



STUDIORDL

ADVISORY, COMPLIANCE E PROGETTI PER IMPRESE ED ENTI

La *compliance* 231 e l'effetto Diabolik

di Roberto De Luca

gennaio 2022

Prendiamo il fumetto di Diabolik. Non importa il palese paradosso di quelle storie. Non importano le tante incongruenze di fondo. Come può quell'uomo costruire simili trucchi in giro per strade, ponti e palazzi, sostituirsi così agevolmente ad altre persone, neutralizzare i più ingegnosi sistemi antifurto. Rapiti dalla storia, la leggiamo tutta d'un fiato. Ipnotizzati dalla narrazione scorrevole e sincronizzata, ci fermiamo alla superficie della storia. Ci sta bene così. In fondo è solo un fumetto. È l'effetto Diabolik.

Per la *compliance* d'impresa, termine anglosassone che indica la conformità alle norme di fonte esterna ed interna, vale sovente l'effetto Diabolik. Ipnotizzati dalla storia, soprattutto dall'idea di narrarla, ci lasciamo attirare dalle sue sirene. Del resto, legalità, codici etici, rispetto dell'ambiente, tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori, protezione della *privacy*, anticorruzione, trasparenza, responsabilità sociale, crescita sostenibile sono argomenti che non possono non prendere. Non trovandoci però nel magico mondo dei fumetti, sorpresi dalla realtà, proviamo sovente ad arginarne gli effetti. Ci fermiamo alla superficie della storia. Ci rifugiamo nel mero allestimento scenografico. Da conformità a formalismo il passo è breve.

Nella mia attività professionale cerco di vivere in modo il più possibile empatico la vita delle aziende. Capirne, innanzitutto, la storia, i valori, le attitudini, le aspettative. Poi tutto il resto. Costruendo con pazienza "piccoli ponti" tra l'agire quotidiano e la *compliance*. Credo che la gran parte dei professionisti faccia così. E benché gli sforzi siano tanti, esiste sempre un iato. Sovente marcato. La materia diventa "spugnosa" e si restringe al colloquio tra pochi, come se il resto dell'azienda, spesso la sua gran parte, non fosse toccato da questi temi. Come se, in definitiva, esistesse un'entità capace di ricondurre magicamente a conformità ciò che non lo è a causa del comportamento difforme, anche solo inconsapevole, di amministratori, *manager*, dipendenti.

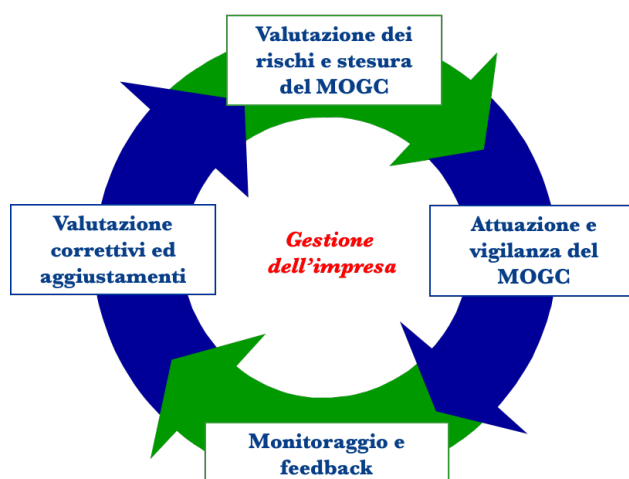
Il contesto, caratterizzato da un "bosco legislativo" piuttosto inestricabile, l'incremento della legiferazione di urgenza, l'inefficace modalità di effettuazione dei controlli pubblici, la bassa

propensione a misurare gli effetti concreti di una legge, le scarse premialità ed agevolazioni riconosciute alle aziende “conformi”, la grande lentezza della macchina giudiziaria ed amministrativa, solo per citare alcune delle motivazioni più evidenti, certamente non aiuta le imprese. Anzi a dirla tutta, travolte dall’insopportabile onda burocratica che si abbatte su di loro, le induce a ritrarsi in un atteggiamento freddo, difensivo, talvolta persino infastidito, nei confronti della *compliance*. Anticamera dell’effetto Diabolik.

I diversi comportamenti aziendali, da un lato, aziende rigorose (e molto competitive) e, al polo opposto, aziende illegali (che spesso fanno una brutta fine), rendono però manifesto che, pur in questo “mare ostico e periglioso”, esistono ampi margini di manovra. L’analisi di molteplici casistiche aziendali mi suggerisce che esiste un *mix* di fattori che funge da “costruttore” di un ambiente *compliant*. La solidità della compagine sociale, l’autorevolezza della *leadership*, la gestione equilibrata della crescita, l’attenzione alla *governance*, gli assetti organizzativi e l’equilibrio economico-finanziario, per citare i più significativi. E poi, formazione continua, attenzione alle variabili *soft* dell’organizzazione, periodici *check-up* e autovalutazioni del *management*. E ciò, mi pare di poter affermare, indipendentemente dal settore industriale di appartenenza: dai settori più regolamentati a quelli più innovativi, da quelli più orientati all’eccellenza a quelli più maturi dove il fattore costo è elemento fondamentale di competitività. Molti di questi fattori, conviene ricordarlo, sono a costo zero.

Se questo *mix* di fattori crea le giuste premesse per una buona *compliance*, la specializzazione dei temi da affrontare richiede ulteriore impegno (*rectius* investimento). Esiste un fronte poi, quello della *compliance* al D.Lgs. 231/2001 (di seguito anche “Decreto” o “231”) in materia di punibilità dell’ente, nel quale questo impegno assume contorni particolari. La vastità e profondità di “penetrazione” nella vita aziendale del dispositivo, a seguito dei ripetuti interventi legislativi di inserimento di nuove fattispecie di reato, e le indubbie interazioni e connessioni con i processi operativi e le altre normative da rispettare, postulano, infatti, un approccio ampio, strutturato, metodologicamente assistito.

La buona riuscita della 231 richiede, infatti, l’impegno corale dell’organizzazione aziendale attraverso un circuito virtuoso così schematizzabile:



Lo schema identifica più attività:

1. valutazione dei rischi e predisposizione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (di seguito anche “MOGC” o “Modello”);
2. vigilanza dell’attuazione e rispetto del MOGC;
3. predisposizione tecnica delle misure (disposizioni e prescrizioni) del MOGC, ad esempio, stesura delle procedure per l’invio dei flussi informativi all’OdV oppure predisposizione del canale dedicato alla gestione delle segnalazioni di violazione;
4. rispetto delle misure del MOGC, ad esempio, invio dei flussi informativi all’OdV oppure utilizzo del canale di *whistleblowing*;
5. manutenzione evolutiva del MOGC ossia attività periodica di aggiornamento, miglioramento e personalizzazione dei contenuti del Modello.

A loro volta, le attività identificano più ruoli:

- a. il decisore delle misure del MOGC, in genere l’organo amministrativo;
- b. l’esperto 231, in genere un consulente esterno;
- c. il referente 231, “connettore” tra 231 e gestione, necessariamente interno;
- d. il “vigilante” monocratico o collegiale, solo esterno oppure un *mix* interno-esterno oppure ancora solo interno;
- e. l’organizzazione aziendale, destinataria del MOGC e responsabile del rispetto delle misure previste per prevenire e contrastare la commissione dei reati presupposto.

In relazione alla dimensione e l’organizzazione dell’impresa, alcune di queste attività sono affidate alle funzioni aziendali, altre, invece, reperite nel mercato. La gran parte delle imprese italiane, come ben sappiamo, è di media e piccola dimensione (di seguito anche “PMI”), con poche competenze (*risk management, compliance, internal audit, organizzazione e processi, legale, ...*) in grado di supportare il percorso; ragion per cui se l’impresa decide di applicare il Decreto, il più delle volte si rivolge all’esterno. Dapprima per l’attività n. 1 ad un esperto 231 e subito dopo, con altro professionista (anche più di uno), per l’attività n. 2. Per le attività n. 3 e n. 5, l’impresa deve ritornare spesso all’esperto iniziale. Il costo e l’impegno lievitano e, a quel punto, il decisore, anche per l’obiettivo difficoltà di percepire i rischi 231, cerca di “limitare i danni”. Si minimizzano le attività connesse alla 231, si dilatano gli aggiornamenti del Modello, si riducono i compensi, si diluisce il compito del referente 231 e così via. Si smorza l’impegno iniziale e si perde una vera opportunità di crescita organizzativa e manageriale. Si cade così nell’effetto Diabolik.

Consapevole di ciò, mi è presa negli anni una piccola mania: ogniqualvolta leggo la notizia del coinvolgimento giudiziario di una società, vado d’impulso sul suo sito istituzionale, curioso di comprendere se l’impresa abbia applicato la 231 e, in caso positivo, abbastanza certo (se pubblicato) di incappare in un Modello di almeno 4-5 anni prima, obsoleto anche solo per le modifiche nel frattempo introdotte dal Decreto. Sebbene la colpevolezza sia sempre da dimostrare e si è innocenti sino a sentenza passata in giudicato (e ci mancherebbe altro!), posto che l’impresa, se riconosciuta colpevole, è la prima vittima dell’insipienza di coloro che avrebbero dovuto garantirle adeguati assetti organizzativi e *compliance* 231 degna

di tal nome, non v'è dubbio che certi fatti, come il Modello obsoleto, la mancanza di segnalazioni di violazioni del Modello e di sanzioni disciplinari irrogate, la vigilanza silente e passiva, sono indicatori¹ della *compliance* 231 “annacquata”. La rete di protezione voluta dall'impresa per mitigare i rischi 231, basata su principi quali regolamentazione, segregazione e tracciabilità dei processi, controllabilità *ex ante* ed *ex post* delle operazioni aziendali, chiarezza delle deleghe di responsabilità e coerenza con i poteri attribuiti, per citare i più importanti, alla fine è solo descritta. Un vero peccato! Se è lecito che i decisori aziendali valutino tempo per tempo dove posizionare l'asticella del rischio, è arduo pensare che l'asticella sia sempre tenuta volutamente alta, anche perché i principi richiamati sono, in definitiva, alla base di una sana gestione manageriale che qualsiasi imprenditore vorrebbe nella sua azienda come assicurazione sul proprio capitale investito.

Benché questa deriva sia oramai conosciuta e sottolineata da più parti nelle tante occasioni di confronto pubblico, malgrado vi sia consapevolezza oramai condivisa dell'inutilità dell'approccio cosmetico, ho l'impressione che alla fine il dibattito sia carente di nuovi approcci operativi che consentano di traghettare l'impresa dalla fase delle declaratorie iniziali a quella del funzionamento effettivo e concreto del sistema di mitigazione dei rischi 231. Ecco perché, soprattutto nelle PMI notoriamente prive di competenze interne 231, occorre “rompere qualche schema” consolidatosi nel tempo, ad esempio, quello che prevede la separazione tra le attività collegate alle misure del Modello e la vigilanza, soluzione più adeguata alle imprese di grandi dimensioni, certamente più articolate ed evolute sotto il profilo organizzativo e dei sistemi di controllo interno, che alle PMI.

Laddove l'impresa ricorra in forma estensiva a professionisti esterni, può essere invece più utile ed efficiente, soprattutto nella fase iniziale del percorso 231, ottimizzare l'apporto tecnico esterno, unificando alcuni ruoli. L'estensore del Modello assume l'ufficio di vigilanza (di seguito anche “organismo” o “OdV”) e, in questa veste, supporta tecnicamente l'impresa nel percorso attuativo ed evolutivo del Modello. A coloro che eccepiscono eventuali incompatibilità, faccio presente che:

- ✓ l'estensore del Modello che, ultimato il lavoro, assume il ruolo di vigilanza, in assetto collegiale o monocratico che sia, si comporta esattamente come il sindaco di una società che assume successivamente il ruolo di amministratore; il sindaco, “smettendo la casacca” di controllore ed assumendo il nuovo incarico di gestore, non ha alcuna incompatibilità al pari del consulente che compiuto il lavoro di predisposizione del Modello assume il compito di vigilare; anzi, nel caso che ci occupa, la vigilanza si avvia con un professionista competente nella materia che conosce già l'impresa per averne analizzato rischi, organizzazione, attività;

¹ Per approfondimenti: R. De Luca, *La valutazione del sistema di compliance 231, febbraio 2021, www.studiordl.it.*

- ✓ aggiornamenti, affinamenti e revisioni del Modello passano tradizionalmente attraverso il vaglio della vigilanza prima di essere approvati dall'organo amministrativo; vaglio significa entrare nel merito e, se del caso, proporre modifiche ed integrazioni come mi è capitato di fare più volte come componente dell'OdV; dunque, farlo direttamente cambia poco. Mi pare poi che la proposta sia aderente al Decreto che all'art. 6 comma 1 lett. b) recita sui compiti dell'organismo di “*curare il loro aggiornamento*” (ndr. “*loro*” riferito ai modelli);
- ✓ la predisposizione delle misure non ancora operative (*gap*) del Modello, successiva alla sua adozione o revisione, è attività di responsabilità diretta del *management*; vigilare significa, pertanto, monitorare l'attuazione delle azioni del piano di assorbimento dei *gap* dell'impresa; “dare una mano” metodologica per la predisposizione delle misure da attivare, attività quest'ultima molto specialistica, accelera l'attuazione del MOGC, razionalizza il percorso e non comporta alcuna incompatibilità poiché tra le due attività si frappone sempre il *management*, organo amministrativo o funzione aziendale che sia, il quale, attraverso l'azione del referente interno 231, quei contenuti valida ed applica; dunque, chi gestisce e chi vigila rimangono anche in questa ipotesi soggetti separati;
- ✓ infine, la possibilità che l'OdV possa essere un soggetto interno, nelle imprese più piccole persino l'amministratore unico, entrando in palese conflitto con l'attività di gestione espletata, è soluzione ben più “incompatibile” rispetto a quella caldeggiata, e rivela il problema applicativo del Decreto nelle PMI; quanto proposto, inoltre, risulta di grande ausilio per innestare nuove competenze in azienda e supportare l'obbligo civilistico in capo all'imprenditore (*rectius* amministratori) di garantire adeguati assetti organizzativi (comma 2 art. 2086 c.c.).

A tutto concedere poi, laddove permanesse qualche ulteriore perplessità, si consideri che nelle PMI è difficile trovare una soluzione di perfetta separazione dei compiti; essendovi, limitata articolazione organizzativa, un compromesso deve pur sempre essere accettato. A pretendere il massimo, del resto, si corre il rischio di non raggiungere neanche il minimo.

Premesso che per l'efficacia e la tenuta (*grip*) di questa funzione (esternalizzata) di *compliance* 231 vale la sua capacità di “penetrazione” nella vita aziendale ed il rapporto empatico e fiduciario che si instaura con il *management* e gli altri soggetti che si occupano di *compliance* (RSPP, DPO o referente *privacy*, legale, ...), si sottolinea l'importanza della funzione del referente interno 231, meglio un comitato 231, composto da più soggetti deputati alla gestione (amministratore delegato, direttore generale, responsabile amministrativo, responsabile del personale, responsabile commerciale, ...), “ufficiale di collegamento” tra l'attività di *compliance* 231 e la gestione aziendale. E ciò indipendentemente dalla tipologia di OdV scelta, sebbene in questo approccio sia sufficiente la vigilanza monocratica del professionista esterno. A ben vedere, anche un OdV collegiale a due, con il componente interno che può assumere il ruolo di referente 231, con prevalenza del voto dell'esperto esterno (presidente OdV) in caso di disparità di vedute in seno all'organismo. Tutto ciò mi pare possa funzionare, a condizione, però, che l'esperto incaricato della *compliance* 231 aziendale non sia coinvolto nella gestione, ad esempio non abbia paralleli incarichi per

attività esposte a rischi 231, come la contabilità e fiscalità aziendale. Questo approccio mi pare applicabile anche nei gruppi d'impresa privi di funzioni specialistiche attraverso il *service* di *compliance* 231 assicurato dalla controllante alle controllate operative sempre per il tramite dell'esperto esterno.

L'approccio descritto nasce dall'esperienza sul campo e mi pare sia ben corroborato dalle sentenze giudiziarie che riconoscono la responsabilità dell'ente al verificarsi di due principali cause, qualificate oramai in modo granitico quali colpe dell'organizzazione:

- a. l'inadeguatezza e incompletezza dell'attuazione e osservanza del Modello comprovata dall'esame di quegli indicatori di funzionamento della *compliance* 231 prima richiamati. Consapevoli della difficoltà di "giudicare" l'efficacia del Modello - esercizio improbo considerando caratteristiche di ciascuna organizzazione e peculiarità di ciascun *business* - i giudici di merito, anche per via di una certa qual standardizzazione dei Modelli, hanno concentrato l'attenzione sulla valutazione del suo reale funzionamento, modalità più che efficace per valutare la colpa dell'organizzazione intesa come assenza o lacunosità delle misure previste dal Modello per contrastare la commissione dei reati presupposto;
- b. la mancanza di continuità e pregnanza della vigilanza, anch'essa valutata come colpa dell'organizzazione nel caso in cui i vertici aziendali cui l'OdV relaziona non abbiano stimolato la sua attività e proattivamente operato per indurre l'ufficio di vigilanza a maggiore sostanzialità e continuità di azione, se necessario, sino all'atto estremo di revoca dell'incarico.

Mi pare che le riflessioni illustrate non stravolgano in alcun modo le finalità della normativa. Non credo, inoltre, che i "puristi" dei sistemi di controllo interno possano discordare. Creare questa funzione di *compliance* 231, grazie ad un soggetto professionale esterno che si faccia carico di costruire il Modello, supportarne tecnicamente l'applicazione e l'evoluzione e vigilarne la sua osservanza, alzando la "bandierina rossa" nel caso di violazioni, può rappresentare un significativo passo in avanti verso la concretezza della 231. Cosa ben diversa rispetto alla situazione attuale nella quale è diffuso l'effetto Diabolik: l'azienda legge velocemente il Modello predisposto da un consulente esterno, il documento, poco assistito dopo la sua adozione, rimane "*in cloud*" e la vigilanza scivola in una sorta di "limbo improduttivo", poco motivata oltretutto dagli irrisori compensi professionali.

A questo proposito, la strada indicata potrebbe valorizzare l'incarico. L'impresa, ad esempio, potrebbe affidare ad un esperto esterno un incarico pluriennale, con un compenso da articolarsi in parte fissa e parte variabile, quest'ultima da riconoscere al raggiungimento di determinati obiettivi di funzionamento del sistema di *compliance* 231, tra i quali la crescita delle competenze interne di soggetti potenzialmente in grado di assumere nel giro di qualche anno le sue funzioni. Ciò al fine di ridurre progressivamente nel tempo il suo impegno (ed i correlati costi aziendali) mantenendo magari la sola attività di vigilanza, questa volta sì espletata in un'impresa con un sistema 231 già operativo. Insomma, si getterebbero le basi per interrompere la spirale involutiva di questi anni e incidere, da un lato, sulla deriva cosmetica assai diffusa, e dall'altro, sulle forme di "collezionismo" di incarichi, sorte per

compensare l'esiguità del singolo compenso - cui però fatalmente segue l'esiguità dell'attività svolta - che finiscono esse stesse per alimentare il circolo vizioso.

L'impostazione, caratterizzata da un *unicum* logico-funzionale permette, da un lato, di supportare la concretezza operativa del Modello e, dall'altro, di vigilare sulla sua osservanza, secondo un approccio che definirei "progressivo, formativo, costruttivo", quindi non "attendista, freddo, ispettivo". Coprendo lo "spazio vuoto" in organigramma, si consentirebbe all'impresa di:

- ✓ mitigare i rischi connessi alla commissione dei crimini d'impresa;
- ✓ costruire una rete di protezione concreta, efficace, equilibrata rispetto alle caratteristiche ed esigenze del *business*;
- ✓ tutelare la reputazione ed il buon nome dell'impresa;
- ✓ innestare nuove competenze nell'organizzazione;
- ✓ far crescere la gestione, i controlli interni e la *compliance* integrata in una direzione decisamente più manageriale;
- ✓ difendersi in modo efficace (condizione esimente) in caso di inopinato procedimento giudiziario a carico dell'ente.

Evitando, al contempo, che l'OdV:

- ✓ svolga le sue attività in modo discontinuo, in contrasto con quanto previsto dalla normativa, rimanendo in sostanza avulso dalla vita aziendale;
- ✓ assolva compiti meramente formali e poco preganti che non resisterebbero allo "stress" di un eventuale coinvolgimento giudiziario dell'ente;
- ✓ diventi il "freddo notaio" della diluita applicazione del Modello, minando così alla radice le velleità esimenti dell'impresa.

Quanto proposto non intende escludere le altre soluzioni, con il caldo suggerimento di valutare sempre la presenza del referente interno 231:

- ✓ esternalizzazione completa della *compliance* 231 con separazione tra attività connesse al Modello e vigilanza;
- ✓ esternalizzazione della sola vigilanza che in molte PMI non risulta fattibile per la mancanza in fase iniziale di funzioni/soggetti con competenze tecniche;
- ✓ infine, esternalizzazione delle sole attività connesse al Modello che ritengo poco raccomandabile a meno che non si voglia investire della vigilanza un amministratore indipendente senza deleghe. In presenza di un amministratore unico, ricadremmo in una soluzione che definirei "forzata".

Qualche cliente mi critica benevolmente di massimalismo. È possibile che abbia ragione ma se insisto sulla centralità della *compliance* 231 è perché ho la convinzione dell'importanza di queste attività per la crescita manageriale e l'efficienza di gestione - e per queste sue virtù, di valido strumento di prevenzione della crisi - e dell'inutilità dell'investimento, che diventa spesa improduttiva, se si rimane nel "parcheggio" del mero formalismo. Qualche altro cliente, invece, alla mia proposta di inserire nei sistemi premiali obiettivi 231, mi risponde

che non intende riconoscere premi ai dipendenti per rispettare le leggi. La risposta è logica ma non inerente in quanto ciò che occorre premiare non è il rispetto delle leggi - che darei per scontato sino a prova contraria - bensì l'effettiva osservanza dei codici e protocolli del Modello, in altri termini quelle misure volute dall'organo amministrativo - tra le quali, il rispetto dell'art. 6 comma 2 lett. d) che prevede, quale condizione base per vigilare, "obblighi di informazione" verso l'OdV - che costruiscono la rete di protezione in grado di mitigare il rischio che si verifichi proprio quella "prova contraria" che, come ben sappiamo, impatta negativamente su reputazione e *business*. Cosa, come si vede, ben diversa.

A questi clienti che mi onorano della loro fiducia rivolgo sovente la seguente domanda retorica: se una legge italiana - indipendentemente dalla sua non obbligatorietà - prevede che oltre 170 reati rappresentino, a determinate condizioni, presupposto della punibilità dell'ente, è possibile risolvere tutto con un centinaio di pagine (magari in parte copiate) approvate da un organo amministrativo il più delle volte distratto?

Peraltro, anche il legislatore, pur non avendo modificato il carattere non obbligatorio della normativa, con successivi interventi legislativi ha dato ulteriore risalto al Decreto. Prova ne sia l'introduzione negli anni passati della 231 come elemento di maggiore qualificazione dell'impresa nelle procedure di evidenza pubblica (oggi anche nei *competitive bid* di imprese private), l'obbligo di sua adozione per le imprese sanitarie private ai fini dell'accreditamento in alcuni servizi sanitari regionali, il collegamento logico tra obbligo di adeguati assetti organizzativi della novella dell'art. 2086 c.c. per la prevenzione della crisi aziendale ed i modelli ex Decreto per la prevenzione dei crimini d'impresa², i richiami all'adozione del Decreto nel Codice Antimafia in tema di controllo giudiziario (art. 34 bis) per il contrasto dell'infiltrazione mafiosa nell'economia, sino alle più recenti modifiche introdotte dal D.Lgs 152/2011, sempre nel Codice Antimafia, in tema di contraddittorio e prevenzione collaborativa nell'ambito del procedimento di rilascio dell'interdittiva antimafia prefettizia in caso di infiltrazione occasionale della criminalità organizzata nella vita dell'impresa.

In conclusione, a fronte di indubbi benefici registrati nei primi venti anni di vita del Decreto, grazie ai quali si sono diffusi nelle aziende concetti chiave come la gestione dei rischi, il controllo interno, la prevenzione dei crimini, risulta ancora lunga la strada della concretezza di applicazione della 231. Ed è proprio nel tentativo di fare un piccolo passo in avanti che si inseriscono le riflessioni di queste pagine che mi auguro risultino interessanti. Al di là di questi auspici, la *compliance* 231 nelle PMI è tema che, a mio avviso, meriterebbe maggiore spazio nel dibattito generale.

Presi dai tanti rivoli tecnici che il contenuto e l'applicazione del Decreto offrono, corriamo il rischio di dimenticare la finalità del dispositivo che, oltre ad un tangibile miglioramento del

² Per approfondimenti: R. De Luca, *Prevenzione della crisi e compliance 231: binomio irrinunciabile per la governance d'impresa*, febbraio 2021, *Giurisprudenza Penale*, www.studiordl.it.

funzionamento dell'organizzazione e della gestione, intende salvare vite umane, rispettare l'ambiente, garantire concorrenza leale, rilasciare sul mercato prodotti genuini ed autentici, impedire lo sfruttamento di persone fragili e in condizioni di svantaggio socioeconomico, ostacolare il riciclaggio di danaro sporco e le frodi fiscali. Per citare solo le prime cose che mi vengono in mente. Ricordarlo conviene sempre. Del resto, oggi si parla sempre più di ESG e società *benefit*. Il primo termine sta per *Environment, Social, Governance*, perno di una politica aziendale di effettiva sostenibilità e trasparenza, e la seconda locuzione, introdotta dalla legge n. 208 del 28/12/2015, consente, in soldoni, di inserire finalità ideali e non lucrative nell'oggetto sociale e negli statuti societari, trasferendo le procedure ESG *compliance* nella vita aziendale. Si tratta di novità interessanti che nascono a seguito dei grandi cambiamenti climatici di questi anni e che si collegano in modo formidabile ai temi della *compliance* e la sostenibilità dell'impresa. Si parla sempre più anche di *compliance* integrata e della 231 come "cemento" di questa integrazione.

Opportunità per la vera crescita sostenibile o ennesime occasioni mancate? Nell'attesa, togliamoci la maschera e diciamoci la verità. Pur nell'obiettiva difficoltà di contesto, è possibile andare oltre la superficie delle storie. Seguendo queste nuove onde, la *compliance* 231 può divenire una "stella polare". Un concreto punto di riferimento per la gestione manageriale e sostenibile dell'impresa.

Altrimenti rimane sempre più divertente leggere i fumetti di Diabolik.

STUDIORDL Advisory, compliance e progetti per imprese ed enti (www.studiordl.it)
Dott. Roberto De Luca: +39 335 5280242, roberto.deluca@studiordl.it