

# Misure di prevenzione patrimoniali e disciplina c.d «231

## **Ordine degli Avvocati di Torino**

*Dott. Roberto De Luca*

Torino, 11 marzo 2025



**STUDIORDL**

ADVISORY, COMPLIANCE E PROGETTI PER IMPRESE ED ENTI

# Contesto normativo finalizzato alla prevenzione

- ✓ **D.Lgs. 231/2001:** Responsabilità amministrativa degli enti
- ✓ **D.Lgs. 231/2007:** Antiriciclaggio
- ✓ **D.Lgs. 159/2011:** Codice Antimafia
- ✓ **L. 190/2012:** Normativa anticorruzione
- ✓ **D.L. 90/2014:** Misure straordinarie prevenzione della corruzione
- ✓ **D.Lgs. 161/2017:** Modifiche Codice Antimafia
- ✓ **D.L. 152/2021:** Modifiche Codice Antimafia

# Principali motivazioni degli interventi al CAM del 2017 e 2021

- ✓ Disporre di strumenti più «chirurgici» e progressivi per il contrasto ai diversi fenomeni di infiltrazione della criminalità organizzata nell'economia.
- ✓ Tutelare la continuità aziendale, gli occupati, gli investimenti.
- ✓ Evitare «accanimenti terapeutici» (ad es. amministrazioni giudiziarie ex art. 34 gestite come sequestri volti alla confisca ex art. 20 CAM).
- ✓ Fornire risposte «forti» agli scandali occorsi nella gestione dei beni sequestrati e confiscati (casi di corruzione, induzione indebita, concussione, peculato, falso ideologico, falso materiale), limitando nomine, interventi e poteri.

# Con la L. 161/2017 modifiche Amministrazione Giudiziaria art. 34 CAM

- ✓ Sussistenza di sufficienti indizi per ritenere che il libero esercizio di attività economiche sia sottoposto a condizioni di intimidazione o di assoggettamento previste dall'articolo 416-bis c.p. (impresa vittima) oppure agevolati soggetti con proposta o applicazione di una delle misure di prevenzione personale o patrimoniale oppure con procedimento penale per reati di criminalità organizzata, contro la pubblica amministrazione commessi in forma associativa, reato di truffa aggravata ai danni dello stato, taluni reati contro il patrimonio e reato di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro.
- ✓ Non occorre che l'attività sia illecita. E' sufficiente che essa agevoli i soggetti di cui sopra.
- ✓ Devono mancare i requisiti per il sequestro finalizzato alla confisca ex art. 20 CAM.
- ✓ Nomina di un amministratore giudiziario.
- ✓ Nel caso di società, facoltà (non obbligo) del Tribunale di sterilizzare il potere gestorio.
- ✓ Durata non superiore di 1 anno con possibile proroga di 6 mesi.

# Con la L. 161/2017 Controllo Giudiziario art. 34-bis CAM

- ✓ Se agevolazione risulta occasionale.
- ✓ Misura adottata per un periodo non inferiore ad 1 anno e non superiore a 3 anni.
- ✓ Misura può essere disposta dal Tribunale anche a seguito di richiesta dell'imprenditore (cd. controllo giudiziario volontario) quando colpito da informazione interdittiva antimafia ex art. 91 CAM, purché abbia impugnato il provvedimento prefettizio dinanzi al giudice amministrativo.
- ✓ Controllo su due livelli: il primo con obblighi di comunicazione periodica di atti individuati dal tribunale ed il secondo con amministratore giudiziario per supervisione adempimento di obblighi.
- ✓ Tipologie di obblighi: a) non cambiare sede, denominazione e ragione sociale, oggetto sociale e composizione degli organi di amministrazione, direzione e vigilanza e di non compiere fusioni o altre trasformazioni, senza l'autorizzazione da parte del giudice delegato; b) adempiere ai doveri informativi nei confronti dell'amministratore giudiziario; c) informare preventivamente l'amministratore giudiziario circa eventuali forme di finanziamento della società da parte dei soci o di terzi; d) adottare ed efficacemente attuare misure organizzative, anche ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, e successive modificazioni; e) di assumere qualsiasi altra iniziativa finalizzata a prevenire specificamente il rischio di tentativi di infiltrazione o condizionamento mafiosi».

# Con la L. 152/2021 Prevenzione Collaborativa art. 94-bis CAM

- ✓ Se il Prefetto accerta tentativi di infiltrazione mafiosa riconducibili a situazioni di agevolazione occasionale, prescrive all'impresa, società o associazione l'osservanza, per un periodo non inferiore a sei mesi e non superiore a dodici mesi, di una o più delle seguenti misure:
- a) adottare ed efficacemente attuare misure organizzative, anche ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231;
  - b) comunicare al gruppo interforze istituito presso la prefettura competente per il luogo di sede legale o di residenza, (omissis) gli atti di disposizione, di acquisto o di pagamento effettuati, gli atti di pagamento ricevuti, gli incarichi professionali conferiti, di amministrazione o di gestione fiduciaria ricevuti, (omissis);
  - c) per le società di capitali o di persone, comunicare al gruppo interforze eventuali forme di finanziamento da parte dei soci o di terzi.

# Con la L. 152/2021 Prevenzione Collaborativa art. 94-bis CAM

- ✓ Il prefetto può nominare, anche d'ufficio, uno o più esperti, individuati nell'albo, con il compito di svolgere funzioni di supporto finalizzate all'attuazione delle misure di prevenzione collaborativa.
- ✓ Le misure cessano di essere applicate se il tribunale dispone il controllo giudiziario ex art. 34-bis.
- ✓ Alla scadenza del termine di durata, il prefetto, ove accerti, il venir meno dell'agevolazione occasionale e l'assenza di altri tentativi di infiltrazione mafiosa, rilascia l'informazione antimafia liberatoria.

# Con il D.Lgs. 231/2001 Commissario giudiziale art. 15

- ✓ Nel caso di presupposti per l'applicazione di una sanzione interdittiva con impatto sulla continuità aziendale, giudice valuta la nomina di un commissario che prosegue l'attività per il periodo pari alla durata dell'interdizione se:
  - l'ente svolge un pubblico servizio o un servizio di pubblica utilità;
  - si verificherebbero rilevanti ripercussioni sull'occupazione nel territorio di riferimento;
  - se attività industriale di interesse strategico nazionale
- ✓ Con la sentenza che dispone la prosecuzione dell'attività, il giudice indica compiti e poteri del commissario
- ✓ Nell'ambito di questi compiti e poteri, il commissario cura l'adozione e l'efficace attuazione di modelli di organizzazione, gestione e controllo atti a prevenire i reati della specie di quello verificatosi.

# Con il D.Lgs. 231/2001

## Applicazione delle misure cautelari art. 45

- ✓ Se sussistono gravi indizi di responsabilità amministrativa dell'ente e vi sono fondati e specifici elementi che fanno ritenere concreto il pericolo di reiterazione di illeciti amministrativi, il pubblico ministero richiede l'applicazione, quale misura cautelare, di una delle sanzioni interdittive di cui al Decreto.
- ✓ In luogo della misura cautelare interdittiva, il giudice può nominare un commissario giudiziale (art. 15).
- ✓ Nomina sempre disposta nel caso di pregiudizio all'attività svolta in enti dichiarati di interesse strategico nazionale.

# Alcune esperienze professionali dirette ed il ruolo della compliance 231

- ✓ **2003 Sicilia: Sequestro antimafia ex L. 575/1965** di più società edili e sanitarie e del patrimonio dell'imprenditore, accusato di essere prestanome di Bernardo Provenzano. Società coinvolte ai sensi del D.Lgs. 231/2001 per truffa milionaria ai danni del SSR. Dopo autorizzazione del Giudice Delegato, redazione di tre MOGC231 e nomina degli OdV. Società condannata a sanzione pecuniaria ridotta. Confisca definitiva nel 2012.
- ✓ **2008 Lombardia: Sequestro penale ex art. 321 c.p.p.** di quote e compendio aziendale di una società *leader* nella produzione di calcestruzzo. Nomina dell'amministratore giudiziario. Tribunale del Riesame restituisce le quote, il socio nomina il nuovo CdA ma il Giudice Delegato (G.I.P.) sterilizza il potere gestorio del CdA e affida la gestione all'amministrazione giudiziaria. Revisione MOGC231, sostituzione componenti OdV. Dopo ca 3 anni, il G.I.P. restituisce il potere gestorio al CdA e impartisce un *set* di prescrizioni condivise, nominando l'amministratore giudiziario quale Organismo Esterno di Vigilanza e Garanzia per il monitoraggio delle prescrizioni. Dopo un anno, il G.I.P. dissequestra il compendio.

# Alcune esperienze professionali dirette ed il ruolo della compliance 231

- ✓ **2014 Lombardia-Puglia: Amministrazione giudiziaria ex art. 34 D.Lgs. 159/2011** di tre società di un gruppo multinazionale di vendita e distribuzione di gas e energia. Amministrazione giudiziaria espleta controlli con il *team* di 3 amministratori giudiziari e loro coadiutori. Revisione MOGC231, sostituzione componenti OdV. Dopo un anno il Tribunale revoca il provvedimento.
- ✓ **2017 Piemonte: Interdittiva antimafia ex art. 91 D.Lgs. 159/2011** di un gruppo di società edili operative negli appalti pubblici. In questo contesto, i soci promuovono un processo di segregazione delle azioni e di rinnovamento della *governance* con la nomina nella capogruppo di un nuovo organo amministrativo formato da due professionisti indipendenti e un presidente e amministratore delegato. Predisposizione del MOGC231, nomina di un OdV nella capogruppo. Al termine del mandato, ritorno alla «normalità».
- ✓ **2022 Lombardia:** Gruppo di professionisti incaricato della predisposizione del MOGC231 di una società in amministrazione giudiziaria **ex art. 34 D.Lgs. 159/2011** per infiltrazione della criminalità organizzata.

# L'esperienza di questi anni del Tribunale di Milano

- ✓ Logistica e trasporti
- ✓ Abbigliamento (*griffe*)
- ✓ Servizi generali (guardiania, sorveglianza, pulizie, ...)

*Si fa riferimento ai provvedimenti emessi in questi ultimi anni dal Tribunale di Milano nei confronti di aziende (labour intensive) finalizzati a «colpire» la gestione di appalti non genuini e l'utilizzo illecito di «serbatoi di manodopera» formalmente riconducibili a cooperative di lavoro, di fatto gestiti dal committente (eterodirezione). Il rapporto tra committente e cooperative può essere diretto (filiera corta) oppure «intermediato» da consorzi, senza struttura organizzativa, cui il committente a affidato il servizio successivamente «esternalizzato» a cooperative consorziate (filiera lunga). Le cooperative emettono le fatture per le prestazioni rese ma non versano l'IVA, le imposte sul reddito, i contributi previdenziali ed assicurativi. Una volta indebitate sono svuotate con il «cambio appalto». Il personale transita in blocco in una nuova cooperativa e riparte il ciclo. Obiettivo dello Stato, il recupero dei mancati versamenti, invocando la responsabilità solidale del committente prevista dalla normativa sugli appalti.*

# Provvedimenti giudiziari emessi

- ✓ Sequestri penali d'urgenza per frode fiscale (art. 2 D.Lgs. 74/2000 Dichiarazione infedele mediante uso di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti)
- ✓ Avvisi di garanzia a rappresentanti legali, amministratori, procuratori e dirigenti
- ✓ Avvisi di garanzia all'ente per responsabilità amministrativa (D.Lgs. 231/2001)
- ✓ Archiviazione di procedimento 231 per *ne bis in idem* (reati tributari)
- ✓ Controllo giudiziario (art. 34-bis D.Lgs. 159/2011)
- ✓ Amministrazione giudiziaria senza sterilizzazione della gestione (art. 34 D.Lgs. 159/2011)
- ✓ Amministrazione giudiziaria con sterilizzazione della gestione (art. 34 D.Lgs. 159/2011)

# Principali finalità dei provvedimenti del Tribunale di Milano

Bonifica di aree «infette» di imprese sane per:

- infiltrazioni della criminalità organizzata e agevolazione imprese e persone fisiche con indizi di appartenenza «mafiosa»;
- infiltrazioni della criminalità organizzata e conseguente agevolazione occasionale di imprese e persone fisiche con indizi di appartenenza «mafiosa»;
- intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro (caporalato) ex art. 603-bis c.p.

Con ulteriori violazioni che si intrecciano alle prime:

- lavoro in nero, evasione contributiva;
- normativa antinfortunistica ex D.Lgs. 81/2008;
- normativa ambientale ex D.Lgs. 152/2006;
- utilizzo di fatture per operazioni inesistenti ex art. 2 D.Lgs. 74/2000;
- impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (art. 22, co 12-bis, D.Lgs. 286/1998).

# Mandato all'amministratore giudiziario: programma di bonifica

- ✓ Esame dell'assetto e del funzionamento societario:
  - CdA
  - Collegio Sindacale / Revisore Legale
  - OdV
  - Deleghe e procure
  - Amministratori di fatto
  - Presidi di controllo interno
  - Contratti con fornitori e clienti
  
- ✓ Sostituzione di amministratori e procuratori coinvolti nelle indagini

# Mandato all'amministratore giudiziario: programma di bonifica

- ✓ Interventi sulla composizione del Collegio Sindacale e dell'OdV.
- ✓ Introduzione del MOGC231 (se non presente).
- ✓ Revisione del MOGC231 in vigore:
  - mappatura dei rischi (ad es. gestione appalti, controllo dei fornitori, gestione del personale dipendente, ..);
  - analisi della vigilanza effettuata;
  - rinforzo ed inserimento di protocolli di controllo nelle aree infiltrate oppure oggetto di reati.
- ✓ Interruzione di rapporti con specifici fornitori, appaltatori, sub-appaltatori.
- ✓ Revisione dei contratti di fornitura e di appalto.

# Mandato all'amministratore giudiziario: programma di bonifica

- ✓ Contrattualizzazione dei rapporti di appalto e sub-appalto.
- ✓ Interventi sulla *supply chain* (da filiera lunga a filiera corta senza subappaltatori).
- ✓ Internalizzazione diretta dei dipendenti dei subappaltatori o mediata tramite appaltatori specializzati.
- ✓ Interventi sulla sicurezza dei lavoratori (ad es. revisione DUVRI, valutazione dei rischi di interferenza nei rapporti di appalto e subappalto, coordinamento e cooperazione da parte del committente).

# «Contraddittorio giudiziario preventivo» mutuato dall'art. 94-bis CAM

- ✓ Impresa della grande distribuzione colpita da sequestro preventivo milionario, indagata ai sensi del D.Lgs. 231/2001 per intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro (art. 603-bis c.p.) e reati tributari (art. 2 D.Lgs. 74/2000) nell'ambito della gestione di appalti non genuini.
- ✓ Procura chiede alla Sezione Autonoma Misure di Prevenzione del Tribunale l'applicazione dell'art. 34 CAM con richiesta di differimento temporale per avvio di contraddittorio preventivo con la Società e la predisposizione di un programma di bonifica.
- ✓ Presa d'atto della Sezione del Tribunale competente e richiamo all'art. 94-bis del CAM. Attesa comunicazione da parte della Procura degli esiti del piano di bonifica per le proprie determinazioni.
- ✓ Richiesta della Procura di archiviazione della Società per completamento del programma di *compliance*, dopo la stabilizzazione di ca 6.000 dipendenti ed il versamento di quanto dovuto all'AdE e all'INPS.
- ✓ Revoca da parte della Procura della richiesta alla Sezione Misure di Prevenzione di sottoporre la Società a misura di prevenzione ex art. 34.

# Richiamo agli adeguati assetti

Introdotta dal Codice della Crisi, il comma 2 dell'art. 2086 c.c. prevede l'obbligo delle imprese, incluse le società a partecipazione pubblica di cui al D.Lgs. 156/2016 (Testo Unico in materia di Società a partecipazione pubblica o TUSP), di dotarsi di un **sistema che consenta la diagnosi precoce dello stato di difficoltà, evitando che il ritardo nel considerare i segnali di crisi possa condurre ad uno stato di crisi irreversibile**. Si istituisce l'obbligo per l'imprenditore (*rectius* gli amministratori) di garantire un **assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato** alla natura e alle dimensioni dell'impresa anche al fine di rilevare tempestivamente la crisi e l'eventuale perdita della continuità aziendale.



**ADEGUATEZZA DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO**

# Diversi livelli di controllo interno

**PRIMO LIVELLO: Controlli svolti dai responsabili operativi delle attività (autocontrollo).**

*I controlli di primo livello sono diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle attività aziendali.*

**SECONDO LIVELLO: Controlli svolti da funzioni specifiche diretti a verificare la compliance (RSPP, DPO, Controllo di gestione, Compliance, ...).**

*I controlli di secondo livello rappresentano un intervento atto a verificare che gli autocontrolli siano efficaci e non vi siano non conformità e anomalie nel funzionamento aziendale.*

**TERZO LIVELLO: Controlli indipendenti (IA, CS, RL, OdV)**

*La funzione Internal Audit effettua verifiche sul disegno e il funzionamento del sistema di controllo interno e sul monitoraggio dell'esecuzione dei piani di miglioramento definiti dal management. Gli organi e gli organismi di controllo svolgono le attività di controllo previste dalle rispettive normative di riferimento.*

# Controlli preventivi sistematici e periodici

- ✓ **Adeguamento corporate governance (CdA con AD unico)**
  - CdA più frequenti
  - Trattazione di argomenti inerenti alla *compliance* ed i controlli effettuati e/o ricevuti (*audit*)
  - Adeguamento alla nuova Direttiva europea CSRD (ESG)
- ✓ **Adozione e concreta attuazione del D.Lgs. 231/2001 (documenti aziendali sintetici)**
  - Codice Etico e Codice di comportamento con le Terze Parti
  - MOGC231 con protocolli operativi di controllo
  - Vigilanza indipendente
  - Revisione periodica del MOGC231
- ✓ **Regolamentazione dei processi (protocolli di controllo integrati con le procedure aziendali)**
- ✓ **Strutturazione di un sistema di segregazione dei compiti (*workflow* autorizzativi)**
- ✓ **Applicazione del canale di segnalazione interna (*whistleblowing*)**

# Controlli preventivi sistematici e periodici

- ✓ **Regolamentazione dei rapporti con appaltatori, sub-appaltatori (controllo legale preventivo)**
  - Contratti formalizzati con appaltatori
  - Contratti formalizzati nel caso di appalto di servizi di trasporto
  - Inserimento nei contratti di clausole di monitoraggio in itinere e autorizzazione al sub-appalto
  - Autocertificazione assenza di procedimenti giudiziari, misure di prevenzione, conflitto di interessi
- ✓ **Controlli e monitoraggio appaltatori, sub-appaltatori (albo fornitori, procedura gestione appalti)**
  - Evoluzione della compagine sociale
  - Soci, amministratori e procuratori
  - Autorizzazioni e iscrizioni agli albi
  - Assolvimento degli obblighi fiscali, retributivi, contributivi prima e durante il rapporto
  - Eterodirezione, conguagli di prezzo, mono committenza, controllo informatico della produttività
- ✓ **Selezione e assunzione del personale (procedura gestione selezione e assunzione)**
  - Autocertificazione di assenza di condanne, rinvii a giudizio e avvisi di garanzia

# Controlli preventivi sistematici e periodici

- ✓ **SSL (organizzazione sicurezza, SSL e certificazione 45001, audit periodico di terze parti)**
  - Condizioni di lavoro e di sicurezza
  - Stato di salute e condizioni psico-fisiche
  - Rischi di interferenze (DUVRI)
  - Piani di emergenza e CPI (VV.FF.)
- ✓ **Impianti, mezzi e attrezzature (scadenario revisioni e manutenzioni, audit di terze parti)**
  - Investimenti in rinnovi
  - Sicurezza e stato d'uso
  - Programmi di manutenzione
  - Revisioni
- ✓ **Approvvigionamenti energetici (verifiche su fornitori e consumi)**
- ✓ **Accesso e utilizzo di sovvenzioni e agevolazioni fiscali (verifiche crediti d'imposta, contributi)**
- ✓ **Ambiente (SGA e certificazione 14001, audit di terze parti)**
- ✓ **Terze parti (verifiche di clienti, certificatori, professionisti indipendenti)**

# Risposta dello Stato

La Legge di Bilancio 2025 in vigore dal 1° gennaio prevede, tra l'altro, la novità del *reverse charge* nel settore della logistica.

In dettaglio, la novità dovrebbe prevedere **l'inversione contabile (o reverse charge)** alle prestazioni di servizi effettuate tramite contratti di appalto, subappalto, affidamento a soggetti consorziati o rapporti negoziali caratterizzati da un **prevalente utilizzo di manodopera e beni strumentali di proprietà del committente**, rese nei confronti di imprese che svolgono **attività di trasporto e movimentazione merci e servizi di logistica**.

L'efficacia della suddetta disposizione è **subordinata al rilascio**, da parte del Consiglio dell'Unione europea, **di una specifica autorizzazione**.

# Risposta delle Istituzioni locali

- ✓ A luglio 2024, formalizzazione di un Protocollo di Legalità tra UTG, Regione Lombardia, Associazioni datoriali, Organizzazioni Sindacali, Politecnico di Milano
- ✓ Finalità:
  - costruire forme di responsabilizzazione delle imprese operanti nel settore della logistica;
  - assicurare la piena trasparenza lungo la filiera con info su partner e modalità operative di esecuzione dei contratti
  - istituire una piattaforma di filiera per gli operatori della logistica con adesione volontaria
  - Informazioni suddivise in tre gruppi: a) documentazione relativo all'assetto imprenditoriale e la compliance, b) documentazione concernente l'assetto occupazionale, c) ulteriori informazioni (tra le quali l'adozione del D.Lgs. 231/2001)
- ✓ Premialità per le imprese aderenti (certificato di filiera, specifiche premialità di Regione Lombardia)

## Art. 34 e art. 34 bis: aspetti positivi

- + Diffusione della cultura della prevenzione e della gestione dei rischi.
- + Enfasi su *compliance* 231 e controlli interni (prevenzione della misura della prevenzione!).
- + Più «strumenti» di intervento per il contrasto all'infiltrazione mafiosa (e altri reati).
- + Attenzione alla continuità della gestione aziendale, l'occupazione. gli investimenti.
- + Maggiore «personalizzazione» dell'intervento giudiziario rispetto alla patologia.
- + Utilizzo della «cura» più adatta (no «dosi da cavallo»).
- + Intervento statale che compensa la debolezza dei controlli aziendali e/o l'ignavia.
- + Proattività di risposta della società colpita dalla misura.
- + Compiti dell'ausiliario più aderenti alle attitudini e le competenze dei liberi professionisti.

## Art. 34 e art. 34 bis: aspetti di attenzione

- Entropia e qualche resistenza iniziale da parte del *management*.
- La «palla» passa (troppo?) ai consulenti (*task force*) della società colpita dalla misura.
- Tempi ridotti dalle prassi giudiziarie.
- Difficoltà di chiusura del programma di bonifica.
- *Compliance* formale e cosmetica.
- Trattamenti *ad hoc* in presenza di grandi dimensioni aziendali
- Mancanza di specialisti di settore.
- Amministratore giudiziario (controllore giudiziario): super OdV?.

# Osservatorio 231

## Tribunale di Milano (2024)

### Emessi 42 provvedimenti 231:

- ✓ n. 9 per infortuni sul lavoro (art. 25-septies)
- ✓ n. 9 per reati ambientali (art. 25-undecies)
- ✓ n. 8 per reati tributari (art. 25-quinquiesdecies)
- ✓ n. 8 per truffa o frodi ai danni dello Stato o altri enti (art. 24)
- ✓ n. 6 per reati di riciclaggio e ricettazione (art. 25-octies)
- ✓ n. 5 per reati di corruzione (art. 25)
- ✓ n. 4 per reati associativi (art. 24-ter)
- ✓ n. 3 per reati societari (art. 25-ter)
- ✓ n. 1 per frode in commercio (art. 25-bis. 1)

# Osservatorio 231 Tribunale di Milano (2024)

## **Esiti processuali:**

- ✓ n. 8 sentenze di condanna
- ✓ n. 12 pronunce di proscioglimento o assoluzione
- ✓ n. 19 pronunce di patteggiamento
- ✓ n. 3 pronunce di incompetenza territoriale

# Alcuni «consigli per la *compliance* 231» («a bocce ferme»)

## MOGC231

- ✓ Focus sui principali rischi (curva di concentrazione ABC dei rischi – approccio *risk based*)
- ✓ No *cut & paste please!*
- ✓ Linguaggio più aziendalistico e pragmatico
- ✓ Documentazione sintetica, facilmente consultabile dal *management*
- ✓ Protocolli operativi 231 integrati con le procedure aziendali

## Vigilanza

- ✓ Piccole dosi incrementali di buon senso applicato
- ✓ No al massimalismo della 231
- ✓ No all'atteggiamento ispettivo della vigilanza
- ✓ Valorizzazione dell'azione di vigilanza con consigli e contributi informali
- ✓ Ricerca dell'equilibrio di rapporti con organi statutari e revisore legale
- ✓ Contatto assiduo con CdA e coinvolgimento apicali

# Alcuni «consigli per la *compliance* 231» («a bocce ferme»)

## Impostazione professionale dell'avvocato per la 231

- ✓ Aggiornamento professionale continuo (fisco, sicurezza, ambiente, ...)
- ✓ Conoscenza dei processi e dell'organizzazione aziendale («colpa dell'organizzazione»)
- ✓ Sviluppare una metodologia «propria» per la stesura dei MOGC231 e/o per la vigilanza
- ✓ Attenzione ai *software* di gestione della 231
- ✓ Attenzione all'IA per la redazione dei Modelli
- ✓ Accettare incarichi ma non lamentarsi dell'importo ridotto (ricordiamoci che trattasi di incarico con responsabilità)
- ✓ Rifiutare l'incarico quando il compenso è palesemente inadeguato
- ✓ No al «collezionismo» di incarichi
- ✓ No ai contemporanei incarichi consulenziali in violazione dell'indipendenza della vigilanza

# Pensiero finale

*Nell'eterno «gioco» tra il business (profitto) e la compliance (sostenibilità), il primo avrà sempre la meglio sul secondo. Ben più «sexy» rispetto alle conformità di legge ed i controlli. Spesso però il primo annulla le ragioni dell'altro. Si va avanti così, se va bene, al «minimo sindacale», ignorando o accettando molti rischi. Se poi succede che lo Stato intervenga, si scopre che non si era mai immaginato che potesse succedere. Qui c'è la prima sconfitta. Diventa così una corsa contro il tempo per mettere a posto le cose. Ma si mettono realmente a posto? Qualche dubbio è lecito averlo. Qui c'è il rischio della seconda sconfitta. Per questo occorrono, da un lato, tanta cultura d'impresa, e, dall'altro, strumenti mirati, semplici, consultabili che facilitino l'incontro virtuoso tra queste due «grandezze». Grazie*