

ESG | CONTRIBUTI PER UN'ANALISI DEI TEMI SOCIALI E DELLA GOVERNANCE NEL MONDO IMMOBILIARE

A cura di Nunzio Minichiello





**ESG | CONTRIBUTI PER UN'ANALISI
DEI TEMI SOCIALI E DELLA GOVERNANCE
NEL MONDO IMMOBILIARE**

Progetto coordinato da Nunzio Minichiello, Presidente dell'Organismo di Vigilanza di Sidief, con la collaborazione di Angelo Micocci, Davide Jannello e Francesca Balestro

Immagine di copertina: particolare della riqualificazione dell'immobile Sidief in viale Carlo Felice 69, Roma

Stampato a novembre 2023

È consentita la riproduzione a fini didattici e non commerciali, a condizione che venga citata la fonte.

INDICE

PREFAZIONE MARCELLO CLARICH	5
INTRODUZIONE NUNZIO MINICHELLO	6
INDAGINE SUL GRADO DI SVILUPPO DELLE TEMATICHE SOCIAL E GOVERNANCE NEL SETTORE IMMOBILIARE. UN CONFRONTO TRA LE ESPERIENZE IN ITALIA E NEL REGNO UNITO ANGELO MICOCCHI, DAVIDE JANNELLO, FRANCESCA BALESTRO	11
SOCIAL E GOVERNANCE NEL SETTORE IMMOBILIARE: L'ATTUALE QUADRO DI RIFERIMENTO E LE PROSPETTIVE DI EVOLUZIONE STEFANO ASCHETTINO	22
LA DISCIPLINA DEL D.LGS. N. 231/2001: CONTRIBUTO AD UNA GOVERNANCE DEL MONDO IMMOBILIARE EFFICIENTE E TRASPARENTE AVE GIOIA BUONINCONTI	35
STRATEGIE PER GLI OBIETTIVI SOCIAL E GOVERNANCE NEL REAL ESTATE BRUNO MAZZANTI	49
ESG NEL CAMPO IMMOBILIARE. L'ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE DI COMPLIANCE FABIO MANIARI	58
IL PRESIDIO DELLE FUNZIONI DI CONTROLLO SUGLI OBIETTIVI SOCIAL E GOVERNANCE DELLE IMPRESE ANGELO MICOCCHI - DAVIDE JANNELLO	68
ESG E MONDO IMMOBILIARE. GLI ATTORI COINVOLTI GIOVANNI VERGA	76
UN ESERCIZIO CONCRETO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE: LA LIBERAZIONE E IL RECUPERO DELL'IMMOBILE SIDIEF IN VIALE CARLO FELICE A ROMA CAROLA GIUSEPPEPPI	80

PREFAZIONE

MARCELLO CLARICH
PRESIDENTE SIDIEF

Il successo che i criteri ESG stanno ottenendo in questi anni nelle logiche di investimento è indicativo di una svolta ormai avviata. Nell'attuale contesto la componente ambientale, compresi i rischi climatici, ha sicuramente un ruolo preponderante ed è l'ambito in cui ci si sta muovendo con più urgenza ma tutte e tre le dimensioni Environmental, Social e Governance sono divenute fondamentali per misurare, controllare e anche supportare l'impegno delle imprese e delle organizzazioni verso la sostenibilità.

La vivacità del quadro normativo riflette il forte interesse e l'accresciuta sensibilità su questi fattori, come dimostra l'attenzione sia degli Organismi sovranazionali sia delle Banche Centrali. Le linee guida dell'Autorità Bancaria Europea raccomandano agli istituti di integrare i rischi ESG nelle linee strategiche, nei processi di business e nella valutazione dei rischi. La legislazione adottata dall'Europa, per quanto ancora in evoluzione, costituisce un impulso notevole all'innovazione e allo sviluppo sostenibile, oltre che alla rendicontazione e condivisione dei risultati.

Riconoscendo il proprio ruolo istituzionale, anche Sidief pone un impegno consapevole nella definizione degli elementi utili ad intraprendere un percorso strutturato sui temi della sostenibilità. Nei prossimi anni sono previsti interventi su edifici di proprietà orientati alla riduzione dell'impronta carbonica e dei costi dell'energia, in linea con gli indirizzi previsti dall'azionista Banca d'Italia nel Piano strategico 2023-2025.

Un obiettivo di particolare interesse per Sidief è capire come misurare e valutare anche l'impatto sociale dei propri interventi di riqualificazione su patrimonio storico esistente, in una prospettiva ampia che va dalle famiglie residenti negli stabili al quartiere e alla città. Il progetto presentato nel volume sulle residenze di viale Carlo Felice 69 a Roma è stato l'occasione per avviare un'attività di ricerca dedicata. Siamo, pertanto, lieti di contribuire a questo utile approfondimento, che dà risalto alla dimensione sociale e di buon governo delle imprese nel mercato immobiliare.

INTRODUZIONE

NUNZIO MINICHELLO

PRESIDENTE ORGANISMO DI VIGILANZA SIDIEF

Questo volume, alla cui realizzazione hanno contribuito esperti di elevata professionalità e di diversa provenienza ai quali tutti va il più sincero ringraziamento, rappresenta un ulteriore momento di riflessione sul tema della responsabilità sociale del mondo immobiliare e delle modalità con cui questa può essere più efficacemente esercitata. A questi temi Sidief ha già dedicato due convegni e una pubblicazione (disponibile sul sito della società) che ne riassume gli atti; insieme agli esperti che hanno collaborato anche a questo lavoro, abbiamo poi sviluppato una ricerca (pure disponibile sul sito) su trasparenza e legalità nel mondo immobiliare, valori che rappresentano la filigrana di tutta l'analisi.

Le tematiche ESG sono di estrema attualità in tutto il mondo produttivo; la stessa Banca d'Italia, nella quale ho vissuto la mia lunga esperienza professionale, ha sottolineato che "I rischi derivanti dal cambiamento climatico, dalla perdita di biodiversità, dal deterioramento delle condizioni sociali e dalla qualità della gestione delle imprese - i cosiddetti rischi ambientali, sociali e di governo societario - influiscono sulla crescita effettiva e potenziale dell'economia e sulla stabilità del sistema finanziario".

La centralità di queste tematiche, che toccano la reputazione delle imprese e per questa via la loro capacità di attrarre investimenti, è particolarmente avvertita nel mondo immobiliare che - come ho ricordato in altri miei interventi - soffre di un deficit reputazionale che va al di là dei possibili demeriti.

Con questo lavoro si è però cercato un approccio in qualche modo diverso da quelli che generalmente caratterizzano i documenti proposti, in misura crescente, sul tema ESG. Elemento comune a molti di questi documenti è che - mentre l'obiettivo dichiarato è quello di una valutazione egualmente approfondita delle tre componenti E (environmental), S (social) e G (governance) - di fatto l'analisi si concentra in misura prevalente sull'aspetto ambientale. Si tratta di una scelta comprensibile e per certi versi obbligata: infatti, mentre per l'ambiente esistono

parametri di riferimento sufficientemente oggettivi (si pensi alle certificazioni come LEED e Well che attestano il livello di sostenibilità di un complesso immobiliare), parametri di equivalente livello di oggettività non si ritrovano per gli aspetti sociali e di governo dell'impresa. È riprova di ciò la circostanza, che più volte verrà richiamata in questo lavoro, che una impresa, a parità di situazioni, ottiene da diversi valutatori rating a volte anche sensibilmente differenti. Il fenomeno, comune al contesto europeo e in misura anche più marcata in quello USA, può essere influenzato da fattori diversi come ricordato anche dalla professoressa Beccali recentemente sul Sole 24 ore: qualità e competenza dei valutatori, scarsa uniformità nel definire le diverse componenti e quantificarle, uso di metodologie non omogenee. Motivazioni che si possono anche riassumere nella difficoltà di pesare in maniera oggettiva aspetti diversi da quello ambientale. L'obiettivo che ci siamo quindi proposti in questa analisi è proprio quello di suggerire una rosa di parametri che aiutino a valutare in maniera sufficientemente oggettiva la sensibilità delle imprese alle tematiche sociali e della governance e che possano così consentire di vedere più chiaro nella nebbia che troppo spesso avvolge questi temi.

Parte da queste riflessioni il lavoro che propone, innanzitutto, una ipotesi di stima del livello di sensibilità di alcuni tra i principali operatori del mondo immobiliare italiano e del Regno Unito sui temi dell'ESG. La scelta del Regno Unito si lega all'esigenza di indirizzarsi verso un mercato esterno all'Unione Europea, non influenzato quindi dalle scelte normative dell'Unione stessa; un mondo quello anglosassone che, per gli aspetti sociali, presenta profili di originalità rispetto al nostro paese.

La ricerca è stata condotta principalmente attraverso un'accurata analisi dei contenuti dei siti web ufficiali degli operatori interessati e con approfondimenti su alcuni dei più importanti documenti proposti nei siti. Considerate le basi informative disponibili, sono stati individuati cinque profili (driver) ai quali dedicare specifica attenzione: i vertici aziendali, la documentazione societaria, la documentazione economico-finanziaria, la documentazione ESG e infine il Whistleblowing. Per ciascuno di questi driver è stata sviluppata una scala di valutazione di cinque livelli basata sulla qualità e quantità di informazioni presenti nei siti web.

Nessuna pretesa di graduatorie e punteggi ma gli approfondimenti illustrati nelle pagine successive credo che possano comunque dare conto di un sistema di valutazione articolato e ben strutturato, su quanto i temi ESG facciano effettivamente parte della cultura delle imprese immobiliari esaminate. Le conclusioni generali (per i dettagli si rinvia allo specifico paragrafo) evidenziano come sia nel caso dell'Italia che in quello del Regno Unito la qualità dell'informativa economico finanziaria sia elevata; in Italia poi la presenza di normative come il D.Lgs. 231/2001 si riflette positivamente sulle pratiche di governance e sulla trasparenza delle metodologie di controllo. È interessante, invece, sottolineare come nel caso UK sia apprezzabile l'attenzione ai temi sociali, all'impatto delle attività immobiliari sulle comunità locali e di conseguenza alla necessità del loro coinvolgimento.

Il passo successivo della ricerca è stato diretto a verificare se sia possibile individuare, nell'attuale quadro normativo, riferimenti ai quali le imprese possano ispirare le proprie politiche e sulla cui base modulare i propri comportamenti, in modo che le une e gli altri siano oggettivamente in linea con i criteri ESG. Per questi aspetti gli approfondimenti sono riportati nei due capitoli che li trattano ma in via generale si può sostenere che, per gli aspetti sociali, scelte strategiche e operative delle aziende coerenti con norme come il T.U. 81/08, lo stesso Statuto dei lavoratori, i principi generali del Codice dei contratti pubblici di recente emanazione possono essere considerati parametri sufficientemente oggettivi per stimare la sensibilità delle imprese alle problematiche sociali. Per quanto riguarda la Governance il rispetto, non meramente formale, delle previsioni del D.Lgs. 231/01 rappresenta un contributo oggettivo a un governo del mondo immobiliare efficiente e trasparente. Inoltre, l'obbligo per le imprese di disporre di un Modello di organizzazione, gestione e controllo le induce a dotarsi di strumenti di autoregolamentazione su temi quali l'ambiente e la sicurezza del lavoro centrali per le questioni sociali. In sostanza, l'applicazione effettiva delle prescrizioni del D. lgs. 231 è un ulteriore parametro che aiuta a misurare l'impegno di un'impresa nel mondo ESG.

Ci sono altri fattori che possono essere considerati parametri sufficientemente oggettivi per stimare se e quanto una impresa pratici e non solo predichi i valori ESG. In particolare, come illustrato in maniera approfondita nel capitolo specifico, le certificazioni hanno significativo

rilievo per gli aspetti sociali, non solo quelle meramente formali di conformità normativa (come la ISO 45001 sulla salute e sicurezza), ma anche quelle più sostanziali e di non facile valutazione come la Diversità e l'Inclusione. In materia di Governance poi il possesso di certificazioni come quelle sulla gestione della corruzione (ISO 37001) e della compliance (ISO 37301) rappresentano un indicatore dell'attenzione delle imprese a questi temi.

Attenzione puntuale il lavoro dedica poi alla funzione di compliance. Quando il quadro normativo sia estremamente indefinito ma anche quando viceversa sia ampiamente articolato, la compliance svolge un ruolo centrale in una impresa che voglia ispirare i propri comportamenti ai criteri ESG. La funzione deve essere in grado di svolgere una insostituibile attività di interpretazione di un quadro normativo spesso sovrabbondante e di diversa origine; ma deve anche promuovere scelte di autoresponsabilità, soprattutto dove il quadro di riferimento sia meno dettagliato. La funzione non deve essere solo presente in maniera formale ma essere organizzata in modo efficiente, sfruttando le opportunità che oggi diversi strumenti informatici offrono. Una ultima considerazione su queste problematiche si ricollega alla necessità, sempre più avvertita, di regolamentare rating ESG, dove i conflitti di interesse dei rating provider sono dietro l'angolo.

Anche le funzioni di controllo, segnatamente quelle di terzo livello che si identificano con l'Internal audit, sono chiamate ad assolvere importanti compiti di verifica negli ambiti Social e Governance. L'Internal audit rappresenta infatti il principale elemento di raccordo tra gli organi di vertice (che definiscono gli obiettivi in questi ambiti) e gli organi di gestione che sono chiamati ad operare per il loro conseguimento. Occorre quindi assicurare alla Funzione le necessarie garanzie di indipendenza, ma occorre anche una intensa opera di formazione e per certi versi di riconversione culturale soprattutto per i profili sociali, per quanti svolgono questi compiti.

Altri attori sono chiamati a dare un contributo essenziale per favorire una diffusione dei principi ESG non solo nel settore immobiliare ma anche in aree più estese. La Pubblica Amministrazione, il Sistema Giudiziario, la Finanza e il mondo dei Media sono ricordati nelle parti conclusive di questo volume come importanti veicoli per una diffusione

delle buone pratiche ESG nella cultura e nei processi operativi del nostro Paese.

Da parte nostra con questo volume abbiamo cercato di individuare possibili riferimenti oggettivi che aiutino a meglio perimetrare gli ambiti del social e della governance nel mondo immobiliare, ma anche di definire il ruolo che le funzioni aziendali possono svolgere per favorire scelte e comportamenti in linea con i criteri ESG. È una ricerca che fotografa la realtà attuale, che sappiamo essere in continua e spesso tumultuosa evoluzione; ci ripromettiamo di aggiornarla, anche se consapevoli dell'onerosità dell'impegno.

INDAGINE SUL GRADO DI SVILUPPO DELLE TEMATICHE SOCIAL E GOVERNANCE NEL SETTORE IMMOBILIARE

UN CONFRONTO TRA ESPERIENZE IN ITALIA E NEL REGNO UNITO

ANGELO MICOCCI, DAVIDE JANNELLO, FRANCESCA BALESTRO

Obiettivi e perimetro della ricerca

La consapevolezza della crescente rilevanza delle tematiche ESG nelle organizzazioni aziendali e, di conseguenza, per i loro stakeholders (istituzioni nazionali e locali, collettività, autorità regolatorie, enti del sistema creditizio, ecc.), richiede di evidenziare come uno dei problemi cruciali collegati ai nuovi paradigmi della sostenibilità consista nella difficoltà di identificare parametri quanto più oggettivi per misurare il grado di adeguatezza delle pratiche operative ESG; questo al fine di poter anche effettuare comparazioni tra le organizzazioni, sia nazionali che internazionali, ed individuare benchmark di riferimento.

Tale difficoltà, in particolare, sussiste per gli ambiti S e G ossia quelli riconducibili agli impatti sociali e agli aspetti di governo delle imprese (l'ambito E, collegato all'ambiente, risulta infatti oggettivamente più presidiato).

Il presente contributo intende rappresentare i risultati di un'analisi comparativa sull'attuale stato di implementazione delle pratiche S e G attuate da alcuni tra i più grandi player del settore immobiliare italiano e britannico. Tale indagine si è basata sull'analisi puntuale, attraverso un framework metodologico standardizzato, delle informazioni pubblicate nei siti istituzionali delle suddette società sul presupposto che le stesse, disponendo di risorse proporzionalmente maggiori da dedicare agli adempimenti collegati alla sostenibilità e dovendo presidiare rischi reputazionali potenzialmente di impatto più elevato, possano ragionevolmente rappresentare un punto di riferimento all'avanguardia nell'implementazione aggiornata di buone pratiche in materia.

Rappresentazione di sintesi della metodologia della ricerca

La modalità di indagine proposta prende a riferimento le diverse tipologie di informazioni, pubblicate dalle imprese immobiliari target all'interno dei propri siti internet istituzionali, in base alle quali sviluppare una stima del livello di «sensibilità», anche ma non solo in ottica di conformità normativa, della singola azienda rispetto alle tematiche ESG.

Per l'analisi delle informazioni è stata sviluppata una macro-ripartizione delle stesse nei seguenti cinque driver per ciascuno dei quali è stata sviluppata una scala di valutazione:

- Vertice aziendale (es. informazioni concernenti gli organi di governo e controllo): la scala di valutazione varia dalla carenza di informazioni sugli organi di governo e sui loro membri, alla presenza di indicazioni sistematiche e aggiornate sugli stessi.
- Documentazione e informativa societaria (es. profilo storico della società, documenti rilevanti quali statuto, MOGC, Codice Etico, ecc.): si passa dall'assenza di strutturate evidenze alla presenza di informazioni aggiornate e documentazione legale e amministrativa completa.
- Documentazione economico-finanziaria (es. bilancio e informativa finanziaria): la soglia minima è data da una informazione insufficiente o assente e la massima consiste in una informativa accurata con analisi esplicative.
- Documentazione ESG (es. Bilancio di Sostenibilità, policy/certificazioni in materia): partendo dalla mancanza di qualunque informazione utile si arriva ad una situazione ottimale con la presenza di indicatori accurati, bilanci specifici, certificazioni aggiornate, politiche di coinvolgimento degli stakeholder.
- Whistleblowing (es. strumenti per segnalare violazioni): il punto più basso si identifica con l'assenza di canali specifici di segnalazione e quello più elevato con la presenza di una sezione organica e strutturati sistemi informativi a supporto.

Al fine di rendere omogenee e comparabili le valutazioni effettuate sul campione di aziende target, è stato definito un sistema di rating (qualitativamente crescente con metriche specifiche per assegnare lo «score» in modo non discrezionale) per stimare il grado di sviluppo di ciascun driver e, complessivamente, il livello di adeguatezza delle pratiche ESG adottate dalle società analizzate in Italia e UK.

Per ogni driver sono stati identificati dei parametri oggettivi, di natura qualitativa e quantitativa, sui quali valutare il livello delle informazioni presenti nei rispettivi siti. Tali parametri sono stati considerati tenendo conto delle specificità delle normative di riferimento e della differente valenza cogente degli adempimenti. Per fare un esempio di merito, la pubblicazione del Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001 è stato considerato come elemento valutativo, peraltro non obbligatorio ma volontario, solo per le società italiane. Al termine della singola valutazione, i risultati di sintesi e le note di commento a supporto dei punteggi assegnati, sono stati riportati in grafici a diamante.

Risultati dei singoli driver con comparazione ITA - UK

Nei seguenti prospetti si riportano le principali evidenze, per ciascun driver, emerse dall'analisi dei siti istituzionali delle società target immobiliari: n. 3 grandi organizzazioni con sede in Italia; n. 3 equivalenti organizzazioni con sede nel Regno Unito (UK).

DRIVER A "Vertice aziendale"

Criteri di valutazione: pubblicazione di informazioni esaustive sui componenti degli organi di governo e controllo

ITA

- In generale sono presenti informazioni di dettaglio, desumibili dai CV, dei membri degli organi di governo (es. consiglieri di amministrazione), di controllo (collegio sindacale) e del management della società controllante (holding).
- Non sempre sono presenti informazioni di dettaglio del vertice delle società controllate (es. quelle riconducibili al settore immobiliari) appartenenti agli stessi gruppi.

UK

- Informazioni dettagliate su ciascun membro del vertice aziendale (Board e relativi comitati interni) nonché della società incaricata della revisione contabile.
- Informazioni dettagliate sul funzionamento della Governance e della gestione del rischio.
- Robusto framework di Governance che prevede la pubblicazione di informazioni dettagliate riguardanti le attività svolte dai comitati interni al Board, incluso l'Audit Committee.
- Non sempre approfondita informativa sui membri del management societario e delle funzioni di controllo interno.

DRIVER B “Documentazione societaria”

Criteri di valutazione: descrizione storia della società; presenza atto costitutivo, statuto, Modello di organizzazione, gestione e controllo, Codice Etico, procedure, ecc.

ITA

- Informativa societaria completa e dettagliata, corredata di descrizione delle evoluzioni storiche e della strategia delle organizzazioni, di documentazione istituzionale (atto costitutivo, statuto, Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001), nonché, in alcuni casi, di procedure/altri documenti disciplinanti i processi aziendali più sensibili.
- Non piena standardizzazione delle informazioni tra le holding e le società controllate all'interno dei Gruppi.

UK

- Ricca documentazione afferente all'assetto istituzionale delle organizzazioni, alla strategia aziendale e ai processi più rilevanti, nonché alla compliance (es. Anti-Bribery and Corruption Policy, Act of Conduct), sezione con policy disciplinanti i processi più sensibili.

- Non dettagliato approfondimento del profilo storico delle società.

DRIVER C “Documentazione economico-finanziaria”

Criteri di valutazione: pubblicazione di bilanci e altra documentazione inerente ai risultati economico-finanziari conseguiti.

ITA

- Riscontro per tutte le società della presenza di uno “storico” di bilanci approvati di oltre cinque anni precedenti all’ultimo esercizio concluso.
- Informativa dettagliata sull'andamento economico-finanziario delle società, con presenza di KPI/indicatori specifici per il monitoraggio delle performance aziendali, e di altri elementi a supporto degli azionisti/investitori.

UK

- Riscontro per tutte le società della presenza di uno “storico” di bilanci approvati di oltre cinque anni precedenti all’ultimo esercizio concluso.
- Informativa economico-finanziaria estremamente dettagliata, anche attraverso la previsione di articolate sezioni, all’interno dei siti web delle società, dedicate alla rappresentazione dei risultati raggiunti.

DRIVER D “Documentazione ESG”

Criteri di valutazione: Pubblicazione Bilancio/Relazione di Sostenibilità, policy e certificazioni conseguite in ambito ESG, ecc.

ITA

- Diverse evidenze (policy/procedure, indicatori, certificazioni ottenute) sulla sensibilità delle organizzazioni al tema della sostenibilità, in ciascuno dei relativi ambiti, con particolare riferimento a quello E.

- Consapevolezza in tutte le organizzazioni dell'importanza legata alla declinazione operativa degli obiettivi di sostenibilità stabiliti da normativa comunitaria e best practices internazionali (es. Agenda ONU 2030), con, in alcuni casi, applicazioni pratiche degli stessi al settore/core business della società.
- Minore focalizzazione delle pratiche operative delle organizzazioni sugli ambiti S e G, in particolare su quello Social, spesso sviluppato attraverso la definizione di obiettivi di profilo eccessivamente alto.

UK

- Sviluppo evoluto dell'ambito S, in particolare attraverso la valorizzazione di elementi peculiari, anche con indicatori di performance, quali il coinvolgimento delle comunità locali (People Based Approach), l'adozione di politiche di "diversità e inclusione" (in cui vengono incluse anche tematiche legate alla disabilità e all'età).
- Grande varietà di certificazioni ottenute in diversi ambiti e processi riconducibili alla sostenibilità.
- Non sempre approfondita declinazione operativa degli obiettivi fissati in ambito G (con particolare riferimento al bilancio di sostenibilità che, nel caso specifico, non mette ben in evidenza anche gli aspetti S)
- Interessante il progetto di coinvolgimento ESG ad ogni livello aziendale, in assenza ad oggi di una spiccata operatività pratica.

DRIVER E "Whistleblowing"

Criteri di valutazione: Presenza e robustezza di strumenti per segnalare comportamenti non idonei.

ITA

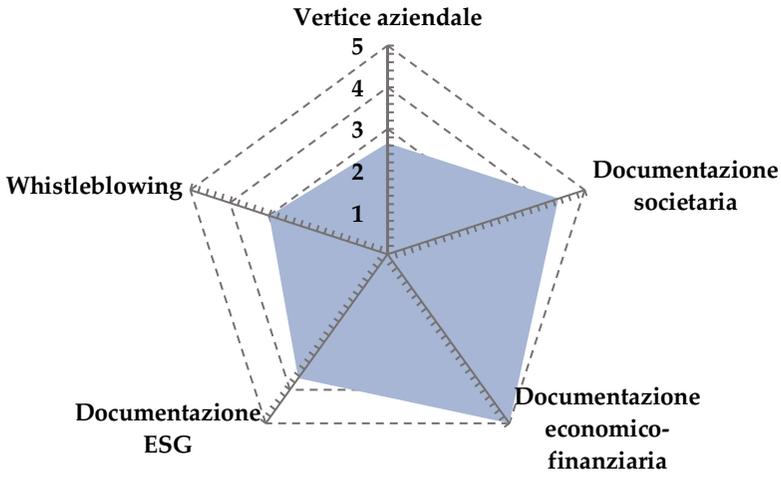
- Evidenza nei siti internet delle diverse società di procedure e guide operative per l'inoltro e la gestione delle segnalazioni di whistleblowing.

- Riflesso delle disposizioni in materia di whistleblowing all'interno dei Modelli Organizzativi ex D.Lgs. 231/2001.
- Non sempre piena "robustezza" degli strumenti apprestati dall'organizzazione a tutela del whistleblower, secondo quanto previsto dalla più recente normativa comunitaria in materia, in alcuni specifici casi è stato riscontrato l'assenza di un processo informatizzato e aperto a stakeholders esterni all'organizzazione.

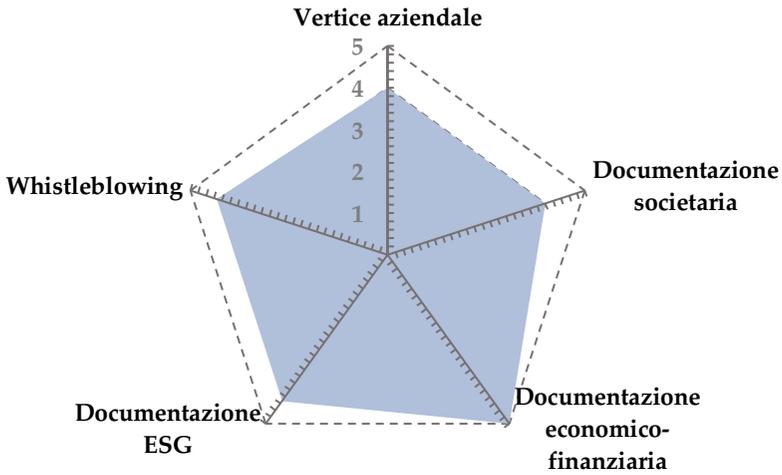
UK

- Completezza nelle informazioni fornite ai whistleblowers, in termini di policy e procedure disponibili, nonché di varietà offerta nelle possibili modalità di inoltro delle segnalazioni (es. presenza di hotline o intranet dedicate, possibilità di compilare form digitali, ecc.), nella prospettiva di agevolare quanto più possibile l'invio anche da soggetti esterni all'organizzazione (c.d. "third-party reporting facility").
- Evidenza di iniziative adottate dalle organizzazioni per monitorare sistematicamente la consapevolezza dei propri dipendenti sulla rilevanza del tema.

Quadro sinottico ITA



Quadro sinottico UK



Conclusioni

La finalità di fondo della presente ricerca è consistita nel fornire un'istantanea sul livello di "maturità" delle pratiche in materia di sostenibilità adottate da importanti organizzazioni del settore immobiliare, allo stesso tempo proponendo uno strumento metodologico che possa costituire un'utile base cui attingere per sistematizzare e rendere quanto più possibile oggettiva la misurazione e osservazione nel tempo dei diversi parametri sviluppati.

L'ambito di analisi è stato focalizzato su tre grandi realtà societarie italiane per le quali si è ritenuto opportuno operare un confronto con equivalenti organizzazioni internazionali.

In tale ottica, la scelta del contesto anglosassone - e in particolare di quello britannico, tenuto conto del volume di interscambi commerciali con il nostro Paese, oltretutto della relativa vicinanza geografica - come benchmark di riferimento per l'analisi comparativa da effettuare, si è ricollegata alla considerazione di come ed in quale rilevante misura potesse riscontrarsi in detto contesto un approccio operativo storicamente strutturato alle tematiche Social e Governance, anche con specifico riguardo al settore immobiliare. Per fare degli esempi, aspetti quali diversità e inclusione, trasparenza degli assetti proprietari e accuratezza nella gestione delle segnalazioni di whistleblowing sono ampiamente integrati nella conduzione delle attività di business da parte delle organizzazioni; peraltro potendo le stesse essere soggette ad un sistema di produzione normativa, qual è quello di common law, meno rigido e frammentario rispetto a quello su cui si fonda la regolamentazione a livello comunitario europeo nonché, a maggior ragione, rispetto all'ordinamento italiano.

Nello sviluppo della metodologia di valutazione, ci si è orientati alla ricerca di macrocategorie di driver relativi all'adeguatezza delle pratiche ESG pubblicizzate nei siti internet delle società target, categorie nelle quali poter accogliere ed "omogeneizzare" l'insieme di elementi di dettaglio riconducibili alle peculiarità di ciascuno dei due contesti sopra richiamati. Ciò al fine di individuare dei criteri standard che potessero consentire di comparare i risultati emersi dalle stime effettuate su ciascuna organizzazione selezionata.

Venendo ai risultati emersi dall'indagine si può sicuramente rimarcare, come elemento positivo riconducibile al campione di società nazionali, l'elevato sviluppo delle pratiche di governance connesse all'applicazione delle misure previste dal D.Lgs. 231/2001, con particolare riferimento alla predisposizione di Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo, evidenziandosi una piena trasparenza rispetto agli aspetti peculiari (es. standard di controllo) riconnessi ai diversi processi sensibili della specifica organizzazione attraverso, ad esempio, la pubblicazione delle Parti Speciali integranti i suddetti Modelli.

Per quanto concerne l'ambito UK, nei siti internet di tutte le organizzazioni incluse nell'indagine è stata riscontrata la presenza di un volume rilevante di informazioni e documentazione di dettaglio che testimoniano l'impegno concreto nella considerazione degli aspetti sociali del business e dell'impatto delle attività svolte (in particolare di quelle con focus immobiliare) sul rapporto con le comunità locali, anche in termini di previsione di indicatori operativi per la misurazione dei fenomeni correlati.

Infine, come elemento comune ai due contesti, si è evidenziato un livello molto approfondito ed "evoluto" dell'informativa economico-finanziaria resa non solo tramite i dati contenuti nei bilanci approvati nel corso degli anni, ma anche attraverso numerose altre evidenze attestanti il monitoraggio dei principali trend e indicatori di performance (KPI) inerenti al business delle organizzazioni.

Volendo trarre dall'indagine appena descritta una indicazione di carattere generale, si può sicuramente suggerire ai player del settore l'opportunità di mantenere un'attenzione costante ai continui aggiornamenti, intervenienti sia a livello di normativa ESG che di raccomandazioni collegate a buone pratiche di business; inoltre, occorre sviluppare un approccio alle tematiche di sostenibilità sempre più pratico e integrato nell'operatività aziendale, anche andando oltre o auspicabilmente anticipando la produzione normativa in materia.

In particolare, gli aspetti sociali e di governance necessitano di un maggior grado di focalizzazione, anche mediante l'individuazione di parametri per misurare il raggiungimento degli obiettivi stabiliti a riguardo, possibilmente prevedendone un "taglio" orientato a cogliere le specificità del settore immobiliare.

Da ultimo, sarebbe utile pervenire ad un utilizzo sempre più efficace dei siti istituzionali, così come degli strumenti social, per consentire agli stakeholders di valutare le organizzazioni facendo affidamento sulla diffusione da parte delle stesse di informazioni oggettive, aggiornate, adeguatamente riscontrabili e non frutto di mere politiche di marketing con scarso fondamento nella realtà dei processi aziendali.

ANGELO MICOCCHI - Oltre 20 anni di esperienza nella gestione delle attività di internal audit, risk management e compliance in aziende pubbliche e multinazionali quotate (industriali e di servizi). Professore di Internal Auditing presso l'Università di Macerata dal 2010 al 2013 e docente per l'Associazione Italiana Internal Auditors dal 2011. Componente del Comitato Editoria dell'AIIA dal 2020. Relatore a numerosi convegni sui temi del controllo interno.

DAVIDE JANNELLO - Esperienza professionale maturata negli ambiti dell'Internal Auditing e della Compliance, presso organizzazioni operanti in diversi settori (servizi consulenziali, real estate, digital & innovation). Supporto attivo all'erogazione di corsi di formazione organizzati dall'Associazione Italiana Internal Auditors. Co-autore di articoli aventi ad oggetto approfondimenti tematici e proposte metodologiche in materia di audit.

FRANCESCA BALESTRO - Graduate student presso l'ateneo inglese University College London (UCL) nel Dipartimento di "School of European Languages, Culture and Society". In concomitanza con gli studi accademici si è occupata di redazione ed editing di contenuti digitali, pubblicazione di articoli per Yatta - Codici e Bulloni, e ha registrato un podcast sullo sviluppo urbanistico e culturale di Milano.

SOCIAL E GOVERNANCE NEL SETTORE IMMOBILIARE

L'ATTUALE QUADRO DI RIFERIMENTO E LE PROSPETTIVE DI EVOLUZIONE

STEFANO ASCHETTINO

Il quadro di riferimento normativo riguardante le materie, da analizzare ai fini della definizione di una prima nozione degli aspetti di social e di governance, appare sostanzialmente compiuto, al di là delle disorganicità che si possono riscontrare a seguito di una interpretazione più approfondita delle relative disposizioni.

Pertanto, sembra opportuno in questa prima fase un approccio fondato sulla esegesi delle norme dei singoli sistemi regolatori, dalle quali possano evincersi i comportamenti da tenere per il perseguimento delle finalità anzidette. Questo sforzo dovrebbe essere funzionale alla perimetrazione di un minimo comune denominatore di buone pratiche e comportamenti virtuosi, che ne possa facilitare la declinazione e, quindi, alla enunciazione di oggettivi parametri di riferimento.

Una ulteriore difficoltà è rappresentata dal fatto che gli aspetti in argomento hanno la caratteristica della trasversalità, mentre le definizioni che sovente si trovano negli articolati delle specifiche materie sono dirette a individuare i destinatari in funzione degli obiettivi cui sono preordinate le normative puntuali.

Gli obiettivi da perseguire dovrebbero essere rappresentati dalla ricerca di concetti di social e governance sufficientemente chiari, in vista tra l'altro di un più efficace esercizio delle modalità attraverso le quali definire e affinare, segnatamente sul piano qualitativo, i livelli di responsabilità sociale delle imprese.

Il percorso da intraprendere non dovrebbe sfociare nell'elaborazione di nuovi precetti normativi e di ulteriori regole a carico dei soggetti interessati; andrebbe mirato alle caratteristiche delle imprese del mondo immobiliare, individuando gli specifici fattori che possano farle considerare socialmente responsabili.

Relativamente ai concetti di social detti fattori toccano tra l'altro aspetti quali la salute e sicurezza sul lavoro, l'attenzione alla diversità di sesso, la disabilità, l'età, il rispetto dei diritti umani, le politiche sindacali, l'orientamento al risultato in conformità alle aspettative della collettività e del mercato relativamente alle produzioni di beni e servizi (in particolare, la tracciatura dei processi nelle fasi orientate alla stessa e la trasparenza, anche predittiva, in quelle successive di gestione del risultato), il coinvolgimento degli stakeholder nelle decisioni strategiche. Si è altresì rilevato che essi possono sovrapporsi a quelli della governance che riguardano la trasparenza degli assetti proprietari, la presenza di consiglieri indipendenti, i sistemi di controllo interni ed esterni, i sistemi di remunerazione, l'etica societaria.

Per tutte queste fattispecie le specifiche normative di riferimento appaiono piuttosto dettagliate.

In particolare - nel presupposto dell'influenza e della rilevanza delle disposizioni dell'Unione Europea ormai sempre in divenire (direttive e regolamenti comunitari, atti e attività di Commissioni, sentenze della Corte di Giustizia per la loro efficacia "erga omnes") - per il primo profilo (social) in prima approssimazione possono assumere rilievo:

1. il Testo Unico ex d.lgs. 81/2008 e s.m.i. in materia di salute e sicurezza sul lavoro;
2. le varie disposizioni sulla parità di genere e sull'assunzione negli enti e nelle imprese dei soggetti diversamente abili (legge 125 / 1991, strategia comunitaria, contratti collettivi di comparti e Circolare Presidenza del Consiglio, legge n. 68 / 1999, 104 / 1992 e s.m.i.);
3. lo Statuto dei lavoratori - ovviamente nella sua accezione più dinamica, in uno con la giurisprudenza formatasi in materia, per effetto anche della peculiarità del relativo rito processuale - esteso ormai pure alla quasi totalità dei soggetti pubblici per effetto delle riforme degli anni 90 dello scorso secolo, segnatamente nelle parti riguardanti sia i diritti fondamentali dei lavoratori sia quelli propri delle Organizzazioni Sindacali;

4. i principi del risultato e della fiducia, di solidarietà e di sussidiarietà orizzontale e i rapporti con gli enti del Terzo settore, riportati nel nuovo Codice dei contratti pubblici (Parte I “Principi”, Titolo I “I principi generali”);
5. gli interventi normativi finalizzati a incrementare il livello di trasparenza e di efficacia dei processi operativi-decisionali (nel mondo pubblico a far tempo dalla legge n. 241/1990 e s.m.i.).

Per il secondo profilo (governance), sempre in prima approssimazione, si potrebbe fare riferimento:

6. all'evoluzione della disciplina del Testo Unico sulla Finanza, segnatamente per l'art. 120 (“Obblighi di comunicazione delle partecipazioni rilevanti”);
7. al decreto MEF 169 / 2020 all'art. 13 (“Requisiti di indipendenza di alcuni consiglieri di amministrazione”) e relativi codici di autodisciplina, che rilevano anche per i sistemi di remunerazione, così come i codici etici aziendali dovrebbero improntare il governo societario e il relativo “business”;
8. ai medesimi principi riportati sub 4, considerati nel loro atteggiarsi rispetto ai comportamenti ora espressamente consentiti (se non richiesti) ai soggetti decidenti nei rapporti di appalto pubblico;
9. alle diverse declinazioni dei sistemi di controllo nei rapporti giuridici privati e pubblici (norme di diritto societario, bancario e finanziario nonché fase di controllo nei procedimenti sfocianti nell'emanazione di provvedimenti amministrativi), attribuendo particolare rilievo - con specifico riferimento al mondo immobiliare - alla rivoluzione nata dall'entrata in vigore con il d.lgs. n. 231/01, della quale si tratterà più ampiamente in altro capitolo di questo lavoro.

La ricerca e l'individuazione di concetti omogenei per individuare gli aspetti social e governance dovrebbero partire dall'analisi dei contenuti delle fonti dei singoli sistemi normativi, enunciati in precedenza seppur in modo approssimativo.

Nella loro elaborazione ci si dovrebbe attenere rigorosamente al loro stretto contenuto, rifuggendo dalla tentazione di inserire un qualsivoglia "quid novi", in quanto si produrrebbe l'effetto indesiderato di introdurre nuove regole in un quadro di disposizioni già così frastagliato.

Del resto, la sintesi quando è correttamente raggiunta non è semplificazione: essa, infatti, ha alla base un faticoso lavoro di ricognizione, analisi ed elaborazione.

Essa, inoltre, non dovrebbe prescindere dall'esame delle prassi operative e della giurisprudenza che si è formata nel tempo, ormai tutte divenute nel tempo fonti di produzione e cognizione di regole aventi pari dignità sostanziale, seppur nei limiti formali stabiliti dal vigente ordinamento.

Questo modus operandi potrebbe essere uno di quelli (ce ne potrebbero essere altri, che prendano comunque le mosse da un'analisi rigorosa delle suddette fonti normative ed extra normative) mirato a portare a compimento l'elaborazione di definizioni accettabili, in quanto aventi contenuti già acquisiti dai diversi operatori nella pratica quotidiana.

Pertanto, occorrerebbe un contributo pratico-specialistico di addetti ai lavori nelle singole materie.

Ove si volesse estendere il campo di azione per le finalità in parola al mondo pubblico, l'indagine - comunque mirata al settore immobiliare, segnatamente per i profili di normativa urbanistica ed edilizia e gestione del relativo patrimonio - potrebbe prendere in considerazione le condotte e gli atti non solo vincolati, ma anche di stimolo e impulso al compimento delle suddette attività di gestione, allo scopo di contribuire alla valutazione e, all'occorrenza, alla formazione di una cultura della manutenzione davvero carente nel contesto nazionale, con la possibilità di definizione di un vero e proprio vademecum del buon operatore nel campo immobiliare.

Il risultato potrebbe essere esteso anche agli operatori che svolgano le proprie attività nell'ambito strettamente privato.

Tenendo conto della necessità di approfondimenti pratico-specialistici di addetti ai lavori nelle singole materie citate, in questa fase può andarsi alla ricerca delle disposizioni dei testi normativi in precedenza riportati, contenenti gli obiettivi cui dovrebbero tendere i loro destinatari.

Allo scopo di meglio chiarire la portata delle disposizioni individuate, sempre in vista del perseguimento di un modello di impresa o ente socialmente responsabile, è utile preliminarmente ritornare sulle componenti dei concetti di social e governance alle quali si vuol qui fare riferimento.

Al riguardo in prima approssimazione si prendono in considerazione:

- per il primo aspetto, quali fattori di sostenibilità sociale, le condizioni e relazioni di lavoro, le strategie di inclusione, quelle tendenti al benessere della collettività nonché al rispetto dei diritti umani;
- per il secondo, quali fattori di governo societario, il rispetto di politiche di trasparenza nella proprietà e negli assetti societari, di diversità nella composizione degli organi di amministrazione delle imprese, la presenza di consiglieri indipendenti o le modalità di remunerazione dei dirigenti.

Questi elementi hanno un ruolo centrale nell'assicurare che gli aspetti di tipo sociale e ambientale vengano considerati nelle decisioni delle imprese e delle organizzazioni (cfr. "I criteri ESG e la finanza sostenibile. Cosa significa questa sigla?": da "L'economia per tutti", Banca d'Italia per la cultura finanziaria).

In tal senso, per i profili social si è provato a eseguire un rapido excursus di quelle disposizioni - contenute nei testi normativi in precedenza citati - che fanno più direttamente riferimento a valori costituzionalmente rilevanti.

In particolare:

1. per il Testo Unico ex d.lgs. 81/2008 e s.m.i. in materia di salute e sicurezza sul lavoro, potrebbe configurarsi una sorta di combinato disposto tra le misure generali di tutela della salute e della

sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro (art. 15), il sistema di qualificazione delle imprese e dei lavoratori autonomi, con riferimento alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro (art. 27, che contempla una specificità riferita all'edilizia) e il modello di organizzazione e di gestione idoneo ad avere efficacia esimente della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica di cui al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231.

L'enucleazione di tali norme dal complesso delle disposizioni - come detto riguardanti salute e sicurezza/qualità/organizzazione - consente di porre il focus sulle azioni da intraprendere in merito, le quali toccano tutte le fasi di funzionamento delle entità, anche prive di personalità giuridica (art. 15 cit.).

Si va dagli aspetti oggettivi quali la valutazione dei relativi rischi per la salute e sicurezza, la programmazione della prevenzione, l'eliminazione dei rischi e comunque la loro riduzione al minimo, la priorità delle misure di protezione collettiva rispetto alle misure di protezione individuale; a quelli più propriamente soggettivi, se non individuali, come il controllo sanitario dei lavoratori, l'allontanamento del lavoratore o l'adibizione ad altra mansione se sussista esposizione al rischio per motivi sanitari, l'informazione e la formazione per tutti soggetti coinvolti (lavoratori, dirigenti, preposti, rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, etc.), l'adozione di codici di condotta e di buone prassi, l'individuazione ed enunciazione delle misure di emergenza da attuare in caso di primo soccorso, di lotta antincendio, di evacuazione dei lavoratori e di pericolo grave e immediato.

Assume peculiare rilievo la regolare manutenzione di ambienti, attrezzature, impianti, con particolare riguardo ai dispositivi di sicurezza, che spesso stenta a essere puntualmente presa in considerazione, vuoi per ragioni di costi - sui quali ultimi si è accentuata l'attenzione, spesso sacrificando proprio questi oneri economici che, per il fatto di non avere necessariamente una scadenza entro la quale essere affrontati, presentano il loro conto proprio quando è troppo tardi - vuoi per la difficoltà a creare una specifica cultura della manutenzione, che non decolla per la tendenza a prendere

in considerazione tutt'al più la stima del costo degli interventi su guasto.

I comportamenti virtuosi, ossia con attenzione massima alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, trovano riconoscimento in un sistema di qualificazione che si concreta nella verifica dell'idoneità delle azioni compiute e nell'assenza di violazioni, considerando tali anche l'insufficiente formazione in materia.

Al riguardo, si ha presente che l'art. 27, co. 1 bis, del d.lgs. 81 /2008 contempla con riferimento all'edilizia un sistema di qualificazione delle imprese e dei lavoratori autonomi, che si realizza tra l'altro attraverso uno strumento che consente la continua verifica della idoneità delle imprese e dei lavoratori autonomi. Esso opera per mezzo della attribuzione ai medesimi di un punteggio iniziale che misuri tale idoneità, soggetto a decurtazione a seguito di accertate violazioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro. L'azzeramento del punteggio per la ripetizione di violazioni in detta materia determina l'impossibilità per l'impresa o per il lavoratore autonomo di svolgere attività nel settore edile.

Un siffatto sistema potrebbe rappresentare un prodromo di un concetto di manutenzione, che ponga al centro non solo il bene mobile e/o immobile oggetto di attenzione, ma anche la componente umana, in una rivisitazione della fattispecie stessa di manutenzione;

2. per le disposizioni funzionali a consentire l'inclusione nel contesto lavorativo, quali quelle sulla parità di genere e sull'assunzione e sull'inserimento dei soggetti diversamente abili, non ci si limita a delle affermazioni di principio, ma si espongono dettagliatamente azioni concrete finalizzate a realizzarla. Ad esempio, per le diseguglianze di genere si richiedono "azioni positive" per eliminare la disparità di fatto in tutte le fasi del rapporto di lavoro: accesso, formazione, progressione in carriera, diversificazione delle scelte professionali, incremento di presenza femminile nelle attività e ai livelli nei quali risultano sottodimensionate, più equa ripartizione delle responsabilità lavorative e familiari tra i sessi su tutti i profili sopra enunciati, compresi quelli attinenti alla mobilità del personale.

Per l'inserimento e l'integrazione lavorativa delle persone disabili nel mondo del lavoro il collocamento mirato delle medesime per inserirle nel posto più adatto, la previsione di quote di riserva per assicurarne l'assunzione;

3. i Titoli I e II ("Della libertà e dignità del lavoratore" e "Della libertà sindacale") contemplati dallo Statuto dei lavoratori. I contenuti delle norme vanno naturalmente considerati in modo evolutivo, tenendo cioè conto degli sviluppi giurisprudenziali, anche di rango costituzionale, registratisi sulla materia e del riflesso che essi hanno avuto non solo sulle successive modifiche e integrazioni, ma anche sulle leggi sul lavoro successivamente emanate. Essi danno ulteriore attuazione a valori di natura costituzionale: tra tutti, ad esempio, per il lavoratore, diritto di manifestazione del pensiero/libertà di opinione, rapporti civili/divieti di controllo a distanza, visite personali di controllo e accertamenti sanitari; per le organizzazioni sindacali, libertà dell'organizzazione e dell'attività sindacale/diritto di associazione e attività sindacale, divieto di atti discriminatori contro iscritti e aspiranti all'iscrizione;
4. con il nuovo Codice dei contratti pubblici, si tenta un faticoso compromesso tra obblighi di legittimità e prestazionali, che sembrano assumere un maggiore rilievo alla luce dell'espressa statuizione del principio della fiducia, che appare funzionale a quello del risultato - in quanto volto a facilitarlo - perché perseguito tra l'altro nell'interesse della comunità. Esso costituisce criterio prioritario per l'esercizio del potere discrezionale e per l'individuazione della regola del caso concreto, rivolta alla realizzazione di un interesse pubblico, di per sé necessario per il benessere collettivo, nella sua accezione più legata alle norme costituzionali (in particolare, artt. 41 e 42);
5. nelle prime norme della legge 241/1990 e s.m.i., che rappresentano una sorta di presentazione di quel che dovrebbe essere (o purtroppo avrebbe dovuto essere) il nuovo modello di Pubblica Amministrazione - lato sensu intesa - più rispettosa dei diritti umani dei cittadini. Già nel testo normativo del 1990 si sanciva il principio che i rapporti tra il cittadino e la pubblica amministrazione dovessero essere improntati ai principi della collaborazione e della buona fede e l'obbligo di motivazione. Da questi principi

cardine derivano quelli di economicità, di efficacia, di imparzialità, di pubblicità e di trasparenza (in gran parte fatti propri anche dai Trattati UE) nonché l'espresso divieto di aggravamento del procedimento amministrativo, da perseguire attraverso la trasparenza dei processi operativo-decisionali.

Relativamente ai fattori di governo societario (governance), si sono prese in considerazione le norme in precedenza richiamate, in quanto:

- nel caso dell'art. 120 del TUF, eminentemente dirette a favorire l'emersione della realtà rispetto alla trasparenza. Al di là delle analisi sulle *ragioni* e dei tecnicismi delle regole contemplate nei commi dell'articolo affiora qui una metodica, in cui ove nell'ordinamento giuridico si configuri uno strumento per il funzionamento di entità che vanno oltre e al di sopra delle volontà dei singoli suoi consociati, si impone l'esigenza che lo strumento medesimo venga utilizzato almeno in coerenza con le finalità perseguite e non avvengano abusi attraverso i quali sia possibile perseguire scopi non conformi ai dettami dell'ordinamento. Alla salvaguardia di questa esigenza, seppur nella minore complessità di sistemi giuridici più arcaici e comunque meno moderni, già miravano istituti normativi necessariamente più grezzi e meno adattabili al caso concreto. Nella normativa ora presa in esame, più rispondente alle necessità contemporanee, sono in linea di principio gli obblighi di informazione e comunicazione delle partecipazioni rilevanti e delle informazioni al pubblico il sistema per assicurare che la forma si atteggi come una sorta di casa di vetro e il divieto di esercitare il diritto di voto, nel caso di inosservanza delle norme, quale antidoto per scongiurare l'abuso dello strumento giuridico rappresentato dalle azioni e dal beneficio della moderna limitazione di responsabilità nelle società di capitali, evoluzione dell'originario istituto del Limited Liability Act;

6. relativamente ai requisiti di indipendenza richiesti ad alcuni consiglieri di amministrazione (art. 13 decreto MEF 169 / 2020) il focus non è tanto posto sui possibili conflitti di interesse che possono impedire la connotazione di assoluta indipendenza per taluni consiglieri, in quanto ci si rende conto che la confluenza nello stesso soggetto di più attribuzioni, ancorché ricoperta in passato, non

genera automaticamente incompatibilità che rendano impossibile il perseguimento di finalità meritevoli di tutela da parte dell'ordinamento giuridico (l'ufficio di amministratore sovente è riconducibile alla figura del contratto di mandato). Esso semmai ritiene centrale l'esigenza che sia assicurata la consapevolezza degli stakeholders sulla situazione degli amministratori indipendenti, tant'è che l'articolo non prevede la decadenza automatica dell'amministratore che non versi più in tale situazione: egli, infatti, se ne ricorrono le condizioni, mantiene il suo incarico, senza la qualifica di indipendente. Si determina, in altre parole, un'applicazione più evoluta e moderna della tutela dell'affidamento, caratterizzata maggiormente dall'esigenza di salvaguardare i principi di correttezza e buona fede, cardini della convulsa e moderna attività negoziale, piuttosto che dalla ricerca di una perfetta conclusione formale delle diverse fasi operative, produttive di effetti giuridici;

7. nel nuovo Codice dei contratti pubblici l'approccio seguito sembra aver recepito l'esperienza maturata dopo oltre quindici anni di vigenza di un testo organico sulla materia. Nel Titolo I, riferito ai Principi generali, la declinazione della governance configura un modello di amministratore pubblico e privato, seppur astrattamente considerato, molto più dedito al corretto raggiungimento degli obiettivi della sua attività piuttosto che alla preoccupazione di non incappare in errori formali o, peggio, rimanere impigliato nelle maglie della responsabilità penale. Sulle connotazioni che assume l'operatività in tale materia nel diritto nostrano girano varie similitudini: da quella, prettamente nazionale, tragica e piuttosto macabra, che paragona l'assoluto rispetto delle norme e il corrispondente mancato risultato (intesa come la mancata realizzazione dell'*opus perfectum*) alle affermazioni di natura medico chirurgica per le quali l'operazione è riuscita, ma il paziente è morto; a quella sovranazionale di ambiente UE che definisce l'appalto pubblico per gli inglesi (prima della Brexit, ovviamente) un affare di manager, per i tedeschi da ingegnere, per gli italiani da avvocato (detto senza polemica dallo scrivente, che condivide potenzialmente tale titolo). Vi è spazio per l'enunciazione di finalità delle regole da seguire, in passato appannaggio delle direttive dell'Unione, difficilmente riportate nelle norme nazionali di attuazione. Vi sono per la prima volta più precise definizioni di alcune fattispecie: la trasparenza si

attuata con la massima semplicità e celerità nella corretta applicazione delle regole del Codice, è assicuratrice della loro piena verificabilità e può essere generatrice della reciproca fiducia nell'azione legittima, a sua volta trasparente e corretta, dell'amministrazione, dei suoi funzionari e degli operatori economici; la medesima fiducia favorisce e valorizza l'iniziativa e l'autonomia decisionale dei funzionari pubblici, con particolare riferimento alle valutazioni e alle scelte per l'acquisizione e l'esecuzione delle prestazioni secondo il principio del risultato; la concorrenza tra gli operatori economici deve essere funzionale a conseguire il miglior risultato possibile nell'affidare ed eseguire i contratti; il suddetto risultato è attuazione del principio del buon andamento e dei correlati principi di efficienza, efficacia ed economicità.

Vi sono regole sui principi di solidarietà e di sussidiarietà orizzontale e sui rapporti con gli enti del cosiddetto Terzo settore, in modo da arricchire le occasioni e opportunità per riempire di contenuto i profili di responsabilità sociale, che vengono avvertiti in modo rilevante nella realtà attuale.

A corredo della declinazione dei nuovi principi, vi è altresì una perimetrazione della responsabilità amministrativa, segnatamente per colpa grave, che dovrebbe in qualche modo funzionare come barriera per le frequenti ricadute di natura penale che spesso hanno paralizzato l'attività in tale materia.

In questo modo gli obblighi e le connesse responsabilità sembrano diventare più di natura prestazionale e di risultato, in maggior coerenza sia con i moderni concetti di social e governance sia con la causa giuridica del contratto di appalto e, in generale, dei negozi giuridici (l'affinché di tali figure, come affermava nei suoi scritti un grande Maestro del diritto).

Le norme in precedenza richiamate fanno riferimento a principi e valori di rango costituzionale. Per questi ultimi andrebbe configurata - nel delineare modelli di social e governance ai quali il comparto immobiliare possa fare riferimento - una gerarchia che, a motivo del loro rilievo sostanziale, potrebbe per una volta essere organizzata, anziché sulla base delle formali forza e valore delle norme nelle quali essi sono

contenuti, secondo una sorta di “Piramide di Maslow” di carattere socio - giuridico.

In tal senso, l'exkursus delle disposizioni fondamentali sulle relative materie pone in risalto l'esigenza che siano perseguite e realizzate le finalità alle quali le stesse sono preordinate. Come detto, possono assumere rilievo:

- per gli aspetti social la salute e sicurezza sul lavoro, la pienezza dei diritti dei lavoratori senza distinzione di genere e di condizione pure psico-fisica, la realizzazione dell'interesse pubblico perseguito attraverso i principi del risultato e della fiducia nei contratti di appalto, il livello di trasparenza dei processi operativi-decisionali che reclama un tracciamento chiaro e conforme a verità dei medesimi;
- per i profili di governance, comunicazioni e informazioni societarie comprensibili e conformi alla realtà, chiarezza assoluta sul grado di indipendenza degli organi decidenti e dei consiglieri di amministrazione, ivi compresi i soggetti aventi potere decisionale nei rapporti di appalto pubblico, l'esistenza di organici sistemi di controllo funzionali ad assicurare il rispetto dei principi e valori delle norme enunciate nonché il corretto utilizzo degli strumenti giuridici esistenti nell'ordinamento, segnatamente nelle materie d'interesse.

L'oggetto delle attività nel campo immobiliare, cui le riflessioni dei presenti approfondimenti aspirano a essere indirizzate, è molteplice: in grande approssimazione e sintesi, si va dalla gestione degli immobili intesa nel senso più largo, ossia come cura della correttezza e funzionalità della loro situazione amministrativa e fisica, alle attività più direttamente preordinate a scopi lucrativi, come la loro negoziazione diretta nonché quella indiretta, riguardante pure valori mobiliari di differente genere e natura che ne incorporino la proprietà o anche altri diritti reali e/o di natura patrimoniale.

Dal punto di vista dei soggetti che si imbattano in tali attività, sia perché addetti a vario titolo ai relativi comparti, sia perché risparmiatori o investitori desiderosi di vedere incrementato il proprio capitale (piccolo o grande che sia), non può essere posto in dubbio nel primo caso che la sicurezza e il lavoro (cioè il lavoro sicuro e la sicurezza nel lavoro)

siano beni della vita fondamentali, universalmente riconosciuti come primari, e nel secondo che il miglioramento delle condizioni economiche e di benessere dei singoli soggetti possa generare positivi riflessi idonei a concretare quella funzione sociale della proprietà, della quale vi è espressa menzione nella Carta costituzionale, laddove si traducono in un analogo arricchimento nella collettività.

STEFANO ASCHETTINO - Ex dirigente della Banca d'Italia, nella quale ha operato per 40 anni interrotti dal servizio militare prestato quale Ufficiale in Guardia di Finanza, è abilitato alla professione legale. In Banca si è occupato di bilanci e statistiche bancari, di patologia e contenzioso del rapporto d'impiego e, per quasi 20 anni, di contratti pubblici nel comparto immobiliare e in quello per la produzione delle banconote. Si è specializzato in diritto e tecnica dei contratti pubblici per effetto di uno specifico master postuniversitario sulla materia.

LA DISCIPLINA DEL D.LGS. 231/2001

CONTRIBUTO AD UNA GOVERNANCE DEL MONDO IMMOBILIARE EFFICIENTE E TRASPARENTE

AVE GIOIA BUONINCONTI

Premessa

Il concetto di governance che stimola il presente contributo transita inevitabilmente da una delineazione della stessa alla peculiarità di quella caratterizzante le imprese del mondo immobiliare. Tuttavia, la pluralità degli aspetti insita nei fattori della governance, certamente esplicitata in altri pregevoli lavori, induce ad una scelta, consona alle inclinazioni di chi scrive, che si orienti - più che specificamente su di essa - sulla disamina normativa e, soprattutto punitiva, delle imprese.

E, invero, la disciplina legislativa della responsabilità degli enti da reato (D. Lgs. n. 231/2001) può sostanziare il perseguimento di una governance efficiente e trasparente delle imprese immobiliari, in quanto coniuga la strategia punitiva con quella premiale. Gli strumenti sono noti: da una parte un catalogo di reati, dai quali deriva la responsabilità dell'ente, che dall'iniziale esiguità si è andato via via arricchendo con l'inserimento di nuove fattispecie; dall'altro l'adozione da parte dell'ente del modello organizzativo di gestione e l'esistenza di un organismo di controllo, che possano escludere la responsabilità dell'ente. L'ente, dunque, non potendo certo commettere direttamente i reati, è punito, se il reato è commesso da un soggetto riconducibile, anche di fatto, all'organigramma dell'ente, in quanto non si è organizzato e non si è dotato di organi di vigilanza per impedire la commissione dei reati che, in base alla espressa previsione legislativa, possono essergli imputati.

Il nodo, complesso, ma tra gli altri non certo il più complesso, è costituito dal fatto che ai consueti canoni legislativi della prevenzione e della repressione in materia penale, la normativa sulla responsabilità degli enti aggiunge il requisito della previsione; e ciò in quanto l'adozione del modello da parte dell'ente non può prescindere dalla valutazione delle cd. aree di rischio (individuazione dei reati che hanno maggiore probabilità di essere commessi per la precipua attività dell'ente). Altresì evidente è il fatto che, mentre inizialmente è stata la pubblica

amministrazione a far tesoro dell'esperienza maturata nell'ambito della disciplina di cui al D.lgs. 231/2001 per la responsabilità delle imprese, è dato ormai acquisito la sussistenza di una osmosi tra la anzidetta normativa e la legge istitutiva dei modelli organizzativi nell'ambito della pubblica amministrazione ai sensi della L. n.190/2012, tanto che il comune obiettivo della legalità (nelle imprese e nella pubblica amministrazione) transita per entrambe innanzitutto attraverso la trasparenza.

Tuttavia è necessario un rilievo: pur con fonti diverse, in quanto gli enti possono organizzare i loro modelli su un preciso catalogo di reati mentre le pubbliche amministrazioni devono organizzare piani di prevenzione della corruzione con la valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio corruzione, l'aspetto essenziale di entrambe le discipline permane quello della capacità dell'ente o della pubblica amministrazione di rispondere adeguatamente alla pretesa legislativa della previsione.

La continua implementazione dei reati-presupposto per la responsabilità degli enti fornisce una «guida» della quale possono avvalersi anche le pubbliche amministrazioni; ma ciò che effettivamente può essere di ausilio per entrambe le discipline è la continua tensione volta ad afferrare le criticità che via via si presentano e a superarle. Tale percorso è tracciato più vistosamente in quegli ambiti dove è quasi perenne il conflitto tra le regole codificate e lo sviluppo delle conoscenze e delle tecnologie, quali l'ambiente e la sicurezza sul lavoro.

In questo caso se è più chiara la funzione di questi reati come reati-presupposto della responsabilità degli enti, sintomaticamente essi possono emergere e spesso emergono pure nell'ambito delle pubbliche amministrazioni, dimostrando come ormai l'attenzione debba essere rivolta, più che al singolo reato, a principi e regole che possano essere valide per tutti i reati, o almeno per la maggior parte di essi. Non solo: anche l'ingresso di nuovi reati-presupposto della responsabilità degli enti, quale ad es. l'inserimento recentissimo di alcuni reati contro il patrimonio culturale (L.n.22/2022), può fornire un terreno fertilissimo per una governance efficiente e trasparente. Si pensi a solo titolo di esempio, per i beni immobili, dopo l'entrata in vigore dei predetti illeciti amministrativi (artt. 25-septiesdecies e 25-duodevicies D.Lgs.n.231/2001), all'assoluta necessità di consultazione di quegli

strumenti utili alla verifica circa l'assoggettamento dei beni immobili stessi alla disciplina del Codice dei Beni Culturali e, in particolare, alla consultazione del c.d. libro vincoli nel quale sono censiti e descritti tutti i beni culturali immobili soggetti a vincolo delle competenti Soprintendenze Territoriali.

In sostanza, quello che si intende sottolineare è quanto sia importante per l'ente selezionare le aree di rischio, ma - lo si ribadisce ancora una volta - questa fase necessita della conoscenza di tutto il catalogo di reati-presupposto dell'illecito amministrativo dell'ente, anche da parte delle imprese che a un primo approccio appaiono non direttamente interessate dalle novità normative.

Pertanto, la scelta di politica criminale del D. Lgs. 231/2001, premiale per l'ente 'virtuoso', non può non avvalersi dell'implementazione dei reati per contribuire alla elaborazione di una mappa organizzativa efficiente e trasparente che, attraverso la ricostruzione di ogni passaggio decisionale e attuativo, consenta di centrare la c.d. legalità preventiva.

Il dovere sociale di informarsi: l'art .2 della Costituzione tra autoregolamentazione e governance

Può essere condivisibile che l'approccio agli eterogenei reati-presupposto dell'illecito amministrativo dell'ente non muta in relazione al sistema preventivo dell'ente stesso, che ha come elementi costitutivi fondamentali l'adozione del modello di prevenzione dei reati e l'organismo di vigilanza. Temi quali l'ambiente, la sicurezza sul lavoro, il patrimonio culturale, la corruzione, i reati informatici (e l'elenco potrebbe continuare) presentano dal punto di vista del modello organizzativo elementi comuni sui quali poter fondare la necessaria autoregolamentazione: la particolare attività dell'ente, le diverse posizioni dei soggetti, le eventuali deleghe di funzioni, il principio di autoresponsabilità, il principio di affidamento, il problema del gruppo di imprese, la figura del whistleblower e, infine, una sia pur elementare conoscenza di alcuni elementi del diritto punitivo (che comprende, appunto, il diritto penale e il diritto penale-amministrativo).

Ma, è bene ricordarlo, l'adozione del modello organizzativo non è un obbligo sancito per le imprese dal D.Lgs.n.231/2001; lo stesso nome compliance programs ci dice che il modello costituisce soltanto uno

strumento, deputato eventualmente a eliminare la responsabilità amministrativa dell'impresa da reato, attraverso la sua conformità alle discipline di settore.

Insomma, il Modello Organizzativo e di Gestione ex D.Lgs. 231 opera in un'ottica di tutela dell'azienda ed è costituito da un insieme di protocolli, che modellano e disciplinano la struttura aziendale e la gestione dei relativi processi in base a una concreta analisi della dimensione aziendale e delle relative peculiarità per la quale è redatto. In particolare, i protocolli tipici (Codice etico, Sistema disciplinare, Organismo di Vigilanza, Procedure specifiche da seguire negli ambiti sensibili al c.d. rischio penale) si accompagnano al sistema di gestione della qualità (sicurezza sul lavoro, privacy, anticorruzione etc.) in un'ottica preventiva che aspira a risolvere il potenziale conflitto tra gli interessi economici dell'ente (perseguiti attraverso la commissione di un reato commesso nell'interesse o a vantaggio dell'ente) e i suoi medesimi interessi lesi, in caso di condanna per responsabilità amministrativa, da pesantissime sanzioni amministrative nonché da quelle interdittive fortemente dissuasive, ancor più per la previsione estrema, in determinati casi, della interdizione definitiva dall'esercizio dell'attività, paragonabile alla cd. «pena di morte» per l'ente.

È da precisare, però, che l'organismo di vigilanza, nell'esercizio delle sue funzioni di controllo sull'applicazione del modello organizzativo, rappresenta indiscutibilmente lo strumento attraverso il quale il legislatore ha ideato l'efficace attuazione del funzionamento del sistema di prevenzione; il che rende più netta l'immagine di un ente guardiano di sé stesso. Si è dunque al cospetto di un'inversione, ormai consolidata, consistente nel darsi autonomamente delle regole per poi rispettarle, a fronte di decenni di disposizioni provenienti aliunde; e ciò comporta, di necessità, un cambio di prospettiva nel quale i consociati, le imprese, la pubblica amministrazione sono chiamati a cooperare attivamente per la legalità.

E tuttavia è altrettanto evidente il dato che la conoscenza delle norme - e in particolare di quelle del diritto penale e del diritto penale amministrativo - non può essere totale, né a maggior ragione può pretendersi il possesso della sfera di cristallo, di pertinenza dei chiaroveggenti, da parte di chi elabora i modelli e quindi le regole preventive, in modo da inserire nel modello organizzativo tutti i futuri fatti di reato

che potranno verificarsi. Quello che può rendere meno improbabile e più fattivo il percorso ideato dal legislatore per raggiungere gli obiettivi sopraelencati - tanto in astratto quanto, auspicabilmente, in concreto, per una governance efficiente e trasparente - non può non partire dal dovere sociale di informarsi certamente contenuto, sebbene in modo non esplicito, nell'art. 2 della Costituzione, laddove sancisce il principio di solidarietà sociale.

Se, invero, è indubitata la necessità di conoscere i reati dai quali deriva la responsabilità amministrativa dell'ente per procedere poi, attraverso l'individuazione delle aree del c.d. rischio penale alla autoregolamentazione (e, quindi, ai compliance programs), è altrettanto indubbia la non trasferibilità della conoscenza o meno della legge penale e degli illeciti amministrativi alla variabile soggettiva dei singoli e a quella imprenditoriale.

Poiché esula dal presente lavoro la possibilità di ripercorrere le più significative tappe del delicato percorso relativo alla legittimità costituzionale dell'art. 5 c.p. (Ignoranza della legge penale), può invece evidenziarsi, da un lato, la garanzia costituzionale prevista dall'art 25, 2° co., Cost. - secondo il quale non può esserci punizione senza la preventiva previsione legislativa di ciò che è vietato o comandato - dall'altro, l'obbligatorietà della legge penale attraverso la pubblicazione (art 73, 3° co. Cost.) e, quindi, la possibilità della conoscenza.

A ogni modo, se è da sottolineare che da tempo sono diffusi suggerimenti, format e linee guida per ottimizzare i modelli, ancora di recente l'applicazione giurisprudenziale ne dimostra spesso il fallimento, facendo emergere non poche falle nella capacità dei compliance programs di mandare l'ente esente da responsabilità.

In un sistema dove la proliferazione delle norme è a dir poco 'cospicua', l'incremento del catalogo dei reati-presupposto dell'illecito amministrativo dell'ente può quindi apparire non come un incontenibile appesantimento di conoscenze, bensì come un riferimento alle inclinazioni legislative per estrapolarle allorquando si proceda in termini di autoregolamentazione.

L'incremento del catalogo dei reati-presupposto dell'illecito amministrativo: brevi spunti per un'ulteriore guida alla individuazione delle aree di rischio

È un dato ormai assodato che il modello organizzativo deve rappresentare una struttura 'dinamica', cioè deve riuscire a mantenere in senso diacronico da un lato la sua idoneità preventiva e dall'altro la possibile mutevolezza dell'ente. Quest'ultimo, come noto, può subire modificazioni sia da un punto di vista strutturale sia funzionale per diversi fattori (ad esempio: modifica dell'assetto organizzativo, mutamento o incremento di attività).

L'esigenza di curare il modello sotto i citati aspetti comporta una fase progettuale, più chiaramente preventiva, e una fase esecutiva che si sostanzia nell'effettiva ed efficace attuazione delle regole stabilite nel modello medesimo. Mentre per quest'ultima fase non mancano le indicazioni normative (ad esempio l'art. 7, 4° co. lettera a) del D.Lgs. 231/2001, che prevede esplicitamente l'eventuale modifica del modello «quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni»), per la fase preventiva l'aggancio normativo è dato da un modello «idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi» (art. 6, 1° co., lett. a) e da una serie di caratteri del modello rispondenti a esigenze diverse per il c.d. rischio di commissione di reati, in verità abbastanza generiche (art. 6, 2° co., lett. a): «individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati»). E, invero, è sufficiente pensare alla ipotesi di fatti di corruzione per rendersi conto di quanti altri reati possano precedere, seguire o essere concomitanti alla corruzione!

In questi termini, la fase preventiva può, a sommosso giudizio di chi scrive, essere agevolata dalla conoscenza degli interventi normativi che modificano il catalogo dei reati per i quali l'ente può rispondere. Riprendendo, infatti, il problema della implementazione del catalogo di reati tanto diversi e il loro decorso temporale per l'inserimento nella disciplina della responsabilità degli enti, può evidenziarsi la presa di coscienza del legislatore dell'impossibilità di imbrigliare in pochi reati quelle che possono essere le attività criminose di un ente. Tuttavia, non può non sottolinearsi come il legislatore valorizzi e premi la volontà 'divaricante' dell'ente rispetto al potenziale autore di reati, purché esplicitata nel modello di organizzazione e gestione.

Al momento, le risultanze giurisprudenziali lasciano trasparire una favorevole inclinazione a favore delle imprese che adottano ed efficacemente attuano i modelli, ma il tema di fondo è pur sempre la non automatica esenzione della responsabilità dell'impresa pur dotata di un modello e, quindi, il rinvenimento della cd. «colpa d'organizzazione».

A questo punto, e per rimanere in tema di patrimonio immobiliare, appaiono davvero pochi i reati dei quali non occuparsi nella stesura del modello organizzativo e, soprattutto, per la ricerca di una governance efficiente e trasparente rispetto al catalogo dei reati previsti nel D.Lgs. 231/2001. Quello che però può trarsi da una attenta valutazione di questi reati è come il legislatore negli ultimi interventi normativi - e, forse, aderendo a suggerimenti dottrinari e giurisprudenziali - stia portando in emersione la responsabilità penale di figure che non possono sottrarsi a una specifica conoscenza del settore del quale si occupano e monitorare la virata legislativa, volta alla tutela della lecita circolazione più che alla stessa protezione dei beni (cfr., appunto e per entrambe le indicazioni i reati contro il patrimonio culturale ex artt. 25 - septiesdecies e 25 - duodevicies D.Lgs. 231/2001; ma già prima il fenomeno poteva evidenziarsi in tema di tutela della privacy ex art. 24 -bis, dopo le modifiche dello stesso in seguito al Regolamento UE 2016/679, con la Legge n. 105/2019).

Ma vi è di più! Come si evidenzierà nel prosieguo, la recentissima introduzione con il D.Lgs. 19/2023 di un nuovo illecito societario relativo al reato di false o omesse dichiarazioni per il rilascio del certificato preliminare (cfr. art 25-ter lett. s- ter del D.Lgs.n. 231/2001) è forse tra le espressioni più nette di un legislatore che, attraverso la trasparenza e la governance, orienta le condotte delle imprese per prevenire gli illeciti, lasciando la punizione al ruolo che le è proprio e, cioè, quello di essere l'*extrema ratio*. Su queste indicazioni, di conseguenza, l'ente potrebbe essere più attento alla professionalità dei soggetti che operano al suo interno, e soprattutto al suo esterno, adottando specifiche regole che diano un senso compiuto al fenomeno dell'auto-normazione.

Dalla 'cascata' delle responsabilità (amministrativa e penale) alla individuazione della disciplina del D.Lgs. 231/01 da applicare al «gruppo di imprese»

Da tempo la legislazione punitiva ha consapevolmente abbracciato la strada della lotta alle organizzazioni criminali complesse. E ciò non solo, sia chiaro, in termini di lotta per esempio alla mafia o al terrorismo, bensì soprattutto per la consapevolezza che più numerose sono le maglie delle reti criminali, più è facile sfuggire al controllo circa la commissione degli illeciti e alla conseguente repressione degli stessi. Di qui l'opportunità, se non la necessità, dell'introduzione di sanzioni anche a carico delle persone giuridiche, nell'ottica di una prevenzione generale della criminalità economica, campo privilegiato delle organizzazioni criminali.

E malgrado la nascita della «Responsabilità amministrativa delle persone giuridiche da reato» appartenga ormai alla storia del sistema punitivo, sussistono ancora numerosi dubbi applicativi, tra i quali quello di non poco conto riguardante l'applicazione della suddetta disciplina al «gruppo di imprese» e, per quello che qui più interessa, alla filiera immobiliare.

Infatti, una delle questioni più dibattute del D.Lgs. 231/2001 è l'assenza di una disciplina che espressamente si riferisca al fenomeno dei gruppi societari che operano sotto la direzione e il controllo finanziario di una società capogruppo, in quanto non è prevista alcuna norma simile a quella del concorso di persone nel reato di cui all'art.110 c.p.

Ciò ha dato luogo a delle acrobazie interpretative sulle quali non ci si può certo soffermare in questa sede e che tanto a livello dottrinario quanto giurisprudenziale hanno cercato di risolvere la delicatissima questione. L'attuale configurazione del mondo imprenditoriale, e, in particolare del mondo immobiliare, non può prescindere dal ricercare una risposta che armonizzi le esigenze di operatività delle imprese con la fiducia nell'operatività di un sistema legale che concretizzi la punizione solo in ciò che è stato previamente previsto e conosciuto.

Certo, la ricerca di un compromesso tra la responsabilità penale personale e le potenzialità criminogene esponenziali che aumentano quanto più estesa è la platea degli operatori non è facile. Anche

l'ultimo intervento normativo sopra accennato ha dovuto farsi carico di diverse esigenze per conciliare la legalità delle previsioni normative con fenomeni estremamente complessi quale, nello specifico, quello delle fusioni transfrontaliere, anticipando la tutela punitiva al cd. certificato preliminare. Di tutta evidenza è il profilo - che permea la disciplina del D.Lgs. 231/2001 - della cultura aziendale della legalità, raggiungibile attraverso la trasparenza e, quindi, la governance a condizione che attraverso il certificato preliminare richiesto per la fusione, l'impresa dimostri, per dir così, la sua specchiata attività. Al riguardo, deve anche sottolinearsi come nel citato D.Lgs. n. 19/2023, è previsto che la società italiana, partecipante alla fusione, a mezzo del certificato preliminare sia tenuta a dimostrare, attraverso le relative certificazioni, di non avere debiti o di averli soddisfatti o garantiti e, soprattutto, di non avere subito sanzioni amministrative da reato, applicate con sentenza o con decreto irrevocabile e certificate secondo le risultanze dell'anagrafe delle sanzioni amministrative da reato.

In conclusione, se a quesiti normativi dovrebbero darsi solo risposte normative, non si può non tener conto del peculiare aspetto imprenditoriale e delle relative sue esigenze nonché di tantissimi altri fattori: si pensi, soltanto, all'ampliamento di confini una volta impensabili o alle diverse discipline in ambito europeo relative alla protezione sociale.

Quello che deve evidenziarsi, pertanto, è che sin dalla sua nascita la disciplina del D.lgs. n.231/2001 sancisce il principio della autonoma responsabilità dell'ente (art. 8) e che questa previsione potrebbe forse non considerarsi esclusivamente come una norma 'forzatamente' punitiva bensì di regolamentazione, proprio per la complessità del sistema imprenditoriale. Le disposizioni dell'art. 8, infatti, sanciscono la responsabilità autonoma dell'ente quando l'autore del reato non sia stato identificato o non sia imputabile e anche quando il reato sia stato estinto per una causa diversa dall'amnistia. Nella disciplina del D.Lgs. n. 231/2001, dunque, non v'è spazio - in assenza di un'espressa previsione - per rendere amministrativamente tipiche condotte che non lo sono, ipotesi alla quale provvede, invece, in materia penale, l'istituto del concorso di persone nel reato, ai sensi dell'art.110 c.p.

Anche per questo motivo appare non solo fuorviante discutere ancora sulla qualificazione giuridica (penale o amministrativa) della

responsabilità dell'ente, ma anche metodologicamente scorretta la ricerca di un nesso concorsuale nelle questioni dei gruppi societari, o peggio di un forzato 'concorso' della holding. È pur vero che se i dati normativi del Codice civile sanciscono la rilevanza giuridica del 'gruppo' societario, il problema relativo all'applicazione della disciplina del D.Lgs.n.231/2001 permane nell'ipotesi in cui uno dei reati indicati dagli artt. 24 e ss. sia stato posto in essere nell'interesse o a vantaggio di un raggruppamento di imprese. Tanto per fare un esempio: se una società capogruppo fornisce in via esclusiva alla società controllata materiali per la realizzazione di immobili, di modo che il pagamento di tangenti da parte della controllata per l'aggiudicazione di un appalto pubblico, avente a oggetto la costruzione di un complesso immobiliare, si traduce direttamente anche in un vantaggio per la controllante che vede aumentare le proprie possibilità di vendita, è fuor di dubbio l'applicazione alle società dell'art. 5 del suddetto Decreto e - in presenza degli elementi costitutivi del concorso di persone tra i soggetti apicali - l'applicazione a questi ultimi dell'art.110 c.p.

Più complesso, invece, è il caso nel quale una delle società svolge attività di tesoreria ed economato per conto delle altre società del gruppo e, nel corso di tale attività, provveda alla predisposizione di fondi neri che volta a volta consegna alle altre società, perché queste ultime possano pagare tangenti per la partecipazione ad appalti pubblici. L'illecito è riferibile alla holding?

Può rilevarsi come solo il reato posto in essere dal soggetto apicale della società capogruppo possa sostanziare l'illecito dell'ente: e, nel caso esemplificato, ciò non avviene. Viceversa, certamente va punita l'illiceità della impresa che svolge l'attività di tesoreria ed economato (e anche di eventuali altre imprese che di quella illecita attività beneficiano). Tuttavia, soltanto il predetto art. 8, applicabile anche se il soggetto apicale della società deve essere assolto (art.531, primo comma, c.p.p.), lascia sussistere la responsabilità amministrativa, in aderenza al dettato e alle inclinazioni legislative tendenti a punire le imprese non virtuose e illecitamente arricchite; ma si badi bene, sempre in presenza di un reato quanto meno tentato, e non per una sorta di responsabilità oggettiva fondata sull'appartenenza al gruppo o - come già sottolineato - soltanto per esserne la controllante.

Ribadendo, infatti, non solo il dato normativo del D.lgs. 231/2001 che nulla prevede al riguardo e, soprattutto, senza violare i principi ordinali dell'art. 16 del c.p. sulle leggi penali speciali (che, appunto, non riguardano la responsabilità amministrativa, vigendo ove del caso sulla prevalenza della norma amministrativa l'art.9 L. n. 689/1981), possono portarsi in emersione principi quali quello dell'affidamento e dell'autoresponsabilità per generare un contributo davvero fattivo non solo alla governance, ma anche alle insidie del rischio punitivo di certo più esteso nel gruppo di imprese.

Il principio dell'affidamento è notoriamente invocato quale canone di ripartizione delle responsabilità in determinate attività rischiose, ma socialmente utili (ad esempio sicurezza sul lavoro), e poggia su un atto di reciproca fiducia circa l'osservanza delle regole incumbenti su ciascuno.

Pertanto, anche in presenza di attività forzatamente concorrenti, il principio può esonerare da responsabilità in quanto preminente, ma non certo in modo incondizionato: il limite deriva sempre, e in ogni caso, dalla situazione concreta nella quale è rappresentabile l'altrui violazione di una regola, o l'elusione di un obbligo di controllo o sorveglianza.

Partendo dalla constatazione che l'illecito penale amministrativo è pur sempre un illecito a realizzazione personale e colpevole e che la responsabilità amministrativa degli enti è fondata su un illecito che presenta il requisito di imputazione soggettiva della colpa di organizzazione, perché non ricorrere al principio dell'affidamento nel caso di un gruppo di imprese? Perché non accontentarsi dell'art. 8 del D. lgs. 231/2001, qualora ne siano presenti i requisiti, invece di rincorrere concorsuali (e, si ribadisce, non previste) responsabilità per il gruppo? E, soprattutto, perché dimenticare che il rispetto del principio dell'affidamento porta con sé l'attitudine ad una sorta di autoresponsabilità, che non è certo esclusa nell'attività imprenditoriale e non appare certo esclusa anche in quella del gruppo?

Il principio dell'affidamento, nella brevissima delineazione sopra esposta, potrebbe certamente essere deputato a circoscrivere il dovere di diligenza, gravante su ciascuna impresa appartenente al gruppo, e in tal modo rendere compatibile la colpa di organizzazione con i criteri

soggettivi di imputazione dell'illecito dell'ente. E ciò perché, per fare un esempio, i criteri adottati sulla trasparenza da una delle imprese appartenenti al gruppo e, di conseguenza, la valutazione dell'altrui governance, ben possono allertare un'impresa sulle prevedibili e non virtuose condotte delle altre: il principio dell'affidamento, infatti, deve essere coniugato con quello di autoresponsabilità, secondo il quale, riferendoci all'argomento che ci occupa, ogni impresa deve evitare solo i pericoli scaturenti dalla propria attività, non avendo nessun obbligo di impedire condotte illecite di altre imprese, potendo tutt'al più monitorarle se appartenenti al proprio gruppo.

Si potrebbe, dunque, sostenere la piena affermazione e conseguente applicazione del principio di autoresponsabilità per il gruppo di imprese in considerazione che la disciplina del D.lgs.n.231/2001 ha mirato senza dubbio a escludere le sanzioni penali classiche in settori importantissimi della vita sociale, quali l'attività imprenditoriale, rivolgendosi esclusivamente alle sanzioni amministrative con una disciplina che ha avuto ben chiaro quando 'imitare' il diritto penale (cfr. la norma sui Delitti tentati, di cui all'art.26 del D.Lgs.n.231/2001) e quando invece discostarsene. E ciò andrebbe ricordato per non eludere la risoluzione del problema della qualificazione generale del sistema sanzionatorio a carico degli enti con la designazione di *tertium genus*, appunto, fra il penale e l'amministrativo (o l'amministrativo-penale o il penale-amministrativo).

Il whistleblowing: tra governance e D.Lgs. n.231/2001

In sintonia con quanto sopra brevemente espresso, potrebbero trarsi anche alcune indicazioni sulla problematica figura del whistleblowing. Come noto la suddetta figura è stata introdotta nel nostro ordinamento con l'art. 54-bis Legge n.190/2012 ("Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti").

La legge in parola ha avuto l'obiettivo principale di fornire un fattivo contributo dapprima alla lotta alla corruzione nelle pubbliche amministrazioni e, successivamente, al complesso tema del sistema di obblighi informativi ruotante, secondo dottrina e giurisprudenza, intorno all'obiettivo della idoneità del modello organizzativo.

Imprescindibile, pertanto, è un efficace sistema di veicolazione delle informazioni nei confronti dell'organismo di vigilanza, per procedere al giudizio sulla idoneità del modello stesso.

In particolare, si è evidenziata la necessità che il modello organizzativo preveda un vero e proprio obbligo di fornire informazioni all'organismo di vigilanza sulle funzioni aziendali a rischio di reato. Ovviamente l'obbligo dovrebbe riguardare non solo le risultanze periodiche passate circa l'applicazione del modello, ma nutrirsi costantemente di nuove indicazioni sul contenuto degli obblighi attraverso le diffuse linee guida (ad es. Confindustria).

Orbene, va ricordato come l'obiettivo legislativo sopra evidenziato con la introduzione del whistleblower, cioè appunto il segnalante, sia stato quasi del tutto vanificato sul versante applicativo o, peggio, disperso successivamente alle segnalazioni (a dir poco... sconcertante l'articolo di I. Sacchettoni sul Corriere della Sera, del 20 febbraio 2022: Anticorruzione. Testimoni di [in]giustizia).

In sostanza, prima della riforma effettuata con la Legge n.179/2017, la regolamentazione dei flussi informativi e gli strumenti di tutela del cd. whistleblower lasciavano molto a desiderare, pur in presenza di modelli che in concreto prevedevano la possibilità di eludere il tradizionale schema gerarchico di informazioni, consentendo a ciascun operatore di riferire direttamente all'organismo di vigilanza. Ciò purtroppo non ha però evitato ritorsioni e talvolta procedimenti penali, malgrado la previsione di una formale tutela della riservatezza del segnalante. In questo quadro, soltanto e brevemente accennato, è intervenuta la segnalata legge, che ha modificato con vistose novità l'art. 6 del D.Lgs. n.231/2001 e che con l'inserimento dei commi 2-bis, 2-ter e 2- quater ha previsto canali di comunicazione, anche 'riservati', "a tutela dell'integrità dell'ente" nonché specifiche forme di protezione per il cd. whistleblower.

Purtroppo, però, anche la Legge n.179/2017 ha lasciato insoluti diversi problemi: per quello che qui maggiormente può interessare, ci si limita ad enunciare il silenzio sull'incidenza dell'idoneità del modello in relazione al rispetto o meno delle misure a tutela del segnalante. E il problema non è di poco conto, se si considera l'ansia preventiva che

accompagna in genere l'adozione del modello, unitamente all'emersione di un nuovo sottosistema del quale appaiono ancora fumosi i contorni.

L'impossibilità di prevedere tutto rende quindi opportuno, per non dire necessario, ricercare il contributo a una governance del mondo immobiliare efficiente e trasparente, esclusivamente attraverso i suggerimenti normativi e la conseguente, costante, adeguata opera di formazione del personale. E ciò soprattutto per evitare che dopo tanti sforzi da parte del legislatore e tante incombenze per le imprese ci si ritrovi, per dirla con una metafora, a essere soltanto «più realisti del re».

AVE GIOIA BUONINCONTI - Già Professore Aggregato di Diritto penale Il presso la Facoltà di Giurisprudenza della Sapienza-Università di Roma nonché Avvocato del Foro di Roma, è attualmente Professore a Contratto di Diritto penale presso la Libera Università degli Studi "Maria SS Assunta" (LUMSA) di Roma, Palermo e Taranto. È autrice di molteplici lavori di diritto penale (colpa, falsità documentali, responsabilità medica, minori, delitti contro la pubblica amministrazione), di diritto penale amministrativo (illecito amministrativo, responsabilità degli enti da reato, ambiente) e su temi tra diritto penale e processo.

STRATEGIE PER GLI OBIETTIVI SOCIALI E GOVERNANCE NEL REAL ESTATE

BRUNO MAZZANTI

Introduzione

L'attuale concetto di sostenibilità si basa su tre componenti fondamentali racchiuse nell'acronimo ESG (Environmental, Social e Governance), che potremmo oggi definire una vera e propria "parola chiave" per sottolineare l'importanza della connessione tra i diversi aspetti della sostenibilità. Per ciascuna delle tre componenti si richiede la definizione di strategie e azioni sinergiche per il perseguimento di obiettivi che permettono il conseguimento di un "valore sostenibile" a livello aziendale o societario che sia rendicontabile e quindi comunicabile.

Il motivo per cui risulta fondamentale definire una strategia per la sostenibilità a livello aziendale o societario risiede nel concetto di futuribilità degli investimenti, oltrepassando l'idea di resilienza e investendo nell'adozione di pratiche innovative che abbiano l'obiettivo di ridurre potenziali rischi o eliminarli del tutto cogliendo e massimizzando le opportunità.

Oggi il concetto di rischio è per lo più associato agli aspetti ambientali legati al cambiamento climatico; ad esempio, l'ultimo Report IPCC ha evidenziato importanti criticità che richiedono azioni efficaci in grado di ridurre al minimo gli impatti e ha promosso l'adozione di misure rigenerative, in grado di invertire l'attuale trend.

Ma il rischio finanziario connesso al rischio climatico non rappresenta l'unica forma di rischio per un'azienda o società. La Platform on Sustainable Finance della Commissione Europea ha definito nel documento Final Report on Social Taxonomy quali siano i rischi per gli investitori, collegati a temi sociali e di diritti umani.

Nello stesso documento sono stati identificati gli obiettivi sociali da perseguire quali:

- diritti del lavoro;
- protezione e inclusione sociale;

- non discriminazione;
- il diritto all'assistenza sanitaria, alla casa, all'istruzione (compresa la formazione professionale) e all'alimentazione;
- assistenza in caso di disoccupazione o lavoro autonomo;
- protezione del consumatore;
- società pacifiche e inclusive;
- la lotta alla corruzione e all'evasione fiscale.

Raggruppati a loro volta in tre macro-obiettivi:

- Lavoro dignitoso (compresi i lavoratori della catena del valore)
- Standard di vita e benessere adeguati per gli utenti finali
- Comunità e società inclusive e sostenibili.

Uno strumento concreto per identificare, prevenire e mitigare il rischio è l'implementazione di efficaci pratiche gestionali. Infatti, un buon governo aziendale o societario consente di perseguire gli obiettivi prefissati definendo ruoli, responsabilità, procedure, iter decisionali, meccanismi di controllo e rendicontazione a presidio degli impatti generati o subito connessi alle attività.

Il governo delle componenti ESG si può pertanto concretizzare e dimostrare attraverso l'implementazione di sistemi di gestione certificati basati sugli standard internazionali quali, ad esempio:

- per la componente "E": ISO 14001 sull'ambiente; ISO 50001 sull'energia;
- per la componente "S": ISO 45001 sulla salute e sicurezza; SA8000 o PAS 24000 sui sistemi di gestione della responsabilità sociale;
- per la componente "G": ISO 37301 sulla compliance; ISO 37001 sulla prevenzione della corruzione; ISO 37002 sul whistleblowing.

La dimensione "S" dell'ESG: la componente sociale

La componente sociale rappresenta un ambito particolarmente ampio e variegato, all'interno del quale è facile vedere una prima, fondamentale distinzione: una dimensione sociale rivolta alla tutela dei propri lavoratori e dei lavoratori della filiera; una dimensione sociale proiettata sulle ricadute sulla società: gli abitanti del territorio, le

associazioni rappresentative degli interessi della comunità, la pubblica amministrazione stessa.

Partendo dalla dimensione sociale rivolta alla tutela dei lavoratori emerge come questa non possa essere appiattita e ricondotta alla mera conformità normativa; al contrario, partendo proprio dalla conoscenza e dalla rigorosa osservanza delle disposizioni di legge, ad oggi è possibile introdurre best practices volontarie finalizzate alla soddisfazione e al benessere dei lavoratori, andando oltre i requisiti minimi di legge.

Prendendo dunque le mosse dalla compliance, è evidente che la dimensione sociale presuppone il rispetto della contrattazione collettiva e della legislazione giuslavoristica in ambito retribuzione, contributi previdenziali, orario di lavoro, divieto di ogni forma di discriminazione; in questo macro ambito rientra inoltre la corposa tematica della salute e sicurezza sul luogo di lavoro.

Vi è oggi una diffusa consapevolezza che il rispetto degli obblighi di legge non solo va garantito all'interno del perimetro aziendale, ma anche lungo la propria catena di fornitura. Si è, infatti, diffusa la buona pratica di definire politiche di approvvigionamento responsabile, finalizzate a selezionare i fornitori tenendo conto anche delle performance sociali, richiedendo documentazione, impegni, evidenze di certificazioni, in modo da costruire un profilo del fornitore a tutto tondo.

Non solo la selezione, ma anche il monitoraggio dei fornitori diventa permeato dall'attenzione agli aspetti sociali. In questo contesto, la rendicontazione del proprio impegno esteso verso la filiera diventa un elemento distintivo e di pregio.

Se rispetto del contratto collettivo e della legislazione su salute e sicurezza sono il "must" della dimensione sociale, negli ultimi anni l'attenzione si estende anche ad altri aspetti, quali la valorizzazione e la crescita professionale delle persone.

È evidente che la formazione continua delle proprie risorse diventa un asset strategico non solo per erogare servizi migliori, ma anche per fidelizzare gli stessi dipendenti, attratti e motivati dalla prospettiva di una crescita professionale.

Nel 2022 esplose un altro tema, che già da tempo vedeva impegnate alcune aziende mature e lungimiranti: *Diversity & Inclusion* (D&I) diventano le parole d'ordine per costruire un ambiente di lavoro rispettoso delle peculiarità di ognuno, capace di accogliere, integrare e valorizzare i contributi di persone diverse per genere, età, etnia, religione, background accademico, provenienza geografica etc.

Da sottolineare la maturazione dell'approccio negli ultimi anni, con una evoluzione in senso proattivo: dal "divieto di ogni forma di discriminazione", si approda oggi alla convinta cultura della Diversity & Inclusion, che prevede un impegno per sottolineare come le differenze siano fonte di ricchezza e terreno fertile per l'innovazione.

Se la Diversity abbraccia ogni forma di diversità, è sulla Gender Equality che i riflettori vengono puntati in particolar modo in Italia, grazie alla dirompente diffusione della certificazione sulla Parità di genere: volontaria, sì, ma associata a sgravi sui contributi previdenziali e a premialità nell'accesso ai finanziamenti e nelle gare di appalto.

Ecco, dunque, che sui temi D&I e in particolare parità di genere si sviluppano i racconti di impegni, performance, ambizioni di molte società del settore.

Correlato a questo tema, non possiamo non citare il work-life balance, ossia la conciliazione vita privata - vita lavorativa: oltre allo smart-working - forse l'unica eredità positiva della pandemia - cresce la proposta di agevolazioni per favorire i lavoratori con responsabilità familiari: dal welfare, a orari flessibili o banca ore, sino a comprendere veri e propri servizi dedicati al benessere e alla salute della persona e della sua famiglia (protocolli di prevenzione volontari, convenzioni con asili nido etc.).

Per quanto riguarda invece la declinazione di obiettivi per la società nel mondo Real Estate (in particolar modo il benessere e la creazione di comunità sostenibili) muove dalla relazione che intercorre tra due termini strettamente connessi tra loro: Buildings e District.

Il confine tra la dimensione edificio e la dimensione quartiere può apparire di facile individuazione ma le connessioni tra questi due "habitat" richiedono la definizione di un contorno specifico di analisi per ogni singolo intervento.

La difficoltà è associata all'attuale concetto di socialità, basato sul superamento dei limiti territoriali e risulta difficile poter definire un valore dimensionale per individuare il limite di un edificio o di un quartiere/distretto in maniera univoca.

Per tal motivo è giusto declinare le azioni, le strategie e la loro applicazione, misurazione e monitoraggio a due scale diverse per poter perseguire gli obiettivi individuati dalla Platform on Sustainable Finance, ovvero il benessere degli spazi e la creazione di comunità e società sostenibili e inclusive.

Il concetto di Comfort Indoor è oggi uno dei temi più impattanti nella dimensione Building: la qualità degli spazi interni e uno degli obiettivi perseguiti sin dalle fasi progettuali e si articola in sub-obiettivi quali il comfort termico, il comfort acustico, il comfort visivo e la qualità dell'aria e dell'acqua.

La definizione di normative tecniche e l'applicazione di strumenti quali rating system internazionali come il WELL e FITWELL permettono non solo di individuare strategie e metodi per perseguire tali obiettivi, ma anche di valutarne l'effettivo raggiungimento e soprattutto il mantenimento dei livelli prestazionali attesi per singolo sub-obiettivo.

È importante sottolineare come tali schemi di certificazione hanno permesso la definizione di un rating internazionale chiaro e utile per la definizione di livelli di comfort raggiungibili, ma allo stesso tempo per individuare potenziali strategie e interventi per efficientare gli spazi interni anche sotto questo aspetto. Quello che può essere un efficientamento dei consumi in chiave puramente energetica, potrebbe ad esempio partire da una valutazione critica e qualitativa del grado di comfort visivo degli spazi interni.

Gli enti promotori di tali schemi hanno allo stesso tempo favorito altri due aspetti necessari alla riduzione del concetto di rischio, ovvero il monitoraggio e l'individuazione di azioni correttive proponendo e offrendo varie tipologie di sistemi di certificazione anche relativi all'Using Phase dell'edificio.

È doveroso puntualizzare che alcuni di questi protocolli non valutano e monitorano unicamente fattori prestazionali di natura tecnica e

tecnologica durante l'utilizzo degli spazi, ma promuovo anche schemi di valutazione su tematiche quali l'inclusività e l'equità.

I concetti di comfort e benessere non si limitano unicamente allo loro declinazione indoor, ma anche a quella outdoor e al rapporto che intercorre tra indoor e outdoor.

Gli spazi esterni e la loro fruibilità ricoprono un ruolo fondamentale per poter perseguire l'obiettivo legato alla creazione di comunità sostenibili ed inclusive; il termine comunità risulta infatti strettamente legato al concetto di quartiere costituito da più componenti: edifici, servizi, spazi verdi e infrastrutture.

La connessione tra queste componenti risulta fondamentale per la creazione di uno "spazio quartiere" che rispetti il concetto di sostenibilità e di cui la comunità possa sentirsi fruitore ma allo stesso tempo "creatore".

Analizzando le differenze tra le componenti di un quartiere, è possibile notare come l'infrastruttura abbia caratteristiche differenti da edifici, servizi e spazi verdi.

La puntualità di queste tre componenti si contrappone all'estensione di una infrastruttura, sia in termini temporali che spaziali.

La vita utile di un'infrastruttura risulta maggiore di quella di un edificio e permette di superare i confini di un quartiere che altrimenti potrebbe risultare non connesso con il resto del territorio; allo stesso tempo l'infrastruttura permette di esaltare servizi e centralità di un quartiere ed estendere l'importanza ed il ruolo che esso ricopre su scala locale e sovralocale. Ciò emerge ad esempio analizzando i nomi attribuiti ai quartieri che spesso risultano legati o al tipo di comunità che caratterizza un'area o alle centralità in esso presenti, che diventano motivi attrattivi capaci di generare effetti importanti anche in relazione agli investimenti necessari alla loro creazione e sviluppo.

Il termine infrastruttura indica appunto una "struttura complementare rispetto a un'altra, necessaria allo svolgimento di un'attività economica".

Come per gli edifici, anche per le infrastrutture esistono schemi di certificazione di sostenibilità volontari su scala internazionale per poter definire un rating prestazionale di tali opere in chiave sostenibile, quali ENVISION; la potenzialità di tale schema di certificazione consiste nel valutare tutti gli aspetti ESG con un forte approfondimento legato al concetto di “Quality of Life” che include un’attenta valutazione degli apporti che l’infrastruttura genera per la comunità.

La corretta comprensione del termine comunità, non legata soltanto alla mera aggregazione di persone e individualità, è la chiave per poter meglio comprendere quali siano le finalità di un intervento.

È utile pensare che il quartiere/comunità non sia una entità statica ma in continua evoluzione e ciò che rende possibili questi cambiamenti è la capacità di resilienza delle infrastrutture; ciò permette di interrogarci su un punto chiave per poter sviluppare una corretta analisi, ovvero quale sia la “vita utile” di un quartiere, inteso come rappresentativo di una comunità.

L’ambizione è quella di non avere un limite temporale ma definire delle finestre temporali che permettano di sviluppare analisi più puntuali per gli aspetti sociali.

L’importanza data ai temi sociali e al valore che questi hanno anche in chiave finanziaria trova riscontro nell’attenzione rivolta ad interventi di rigenerazione e riqualificazione urbana: la creazione di poli attrattivi, servizi e spazi esterni è il primo degli aspetti che vengono affrontati in fase progettuale.

Per questo motivo è utile pensare come anche l’intervento su un singolo edificio, debba tener conto di tali aspetti, non limitandosi all’analisi in fase di assessment ma individuando delle azioni in grado di migliorare l’attrattività dell’edificio.

Per tale scopo risulta necessario valutare in maniera attenta il contesto, per poter individuare criticità, sviluppare rapporti con enti, associazioni e istituzioni presenti nell’area di intervento e sviluppare azioni che sono alla base di nuovi approcci condivisi e perseguiti anche in chiave internazionale.

Si potrebbe partire dal cancellare il confine tra indoor e outdoor, non vedendo più tali aspetti come distinti ma capire quali siano le connessioni esistenti tra questi due ambienti.

Un aspetto importante dell'esperienza è la fruibilità degli spazi, in chiave architettonica e sociale, mixando quelle che sono strategie legate al Design for All a quelle più "ambientali" legate alla Biofilia.

Il fine di entrambi è quello di creare un flusso tra le componenti indoor e outdoor, rompendo il limite di spazio indoor e outdoor e favorendo i flussi continui.

Il wayfinding e la sua corretta valutazione secondo precisi schemi sono delle possibili strategie da poter applicare sia in scala edificio, che in scala quartiere.

La dimensione "G" dell'ESG: la componente governance

Presupposto fondamentale per declinare gli impegni in ambito sociale e ambientale, è disporre di una governance dell'organizzazione, ossia di un sistema in grado di identificare e dare sostanza alle responsabilità dell'azienda stessa nei confronti delle persone, della società e dell'ambiente.

La governance è l'infrastruttura che - definendo ruoli, responsabilità, procedure, iter decisionali, meccanismi di controllo e rendicontazione - permette il raggiungimento degli obiettivi aziendali, ivi inclusi quelli di sostenibilità.

Tra i modelli di governance esistenti, possiamo ricordare il Modello Organizzativo e di Gestione (MOG) previsto dal D.Lgs. 231/01 sulla responsabilità amministrativa oppure gli standard ISO della serie 37000 tra cui la ISO 37301 sui sistemi di gestione della compliance e la ISO 37001 sui sistemi di gestione della corruzione.

Nello specifico, il sistema ISO 37301 sulla gestione della compliance prevede una governance centralizzata grazie alla creazione di una funzione dedicata che ha la responsabilità di supervisionare e coordinare la gestione della compliance aziendale nel suo complesso. A questa

funzione di compliance affluiscono le informative derivanti dai monitoraggi, reporting e flussi informativi.

Il sistema ISO 37001 riguarda invece la prevenzione della corruzione e la certificazione secondo questo riferimento internazionale sta diventando un prerequisito per la partecipazione a gare, prevalentemente, pubbliche a cui partecipano società di progettazione e costruzione e in alcuni casi per poter essere inclusi negli albi fornitori delle società di riferimento del settore immobiliare.

Il buon governo sulle componenti dell'acronimo ESG si concreta anche grazie agli altri sistemi di gestione basati su standard internazionali. In modo piuttosto schematico: la ISO 14001 ci aiuta a mettere a fuoco e a raggiungere gli obiettivi ambientali ("E" di ESG); mentre ISO 45001, SA8000 e PAS 24000 contribuiscono alla dimensione sociale ("S" di ESG).

Nel panorama italiano, in realtà, tali certificazioni risultano poco diffuse nel settore e solo alcune delle capogruppo e alcune loro società che operano nel comparto immobiliare risultano essersene dotate.

Prevedendo una crescente attenzione sul processo messo in atto da aziende e società per identificare, prevenire e mitigare gli impatti negativi effettivi e potenziali sull'economia, l'ambiente e le persone, compresi gli impatti sui diritti umani generati e subiti in connessione alle proprie attività e relazioni lungo la catena del valore, emerge come una gestione strutturata dei temi legati alla sostenibilità risulti importante per mantenere competitività sul mercato. Infatti, si comprende come i requisiti ESG non si trovino, almeno sino ad oggi, necessariamente in capo ai singoli principali player immobiliari ma possano invece essere presenti, in modo indiretto, nelle proprie catene del valore.

BRUNO MAZZANTI - Key Account Manager e Real Estate National Market Leader in Bureau Veritas Italia, Organismo internazionale di Certificazione dove dal 2009 ad oggi ha ricoperto diversi ruoli come responsabile di grandi clienti, con focus nel settore Real Estate. In precedenza, ha operato nell'ambito delle Direzioni Commerciali per lo sviluppo in Italia di gruppi internazionali riferibili a diversi settori merceologici.

ESG NEL CAMPO IMMOBILIARE. L'ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE DI COMPLIANCE

FABIO MANIORI

Introduzione

Formulare considerazioni sull'organizzazione della funzione di compliance in ambito immobiliare per quanto riguarda le tematiche ESG è sfidante sotto vari profili. Diverse sono le attività svolte dai soggetti operanti nel mondo immobiliare; esse includono l'investimento nell'immobile, diretto od indiretto, per fini professionali, istituzionali o personali, la gestione dello stesso, la messa a reddito, la costruzione, la ristrutturazione, l'intermediazione nella vendita, la consulenza in tutti i suoi aspetti. Diversa è altresì la natura dei soggetti che svolgono tali attività, dal caso della persona fisica a quello dell'imprenditore individuale, dalla piccola società alla società di grandi dimensioni, a quella che ha accesso al mercato dei capitali, è quotata, soggetta a regolamentazione settoriale (banca, assicurazione, ecc.), al fondo di investimento. Infine, va tenuta presente la differenza di approccio metodologico per quanto riguarda l'applicazione di politiche ESG compliant all'asset immobiliare oppure all'organizzazione d'impresa del soggetto.

Varia è inoltre, anche limitandoci al solo ambito dell'Italia, paese membro dell'Unione Europea, la normativa che regola i tre settori (environmental, social, governance); inoltre l'applicabilità in concreto della normativa dipende largamente dalla natura del soggetto e dall'ambito in cui opera. Infine, vi è da considerare che il luogo dove il soggetto ha la sede legale, una sede secondaria o stabilimento, il luogo dove il soggetto opera e quello in cui il medesimo raccoglie fondi, da investitori privati o sul mercato, sono tutti rilevanti per determinare quali norme statuali debbano essere applicate, eventualmente anche in concorso tra loro.

Gli aspetti di carattere normativo sono affrontati più specificamente in altra parte di questo lavoro. Per quanto concerne il presente capitolo, che riguarda le problematiche della funzione di compliance, per le osservazioni appena esposte, sarà comunque giocoforza limitarsi ad

un'analisi di alto livello ed effettuare alcune generalizzazioni e semplificazioni.

Con queste premesse e limitazioni, è possibile affermare che le situazioni in cui può trovarsi ad operare la funzione di compliance possono essere di due tipi: presenza di norme che regolamentano in maniera esplicita e diretta l'approccio del proprietario o dell'impresa agli aspetti ESG o loro assenza.

In entrambi i casi, poi, è possibile che ci si debba confrontare anche con l'intervento di soggetti terzi, quali potrebbero essere, ad esempio, le agenzie di rating. Tali soggetti effettuano una serie di valutazioni basate su vari criteri, che possono sicuramente includere l'osservanza del corpus normativo applicabile all'impresa o al soggetto operante nel mondo immobiliare, ma non sono necessariamente limitate a tale aspetto ed anzi includono frequentemente ulteriori norme, linee guida e best practice.

Le possibili situazioni normative - presenza o assenza di normative specifiche

L'assenza di normative specifiche non implica che non esistano norme applicabili: se l'impresa vuole effettuare comunicazioni nei confronti del pubblico o molte volte anche se intende rivolgersi solo ad alcuni investitori o finanziatori, è tenuta comunque a rispettare una serie di previsioni generali di ampio respiro. Si tratta, a mero titolo di esempio, delle obbligazioni di agire in buona fede, con trasparenza, con la diligenza del professionista, eccetera. Per gli operatori vigilati possono aggiungersi obblighi ulteriori, come quello di agire nel migliore interesse del cliente o di evitare conflitti di interessi. Possono inoltre esistere interventi normativi più specifici in settori diversi ma contigui, cosicché tali disposizioni potrebbero essere suscettibili di interpretazione estensiva o analogica.

Il rischio principale che l'impresa può correre nel caso di assenza di normativa specifica è quello di *greenwashing*. Per limitare tale rischio è necessaria una attenta ricognizione delle norme effettivamente applicabili, siano esse legali o convenzionali. In larga misura si tratterà di previsioni principle based, in cui cioè viene fissato in maniera più o meno generica un obiettivo, ma non la via per raggiungerlo. Tale

tecnica normativa implica una maggiore discrezionalità sia per l'interprete che per il controllore e comporta che il giudizio finale sulla compliance o meno con la norma sia formulato ex post, in sede di verifica delle scelte operate. Conseguentemente, una delle caratteristiche della normativa principle based è che viene richiesta, oltre ad una conoscenza della normativa specifica, sia una più ampia competenza giuridica, per valutare quale tra più principi eventualmente confliggenti dover privilegiare, sia una conoscenza specifica della materia su cui la norma va ad incidere. Ciò implica che sarà indispensabile fare riferimento altresì alle best practice settoriali, anche con riguardo alle metriche da utilizzare e alle metodologie di calcolo. Anche queste andranno pertanto individuate e vagliate per valutare la loro attendibilità, nonché la preferibilità dell'una rispetto all'altra in caso di prassi confliggenti. Solo dopo sarà possibile elaborare un piano concreto di compliance per assicurare il rispetto della regola concreta, che sarà emersa solo alla conclusione di questo percorso.

Nel caso in cui sia presente normativa specifica essa va innanzitutto individuata e riconosciuta. Anche in questo caso può trattarsi non solo di legislazione rule based ma anche principle based.

Molto spesso la normativa può contenere un rinvio alle discipline di settore, per cui, come nel caso precedente, sarà necessario individuare, apprendere, valutare e applicare correttamente queste norme. Nell'ipotesi in cui, invece, si tratti di normativa più specifica, la sua estensione può essere particolarmente rilevante: basti pensare che il solo complesso di previsioni europee relative alla tassonomia si aggira intorno alle 24.000 pagine.

Rating e altre valutazioni private

L'operatore immobiliare, e conseguentemente la funzione di compliance di tale soggetto, si trovano ad avere a che fare anche con le valutazioni effettuate a vario titolo da parte di soggetti terzi. Vengono immediatamente alla mente le agenzie specializzate nel rating ESG, ma il panorama è estremamente più complesso.

Oltre alle agenzie di rating, i giudizi possono essere formulati da proxy advisors o da shareholders voting recommendation services in occasione di assemblee ordinarie o straordinarie del soggetto valutato, con

la probabile conseguenza di un voto contrario al management, in caso di mancata conformità a criteri e linee guida elaborati da ciascuno di questi soggetti e non necessariamente conosciuti o conoscibili. Ancora, associazioni di consumatori o riviste di settore possono promuovere classifiche in positivo o in negativo, invitando più o meno esplicitamente clienti ed altri stakeholders ad avere o meno rapporti commerciali con il soggetto valutato. Si arriva, infine, a policy e linee guida interne di singoli soggetti, spesso importanti investitori o attori sulla scena commerciale; in tal caso il non conformarsi comporta l'impossibilità di ottenere investimenti o finanziamenti e talvolta anche l'impossibilità di intrattenere rapporti commerciali.

Ci si potrebbe porre il problema teorico se tutte queste norme, assai spesso di produzione privatistica, rivestano la qualità di norme giuridiche e quindi se la funzione di compliance sia tenuta ad occuparsene. Naturalmente ogni indagine sulla natura di tali previsioni esula dallo scopo del presente contributo; anche a prescindere, però, dal fatto che la funzione di conformità non si occupa esclusivamente di norme giuridiche in senso stretto, è evidente dai pochi cenni che precedono che i potenziali danni reputazionali sono estremamente rilevanti.

Le tipologie di rating ESG possono essere variegata e possono classificarsi in base differenti elementi. Diversi possono essere i valutatori: soggetti pubblici, come ad esempio nel caso del rating di legalità emesso dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, organizzazioni non governative, associazioni di consumatori, società commerciali. Vi sono rating che coprono tutte e tre le aree E, S e G ed altri che ne affrontano solo alcune o si riferiscono solo agli asset, in particolare agli immobili. Alcune valutazioni si estendono a tutte le componenti industriali ed altre no. Anche le metodologie possono variare: in taluni casi sono qualitative, in altri quantitative. Il giudizio può essere espresso in termini relativi, tramite classifiche, o in termini assoluti, e in quest'ultimo caso con scale non comparabili.

Alcuni provider forniscono servizi di aggregazione di rating prodotti da altri, il che genera tutta una serie di problemi che includono la trasparenza sulle fonti usate, la loro completezza, possibili settorialità ed affidabilità. Inoltre, come già visto, i rating forniti in base a metriche e scale diverse necessitano di armonizzazione, che a sua volta comporta difficoltà di varia natura.

In una situazione come quella appena descritta non è sorprendente quello che è stato rilevato da ESMA, e cioè che le medesime imprese abbiano ricevuto valutazioni ESG diverse da differenti provider. Nel rating finanziario le divergenze di opinioni sono minori, ma in aree che non sono ancora adeguatamente formalizzate o in nuovi settori è più probabile che le interpretazioni possano divergere. Il flusso informativo relativo ai dati ESG è a sua volta meno formalizzato rispetto a quello finanziario. Le informazioni sono quindi presentate in modo meno strutturato e più suscettibile di interpretazioni. Le motivazioni possono essere varie e certamente i rating ESG hanno la loro utilità, giacché si è rilevato che le società che hanno ricevuto bassi punteggi hanno migliorato successivamente le proprie performance nel settore sostenibilità più rapidamente dei propri *peers*. Come sembra emergere anche in ambito europeo, sembra però necessaria una regolamentazione che vada ad operare su alcune delle criticità appena evidenziate e che affronti anche il problema dei potenziali conflitti di interessi e dell'attendibilità della valutazione. Sembra anche opportuno che l'intervento non tocchi solo le società di rating, ma anche altri soggetti, in particolare i proxy advisors, per l'importanza che le loro raccomandazioni anche in tema ESG hanno sulle società interessate.

Anche in ambito statunitense in seno alla SEC si sono levate delle voci che hanno osservato che i rating disponibili variano così tanto che è difficile comprendere come possano guidare decisioni di investimento; nella stessa sede si è anche segnalata la presenza del rischio che si giungano a bollare delle imprese con una lettera scarlatta, come nel romanzo di Nathaniel Hawthorne, sulla base di informazioni incomplete¹. Potremmo definire questo rischio l'esatto contrario del greenwashing.

L'organizzazione della funzione di compliance

Come si è visto, dunque, laddove debbano essere rispettate norme principle based esistono margini di interpretazione ed autoresponsabilità anche piuttosto ampi. Ciò vale, in ambito compliance, per tutte

¹ Hester M. Pierce, *Scarlet Letters: Remarks before the American Enterprise Institute*, consultabile presso <https://www.sec.gov/news/speech/speech-peirce-061819>.

le materie; in quella che qui ci occupa, peraltro, la particolarità è che è assai spesso necessario dimostrare di avere applicato correttamente criteri e metodologie di calcolo appartenenti a discipline non giuridiche. Di conseguenza è necessario possedere ed utilizzare conoscenze da un lato variegata e dall'altro non rientranti nel tradizionale bagaglio dell'operatore di compliance. A tutto ciò si aggiunge il fatto che l'attuale stato dell'arte in materia è in evoluzione e non è completamente assestato, cosicché esiste un margine di discrezionalità piuttosto ampio nell'individuazione della best practice in assoluto.

Quando, al contrario, si tratta di osservare normativa rule based, i problemi sono diversi ma esistono egualmente. Talvolta questo tipo di normativa è maggiormente apprezzata dalla funzione di compliance, in quanto riduce - almeno tendenzialmente - i margini di apprezzamento e di discrezionalità nell'interpretazione delle previsioni; conseguentemente talvolta si ritiene che sia anche più facile assicurare il rispetto della norma e ridurre il rischio di sanzioni. Nel caso che stiamo esaminando, tuttavia, è la mole della normativa a rendere difficile una conoscenza ed applicazione organica dell'intero corpus normativo.

La particolarità maggiore del settore ESG, tuttavia, è la presenza di terzi che effettuano valutazioni che, pur non avendo stricto sensu carattere normativo, comportano la possibilità di conseguenze reputazionali o commerciali che, per importanza e gravità, possono ben considerarsi vere e proprie sanzioni. In questo caso alle difficoltà precedenti si aggiungono quelle di conoscere l'esistenza stessa di tali valutatori e i criteri da questi adottati. ESMA, nella presentazione dei risultati della Call for Evidence relativamente ai rating ESG rileva che le imprese si sono spesso lamentate di scarsa trasparenza e difficoltà di comunicazione con i soggetti valutatori.

Da tutte le considerazioni che precedono, emerge che il quadro normativo di riferimento è particolarmente ponderoso e complesso, necessita per essere correttamente interpretato di conoscenze specialistiche che non sono esclusivamente giuridiche e, infine, non offre garanzie assolute di certezza del diritto. Per padroneggiarlo è necessario un impiego di risorse umane ed economiche notevole, che potrebbe non essere posseduto da tutti gli attori coinvolti, particolarmente, come è facile comprendere, quelli di minori dimensioni.

Per organizzare efficacemente la funzione di compliance pare necessario dunque, in primo luogo, ricercare delle sinergie per meglio fronteggiare la mole normativa e la sua complessità e specializzazione. In prima battuta, pertanto, sembra opportuno richiedere, da un lato, qualche tipo di supporto a provider specializzati, dall'altro utilizzare nuove tecnologie.

Il supporto di soggetti specializzati può essere fornito in diverse forme: per coloro che sono organizzati in forma di gruppo di società può essere possibile centralizzare la funzione di compliance in un'unica entità societaria, fenomeno che prende il nome in *shared service center*. Simile, per quanto riguarda le problematiche organizzative, è la soluzione dell'*outsourcing*, che consiste nell'affidare la funzione ad un soggetto esterno.

Se queste due soluzioni possono contribuire a risolvere un problema di tipo organizzativo, ne aprono però degli altri legati ai presidi necessari all'interno della struttura societaria che affida lo svolgimento della funzione di compliance ad un soggetto esterno, parte o meno del proprio gruppo. Il problema è ben noto agli operatori ed è affrontato, all'interno dei settori regolamentati, dalle autorità di controllo, che richiedono specifici requisiti organizzativi anche a livello interno. In questa sede non è chiaramente possibile scendere nei dettagli, ma è fondamentale che nella società interessata all'esternalizzazione rimangano dei punti di controllo. Ne consegue, dal punto di vista organizzativo, la necessità di avere la disponibilità di risorse umane con competenze sufficienti ad effettuare un controllo efficace sull'attività dei soggetti esterni.

Da un altro punto di vista, l'utilizzo di strumenti informatici può anch'esso aiutare nella gestione della complessità normativa. L'Unione Europea stessa è consapevole del problema ed ha recentemente messo a disposizione del pubblico l'*EU Taxonomy Navigator*, che contiene alcuni strumenti, tra cui il *Taxonomy Calculator*, che mirano ad aiutare l'utente nell'applicazione della normativa. Si tratta di un primo passo, sicuramente importante, ma ancora parziale, sotto vari profili. Innanzitutto, nonostante l'indubbia autorevolezza della fonte (è stato predisposto dalla DG FISMA), un disclaimer avverte che in ogni caso lo strumento non impegna la Commissione Europea. Si è ancora lontani, inoltre, da una vera digitalizzazione della normazione, che potrebbe

approdare alla machine readable regulation. I vantaggi di quest'ultima soluzione, applicabile in prima battuta proprio alle attività di reporting e di disclosure, che al momento costituiscono larga parte degli adempimenti ESG, sono evidenti. Diventerebbe, infatti, possibile non solo un'interpretazione univoca delle disposizioni, ma altresì la lettura e l'implementazione automatiche. Progetti di studio a questo riguardo esistono a livello istituzionale tanto nazionale che europeo; compito della funzione di compliance è acquisire maggiore consapevolezza e, ove possibile, partecipare attivamente allo studio ed alla promozione di questi nuovi strumenti.

La partecipazione attiva diviene, in realtà, elemento fondamentale dell'attività della compliance anche per quanto riguarda lo studio, elaborazione e validazione di metodologie, metriche e best practice, anche tramite autoregolamentazione. Infatti, come rilevato, molto spesso il rispetto della normativa si traduce nella conoscenza e nell'applicazione di metodologie di calcolo di impatto che appartengono a settori specialistici e, elemento forse ancora più importante, sono tuttora in parte in fase di discussione ed elaborazione. Diviene dunque importante, per la funzione compliance e per il settore più in generale, portare un contributo attivo anziché limitarsi a prendere atto delle evoluzioni in corso. La conoscenza approfondita del settore può infatti aiutare a rendere maggiormente aderenti a questa realtà regole che, per necessità, sono pensate per tutti i settori merceologici. Ulteriore elemento da non sottovalutare è anche la possibilità di rappresentare i costi e le eventuali difficoltà operative delle soluzioni in discussione, contribuendo così, anche nel processo di consultazione, ad un'analisi dell'impatto della regolazione che tenga correttamente conto di costi e benefici. Tutto ciò bene si armonizza con una visione moderna della funzione di compliance come perfettamente inserita nel processo di business e orientata anch'essa alla produzione di valore per l'impresa.

Nell'organizzazione della funzione di conformità alle norme non si può infine dimenticare l'altra particolarità del settore ESG, ossia la presenza di rating di vario genere e politiche di investimento elaborate da vari soggetti. Questa situazione pone sfide nuove ed impone di elaborare strategie a medio-breve e medio-lungo termine.

Le attività da iniziare immediatamente includono l'identificazione e la ricerca dei soggetti che emettono i rating interni od esterni e la verifica

dei criteri (ossia le “norme” convenzionali) che ne sono alla base. Oltre al normale piano di compliance per verificare l’osservanza delle norme identificate, sarà necessario in questo caso curare la relazione con il valutatore, per assicurarsi che tutte le informazioni necessarie siano state integralmente ricevute e correttamente interpretate e per intervenire in caso di dubbi o di interpretazioni confliggenti dei dati trasmessi. Ancora a monte, si riveleranno a volte necessari un’analisi ed un confronto sui criteri stessi adottati per il rating, nel caso in cui fosse contestata la loro aderenza alle best practice di settore.

Una politica orientata al medio-lungo termine dovrebbe inoltre occuparsi della regolamentazione dei rating ESG, argomento attualmente in fase di considerazione. Gli aspetti che meriterebbero attenzione sono diversi e comprendono l’indipendenza e i conflitti di interessi dei rating provider, la trasparenza e la conoscibilità in anticipo dei criteri di rating, il diritto ad un contraddittorio con l’impresa, nella fase di elaborazione così come in quella di applicazione dei criteri. Altri punti che potrebbe essere opportuno affrontare sono quelli relativi all’integrazione di vari tipi di rating, ad esempio potrebbe essere chiarito il rapporto con le certificazioni di qualità, che potrebbero essere elementi per migliorare la valutazione del soggetto. Ancora, potrebbero essere date indicazioni circa i rapporti con altri corpus normativi, uno tra tutti il D.Lgs. 231/01: in che modo la presenza, l’assenza e la qualità del modello di organizzazione e gestione influiscono sul rating? Per concludere questa breve rassegna con una notazione specifica per il settore immobiliare, la normativa potrebbe disciplinare il rapporto che dovrebbe intercorrere tra i rating concessi all’immobile e quelli conferiti all’impresa.

In conclusione di questa breve analisi, nell’organizzazione della funzione di compliance in ambito immobiliare allo scopo di essere in grado di presidiare efficacemente le problematiche ESG si devono affrontare, oltre ai consueti aspetti, anche risvolti ulteriori e peculiari, dovuti in parte alla relativa novità della materia. Le soluzioni impongono quindi una prospettiva olistica, che sia in grado di valorizzare sinergie all’interno dell’organizzazione aziendale ed anche all’esterno, come ad esempio associazioni di settore.

FABIO MANIORI - Avvocato, professore, arbitro e mediatore. Fondatore di Maniori Studio Legale, esperto in diritto delle assicurazioni, immobiliare, FinTech e InsurTech, compliance e privacy. Professore a contratto di Digital IT & Compliance nell'Università Cattolica del Sacro Cuore. Già docente in varie altre università e General Counsel and Chief Compliance Officer di ANIA e Chief Legal Officer del Gruppo Generali.

IL PRESIDIO DELLE FUNZIONI DI CONTROLLO SUGLI OBIETTIVI SOCIAL E GOVERNANCE DELLE IMPRESE

ANGELO MICOCCI, DAVIDE JANNELLO

L'evoluzione del modello di capitalismo basato sulla remunerazione del capitale investito dagli shareholders a quello fondato sulla reputazione degli stakeholders ha contribuito in modo determinante a rendere le tematiche ESG centrali nelle scelte strategiche delle organizzazioni aziendali, al di là del relativo settore di appartenenza e target dimensionale. Il rispetto dell'ambiente (Environmental), la tutela delle persone e delle diversità (Social), il perseguimento degli obiettivi reddituali attraverso regole chiare e comportamenti etici (Governance) sono ritenuti ormai valori imprescindibili dall'intera collettività e si configurano quali criteri di riferimento su cui valutare gli enti, anche nelle scelte di investimento.

Un'attività imprenditoriale, quindi, diventa sostenibile nel tempo solo se la società è "ben considerata" da tutti i portatori di interessi, non solo gli azionisti ma allo stesso tempo i cittadini, che possono essere o meno anche clienti, le istituzioni politiche, quelle finanziarie, ecc. Questo a maggior ragione in un contesto come quello immobiliare, che rappresenta il settore cui principalmente si rivolge il presente paper, strettamente collegato con le città e i loro abitanti.

Questi cambiamenti incideranno anche sulle PMI per via di fattori quali: la crescente domanda di sostenibilità manifestata dai finanziatori dell'impresa, tanto dal canale bancario quanto dal mercato, che porterà a una selezione degli investimenti; la partecipazione delle imprese piccole o medie a catene di fornitura di imprese di grandi dimensioni, con la necessità di dividerne le politiche di attenzione agli impatti ambientali e sociali; le pressioni della società civile e dei portatori di interessi diversi dai soci che entrano in relazione con le imprese.

Raccogliere le sfide della sostenibilità non è quindi unicamente un tema di compliance, per la necessità di adeguamento ad un quadro regolamentare vigente, bensì anche un tema di mercato e di sviluppo dell'impresa.

Il nuovo paradigma ha dei riflessi concreti che condizionano l'operatività dei principali attori della governance all'interno delle organizzazioni. Facciamo un esempio pratico con un focus particolare sull'organo di amministrazione e sulle funzioni di controllo degli enti.

Nell'ordinamento italiano una significativa spinta verso la sostenibilità dell'attività d'impresa è derivata dall'evoluzione del perimetro di autodisciplina delle società quotate. La recente versione del Codice di Corporate Governance di Borsa Italiana (2020) ha modificato la definizione di Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (da ora SCIGR), identificandolo come l'insieme delle "regole, procedure e strutture organizzative finalizzate ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi", avente come fine ultimo quello di "contribuire al successo sostenibile della Società"¹. Sempre nel suddetto Codice, viene demandato all'organo di amministrazione il compito di definire le linee di indirizzo del SCIGR, in coerenza con le strategie della società, e di valutarne annualmente l'adeguatezza e l'efficacia. La funzione principale di tale organo, nell'era della sostenibilità, diventa di conseguenza quella di selezionare e comporre i diversi interessi funzionali al perseguimento dell'interesse sociale.

I riferimenti alla nuova definizione del SCIGR nel Codice di Autodisciplina, ed in particolare al concetto di "successo sostenibile", sono particolarmente significativi in quanto il Codice è una best practice per la governance non solo delle grandi società quotate ma di tutte le organizzazioni. Ovviamente questo vale anche per il settore immobiliare, dove operano società di grandi dimensioni e in diversi casi quotate, come allo stesso tempo realtà più piccole, in tutta la filiera.

L'organo di amministrazione, per la valutazione annuale sul SCIGR, si avvale dei giudizi di adeguatezza forniti dalle funzioni di controllo,

¹ ART. 6 - Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi - Principi - XVIII. Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è costituito dall'insieme delle regole, procedure e strutture organizzative finalizzate ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di contribuire al successo sostenibile della società.

come ad esempio l'Internal Audit o il Risk Management. Chiaramente, se il fine ultimo delle organizzazioni è il “successo sostenibile”, le funzioni di controllo dovranno necessariamente effettuare le loro verifiche considerando tutti i controlli posti a presidio dei rischi che possono compromettere il raggiungimento di questo macro-obiettivo strategico. E proprio perché diventano sempre più importanti le strategie di medio-lungo periodo, le funzioni di controllo rappresentano un fondamentale elemento di raccordo tra le aree deputate alla loro definizione (es. Consiglio di Amministrazione) e quelle responsabili del loro raggiungimento (funzioni di business e di staff).

Fatte queste premesse, ci domandiamo quali siano i principali focus point addizionali che caratterizzeranno le funzioni di controllo, nell'adempimento di servizi/incarichi collegati ai nuovi obiettivi di sostenibilità ESG delle organizzazioni di riferimento. Soprattutto considerando che mentre l'Environmental rappresenta un ambito più “maturo” (per la presenza di normative specifiche, anche riconducibili al D.Lgs. 231/2001, di indicatori consolidati², ecc.), le aree Social e Governance sono invece maggiormente da sviluppare.

La risposta a questa domanda può essere meglio delineata se orientata all'esame approfondito dei seguenti temi riguardanti le funzioni di controllo: il posizionamento organizzativo necessario per espletare le verifiche in ambito S e G e il nuovo perimetro degli ambiti di responsabilità S e G.

Il posizionamento organizzativo delle funzioni di controllo per le verifiche in ambiti S e G

Le tematiche della sostenibilità, riassunte nell'acronimo ESG, sono strettamente collegate alle strategie di medio e lungo termine definite

² Ad esempio, gli indicatori riconducibili all'EU ETS, il sistema per lo scambio delle quote di emissione di gas a effetto serra dell'Unione Europea, uno dei principali strumenti su cui si fonda la politica dell'UE per contrastare i cambiamenti climatici. L'EU ETS è il primo, e tuttora il più grande al mondo, sistema internazionale per lo scambio di quote di emissione (diritti ad inquinare), istituito nel 2005 ed attivo in 31 paesi (i 28 dell'UE, più l'Islanda, il Liechtenstein e la Norvegia).

dal vertice aziendale. Prendiamo l'ambito Governance, cioè le regole di governo che disciplinano, ad esempio, i ruoli e le responsabilità dei principali organi societari, il sistema delle deleghe e delle procure, le relazioni gerarchiche e funzionali negli organigrammi, il sistema dei flussi informativi. Queste regole generali di funzionamento sono dettate dal vertice, per condurre in modo efficace l'ente verso il raggiungimento dei propri obiettivi. Stessa dinamica la ritroviamo nell'approvazione delle politiche Social (parità di genere, tutela delle diversità, ecc.) da parte dei consigli di amministrazione.

Alla luce di queste premesse, quali caratteristiche dovranno avere le funzioni di controllo incaricate di esprimere una valutazione sul SCIGR dei processi di governance e sugli ambiti disciplinati dalle politiche Social definite dal vertice? Parliamo in questo caso soprattutto dei controllori cosiddetti di "terzo livello", come gli internal auditors, ossia quelli più distanti dall'operatività (i controllori c.d. di "primo livello") o anche dalle attività di supervisione tramite indicatori, quale il risk management, piuttosto che da quelle focalizzate su rischi specifici, come ad esempio la compliance (le funzioni di controllo c.d. di "secondo livello"). Nel caso delle funzioni di controllo di "terzo livello", l'indipendenza funzionale sarà sempre più determinante, formalmente e sostanzialmente. In relazione agli aspetti "formali", tali funzioni dovranno riportare gerarchicamente ai massimi vertici dell'organizzazione per non subire indebite pressioni in grado di comprometterne l'obiettività di giudizio; con riferimento alla "sostanza", le funzioni di controllo dovranno disporre di autonomia finanziaria (budget) per poter svolgere le verifiche nelle modalità più appropriate (ricorso ad una consulenza esterna, acquisizione formazione specialistica, ecc.). Conseguentemente, l'indipendenza effettiva delle funzioni di controllo diventa in questi casi un presupposto determinante, che può incidere anche sulla "buona" reputazione dell'organizzazione.

Il nuovo perimetro degli ambiti di responsabilità S e G in capo alle funzioni di controllo

Il coinvolgimento delle funzioni di controllo nelle valutazioni inerenti agli ambiti ESG, negli ultimi anni, si è prevalentemente concentrato sulle tematiche legate all'ambiente e alla Salute e Sicurezza sui Luoghi

di Lavoro, soprattutto per la rilevanza di eventuali reati commessi ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

Nel prossimo futuro, tali ambiti saranno sicuramente ampliati e le funzioni di controllo dovranno essere pronte ad affrontare le nuove sfide. Un esempio recente è dato dalla Direttiva 2022/2464 sul Corporate Sustainability Reporting (CSRD), che è stata pubblicata sulla Gazzetta ufficiale dell'UE in data 16 dicembre 2022.

Prima dell'introduzione di questa normativa, gli Enti e le aziende che ricadevano nel perimetro dell'art. 2 del D.Lgs. n. 254 del 30 dicembre 2016 (enti di interesse pubblico rilevante come le banche, le assicurazioni, le società quotate più significative, ecc.) erano tenuti a rendicontare le attività svolte in ambito sociale e ambientale nella "Dichiarazione Non Finanziaria - DNF" (ricomprensente l'informativa, ad esempio, sulle politiche di sostenibilità aziendale, sulle modalità di gestione del personale, sull'impegno nella lotta alla corruzione e sul rispetto dei diritti umani)³.

La CSRD sostituisce il termine "dichiarazione di carattere non finanziario" (DNF), usato dalla previgente normativa, con quello di "informazioni sulla sostenibilità". La modifica non è solo riconducibile ad un problema di tassonomia, bensì sottintende l'idea secondo cui le informazioni sulla sostenibilità hanno un chiaro impatto sul rendimento economico-finanziario dell'impresa (collegamento tra la sostenibilità e la remunerazione del capitale investito).

Questa normativa, che sarà progressivamente estesa anche alle PMI (secondo un Piano già definito fino al 2028), avrà sicuramente un impatto crescente sul mondo dei "controllori", che saranno chiamati a verificare, ad esempio: la conformità dei processi e delle attività svolte alle varie normative, interne ed esterne, in materia ESG; la correttezza delle informazioni oggetto di reporting (es. nel bilancio di

³ Al 31 dicembre 2022, secondo dati Consob, sono stati complessivamente 211 i "soggetti" che hanno pubblicato ufficialmente la DNF.

sostenibilità), con particolare riferimento a quelle diffuse tramite i siti istituzionali a tutti gli stakeholder.

Le stesse verifiche, magari sulla base di specifiche clausole contrattuali, potrebbero essere estese anche alle società fornitrici. Questo aspetto, come già accennato, è molto rilevante per il settore immobiliare, caratterizzato da un sistema a “filiera” con aziende interconnesse tra di loro (immaginatoci, per esempio, i lavori di ristrutturazione che una Società immobiliare affida a delle ditte esterne). Le imprese potrebbero infatti subordinare l'affidamento di un lavoro, di un servizio o di una fornitura alla possibilità di sottoporre ad analisi le pratiche ESG dell'affidatario, prima e durante l'esecuzione del contratto (ad esempio per riscontrare il rispetto, nelle catene di fornitura, delle normative ambientali o di quelle in materia di diritti umani).

Altro possibile coinvolgimento delle funzioni di controllo potrà riguardare il loro intervento nella gestione delle segnalazioni per eventuali comportamenti “non sostenibili”. Il recente recepimento da parte del Governo italiano della Direttiva Europea sul Whistleblowing (Direttiva UE 2019/1937), con il Decreto Legislativo n. 24 del 10 marzo 2023, comporterà un'accelerazione nella diffusione dei canali di segnalazione all'interno delle organizzazioni. Alle tematiche più rilevanti di *malagestio*, già oggetto delle segnalazioni, si aggiungeranno tutte quelle in materia ESG come, ad esempio, quelle con impatto sull'ambito social (diversità, inclusione, parità di genere, ecc.). Le funzioni di controllo saranno pertanto sempre più chiamate a valutare la fondatezza e la pertinenza di quanto segnalato.

Oltre alle verifiche di conformità (assurance), le funzioni di controllo potranno essere chiamate a fornire un supporto “consulenziale” (advisory) nell'implementazione di processi e di relativi indicatori (Kpi), per rendicontare gli “impegni” di enti e società sulle tematiche pertinenti. In tal caso, dovranno cercare di suggerire le soluzioni più idonee senza assumere tuttavia ruoli decisionali o di responsabilità (al fine di preservare la propria indipendenza e obiettività nelle successive verifiche).

L'estensione degli ambiti di responsabilità delle funzioni di controllo alle tematiche ESG implica anche l'evoluzione necessaria nella

preparazione specifica delle risorse che nelle stesse sono impiegate. Tale evoluzione riguarderà sia le conoscenze tecniche, ad esempio nella valutazione dei KPI riconducibili alla sfera “ambientale”, che quelle afferenti alla normativa interna ed esterna per la valutazione degli ambiti Social e Governance. Oltre agli audit canonici di processo (ciclo attivo, ciclo passivo, paghe e contributi, ecc.), gli auditors dovranno quindi sempre di più essere pronti a valutare altri ambiti e altri indicatori quali ad esempio: il rapporto tra il salario standard di ingresso per genere e il salario minimo locale; il tasso percentuale di nuove assunzioni nel periodo di riferimento e quello di turnover dei dipendenti, per fascia di età, genere, altri indicatori di diversità e area geografica; il tasso di decessi per casistiche di infortuni o malattie lavoro-correlate e/o il numero di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze; la percentuale di dipendenti che partecipano a programmi di salute e benessere basati sulle migliori pratiche; indicatori qualitativi come il livello di sviluppo di significativi investimenti infrastrutturali e il grado di impatto, attuale o stimato per il futuro, di specifiche attività sulle comunità ed economie locali⁴.

Considerazioni finali

I nuovi paradigmi della sostenibilità, ed in particolare quelli collegati agli ambiti Social e Governance (che, come già sottolineato, necessitano di una maggiore strutturazione, anche normativa, rispetto all'area Environmental), mirano soprattutto ad influire sulla cultura

⁴ In questo contesto, si segnala l'esistenza di diversi framework di riferimento, mutuati non solo da disposizioni normative ma anche da indicazioni fornite da organizzazioni e *think tank* internazionali, che raccomandano lo sviluppo di specifici indicatori di rischio in materia *social* (non limitati all'ambito della salute e sicurezza), il cui monitoraggio potrà essere incluso in via sistematica nella pianificazione delle attività di verifica e/o di consulenza da parte delle diverse funzioni di controllo. Un esempio in tal senso proviene dalla lettura del “White Paper”, emanato a settembre 2020 dal World Economic Forum ed intitolato “*Measuring Stakeholder Capitalism Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*”, il quale propone una serie di metriche (riconducibili, tra le altre, alle macrocategorie di “Comunità e vitalità sociale”, “Dignità ed uguaglianza”, “Occupazione e generazione di ricchezza”, “Salute e Benessere”). Gli esempi di indicatori riportati prendono spunto proprio del “White Paper” citato.

degli enti e dei soggetti che vi operano, tenendo conto dell'esigenza di non ancorarsi ad un piano di pura teoria e buoni propositi che possono determinare numerose inefficienze operative e pochi benefici concreti. Proprio in considerazione di ciò, le funzioni di controllo, che rappresentano il collante tra il vertice aziendale che elabora le strategie e i livelli operativi che le mettono in pratica, avranno una responsabilità crescente nel contribuire al successo sostenibile delle organizzazioni; successo che dovrà essere tangibile e misurabile in modo oggettivo, in tutte le sue componenti. La sfida per le funzioni di controllo consisterà quindi nell'interpretare questo nuovo ruolo in modo pragmatico e concreto nella conduzione delle varie attività, che non dovranno essere di alto profilo ma focalizzate sui processi operativi, per valutare la loro effettiva aderenza a valori/standard ESG e per suggerire, laddove necessario, azioni pratiche di miglioramento. Il tutto nel rispetto dell'indipendenza funzionale e dell'obiettività di giudizio individuale.

ESG E MONDO IMMOBILIARE. GLI ATTORI COINVOLTI

GIOVANNI VERGA

ESG e Pubblica Amministrazione

Se i principi fondanti e la cultura di cui è permeato l'ESG sono Bene Comune, Qualità, Affidabilità, Garanzia, Reputazione, a maggior ragione di per sé l'ESG rappresenta un grande vantaggio per la Pubblica Amministrazione. Infatti, avere rapporti con chi si avvale e ne rispetta i criteri vorrebbe dire non dover più dimostrare di "essere ineccepibile" da ogni punto di vista, dovendo altrimenti produrre quantità sempre più esagerate di carte e di timbri.

Se si fa anche soltanto riferimento agli articoli 117-118-119 della Costituzione, ci si rende conto che si realizzerebbe nel tempo la precisione dei ruoli, la certezza degli interlocutori e la garanzia delle risorse.

Infatti, soltanto per schematizzare, gli articoli 117 e 118 definiscono esattamente chi e cosa ognuno deve fare alla luce del Principio di Sussidiarietà sia verticale che orizzontale. Se poi si riflette sul fatto che sussidiarietà vuol dire semplificazione e certezza dei tempi soprattutto nelle varie forme di PPP (Partenariato Pubblico Privato), allora ci si rende conto che nella nostra Costituzione, dal 2001, c'è la ricetta per la riforma della Pubblica Amministrazione con l'avvio della possibile "Democrazia Reale" - e non soltanto formale come è oggi - nel nostro Paese (vedi Legge Costituzionale 18 ottobre 2001 n.3 e Legge Costituzionale 20 aprile 2012 n.1).

Si tenga conto che il Principio di Sussidiarietà fino agli anni 2000 era presente, e formalmente espresso, soltanto nelle Costituzioni degli Stati Uniti e della Svizzera.

C'è da ricordare, peraltro, che il trattato di Maastricht (1992) è basato sul Principio di Sussidiarietà e che tutte le politiche dell'Europa da trent'anni a questa parte ne hanno tenuto conto.

Poi l'art. 119 introduce il cosiddetto principio del Pareggio di Bilancio che si riferisce, più in generale, al concetto di responsabilità.

Un'applicazione concreta di questi principi vedrebbe la luce se si passasse da un sistema esclusivamente prescrittivo, oggi pressoché esclusivo nella nostra legislazione, nella programmazione, nella pianificazione e nella regolamentazione, ad un sistema prestazionale che presuppone professionalità e responsabilità diffuse.

Altrettanto significativo è rilevare che dovrebbe essere proprio la Pubblica Amministrazione a dotarsi e a praticare i contenuti ESG sia per dare l'esempio che per porre veramente sullo stesso piano Pubblico e Privato, come più sopra ricordato, in termini di rispetto della Costituzione.

La branca vitale della Pubblica Amministrazione per la crescita della Democrazia, lo dimostra anche la storia, è il sistema giudiziario; vediamo perché rispetto al mondo immobiliare.

Il ruolo del sistema giudiziario

Ogni attività immobiliare si intreccia inesorabilmente con la Pubblica Amministrazione; ideale sarebbe che anche la pubblica amministrazione vivesse e praticasse la cultura ESG, nel senso illustrato all'inizio di questa presentazione.

Resta, comunque, il nodo del rapporto tra il Pubblico e il Privato; nodo che molto spesso (troppo spesso), soprattutto a causa di interessi di parte che confliggono, ha bisogno di un giudice che risolva i conflitti.

Peraltro il sistema giudiziario, pur essendoci molte articolazioni (penale, civile, amministrativa) e molti gradi di giudizio non sempre riesce ad essere efficace, credibile, esaustivo.

Anzi talvolta è elemento di preoccupazione per le contraddittorietà che ne caratterizzano il funzionamento e i tempi inadeguati che segnano i suoi processi. D'altronde il rapporto pubblico/privato è fondamentale in un sistema democratico, è la base stessa della democrazia.

Per queste ragioni i principi e le regole ESG dovrebbero essere applicati in modo rigoroso all'amministrazione della Giustizia a tutti i livelli.

Nell'interlocuzione con la Pubblica Amministrazione ci sono poi altri due ambiti ai quali dovrebbero essere estese la pratica e la cultura ESG: la Finanza e i Media.

La centralità della finanza

Tutti i soggetti coinvolti nel processo immobiliare quali sviluppatori, imprese di costruzione, tecnici dei vari settori, operatori commerciali, dipendono dalle risorse economiche in gioco e, quindi, dai soggetti possessori delle risorse e dalla loro disponibilità a metterle in gioco.

Il mondo della finanza è, in qualche modo, determinante di ogni programma immobiliare: dovrebbe essere obbligatorio che tutti i soggetti di questo comparto (banche, privati, finanziarie) rispettino i dettati, le impostazioni e la "cultura" ESG.

Nello specifico ogni soggetto finanziatore dovrebbe garantire l'osservanza dei principi ESG e, più in particolare, dovrebbe essere comunque ricostruibile la provenienza dei capitali di cui ogni soggetto finanziatore dispone. Sarebbero potuti accadere casi eclatanti come quelli emersi negli ultimi anni se fosse stata definita e applicata una normativa ESG ma soprattutto se gli attori finanziari coinvolti avessero operato secondo i principi ESG?

L'importanza della comunicazione e dell'informazione

Oggi la comunicazione è dilagante, pervasiva di ogni attività umana e, sempre di più, anche nel mondo immobiliare.

Non si tratta soltanto della pubblicità e/o del marketing, ma sempre più diffusamente della costruzione del consenso a partire da ricerche di base "orientate a priori" oltre che da informazioni a volte distorsive della realtà.

Non è un fenomeno nuovo, perché già Omero e i greci ne hanno scritto, ma il moltiplicarsi esponenziale delle informazioni, l'avvento di Internet e l'esposizione sempre più intensa possono creare disorientamento ed effetti importanti, anche gravi, sul mercato, oltre che

spesso rinuncia e abbandono, per non dire comportamenti non accettabili.

L'applicazione dei principi e delle regole ESG nel mondo dei media potrà favorire la costruzione di una coscienza collettiva che privilegi il rispetto della verità, con comunicazioni chiare e comprensibili alla generalità dei soggetti interessati.

GIOVANNI VERGA - Milanese, dopo la maturità classica si è laureato al Politecnico di Milano in Ingegneria Civile. Ha svolto e svolge attività professionale in urbanistica, edilizia e nel settore immobiliare. È stato Assessore in Regione Lombardia (Lavori Pubblici e Territorio), Provincia di Milano (Cultura) e Comune di Milano (Urbanistica, Casa e Demanio). Ha collaborato a livello Universitario: Politecnico, Bicocca, Cattolica. È stato Presidente del Collegio degli Ingegneri e Architetti per due mandati a distanza di 20 anni. Ha scritto libri sui temi della Città, del territorio e del suo sistema istituzionale.

UN ESERCIZIO CONCRETO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE: LA LIBERAZIONE E IL RECUPERO DELL'IMMOBILE SIDIEF IN VIALE CARLO FELICE A ROMA

CAROLA GIUSEPPE

Il progetto di viale Carlo Felice 69, sia per la sua particolare storia, sia per le scelte progettuali ed economiche volte ad un prodotto “casa” moderno, offre l'importante occasione di una riflessione complessiva sulle tematiche ESG applicate alla riqualificazione di un bene esistente, storico e vincolato. Da immobile occupato senza titolo per tanti anni ad una riqualificazione integrale, con il coordinamento della Soprintendenza e l'approvazione degli Enti competenti. Il particolare tipo di intervento ha portato l'interesse della Società a cercare la strada per arrivare ad una certificazione anche “sociale”, un ambito ancora in evoluzione ma sempre più all'attenzione dell'industria immobiliare e importante per le realtà, come la Sidief, che tengono in grande considerazione il proprio ruolo istituzionale.

Costruito alla fine del 1800, il palazzo si trova nello storico quartiere San Giovanni di Roma ed è stato parte integrante della comunità urbana fino al 2005, anno in cui è stato occupato abusivamente. L'impossibilità di eseguire interventi di conservazione ha nel tempo compromesso la funzionalità del fabbricato, caratterizzato, già durante l'occupazione, da gravi dissesti strutturali.

Nel febbraio 2019 l'edificio è stato liberato e messo in sicurezza, consentendo l'avvio dei lavori di riqualificazione. Si è trattato di una operazione delicata per il tessuto sociale del quartiere, che ha interessato numerose famiglie di occupanti con situazioni di fragilità, famiglie che si caratterizzavano per essere in Italia da molti anni, radicate e conosciute nel quartiere, integrate con i residenti.

Nell'ambito di un protocollo tra la Prefettura, la Regione Lazio, il Comune di Roma, il Municipio Roma I e la Sidief, le famiglie sono state prese in carico dal Comune, che ha coordinato i trasferimenti delle stesse in nuove abitazioni. Le soluzioni abitative sono state messe a disposizione dagli Enti pubblici e dalla Sidief nel quartiere (in

particolare per le famiglie con bambini inseriti nelle scuole) e in altre zone semicentrali e periferiche della Capitale.

Grazie alla collaborazione tra pubblico e privato è stato quindi possibile attuare una liberazione concordata, che si è conclusa in alcuni giorni senza l'uso della forza pubblica; un nuovo modello per gli sgomberi della Capitale, dove le famiglie non sono state "sgomberate", ma accompagnate verso una sistemazione dignitosa.

Il progetto di riqualificazione

Il progetto stesso di viale Carlo Felice 69 ha un profilo di carattere istituzionale. Gli interventi, in particolare, di tipo strutturale sono stati importanti, l'edificio presentava lesioni molto gravi. Anche se sarebbe stato più semplice attuare un intervento di demolizione e totale ricostruzione, il progetto di riqualificazione è stato sviluppato sulla base dei seguenti obiettivi: recuperare il fabbricato, tutelarne la memoria storica e riportarlo alla sua originaria funzione residenziale. Con una forte attenzione all'ambiente, all'efficientamento e alla qualità dell'abitare.

La realizzazione dell'opera contribuirà fortemente ad incrementare un processo di riqualificazione urbana della zona, innescando un programma a più ampio respiro che avrà l'obiettivo di integrarsi con gli altri immobili di proprietà Sidief limitrofi nel quartiere, alcuni già riqualificati, dando vita ad un unico percorso tipologico che richiami ad una univoca identità.

Grazie alle sue specificità, il progetto di viale Carlo Felice 69 è stato premiato al THE PLAN Real Estate Award 2022 nella categoria "Investment and Asset Management - Future", con la seguente motivazione: "Un progetto di riqualificazione e conservazione di un immobile del tessuto storico consolidato della Capitale, che valorizza la residenza nel centro città mediante un intervento di restauro capace di integrare le più avanzate tecnologie impiantistiche con un ritorno economico soddisfacente per l'investitore".

La misurazione degli impatti sociali del progetto

La realizzazione di un progetto di riqualificazione immobiliare integrale come quello di viale Carlo Felice, con la sua storia e le sue caratteristiche, porta con sé effetti tangibili ma anche intangibili, che provengono dalle scelte progettuali adottate, così come dagli obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale individuati ancora prima della realizzazione. Benché l'intervento riguardi una porzione relativamente limitata del territorio, l'ambizione del progetto è fortemente ancorata a obiettivi di inclusione sociale, di sostenibilità ambientale e di apertura verso il quartiere. Con un forte valore culturale, perché consentirà di conservare la memoria storica del palazzo post-unitario.

Sidief ha analizzato il mercato di riferimento delle certificazioni, senza tuttavia trovare una certificazione del tutto pertinente al caso specifico. Inoltre, la misurazione degli impatti sociali e urbanistici, verso il quartiere e la città, resta ad oggi un elemento complesso, di difficile esecuzione e senz'altro ancora sperimentale.

Nel 2022 Sidief ha avviato una collaborazione con il Politecnico di Milano, al fine di contribuire ad un progetto di ricerca per la definizione di una metodologia specifica utile alla valutazione dell'impatto sociale, socio-economico ed urbanistico, per la realizzazione di un modello sperimentale di valutazione applicabile a progetti di riqualificazione integrale di immobili residenziali storici e vincolati.

Sulla base delle premesse del progetto, sarà adottata una metodologia mista con l'obiettivo di misurare gli impatti multidimensionali generati dal progetto stesso. La metodologia prenderà in considerazione tutte le fasi del progetto, dalla fase della liberazione a quella progettuale, ma anche quella della ristrutturazione, della commercializzazione e fino a quando le unità abitative saranno regolarmente occupate.

Il modello valutativo si baserà sulla combinazione di diversi strumenti. La scelta della combinazione delle metodologie all'interno di un unico modello nasce dalla complessità dell'intervento oggetto di studio, il quale prevede un ampio coinvolgimento di diversi stakeholder all'interno delle fasi progettuali e allo stesso tempo è capace di generare differenti effetti per una molteplicità di attori locali.

L'insieme delle metodologie scelte forma il fondamento teorico sul quale si baserà il modello valutativo multidimensionale adottato per il presente caso e utilizzabile per condurre simili valutazioni anche in altri contesti di riqualificazione di immobili esistenti.

In particolare, verrà effettuata l'analisi degli stakeholder e il loro successivo coinvolgimento, che ha un ruolo fondamentale sia per mappare la loro percezione rispetto al progetto di riqualificazione in riferimento alle aspettative iniziali e agli obiettivi raggiunti, sia per la definizione di un framework di valutazione in grado di misurare e quantificare i risultati considerando diverse dimensioni di impatto.

Per il progetto, verrà applicata anche la Teoria del Cambiamento, interpretata ed applicata utilizzando lo strumento della Catena del Valore Sociale, che consiste nella rappresentazione visiva del cambiamento generato dal progetto e nelle dimensioni di valore che contribuiscono alla creazione di risultati e impatti, nel breve e lungo periodo, sui beneficiari del progetto e sulle comunità di riferimento.

Un ulteriore approccio sarà quello sistemico, ovvero considerare il sistema nella sua interezza piuttosto che focalizzarsi su ogni singola parte in modo isolato. Sarà uno strumento per comprendere il cambiamento e la complessità nel tempo di un sistema complesso e dinamico, in quanto considera come l'interazione tra i componenti possano influenzare la dinamica del sistema stesso.

Nello sviluppo del modello di valutazione degli impatti del progetto una particolare attenzione verrà riservata al modello di concertazione pubblico-privata attuato nelle prime fasi che ha portato, da un lato, alla liberazione dell'immobile e, dall'altro, ha permesso di trovare alloggi per tutte le unità familiari che occupavano il palazzo. In tal senso, ci si propone di studiare i principali elementi di progetto e di contesto che hanno portato a questi risultati così come gli effetti prodotti per gli stakeholder coinvolti, provando a sistematizzare, tramite analisi di processo, e definire i requisiti necessari per avviare questa tipologia di interventi congiunti senza l'azione della forza pubblica.

L'auspicio è che lo studio contribuisca anche a rispondere alla domanda, importante per il mondo immobiliare, se l'onda positiva generata da

progetti di riqualificazione come quello di Carlo Felice 69 possa avere nel tempo effetti anche sul valore dei fabbricati e sulla loro redditività.

CAROLA GIUSEPPETTI - È Consigliere e Direttore Generale di SIDIEF. Laureata in Architettura, ha iniziato la sua esperienza lavorativa nella società di project management americana Structuretone. Successivamente, ha partecipato alla start up nel settore Real Estate in Consip oltre al ruolo di Head of Project Italy in Deutsche Bank. Ha ricoperto, inoltre, il ruolo di Direttore delle attività immobiliari presso l'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato.



sidief.it