

# people.in compliance

CORPORATE CRIME



## Penale e compliance, un rapporto maturo e complesso

"Penale e compliance è sicuramente la storia di una profonda evoluzione. Si parte da un (non) rapporto tra sconosciuti, si passa ad un matrimonio imposto (con il d. lgs. 231) fino ad arrivare, ormai da qualche anno, ad una fase sicuramente più matura: quel rapporto obbligato è evoluto in una relazione piena e articolata".

È un breve passaggio dell'intervista con **Matteo Uslenghi**, partner di LCA Studio Legale con il quale [compliancedesign.it](https://www.compliancedesign.it) continua a raccogliere e raccontare la collocazione degli aspetti di penale e compliance all'interno di strutture multipractice.

## Penale e compliance, quale rapporto ieri e quale oggi?

Il rapporto tra diritto penale e compliance è cambiato nel tempo. Si è passati da una relazione “sconosciuta”, dove impresa e management agivano in autonomia e l’ordinamento dava poche indicazioni di dettaglio, e tendenzialmente interveniva solo in caso di incidenti o patologie; a una relazione più matura e complessa, in cui il corretto approccio di compliance diviene uno dei fondamentali parametri di correttezza dell’agire aziendale.

Alla tradizionale saggezza del buon padre di famiglia si sostituisce la capacità di adottare modelli operativi consapevoli e adeguati, di investirci e implementarli, soprattutto di non smettere mai di ripensarli e migliorarli. Su queste rinnovate basi si gioca, sempre più spesso, la moderna difesa penale. E tutto questo sta portando, in ambito compliance, le sfide più delicate e innovative al di là degli stretti confini dello schema 231.

## Quali sono e come sono cambiate le richieste delle aziende?

Nel tempo il concetto di compliance è diventato sempre più funzionale, basato sull’autoanalisi della realtà aziendale, e comprende non solo le procedure ed i modelli di organizzazione legati alla 231, ma anche forme di autocoscienza aziendale, come la diversità e la sostenibilità, e la creazione di protocolli e codici di condotta. Questo perché le richieste dei clienti riguardano sempre più frequentemente situazioni specifiche di rischio che l’azienda intravede e non solo le richieste poste dalla 231. In risposta, le aziende richiedono assistenza per analizzare, comprendere e gestire questi rischi e il compito della compliance

diventa più creativo e stimolante, non basandosi più necessariamente su uno spartito normativo. Ne consegue che oggi le stesse aziende sono più propense e proattive nell’affrontare queste situazioni rispetto a quando sono imposte dalle leggi, perché sono il mercato e la società a richiederlo.

## In questo quadro ha ancora senso parlare di un ruolo del penalista?

Sicuramente sì, e rimane centrale. L’obiettivo ultimo della compliance è pur sempre la prevenzione di errori e malfunzionamenti all’interno dell’azienda, patologie che, quand’anche non sono oggetto di incriminazione penale, presentano quasi sempre la stessa struttura di quelle che lo sono. Il punto di vista del penalista è quindi essenziale per ogni iniziativa di compliance legata a un potenziale rischio penale, ma continua ad essere utile e strategico anche al di fuori di questo ambito.

**Nel tempo il concetto di compliance è diventato sempre più funzionale, basato sull’autoanalisi della realtà aziendale, e comprende non solo le procedure ed i modelli di organizzazione legati alla 231, ma anche forme di autocoscienza aziendale, come la diversità e la sostenibilità, e la creazione di protocolli e codici di condotta.**

**Il compito della compliance diventa più creativo e stimolante, non basandosi più necessariamente su uno spartito normativo.**

**In LCA dal 2019, perché e con quale progetto? A che punto siete e quali saranno i next step?**

Il punto di riferimento del nostro progetto, non solo per background, era ed è la difesa giudiziale. Il tentativo, con **Giovanni Lega** e **Nicolò Pelanda**, è stato sicuramente più ambizioso rispetto al solo dotare LCA Studio Legale di un efficace service penale. Siamo riusciti a costruire un team strutturato che ci ha consentito di mettere in pratica ed espandere le nostre esperienze nella difesa e nelle indagini.

Il gruppo, poi, da due anni si è arricchito con la figura di **Maria Sardelli**, portatrice, oltre che di una propria consolidata esperienza 231, di un ulteriore fondamentale punto di vista a livello governance.

Il focus sulla compliance è cresciuto nel tempo e rappresenta una continuazione naturale del nostro lavoro in ambito penale. Si sono sempre più consolidate le attività di predisposizione di Modelli 231, quelle di loro manutenzione e quelle di OdV, che abbiamo ormai da tempo impostato in una piena visione di team per fornire un supporto più sistematico e diretto ai clienti.



Giovanni Lega



Nicolò Pelanda



Maria Sardelli

Parallelamente, in sempre maggiore sviluppo, le attività più “sartoriali”, molto spesso legate da indagini e procedimenti penali: internal auditing, corporate investigation, revisione di procedure in senso lato riparatorie, per la rimozione degli effetti di un illecito, fino alla media relation e alla gestione dei casi di danno reputazionale.

### Prevenzione e tribunale: trade off o compatibilità?

La relazione tra prevenzione e difesa giudiziaria è mutata, ma rimane forte, anzi si è evoluta con l’espansione delle diverse forme di compliance.

Penso, ad esempio, all’esperienza Covid: ha attinto ambiti giuridici e materiali totalmente estranei alla 231, ma ha fatto sperimentare una sovrapposizione tra prevenzione e difesa quasi totale.

### Quale rapporto invece tra penale, compliance e studi multipractice?

La mutata relazione tra prevenzione e difesa rileva anche sulla tematica della collocazione degli aspetti compliance in strutture multidipartimentali come quella di LCA. Il punto di equilibrio non è sempre

scontato, ma non implica, a mio giudizio, tematiche di conflitto o incompatibilità. Come detto, ritengo il punto di vista del penalista di impresa tra i più privilegiati ed efficaci, anche al di là dei limiti della stretta rilevanza penale: è però innegabile che ormai esistano ambiti oggettivamente molto lontani (dalla privacy sino a giungere alle più recenti novità, con certificazioni come quella di parità di genere) che adottano in pieno gli assetti ed i metodi della compliance.

Anche LCA si sta interrogando sulla strutturazione migliore per la practice di compliance: personalmente, sono convinto che, in un ambiente legale (e non consulenziale), la soluzione migliore resti il gruppo di lavoro trasversale, che raccolga i punti di vista dei diversi specialisti legali e li metta a sistema, sapendo ricorrere a specifici contributi di consulenza aziendale qualificata dove e quando necessario. Sintesi che è il vero valore aggiunto che può offrire uno studio legale, e che si andrebbe completamente a perdere con l’opzione di creare un dipartimento a sé stante, formato da professionisti unicamente votati alla compliance.

**Sono convinto che, in un ambiente legale (e non consulenziale), la soluzione migliore resti il gruppo di lavoro trasversale, che raccolga i punti di vista dei diversi specialisti legali e li metta a sistema, sapendo ricorrere a specifici contributi di consulenza aziendale qualificata dove e quando necessario.**

Matteo Uslenghi nel 2019 ha costituito il dipartimento di diritto penale di LCA, di cui è responsabile con Nicolò Pelanda. Assiste aziende e gruppi, enti pubblici, professionisti e privati, italiani e stranieri, soprattutto come difensore in giudizio.

Parallelamente, ha maturato anche una solida esperienza in tema di responsabilità amministrativa degli enti, oltre che di corporate compliance e corporate investigation legate a indagini o rischi penali.

