

La comunicazione interna ed esterna nel Modello 231

di Dario Soria (*) e Marcello Soria (**)

L'attività di comunicazione interna ed esterna rappresenta per i modelli organizzativi la cartina al tornasole per valutare la credibilità e la sponsorizzazione del modello da parte del vertice aziendale e la condivisione dei suoi contenuti all'interno dell'azienda. Un processo di comunicazione ben pianificato ed efficace nei contenuti e negli strumenti costituisce un valido strumento motivazionale per il personale e per i collaboratori.

I modelli organizzativi ex D.Lgs. 231/2011 rappresentano nel nostro Paese una forma di tutela tra le più avanzate attualmente esistenti nel panorama legislativo europeo e probabilmente mondiale.

I requisiti di chiarezza, funzionalità e forte afflittività della pena sin nella fase cautelare del procedimento, pongono lo strumento di autoregolamentazione tra i più adatti a tramutare in pratica comportamentale i principi della colpa d'impresa e della connessa responsabilità.

Certo, affinché sia possibile introiettare in un'organizzazione i contenuti di ordine e rispetto delle regole connaturati alla dimensione etica di impresa è necessario un elevato livello di condivisione interna dei principi alla base del modello e dei conseguenti principi di comportamento.

Un aspetto di grande valore e rilevanza in tale processo di condivisione riveste indubbiamente, il processo di comunicazione interna ed esterna dei contenuti del modello, aspetto che poi, in un'eventuale sede processuale, può influenzare in maniera rilevante il giudizio sull'idoneità dello stesso Modello a prevenire i reati presupposto, nonché quello relativo all'efficace attuazione dello stesso nell'Ente.

La comunicazione aziendale

La comunicazione, in un'azienda, è un'attività dalla quale la stessa non può prescindere, e che può mutare in relazione alle fasi della vita aziendale.

Destinatari della comunicazione sono i vari *stakeholders* dalla stessa, i quali possono essere soggetti passivi, che ricevono il messaggio senza avere la possibilità di interloquire e, quindi, influenzare la formazione del messaggio stesso, o soggetti attivi che, in questo caso, una volta ricevuto il messaggio possono interloquire con il mittente e dare a quest'ultimo la possibilità di modificarne il contenuto, con una conseguente maggiore probabilità di efficacia della comunicazione.

La comunicazione aziendale è stata definita, da alcuni autori, come il processo attivato allo scopo di modificare gli atteggiamenti di insiemi di soggetti nei confronti dell'azienda (1), individuando, in tale processo, essenzialmente due fini:

- conferire maggiore razionalità ai processi decisionali;
- promuovere un cambiamento *tout court* nei comportamenti dei destinatari del messaggio (2).

Partendo da tale definizione, si esamineranno le possibili applicazioni e le possibili forme di comunicazione compatibili con i flussi di informazioni, messaggi e dati, nell'ambito

Note:

(*) Amministratore delegato Assocostieri Servizi, Avvocato, Dottore commercialista

(**) Assocostieri Servizi, Auditor ambientale interno

(1) G. Airoldi, *Le comunicazioni aziendali per il cambiamento strategico e organizzativo delle banche*, in AA.VV., *La comunicazione nelle banche*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1987

(2) Gina Rossi, *La comunicazione Aziendale*, Franco Angeli, 2009.

della gestione del Modello Organizzativo 231, e la possibilità che le stesse possano essere ritenute, quindi, idonee alla razionalizzazione dei processi decisionali o atte a determinare un cambiamento nel comportamento dei destinatari.

Requisiti per la comunicazione nel Modello 231

Data la definizione di comunicazione del precedente paragrafo, è possibile intuire come nel Modello 231 la comunicazione possa essere uno strumento per cambiare i comportamenti e gli atteggiamenti nei soggetti destinatari in analogia a quanto sopra esaminato, ma anche rivestire una funzione di riporto delle informazioni, allo scopo di consentire un adeguato controllo sui processi a rischio ed il tempestivo intervento nei casi di rilevazione di criticità, nonché l'obiettivo di dimostrare, in una eventuale sede giudiziaria, l'effettiva attuazione del modello nell'organizzazione aziendale.

Il D.Lgs. 231/2001, nella sua sinteticità, non fornisce indicazioni dettagliate sulle modalità di comunicazione nelle aziende che intendono adottare un Modello di Organizzazione idoneo a prevenire i reati. L'unico riferimento in materia è, contenuto all'art. 5, comma 2 lettera d) del Decreto che prevede: «*obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli*».

Il decreto prevede, ai fini dell'efficacia esimente del Modello, l'obbligo di trasmettere all'OdV flussi di informazioni, relative ai processi sensibili individuati, prodotti dalle varie aree aziendali, con lo scopo di tenerlo informato sulla effettiva idoneità del Modello nella prevenzione dei reati e dargli la possibilità di intervenire in caso di criticità/opportunità di miglioramento. Secondo le linee-guida di Confindustria la comunicazione riveste un ruolo importante ai fini del buon funzionamento del modello; in particolare secondo Confindustria la comunicazione deve «riguardare il codice etico, ma anche i poteri autorizzativi, le linee di dipendenza gerarchica, le procedure, i flussi di informazione e tutto quanto contribuisca a dare trasparenza nell'operare quotidiano.» Inoltre, la comunicazione deve essere: capillare effica-

ce, autorevole, chiara e dettagliata, periodicamente ripetuta.

Per quanto riguarda le indicazioni della giurisprudenza, questa si è espressa evidenziando come la comunicazione, con particolare riferimento ai flussi informativi obbligatori nei confronti dell'OdV, sia un elemento imprescindibile, la cui eventuale carenza nel modello organizzativo è tale da comprometterne l'idoneità a prevenire i reati presupposto (3). Le regole interne per l'implementazione di tali comunicazioni, data la loro obbligatorietà, ai fini di un giudizio positivo da parte degli organi inquirenti, dovrebbero prevedere, altresì, esplicite sanzioni per il mancato rispetto degli obblighi di comunicazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza (4).

Pianificazione della comunicazione

Nelle fasi iniziali di adozione di un modello 231, l'obiettivo principale è quello di progettare una struttura non troppo invasiva nei confronti dell'organizzazione, che accompagni eventuali cambiamenti senza andare a sconvolgerne il funzionamento. Questo per minimizzare eventuali resistenze al cambiamento, presenti già nei soggetti apicali, che potrebbero inficiare gli sforzi effettuati.

Il top management può e deve, al livello di politica aziendale, dettare le linee guida ed i principi per la migliore diffusione del modello, nonché il rispetto dello stesso, con particolare riferimento alle aree a rischio-reato ai sensi del D.Lgs. 231, da parte dell'azienda, ma anche da parte di terzi soggetti che operano con la stessa.

Nel dettaglio, le attività di pianificazione dell'alta direzione potrebbero consistere:

- nell'individuazione dei destinatari della comunicazione e dei contenuti delle varie comunicazioni. Ad esempio, i componenti degli organi sociali, tutti i dipendenti, clienti, fornitori e partner possono essere destinatari di un'informativa generale sull'adozione del modello; i soggetti coinvolti delle aree a ri-

Note:

(3) Cfr. Ordinanza del Tribunale di Milano, 20 settembre 2004.

(4) Cfr. Ordinanza del Tribunale di Napoli, 26 giugno 2007.

schio, in particolare, saranno destinatari di comunicazioni specifiche e mirate;

- nell’indicazione delle modalità di divulgazione del modello organizzativo, a seconda dei destinatari della specifica comunicazione. Ad esempio, per la comunicazione verso i dipendenti può essere prevista una riunione informativa, l’affissione in bacheca del modello, la previsione di una sezione dedicata nella rete intranet aziendale;
- nella previsione ed individuazione dei flussi informativi destinati all’OdV;
- nella previsione ed individuazione dei flussi informativi dall’OdV verso il vertice aziendale;
- nell’individuazione dei canali di comunicazione, prevedendo ad esempio la forma scritta per le comunicazioni riguardanti i processi sensibili.

Le azioni sopra elencate dovrebbero essere ben definite ed il loro processo di adozione ed attuazione registrato, tracciato e ricostruibile a posteriori, in modo da poter dimostrare che il management ha pianificato ed attuato ogni misura affinché il sistema di gestione delle comunicazioni e delle informazioni non comprometta l’idoneità del modello organizzativo adottato ad sia volto ad evitare la commissione di reati.

Le azioni di cui ai primi due punti possono essere assimilate ad interventi di comunicazione che abbiano l’obiettivo di divulgare ai destinatari i principi del modello e diffondere, all’interno dell’organizzazione, una cultura di eticità e di controllo, ai fini della creazione di un idoneo ambiente di controllo (5). Le restanti azioni, invece, contribuiscono ad attuare il principio di tracciabilità (6) dei flussi informativi, essenziale per poter consentire all’Organismo di Vigilanza ed agli altri organi di controllo sull’organizzazione, anche a distanza di tempo, la ricostruzione di un processo e la verifica della gestione dello stesso in conformità ai principi ed alle procedure adottate dall’organizzazione con particolare riferimento ad eventuali verifiche a posteriori in occasione di eventuali violazioni del Modello; la corretta applicazione di questo principio rende più agevole risalire alle cause che ne hanno determinato l’evento.

Nelle fasi iniziali di adozione di un modello 231, l’obiettivo principale è quello di progettare una struttura non troppo invasiva nei confronti dell’organizzazione.

Comunicazione e coinvolgimento

Con riferimento agli obiettivi di cambiamento dei comportamenti nella direzione della conformità e condivisione dei principi del D.Lgs. 231/2001, possono essere comprese, in questo ambito, tutte le attività volte alla diffusione, a livello generale nei confronti di tutti i destinatari ed a livello particolare nelle diverse aree a rischio, del modello da parte dell’organizzazione e dei conseguenti obblighi e vincoli discendenti per i singoli destinatari.

Tali azioni, adottate nella fase di implementazione iniziale del Modello organizzativo nell’organizzazione, possono comprendere, a titolo esemplificativo:

- comunicazione formale del modello ai soggetti apicali da parte dell’Organismo di Vigilanza, con sottoscrizione, da parte degli stessi, di una dichiarazione di adesione ai principi del modello;
- affissione in bacheca di comunicazioni ed estratti del Modello, distribuzione del Codice Etico ai dipendenti e relativa pubblicazione sul sito internet dell’azienda, pianificazione di riunioni informative ed azioni formative mirate sui temi inerenti l’applicazione del D.Lgs. 231 all’organizzazione ed alle aree aziendali a rischio;
- comunicazioni formali a fornitori, clienti, collaboratori e partner, in merito all’adozione del modello, con richiesta di sottoscrizione dei principi dello stesso ai soggetti aventi rapporti con la società nell’ambito dei processi a rischio.

Uno degli obiettivi della comunicazione può

Note:

(5) L’ambiente di controllo è definito come «l’insieme di valori, idee, motivazioni, convinzioni e comportamenti il cui riconoscimento e la cui condivisione da parte dell’organizzazione ne orienta in misura significativa il modo di operare, con particolare riferimento all’attività di controllo» (COSO Report).

(6) Secondo quanto dettano le Linee Guida di Confindustria per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001, «per ogni operazione vi deve essere un adeguato supporto documentale su cui si possa procedere in ogni momento all’effettuazione di controlli che attestino le caratteristiche e le motivazioni dell’operazione ed individuino chi ha autorizzato, effettuato, registrato, verificato l’operazione stessa».

essere quello di coinvolgere i dipendenti nel processo di implementazione del Modello organizzativo.

Affinché essi siano coinvolti, è necessario che, oltre ad essere ben informati e trovare interessanti gli argomenti trattati, siano partecipi in maniera attiva ed entusiastica. Il coinvolgimento dei dipendenti può far meglio attecchire, nell'ambiente di lavoro, uno spirito di entusiasmo verso le attività di miglioramento dei processi.

Per creare tali condizioni, bisogna evitare di creare ambienti ostili al cambiamento ed alle iniziative da parte dei dipendenti.

In primo luogo, ogni persona dovrebbe essere interessata e saper riconoscere se la situazione corrente non è idonea alla corretta applicazione delle procedure aziendali, ed avere una visione della possibilità di cambiamento della situazione apportandone un miglioramento. A questo punto, coerentemente con i vari livelli di responsabilità e con le competenze, ognuno dovrebbe essere sufficientemente responsabilizzato e motivato a pianificare ed attuare iniziative per migliorare la situazione. Infine, attuate le azioni di miglioramento, sarà necessario riesaminarle ed individuare i vantaggi che queste hanno eventualmente apportato all'organizzazione.

Un riconoscimento nei confronti delle persone che hanno reso possibile il miglioramento è fondamentale per ottenere un loro maggiore coinvolgimento e stimolarle ad ulteriori proposte di miglioramento.

Nel caso l'azione non abbia ottenuto l'effetto desiderato, se l'ambiente non si dimostra ostile, è possibile ripartire e procedere con un tentativo più appropriato tenendo conto degli errori commessi precedentemente e delle cause che possono averli provocati.

Quanto sinteticamente esposto contribuisce al coinvolgimento e quindi alla partecipazione attiva dei dipendenti al miglioramento dell'organizzazione; in ogni caso è necessario che ognuno lo faccia ad un livello appropriato, che può essere definito «*quello al quale il dipendente può fornire utili conoscenze e competenze e può contribuire al conseguimento della visione*» (7).

La comunicazione contribuisce in maniera significativa a rendere efficienti i controlli interni.

Gestione delle comunicazioni e OdV

Come già accennato, la comunicazione contribuisce in maniera significativa a rendere efficienti i controlli interni. In questo caso ci si riferisce al flusso di informazioni inviate dalle varie aree aziendali e dirette alle funzioni di controllo.

Nella gestione di tali informazioni, nell'ambito del Modello 231, riveste un ruolo centrale l'Organismo di Vigilanza, destinatario,

come specificato dal Decreto, di comunicazioni obbligatorie da parte delle funzioni aziendale coinvolte nei «*processi sensibili*».

La gestione di tali comunicazioni è assicurata dall'organizzazione attraverso regole generali, procedure e specifiche istruzioni atte a disciplinare tanto i flussi informativi provenienti dagli uffici e dalle unità operative e diretti all'OdV, quanto quelli prodotti dall'OdV e diretti agli organi di amministrazione e controllo. È opportuno, altresì, che la comunicazione da e verso l'OdV sia specificata anche nel regolamento sul funzionamento dello stesso.

In ottemperanza al principio di tracciabilità è opportuno che tali comunicazioni siano scritte ed accuratamente conservate dallo stesso OdV. A tal proposito, l'organo dirigente potrebbe predisporre un opportuno canale per consentire il flusso delle informazioni (ad esempio, prevedere un indirizzo e-mail destinato all'OdV).

Flussi informativi nei confronti dell'OdV

Obiettivo delle comunicazioni verso OdV è quello di informarlo in ordine a fatti che potrebbero comportare una responsabilità della società ai sensi del D.Lgs. 231 ed agevolare l'attività di vigilanza sull'efficacia del modello (8).

Tali flussi informativi possono riguardare report periodici relativi ai processi a rischio di commissione dei reati. I report, provenienti

Note:

(7) Jim Hopwood, *Il coinvolgimento del personale nella gestione ambientale*, Milano, UNI, 2002

(8) Malavasi M., *La regolamentazione dei flussi informativi nel Modello Organizzativo ex D.lgs. 231/2001*, www.rivista231.it, 2010.

dalle varie funzioni aziendali, dovrebbero essere strutturati in modo tale da consentire un costante controllo dei processi; in particolare dovrebbero contenere tutte le informazioni necessarie che consentano di «intercettare» eventuali anomalie del processo.

In linea generale, per ogni processo regolato da un protocollo o da una procedura che ne regoli lo svolgimento al fine di prevenire eventuali reati, dovrebbe esserci la previsione di una reportistica obbligatoria che dia evidenza dell'avvenuto controllo.

Con riferimento alle principali aree aziendali, a titolo esemplificativo, possono essere prodotti i flussi informativi raffigurati in Tavola 1.

Nel caso alcune aree a rischio siano gestite da personale esterno all'organizzazione (consulenti, collaboratori esterni, ecc.), può essere opportuno prevedere anche per questi ultimi l'obbligo di informazione nei confronti dell'OdV sull'esito del loro operato.

Nell'espletamento delle sue funzioni, l'OdV dovrebbe effettuare anche un controllo sull'operato degli organi sociali, per i quali è opportuno prevedere flussi informativi nei confronti di quest'ultimo (esito dei controlli da parte del Collegio Sindacale e/o del Revisore/Società di Revisione, delibere del CdA e

dell'Assemblea dei soci che portino a modifiche sostanziali nell'organizzazione aziendale).

Oltre all'invio di report periodici, deve essere previsto l'obbligo di informazione da parte di chiunque (compresi gli organi di controllo quali il Collegio Sindacale o il Revisore Contabile), appartenente ad una delle categorie di soggetti sopra elencati, venga a conoscenza:

- di fatti o notizie relativi ad eventi che potrebbero, anche solo potenzialmente, determinare la responsabilità della società, ai sensi del D.Lgs. 231/2001;
- di procedimenti o anche contestazioni a carico di soggetti dell'impresa o ad essa collegati, in relazione alla commissione di reati previsti dal D.Lgs. 231/2001;
- di violazioni delle prescrizioni del modello o comportamenti che possano essere in contrasto con i principi del codice etico;
- di fatti rilevanti in relazione all'assetto societario.

Flussi informativi dall'OdV verso gli organi di amministrazione e controllo

Essendo un organismo indipendente, ma sempre appartenente all'ente, l'OdV dovrebbe trovarsi nella posizione gerarchica più al-

Tavola 1 - Esempi di flussi informativi nei confronti dell'OdV

Funzione aziendale	Flussi informativi
Amministrazione e Finanza/Fiscale	- Report su gestione dei flussi finanziari - Tracciato del processo formazione delle voci di bilancio - Resoconto di eventuali controlli fiscali - Report su utilizzo di contributi o finanziamenti agevolati
Risorse Umane	- Formazione erogata ai dipendenti - Provvedimenti disciplinari - Promozioni - Assunzioni
Produzione/Logistica	- Comunicazione su adempimenti in materia di sicurezza - Comunicazione su adempimenti in materia ambientale - Esito ispezioni da parte di Autorità di controllo
Ufficio Legale	- Stato ed esito di contenziosi e/o procedimenti - Esito di eventuali incontri con Pubblica Amministrazione
Commerciale	- Esito partecipazione a gare ad evidenza pubblica - Incarichi a consulenti

ta possibile e riportare al CdA (9) in merito al suo operato.

In particolare, l'OdV dovrebbe informare il CdA periodicamente:

1) in merito all'attività di vigilanza svolta su:
– efficacia del modello nella sua funzione di presidio dal rischio di commissione di reati;
– effettiva attuazione del modello, tramite l'esame della reportistica, delle eventuali segnalazioni e verifiche effettuate *in situ*;

2) sulle eventuali criticità emerse durante l'attività di vigilanza e proposte per modifiche del modello organizzativo;

3) sulle attività di verifica e controllo pianificate per il periodo successivo (ferma restando la possibilità per l'OdV di effettuare verifiche a sorpresa).

In ogni caso dovrebbe essere previsto l'obbligo, per l'OdV, di informare tempestivamente il CdA qualora durante la sua attività emergano violazioni del codice etico o del modello organizzativo che comportino la necessità di provvedere all'erogazione di provvedimenti disciplinari, o comunque problemi di entità significativa inerenti l'applicazione del modello all'organizzazione, dai quali possa emergere l'esigenza di procedere a variazioni/aggiornamenti del Modello organizzativo.

La comunicazione esterna

La commissione dei reati presupposto della responsabilità dell'ente da parte di soggetti esterni allo stesso non è un'ipotesi remota.

Con particolare riferimento ai reati di omicidio colposo e lesioni colpose, le vicende giurisprudenziali, tra l'altro, hanno considerato, quali fattori di efficienza del modello organizzativo della società committente, la previsione di «cautele e regole per evitare che dipendenti di terzi possano subire lesioni o perdere la vita per infrazioni commesse dai loro datori di lavoro» e di specifiche procedure «per assicurare il passaggio di informazioni sui rischi ... nelle relazioni commerciali con altre società che potrebbero essere chiamate, anche per il tramite di altri affidatari, ad operare servizi di qualunque genere nell'interesse della medesima società», considerando il fatto che «il controllo dei rischi ... deve essere esteso anche all'osservanza delle medesime regole da parte dei soggetti che entrano, direttamente o indiretta-

mente, in contatto» con sostanze, macchinari o impianti della società appaltante (10).

Il modello organizzativo, pertanto, deve prevedere idonei strumenti per il controllo e prevenzione in tali aree. A tal proposito, è opportuno che l'adozione del modello da parte dell'ente sia comunicata, oltre che a dipendenti, anche a chi, esterno all'ente, opera nel suo interesse, e che sia imposto, a tali soggetti, quantomeno nelle attività svolte nell'ambito dei processi a rischio, il rispetto delle stesse regole di condotta a cui devono attenersi i dipendenti dell'ente.

Al momento dell'adozione del modello, è buona regola prevedere l'invio di una comunicazione formale a fornitori, consulenti, ed in generale soggetti che intrattengono relazioni contrattuali con la società, informandoli dell'avvenuta adozione del modello e richiedendo la sottoscrizione di clausole contrattuali che prevedano l'adesione, con riferimento all'attività oggetto del contratto, ai principi del codice etico e del modello organizzativo, pena la risoluzione del rapporto contrattuale.

In ogni caso, è bene prevedere uno specifico canale di comunicazione per la gestione in tal senso dei rapporti con i soggetti esterni, in modo da consentire una proceduralizzazione di tali flussi di informazioni e comunicazioni e rendere ricostruibile il processo, sia da parte dell'OdV nel corso delle sue verifiche, che da parte di organi inquirenti nel caso di giudizio.

Al fine di rendere nota al pubblico l'adozione del modello è, inoltre, possibile prevedere la pubblicazione, sul sito web aziendale, di estratti del codice etico e del modello organizzativo.

Conclusioni

La gestione delle informazioni, è opportuno sia pianificata ed attuata secondo un preciso disegno da parte dell'organizzazione, che non voglia correre il rischio di rendere vane

Note:

(9) Cfr. *Linee Guida di Confindustria per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.lgs. 231/2001.*

(10) Tribunale di Trani, sezione di Molfetta, sentenza 26 ottobre 2009

le risorse impiegate nell'adozione di un modello organizzativo.

In primo luogo, è fondamentale la sensibilizzazione dei dipendenti verso i valori ed i temi dell'eticità della gestione degli affari, al fine di incentivarli ad assumere comportamenti corretti ed a segnalare situazioni che violino i codici di condotta adottati dall'azienda. Questo può essere ottenuto con delle campagne di formazione/informazione.

È sicuramente responsabilità del *top management*, inoltre, dimostrare che l'adozione del Modello 231 non costituisca una semplice operazione «di facciata», ma sia determinata da una convinzione e da una fede nei valori trasmessi ai dipendenti e gli altri soggetti collegati all'organizzazione. Per questo motivo, è opportuno che venga dato, a tutti i destinatari, l'esempio, investendo anche tempo e risorse aggiuntive per dare evidenza che tali principi sono applicati nell'operato quotidiano.

In secondo luogo, l'efficienza nella gestione delle informazioni e delle comunicazioni, in ottemperanza anche a quanto stabilito dalle leggi (es. sulla sicurezza sul lavoro), deve essere mantenuta costantemente ad un livello elevato, attraverso un costante monitoraggio e riesame delle procedure adottate, sia da parte dell'OdV, organismo posto a presidio del modello, che da parte di tutta l'organizzazione.

Come è possibile intuire, infatti, l'efficacia di un modello organizzativo, può essere legata al filo di un'informazione adeguata.

L'esempio del management e l'adozione di comportamenti da parte del medesimo che sposino principi e regole del modello rappresenta la cartina di tornasole per comunicare credibilità al medesimo e contribuire a creare un clima aziendale di fiducia e motivazione destinato ad aumentare produttività e motivazione delle risorse aziendali.

LIBRI

Il professionista e il D.Lgs. 231/2001

Il modello esimente tra strumenti operativi e corporate governance

a cura di Annalisa De Vivo

II Edizione, Ipsoa Editore, 2012, pagg. 352, € 29,00



L'opera analizza le numerose novità intervenute nella disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, contenuta nel D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231. L'introduzione dei reati ambientali, le modifiche inerenti all'organo di vigilanza, le pronunce giurisprudenziali hanno ampliato la platea dei destinatari del decreto: muovendo dalla disamina dell'ambito applicativo del decreto, dei soggetti coinvolti, degli illeciti rilevanti e del sistema sanzionatorio, il testo giunge all'analisi dei mezzi di prevenzione idonei ad evitare l'insorgere stesso dei reati.

Attraverso la descrizione delle procedure per la realizzazione dei modelli e l'analisi del funzionamento dell'organo di vigilanza, nel volume si evidenzia la centralità del ruolo del professionista economico-giuridico, le cui competenze risultano

indispensabili al soggetto che intenda implementare il proprio sistema di *compliance* aziendale in modo corretto ed efficiente.

Completano l'opera alcuni strumenti tecnici – valutazione del sistema di controllo interno, mappe dei rischi, *check lists*, questionari, interviste, *flow chart*, codice etico, sistema disciplinare, regolamento dell'organismo di vigilanza – utili ai fini dello svolgimento dell'attività di consulenza nei confronti dell'impresa che voglia adottare il “modello 231”.

Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

- **Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa**
Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- **Agenzie Ipsoa di zona**
(www.ipsoa.it/agenzie)
- **www.ipsoa.it**