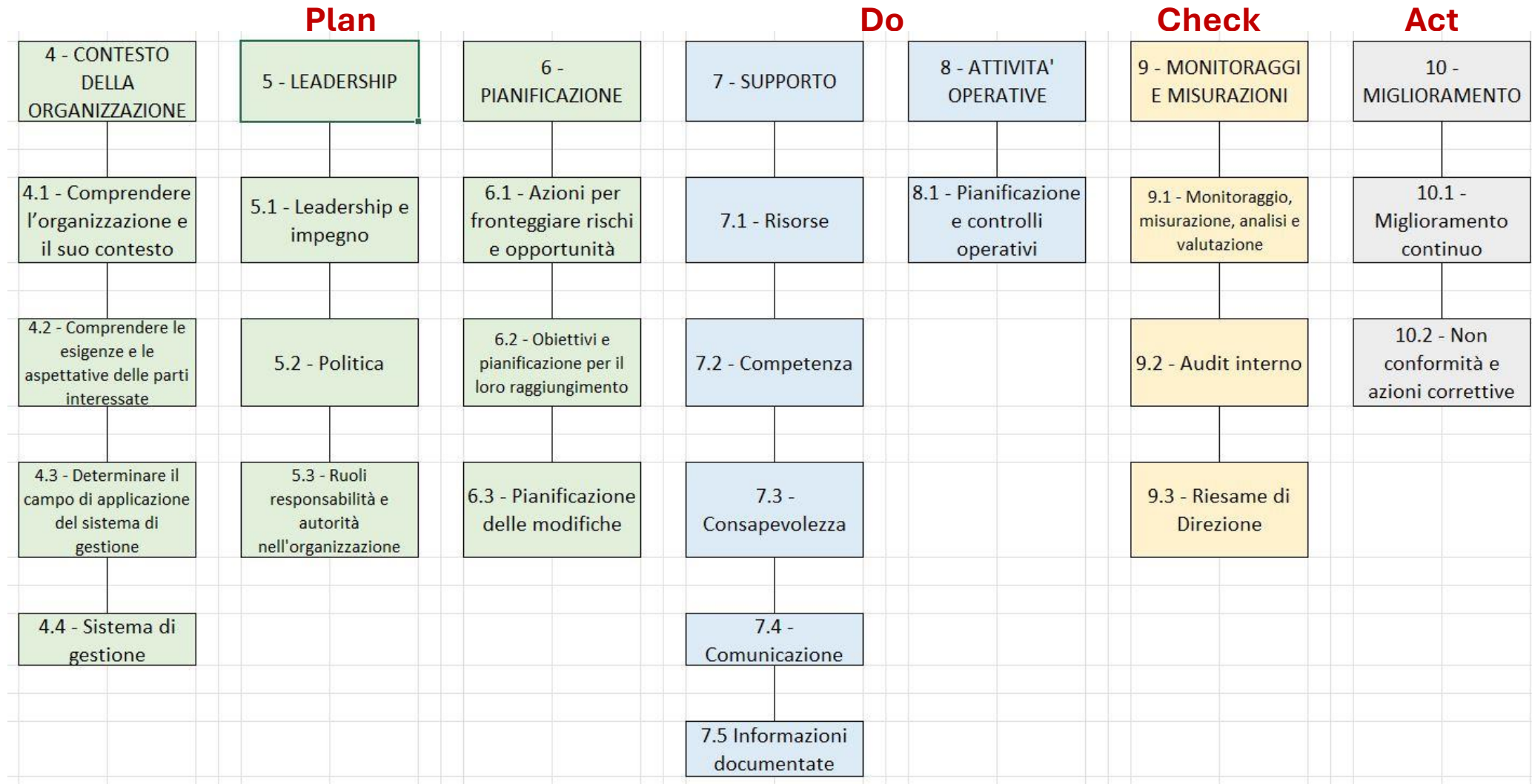
- a) un identico indice (la struttura di alto livello: HLS)
- b) terminologia comune
- c) stesso (o quasi) testo



“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001. Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”



1. La struttura di alto livello





“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001. Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”



2. Approccio basato sul rischio





“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001. Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”



A – SISTEMI INTEGRATI E MODELLO ORGANIZZATIVO 231/2001

Decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231

Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300 (G.U. n. 140 del 19 giugno 2001)

- Disciplina la responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato.
- L’azienda è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione, o da persone sottoposte alla loro direzione o alla loro vigilanza.
- L’azienda non è responsabile se prova che:
 - a) l'organo dirigente ha adottato ed **efficacemente** attuato, prima della commissione del fatto, **modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati** della specie di quello verificatosi;
 - b) il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un organismo dell'ente (OdV) dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo;
 - c) le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione;
 - d) non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell’OdV



“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001. Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”



A – SISTEMI INTEGRATI = MODELLO ORGANIZZATIVO 231/2001

Sistemi di Gestione	Modelli di Organizzazione e di Gestione art. 6, c. 2, D.Lgs 231/2001
Analisi del contesto dell’organizzazione, individuazione dei processi, fattori esterni, fattori interni, parti interessate e loro aspettative – Valutazione dei rischi	Individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati – Valutazione dei rischi
Predisporre e mantenere attive una o più procedure documentate per definire le modalità di controllo necessarie al rispetto dei requisiti applicabili	Prevedere specifici protocolli diretti a programmare la programmazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire
Monitoraggio e misurazione dei processi e dei prodotti/servizi - Controllo operativo	Individuare modalità di gestione delle risorse (anche finanziarie) idonee ad impedire la commissione dei reati
Comunicazione interna - Formazione interna Audit interni e di parte terza	Prevedere obblighi di informazione (flussi) nei confronti dell'organismo di vigilanza (OdV) deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli
Non previsti sistemi disciplinari sanzionatori nei sistemi di gestione	Introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello



**“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001.
Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”**



B – LE PROCEDURE DEI SISTEMI INTEGRATI E I PROTOCOLLI DEL MODELLO ORGANIZZATIVO 231/2001

PROCEDURA = PROTOCOLLO

Premesso che le **Procedure** documentate [§ 3.4.5 della ISO 9000] dei sistemi di gestione sono l’analogo dei **Protocolli** dei MOG [art. 6, c. 2, b), D.Lgs 231/2001)], si ricorda che dalla norma UNI EN ISO 9000:2015, la definizione di procedura e, quindi, di protocollo è:

«Modo specificato per svolgere una attività o un processo»

Siamo certi che questa sia la definizione giusta? Non ce n’è qualcuna più efficace?
Forse sì, per esempio si potrebbe definire la Procedura o il Protocollo come:

«Il migliore dei modi possibili per svolgere una attività o un processo»



“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001. Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”



B – LE PROCEDURE DEI SISTEMI INTEGRATI E I PROTOCOLLI DEL MODELLO ORGANIZZATIVO 231/2001

Quante e quali sono le Procedure di un sistema di gestione integrato e di un MOG?

Quante: da 1 a 100 !!! [quelle che l’azienda ritiene utili o necessarie o indispensabili]

Quali: le procedure\protocolli possono essere:

- **integrate**, quelle che coprono i punti norma della Struttura di alto livello (o Struttura armonizzata) e i relativi possibili reati presupposto del MOG
- **specifiche**, quelle che coprono i punti norma specifici per i singoli schemi di certificazione e i relativi possibili reati presupposto.

In entrambi i casi **le procedure e i protocolli possono coesistere in unico documento**, senza accrescere, quindi, in maniera abnorme le informazioni documentate di gestione di una azienda.



“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001. Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”



B – LE PROCEDURE DEI SISTEMI INTEGRATI E I PROTOCOLLI DEL MODELLO ORGANIZZATIVO 231/2001

Cosa contiene una Procedura\Protocollo

Possibile indice\sommario:

1. Scopo e campo di applicazione della Procedura\Protocollo
2. Termini e definizioni
3. Riferimenti normativi e regolamentari
4. Ruoli e responsabilità
5. Controlli operativi del Sistema Gestione Integrato [→ il migliore dei modi possibili per compiere...]
6. Controlli operativi specifici 231 [→ il migliore dei modi possibili per compiere...]
7. Modalità di monitoraggio e registrazione dei risultati
8. Comunicazioni interne e flussi informativi
9. Allegati\Varie



**“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001.
Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”**



B – LE PROCEDURE DEI SISTEMI INTEGRATI E I PROTOCOLLI DEL MODELLO ORGANIZZATIVO 231/2001

Quali possono essere le Procedure\Protocolli integrati. Esempio: **Impresa di costruzioni**

231/2001

1. Protocollo sicurezza cantieri
2. Protocollo gestione appalti e rapporti con la PA
3. Protocollo gestione rifiuti e ambiente
4. Protocollo qualificazione e controllo subappaltatori
5. Protocollo acquisti e fornitori
6. Protocollo amministrazione, finanza e fisco
7. Protocollo anticorruzione
8. Protocollo gestione omaggi e spese di rappresentanza
9. Protocollo gestione emergenze e incidenti
10. Protocollo whistleblowing
11. Protocollo Gestione NC, Incidenti e Near Miss

9001+14001+45001

- | | |
|---|---|
| ↔ | 1. Procedura sicurezza cantieri |
| ↔ | 2. Procedura gestione appalti e rapporti con la PA |
| ↔ | 3. Procedura gestione rifiuti e ambiente |
| ↔ | 4. Procedura qualificazione e controllo subappaltatori |
| ↔ | 5. Procedura acquisti e fornitori |
| | 6. Procedura amministrazione, finanza e fisco |
| | 7. Procedura anticorruzione |
| | 8. Procedura gestione omaggi e spese di rappresentanza |
| ↔ | 9. Procedura gestione emergenze e incidenti |
| | 10. Procedura whistleblowing |
| ↔ | 11. Protocollo Gestione NC, Incidenti e Near Miss |



“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001. Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”



Quali possono essere i reati (esempio non esaustivo) e, quindi, le Procedure\Protocolli, per una **Impresa di costruzioni**

Categoria di reato	Probabilità	Gravità	Note
Sicurezza sul lavoro	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	Rischio n.1 nel settore
Corruzione / Reati contro la PA	★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	Critico negli appalti
Reati ambientali	★ ★ ★	★ ★ ★ ★	Cantieri, rifiuti, terre
Reati fiscali e societari	★ ★ ★	★ ★ ★ ★	Subappalti, fatturazioni, governance
Caporalato	★ ★	★ ★ ★ ★	Rischio crescente



“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001. Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”



In quali altre Procedure\Protocolli si possono integrare, per una **Impresa di costruzioni**

Categoria di reato	Procedura integrata	Riferimenti ISO
Sicurezza sul lavoro	Controllo operativo nei cantieri Eliminazione pericoli e riduzione rischi Preparazione e risposta alle emergenze	9001 → 8.5 45001 → 8.1.2 14001 + 45001 → 8.2
Corruzione / Reati contro la PA	Acquisizione commesse – Gare di appalto	9001 → 8.2
Reati ambientali	Pianificazione e controlli operativi – Gestione rifiuti	14001 → 8.1
Reati fiscali e societari	Approvvigionamenti Impegno della Leadership	9001 → 8.4 9001+14001+45001 → 5.1
Caporalato	Appaltatori e outsourcing Controllo dei processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno	45001 → 8.1.4.2 + 8.1.4.3 9001 → 8.4



“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001. Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”



Contenuti di Procedure\Protocolli integrati, per una **Impresa di costruzioni**

Categoria di reato	Contenuti Procedura\Protocollo integrata	Riferimenti ISO
Sicurezza sul lavoro	DVR aggiornato e specifico per cantiere - Procedure operative standard (POS, PSC) Verifica idoneità tecnico-professionale subappaltatori Registro manutenzioni attrezzature e mezzi Formazione obbligatoria tracciata – Audit di cantiere periodici	9001 → 8.5 45001 → 8.1.2 14001 + 45001 → 8.2
Corruzione / Reati contro la PA	Tracciabilità completa dei contatti con la PA - Doppia firma per documenti sensibili Registro incontri/ispezioni - Divieto di regali non autorizzati Procedure per gare e appalti	9001 → 8.2
Reati ambientali	Verifica autorizzazioni impianti e trasportatori - RENTRI Procedure per terre e rocce da scavo Monitoraggi ambientali periodici - Audit su fornitori ambientali	14001 → 8.1
Reati fiscali e societari	Separazione dei compiti (chi ordina ≠ chi paga) e dei ruoli Controllo fatture e congruità prezzi - Verifica fornitori a rischio - Revisione periodica bilancio - Procedure per gestione contante - Gestione omaggi e spese di rappresentanza Accesso dell’ODV ai documenti – Flussi informativi – Archiviazione digitale e rintracciabilità dei dati – Whistleblowing	9001 → 5.1 + 8.4
Caporalato	Verifica DURC, CCIAA, contratti - Controllo accessi in cantiere Gestione lavoratori stranieri - Divieto di subappalto non autorizzato	45001 → 8.1.4.2 + 8.1.4.3 9001 → 8.4



**“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001.
Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”**



B – LE PROCEDURE DEI SISTEMI INTEGRATI E I PROTOCOLLI DEL MODELLO ORGANIZZATIVO 231/2001

Quali possono essere le Procedure\Protocolli integrati. Esempio: **Studio di Ingegneria**

231/2001

1. Protocollo gestione rapporti con la PA
2. Protocollo Progettazione e controllo tecnico
3. Protocollo gestione rifiuti e ambiente
4. Protocollo amministrazione, finanza e fisco
5. Protocollo sicurezza informazioni
6. Protocollo sicurezza sul lavoro
7. Protocollo anticorruzione tra privati
8. Protocollo riciclaggio e autoriciclaggio



9001+14001+45001

1. Procedura gestione rapporti con la PA
2. Procedura Progettazione e controllo tecnico
3. Procedura gestione rifiuti e ambiente
- ~~4. Procedura amministrazione, finanza e fisco~~
5. Procedura sicurezza informazioni
6. Procedura sicurezza sul lavoro
- ~~7. Procedura anticorruzione tra privati~~
- ~~8. Procedura riciclaggio e autoriciclaggio~~



“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001. Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”



Quali possono essere i reati (esempio non esaustivo) e, quindi, le Procedure\Protocolli, per uno **Studio di Ingegneria**

Categoria di reato	Probabilità	Gravità	Note
Reati contro la Pubblica Amministrazione	★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	Rischio elevato se lo studio partecipa a gare pubbliche, conferenze di servizi, autorizzazioni, verifiche sui progetti.
Falsità ideologica in atti tecnici ed errori progetto	★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	Rischio elevato per possibili falsità ideologica in atti tecnici o per errori progettuali o in DL con conseguenze su sicurezza.
Reati ambientali	★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	Rischio significativo per chi redige VIA/VAS, studi ambientali, autorizzazioni. Gravità molto alta per responsabilità tecniche.
Reati fiscali e societari	★ ★ ★	★ ★ ★ ★	Rischio concreto, maggiore negli studi strutturati o con più soci. Gestione compensi, fatturazioni. Impatto elevato per responsabilità amministrativa e reputazionale.
Reati informatici	★ ★ ★	★ ★ ★	Rischio crescente per gestione dati tecnici e privacy. Gravità media-alta in caso di data breach.
Reati in materia di sicurezza sul lavoro	★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	Probabilità più bassa rispetto a un’impresa edile, ma gravità massima per direzione lavori e coordinamento sicurezza.
Corruzione tra privati	★ ★	★ ★ ★	Rischio moderato nelle relazioni commerciali e nella gestione offerte.
Riciclaggio e autoriciclaggio	★	★ ★ ★ ★ ★	Probabilità bassa, ma gravità molto alta. Rischio maggiore con pagamenti non tracciati o subconsulenti opachi.



“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001. Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”



In quali altre Procedure\Protocolli si possono integrare, per uno **Studio di Ingegneria**

Categoria di reato	Procedura integrata	Riferimenti ISO
Reati contro la Pubblica Amministrazione	Gare di servizi di ingegneria	9001 → 8.2 + 8.5
Falsità ideologica in atti tecnici ed errori progetto	Progettazione e Controllo Tecnico - Verifiche interne sui progetti Redazione VIA/VAS e studi ambientali	9001 → 8.5 14001 → 8.1
Reati ambientali	Controlli ambientali in cantiere	14001 → 8.1
Reati fiscali e societari	Approvvigionamenti e acquisti	9001 → 8.4
Reati informatici	Infrastrutture File Management System – Gestione servizi informatici	9001 → 7.1.3
Reati in materia di sicurezza sul lavoro	Gestione sicurezza in cantiere Eliminazione pericoli e riduzione dei rischi SSL	45001 → 8.1
Corruzione tra privati	Gestione offerte e preventivi per privati	9001 → 8.2
Riciclaggio e autoriciclaggio	Gestione offerte e preventivi per privati	9001 → 8.2

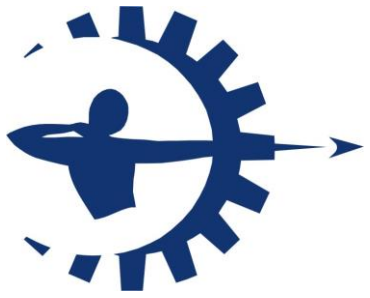


“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001. Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”



Contenuti di Procedure\Protocolli integrati, per uno **Studio di Ingegneria**

Categoria di reato	Contenuti Procedura\Protocollo integrata	Riferimenti ISO
Reati contro la Pubblica Amministrazione	Tracciabilità – Registro incontri con funzionari pubblici – Doppia firma per documenti sensibili – Divieti di regali e omaggi – Azioni anticorruzione -	9001 → 8.2 + 8.5
Falsità ideologica in atti tecnici ed errori progetto	Archiviazione digitale con accessi profilati – Divieto modifiche non tracciate – Verifiche interne da Supervisor – Conservazione dati grezzi – Sopralluoghi tracciati e documentati	9001 → 8.5 14001 → 8.1
Reati ambientali	Verifica delle fonti dati utilizzate negli studi ambientali - Tracciabilità dei campionamenti e delle misurazioni - Revisione tecnica interna (peer review) delle relazioni ambientali – Controllo gestione rifiuti da parte delle Imprese	14001 → 8.1
Reati fiscali e societari	Separazioni delle funzioni tra chi ordina, chi controlla e chi paga - Verifica congruità dei compensi e dei contratti - Controllo dei consulenti contabili e fiscali – Tracciabilità dei pagamenti – Accessi garantiti all’OdV	9001 → 8.4
Reati informatici	Gestione accessi con credenziali personali - Backup periodici e test di ripristino - Antivirus e firewall aggiornati – Registro continuo degli accessi ai sistemi informatici - Formazione GDPR e cybersecurity.	9001 → 7.1.3
Reati in materia di sicurezza sul lavoro	Verifica documentale dei cantieri prima dell’avvio attività - Check-list per sopralluoghi e coordinamento sicurezza - Tracciabilità delle comunicazioni con imprese esecutrici - Archiviazione dei verbali di coordinamento.	45001 → 8.1
Corruzione tra privati	Tracciabilità delle relazioni commerciali – Regole su omaggi, spese e ospitalità – Doppia firma e separazione delle funzioni – Procedure per offerte e contratti – Gestione dei conflitti di interesse – Whistleblowing	9001 → 8.2
Riciclaggio e autoriciclaggio	Tracciabilità flussi finanziari – Controlli su fatture e compensi – Audit interni finanziari periodici – Codice etico sottoscritto da tutti – Whistleblowing	9001 → 8.2



“I sistemi di gestione aziendali integrati e il loro rapporto con il D.Lgs. 231/2001. Interventi e utilizzo dell’Intelligenza Artificiale”

**Come integrare procedure di sistemi di gestione e
protocolli di Modelli Organizzativi.**

Ing. Santo Paternò
santino.paterno@gmail.com

Grazie per l’attenzione

Palermo, 26-01-2026