

Il Commento Società

ISO 22301: la soft law che rivoluziona gli adeguati assetti aziendali

Lo standard internazionale sulla business continuity diventa strumento essenziale per imprese e professionisti nel controllo degli assetti organizzativi

di Vincenzo Candido Renna e Laura Spano*

15 Gennaio 2026

Nel panorama normativo contemporaneo, sempre più caratterizzato dalla compenetrazione tra regole imperative e strumenti volontari, lo **standard ISO 22301:2019** si configura come paradigma esemplare di quella *“soft law”* che sta **ridefinendo i confini della compliance aziendale**. Questa norma tecnica, dedicata ai **sistemi di gestione della continuità operativa** (*Business Continuity Management Systems*), merita un’attenzione particolare non soltanto per la sua intrinseca rilevanza tecnica, ma soprattutto per le implicazioni giuridiche ed economiche che assume nel contesto italiano, dove la nozione di *“adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili”* costituisce ormai il fulcro della responsabilità gestoria.

La natura giuridica della soft law e il ruolo degli standard ISO

La dicotomia tradizionale tra *hard law* (norme cogenti, tipicamente di fonte legislativa o regolamentare) e *soft law* (strumenti non vincolanti, spesso di origine tecnica o professionale) appare oggi insufficiente a descrivere la complessità dell’ordinamento giuridico applicabile alle imprese. Gli **standard ISO**, pur formalmente privi di efficacia normativa diretta, acquisiscono **rilevanza giuridica** attraverso molteplici canali: l’incorporazione nelle **clausole contrattuali**, il riferimento nelle **prassi di settore**, la valorizzazione giurisprudenziale come **parametro di diligenza** e, non da ultimo, l’integrazione nelle **discipline di vigilanza e nei modelli organizzativi** previsti dalla normativa sulla **responsabilità amministrativa degli enti**.

La **ISO 22301**, in particolare, si inserisce in quella famiglia di standard che – analogamente alla più nota ISO 37001 sull’anticorruzione o alla ISO 37301 sui sistemi di gestione della compliance – forniscono alle organizzazioni un framework metodologico rigoroso per **presidiare specifiche aree di rischio**. La sua architettura, conforme alla *High Level Structure* comune a tutti gli standard ISO sui sistemi di gestione, garantisce **interoperabilità e sinergia** con altri strumenti normativi volontari già adottati dalle imprese.

Gli adeguati assetti e la riforma del Codice della crisi

L’articolo 2086 del Codice civile, come modificato dal Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza (D.Lgs. 14/2019), impone all’imprenditore che operi in forma societaria o collettiva l’obbligo di istituire *“un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell’impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d’impresa e della perdita della continuità aziendale”*.

Questa disposizione – che alcuni commentatori hanno definito il *“Copernico”* del diritto societario italiano – trasforma radicalmente il paradigma della **responsabilità imprenditoriale**, spostando l’attenzione dalla mera correttezza formale degli adempimenti alla sostanziale capacità dell’organizzazione di **presidiare i propri rischi** e di **monitorare** costantemente la propria sostenibilità economico-finanziaria.

Ed è precisamente in questo contesto che la ISO 22301 acquisisce un valore strategico. Lo standard, infatti, non si limita a fornire indicazioni su come gestire l’emergenza quando essa si manifesta, ma propone un **approccio sistemico e preventivo alla resilienza organizzativa**, basato su:

- **Business Impact Analysis (BIA)**: l’analisi degli impatti potenziali derivanti dalla interruzione delle attività critiche, con identificazione dei tempi massimi tollerabili di disruption (MTPD) e degli obiettivi di ripristino (RTO).
- **Risk Assessment**: la valutazione dei rischi di interruzione delle attività prioritarie e delle relative risorse necessarie, in piena sintonia con i principi della ISO 31000 sul risk management.

- **Business Continuity Strategies:** lo sviluppo di strategie e soluzioni per garantire la continuità operativa entro tempi predefiniti e con capacità produttive adeguate.
- **Piani di continuità operativa:** la predisposizione di procedure documentate per guidare l'organizzazione nella risposta alle disruption e nel ripristino delle attività.
- **Programma di esercitazioni:** la validazione periodica dell'efficacia delle strategie e delle soluzioni attraverso test ed esercitazioni strutturate.

L'integrazione con il D.Lgs. 231/2001 e i modelli organizzativi

Per le imprese italiane che abbiano già implementato Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001, l'adozione della ISO 22301 rappresenta un'evoluzione naturale e coerente del proprio sistema di governance. La norma tecnica, infatti, condivide con i MOG 231 l'approccio risk-based, la centralità della **mappatura dei processi, l'importanza della formazione e della comunicazione**, nonché la necessità di verifiche periodiche e di **aggiornamento continuo**.

Vi è, tuttavia, una differenza sostanziale nell'ottica: mentre il D.Lgs. 231/2001 si concentra sulla prevenzione dei reati presupposto (con una logica prevalentemente difensiva), la ISO 22301 adotta una **prospettiva proattiva**, finalizzata ad assicurare la **capacità dell'organizzazione di continuare a erogare prodotti e servizi anche in presenza di eventi disrutivi**, siano essi di natura **dolosa, colposa o meramente accidentale**.

Questa complementarietà suggerisce la possibilità – già sperimentata in diverse realtà aziendali – di **integrare il Business Continuity Management System** nel più ampio sistema di **compliance aziendale**, evitando duplicazioni e massimizzando le sinergie. Gli Organismi di Vigilanza previsti dal D.Lgs. 231/2001, del resto, potrebbero estendere le proprie funzioni anche al monitoraggio dell'efficacia del BCMS, in un'ottica di presidio integrato dei rischi aziendali.

Implicazioni per professionisti e imprese

L'adozione della ISO 22301 non rappresenta, almeno allo stato attuale, un obbligo di legge. Tuttavia, diverse considerazioni ne suggeriscono l'opportunità, se non la necessità:

- **Sul piano della responsabilità gestoria:** in caso di **crisi aziendale**, la **mancata adozione** di strumenti riconosciuti per il **monitoraggio della continuità operativa** potrebbe essere valutata come **violazione dell'obbligo di adeguati assetti** ex art. 2086 c.c., con conseguente **responsabilità patrimoniale** degli amministratori.
- **Sul piano delle relazioni contrattuali:** numerose imprese, soprattutto in settori regolamentati o nella filiera di grandi committenti, richiedono già oggi ai **propri fornitori** la **certificazione ISO 22301 come prerequisito contrattuale**.
- **Sul piano assicurativo:** la dimostrazione di un **BCMS certificato** può favorire condizioni più vantaggiose nella stipula di polizze aziendali, in particolare per le **coperture relative a interruzioni di esercizio**.
- **Sul piano reputazionale:** la certificazione ISO 22301 costituisce un segnale credibile verso stakeholder, finanziatori e mercato della solidità organizzativa dell'impresa.

Per i professionisti del settore – commercialisti, consulenti d'impresa, auditor, risk manager, compliance officer – la conoscenza approfondita dello standard rappresenta ormai un requisito imprescindibile. La ISO 22301, infatti, fornisce un linguaggio tecnico comune e una metodologia strutturata che facilitano il dialogo con la governance aziendale e con gli organi di controllo.

Particolarmente rilevante appare il ruolo che potranno svolgere i **revisori legali e gli auditor interni**, chiamati a valutare l'**adeguatezza degli assetti** organizzativi non più in termini puramente formali, ma con riferimento all'**effettiva capacità dell'impresa di presidiare i propri rischi operativi e di garantire la continuità del business**.

Prospettive evolutive e conclusioni

L'Unione Europea si sta muovendo verso un **rafforzamento** progressivo degli obblighi di **resilienza operativa**, come testimonia la **direttiva NIS2** in materia di **cybersecurity**, che richiede alle entità essenziali e importanti l'adozione di misure tecniche e organizzative per garantire la continuità dei servizi. È prevedibile che, nei prossimi anni, la **convergenza tra requisiti normativi cogenti e standard volontari** si accentui ulteriormente, rendendo la distinzione tra hard law e soft law sempre più sfumata.

In questo contesto, la **ISO 22301** rappresenta uno strumento prezioso per anticipare le evoluzioni normative e per costruire un sistema di governance aziendale realmente orientato alla **sostenibilità di lungo periodo**. Non si tratta, beninteso, di un adempimento burocratico o di un mero esercizio formale: la business continuity è questione di sostanza, non di forma, e richiede un **impegno concreto del vertice aziendale** e un **coinvolgimento diffuso di tutta l'organizzazione**.

Le imprese e i professionisti che sapranno cogliere questa opportunità disporranno di un vantaggio competitivo significativo, non soltanto in termini di conformità normativa, ma soprattutto in termini di capacità di navigare l'incertezza e di trasformare i rischi in opportunità. Perché, come insegna la storia economica, sopravvivono e prosperano non le imprese più grandi o più forti, ma quelle più capaci di adattarsi al cambiamento.

**Vincenzo Candido Renna, Partner 24 ORE e Laura Spano, Compliance and Sustainability Specialist*

L'Esperto Risponde ora è più veloce

Poni un quesito gratuito o acquista la garanzia di risposta entro 48 ore lavorative



Il Sole 24 ORE aderisce a  The Trust Project

P.I. 00777910159 © Copyright Il Sole 24 Ore Tutti i diritti riservati

| Accessibilità | TDM Disclaimer

ISSN 2499-1589 - Norme & Tributi Plus Diritto [<https://ntplusdiritto.ilssole24ore.com>]

Il Sole
24 ORE