

Da non perdere | **Tax & Legal**

11 settembre 2026

Dall'intelligenza artificiale ai talenti: perché la compliance può diventare un vantaggio competitivo

Un'analisi sulla compliance olistica e sull'intelligenza artificiale per rendere le imprese più competitive e sicure sul mercato.

Condividi 

Mara Chilosì, presidente di AODV231



Scritto da:
Luigi Dell'Olio



Il ruolo dell'intelligenza artificiale per potenziare i controlli in materia di risk management e il ruolo che il **Modello 231** può assumere nell'attrazione dei talenti. Ne abbiamo parlato con **Mara Chilosì**, presidente di **AODV231**, associazione senza fini di lucro che riunisce professionisti e esponenti aziendali che vivono in prima persona l'esperienza degli organismi di vigilanza.

La reputazione è sempre più decisiva per attrarre investimenti e talenti. In che modo un sistema di governance come il Modello 231 diventa oggi un vantaggio competitivo per le imprese, oltre che un adempimento?

Il modello del d.lgs. 231/2001 è evoluto da strumento di gestione del rischio legale a strumento di autodisciplina dell'impresa, nel rispetto della normativa, considerando contesto interno, esterno e richieste degli stakeholder. Tra gli stakeholder interni si afferma la percezione della compliance come diritto, non solo obbligo: canali whistleblowing e integrazione nel "sistema 231" di diversity and inclusion, empowerment femminile, contrasto a violenza di genere, molestie e discriminazione, rilevanti per la responsabilità da reato tramite la "finestra" sicurezza sul lavoro. Questi elementi, rispetto al passato, attirano le nuove generazioni, più sensibili a tali temi e alla sostenibilità del lavoro. Le imprese che investono su questa compliance olistica sono più competitive, resilienti e attrattive per giovani talenti e universo femminile.

Con l'adozione crescente dell'AI nei processi aziendali, quali sono le best practice per integrarla restando compliant e quali i principali rischi-reato?

L'AI pone sfide per la disciplina della responsabilità da reato degli enti. È un'opportunità per potenziare il controllo interno e gestire gli obblighi di compliance nei processi aziendali, di business e supporto. Introduce nuovi rischi nei processi che la utilizzano: controllo, affidabilità del risultato, rispetto dei diritti fondamentali. È anche strumento di condotte illecite, solo in parte nel dominio di chi opera nell'ente. Il primo adeguamento della legislazione italiana al regolamento AI (L. delega 132/2025) ha introdotto aggravanti comuni e speciali per i reati nel "catalogo" del d.lgs. 231/2001 imponendo una nuova analisi dei rischi. I decreti attuativi della legge AI hanno inserito nuovi reati presupposto dedicati agli strumenti AI. Resta aperta l'imputabilità all'ente e alle persone fisiche del reato commesso tramite AI, non affrontata dal legislatore, indietro rispetto alle dinamiche aziendali. Alcune società integrano già l'AI nei processi decisionali e organizzativi dei Board, e si discute di consiglieri come AI agent. Questi rischi richiedono responsabilizzazione dell'ente collettivo, tavolo ancora aperto. Per gli strumenti di gestione dell'AI in azienda, con l'approccio della compliance integrata, si



Alla luce del nuovo Regolamento (Ue) in materia di trasparenza e integrità dei rating Esg, come il Modello 231 e gli organismi di vigilanza possono accompagnare le imprese verso gli impegni di sostenibilità?

L'integrazione del rating Esg in approvvigionamento, partnership e vendita, per alcuni settori (finanziario, assicurativo), è ormai standard diffuso, a prescindere dalla legislazione unionale. Le normative recenti hanno disciplinato trasparenza e requisiti dei fornitori di rating, per accrescerne l'affidabilità. Gli aspetti legati alla 231 che si intersecano con l'Esg sono diversi, non solo perché la governance è elemento del Modello 231: si pensi al "caporalato", ai reati ambientali e societari, alle condotte illecite nei servizi di rating.

Il ministero della Giustizia ha avviato un percorso di riforma del decreto. Cosa resta valido dell'impianto attuale e cosa invece va aggiornato per rispondere alle esigenze delle imprese oggi?

Sono in discussione due proposte di riforma del d.lgs. 231/2001, oltre a una revisione della disciplina su salute e sicurezza sul lavoro, terreno elettivo di contestazione della responsabilità da reato degli enti. Sulla proposta del Tavolo Fidelbo – a mio parere la più apprezzabile, per qualità del testo, visione organica e continuità col d.lgs. 231/2001 – la novità è il rafforzamento degli istituti premiali per le imprese con modello ex ante, con la messa alla prova dell'ente. La proposta positivizza la colpa in organizzazione, legata alla mancata o inefficace attuazione del modello. Interessante che i requisiti del modello idoneo, nel nuovo art. 7, siano ancorati a "esigenze", non a elementi rigidi.

All'incirca 25 anni fa nasceva il Modello 231. Come si è evoluto da allora lo scenario dei rischi che le aziende devono presidiare, e quali sono le minacce più rilevanti oggi?

In questi anni il catalogo dei reati presupposto è cresciuto a dismisura, non sempre in modo coerente. Il Tavolo ministeriale propone di delegare il Governo alla razionalizzazione. Le questioni future riguardano l'AI, la sostenibilità della value chain e il rischio di erosione dei diritti fondamentali per una visione efficientista della compliance. È un arretramento culturale e sociale diffuso, cui le imprese possono fare da baluardo. A chi svaluta il "sistema 231" come formalismo, rispondo che possono esserci derive, come in ogni settore, ma la soluzione non è arretrare, bensì aumentare professionalità degli operatori e investimento delle imprese sulla compliance.

