



RESPONSABILITÀ E IMPEGNO SOCIALE
DEL REAL ESTATE
NEL PUBBLICO E NEL PRIVATO



RESPONSABILITÀ E IMPEGNO SOCIALE
DEL REAL ESTATE
NEL PUBBLICO E NEL PRIVATO

Pubblicazione realizzata da
SIDIEF S.p.A.
via degli Scialoja, 20 - 00196 Roma
www.sidief.it

Progetto a cura dell'Organismo di Vigilanza di SIDIEF, con la collaborazione dell'Ufficio
Comunicazione e Relazioni Esterne

Progetto grafico: blu pubblicità e comunicazione
Immagine di copertina: particolare della Galleria Umberto I di Napoli, archivio
fotografico SIDIEF

Stampato a dicembre 2018

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

INDICE

PREFAZIONE	
Mario Breglia	5
RELAZIONI INTRODUTTIVE	
Nunzio Minichiello	7
Giuseppe Sopranzetti	9
IL QUADRO NORMATIVO E GIURIDICO	
Paolo Piccialli	13
Roberto Bichi	15
Luca Palamara	22
Silvia Massi	27
Massimiliano Masucci	29
Francesco Perrini	34
Fabio Maniori	41
Federico Sutti	48
IL PUNTO DI VISTA DEGLI AMMINISTRATORI LOCALI	
Roberto Morassut	53
Gianni Verga	58
Valentino Castellani	62
LE TESTIMONIANZE	
Luigi Donato	67
Augusto Aponte	79
Bruno Mangiatordi	85
Carola Giuseppetti	87
Marco Sangiorgio	89
Sergio Urbani	92
Emanuele Caniggia	97
Manfredi Catella	100
Benedetto Giustiniani	104
Riccardo Delli Santi	108
Elisabetta Caldirola	111
BIBLIOGRAFIA TEMATICA	117

PREFAZIONE

Mario BREGLIA

Presidente SIDIEF

Quasi un quarto del Pil nazionale è dato dall'aggregato costruzioni-sviluppo-servizi immobiliari. Gli addetti sono circa 1,7 milioni per circa 750 mila imprese. Nel ventunesimo secolo i servizi hanno superato le costruzioni e rappresentano (non solo in Italia ma in Europa) la componente principale e in continuo sviluppo. È in corso una vera rivoluzione "copernicana", dove al centro del sistema non c'è più il manufatto ma il "cliente", sia esso famiglia o azienda.

Il sistema è cambiato con la nascita e lo sviluppo delle Sgr immobiliari, delle Siiq e di società importanti quotate e non (come Sidief), dove l'approccio al cliente passa attraverso regole e controlli. La forma diventa sostanza se l'adesione si basa su comportamenti ed etica. Una nuova generazione di imprenditori e manager sta cambiando il mercato.

È indubbio che l'immobiliare soffre di un gap reputazionale. L'impegno dei nuovi attori del mercato è di colmarlo e di rilanciare un settore fondamentale per la crescita del Paese.

Sidief ha organizzato due seminari (a Roma il 29 novembre 2017 e a Milano il 9 maggio 2018) che hanno coinvolto magistrati, amministratori locali, docenti universitari e manager e sul tema dell'etica e della responsabilità. I risultati sono riportati in questo volume, come stimolo a proseguire nell'azione di miglioramento e crescita del real estate in Italia.

"Si è sempre responsabili di quello che non si è saputo evitare" (Jean-Paul Sartre).

RELAZIONI INTRODUTTIVE

Nunzio MINICHIELLO

Presidente Organismo di Vigilanza SIDIEF

Nel promuovere i convegni di Roma e Milano sui temi dell'etica e della responsabilità sociale abbiamo considerato, come Sidief, che la filiera immobiliare, nelle sue diverse articolazioni, è sempre più chiamata a esercitare il proprio ruolo nel rispetto di principi di responsabilità sociale. Principi che coinvolgono una differenziata platea di stakeholder: l'utenza pubblica e privata, le autorità di vigilanza, gli organismi di gestione e controllo, i fornitori, la pubblica opinione, le istituzioni. Un mondo variegato, portatore di interessi anche contrastanti, tant'è che le società che operano nel settore sono chiamate a scelte complesse per assicurare una risposta bilanciata a istanze non a caso contraddittorie: efficienza ed efficacia da un lato, rispetto formale e sostanziale di un quadro normativo complesso, talora nebuloso, dall'altro.

Per affrontare queste sfide è necessario che le società stesse individuino adeguate forme di tutela per responsabilità che il quadro normativo, ed in particolare il D.Lgs. 231/2001 (sulla responsabilità amministrativa delle società e degli enti), definiscono in maniera puntuale. Codici etici e modelli di organizzazione, gestione e controllo sono strumenti primari per assicurare questa tutela, ma anche per promuovere sempre più la cultura della buona amministrazione.

L'esercizio di un ruolo sociale presuppone infatti comportamenti della collettività aziendale ispirati a principi etici rigorosi; in quale modo questi principi siano concretamente articolati nei codici interni e come se ne garantisca il rispetto è lo stimolante tema sul quale si sono confrontati gli attori del mondo immobiliare. Il tutto all'interno di modelli aziendali nei quali i principi organizzativi, i meccanismi di gestione e gli strumenti di controllo contribuiscano ad assicurare adeguata tutela delle società e a favorire un corretto esercizio della funzione sociale del settore immobiliare.

Questi incontri sono stati anche occasione per una riflessione su quanto i modelli aziendali siano effettivamente utili per prevenire e contrastare questi rischi o se non siano invece meccanismi puramente formali e si debbano invece immaginare altri strumenti più adeguati all'obiettivo. Sotto questo profilo il bilancio

è da considerare positivo. La sensibilità e la conoscenza degli strumenti normativi c'è pienamente. È vero che non bisogna burocratizzare l'onestà, come è stato detto da alcuni degli intervenuti, ma è anche vero che lo strumento normativo dà un supporto per operare in maniera corretta; i modelli e i codici aiutano soprattutto le imprese più piccole ad avere un'idea precisa di come muoversi.

Quello che è venuto fuori dai nostri confronti - mi riferisco soprattutto agli interventi delle istituzioni - è che c'è soprattutto un problema di crescita culturale che si risolve attraverso la promozione di valori come l'integrità, l'onestà, il rispetto, che sono alla base di quella fiducia che è fondamento dello stesso mercato immobiliare.

Questi valori vanno poi coltivati, fatti crescere, tradotti in comportamenti aziendali coerenti, soprattutto in materia di rendicontazione. Non sono importanti solamente la sostenibilità e il rispetto dell'ambiente, ma è importante anche dare conto di quello che si fa sul piano etico e su quello sociale. Abbiamo fatto una piccola indagine campionaria, tutta informale, sui 13 principali gruppi del real estate italiano. Sono 6 quelli che producono documenti - con qualche caso di eccellenza - nei quali si dà conto dell'operato sociale. Gli altri si muovono secondo le indicazioni di legge, ma c'è sicuramente spazio per migliorare questo tipo di comunicazione verso l'esterno.

Accanto a questa crescita culturale c'è un ruolo centrale dell'operatore pubblico, che deve muoversi lungo tre indirizzi strategici: la semplificazione, lo snellimento e la razionalizzazione normativa; progetti urbani chiari e infine un ruolo di supporto finanziario perché, se sono processi costosi, è chiaro che c'è questo tipo di necessità.

A questo processo di crescita culturale e di sviluppo del settore la Sidief - anche attraverso le iniziative in materia di abitare per i giovani, per i nuovi italiani - ha già dato primi contributi. Con le iniziative di Roma e Milano abbiamo cercato di portare l'attenzione del settore immobiliare su temi etici e sociali che non sono quelli abituali dei convegni tecnici, che - lo devo dire con onestà - sono spesso ripetitivi; le risposte - vogliamo credere e sperare - sono state pienamente positive.

Giuseppe SOPRANZETTI

Funzionario Generale, Direttore Sede di Milano BANCA D'ITALIA

Nel dicembre 2013 tenemmo a battesimo la nuova Sidief - società, invero, nata negli anni Settanta, ma che è sorta a nuova e più importante vita dal gennaio 2014 - organizzando un convegno, che approfondiva il tema dell'agire con responsabilità e impegno sociale in ambito immobiliare.

In quel convegno fu presentata un'esperienza virtuosa di collaborazione che aveva visto coinvolti, qualche mese prima, il Tribunale di Milano, il Politecnico del capoluogo lombardo e la Banca d'Italia e che aveva avuto per oggetto la stima di un consistente patrimonio immobiliare, ad uso non funzionale della Banca d'Italia, prima del suo conferimento alla Sidief (posseduta al 100 per cento dalla Banca d'Italia).

Era necessario realizzare l'operazione nel modo più corretto e trasparente possibile e in tempi rapidi.

I tempi furono da record. La Banca d'Italia si rivolse al Tribunale di Milano e il Tribunale attribuì il compito al Politecnico di Milano, che mise a disposizione i migliori professori specialisti della materia; si riuscì così a realizzare l'operazione in tempi rapidi, coniugando efficacia ed efficienza.

Il convegno volle, pertanto, proporre tale esperienza come possibile benchmark nella futura azione di altre componenti dell'area pubblica; in particolare, volle, in primo luogo, porre in evidenza che - nell'attuale contesto economico-finanziario (la peggiore crisi economica dell'Italia in tempo di pace ovvero, come l'ha definita Salvatore Rossi, la "guerra dei sette anni") - c'era estremo bisogno che la componente pubblica del nostro Paese (ovviamente non solo), facesse adeguatamente la propria parte, realizzando comportamenti virtuosi, unendo le tante forze, le enormi energie di cui dispone. In secondo luogo, si evidenziò come la ricetta per raggiungere l'obiettivo fosse, in effetti, abbastanza semplice: buona volontà, tradotta in azione e sostenuta dall'etica.

In definitiva si trattò di un'operazione che potremmo definire di sviluppo del

capitale sociale, capitale che ha come base essenziale la fiducia e può essere sinteticamente rappresentato in tre componenti: qualità dell'azione pubblica (cultura della buona amministrazione), legalità e capacità di unire le forze.

Mario Draghi, Presidente della BCE, nelle sue Considerazioni finali del maggio del 2011, ricordò che la strada per la ripresa di un duraturo e più sostenuto sentiero di crescita economica passa anche attraverso l'irrobustimento del capitale sociale, ovvero attraverso azioni che siano nel solco della legalità e dell'unione delle energie, qualificando così l'azione pubblica.

Altro tema, che mi sembra rappresentare uno dei fili conduttori, è quello dell'agire eticamente nell'ambito del real estate, ovvero nel rispetto di quel complesso di valori ricompresi nel fondamentale contenitore - l'etica - a cui dovrebbe sempre ispirarsi la condotta umana.

Purtroppo, nei più svariati ambiti, verificiamo che spesso non è così: il sistema spinto da egoismi individuali e da falsi valori frequentemente e ciclicamente abbandona l'etica sino ad arrivare ad implodere. All'ancora di salvezza dell'etica - sino a quel momento accantonata in un angolo - ci si rivolge allora nei momenti di crisi e la crisi è stata indubbiamente il minimo comune denominatore degli ultimi anni.

L'etica non attiene solo alla sfera ultraterrena, ma ha anche un importante valore economico. Adam Smith affermava che il mercato, per dispiegare pienamente i suoi effetti benefici, deve incorporare un codice di moralità mercantile, basato su onestà, fiducia ed empatia; il mercato da solo non basta e senza i predetti valori si attiva una lotta impari tra soggetti, dove il più forte vince sul più debole.

Il mercato svolge pienamente il ruolo di moltiplicatore di benessere economico quando è impregnato di senso etico, giustizia distributiva e regole del gioco, garantite da un supervisore contrapposto agli operatori che assicura il rispetto delle regole come in una competizione sportiva.

Mi piace, infine, sottolineare un ultimo aspetto, che evidenzia la volontà di affrontare il tema della responsabilità e dell'impegno sociale nel real estate a un

livello indubbiamente avanzato, oggi si direbbe 4.0. L'obiettivo è infatti quello di verificare quanto i modelli aziendali adottati, volti a favorire un corretto esercizio della funzione sociale nel settore immobiliare, siano effettivamente utili a prevenire e contrastare i possibili rischi e non siano invece meccanismi puramente formali, ai quali, per raggiungere l'obiettivo, bisogna affiancare ulteriori approfondimenti e sforzi.

Mi sembra questa la strada più opportuna, infatti troppo spesso, in altri contesti, ci si è crogiolati - concentrando tutte le energie - sull'approntamento del "più bel bilancio sociale", magari con elevata risonanza mediatica.

I convegni organizzati da Sidief sembrano, invece, far proprio il principio che un'efficace comunicazione è indubbiamente importante, ma è ancora più importante che la comunicazione sia seguita da comportamenti e azioni coerenti con quanto comunicato.

IL QUADRO NORMATIVO E GIURIDICO

Paolo PICCIALLI

Presidente Consiglio di Sorveglianza SIDIEF

Credo sia utile cominciare dall'evoluzione del quadro legislativo in materia, a partire dal decreto legislativo 231/2001 che detta norme sulla responsabilità delle società e degli enti per illeciti che siano connessi a reati. Da questo punto di vista già c'è un primo fatto significativo che mi preme sottolineare, che dimostra come le leggi di fatto rappresentino una realtà sociale cristallizzata, ma vadano sempre a rispecchiare l'evoluzione del contesto. Lo stesso concetto di reato presupposto, che era stato originariamente impostato in una logica di presidio della correttezza dell'azione amministrativa, nel tempo è andato a estendersi ai cosiddetti reati di impatto sociale, quindi ha compreso anche reati riguardanti la tutela ambientale e la sicurezza del lavoro. Sostanzialmente c'è un progressivo ampliamento del campo d'azione.

Non è certo l'unico intervento effettuato in materia. Vorrei ricomprendere in questo contesto anche gli interventi successivi che hanno completato i presidi stabiliti dal D.Lgs. 231 e cioè i modelli organizzativi di gestione e controllo, i Codici etici e, dove presenti, gli Organismi di Vigilanza.

In particolare la legge 190/2012 è intervenuta sulla prevenzione della corruzione. Originariamente queste norme erano rivolte alla pubblica amministrazione, ma i piani anticorruzione trovano applicazione anche per società partecipate da organismi pubblici. Anche la Sidief, per esempio, ha messo in piedi un piano anticorruzione.

Poi vi è la legge 179/2017 (Disposizioni in materia di whistleblowing) per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o di fatti illeciti nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico-privato. Anche qui c'è un ampliamento progressivo del campo di intervento, perché questa previsione in nuce era contenuta nel provvedimento del 2012 per i soli dipendenti pubblici ed è stata poi estesa anche ai dipendenti delle società private.

Delineato sinteticamente il quadro normativo, la domanda che io penso ci si debba porre è in che modo queste norme hanno inciso e incidono sul modo di

operare dell'impresa. I modelli organizzativi e gestionali, gli organismi di vigilanza, i Codici etici sono delle sovrastrutture o quantomeno sono percepite come vincoli per le imprese ovvero possono essere strumenti che contribuiscono a innalzare il livello di efficacia ed efficienza dell'impresa?

La domanda, quindi, diventa anche un'altra: qual è il ruolo che possono giocare da questo punto di vista i vertici aziendali? A nessuno sfugge che i vertici aziendali hanno un ruolo decisivo nell'orientamento dell'attività di impresa e quindi anche nella costruzione dei valori e della identità sociale dell'impresa stessa.

Roberto BICHI

Presidente TRIBUNALE DI MILANO

1. La procedura giudiziaria per la stima del patrimonio immobiliare della Banca d'Italia ai fini del conferimento alla controllata Sidief è un esempio di come la responsabilità sociale possa determinare conseguenze positive per le parti del processo e possibili utili risultati per l'intero contesto sociale.

La perizia fu affidata dal presidente del Tribunale al Politecnico di Milano. Il compenso ai periti, che fu ovviamente liquidato dal giudice ed erogato dalla Banca d'Italia, quale soggetto che aveva richiesto le perizie, fu poi utilizzato dal Politecnico per borse di studio per studenti. Un'operazione, quindi, che è andata nell'interesse del "cliente", cioè la Banca d'Italia che aveva chiesto al Tribunale la nomina di un perito, e ha determinato al tempo stesso un'utilità esterna, nel senso che questo compenso, che non poteva non essere ragguardevole perché proporzionato al valore del patrimonio, fu utilizzato direttamente dal Politecnico per agevolare l'accesso allo studio di giovani.

Ritengo significativo ricordare altre iniziative, proprio nel campo immobiliare, assunte dal Tribunale. Il Tribunale ha in carico numerosissimi immobili nell'ambito delle procedure esecutive. Molti immobili non si vendono. Questo è un tema che soprattutto il mondo bancario pone all'attenzione continuamente: la difficoltà di recuperare i crediti per la farraginosità, la lunghezza delle procedure esecutive in Italia. È un problema obiettivo, infatti il legislatore interviene con numerose e continue modifiche legislative, forse troppe.

La verità è questa: se l'immobile è appetibile, viene venduto rapidamente e la procedura esecutiva termina in tempi ragionevoli. Invece, il Tribunale mantiene in carico numerosissimi immobili che sono messi reiteratamente in vendita, non sono richiesti e non ci sono offerte. Rimangono in carico, e i costi sono sostenuti dal creditore: infatti la procedura esecutiva ha comunque spese per il custode, per il condominio e la manutenzione, per la pubblicità delle aste. Il creditore, quindi, può trovarsi in una posizione estremamente negativa. Gli immobili che non sono venduti sono situati generalmente in zone degradate del contesto urbano.

Ciò premesso, abbiamo fatto due tentativi di soluzioni, non da soli ma in collaborazione con le amministrazioni comunali, con l'intervento della Prefettura e anche di determinati operatori sociali.

Vi è un quartiere a Pioltello, il quartiere Satellite, che è composto da 1.972 appartamenti, in una zona "difficile", con molti appartamenti occupati abusivamente, una grande quota di immobili pignorati, con una stima di valore, fatta anni fa, irrealistica; seguendo la perizia, i singoli appartamenti sono stati messi più volte all'asta e non sono stati venduti. In più, si aggravano i costi per il condominio, poiché le spese non sono pagate dall'occupante. Quindi una situazione di degrado e, in tale contesto, non ci sarà mai un compratore che acquisterà questi appartamenti in sede di asta giudiziaria.

Le varie procedure sono state iniziate da singoli creditori, soprattutto banche per crediti da mutui, o da condomini per il recupero delle spese condominiali. Vi erano, quindi, una pluralità di procedure esecutive che sono state assegnate a vari giudici, ognuno dei quali, su impulso dei creditori, ha messo all'asta l'appartamento, senza esito positivo.

Di fronte a tale situazione, il primo passo è stato di unificare tutte queste procedure assegnandole a un "volenteroso" e unico giudice delle esecuzioni, che gestisce la vendita degli appartamenti in maniera coordinata. Il secondo intervento, quello fondamentale, è stato procedere in accordo con il Comune di Pioltello e la Prefettura (è stata fatta una convenzione). È previsto un ampio programma di riqualificazione e la realizzazione di un progetto di housing sociale con un obiettivo di massima sostenibilità. Al protocollo e al correlato progetto finanziato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri sul cosiddetto "bando periferie", vinto dal Comune di Pioltello, hanno progressivamente aderito enti pubblici, organizzazioni del privato sociale, aziende private, università ed enti di ricerca che hanno formato un tavolo di consultazione e indirizzo.

Gli istituti bancari, coinvolti nella vicenda per avere erogato mutui ampiamente sub-prime il cui default è stato all'origine della crisi, pur non essendo firmatari del protocollo di intenti, sono tra gli stakeholder maggiormente interessati in qualità di creditori dei mutui in sofferenza gravanti su una significativa parte

degli immobili oggetto dell'iniziativa.

Le iniziative assunte dalla Sezione Civile Esecuzioni del Tribunale sono state, ad esempio:

- autorizzazione per la proposizione di istanza per la revoca di amministratori condominiali (revoca poi conseguita) che hanno compiuto condotte illecite affittando immobili pignorati e detenendo i canoni, con conseguente segnalazione in Procura
- conferimento di immobili in amministrazione giudiziaria ex art 592 c.p.c.
- redazione di contratti di locazione con Caritas Ambrosiana e con la Cooperativa La Cordata (in fase di sottoscrizione)
- verifica dei presupposti per la convocazione da parte dei condomini di un Organismo per la Composizione della Crisi
- riscossione da parte dei custodi delle indennità di occupazione in modo più sistematico.

Questo è il quadro complessivo, positivo, nel senso che dà una prospettiva di raggiungimento di un qualche risultato, anche se non totalmente soddisfacente per il creditore, e che permette di rimuovere una situazione di difficoltà. Proprio di recente questo progetto ha avuto nuovo impulso perché il Comune di Pioltello si è inserito nei programmi dell'Unione europea di finanziamento del recupero delle periferie.

Questa strada è stata tendenzialmente seguita anche di recente per quanto riguarda alcuni immobili siti nella zona di via Padova a Milano. Ci si muove con lo stesso schema e il Comune di Milano agisce in prospettive analoghe, cercando di utilizzare anche programmi della UE.

È un primo tentativo per smuovere il meccanismo di giacenza di immobili che di per sé rimarrebbero invenduti a lungo. Vi sono altre aree e altre zone qui

a Milano che potrebbero essere interessate: questo è un primo tentativo di intervento per ottenere dei risultati. Ci muoviamo sempre nell'ambito di procedure giudiziarie, quindi con dei meccanismi di tutela normativa che sono obbligatori e a cui non si può derogare. Noi non siamo operatori di impresa, però possiamo muoverci nell'ambito di una collaborazione, nel rispetto della legge, che permetta comunque di superare delle difficoltà e ottenere risultati utili per i privati e la collettività.

2. Ho constatato che c'è un disagio in tutto il mondo dell'impresa, sulla incertezza del diritto e dell'intervento giurisdizionale e quindi si evidenzia la difficoltà da parte dell'imprenditore di poter programmare con sicurezza una iniziativa calcolando le conseguenze giuridiche. È una situazione diffusa in tutto il mondo del diritto. Non voglio indugiare molto sugli aspetti teorici generali, che però spiegano quale sia il fenomeno che sta alla base del tutto.

Il dato fondamentale, funzionale alla società borghese, all'economia liberal-capitalistica, alla tutela dei diritti del singolo cittadino, è la "calcolabilità" del diritto. Vale a dire il cittadino, l'imprenditore devono sapere preventivamente che, se si conclude un contratto, se si compie una determinata azione, l'ordinamento avrà un certo tipo di reazione. Questa è un'esigenza indispensabile per l'impresa nello stato liberale e per la tutela dei diritti.

Questo schema, che è quello che forse ancora ci portiamo dietro concettualmente, è superato da vario tempo. Sono tantissimi i motivi. Da anni constatiamo una serie di fenomeni che hanno portato ad una mobilità, se non fluidità, del diritto e tendenzialmente allo smarrimento di una sicura gerarchia delle fonti e dei confini applicativi delle varie regolamentazioni che incidono sulla realtà sociale ed economica.

Sono problematiche oramai ampiamente studiate e che si correlano al decentramento dei soggetti che emanano regole di diritto: la legislazione degli stati nazionali si trova affiancata non solo dalla normativa UE e dal diritto convenzionale, ma da produzioni di altri soggetti normanti sia pubblici (autorità amministrative indipendenti, organizzazioni internazionali), sia privati (Banca Mondiale, associazioni professionali, gruppi finanziari) con diversificazioni internazionali, sovra-

nazionali, transnazionali. Si parla, infatti di decentramento e privatizzazione del diritto, per altro verso definito "sconfinato". Si constata sempre più come l'ordinamento si riveli un coacervo di norme di origine statuale e non, queste ultime recepite nell'ordinamento interno attraverso meccanismi, anch'essi, eterogenei.

Tale fenomeno si riflette sull'individuazione della regola che il giudice deve applicare per la soluzione della controversia. Infatti in un sistema multifonti l'ambito interpretativo del giudice si amplia: il coordinamento di norme determina un forte ruolo nell'individuazione della gerarchia di esse e dei confini di regolamentazione. Di fronte a ordinamenti in conflitto tra loro il giudice deve decidere quale diritto sia da applicarsi o sia più "opportuno" applicare per la soluzione del caso, individuando la fonte "spazialmente rilevante" (nazionale, sovranazionale, comunitaria, giurisprudenziale, convenzionale, ecc.), l'ordine di priorità delle disposizioni e la norma applicabile pro tempore (spesso anche a causa di difetti di tecnica legislativa).

Il sempre più ampio ruolo acquisito dall'intervento discrezionale delle Corti è altresì accentuato da ulteriori fenomeni, propri dell'ordinamento italiano, maturatisi nel corso degli ultimi anni:

a) la penetrazione del diritto convenzionale, sia come descritto nella Convenzione europea dei diritti dell'uomo sia come interpretato da CEDU

b) il criterio dell'interpretazione costituzionalmente orientata, con sollecitazione, da parte della stessa Corte Costituzionale, di una diretta applicazione dei principi costituzionali da parte dei giudici di merito, con conseguente creazione di regole giurisprudenziali (extra legem ma, asseritamente, intra ius) che possono superare il testo legislativo

c) la valorizzazione del diritto "vivente", a volte proposto come alternativo al diritto "vigente" o comunque del dato normativo positivo.

Ulteriore causa del ruolo "creativo" della giurisprudenza e dell'ampliamento dello spettro di azione della giurisdizione è stata la configurazione del diritto ad una tutela giurisdizionale effettiva, principio che ha trovato riconoscimento sia

a livello costituzionale, attraverso il coordinamento degli artt. 2, 3 e 24 Cost. (v. Corte Costituzionale sentenza n. 238/2014), sia in virtù delle previsioni contenute nell'art. 47 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, che prescrive la "predisposizione di adeguati strumenti ed idonee fattispecie capaci di garantire la piena soddisfazione dei diritti e degli interessi tutelati". Tale esigenza di effettività sta assumendo un ruolo sempre più rilevante quale mezzo extra ordinem per tutelare un interesse desunto dai principi e dai valori posti, in via generale, dalle disposizioni costituzionali o convenzionali. Numerose e frequenti sono le applicazioni di meccanismi di tutela, che, sulla base della effettività superano la semplice ricognizione del dato positivo e introducono meccanismi di protezione di posizioni non contemplate specificamente dalla fattispecie astratta. Si pensi alle elaborazioni nelle quali, per vari profili, affermandosi la necessità di garantire l'effettività di interessi individuati, sono superati i vincoli del testo di legge: il contratto sociale come fonte di obbligazione di natura contrattuale, la dilatazione della responsabilità precontrattuale, la rilettura delle regole processuali circa la ripartizione dell'onere della prova e l'attenuazione del principio dispositivo in riferimento a determinati fenomeni socio-economici; la creazione di parametri per garantire proporzionalità e dissuasività delle sanzioni in tema di discriminazione, pratiche commerciali, danno da illecito concorrenziale.

Sono fenomeni espressivi dell'evoluzione dei criteri di identificazione di ciò che è diritto, divenuto, appunto, flessibile (e, quindi, incerto), dovendosi avere riguardo alla realtà sociale e culturale, con ampliamento sempre maggiore del perimetro di intervento. Tendenza che si rafforza nell'ulteriore dato storico da constatare, vale a dire che rispetto a numerosi fenomeni il legislatore sembra rifiutarsi (o non è in grado) di decidere, pur in presenza di passaggi essenziali e di assoluta rilevanza sociale.

Di fronte a questa congerie di fonti è chiaro che la "calcolabilità" viene meno perché è aumentato il potere interpretativo e "discrezionale" del giudice che oramai, per ogni controversia anche minimamente complessa, deve individuare per prima cosa le norme e la gerarchia di queste norme.

Vi è un pericolo molto rilevante che è sempre più avvertito e le soluzioni per

uscire da questo stato di incertezza non sono facili, perché è conseguenza di fenomeni, come abbiamo detto, storici e globali. Si avverte un problema anche di rispetto del principio di legalità addirittura proprio nel campo penale. C'è quasi un sovrappiù, poi, nel sistema italiano; come ho detto, vi sono delle disposizioni che obiettivamente sono già di per sé al limite della specificità propria del principio di legalità e che a volte sono introdotte sulla spinta di esigenze emotive, che però sono sempre pericolose quando si vogliono tradurre in norme giuridiche. Pensiamo ad alcune figure in cui vi è una generica descrizione della condotta vietata.

Inoltre nel sistema istituzionale italiano, non è solo la legge e il giudice interprete che dicono cosa è diritto: vi sono una serie di organi di garanzia, di autorità garanti, con interventi in sovrapposizione (pensiamo al proliferare delle Autorità di garanzia e alle disposizioni che emanano). Il sistema si muove in una prospettiva di moltiplicazione di fonti di diritto e di disposizioni che, certo, non agevolano gli operatori economici. Nel mondo giuridico vi è un ampio dibattito per individuare gli strumenti, anche concettuali, per superare l'"eclissi del diritto" e della sua "calcolabilità". Sarà una strada non facile, né univoca.

Luca PALAMARA

Magistrato PROCURA DELLA REPUBBLICA DI ROMA

Limitereò il mio contributo ad alcune questioni specifiche, dando come presupposto quello che ormai è un dato acquisito del D.Lgs. 231/2001 e affrontando la cosiddetta responsabilizzazione della attività di impresa.

Darei questa definizione perché, dall'entrata in vigore del D.Lgs. 231/2001, volenti o nolenti le imprese sanno che devono organizzarsi, direi efficacemente organizzarsi, e creare delle strutture idonee e adeguate per evitare e prevenire la commissione dei reati, anche al fine di escludere la propria responsabilità. Prima di toccare due punti che per me sono fondamentali, che sono quelli del Codice etico e del funzionamento del sistema disciplinare all'interno delle imprese, poi spiegherò i motivi, vorrei commentare dei dati che un rapporto di Confindustria dell'aprile 2017 ha raccolto sull'attuazione del D.Lgs. 231/2001. In particolar modo emerge che l'87 per cento delle imprese partecipanti all'indagine dichiara di conoscere la disciplina sulla responsabilità amministrativa degli enti e fra queste rientra la quasi totalità delle imprese di più grandi dimensioni. Soltanto 16 imprese su 45 hanno adottato il modello organizzativo e la variabile dimensionale sembra avere rilevanza, visto che nel campione tutte le imprese di dimensioni maggiori lo adottano.

Per quanto riguarda le imprese più piccole, tutte quelle con meno di dieci dipendenti sono prive di modello organizzativo e fra quelle con meno di due milioni di euro di fatturato ne è dotata solo una su sette. Si perviene più o meno agli stessi risultati anche per quanto riguarda il piano anticorruzione. Dai dati sulla diffusione della corruzione in Italia emerge che il 67 per cento delle imprese intervistate percepisce un rischio di livello elevato, un rischio medio e un rischio basso.

Voglio partire da questi dati per fare il punto della situazione dal mio angolo di visuale, che non vuole essere però sul versante repressivo, quello che notoriamente caratterizza l'intervento del giudice penale, ma sul versante del cosiddetto piano preventivo, che precede la stessa applicazione della sanzione amministrativa e quindi del D.Lgs. 231/2001.

Il dato da cui partire è quanto, ormai, nella cultura dell'impresa la necessità di prevenire la commissione di un reato sia un elemento diffuso e, di pari passo, quanto questo sia poi esportabile anche all'esterno. Infatti, laddove parliamo di un tema fondamentale che è quello della corruzione nel nostro Paese, io penso che il volano debba essere, in prima battuta, l'organizzazione di coloro i quali gestiscono il potere economico e inevitabilmente indirizzano la crescita del prodotto interno lordo, ma anche nel rapporto con la pubblica amministrazione.

Da questo punto di vista a mio avviso diventano fondamentali tre aspetti principali nella vita dell'impresa: l'adozione di un valido ed efficace modello organizzativo, la creazione di un Codice etico dei comportamenti e, ancor prima dell'applicazione dei meccanismi preventivi, un efficace funzionamento del sistema disciplinare all'interno delle imprese.

Faccio un parallelismo perché anche nel mondo della magistratura si fa grande attenzione ai due aspetti fondamentali del Codice etico e del funzionamento del sistema disciplinare. Questo per dire quanto sia importante per la crescita culturale ed economica di un'impresa, ma direi del Paese, che questi due aspetti possano realmente funzionare. Una delle critiche che viene fatta al mondo della magistratura è la seguente: funziona il sistema disciplinare all'interno della magistratura? Presento dei dati che vogliono essere uno spunto per l'ulteriore discussione, soprattutto per chi poi detiene il potere all'interno delle aziende e riveste quelle cariche apicali cui all'articolo 5 ovviamente attaglia la disciplina del D.Lgs. 231/2001.

Per quanto riguarda la magistratura, ad esempio, per ben due volte nel corso degli ultimi vent'anni si è messo mano al Codice etico dei comportamenti. La prima volta nel 1996, la seconda volta nel 2010. Il Codice etico è la prima, chiara e netta presa di posizione per chi riveste cariche apicali, su come vuole amministrare l'impresa e su quello che vuole essere una sorta di "marchio di fabbrica" dell'impresa. Ovvero come i dipendenti e coloro i quali rivestono posizioni apicali devono comportarsi all'interno dell'impresa e, soprattutto, quali sono le regole deontologiche e professionali da adottare.

Se caliamo questa affermazione all'interno di un'impresa che tratta con la

pubblica amministrazione ma che, ad esempio, è chiamata a dover svolgere delle gare di appalto per stabilire a quale impresa debba essere o meno affidata la manutenzione di determinati immobili, già il fatto di ispirare il Codice etico dei comportamenti a criteri di trasparenza e soprattutto di diligenza nello svolgimento dell'attività, costituisce un chiaro e netto modo di intendere l'attività e la vita dell'impresa nel rapporto con i terzi.

Le regole del Codice etico si svolgono su un piano deontologico, normalmente sono norme sfornite di sanzione, questo dà una impostazione e una caratterizzazione diversa sulla necessità di capire in che modo, poi, quelle regole debbano essere osservate dall'interno dell'impresa. Se è fondamentale l'adozione di un valido ed efficace modello organizzativo, se è fondamentale che l'Organismo di Vigilanza possa realmente controllare l'attuazione e lo sviluppo del modello organizzativo, è altrettanto necessario però che, all'interno della vita di un'impresa, si prevedano dei meccanismi di sanzione in ipotesi di violazione di quelle norme che sono contenute nel Codice etico comportamentale.

Accanto alla figura sicuramente centrale e di importanza, rappresentata dall'Organismo di Vigilanza, ritengo che il dato empirico sul quale dobbiamo riflettere è quanto, a livello di funzionamento del sistema disciplinare all'interno delle imprese, è stato fatto oggi, quanto questo tema del funzionamento del sistema disciplinare sia avvertito all'interno della vita dell'impresa.

Se il meccanismo del sistema disciplinare interno viene realmente attuato e messo in funzione, si agisce in maniera molto chiara sull'applicazione degli articoli 6 e 7 del decreto legislativo 231 e quindi sulla possibilità concreta di escludere la responsabilità di impresa per i reati commessi da chi riveste posizioni apicali.

La dimostrazione che il sistema disciplinare funziona, perché ad esempio sono stati aperti determinati procedimenti disciplinari nei confronti di dipendenti che non hanno osservato quelle regole comportamentali, costituisce a mio avviso un ulteriore salto di qualità e soprattutto si inserisce in quell'ottica dei meccanismi di prevenzione sui quali oggi è molto aperta la discussione nel nostro Paese, con particolare riferimento al tema e al fenomeno della corruzione. Bisogna capire come far funzionare questo meccanismo del sistema disciplinare. Nella

creazione del codice comportamentale diventa di fondamentale importanza l'individuazione dei settori e degli aspetti che devono poi caratterizzare l'adozione del modello organizzativo. Dunque l'adozione di quelle attività sensibili nella vita e nello svolgimento dell'impresa di fronte alle quali occorre un momento di studio e di riflessione, anche con il contributo dell'Organismo di Vigilanza, per maggiormente modulare e aggiornare le regole da osservare nello svolgimento dell'attività.

Quanto sopra esposto va letto congiuntamente ai risultati che vengono svolti a livello internazionale. Purtroppo, in occasione dei rapporti delle organizzazioni non governative, penso a Transparency International, emerge come l'Italia sul versante della corruzione sia sistematicamente collocata in basso alle classifiche. Su questo pure dobbiamo fare un serio momento di riflessione.

Quei dati si basano sulla percezione della corruzione nel nostro Paese e non su dati oggettivi, cioè che fotografano situazioni di corruzione o di illeciti commessi, ma su interviste sulla base delle quali si elabora una graduatoria.

Penso che questi dati possano essere superati se all'interno del nostro Paese, della pubblica amministrazione e delle stesse società il principio ispiratore è uno solo, ovvero quello dei meccanismi della trasparenza nell'adozione delle decisioni e nell'adozione delle attività. Da questo punto di vista molto è stato fatto in questi anni e possiamo affermare che il D.Lgs. 231/2001 è ormai un dato acquisito.

Non vorrei, però, che rimanesse un dato acquisito solo sulla carta, nell'osservanza delle linee guida della Confindustria. Questo oggi non basta più, occorre una condivisione di spirito, della vera essenza dei principi contenuti nel D.Lgs. 231, soprattutto nell'attuale fase politica e istituzionale che vive il nostro Paese.

Il riscatto del mondo dell'impresa, dell'imprenditoria privata e della pubblica amministrazione passa attraverso la consapevole osservanza di quello che realmente non ha funzionato. I due punti sui quali intervenire ed agire in questo momento sono proprio il codice dei comportamenti e il funzionamento del sistema disciplinare, soprattutto per chi riveste determinate cariche che

maggiormente possono avere un impatto decisivo sulla vita dell'ente.

Mi auguro che questi argomenti di riflessione possano costituire uno spunto per ulteriori occasioni di approfondimento, anche su situazioni specifiche e tematiche rispetto alle quali il mondo della magistratura è molto sensibile ed impegnato, non più solo ed esclusivamente sul versante della repressione penale, ma soprattutto oggi sul versante della prevenzione. È quanto mai fondamentale infatti che la cultura della legalità e la diffusione di quelle che noi chiamiamo buone prassi possano diffondersi a tutto raggio, nell'interesse non solo del singolo o della singola società ma del sistema Paese e di una crescita collettiva di tutti.

Silvia MASSI

Professore Università telematica UNINETTUNO

Organismo di Vigilanza SIDIEF

Il tema della responsabilità sociale delle imprese richiama in una prospettiva ampia quello della responsabilità da reato dell'ente, materia quest'ultima che oltre ad essere stata ormai assorbita dalla collettività sia a livello economico che giuridico, ha principi e contenuti peculiari e ben definiti.

La nozione di responsabilità sociale può essere vista come categoria utile a porre le basi etico-sociali nell'ottica di un'organizzazione virtuosa delle imprese, tra le quali in particolare le realtà che operano nell'ambiente immobiliare. Organizzazione e prospettive alle quali Sidief si allinea compiutamente.

Certamente l'entrata in vigore del sistema del Decreto Legislativo 231/2001, al di là delle più estese e rilevanti conseguenze giuridiche, ha contribuito a modificare la mentalità degli operatori di impresa, nell'ottica di una migliore organizzazione. Innanzi tutto con lo strumento fondamentale, cuore della disciplina, rappresentato dai modelli organizzativi che, ove ben congegnati ed effettivamente attuati nel prevenire i reati, costituiscono il presupposto dell'esonero dell'ente dalle responsabilità. Ma anche altri strumenti possono essere considerati. Pensiamo ad esempio al Codice etico, che rappresenta un insieme di regole che l'ente adotta nei confronti della collettività, nel quadro di un'organizzazione presidiata da significative sanzioni disciplinari, espressione concreta dell'impegno dell'ente verso un'organizzazione davvero virtuosa.

Per misurare l'importanza della disciplina del Decreto 231 non va trascurato che la stessa Legge 190 del 2012, nell'introdurre un sistema per la prevenzione della corruzione nella pubblica amministrazione*, ha posto il problema del coordinamento tra le procedure previste dal Decreto 231, con altre già operanti nell'ente e magari contenute nei modelli organizzativi voluti dal decreto medesimo. In realtà il sistema previsto dalla 190 trae spunto dagli istituti

* In ciò dando seguito alle istanze di riforma di matrice europea e internazionale, per l'adozione di misure più efficaci nella prevenzione e contrasto della corruzione, in particolare per la ratifica della Convenzione del Consiglio d'Europa del 1999 e della Convenzione Onu di Merida del 2003, nonché in ottemperanza delle raccomandazioni (soft law) del Greco e dell'Ocse.

previsti dal D.Lgs. 231/2001**. La Legge 190 infatti, attraverso l'istituzione della Autorità nazionale anticorruzione (che è subentrata alla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'illegalità delle pubbliche amministrazioni), introduce nella pubblica amministrazione, negli enti partecipati nonché negli enti pubblici economici, un meccanismo simile a quello introdotto dal Decreto 231. La Legge 190 prevede 'Piani triennali di prevenzione della corruzione', fortemente ispirati nei contenuti e negli scopi ai modelli organizzativi del Decreto 231. In particolare tali piani devono individuare le attività rispetto alle quali è più elevato il rischio di corruzione, secondo un meccanismo che ricorda precisamente la "mappatura del rischio" del Decreto 231 (art. 1 co. 9, lett. a, L. 190/2012); la pubblica amministrazione deve prevedere meccanismi di formazione, attuazione e controllo delle decisioni idonei a prevenire il rischio della corruzione, veri e propri "protocolli decisionali" (co. 9 lett. b); deve altresì prevedere "flussi informativi" nei confronti del responsabile per la prevenzione (co. 9 lett. c).

Accanto a tali presidi, palesemente ricalcati su quelli previsti per i modelli concepiti dal Decreto 231, altri sono stati previsti, più spiccatamente volti alla tutela dei beni di rilevanza pubblicistica dell'imparzialità, del buon andamento e della trasparenza della pubblica amministrazione. In breve può dirsi che i riflessi del movimento culturale e giuridico che si rispecchia nel Decreto 231 trovano un eminente riscontro nella citata L. 190 del 2012, sempre nella cornice del più ampio concetto di responsabilità sociale verso il quale Sidief ha sicuro interesse imprenditoriale.

** Sul punto in questi termini si esprime A. Rossi, I piani per la prevenzione della corruzione in ambito pubblico ed i modelli 231 in ambito privato, in *Dir. pen. proc. gli speciali*, 2013, 44 ss.

Massimiliano MASUCCI

Professore di Diritto Penale UNIVERSITÀ DEGLI STUDI ROMA TRE

Crescente centralità ha acquisito negli ultimi anni il tema della responsabilità sociale d'impresa. Le sollecitazioni ad una piena consapevolezza del ruolo di "attore sociale", impersonato dall'impresa, hanno senza dubbio dischiuso nuove ed importanti prospettive nel dialogo tra ente, istituzioni e soggetti interessati. Soprattutto negli ultimi tempi si è assistito al progressivo guadagno di centralità della corporate social responsibility nei programmi di politica legislativa dell'Unione europea.

Prescindo da un'analisi delle definizioni via via impresse alla nozione di "responsabilità sociale d'impresa": dapprima, come è noto, centrate sulla "integrazione volontaria dei temi sociali ed ecologici nelle operazioni commerciali e nei rapporti tra imprese e stakeholder" e, quindi, orientate a favorire la spontanea sensibilità di ciascun ente; oggi incardinate sulla diversa idea di una «responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società», con una marcata prevalenza dei profili prescrittivi. Su questi ultimi vorrei concentrare la mia analisi, sia pur dalla particolare angolazione del penalista.

L'azione socialmente responsabile dell'impresa, che l'Unione europea si prefigge di promuovere, assume quali punti di riferimento gli obiettivi e i contenuti fissati da una serie di fonti. Costituiscono collaudati standard internazionali il Patto mondiale (Global Compact) delle Nazioni Unite, i principi guida su imprese e diritti umani delle Nazioni Unite (Guiding Principles on Business and Human Rights) in attuazione del quadro di riferimento «Proteggere, Rispettare e Rimediare» («Protect, Respect and Remedy» Framework), gli orientamenti dell'OCSE per le imprese multinazionali, la norma ISO 26000 dell'Organizzazione internazionale per la normazione, la dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale dell'Organizzazione internazionale del lavoro, la Global Reporting Initiative o altri standard internazionali riconosciuti. Ad essi vanno aggiungendosi anche standard dell'Unione europea, quale il sistema di ecogestione e audit EMAS.

Ora, al di sotto di tali standard - penso, primo fra tutti, alle linee guida dell'OCSE

destinate alle multinazionali - si svolge il filo di una costante richiesta di attenzione al rispetto dei diritti umani, alla salvaguardia dei lavoratori, innanzi tutto della loro salute e sicurezza, alla ripulsa dei fenomeni di corruzione, tanto nella dimensione pubblica che privata.

Quali gli strumenti che l'impresa attenta, sensibile, consapevole dovrebbe mettere in campo per conseguire gli obiettivi? Sono, in larga misura, strumenti convergenti con quelli che il D.Lgs. 231/2001 alimenta per la prevenzione del "rischio reato": in estrema sintesi, un'adeguata organizzazione interna, ispirata all'adozione di sistemi e collegati protocolli operativi che impediscano la commissione di reati; prima ancora, l'adesione ad una cultura d'impresa ispirata al valore della legalità. Basti pensare, sotto questo profilo, al ruolo indubbiamente centrale che nella definizione dei contenuti dei modelli organizzativi spetta ai Codici etici: anzitutto da vedere, a mio avviso, come rappresentazioni dell'etica della legalità positiva, coltivata nell'impresa.

Penso anche, venendo all'oggi, alla produzione legislativa sul cosiddetto whistleblowing (l. 30.11.2017, n. 179), che nelle intenzioni vorrebbe proprio potenziare la visione della legalità come valore non solo coltivato ma concretamente "presidiato" dal personale dell'ente.

L'aspetto sul quale vorrei più soffermarmi, guardando ai trend legislativi sviluppati nell'esperienza recente, è senz'altro quello degli obblighi ed oneri dichiarativi indirizzati all'impresa per la comunicazione ufficiale della propria attività "socialmente responsabile".

Mi riferisco alla direttiva 2014/95/UE del 22.10.2014 ed al suo decreto attuativo, il D.Lgs. 30.12.2016, n. 254. La filosofia è alla base di questa legislazione è esplicitata nel considerando 6 della direttiva: «talune imprese di grandi dimensioni sono tenute a elaborare una dichiarazione di carattere non finanziario contenente almeno le informazioni sociali e ambientali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva. La dichiarazione dovrebbe comprendere la descrizione delle politiche adottate in materia, dei risultati conseguiti e dei rischi connessi e dovrebbe essere inclusa nella relazione sulla gestione dell'impresa interessata. La dichiarazione di

carattere non finanziario dovrebbe altresì contenere informazioni sulle procedure in materia di dovuta diligenza applicate dall'impresa, tra l'altro per quanto riguarda le catene di fornitura e subappalto delle imprese, ove opportuno e proporzionato, onde individuare, prevenire e attenuare le ripercussioni negative esistenti e potenziali».

Questa filosofia pervade l'impianto del D.Lgs. 254/2016; non mancando talune differenze meritevoli di segnalazione.

Tra le altre, mi sembrano di interesse i contenuti della dichiarazione di carattere non finanziario*.

Per stabilire gli effetti che derivano da tale dichiarazione, occorre precisare che la dichiarazione, oggetto di pubblicazione tramite il deposito presso il registro delle imprese, è oggetto di specifica attività:

- di verifica della sua predisposizione
- di attestazione «circa la conformità delle informazioni fornite rispetto a

* Secondo l'art. 3 del decreto, la dichiarazione comprende: «1. La dichiarazione individuale di carattere non finanziario, nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, copre i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa, descrivendo almeno:

a) il modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa, ivi inclusi i modelli di organizzazione e di gestione eventualmente adottati ai sensi dell'articolo 6, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, anche con riferimento alla gestione dei suddetti temi;

b) le politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di dovuta diligenza, i risultati conseguiti tramite di esse ed i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario;

c) i principali rischi, generati o subiti, connessi ai suddetti temi e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, ove rilevanti, le catene di fornitura e subappalto;

2. In merito agli ambiti di cui al comma 1, la dichiarazione di carattere non finanziario contiene almeno informazioni riguardanti:

a) l'utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, e l'impiego di risorse idriche;

b) le emissioni di gas ad effetto serra e le emissioni inquinanti in atmosfera;

c) l'impatto, ove possibile sulla base di ipotesi o scenari realistici anche a medio termine, sull'ambiente nonché sulla salute e la sicurezza, associato ai fattori di rischio di cui al comma 1, lettera c), o ad altri rilevanti fattori di rischio ambientale e sanitario;

d) aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, incluse le azioni poste in essere per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali;

e) rispetto dei diritti umani, le misure adottate per prevenirne le violazioni, nonché le azioni poste in essere per impedire atteggiamenti ed azioni comunque discriminatori;

f) lotta contro la corruzione sia attiva sia passiva, con indicazione degli strumenti a tal fine adottati».

quanto richiesto dal presente decreto legislativo e rispetto ai principi, alle metodologie e alle modalità previste dal comma 3. Le conclusioni sono espresse sulla base della conoscenza e della comprensione che il soggetto incaricato di effettuare l'attività di controllo sulla dichiarazione non finanziaria ha dell'ente di interesse pubblico, dell'adeguatezza dei sistemi, dei processi e delle procedure utilizzate ai fini della preparazione della dichiarazione di carattere non finanziario».

L'attestazione è resa da soggetto abilitato alla revisione legale dei conti.

Gli enti non soggetti alla revisione legale possono redigere e pubblicare la dichiarazione, apponendovi una specificazione di conformità al D.Lgs. 254/2016.

Ricorrendo i requisiti dimensionali specificati nell'art. 7, co. 3 (meno di 250 dipendenti; stato patrimoniale inferiore a 20 milioni; totale dei ricavi netti inferiore a 40 milioni) è possibile derogare all'attività di controllo tramite revisione legale.

Ci si può domandare, al proposito, se quella configurata dal legislatore costituisca, in qualche modo, una forma di "certificazione" del modello 231 o, comunque, un'attività assimilabile.

In tal senso potrebbe indirizzare la circostanza che la legge si premuri di chiarire che presupposto dell'attestazione siano la conoscenza e la comprensione dell'ente e dei suoi presidi interni, delineando con ciò sia l'oggetto dell'attività, vale a dire la realtà organizzativa dello specifico ente, sia la metodologia ad essa sottintesa, nel senso di non ridurla necessariamente a mera verifica documentale.

Quale che debba essere la risposta all'interrogativo e impregiudicate le acquisizioni interpretative che potranno registrarsi, sembra in ogni caso che l'attestazione sia idonea a ingenerare un affidamento "qualificato" nella bontà dell'organizzazione dell'ente, anche nell'ottica del D.Lgs. 231/2001, potendo perciò inquadrarsi nel modello di una legislazione che non si limiti a imporre,

ma “incentivi” la responsabilità sociale anche nell’ottica della prevenzione del crimine.

Un affidamento “qualificato” appare, nella specie, anzitutto quello che, sulla scorta della dichiarazione di carattere non finanziario, vieppiù se attestata, il pubblico, le istituzioni e gli interlocutori tutti dell’ente possono riporre nella correttezza della sua organizzazione, con specifico riguardo alla prevenzione di illeciti penali. Affidamento “qualificato”, altresì, del personale interno e dei soci, che potranno trovare nell’attestazione un giudizio formalizzato sull’adeguatezza del proprio sistema, al di fuori e prima dell’intervento della magistratura nell’ambito del procedimento penale per l’accertamento di responsabilità da reato dell’ente. In una certa ottica, infine, potrebbe prospettarsi un affidamento ‘qualificato’ anche della magistratura medesima, perché l’attestazione, pur non veicolando - beninteso - alcuna presunzione di attitudine preventiva e di efficace attuazione del modello, potrà pur sempre essere spesa quale biglietto da visita dall’ente che sia stato concretamente ritenuto ben attrezzato, nella prospettiva della prevenzione del reato.

Francesco PERRINI

Professore di Finanza Aziendale e Immobiliare e direttore del Sustainability Lab, SDA Bocconi School of Management, Milano

La mia analisi riguarderà lo sviluppo sostenibile e la responsabilità sociale delle imprese nel settore immobiliare. Partendo dalla definizione aziendalistica di responsabilità sociale, che si rifà alla Comunicazione dell'Unione europea del 2001 c.d. «green paper», a quella del 2002 sulla sostenibilità del business, il c.d. «white paper», fino alle più recenti Comunicazioni dove si parla di “integrazione su base volontaria da parte delle imprese delle istanze sociali e ambientali nelle loro attività in tutta la catena del valore e nelle interazioni con tutti gli stakeholder”. Tale concetto spinge l'impresa ad andare oltre la legge, oltre la compliance e a fare qualcosa di più.

Qualcuno lo fa perché ci crede, per i valori etici, per tradizione familiare o del territorio e altri lo fanno perché conviene! Oggi è abbastanza riconosciuto che investire in sostenibilità ambientale e responsabilità sociale conviene anche in termini economici. Cercherò di dimostrarlo con alcune considerazioni a tre differenti livelli nel settore immobiliare.

Il primo livello è quello delle istituzioni e delle amministrazioni pubbliche che devono occuparsi di politiche, processi, pianificazione e sviluppo del mercato immobiliare.

Il secondo livello di analisi, che è centrale per le imprese in termini di finanza aziendale e immobiliare, riguarda le società del mercato immobiliare. Queste possono dividersi in due grandi categorie e sono due operatori completamente diversi. Le prime sono le società quotate in borsa che nel settore immobiliare, in particolare, sono poche, ma possiamo ritenere, allargando il concetto, che anche le SGR e i fondi immobiliari fanno parte di questo gruppo di “grandi imprese” trasparenti, sottoposte a vigilanza e regolamentazioni specifiche, anche definibili “public company”. Vi sono poi circa un milione di imprese che fanno parte della filiera immobiliare e delle costruzioni che, fatta eccezione per qualche centinaia di unità, sono tutte piccole e medie imprese, naturalmente non quotate, quindi con problematiche che tutti ben conosciamo collegate alla as-

senza di codici etici, di una completa compliance con le leggi, ove si verificano a volte anche problematiche legate alla corruzione. È un mondo più opaco. In più le Pmi non quotate sono per lo più microimprese, per la gran parte con pochissimi dipendenti, dove queste problematiche sono ancora più evidenti.

Da ultimo, il terzo livello di analisi è l'asset immobiliare: da costruire, restaurare, riqualificare, gestire, ecc.

Con riferimento al primo punto, il livello di politiche e di pianificazione del mercato immobiliare, vorrei proporre alcune riflessioni. Oggi credo che bisognerebbe andare nella direzione dello sviluppo sostenibile, si parla tanto dei fenomeni c.d. mega trend che vanno dalla globalizzazione alla digitalizzazione all'emergenza climate change, dove le regole e i comportamenti sono quelli internazionalmente riconosciuti che devono rispettare alcuni standard. Dal 2002, per esempio, anno in cui la Cina ha iniziato ad esportare in Europa e negli Stati Uniti la sua manifattura, stranamente, il global warming ha registrato il suo più grande impatto. Dal 2002 al 2017 (l'anno scorso è stato l'anno più caldo della storia da quando si prendono le rilevazioni), il cambiamento climatico in termini di riscaldamento del pianeta ha praticamente registrato un incremento che prima si era avuto dal 1880 al 2002. È quindi chiaro che c'è una problema.

Perché interessa l'immobiliare? Perché l'impatto ambientale sul climate change è provocato per il 40 per cento circa dagli immobili, da un lato per i consumi energetici, dall'altro per le emissioni inquinanti. Anche perché tra questi macro fenomeni vi è anche l'urbanizzazione, la concentrazione sempre più importante delle persone nelle città. Sulla cartina geografica in Italia noi conosciamo anche i paesi e i comuni che hanno 250 abitanti, mentre in Cina se una città non ha 10 milioni di abitanti non la si trova sulle cartine geografiche per stranieri. C'è quindi un'urbanizzazione che impatta sull'immobiliare, sul climate change e sulla globalizzazione in maniera rilevante. Tutto questo che cosa ha provocato a livello istituzionale? Si ricordano, per esempio:

- l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, che è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per

lo Sviluppo Sostenibile - Sustainable Development Goals, SDGs - che rappresentano obiettivi comuni su un insieme di questioni importanti per lo sviluppo

- l'Accordo di Parigi sul clima, COP 21, firmato da 175 Paesi il 22 aprile 2016, giornata mondiale della Terra. L'accordo punta a limitare il riscaldamento globale tra 1,5°C e 2°C ed è in linea con le ultime ricerche scientifiche.

la Commissione europea, con tutti i pro e i contro, ha "imposto" dei programmi nelle varie aree della sostenibilità e della responsabilità, che sono tipicamente l'energia e l'ambiente, che impattano sul real estate e ha fatto sì che queste istanze entrassero nell'agenda dei governi. È evidente che l'agenda di governo dovrebbe guardare non a che cosa faremo domani mattina, ma a come nel 2030 rispetteremo l'ambiente, la riduzione dell'inquinamento e così via.

Da questo punto di vista è molto interessante come nel mercato immobiliare i livelli si stratifichino e, sotto le policy che possono fare i ministeri o il livello governativo, si arriva fino alle amministrazioni locali che devono implementare, nei piani regolatori e negli altri strumenti, la pianificazione edilizia che dovrebbe andare nella direzione di rispettare i principi dello sviluppo sostenibile. Le policy possono arrivare dalle Nazioni Unite, dalla Commissione europea, dal Governo, ma poi l'implementazione, ossia migliorare questo impatto sul mercato, chiaramente sta alle amministrazioni locali che la devono pianificare.

La mega frammentazione dei mille comuni e di tanti differenti livelli decisionali istituzionali e l'impatto di molti investimenti immobiliari su aree di colore "politico" differente spesso porta ad avere visioni differenti che possono provocare degli impedimenti, dei rallentamenti o degli stop negli investimenti stranieri. In Spagna o a Londra, in due o tre anni si ottengono tutti i permessi e si può realizzare tutto in dodici mesi; in Italia ci vogliono sette - dieci anni, secondo alcune stime di esperti di settore. Anche questo fa parte dello sviluppo sostenibile. Le imprese, infatti, sostengono gli investimenti se c'è un ritorno finanziario, ma se da un lato compliance, sostenibilità e responsabilità sociale vengono percepite come un costo, e dall'altro il ritorno finanziario si ha a partire dal decimo anno o più, tutto ciò non può essere visto come un investimento attrattivo. Se invece

vi è un ritorno più veloce, e il costo lo considero come un investimento, allora il ritorno positivo dell'investimento ha un impatto sull'impresa stessa in termini di creazione di valore.

Passando al secondo livello, il mercato immobiliare, esso è molto frammentato e composto per la gran parte da piccole e medie imprese, mentre è interessante vedere che cosa sta succedendo nelle aziende quotate nel mondo e nelle società vigilate. Secondo recenti studi, il mercato degli investitori che applicano principi di responsabilità sociale e sostenibilità ambientale, che rispettano i principi delle Nazioni Unite PRI (Principles for Responsible Investment) o altri standard, oggi è pari al 30 per cento del mercato. Questo vuol dire che, se il mercato finanziario è pari a 100 e un'impresa immobiliare è sostenibile, le sue azioni possono essere comprate da tutti i soggetti. Se invece l'impresa immobiliare non è sostenibile, quindi non è dotata di un rating etico, di responsabilità sociale e ambientale, non sarà investibile dal 100 per cento dei soggetti, ma soltanto dal 70 per cento.

Nel 2015 questa percentuale di investitori non era del 30 per cento ma solo del 10 per cento. Secondo studi recenti, nel 2025 - ma per alcuni anche prima - il 70-30 sarà 30-70 a favore della sostenibilità. Vuol dire che nel giro di poco più di cinque anni chi è quotato e non rispetta parametri di responsabilità sociale e di sostenibilità ambientale, quindi va oltre la compliance, avrà un mercato di investitori potenziale che è pari al solo 30 per cento del mercato mondiale.

Nel settore immobiliare questo ragionamento è probabilmente meno impattante, perché ci sono poche società quotate. Sulle 2.700 principali analizzate da Dow Jones Sustainability e da Sustainalytics solo 172 sono società immobiliari o di costruzioni nel mondo. Queste 172 - pochissime sono in Italia - hanno un rating che tecnicamente si valuta sui fattori c.d. ESG (Environmental, Social and Governance), cioè che rispettano principi di sostenibilità ambientale, responsabilità sociale e trasparenza della governance, quindi di compliance; in un range che va da 0 a 100 è pari a 55, al limite della sufficienza. Nel tempo tali imprese stanno migliorando e aumentando perché man mano che si aggiorna il percorso normativo, che aiuta le imprese ad andare in tale direzione, aumenta il numero di soggetti e delle cose che si fanno, si investe di più in asset immobiliari con principi di gestione sostenibile responsabile e aumenta il rating ESG di tali società.

Quello che conta è se si ha una vera governance trasparente e sostenibile (allora si rispetta la legge e si va oltre i codici di autodisciplina) e se questa strategia e questa attività sono integrate nella strategia di business. Se io faccio lo yogurt, lo devo fare in maniera sostenibile, bio, pochi imballaggi, rispettare tutte le normative. Se passiamo al settore immobiliare, si dovrà investire in asset che abbiano questi requisiti, meno emissioni inquinanti, minori consumi energetici e tutti gli aspetti che rendono l'immobile sostenibile. Si crea quindi un circolo virtuoso, nel senso che per far sì che il rating ESG aumenti, che il costo del capitale sia più basso e il prezzo in borsa sia più alto, si deve integrare il più possibile la responsabilità sociale nel core business e, quindi, passare a fare investimenti immobiliari di tipo responsabile.

Passando al terzo livello, dell'asset immobiliare, quindi dell'investimento, al di là del trend positivo che porta più imprese immobiliari a essere socialmente responsabili e sostenibili, in Italia vi è anche una spinta che viene dalla recente normativa sull'informazione non finanziaria, ovvero gli enti di interesse pubblico devono redigere la dichiarazione di non financial e diversity indicators, cioè devono rendicontare i fattori ESG. Chi già investiva in responsabilità sociale e sostenibilità oggi è avvantaggiato perché non deve impostare qualcosa da zero; chi ha qualcosa da raccontare ovviamente riempie questa DNF e va avanti. Gli investimenti, invece, possono essere agevolati dalle politiche, dai processi di pianificazione e sviluppo a livello nazionale e delle amministrazioni locali, possono essere fatti dalle società quotate che hanno interesse a vedere rivalutati i propri titoli e non solo i propri investimenti, ma c'è un'ulteriore soggetto che spinge in questa direzione.

Da qualche anno il Real Estate Management Institute ha fatto una serie di indagini sugli immobili green ed è andato a vedere perché si sviluppa questo mercato. Molti pensavano perché le SGR e le società quotate che hanno un rating ESG spingono in questa direzione, quindi per motivi esterni, non di business. Invece, vi sono due motivi di business: il primo è che spesso il cliente, il locatore, soprattutto di qualità, oggi vuole comprare case che abbiano un impatto energetico molto basso o addirittura nullo, con soluzioni che vanno nella direzione dello sviluppo sostenibile. Il secondo è il digitale che, fra gli altri effetti positivi, può ridurre i consumi e aumentare l'efficienza. C'è, quindi, una richiesta da parte

del cittadino, cliente, risparmiatore di asset immobiliari “sostenibili”.

Un altro dato interessante della ricerca è che il tasso di occupazione è maggiore negli asset sostenibili, è meno volatile il rendimento e il valore delle transazioni può essere fino al 18 per cento in più rispetto agli edifici “convenzionali”. È chiaro che dal punto di vista della gestione del prodotto immobiliare si hanno una serie di vantaggi oggettivi anche nell'immediato e questo dovrebbe spingere a pensare alla responsabilità sociale non come un costo ma come un investimento, che non si fa solo per cittadinanza o per credenza, ma anche per convenienza, perché il business va in quella direzione. Il cliente, locatario o acquirente, vuole vivere in ambienti abitativi più sani, con costi di gestione più bassi ottenuti grazie alla maggiore efficienza. Questo ha un impatto sul valore dell'immobile.

Ci sono ulteriori elementi che possono spingere ad andare in questa direzione per migliorare la CSR o la sostenibilità: c'è tutto il mondo delle certificazioni Leed per gli immobili o delle certificazioni di sostenibilità per i costruttori; oggi si può facilmente costruire un nuovo edificio secondo principi di costruzione sostenibile, rispettare i principi per ottenere una certificazione sostenibile, certificazioni energetiche a impatto zero, ecc. È ovvio che le cose si possono fare, c'è qualche investimento in più all'inizio ma sono convinto che, se proiettiamo questi flussi di cassa sull'orizzonte temporale che ricordavo prima, sicuramente tali investimenti non sono un costo che riduce l'utile dell'anno ma hanno la loro convenienza.

Rispetto alla volatilità, volevo dare alcuni numeri. Ricordo che la definizione più diffusa oggi di CSR è del 2001 del già citato Libro verde della Commissione europea. Prima, anche se esisteva la sostenibilità o responsabilità sociale, ognuno ne dava la propria definizione. Da quell'anno sono passati più di quindici anni, quindi si possono fare degli studi decennali longitudinali che statisticamente sono validi. Di questi studi sui performance outcomes della Corporate Sustainability - non per il real estate, ma in generale - ce ne sono quasi 2.000 validi empiricamente, pubblicati su riviste scientifiche con standard internazionale, e nella maggior parte degli studi emerge che la performance del campione di imprese sostenibile è superiore rispetto al campione non sostenibile. In pochi casi viene verificato il contrario. Vi è infine un 20-30 per cento circa di questi studi che non arriva ad un risultato e che si può considerare neutrale o statisticamente non rilevante.

Le performance di questi studi con risultati positivi presentano risultati interessanti, per esempio nella borsa statunitense, secondo Eccles, Ioannou & Serafeim (2014), la media di rendimento è di 22,60 dollari per le imprese sostenibili contro 15,40 del gruppo non sostenibile.

Tornando infine alla “volatilità”, che abbiamo usato parlando di asset immobiliari, essa è davvero importante. La volatilità dei titoli azionari delle società quotate è molto variabile. Uno studio che ha indagato le strategie di sopravvivenza nel lungo periodo (che è l'orizzonte temporale degli immobili), dimostra che il tasso di default delle imprese sostenibili è di circa il 71 per cento più basso rispetto alle altre imprese non sostenibili.

Spero che questi dati abbiano evidenziato che convenga.

Cito, in conclusione, il bellissimo lavoro che ha fatto la Fondazione Catella con il Forum per la Finanza Sostenibile, in cui vi sono le linee guida per l'investimento immobiliare sostenibile e responsabile, dove di fatto sono ricordati in maniera sistematica i criteri a cui ho brevemente accennato.

Fabio MANIORI

Avvocato STUDIO MANIORI, UNIVERSITÀ DI TRIESTE

Due principi cardine che vorrei approfondire sono: sovrastruttura o struttura? Se il coacervo di norme che regolano la compliance intesa in senso ampio è, o viene inteso, come una sovrastruttura, difficilmente potrà avere un senso e un valore economico.

Il secondo elemento è l'“investimento”: se si investe in compliance, evidentemente deve esserci anche un ritorno su questo investimento: da qui la questione delle metriche e della valutazione dell'impatto della compliance. Sicuramente la compliance ha un impatto in termini di costi. Io mi sono occupato molto, nell'ambito della mia carriera professionale, del settore assicurativo, che è un settore regolamentato: si calcola che circa un dipendente su quattro sia dedicato a funzioni lato sensu di compliance o di controllo e questo è un costo certo. Se da questo costo certo deriva o non deriva un vantaggio economico, è proprio quanto dovrà dimostrare il buon operatore di compliance.

Vorrei fare una brevissima panoramica su quali sono le tendenze moderne della compliance intesa in senso ampio. Innanzitutto ci stiamo spostando da un orizzonte di check-list puntuali, di norme molto prescrittive sul dettaglio, a una principle based regulation, ciò vuol dire che si dettano dei principi generali e poi è responsabilità dell'impresa interpretarli e attuarli. Di qui l'altro principio cardine, accountability, autoresponsabilità dell'impresa: devo fare un self-assessment e in base a questo devo io stesso giudicare se il modello che mi sono dato è un modello coerente o meno. Chiaramente c'è un po' meno sicurezza ma c'è molta più libertà, e la libertà è un valore.

Ho preso in prestito un'espressione che sta nel nuovo GDPR, il regolamento sulla privacy che sta per entrare in vigore proprio il 25 maggio, a pochissimi giorni. Il regolamento parla di privacy by design e privacy by default, io parlerei in senso più ampio di compliance by design e by default, quello che, come ci è stato raccontato, Sidief ha inteso fare fino dal momento della sua fondazione. La compliance deve essere completamente inserita nei processi aziendali ma, se questo è vero, non deve essere una sovrastruttura ma deve essere parte

della struttura. Da qui il concetto di business oriented compliance: l'operatore di compliance deve essere in grado di integrarsi nelle logiche di business e riutilizzare i meccanismi che vengono messi a sua disposizione come strumenti di governo e non meramente strumenti di controllo. Strumenti, quindi, che sono orientati essi stessi al business e alla produzione di valore. Tutto questo può portare a vari effetti: uno di questi, non il principale ma sicuramente uno di quelli che viene tenuto presente dagli amministratori delegati al momento di prendere decisioni sull'investire o non investire in compliance, è quello dei programmi cosiddetti di leniency, quindi l'esclusione o la riduzione delle sanzioni che derivano, ad esempio, dal D.Lgs. 231/2001, dalla compliance antitrust, da varie normative settoriali.

Vediamo quali sono le tendenze della moderna compliance. Innanzitutto chi come me si occupa di compliance da anni ha sempre avuto un certo fastidio nel parlare di funzioni di controllo in senso proprio. La compliance è una funzione di governance e questo è stato finalmente riconosciuto, per esempio, in ambito assicurativo dalla normativa Solvency II e dai regolamenti attuativi di IVASS, che finalmente stanno parlando delle cosiddette funzioni fondamentali, tra cui la compliance, come strumenti di governance. Ancora una volta non stiamo parlando di una sovrastruttura ma di una struttura, che è un potente tool che il vertice aziendale stesso deve utilizzare per assicurarsi che il business venga svolto nel modo più opportuno e più produttivo.

Un esempio di questa differenza tra sovrastruttura e struttura è il cosiddetto Modello di Organizzazione e Gestione previsto dal D.Lgs. 231/2001. Molti modelli di organizzazione e gestione, infatti, sono stati sostanzialmente pensati e redatti esclusivamente ai fini di tale normativa. La fonte legislativa, però, non dice nulla di tutto questo: dice che usufruisce di tutti i vantaggi ivi previsti l'imprenditore che ha una propria organizzazione aziendale. Non è quindi il documento chiamato "Modello di organizzazione, gestione e controllo" che costituisce l'organizzazione aziendale, ma tale documento è meramente descrittivo di un'organizzazione che dovrebbe già esserci se l'impresa ha fatto bene il suo mestiere. Addirittura questo Modello redatto ai fini 231 potrebbe anche mancare, quello che è necessario è l'Organismo di Vigilanza ex 231. Il modello deriva assolutamente e direttamente dal modello organizzativo che la società si è data

e non da un esercizio fatto esclusivamente ai fini di rispettare una delle tante normative in materia di compliance.

Quale è allora la mission di coloro che in azienda si occupano di compliance? È sicuramente l'esclusione dei rischi, ma anche, secondo me - e ho sempre fatto modificare in questo senso la mission dei servizi di cui ho avuto la responsabilità in ambito aziendale - la massimizzazione delle opportunità.

Un altro importante concetto da chiarire è la distinzione tra la certezza e la probabilità. Stiamo trattando di attività di gestione di rischi e il rischio per definizione ha una natura probabilistica, non si può mai arrivare alla certezza del risultato. Ciò vuol dire che è importante che, da un lato, in ambito aziendale si prenda coscienza del fatto che la perfezione non c'è, che non si intenda far finta che la perfezione ci sia, perché senza una gap analysis non si riesce neanche a migliorare eventuali problemi che ci possono essere; dal punto di vista del controllo giudiziale ex post rendersi conto che, ovviamente, bisogna mettersi in una posizione ex ante e quindi capire che strumenti aveva a disposizione l'impresa nel momento in cui ha preso una determinata decisione di carattere organizzativo.

Infine le metriche, ovvero la valutazione della compliance: se si tratta di buona o cattiva compliance e soprattutto se è una compliance efficace, che è servita agli obiettivi di governance e non soltanto di controllo che l'azienda si è data. Le metriche in questo caso devono essere sicuramente qualitative, ma non possiamo prescindere anche da metriche di carattere quantitativo. Si tratta di un percorso ancora poco esplorato, però vi sono degli studi, anche se di carattere empirico ed episodico, che si sono avventurati su questo tema.

Provo a fare una piccola verticale sulle metriche, a partire da quelle un po' più esotiche, quali per esempio il GPI (Genuine Progress Indicator) che include tra gli elementi di valutazione anche ad esempio il costo della criminalità. Si tratta di un meccanismo utilizzato per valutare la corporate social responsibility, quindi l'impatto sociale delle decisioni prese a livello statale ma anche a livello aziendale. Stati come il Bhutan hanno inserito, accanto o al posto del classico GPI, l'indicatore GNH (Gross National Happiness), cioè la "felicità interna lorda". Chiaramente è un po' difficile convincere un imprenditore ad adottare una metrica del genere.

Volendo andare su metriche di carattere più quantitativo vi sono altre possibilità. Ad esempio, nella valorizzazione del marchio, che è un discorso già di per sé abbastanza difficile da effettuare in ambito aziendale, abbiamo sicuramente un concetto di valore del marchio correlato alla capacità di vendita, e questa è sicuramente correlata alla percezione che il pubblico ha dell'impresa e della sua intera immagine, quindi anche del fatto che l'impresa tuteli adeguatamente il cliente. Questo è garantito dalla compliance. Una parte del valore del marchio è sicuramente attribuibile anche a una buona attività di compliance. Difficile è andare nell'ambito di una già complessa valutazione del marchio d'impresa ad attribuire la quota di valore derivante dalla compliance.

Vi sono poi una serie di studi di carattere empirico, però con ampia diffusione a livello internazionale, che si basano sull'indicatore cosiddetto Tobin's Q, ovvero il valore di sostituzione degli asset di un'impresa. Alcuni economisti sono convinti che sia la metrica più adeguata per valutare il valore di una buona compliance, di una buona governance o di una buona corporate social responsibility. Per esempio degli studi in ambito neozelandese hanno verificato in maniera empirica che le società che seguono il codice di autoregolamentazione proposto dalla borsa locale hanno un valore superiore rispetto alle altre. Altri studi empirici dimostrano che le società che adottano una buona corporate social responsibility hanno anch'essi un indice Tobin's Q favorevole. La stessa analisi è stata condotta in relazione al codice di autodisciplina di carattere europeo.

Chiaramente non è una conclusione scientifica finale, però mi sembra un percorso di analisi molto interessante da proseguire perché se non riusciamo a convincere l'imprenditore che la compliance è un investimento e non un costo, non si potrà andare molto avanti. Il ruolo dell'imprenditore e il ruolo del vertice aziendale è assolutamente fondamentale, perché senza un endorsement del vertice non potrà mai esserci un'attività di compliance efficace.

Quali controlli? Sono finiti i tempi della checklist, della regola puntuale, quindi bisognerà anche accettare un margine di incertezza superiore. Occorre prestare attenzione a tutta una serie di rischi. Quando un Consiglio di Amministrazione deve approvare dei piani di compliance, chiede una garanzia sul fatto che ciò che la struttura interna ha predisposto sia giusto e corretto. C'è talvolta la

tentazione di chiedere al consulente esterno di rifare per intero il lavoro, con una duplicazione di attività e di costi; questo evidentemente non è il modo più efficiente ed efficace di fare compliance. Allora qual è il metodo di controllo che a livello di Consiglio di Amministrazione e a livello di Comitato per il controllo interno deve essere adottato? È un controllo di tipo diverso, che deve essere basato sul processo e non necessariamente sull'attività puntualmente svolta.

Quali sono dunque le competenze del controllore? Ci sono delle regole relative alla composizione dei Consigli di Amministrazione che derivano sia dai codici di autodisciplina che da discipline di carattere settoriale, come ad esempio quelle del settore bancario e del settore assicurativo, che richiedono competenze specifiche ai componenti dei Consigli d'Amministrazione. Chiaramente bisogna distinguere tra le competenze del consiglio nel complesso e le competenze del singolo consigliere.

Ad ogni singolo consigliere che cosa è richiesto? Andare a vedere nel dettaglio il modello interno Solvency II che consta letteralmente di un numero elevatissimo di pagine? Nessuno, nemmeno l'esperto di settore è, evidentemente, in grado di farlo. Come meccanismo di controllo allora non c'è la sostituzione del giudizio ma il cosiddetto challenging, ossia bisogna verificare il processo, quali sono le assumption di base prese in considerazione da chi propone il modello e che cosa succederebbe se queste fossero modificate. È il meccanismo del challenging quello che il controllore strategico deve adottare per assicurarsi una compliance di carattere efficace. Il controllo aziendale, quindi, deve essere sul processo e non sul risultato di ogni singolo processo. Se il processo è bene impostato, deve produrre, per definizione, un risultato accettabile.

Attenzione a un altro concetto cardine che è quello dell'interdisciplinarietà. A volte, soprattutto nelle attività di compliance, quindi di controllo normativo piuttosto che di risk management, c'è un rischio di settorialità derivante dal fatto che l'operatore, il compliance officer è spesso di estrazione legale. Il rischio, quindi, è che si faccia un controllo di carattere esclusivamente giuridico-formale, laddove invece, per tutto quanto esposto prima, il controllo non deve presentare esclusivamente tale caratteristica. La teoria delle decisioni è fondata su una branca della matematica, in particolare sulla matematica statistica.

Per definizione la statistica non dà una certezza, quindi ancora una volta bisogna accettare da un lato il margine dell'incertezza e dall'altro che nell'effettuare un controllo vanno utilizzate delle competenze di carattere trasversale, che non sono né di carattere esclusivamente giuridico, né di carattere esclusivamente matematico-statistico, né di carattere esclusivamente aziendalistico. Serviranno quindi più professionalità per svolgere il controllo.

Un esempio molto semplice nell'ambito dell'immobiliare: esiste forse il giusto valore dell'immobile? Due periti potranno mai arrivare a determinare in maniera puntuale l'esatto identico valore per uno stesso immobile? Evidentemente no. Una delle due perizie è sbagliata? Nemmeno questo è vero. Devo essere in grado di accettare il concetto che devo controllare il processo, come è stata effettuata la perizia, quali sono le assumption a base della perizia stessa, come è stato svolto il processo logico. Dopodiché, se riesco a tracciare questo processo, potrò controllare che sia immune da vizi di carattere logico. Non potrò però avere la pretesa che tutti, ripercorrendo quel procedimento, arrivino al medesimo e identico risultato. Questo è un altro dei punti centrali. Ancora una volta controllo sul processo e non sul risultato, giudizio ex ante e non giudizio ex post.

Avviandomi alle conclusioni, arriviamo al concetto di processo. Siamo partiti da una domanda: c'è del valore aggiunto in questa attività di compliance, di controllo, di buona governance, di corporate social responsibility? Se c'è del valore aggiunto, e io ne sono convinto, dobbiamo anche trovare il modo di misurarlo perché altrimenti non riusciremo a convincerne i nostri interlocutori, in particolar modo gli imprenditori. Come abbiamo visto, delle metodologie, ancorché a livello un po' embrionale, ci sono; si tratta di svilupparle e trovare insieme un percorso per poter dimostrare l'esistenza di un valore aggiunto.

Questo consente il coinvolgimento dei vertici, che non può esserci se non sono convinti del fatto che i soldi spesi in compliance o in buona governance sono un investimento, perché gli investimenti per definizione devono dare un ritorno. Se però c'è il coinvolgimento dei vertici, c'è anche l'endorsement dei vertici e quindi la compliance, che è uno strumento di governance e non di controllo, recupera pienamente il suo ruolo e lo svolge in maniera efficiente.

L'ultimo anello, forse il più importante, è il controllo giudiziale. Bisogna fare cultura e condividere tra magistratura, operatori nell'ambito giudiziale (avvocati, consulenti) e operatori nell'ambito della compliance concetti e metriche, in modo che poi possa essere dato il giusto riconoscimento, anche in ottica di programmi, anche in ottica 231, alle attività svolte in maniera conforme alla legge e ai buoni principi aziendalistici e di governance.

Federico SUTTI

Italy Managing Partner DENTONS

Vorrei con il mio contributo entrare nel concreto nell'ambito del real estate e del sottostante e proporre alcuni temi, a partire dai non-performing loans, il 50 per cento dei quali ha sottostante real estate.

Oggi sono 250 miliardi fra sofferenze ed unlikely to pay. Abbiamo, quindi, 125 miliardi di asset in difficoltà con sottostante immobiliare. Bisogna chiedersi se tutto questo è solamente conseguenza del mercato e della crisi del 2008-2009.

Altro tema sono le performance dei fondi immobiliari: l'85 per cento dei fondi immobiliari quotati e collocati al pubblico non ha performato. Casualmente molti fondi collocati non al pubblico, ma presso investitori istituzionali nello stesso periodo hanno performato molto bene. È solo sfortuna?

C'è un tema di eccesso di compliance e ho il timore che la forma superi la sostanza. Qualche anno fa l'Italia era il paese più ambito, grazie anche agli incentivi fiscali, al trattamento per gli investitori stranieri e i fondi gestiti da SGR erano oggettivamente un investimento sicuro, un approccio sicuro. Oggi quasi nessun investitore istituzionale straniero decide di investire per il tramite di un fondo perché, molto semplicemente, i costi della compliance sono tre o quattro volte superiori a quelli di qualunque altro paese. La domanda allora è: siamo diventati improvvisamente più bravi o forse stiamo superando con eccesso di carta? Anche perché i risultati non depongono necessariamente a favore di un'efficienza.

Il risultato è semplicemente che il mercato delle SGR sta scomparendo, i margini si sono ridotti, per cui molti operano al di fuori della compliance regolamentata. Quando si è avuto un eccesso di compliance si tende ad operare al di fuori di soggetti regolamentati che quindi sono molto più liberi di operare, non perché non abbiano regole, ma perché operano più con regole di mercato. Questa è un'altra provocazione.

Poi si arriva agli eccessi opposti. Abbiamo sofferto qualche anno e qualche investimento lo abbiamo fatto sbagliato, qualche investitore istituzionale si

preoccupa e quindi dice è meglio non fare piuttosto che fare. Posso citare un esempio che ho vissuto qualche mese fa come professionista lavorando per una grande cassa di previdenza. Abbiamo fatto una bellissima operazione, abbiamo negoziato un contratto fatto di due diligence, il prezzo lo conoscevamo dal primo giorno perché altrimenti non avremmo speso i soldi per fare questa attività, le negoziazioni con il venditore sono durate sei mesi. Il giorno in cui l'operazione doveva essere approvata dagli organi deliberanti non lo è stata. La motivazione era: l'immobile originariamente era vuoto, chi l'ha comprato l'ha comprato vuoto, l'ha ristrutturato, l'ha messo a reddito e chiaramente l'ha venduto a reddito, quindi con un tipo di rischio diverso e un investitore diverso, perché evidentemente l'investitore di lungo termine che comprava era una cassa di previdenza che scontrava il flusso di cassa e il canone di locazione.

L'immobile era stato comprato a 50 milioni, erano stati spesi 10 milioni di Capex, era stato trovato un conduttore, quindi attualizzando il canone il prezzo era 80 milioni. L'osservazione è stata: dal punto di vista reputazionale cosa diranno i giornali se si scoprisse che abbiamo comprato a 80 milioni un immobile comprato dal venditore due anni fa a 50? Risultato: l'operazione non è stata portata a termine. Se questo è l'eccesso di prudenza e prima siamo stati troppo spregiudicati, forse si deve trovare maggiore equilibrio.

Vorrei affrontare un tema che è stato molto trattato dai giornali qualche tempo fa ma che oggi è un po' trascurato, quello che gli inglesi chiamano whistleblowing. Come sappiamo, ha avuto un ambito di applicazione prevalentemente nel settore pubblico all'inizio, ma dal 2017 opera anche nel settore privato.

Quali sono le caratteristiche? Nella sostanza si è arrivati, con le modifiche delle recenti normative, a prevedere che il whistleblower possa addirittura violare i segreti d'ufficio professionali pur di dar corso alla propria segnalazione. Quindi stiamo parlando di una norma che in linea di principio dovrebbe avere un impatto decisamente sostanziale. Ci sono anche una serie di protezioni a favore del soggetto: inversione dell'onere della prova, nullità di atti discriminatori, reintegro immediato nel posto di lavoro. Tutele di sicuro formalmente pregnanti.

Ora, in un mercato come quello del real estate, che spesso vede partecipare

tanti soggetti, potrebbe essere sicuramente un istituto che rileva, anche perché è stato esteso, come dicevamo, al settore privato che ha introdotto delle tutele molto simili e molto pregnanti: divieto di atti di ritorsione, sanzioni disciplinari, nullità di licenziamento ricorsivo. Stiamo quindi parlando di tutele che in apparenza dovrebbero garantire il funzionamento di questo istituto.

In realtà purtroppo, come spesso accade, le nostre norme lasciano sempre qualche spazio aperto perché uno degli aspetti che purtroppo il legislatore non ha saputo risolvere è quello sulla tutela della riservatezza del soggetto che fa la segnalazione. Se è vero che esiste una riservatezza assoluta, questa viene meno nell'ambito dell'indagine penale. Se soprattutto si parla di giudizio penale, tutte le informazioni, anche sul whistleblower e le sue dichiarazioni, saranno disponibili nel processo.

Di fatto, quindi, il soggetto che fa la segnalazione che potrebbe giustificare un provvedimento cautelare da parte dell'attività giudiziaria, in sede penale si troverebbe immediatamente esposto con nome, cognome e indirizzo non solo ai difensori coinvolti ma chiaramente a tutte le parti, e, vista l'esperienza in Italia, anche alla carta stampata. Questo rischia di mettere in estrema difficoltà un istituto che in effetti in Italia non è mai decollato non solo perché, come ha anche riconosciuto la Cassazione, purtroppo non esiste una tutela vera e propria a favore del segnalante, ma soprattutto mancano degli incentivi.

Se noi guardiamo le recenti statistiche, almeno secondo quanto risulta pubblicato nella letteratura disponibile, e probabilmente non necessariamente esaustiva, abbiamo evidenza in Italia di un numero crescente di comunicazioni. Nel 2016 quelle che sono state effettuate erano 147, nel 2017 erano 157, quindi con un aumento poco significativo. Nel triennio 2015-2017 le segnalazioni sono state complessivamente 466. Non è dato conoscere il sottostante di queste comunicazioni, ma quello che sicuramente manca è l'incentivo, perché il soggetto che fa la segnalazione si trova, anche per i motivi che abbiamo evidenziato prima, in una difficoltà nei confronti del mercato perché prima o poi il suo nome comparirà su qualche articolo di giornale.

Evidentemente, quindi, manca quello che nell'ordinamento statunitense è stata

invece la chiave di volta, ovvero sia il fatto che esistono dei riconoscimenti economici anche molto importanti a chi fa la segnalazione. Tant'è vero che, solamente nel 2017, le segnalazioni che la sola SEC ha ricevuto sono state 4.484. In un anno sono complessivamente dieci volte quanto in Italia siamo riusciti a raccogliere in tre anni. In alcuni casi molto noti finiti sui giornali il segnalante ha ricevuto compensi di qualche decina di milioni che sicuramente l'hanno messo al riparo da qualunque crisi o possibile rischio reputazionale o di posizionamento sul mercato.

Per concludere, abbiamo un mercato immobiliare che è tornato a funzionare, abbiamo una regolamentazione che è diventata forse eccessiva dal punto di vista della compliance, i grandi investitori investono direttamente senza necessariamente utilizzare tutti gli accorgimenti e le formalità che sono necessarie e non per questo non hanno compliance interne meno rigide. Dobbiamo forse cercare di capire come trasformare questi controlli formali in controlli più sostanziali.

IL PUNTO DI VISTA DEGLI AMMINISTRATORI LOCALI

Roberto MORASSUT

Deputato, già Assessore all'Urbanistica del COMUNE DI ROMA

La mia convinzione è che oggi la legislazione in materia di anticorruzione - sia sul versante delle imprese che sul versante del pubblico - sia molto vasta e variegata. C'è stato un salto positivo negli ultimi anni, perfino per certi aspetti ridondante, come a volte accade in Italia: c'è una grandissima produzione di leggi, la cui applicazione spesso diventa complicata.

Per quanto riguarda i cardini essenziali nel campo dell'edilizia, dell'urbanistica, dell'immobiliare e del rapporto tra imprese e finanza - quindi della possibilità di liberare energie e di incentivare la creazione di nuovi gestori, nuovi sviluppatori, nuove figure che mettano insieme l'elemento della finanza e quello della produzione industriale, del manufatto edilizio, ancora oggi separato in troppe realtà del Paese - siamo molto indietro.

Parto da una prima riflessione, che riguarda proprio le questioni dell'urbanistica. Mi sono occupato, nell'ambito delle mie competenze di allora, di portare a compimento un lunghissimo percorso, che l'amministrazione comunale aveva iniziato fin dal 1995: un nuovo Piano Regolatore di Roma. Eravamo e siamo ancora - perché da poco è stata approvata una legge regionale sulla rigenerazione urbana di cui ancora non abbiamo visto gli effetti - in un regime di legislazione invariata non solo nella realtà regionale del Lazio, ma anche nell'intero Paese. L'Italia ha una legge urbanistica del 1942, una legge avanzatissima per l'epoca che ha fatto scuola in tutta Europa. Tuttavia, si tratta di una legge che appare totalmente superata rispetto alle nuove necessità, che sono di trasformare l'esistente, come richiede la nuova questione urbana, e non più di pianificare un territorio da difendere e tutelare, invece, nel suo consumo (la stessa espressione "consumo di suolo" desta in me numerose perplessità, preferendo invece parlare di "equo" consumo di suolo, di uso "sostenibile" del suolo, come detta l'agenda europea).

Rispetto a questo, il Paese non è attrezzato o, almeno, si è attrezzato in maniera sporadica, incidentale, come singole tessere di un mosaico il cui disegno risulta difficilmente decifrabile, soprattutto dagli operatori e dai funzionari

della pubblica amministrazione. Alcune modifiche successive al Testo Unico dell'Edilizia, come ad esempio la n. 380, sono state positive e hanno facilitato e disciolto la normativa. Penso per esempio alla flessibilità sul cambio di destinazione d'uso: nel prossimo futuro è ipotizzabile una città nella quale dovranno essere sempre più un tratto della trasformazione urbana edifici multitasking, in cui residenza e servizi possano convivere. In altri casi invece, gli interventi sul Testo Unico - fatto sempre con provvedimenti omnibus, i provvedimenti sullo sviluppo e sulle finanziarie, sulle leggi di bilancio, oppure interventi semi-organici come quello sulla legge del consumo di suolo, che però è fermo al Senato - hanno prodotto, a mio avviso, il perdurare di una legislazione concorrente in materia urbanistica.

Tali interventi consegnano un quadro articolato e complesso, nel quale si generano i germi della corruzione (anche indipendentemente dalla volontà dei soggetti che operano in questo campo), della necessità di accelerare le procedure di interpretazione di norme che spesso non si accordano con quella nazionale o con quella del regolamento edilizio della città, e via dicendo.

È chiaro che la spinta dei tempi, la necessità di una redditività dell'investimento, la situazione degli imprenditori edilizi tradizionali - spesso soprattutto a Roma gravati dal peso dell'indebitamento finanziario - possono condurre, e in molti casi conducono, a fenomeni di corruzione e di interpretazione delle norme a volte non rispondente alle prerogative dettate dalla legge e quindi, di fatto, ad uno svuotamento di tutte le normative anticorruzione che sono state giustamente introdotte nel campo dell'impresa, della responsabilità sociale, rispondenti all'indirizzo europeo.

Ricordo che, se uno Stato che non appartiene all'Unione europea vuole accedere, nel corso del tempo è sottoposto ad una serie di esami. Penso soprattutto ai Paesi balcanici, a quelli dell'Est europeo e ad altre comunità nazionali che guardano all'Europa come ad una realtà nella quale poter trovare spazio: sono sottoposti a svariate verifiche anche nel campo delle riforme dell'anticorruzione, della giustizia, dei diritti fondamentali.

L'impresa sta andando sotto questo vaglio e la pubblica amministrazione è in

grande ritardo. Sarebbe necessaria una riforma; riforma che abbiamo proposto in occasione della relazione finale della Commissione d'inchiesta sulle periferie. Il tema posto è quello di passare ad una normativa urbanistica nazionale, che poi sia recepita dalle regioni, che abbia al centro il tema della trasformazione e della rigenerazione e, quindi, che semplifichi quegli indirizzi che poi le regioni adottano nelle procedure per quel che riguarda l'intervento sul costruito, le forme di incentivazione, gli interventi di trasformazione, dove alcune realtà sono più avanti e altre più indietro.

Prendiamo gli esempi di Milano e di Roma: Milano è una città con caratteristiche determinate anche del mercato immobiliare e con una morfologia che di per sé spinge a operazioni di trasformazione e di rigenerazione. A volte abbiamo dibattuto se sia giusto che questo avvenga dentro isolati episodi, ma è evidente che Milano sia già molto avanti.

Roma ha una morfologia diversa, ha un grandissimo territorio ancora libero, seppur consumato in maniera irrazionale e c'è quindi anche un grande peso, per esempio dei diritti edificatori pregressi, che sono un grandissimo tema dei piani regolatori di vecchia generazione. Il Piano Regolatore di Roma è stato il modello più avanzato di una vecchia generazione: sono state introdotte delle innovazioni, ma in un quadro legislativo vecchio, così da determinare una sorta di cortocircuito. Nel mercato immobiliare romano è più raro trovare la figura dello sviluppatore che sa creare, produrre e gestire, mentre ancora esiste un modello di operatori, tradizionalmente dell'edilizia, che si va assottigliando, ma che dipende moltissimo dal peso del rapporto con il mondo finanziario. Da qui il problema della riduzione dei margini, la necessità di recuperare in altre forme, eccetera.

Non dobbiamo dimenticare che in Italia ci sono state tre leggi di condono, che a volte sono molto contraddittorie tra di loro nelle interpretazioni. Il fenomeno dell'abusivismo - che per esempio a Roma rappresenta almeno un terzo dello sviluppo edilizio - ha caratteristiche diverse da realtà a realtà: caratteristiche residenziali nel Centro-Sud e caratteristiche produttive e industriali in alcune regioni del Centro-Nord. Questo condiziona moltissimo il funzionamento della pubblica amministrazione e il rapporto corretto tra impresa e pubblica amministrazione.

Vorrei infine affrontare il tema delle nomine, che ritengo importante perché, a mio avviso, molti dei problemi in materia di appalti, di fornitura di servizi e, quindi, di corruzione, nascono dal modo con cui la pubblica amministrazione seleziona il personale che si occupa dell'erogazione di servizi, di opere, dell'assegnazione degli appalti, nelle aziende e negli enti nominati.

In questo Paese, negli ultimi anni, si è verificato un preoccupante arretramento delle forme della trasparenza della politica, in tantissimi casi di corruzione e difficoltà di auto-generazione che in generale i partiti manifestano. Conosco moltissimi amministratori corretti, ma non c'è dubbio che in molti casi ci troviamo di fronte ad una situazione che non guarda al merito e all'esperienza, ma avviene per filiere: politiche, lobbistiche, di interessi di qualunque tipo, non solo partitiche, ma anche sindacali e di gruppi di interesse. Non è possibile in un Paese normale, che deve operare in forme corrette, riformare il mercato, semplificare le procedure e far emergere la qualità.

Occorre che anche in questo campo vi sia una regolamentazione aperta, che vi siano forme di pubblicità nella selezione delle forze, conservando l'autonomia ordinamentale della responsabilità delle nomine in capo al Sindaco, al Presidente della Regione o chi sia, dentro delle terne che però siano selezionate attraverso veri e propri concorsi, forme di accesso procedurale aperte, che consentano a bravissimi professionisti di poter diventare, ad esempio, Amministratore Delegato della grande azienda, della multi-utility della grande città, o della grande azienda di Stato, attraverso un percorso selettivo il cui ultimo scalino è la scelta discrezionale, ma dentro una cerchia ristretta. Secondo me, questo darebbe un segno di cambiamento, di innovazione e anche di contrasto alle forme di corruzione che, in tanti casi, sono legate proprio all'esistenza di queste filiere.

La normativa legislativa nazionale si è spinta molto avanti nel campo della corruzione, ma non si tratta soltanto di un tema specifico di norma, è un tema di riforma dello Stato, della pubblica amministrazione, della complessità dei livelli decisionali (regioni, province, comuni, città metropolitane e municipi). Chiama, quindi, in causa un tema di riflessione su aspetti fondanti e organici dell'organizzazione dello Stato e di alcuni capitoli legislativi. Primo

fra tutti, la questione urbanistica, cioè come si interviene sulle città, quali sono gli strumenti per intervenire e affrontare la nuova questione urbana. Quest'ultima riassume in sé il tema della periferia, non più intesa solamente come ciò che sta intorno, ma come un insieme di situazioni di disagio: si tratta di una nuova frontiera in tutto l'Occidente ma soprattutto in Italia, dove purtroppo le città si trovano ad affrontare nuove contraddizioni e nuovi problemi, ma portano con sé il peso di temi antichi e mai risolti.

Gianni VERGA

già Assessore alla Casa e Demanio del COMUNE DI MILANO

Negli anni 2012-2013 con Assoimmobiliare abbiamo messo assieme una bozza di ipotesi di una nuova legislazione urbanistica nazionale, che aveva l'ambizione di dettare dei principi senza, però, entrare nei particolari, come dovrebbe essere del livello legislativo nazionale, per rispettare l'architettura complessiva della Costituzione.

Non per polemica facile - infatti ero stato uno dei grandi fautori del Governo Monti - ma devo dire che dalla fine del 2011 ad oggi, dal decreto "Salva-Italia" in qua, c'è stato un peggioramento nella legislazione di questo Paese, perché si è andati sempre più nei particolari anziché dare direttrici forti e, così facendo, si è creata molta confusione.

Non ci si è resi conto che nell'insieme della legislazione tuttora vigente, abbiamo quattro impostazioni culturali, politiche e di governo diverse, che oggi cercano di convivere: abbiamo ancora in vigore pezzi di legislazione promulgata appena dopo l'Unità d'Italia, poi altri del periodo liberale a cavallo tra Ottocento e Novecento, ancora poi quelli del periodo fascista e, da ultimo, quelli del periodo democratico post-Resistenza e Costituzione, prima e dopo le regioni, che convivono.

Questo è impossibile in uno Stato che vuole essere Stato di diritto, di trasparenza, di correttezza.

La legge del 1942 non può coesistere con uno Stato democratico basato sull'autonomia. Non possiamo permettercelo in un Paese che vuole essere adulto.

Oggi noi siamo in un momento culturale, politico e operativo, nel quale tutte le forze politiche dicono che ci vuole la collaborazione tra pubblico e privato. Va bene, ma come impostare un rapporto con un grande imprenditore, da Assessore o da Sindaco? Posso intrattenerlo oppure no? Qui sorgono tutte le delicatezze del caso.

Pubblico e privato devono poter collaborare dentro una dimensione di certezze e nell'immobiliare questo è difficile. Claudio De Albertis, Presidente dell'ANCE, nell'ultimo intervento pubblico che fece a Milano all'Assimpredil, come una sorta di testamento finale della sua bellissima attività, disse ai suoi associati: "Sappiate che noi siamo tutti percepiti come ladri".

Immaginatevi di mettere insieme costruttori e operatori dell'immobiliare con i politici: ladri al quadrato!

Abbiamo bisogno di regole, ma abbiamo bisogno di lavorare molto su ciò che sta a monte, cioè la costruzione dello Stato democratico che abbia regole semplici, semplicissime.

Quando ero Assessore regionale prima ai lavori pubblici e poi all'urbanistica, il Prefetto di Milano, durante le nostre conversazioni, più volte mi ha detto: "sono per favorire ogni processo di semplificazione, perché ogni volta che aggiungiamo un controllo - parliamo di trent'anni fa - aggiungiamo un punto di amoralità, infatti il rischio è che ogni punto di controllo diventi il punto nel quale si apre la contrattazione sulla "stecca". È un rischio reale, purtroppo è nella natura umana.

È un tema rilevante quello relativo alla esagerazione dei controlli ed è drammatico quando autorità diverse dello Stato esprimono pareri diametralmente opposti. Noi abbiamo i Tar che si pronunciano in un senso e il Consiglio di Stato che quasi sistematicamente si pronuncia in senso opposto e così via. Questo diventa consuetudine, tant'è che le grandi aziende si attrezzano per il contenzioso, sia per crearlo che per mediarlo. È intuibile cosa ci può essere dietro di non etico.

Mi sono "salvato" - potete immaginare cosa vuol dire fare l'Assessore all'Urbanistica, alla casa, in Regione e in Comune, perché ho sempre avuto dei dirigenti di grandissima qualità che hanno saputo assumersi loro le responsabilità delle procedure e della legittimità dei procedimenti amministrativi. Per fortuna ho trovato la formula di delegare al dirigente la firma. Quando sono diventato Assessore all'Urbanistica a Milano, ho accettato perché non avevo la responsabilità, che avevano i miei predecessori, di firmare le concessioni edilizie. Se avessi avuto questa responsabilità non avrei accettato, perché troppo rischioso.

Vorrei tentare di fare alcune semplici proposte.

La prima: noi abbiamo introdotto nella nostra Costituzione, nelle modifiche al titolo V sugli enti locali, il concetto e l'obiettivo della sussidiarietà, sia quella verticale tra livelli istituzionali, sia quella orizzontale tra società e livelli istituzionali. È un concetto, però, poco sviluppato e ancor meno praticato. È invece il concetto forte sul quale possiamo sperare di costruire la responsabilità.

Un esempio: tutti i comuni d'Italia oggi sono fuori regola perché, in base all'intesa regioni-Stato ed enti Locali di ottobre 2016, avrebbero dovuto riformulare e approvare i regolamenti edilizi. Non l'ha fatto un solo comune. Qualche regione ha recepito il cosiddetto regolamento tipo, che però è solo il glossario delle definizioni, già una cosa utile, ma nessuno ha fatto di più.

Il concetto della responsabilità va coniugato con un altro punto, che è quello della prestazionalità, del guardare al risultato e non esclusivamente alle prescrizioni.

Il Regolamento Edilizio nazionale "tipo" contiene questa opportunità, importante: invita a progettare regolamenti di stampo prestazionale. La prestazionalità insieme alla sussidiarietà sono secondo me un modo per cambiare lo Stato.

La mia prima esperienza amministrativa l'ho fatta in Regione Lombardia, che è grande come uno Stato e che abbraccia oltre 1.500 comuni. La gran parte delle leggi prende come primo e fondamentale riferimento il singolo comune. Ma il comune di montagna o il comune dell'area milanese, il comune piccolo o il comune grande, il comune che durante l'anno ha più o meno un trend di popolazione costante e il comune invece che cambia profondamente, come Milano, non possono vedere applicate le stesse regole.

Questo è proprio uno dei punti nevralgici, anche il rapporto interpersonale che ci può essere con il Sindaco, tra i dipendenti, i funzionari dell'amministrazione di comuni piccoli e grandi non può essere lo stesso. Devono essere uguali gli obiettivi, devono essere uguali le strategie, le volontà, ma il modo con il quale intervenire per risolvere il problema non può essere lo stesso.

Sostengo quindi che anche la legislazione delle nostre regioni va rifatta profondamente.

C'è poi un'ultima questione a cui accenno un po' provocatoriamente: nel nostro Paese abbiamo chi dice 10 mila, chi dice 20 mila stazioni appaltanti, perché tutti i comuni sono stazione appaltante, oltre alle strutture sanitarie, i consorzi ecc. Se si vuole sviluppare un serio rapporto tra pubblico e privato c'è bisogno di professionalità e di certezze che oggi non ci sono, assolutamente.

Bisogna essere molto rigorosi, nel nostro Paese ci vorrebbero 100 stazioni appaltanti attrezzate, i cui prodotti però - è qui la provocazione - non siano appellabili, dovrebbero essere "Agenzie di Certezza".

Per concludere, ad ogni nuova legge nel nostro Paese io renderei obbligatorio aggiungere un articolo finale, che è l'articolo che c'era nella più vecchia legge sulle opere pubbliche del nostro Paese, dopo l'Unità d'Italia: "sono automaticamente abrogate tutte le leggi e tutte le norme in contraddizione, anche solo di impostazione, con quella".

Facciamo questo sforzo. Cominciamo a costruire un itinerario legislativo di principi e di riferimenti forti, che però cancelli tutto quello che c'è già, altrimenti qualunque cosa noi aggiungiamo sarà un ulteriore elemento che potrà portare, purtroppo, a corruzione e opacità.

Valentino CASTELLANI

già Sindaco del COMUNE DI TORINO

Sono sempre stato un convinto assertore, l'ho anche praticato negli anni di responsabilità del governo della città di Torino, del rapporto tra settore pubblico e privati: non ha senso dire chi è migliore di chi, ha senso dire se tutti insieme fanno sistema.

Quando pubblico e privato fanno sistema la comunità ne guadagna. Poi la comunità ne perderebbe anche se avesse il più importante, il più puro, il più onesto dei settori pubblici e il più importante, il più onesto, il più puro dei settori privati, che però si ignorano. Soprattutto nelle città di oggi, che sono veramente un laboratorio di complessità, se tutti gli stakeholder che insistono su quel territorio, ciascuno con i propri interessi legittimi, non sono in grado di metterli in gioco per costruire un contesto sistemico virtuoso, alla fine nel tempo medio e lungo ne perdono tutti: gli investitori non investono più, i cittadini invecchiano e non arrivano le giovani coppie.

Una seconda considerazione che, se volete, è l'elemento di prudenza, o di attenzione: prendere decisioni nel settore pubblico, decisioni che influiscono su interessi privati, vuol dire muoversi sul terreno più insidioso, più grigio che ci possa essere. Non credo si riuscirà mai, anche con la normativa più dettagliata ed efficace che si possa immaginare, a far diventare quel terreno meno grigio di quello che potenzialmente è, perché qui valgono i fondamenti etici delle persone.

Vale l'esercizio per l'operatore pubblico dell'articolo 54 della Costituzione, per cui chi fa l'amministratore pubblico deve operare con disciplina e con onore. Vale per l'interlocutore privato una norma etica generale, secondo la quale nella democrazia moderna la funzionalità e anche l'efficacia di questo regime si basano sulla virtuosità dei cittadini. Lo diceva Montesquieu secoli or sono.

C'è un grande lavoro di costruzione di valori sociali, di natura formativa, sui quali noi tutti ci dobbiamo impegnare. Non bastano le regole.

La corruzione sappiamo tutti cos'è, possiamo sforzarci di definirla in mille modi,

con tutti i reati possibili e immaginabili, ma ognuno di noi sa bene quando si trova davanti ad un fatto più o meno corruttivo, più o meno grave.

Costruire però questa consapevolezza e questa capacità di reazione di fronte al comportamento scorretto nel rapporto pubblico-privato è un compito di tutti che comincia dalla scuola, nelle famiglie, nelle imprese, dovunque. Vuol dire costruire capitale sociale, fra l'altro, perché il capitale sociale non si misura in numeri, ma tutti sappiamo se c'è o non c'è, o comunque ce ne rendiamo conto.

Mi pare di poter dire che oggi c'è una tendenza ossessiva alla "burocratizzazione dell'onestà", che finisce per punire gli onesti. In questo modo si alimenta ancora di più quella cultura dell'adempimento che è tipica del contesto giuridico italiano, soprattutto nella pubblica amministrazione e che è lontana invece dalla cultura del risultato, dell'obiettivo. Capisco benissimo che non sia facile non fare delle regole, però l'attenzione al risultato secondo me dovrebbe essere sempre presente, perché un eccesso di controlli si paga alla fine con un deficit di efficienza.

La domanda vera che ci dobbiamo porre è: siamo un Paese più corrotto di altri? Pare di sì. Non è facile misurare la corruzione, tutti i numeri esistenti sono più o meno fantasiosi, ma un dato a cui non si sfugge è che abbiamo in Italia una condanna per corruzione ogni 100 mila abitanti, cioè circa 600 condanne l'anno. In Germania sono meno della metà, in Francia ancora un po' meno, quindi almeno in Europa siamo uno dei Paesi in cui si condanna di più per corruzione.

Vorrei sottolineare un aspetto che chiamerei "responsabilità sociale strategica di lungo periodo". Credo che oggi le città italiane, soprattutto le grandi città, abbiano davanti una sfida perché sono vecchie, non è tanto il patrimonio storico, ma il costruito degli anni Sessanta e Settanta che si sta sbriciolando, sta venendo giù nelle nostre città. C'è quindi più un problema di manutenzione straordinaria delle nostre città, che il problema del costruire.

È un tema complesso, perché è difficile che un operatore immobiliare riesca a trovare un interesse economico in tempi brevi su interventi urbanistici di tale portata, dentro le nostre periferie. Può riuscire a trovare degli interessi anche

sul piano del ritorno dell'investimento, ma in tempi medio-lunghi, e poi come stakeholder di una comunità urbana nella quale chiunque di noi è inserito. La qualità urbana è uno di quegli asset di capitale sociale che poi attira investimenti, che crea la qualità della vita e quindi c'è un effetto che riguarda l'ambiente urbano complessivamente inteso, che valorizza poi anche tutti gli altri interventi.

Una visione miope, puntuale, dell'interesse immediato, può tenere lontano dal tema delle periferie. Ma chiunque avesse la sensibilità, anche imprenditoriale, di guardare a quel tema, deve sapere che si affaccia su un problema complesso, dove sicuramente l'attore principale è il governo della città, non può che essere così.

A Torino facemmo negli anni Novanta una serie di esperienze molto interessanti che sicuramente qualcuno degli operatori avrà praticato in altre parti: i famosi PRUI, PRUSST, PRIU, tutti piani che avevano anche forme di finanziamento dello Stato, che richiedevano l'impegno della città. Con quei piani gli amministratori avevano strumenti operativi di grande importanza ed efficacia e presenza di persone capaci.

Abbiamo fatto delle esperienze molto interessanti e devo dare qui testimonianza di casi in cui la responsabilità sociale dell'imprenditore e dell'operatore privato l'ho vista sul campo.

Vorrei citare un esempio recente: Lavazza ha fatto uno straordinario intervento di grande spessore urbanistico nella periferia nord di Torino, dove investire è difficile ("La Nuvola Lavazza", architetto Cino Zucchi).

Lavazza non è un immobiliare, è un'impresa, ma mi pare un esempio straordinario di responsabilità sociale di un'impresa, di un privato che si è però strettamente integrato con l'amministrazione comunale per quello che riguardava il contesto città: ci sono degli spazi pubblici, c'è un museo.

Le periferie sono oggi il luogo nel quale si concentrano le diseguaglianze e quindi sono un fattore di distruzione del capitale sociale di una comunità, perché se voi non arruolate, non includete queste parti di città, potete avere il progetto

più ambizioso e più credibile per la vostra città, ma mancano poi le persone che lo seguono e che rendono credibile il brand. Allora credo che sia importante affrontare il tema della trasparenza e dell'onestà nel rapporto pubblico - privato; ma credo che responsabilità sociale voglia anche dire sentirci arruolati per quanto riguarda la strategia dello sviluppo della città, dove l'hardware, quindi gli immobili, lo stato fisico di pezzi di città è una parte molto rilevante, anche se non è l'unica.

LE TESTIMONIANZE

Luigi DONATO

Capo Dipartimento Immobili e appalti BANCA D'ITALIA

1. Premessa

La chiave di lettura che propongo parte dalle determinanti dell'illegalità nel settore economico.

Occorre, quindi, assumere una prospettiva che non è quella del singolo atto illecito o del singolo soggetto deviante ma guardare al "mercato" dell'illegalità, o anche del crimine, con una visione "sistemica".

Il punto di partenza è che i bisogni personali o la patologia sociale non bastano a spiegare fenomeni così diffusi come quelli che possiamo agevolmente riscontrare nel campo delle banche o degli appalti pubblici; in particolare riferibili a soggetti certo non in stato di povertà. Quindi, sul piano empirico, se ne desume che l'illegalità può essere determinata sia dalla povertà, sia dalla ricchezza, sia da un deficit, sia da un surplus di opportunità. Anzi, per gli illeciti economici la leva sembra essere piuttosto la possibilità di sfruttare, anche a scapito dell'organizzazione di appartenenza e spesso con un atto di infedeltà patrimoniale, i margini operativi e le deleghe di cui si dispone.

Nel settore economico è poi agevole osservare come le prassi illecite siano spesso generalizzate per tipologia e tecniche (i.e. frodi carosello, false fidejussioni, fallimenti pilotati, ecc.).

La diffusione di schemi collaudati di irregolarità ne pone in luce un carattere (sia pur paradossale) di "normalità" e, assumendo una prospettiva giuridica, se ne desume una perdita di chiarezza del confine tra legalità e illegalità, che finiscono per confondersi.

Questa, in realtà, è l'analisi di partenza di Erwin Sutherland per la teoria della criminalità dei colletti bianchi (o delle "associazioni differenziali"), costruita già negli anni quaranta*.

* Per la versione italiana, cfr. E. H. Sutherland, *Il crimine dei colletti bianchi*, Milano 1987.

Ma seguiamo meglio il filo del discorso.

La genesi del comportamento di criminalità economica (anche se, a dire il vero, non solo di questa forma di criminalità) può individuarsi, da un lato, nell'apprendimento delle tecniche e, dall'altro, nell'essere partecipe di un ambiente che, al proprio interno, considera normali e condivide comportamenti che sono viceversa illeciti per l'ordinamento giuridico e riprovevoli per il resto della società.

Quindi la criminalità dei white collars ha una chiara dimensione collettiva e di gruppo ma con una impostazione diversa rispetto a quella delle organizzazioni mafiose o delle gang giovanili: per queste ultime essere fuori della legge è un collante, un elemento distintivo e anche di orgoglio, per i colletti bianchi la legalità è non rilevante, un fastidio per gli affari come le tasse, come la burocrazia.

Da queste considerazioni si desume come queste forme di irregolarità nel mondo degli affari godano di una specifica opacità e pericolosità fintanto che l'ambiente ove si realizzano non vi presti attenzione e le respinga.

Sul punto, è in realtà difficile dire se lo stigma sociale nel corso degli anni per fenomeni come la corruzione o l'evasione fiscale sia aumentato o diminuito; di certo il problema della debolezza degli anticorpi nei diversi settori non è per nulla risolto.

L'esperienza giudiziaria ha mostrato, purtroppo, ulteriori elementi di complessità del fenomeno della patologia nel mondo degli affari, che non è agevole sintetizzare in questa sede. Solo qualche spunto: gli esempi di connubio funzionale tra economia legale e economia illegale sono davvero numerosi (contrabbando di sigarette; rifiuti tossici e discariche illegali; riciclaggio; paradisi fiscali). Molto diffusi sono i collegamenti, anche a livello internazionale, con la criminalità organizzata, sia nel settore economico privato che in quello pubblico.

In questa visione è come se tutta una serie di ambienti dediti ad attività illecite abbiano iniziato a collaborare e anche a sovrapporsi. Così le tecniche illecite e le opportunità conseguenti si sono diffuse non restando più esclusiva di un ambiente specifico; tipico è il caso delle prassi di riciclaggio, che prescindono

dalla specifica origine del denaro sporco e che si sono trasferite nel mondo del finanziamento del terrorismo e nel campo dell'aggiramento degli embarghi a livello internazionale.

Un altro aspetto da considerare è quello del nesso tra gli elementi determinanti i comportamenti irregolari e l'andamento del ciclo economico. Come dato di esperienza si nota usualmente che le irregolarità gestionali riguardano più facilmente le fasi recessive.

In realtà, anche nella scia della crescita si producono spesso - anche per la spinta incontrollata dei bonus e delle remunerazioni "premiali" - spinte eccessive verso la propensione al rischio e quindi all'illegalità (gambling for ascension); in sintesi per bruciare le tappe. Finché la lievitazione dei volumi aiuta, le operazioni irregolari, grazie al surplus di opportunità, possono restare, anche a lungo, "sotto traccia"; ma poi con la crisi vengono a galla.

D'altro canto, in periodi di crisi aziendale o sistemica, comportamenti scorretti e sempre più rischiosi vengono sovente adottati nella speranza di arginare le perdite, ingenerando, invece, un deterioramento ulteriore; è la rischiosa strategia d'azzardo del gambling for resurrection. Un diritto fallimentare punitivo nei confronti degli imprenditori in difficoltà e inidoneo a risolvere tempestivamente e al meglio la crisi aziendale, del resto, certo non aiuta.

Quindi nel caso di moral hazard (per gonfiare la crescita o per celare il declino) associato a carenze nella governance e nei controlli, si crea un moltiplicatore di rischio e, quindi, di instabilità, che segue tutto l'andamento del ciclo economico e che costituisce la chiave di interpretazione di molte vicende e di molti fenomeni di patologia, quali la bolla immobiliare negli USA e la successiva crisi finanziaria.

Ma l'elemento più pericoloso dell'illegalità nel mondo degli affari è costituito proprio dalla sua caratteristica sistemica ed emulativa. Si determinano due effetti perniciosi sul mercato: l'inquinamento progressivo degli operatori e il contagio dei fattori di ostacolo alla crescita e di degrado economico e sociale.

In primo luogo, la criminalità diffusa ha un effetto depressivo e distorsivo sugli

investimenti e sulle attività economiche. Il danno principale è però alla fiducia che costituisce la base indispensabile per il funzionamento dei mercati e che si accresce in funzione delle difficoltà di funzionamento della giustizia civile.

L'impatto negativo dell'illegalità sull'economia è difficile da quantificare per il numero statisticamente oscuro degli illeciti, anche se è stato stimato in molte ricerche settoriali. In ogni caso è sicuramente estremamente rilevante; del resto è facile riscontrare che nel lungo periodo le economie sane crescono di più e meglio di quelle condizionate da fenomeni di illegalità diffusa nelle attività pubbliche e private.

2. Caratteristiche delle strategie di contrasto

Il punto di partenza classico è che la scelta della illegalità (economica) da parte dei singoli è una scelta razionale e dipende da un confronto costi/benefici in una situazione di incertezza; in altri termini spostare l'equilibrio verso la legalità dipende da una scelta ottimale del livello della pena e, soprattutto, dalla probabilità di scoprire gli illeciti. Il modello diventa più complesso inserendo le variabili, da un lato, dell'uso della violenza e dello scambio politico e, dall'altro, delle politiche pubbliche di deterrenza anticrimine e dell'apertura dei mercati alla concorrenza.

Proviamo un'elencazione delle strategie di contrasto:

- la reazione della società civile (ad esempio contro la corruzione nella politica)
- il ruolo delle autorità di regolazione e di prevenzione (che conoscono la realtà del settore)
- il rafforzamento delle sanzioni e degli strumenti di indagine
- il coordinamento tra le autorità di controllo e gli organi investigativi e l'autorità giudiziaria

- i controlli interni e la responsabilità delle persone giuridiche
- la disciplina antiriciclaggio (che insiste sul versante finanziario della criminalità)
- la normativa a tutela dei whistleblowers, che dal mondo degli appalti si è allargata alle banche e, da ultimo, a tutti i soggetti sottoposti alla normativa antiriciclaggio.

Mi limiterò ad approfondire il tema dell'antiriciclaggio nel settore immobiliare che, a dire il vero, non mi risulta oggetto di una adeguata attenzione.

3. L'antiriciclaggio nel settore immobiliare

La consapevolezza che le attività immobiliari possono essere strumento di operazioni illecite è ovviamente ben forte partendo dal dato empirico, quasi un dato comune di esperienza, ma emerge anche dagli studi effettuati a livello internazionale.

Merita di essere considerato il recente Report from the Commission to the European Parliament and the Council on the assessment of the risk of money laundering and terrorist financing affecting the internal market and relating to cross-border activities del 26 giugno 2017 (COM(2017) 340final).

Nella parte espressamente dedicata agli investimenti nel real estate, la valutazione sulla vulnerabilità degli investimenti nel settore parte dal persistere dell'uso del contante, che accresce il rischio di transazioni anonime.

Il punto di maggiore debolezza è costituito dalla circostanza che nelle operazioni del real estate, oltre agli agenti immobiliari, sono coinvolti vari altri professionisti; tale complessità finisce per ostacolare controlli efficaci, specie nel caso di investimenti provenienti da paesi al di fuori dell'Unione europea o che riguardano persone esposte politicamente.

Il livello di attenzione ai rischi di riciclaggio dipende, in particolare, dalle

dimensioni della struttura operativa interessata. Le strutture maggiori (quali in Italia anche le SGR immobiliari) sono maggiormente consapevoli di dover svolgere un ruolo, che è stabilito dalla legge, nel monitorare la loro clientela e tendono ad accrescere il corredo informativo sui clienti e la formazione interna del personale.

Nelle strutture minori, e in particolare ove si tratti di agenti che operano autonomamente, questa consapevolezza è nettamente inferiore. Per queste unità minori non è infatti necessario essere associati in un framework; il numero ridotto di transazioni non assicura un'esperienza adeguata nell'applicazione della normativa antiriciclaggio; si tende a delegare ad altri soggetti la due diligence sui clienti. In sintesi, il livello di consapevolezza del rischio di riciclaggio dipende in larga misura dalla formazione degli addetti, che può essere inefficace per la dispersione dei soggetti che partecipano alla filiera immobiliare, e dal corredo informativo sui clienti, spesso carente.

Gli agenti immobiliari sono tenuti all'osservanza della normativa antiriciclaggio europea (da ultimo, Direttiva UE 2015/849 del 20 maggio 2015; nell'ordinamento nazionale cfr. Decreto legislativo 21 novembre 2007, n. 231) ma i loro controlli risultano in generale inadeguati, anche se con intensità diversa tra i vari paesi.

In Italia il fulcro si sposta, da un lato, sull'intervento necessario dei notai, che non a caso sono i professionisti maggiormente attivi nelle segnalazioni di operazioni sospette, e, dall'altro, sulle anomalie nei regolamenti finanziari delle operazioni immobiliari, che devono essere oggetto di esame da parte delle banche.

In questo quadro, però, gli organi investigativi, che devono indagare sui casi segnalati come anomali, perdono la disponibilità delle informazioni che dovrebbero essere raccolte proprio nella fase iniziale con riguardo all'operazione immobiliare a monte del regolamento finanziario.

In conclusione, il report della Commissione europea conferma che il settore del real estate non è sufficientemente organizzato per fronteggiare i rischi di

riciclaggio. Il coinvolgimento di diversi soggetti nelle operazioni immobiliari tende a scoraggiare un'adeguata due diligence della clientela; il livello delle segnalazioni di operazioni sospette non è soddisfacente; i controlli carenti per l'inadeguatezza delle informazioni disponibili.

La vulnerabilità del settore del real estate è quindi davvero significativa. Insomma, c'è molto su cui lavorare.

Sul piano interno le regole in materia sono contenute, in primo luogo, nel Provvedimento della Banca d'Italia del 24 agosto 2010 relativo agli obblighi di segnalazione di operazioni sospette all'Unità di Informazione Finanziaria, obblighi che sono rivolti ad un'ampia platea di soggetti quali banche, SGR, assicurazioni, fiduciarie, ma anche uffici della pubblica amministrazione.

Ricadono, dunque, nell'obbligo in generale le operazioni sproporzionate, con configurazione illogica, incoerenti con le caratteristiche del soggetto.

Vi sono poi indicatori di anomalia specifici per i professionisti con riguardo alle operazioni immobiliari (Decreto Ministro della Giustizia del 16 aprile 2010) di:

- acquisto o vendita di beni a un prezzo palesemente sproporzionato rispetto al valore di mercato
- acquisto di beni tramite il trasferimento di azioni di società con sede in Paesi con regime antiriciclaggio non equivalente a quello europeo
- investimento in beni immobili in assenza di un legame con la località di ubicazione degli stessi e/o di convenienza economica dell'investimento
- acquisto di beni senza prima aver acquisito adeguate informazioni
- richiesta di consulenza in merito alla possibilità di acquistare o vendere beni in contanti per importi rilevanti.

È anche presente un paragrafo specifico dedicato alle operazioni degli agenti immobiliari che elenca le seguenti ipotesi di anomalia:

- ricorso (ripetuto) a contratti a favore di terzo, contratti per persona da nominare o ad intestazioni fiduciarie, aventi ad oggetto diritti su beni immobili
- richiesta di acquisto o vendita di beni immobili in contanti
- rifiuto di (o riluttanza a) fornire indicazioni precise delle modalità di pagamento del corrispettivo di un acquisto o una vendita immobiliare
- acquisto o vendita di un bene immobile ad un prezzo molto superiore al valore di mercato;
- acquisto di un bene immobile senza adeguate informazioni
- acquisto e successiva vendita in uno stretto arco di tempo, e viceversa, ciò soprattutto se la seconda transazione è effettuata per importi molto differenti rispetto alla transazione iniziale.

Infine, per gli uffici della pubblica amministrazione (cfr. Decreto Ministro dell'Interno del 25 settembre 2015) con riguardo alle operazioni nel "settore immobiliare", si indicano come anomali i seguenti casi:

- disponibilità di immobili da parte di nominativi privi di adeguate disponibilità economiche o patrimoniali ovvero in assenza di legami con il luogo in cui si trovano i beni
- acquisto di immobili per importi rilevanti da parte di società scarsamente capitalizzate o con notevole deficit patrimoniale
- acquisto e vendita di beni immobili in un ristretto arco di tempo, soprattutto se con un'ampia differenza tra il prezzo di vendita e di acquisto
- ripetuti acquisti di immobili in un ristretto arco temporale, in assenza di

ricorso a mutui immobiliari o ad altre forme di finanziamento

- operazioni di acquisto e vendita di beni o attività tra società riconducibili allo stesso gruppo.

Le segnalazioni alla UIF sono in forte aumento (nel 2015 n. 82.428, nel 2016 n. 101.065); per il 77,6 per cento provengono da banche, per l'11,1 per cento da soggetti non finanziari, mentre la pubblica amministrazione è del tutto assente. Tra i professionisti, i notai contribuiscono per il 40,7 per cento con n. 3.582 segnalazioni nel 2016.

In linea generale, anche se molto contenute nel numero, le segnalazioni che coinvolgono transazioni immobiliari sono più frequenti in relazione ad ipotesi di corruzione (per regolarne il prezzo). Possono poi considerarsi in aumento quelle relative a immobili di enti previdenziali o associazioni ecclesiastiche.

In conclusione, in ordine all'attuazione della disciplina anticiclaggio sembra necessario che in Italia prenda avvio una azione diffusa di formazione per l'intero settore immobiliare.

4. L'esperienza del Dipartimento Immobili e appalti della Banca d'Italia

In una organizzazione complessa come la Banca, il sistema di prevenzione si basa, ovviamente, su una piena compliance con tutti gli obblighi posti dalla normativa sugli appalti pubblici, dalla disciplina anticorruzione, dall'anticiclaggio.

Mi sembra più interessante segnalare che per il servizio di acquisti e lavori centralizzato della Banca d'Italia è stata appena confermata la certificazione UNI EN ISO 9001:2015 da parte della DNV-GL Business Assurance, uno dei principali enti di certificazione a livello mondiale.

La certificazione - che abbraccia la gestione degli immobili e degli appalti di lavori, servizi e forniture - è stata acquisita su base volontaria già nel 2014 con la prima implementazione di un Sistema di Gestione ISO 9001:2008. Il Sistema è migrato lo scorso anno, sempre su base volontaria, verso il nuovo standard ISO

9001:2015 che, tra l'altro, presta particolare rilievo all'analisi del contesto esterno e interno in cui operano le organizzazioni e all'identificazione e alla cura delle aspettative di tutti i portatori d'interesse.

La decisione di certificare il sistema di procurement centralizzato riflette, tra l'altro, l'attenzione del Dipartimento Immobili e appalti alla accountability del proprio operato, alla trasparenza dei processi che interessano trasversalmente le procedure di spesa e alla cultura della qualità.

Il Sistema si caratterizza per:

- la trasversalità e l'integrazione dei processi coinvolti, che abbracciano l'intero ciclo di vita delle iniziative di spesa, dalla pianificazione, alla progettazione, alla selezione del contraente e alla gestione dei contratti
- la compiuta descrizione degli iter operativi e dei relativi presidi, anche in un'ottica di prevenzione di ogni possibile deviazione
- la gestione dei rischi connessi con le attività di procurement, attraverso la definizione di specifici piani di risposta e l'attuazione di misure di mitigazione
- la puntuale definizione di piani di qualità
- la misurazione delle performance dei processi, attraverso un articolato set di indicatori
- l'attenzione alla tematica della qualità sostenibile, anche con riferimento alla gestione dell'energia (sono in corso le attività per il conseguimento della certificazione ISO 50001 per un primario sito della Banca) e all'obiettivo di miglioramento della performance ambientale.

Nel ricercare gli strumenti per accrescere il livello di etica nel mondo degli affari, il richiamo alla certificazione di qualità può fornire qualche spunto di riflessione. In particolare, aver descritto tutti i processi e gli iter procedurali che concorrono al procurement (dalla rilevazione delle iniziative, alla progettazione, alla selezio-

ne del contraente, alla gestione dei contratti), i relativi rischi e i presidi e averli resi noti all'interno e all'esterno della Banca (sul sito web) rafforza la prevenzione di potenziali deviazioni, accrescendo anche il controllo "sociale".

L'osservanza di questi processi e i punti di controllo, che si avvalgono anche di presidi informatici (con procedure tracciate e immutabili) viene verificata oltre che dalle linee gerarchiche, dai controlli interni, in sede di audit (interni e di parte terza) svolti nell'ambito dello stesso Sistema di qualità.

Uno dei connotati del Sistema è la misurazione delle performance e quindi dell'efficienza. A tal fine è definito un set di indicatori di qualità i cui risultati, anche grafici, forniscono una compiuta indicazione dell'andamento degli aggregati che sono stati selezionati anche per misurare l'efficienza e il rispetto dei tempi che costituiscono specifici obiettivi di qualità.

E, come ricordato, legalità ed efficienza sono fortemente interconnesse. Si tratta dunque, nel caso della Certificazione di qualità, di una soluzione organizzativa al problema della correttezza nell'attività del procurement e dei lavori che ha il pregio di non essere calata dall'alto ma di realizzarsi nell'ordinaria operatività e, soprattutto, all'interno delle strutture interessate.

5. Qualche breve conclusione

L'immagine conclusiva che mi sembra sintetizzare la visione di un'azione globale di contrasto è quella secondo cui le componenti pubbliche e private, giuridiche e sociali del sistema di contrasto all'illegalità nel settore economico si configurano come una serie di vasi comunicanti per cui i diversi livelli di tutela si elevano, o si riducono, simultaneamente.

Altro elemento da considerare è la simbiosi tra legalità ed efficienza. Come dimostra la lunga negativa esperienza degli appalti pubblici in Italia, una normativa dettagliata e una giurisprudenza pervasiva non sono sufficienti ad assicurare la correttezza del procurement, come di qualsiasi altra attività economica. Tradizionalmente l'attenzione della normativa è stata rivolta soprattutto al rito della gara pubblica, a scapito dell'individuazione del giusto bisogno, della progetta-

zione e ancor più dell'esecuzione del contratto. In altri termini, pur rispettando tutte le regole, è ben possibile che la spesa sia non necessaria, non conveniente e dai risultati del tutto insoddisfacenti. E questo è quello che si è diffusamente realizzato nel corso degli anni.

Quindi, accrescere il livello di efficienza nel funzionamento dei mercati (i.e. di concorrenza) e delle strutture economiche, pubbliche o private, determina il rafforzarsi degli anticorpi contro non solo i comportamenti illeciti ma anche contro quelli opportunistici che determinano una gestione inadeguata e perdente.

Da ultimo, volendo procedere ad una sintesi ancor più stilizzata, può dirsi che dal discorso emerge un valore economico da perseguire nell'interesse dei mercati, delle imprese, dei cittadini e della pubblica amministrazione, che è quello dell'integrità. Valore su cui occorre trovare consenso, in primo luogo, da parte degli operatori, ma anche tutela e incentivi da parte del sistema giuridico.

Augusto APONTE

Funzionario Generale per la Revisione interna BANCA D'ITALIA

La Banca d'Italia è un'istituzione pubblica ma è sostanzialmente un'azienda, come le aziende private o le altre istituzioni. Vorrei partire da questa idea: i temi dell'etica e della responsabilità sociale in realtà accomunano le imprese e le istituzioni, intendendo per tali i soggetti pubblici.

Le accomunano non solo perché il legislatore, sulla scia di una tendenza manifestatasi dapprima in ambito internazionale e delle istituzioni europee, è intervenuto su entrambi i versanti (col D.lgs. n.231/2001 per le imprese e con la L. n. 90/2012 per le pubbliche amministrazioni) con una normativa finalizzata alla prevenzione di una serie di reati, tra cui la corruzione (per le imprese) e la corruzione in senso penalistico e, più ampiamente, amministrativo (per le P.A.). Ciò ha indotto entrambe le categorie di soggetti ad adottare strumenti come i codici etici e di condotta, metodi di valutazione e gestione del rischio, modelli organizzativi e gestionali per molti aspetti omologhi.

E neppure per quei "doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale" (art.2) e di concorrere "al progresso materiale o spirituale della società" (art.4) sanciti tra i principi fondamentali della nostra Costituzione. Sono principi che riguardano tutti, di carattere generalissimo e forse, purtroppo, come altri principi della nostra costituzione, non sufficientemente realizzati.

Intendo, invece, porre in luce qualcosa di più specifico, che attiene alle condizioni intrinseche richieste per un efficace svolgimento del proprio ruolo nel mercato, per le imprese, e più in generale nella società, per le istituzioni. Una breve digressione storica può essere utile per chiarire il mio pensiero.

Le origini della Banca d'Italia risalgono al 1893; esse trovano fondamento nell'esigenza di riordinare il sistema delle banche di emissione, all'epoca costituito da sei istituti. Questa esigenza, già avvertita all'indomani dell'unificazione, si era resa pressante a seguito dello scandalo della Banca Romana. Questa era la Banca di emissione dell'ex Stato Pontificio, coinvolta e poi travolta da malversazioni connesse, tra l'altro, a speculazioni immobiliari nella capitale, che per far fronte

al deterioramento degli attivi aveva messo in circolazione banconote in eccesso, in parte con la stessa numerazione di quelle già in circolazione.

Lo scandalo aveva fortemente intaccato la fiducia dei cittadini nel sistema di circolazione delle banconote, nel credito e, più in generale, nella classe politica, anch'essa coinvolta nella vicenda (su questo scandalo cadde il Governo Giolitti). La nascita della Banca d'Italia avviene quindi in un contesto caratterizzato da una esigenza forte di ripristino della fiducia della collettività.

Antonio Genovesi*: 130 anni prima di questa vicenda, scriveva: "niente è più necessario ad una grande pronta circolazione [dei beni], quanto la fede pubblica... perché dove non è fede ivi non è né certezza di contratti né forza nessuna di leggi".

Le vicende della crisi del 2007-2008, legata allo scoppio della bolla dei mutui sub-prime negli Stati Uniti, confermano - a distanza di 250 anni - la persistente validità dell'osservazione di questo illuminista napoletano: il crollo della fiducia fa venir meno le condizioni minime di funzionamento dei mercati e, in definitiva, lo stesso "contratto sociale".

Tornando al mondo delle banche centrali, qualche anno fa Ignazio Visco** scriveva: "la «banca centrale» è il risultato di un progressivo affinamento istituzionale che ha la sua ragion d'essere proprio nella peculiarità della moneta rispetto agli altri beni e servizi prodotti all'interno del circuito economico". [Essa (moneta) ha necessità], "per la sua stessa sopravvivenza e l'efficacia della sua funzione nelle transazioni economiche ... di vedere affermato e mantenuto un sufficiente grado di «fiducia» circa la sua accettabilità e il suo valore futuro. L'azione, le responsabilità, la stessa esistenza delle banche centrali si collegano quindi alla finalità ultima di sostenere tale fiducia".

L'esigenza di tutela della fede pubblica quale mission dell'istituzione, di corrispondere alla domanda di affidabilità proveniente dalla collettività, ha caratterizzato sin dall'inizio, come un imprinting, i valori della Banca d'Italia, ponendo

* Lezioni di commercio e di Economia civile (1765/67)

** Prefazione a Curzio Giannini, L'età delle Banche Centrali, Bologna 2004

al primo posto la competenza professionale e l'integrità. Un terzo valore fondamentale è l'indipendenza, ora sancita da norme di rango sovranazionale (art. 130 del trattato sul funzionamento dell'Unione europea). Essa assicura che competenza e integrità possano esprimersi al meglio nello svolgimento delle funzioni.

Fiducia nei mercati e nelle istituzioni e affidabilità di chi vi opera sono una componente, forse la più importante, di quella cosa di difficile quantificazione ma di grande importanza per un sistema economico che è il "capitale sociale", inteso come sistema di relazioni che, basandosi sulla reciproca affidabilità dei soggetti interagenti, consente di superare il peso delle asimmetrie informative, riducendo i costi delle transazioni.

La responsabilità sociale - cioè farsi carico di ciò che la società si attende da un'istituzione per il ruolo che essa svolge, così come definito dall'ordinamento giuridico - rientra nel DNA dell'istituzione stessa: il perseguimento dei fini di interesse generale ad essa demandati è la sua ragione d'essere. Ovviamente, deve farlo senza spreco di risorse pubbliche: l'efficienza della P.A. è una condizione di durabilità nel tempo dello svolgimento delle funzioni stesse.

Ma, a ben vedere, competenza professionale e integrità sono condizioni necessarie anche per produrre profitti in modo sostenibile e, quindi, stare nel mercato. In particolare, l'integrità è un fattore essenziale di fitness sul piano organizzativo, legale e, soprattutto, reputazionale. Essa, infatti, è la base dell'affidabilità percepita dal mercato. Quanto più un mercato è caratterizzato da asimmetrie informative - e penso che il mercato immobiliare lo sia - tanto più l'affidabilità di chi vi opera gioca un ruolo determinante.

Penso anche che le asimmetrie informative siano, in generale, destinate a crescere col crescere della complessità tecnica, legale, finanziaria dei prodotti o servizi scambiati. Questo spiega pure gli interventi del legislatore in direzione di una maggiore disclosure, di forme di certificazione esplicita o implicita di aspetti rilevanti dell'attività aziendale diversi da quelli tradizionali contabili e di bilancio, della stessa creazione di "regolatori" specializzati.

Il tema dell'integrità, per i motivi esposti, è stato da sempre all'attenzione della

Banca. In ciò essendo avvantaggiata dalla sua natura, sancita dalla Legge Bancaria del 1936, di istituto di diritto pubblico, operante quindi secondo i principi del diritto amministrativo.

Ciò ha portato ad una estesa regolamentazione dei procedimenti; alla fissazione preventiva di criteri per l'esercizio di poteri discrezionali; alla definizione esplicita di ruoli e responsabilità delle posizioni di rilievo organizzativo; ad un codice di comportamento esplicito e munito di sanzioni disciplinari, che si è recentemente arricchito di nuove norme in materia di divieto di accettazione di doni o altre liberalità, di abuso di informazioni privilegiate, del divieto di effettuare investimenti finanziari per alcune categorie di personale e dell'obbligo di segnalare gli investimenti finanziari effettuati per altre, in linea con le guidelines emanate dalla Banca Centrale Europea.

L'emanazione della L.190/2012, cui la Banca si è adeguata sulla base della propria autonomia organizzativa e ordinamentale, non ci ha trovato impreparati. Non illustrerò il modello di prevenzione adottato dalla Banca, che è disponibile, per chi fosse interessato, sul sito internet. Ne richiamerò soltanto gli aspetti principali.

Il primo: il nostro modello di prevenzione della corruzione indica, quali attori del sistema, non solo le figure tipiche (vertice aziendale, responsabile per la prevenzione della corruzione e relativa struttura di supporto), ma anche i capi di tutte le strutture della Banca, cui è demandato il compito di individuare i rischi, definire e attuare le misure di mitigazione, e tutto il personale dipendente in quanto tenuto all'osservanza degli obblighi e divieti regolamentari, a segnalare le eventuali situazioni di illecito e i casi di personale conflitto d'interessi anche solo potenziale, astenendosi - in tal caso - dallo svolgimento delle attività.

Questo esplicito coinvolgimento dei capi delle strutture e di tutto il personale nella prevenzione della corruzione mi sembra un aspetto culturale importante, dal momento che questa attività non può essere vista come l'impegno di una singola persona o funzione, ma, per essere veramente efficace, deve essere un impegno corale, affidato a ciascuno sia pure nella distinzione di ruoli e responsabilità.

L'altro aspetto è che la funzione di prevenzione della corruzione è inserita in un modello che viene generalmente chiamato "delle tre linee di difesa". Si tratta di un modello ormai abbastanza diffuso, che vede un primo livello costituito dalle unità responsabili dei processi operativi che sono incaricate anche dell'individuazione, della misurazione e della gestione dei rischi. Il secondo livello è costituito da unità distinte, specializzate nel monitoraggio di specifici rischi per l'intera Banca, tra cui anche quello corruttivo. Il terzo livello è costituito dalla funzione di revisione interna, che in una posizione terza fornisce al vertice dell'azienda le proprie valutazioni sull'operato degli altri due livelli; a sua volta la funzione di revisione interna deve essere periodicamente sottoposta a valutazioni esterne, secondo gli standard internazionali.

L'integrità è essenziale nella sostanza, ma non può essere solo dichiarata. Deve essere anche dimostrata, resa percepibile. Uno degli aspetti che caratterizza i cambiamenti più recenti della nostra società è l'incremento della domanda di accountability proveniente non solo da punti qualificati del sistema, ma dai cittadini in generale. La Banca applica, ovviamente, tutta la disciplina di legge in materia di trasparenza e ha adottato un proprio regolamento in materia che individua le informazioni oggetto di pubblicazione sul sito internet e i relativi termini di aggiornamento. Il sito, peraltro, contiene molte altre informazioni oltre a quelle richieste dalla normativa. La politica di comunicazione della Banca è ispirata a criteri di massima trasparenza.

Volendo tracciare un sommario bilancio dell'applicazione della normativa di prevenzione della corruzione dal punto di vista di un operatore aziendale, direi che la Legge 190 ha sicuramente contribuito a focalizzare l'attenzione e a dare maggiore sistematicità di approccio a questa problematica, assicurando anche una maggiore uniformità sul piano generale.

Ha favorito lo sviluppo di sinergie tra la funzione anticorruzione e il sistema dei controlli preesistente, perché la funzione di prevenzione della corruzione - che può essere vista come uno strumento di governance - deve poi avere il suo momento di controllo, integrato nel sistema dei controlli. Qui un ruolo fondamentale viene svolto dalla funzione di revisione interna e dal dialogo che si può instaurare tra le due.

I rischi. Un rischio già evidenziato è la possibilità che la normativa anticorruzione, con tutta la normativa secondaria che ne è seguita, provochi un approccio formalistico e burocratico alla materia; un altro rischio può essere la superfetazione dei controlli. Questi rischi non solo possono portare allo svuotamento di questa funzione, ma sono possibili portatori di fenomeni corruttivi essi stessi.

Il rimedio possibile è quello di operare sempre avendo presente, al di là degli aspetti procedurali, il fine per cui questo sistema è stato creato: contrastare il degrado dell'attività dell'amministrazione e i possibili fenomeni corruttivi. Si tratta di guardare l'obiettivo e non il dito che indica la direzione.

In questa prospettiva hanno un ruolo fondamentale la sensibilizzazione e la formazione del personale e, in particolare, l'attenzione alla tematica del conflitto di interessi, radice (come tale spesso non visibile) di tutti i fenomeni corruttivi.

Bruno MANGIATORDI

Dirigente Generale MINISTERO ECONOMIA E FINANZE

Con riferimento ai principi etici cui debbono ispirarsi i funzionari pubblici, l'articolo 54 della Costituzione impone loro di svolgere le attività di competenza con "disciplina e onore". In effetti, anche i principi costituzionali di buon andamento e imparzialità concorrono a chiarire quali siano i valori fondamentali cui ancorare l'attività di servizio.

A tale riguardo, il richiamo al concetto di "onore" appare tutt'altro che pleonastico.

In termini di legislazione, lato sensu attuativa dei principi sopra menzionati, non si può non partire dalla normativa contro la corruzione (le leggi "231" e "190") che si sforza di coprire ogni settore del "campo di gioco" creando, tuttavia, un reticolo di sovrastrutture formali che nella pratica produce esiti non sempre efficienti.

In merito alla responsabilità sociale nell'uso del patrimonio pubblico, faccio un esempio: si sta verificando un fenomeno crescente di beni sequestrati alla criminalità comune per i quali si stenta a individuare una destinazione finale. Infatti, non esistendo un'agenzia cui affidare l'amministrazione e la decisione riguardo alla destinazione di tali beni, come è invece previsto nel caso dei beni sequestrati alla mafia, si pone persino il problema di identificare quale organo pubblico ne abbia la titolarità. Secondo alcuni tribunali, titolare di tali beni sarebbe il MEF. Tuttavia, non essendo individuata dalla vigente normativa la specifica struttura ministeriale chiamata a occuparsi del fenomeno, si è determinata una situazione di vuoto nella gestione di un patrimonio che, nel tempo, sta diventando di dimensioni cospicue.

Da quanto sopra si evince che, almeno in questo caso, è proprio la disciplina giuridica "a monte" che nel migliore dei casi ritarda, nel peggiore vanifica, la possibilità di un utilizzo sociale di beni immobili che potrebbero essere invece di grande utilità per i territori e le comunità cui afferiscono.

È un esempio che rimanda al più generale problema di come riorganizzare la normativa che disciplina tutti i vari aspetti della gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico. A tale riguardo, vi può essere utile sapere che la struttura che dirigo ha messo a punto uno schema di testo unico volto a mettere insieme tutti i pezzi sparsi della legislazione sul patrimonio immobiliare pubblico. Il lavoro è stato ultimato e speriamo, con la nuova Legislatura, di trovare terreno fertile per implementare il progetto.

Tornando al tema, affrontare i nodi della responsabilità sociale con i codici di comportamento e i modelli organizzativi del D.Lgs. 231/2001 può avere un'indubbia utilità; non a caso, tali regole vengono applicate anche da amministrazioni pubbliche. L'Agenzia del Demanio, ad esempio, ha un modello organizzativo la cui stessa previsione rappresenta una causa esimente delle responsabilità penali dei vertici apicali. Anche le amministrazioni locali che gestiscono il patrimonio immobiliare hanno adottato analoghi modelli organizzativi, ma forse bisognerebbe valutare se l'insieme delle sovrastrutture formali che li definiscono siano veramente utili. Sono efficienti dei modelli organizzativi che per essere compiutamente descritti richiedono più di duecento pagine? Forse non è questa la modalità più idonea a dare certezze agli operatori.

Per quanto riguarda il settore immobiliare, ispirandomi alle riflessioni svolte riguardo alla possibilità che al mancato impegno da parte dei condomini di un fabbricato a porre in essere necessari interventi di riqualificazione dell'immobile possa essere ricollegato, in termini sanzionatori, l'aumento dell'IMU, pur apprezzandone lo spirito, devo evidenziare il rischio che in tal modo possa essere lasciato campo libero a operatori disonesti che, nel certificare la necessità degli interventi possano, magari, perseguire l'interesse all'espansione delle connesse attività economiche. A tale riguardo - e ne parlo, ovviamente, a titolo personale - potrebbe essere opportuno rivisitare il sistema dei controlli su tutti i soggetti operanti nel settore immobiliare, individuando organi pubblici cui affidare la vigilanza sulla correttezza dei loro comportamenti (come peraltro già avviene per i fondi immobiliari, vigilati dalla Banca d'Italia).

Carola GIUSEPPETTI

Consigliere e Direttore Generale SIDIEF

I temi della legalità, dell'etica e della responsabilità sociale nel settore immobiliare sono particolarmente cari a Sidief, ma soprattutto rappresentano un elemento caratterizzante dell'identità societaria. La Sidief è stata infatti "costruita" facendo perno su questi valori, che sono fondamentali in quanto indirizzano in modo corretto i comportamenti degli individui (vertice aziendale, dipendenti, fornitori, ecc.) anche quando le procedure aziendali sono in corso di implementazione (fenomeno tipico delle società dinamiche o in fase di startup) e nei casi in cui il legislatore non sia così tempestivo nel normare gli ambiti di riferimento.

La percezione generale riguardo al real estate è che il livello di sensibilità etica non sia spesso sufficientemente elevato. Eppure, a cominciare dal D.Lgs. 231/2001, il corpus normativo applicabile è robusto ed adeguato. Se a ciò si aggiunge il fatto che molti operatori sono società di gestione del risparmio, di conseguenza assoggettati agli ulteriori obblighi previsti dalla normativa di settore, sembrerebbe un quadro idoneo a garantire affidabilità e fiducia da parte del pubblico in generale e degli investitori istituzionali.

Il rischio potrebbe essere quello di un'adesione solo formale e non partecipe, di un'ottica rivolta principalmente a dimostrare di aver fatto "quanto basta" per evitare sanzioni. In questo modo la compliance, se implementata come mera sovrastruttura dell'organizzazione aziendale, è un costo che rischia di rimanere improduttivo. È necessario, invece, prendere coscienza di come la conformità alle norme, sostenuta dall'etica, possa diventare uno strumento in mano al vertice aziendale per indirizzare attivamente il business.

In questo modo il costo della compliance diventa un vero e proprio investimento che, come tale, deve dare un "ritorno" misurabile.

L'attenzione alla legalità, agli impatti sociali delle scelte imprenditoriali ed alla buona governance aumentano la fiducia del pubblico nell'impresa che dimostra questi atteggiamenti, con positivi riflessi sulla propria attività e sul settore di riferimento.

Per far sì che tutto ciò si realizzi, è indispensabile che la cultura aziendale sia orientata a questi principi. A tal fine, è necessario l'endorsement da parte del vertice, che in Sidief, grazie anche alla presenza di un azionista istituzionale come Banca d'Italia, ha consentito di ispirare tutta la governance.

Per consentire la creazione di una cultura etica condivisa e diffondere le buone pratiche operative, abbiamo anche implementato un programma di formazione rivolto al personale di tutti i livelli (dirigenti, staff, addetti ai servizi di portineria) e ai nostri principali fornitori, perché i valori dell'etica e della responsabilità sociale devono essere patrimonio comune di tutti, all'interno della Società e non solo.

Come Sidief, abbiamo voluto portare ad un tavolo di confronto società immobiliari, esperti, docenti universitari e politici, con l'intento di stimolare il confronto su questi temi, evidenziare le best practice e anche condividere questa visione.

Marco SANGIORGIO

Direttore Generale CDP INVESTIMENTI SgR

Cassa depositi e prestiti è un soggetto noto a tutti, all'interno del quale noi rappresentiamo gli specialisti nel settore immobiliare, un settore in cui CDP segue finalità ben specifiche e sempre di interesse generale.

Voglio premettere che i settori in cui CDP può intervenire sono stabiliti attraverso decreti ministeriali che trattano la così detta "gestione separata". Dunque tendenzialmente è il Governo che stabilisce cosa la Cassa può fare e cosa non può fare. La caratteristica principale di ciò che siamo autorizzati a fare è porre in essere solo operazioni finanziariamente sostenibili che perseguano un interesse generale sottostante.

Per quanto concerne la società di gestione del risparmio immobiliare (il Gruppo controlla due società immobiliari, CDP Immobiliare e CDP Investimenti SGR, n.d.r.), le regole di cui si tratta sono qualcosa che ci appartiene molto da vicino da sempre, essendo noi un soggetto vigilato, in particolare da Banca d'Italia.

La nostra SGR è nata per fare social housing, utilizzando uno strumento piuttosto complesso come il Sistema Integrato di Fondi: il veicolo che è stato costituito ad hoc è il Fondo Investimenti per l'Abitare, un fondo di 2 miliardi di euro che ha come sottoscrittori la CDP e tanti altri investitori italiani, che vi hanno investito centinaia di milioni di euro.

Questo fondo ha un obiettivo sociale, dare una casa a quella popolazione che è troppo abbiente per accedere al mondo delle case popolari - perché quando si parla di social housing non si parla di case popolari - ma è anche troppo povera per accedere all'edilizia a canone libero. Si tratta di un'intuizione risalente al 2008-2009, nata nell'ambito del famoso "Piano casa" del Governo Berlusconi che si occupa, oltre agli ampliamenti, di un tema molto più grande, ovvero questo intervento immobiliare che vede la partecipazione anche del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti.

Mi preme sottolineare che i soldi investiti in questo fondo non hanno l'obiettivo

di massimizzare i propri rendimenti, ma di massimizzare la prestazione sociale. Possiamo definire il FIA come un fondo “ad impatto sociale” ante litteram: un’operazione di grandissimo successo, che una volta ottenuti i necessari permessi costruisce rapidamente, realizza rapidamente e affitta rapidamente.

E se il social housing significa essenzialmente case in affitto, noi abbiamo strutturato un side product (che abbiamo denominato FIA2) che ha come obiettivo proprio di ricostituire un patrimonio immobiliare residenziale da destinare alla locazione, in questo Paese che ha effettuato tante vendite, da parte sia dello Stato, sia degli enti previdenziali.

L’altro grande ambito nel quale si muove la SGR è acquisire gli immobili dalla pubblica amministrazione: siamo a cinque anni della prima esperienza nel 2013 (la prima acquisizione da 500 milioni di euro, n.d.r.). Trattasi di immobili molto complessi (ex ospedali, ex caserme, etc.) il più delle volte a fine vita, che l’amministrazione pubblica ha grandissima difficoltà a gestire.

Ad iniziare dagli ex Ospedali riuniti di Bergamo, un asset da 120 mila metri quadri localizzato in una città poco estesa: abbiamo costituito un tavolo con la Guardia di Finanza, e oggi abbiamo fatto partire i cantieri per trasformare quel complesso nella nuova Accademia. Il che significa creare un quartiere del tutto nuovo per la città.

A Roma abbiamo forse il progetto più importante della città in questo momento: si trova nel quartiere Flaminio e comprende 5 ettari di territorio chiusi ormai da vent’anni. Consapevoli che la nostra responsabilità è anche di “aprire” immobili come questo alla cittadinanza, tramite degli usi temporanei (culturali, di intrattenimento, espositivi) abbiamo cominciato a far vivere nuovamente questa ed altre aree, a Roma e non solo (Firenze, Milano, Bologna, Torino), ottenendo un positivo riscontro da parte della cittadinanza.

Il nostro compito, dunque, è di acquisire immobili che l’operatore privato non riesce a gestire nel presente, ma che auspicabilmente in futuro potranno avere un interesse, visto che una volta portato a termine il processo urbanistico, soprattutto in termini amministrativi, diventeranno appetibili per il mercato.

Tornando al tema della sostenibilità, un decreto-legge - la direttiva Barnier - ha imposto ad alcuni operatori di mercato, i più grandi ed importanti, la stesura delle cosiddette dichiarazioni consolidate di carattere non finanziario. Il Gruppo CDP per la prima volta lo ha fatto con riferimento al 2017, rendendo disponibile questo documento sul proprio sito internet insieme al bilancio: si tratta di una mappatura di quello che fa Cassa depositi e prestiti, elaborata con il contributo degli stakeholder interni ed esterni, dal quale emergono gli assi strategici di sostenibilità che CDP vuole perseguire nel presente e nel futuro. I filoni sono chiaramente il mondo delle imprese, l'innovazione, le tecnologie, l'educazione e la cultura, la relazione con società e territori, l'energia e la sostenibilità ambientale, lo sviluppo delle città e delle infrastrutture (un aspetto che naturalmente ci coinvolge come operatori molto da vicino).

Questo primo documento, che poi confluirà un giorno in un bilancio di sostenibilità vero e proprio, è il primo passo per monitorare le prestazioni di questo grande gruppo strategico per l'Italia, non soltanto dal punto di vista dei numeri ma anche del sociale.

Sergio URBANI

Segretario Generale FONDAZIONE CARIPLLO

La Fondazione Cariplo è un'istituzione, una dotazione della comunità lombarda, una tra le più grandi organizzazioni filantropiche non solo a livello nazionale ma anche a livello mondiale; un ente importante sia come dimensione economica, che per i contenuti che tratta. La prima domanda da farsi credo sia: perché un'istituzione di questo tipo si occupa del settore immobiliare? È stato un percorso abbastanza lungo, che non ha mai messo in discussione il funzionamento del mercato immobiliare e, anzi, lo considera un elemento essenziale, da coinvolgere in modo sostanziale in qualsiasi percorso di sperimentazione e di innovazione, perché le cose succedono veramente solo se il mercato le sposa.

Riteniamo però che, nonostante il mercato oggi sia diventato sempre più sensibile a problematiche di impatto, ambientali e sociali, fino a far diventare la c.d. corporate social responsibility qualcosa di molto forte e sentito da tanti operatori, esistano comunque dei limiti rispetto a quanto può offrire. Difficilmente si può chiedere al mercato di concepire iniziative al fine di realizzare un obiettivo sociale, che consideri il sociale come obiettivo principale, mentre nelle nostre comunità esiste un bisogno di questo tipo, credo oggi visibile nei quartieri di social housing che sono stati realizzati, dove la dimensione sociale della comunità si amalgama con quella dei servizi, dando vita a qualcosa che forse non è alla portata - almeno in questo momento - solo di meccanismi di mercato. Tra l'altro la casa, oltre ovviamente al lavoro, rappresenta una delle dimensioni essenziali del progetto di vita di ciascuno di noi, centrale per le sue relazioni come, ad esempio, il progetto di formare una famiglia; si può quasi affermare che le iniziative immobiliari siano contenitori fondamentali di interessi che riguardano tanto i singoli quanto la comunità nel suo complesso. si può quasi affermare che le iniziative immobiliari siano contenitori fondamentali di interessi che riguardano tanto i singoli quanto la comunità nel suo complesso.

Per operare abbiamo scelto lo schema dei fondi immobiliari, che sono risultati molto utili per canalizzare risorse verso questo tipo di progetti in modo trasparente e robusto perché, come è stato ben detto dagli interventi precedenti, sono strumenti finanziari vigilati e danno un peso importante alla compliance, ai

processi, all'organizzazione dell'attività. Queste caratteristiche hanno consentito di raccogliere molto capitale con la semplice firma di un contratto di sottoscrizione di uno strumento finanziario ben regolamentato e vigilato, al punto che oggi il programma di investimento ha un valore complessivo di più di 2 miliardi di euro, risorse che sarebbe stato molto più lungo e laborioso raccogliere se agli investitori fosse stato chiesto di entrare in società di capitali. Collocare dei fondi immobiliari è stato, in termini relativi, più facile.

Questo è stato possibile perché la Banca d'Italia ha anche accettato di sperimentare formule innovative adattando la natura dei fondi immobiliari, nati per aumentare il valore patrimoniale per gli investitori, anche a obiettivi di interesse sociale. In altre parole, ha autorizzato degli strumenti finanziari che si proponevano anche di avere un impatto di natura sociale su una comunità, su un territorio di riferimento. Questo ha richiesto molte discussioni e scelte innovative, in alcuni casi anche coraggiose. Oggi la strumentazione è certamente più ricca, si parla con normalità di investimento di impatto, di cui tra l'altro il social housing è una delle principali categorie a livello mondiale, mentre quindici anni fa sembrava quasi un ossimoro accostare il termine "immobiliare" all'aggettivo "sociale" oppure la parola "investimento" a obiettivi di interesse pubblico e di carattere generale.

All'inizio di questo percorso non eravamo esperti di questioni immobiliari. Rispetto alla prospettiva e alla responsabilità di gestire un grande programma di investimento, ci chiedevamo quali sarebbero stati i presidi e le protezioni, perché l'immobiliare è un settore complesso e difficile. La risposta fu puntare sulla qualità delle professionalità da coinvolgere, ovvero il team, e le procedure, aspetto caratterizzante di un fondo immobiliare e di una società di gestione del risparmio. Le procedure infatti sappiamo tutti quanto risultino pesanti da gestire, ma sono anche una difesa perché consentono a chi desidera operare bene di poter contare su di un aiuto. Se utilizzate correttamente sono allo stesso tempo un vincolo che impone delle limitazioni, sia rispetto a ciò che si vorrebbe fare o a ciò che gli interlocutori a volte propongono di fare, ma anche un sistema di pesi, contrappesi e controlli che protegge non solo gli investitori ma anche chi è responsabile della gestione.

Vorrei confermare che quando c'è un orientamento al fare le procedure si vivono nel modo corretto e tanti aspetti, che altrimenti diventano delle patologie, vengono gestiti e utilizzati in modo positivo.

Se non vi è orientamento al fare, in alcune organizzazioni le procedure per le procedure possono anche prendere il sopravvento sulla sostanza delle questioni, come in quella barzelletta in cui il chirurgo è contento perché l'operazione è riuscita perfettamente, secondo protocollo, e non si interessa del fatto che il paziente sia morto. Importante è ragionare sia dal punto di vista di chi controlla, sia di chi è controllato. Le procedure vissute da chi ha l'orientamento al fare sono infine un supporto importantissimo anche per ragionare correttamente su come agire. Non lasciano mai solo chi deve decidere, lo portano sempre a confrontarsi, argomentare e lasciare traccia di quanto succede.

Vorrei parlare in conclusione delle prospettive dell'housing sociale, un'esperienza nata nel 2008, in piena crisi, che oggi si deve confrontare con un mercato che è ripartito; riparte da Milano, ma già si vedono gli effetti nell'hinterland milanese e speriamo pian piano nel resto d'Italia, anche se probabilmente ci vorranno anni.

Si registrano molti più mutui, i tassi di interesse sono per il momento ancora molto contenuti, la disoccupazione si sta riducendo, si vede un po' di crescita, le persone hanno un mood diverso. In questo scenario secondo me l'housing sociale deve occuparsi sempre più di rigenerazione urbana, non quella di elevato valore, come possono essere stati i casi di Garibaldi - Repubblica o CityLife, che certamente hanno avuto un impatto positivo sulla città, e quindi anche di interesse pubblico, ma che non sono il tipo di attività in cui ci possiamo impegnare.

Rigenerazione urbana che, in questo caso, deve guardare più alle periferie, all'edilizia residenziale pubblica, ai 90 mila appartamenti di proprietà del Comune di Milano e di ALER Milano che hanno un impatto importante sulla qualità della città, anche dell'aria attraverso i riscaldamenti, questo credo debba essere oggi l'oggetto principale di attenzione. Quindi housing sociale non solo come edilizia per le classi intermedie, medio-basse, ma edilizia che cerca di fare progetti su scala di quartiere in collaborazione, e non in sostituzione, con i protagonisti

dell'edilizia residenziale pubblica.

Gli operatori dell'housing sociale hanno imparato a progettare e realizzare progetti complessi, in funzione delle comunità future residenti, si è imparato a progettare servizi che riescono a tenere insieme la dimensione finanziaria con quella immobiliare, insomma a curare tutte le dimensioni del progetto. Questo saper fare penso possa essere molto utile anche per progetti di riqualificazione su scala di quartiere, che vedano al centro il patrimonio di edilizia residenziale pubblica.

Ritengo poi che l'accento sull'affitto che ha caratterizzato l'housing sociale fino a oggi, risultato importantissimo perché con la crisi iniziata nel 2008 i nuovi mutui si erano ridotti drasticamente ed erano crollate anche le compravendite, nell'attuale scenario possa essere in parte riconsiderato. Oggi deve rimanere un'entasi positiva nei confronti dell'affitto, come elemento da massimizzare, ma per confrontarsi correttamente con un mercato che negli anni è cambiato, credo occorran mix più equilibrati tra affitto e vendita a prezzi convenzionati.

Come ultima cosa, vorrei sottolineare che lo spirito "del fare" è utile per riuscire a collaborare e fare squadra non solo tra i vari attori coinvolti nella realizzazione di un progetto, ma anche tra attori di oggi, attori di ieri e attori di domani. Sembra forse un'affermazione eccessiva, ma nel settore immobiliare e delle infrastrutture vale a mio avviso la regola dei 15 anni. Cioè, tra quando nasce l'idea di una nuova infrastruttura o di un nuovo progetto immobiliare a quando vengono completati passano mediamente 15 anni, una costante del settore che anche l'housing sociale purtroppo rispetta.

Un territorio per essere progettuale deve pertanto riuscire a fare squadra anche tra chi semina e chi segue, che molto spesso si troverà a inaugurare progetti che non ha attivato lui stesso. Molto spesso pertanto non si raccolgono i frutti di ciò che si semina, o si raccolgono per qualcosa che altri hanno seminato, ma se questo meccanismo non viene alimentato, non ci sono frutti per il territorio e per la comunità.

Occorre dunque un territorio orientato al fare, che abbia questa visione di

medio - lungo termine. Milano, la Lombardia, sono un territorio relativamente felice da questo punto di vista. Lo scontro politico esiste, ma poi ai tavoli di lavoro prevale l'interesse del territorio e della comunità. Lontano dai riflettori, gli attori sono pragmatici e disponibili a seminare anche senza certezze di poter raccogliere. È stato così per Expo, per Garibaldi - Repubblica e per molti altri progetti. Questo, purtroppo, non accade in molte altre città o regioni dove spesso la conflittualità politica impedisce la realizzazione di progetti complessi, che richiedono programmazione e tempo per essere completati, come certamente accade nel campo immobiliare e delle infrastrutture, elementi di cui il territorio e le comunità hanno moltissimo bisogno.

Emanuele CANIGGIA

Amministratore Delegato DeA CAPITAL REAL ESTATE SgR

Noi stiamo cambiando sicuramente, non tanto per le regole e le sovrastrutture di regole che ci stiamo dando o che ci hanno imposto, perché è molto difficile che si possa imporre per legge il buonsenso o la malafede.

Secondo me il primo Codice etico fu scritto nei dieci comandamenti, in particolare nel comandamento “non rubare”; tutto il resto è un di più che ci dice come non fare a rubare, ma alla fine il senso profondo della norma è tutta in quel testo. La buona fede e il buonsenso nell’operare sono cose che si acquisiscono cercando di essere più competitivi e più concorrenziali sul mercato facendo cose fatte bene, facendole capire - la trasparenza è un di cui dell’operatività - e dando il giusto frutto a un’attività professionale.

Tutto questo significa crescere, far bene le cose, creare un mercato più facile. Non ci illudiamo neanche che ci sia una grande trasparenza sugli investitori esteri perché è vero che cercano da noi la compliance, il risk e tutto quello che vogliamo, ma poi se andiamo a vedere a casa loro non è tutto così trasparente. Noi adesso stiamo cercando di fare una politica di espansione verso l’Europa, siamo in contatto con diverse realtà, potenziali target da acquisire e ci rendiamo conto che in Germania non si depositano i bilanci. Se non si deposita il bilancio, si pagano 500 euro di multa, per cui nessuno lo deposita. È quello un mercato trasparente? È quello il nostro mercato di riferimento?

In realtà noi non siamo meno trasparenti di altri. È vero che abbiamo una sovrastruttura di regole che è estremamente complessa, regole che in più non sono stabili.

C’è la nuova normativa antiriciclaggio: è la quarta che viene pubblicata. Questo significa sovraccaricare le società che lavorano con le banche: se ci arrivano bonifici bancari, ipotizzo che la banca abbia già fatto tutto il processo di antiriciclaggio. Rifarlarlo da capo, può comportare l’andare a cercare il beneficiario ultimo di un fondo americano che ha sede nel Delaware e ha investitori in tutto il mondo. Bisogna cercare il beneficiario ultimo perché altrimenti non si rispettano le

regole antiriciclaggio, anche se il versamento arriva da un conto di una banca italiana. C'è qualcosa che non funziona, si perde tempo.

Non sono assolutamente contro le regole, ma sostengo che le regole devono essere intelligenti e intelligibili, perché altrimenti si rischia che non siano utili.

Con riferimento al D.Lgs. 231/2001, ritengo che l'applicazione di questo modello debba essere biunivoca, deve essere applicata dalle società ma anche dalla Magistratura. Un esempio: abbiamo ricevuto un avviso di garanzia per una prescrizione di un comune che ci aveva chiesto di recintare un'area di 70 metri quadri, per coprire un avvallamento che creava una stagnazione d'acqua che portava le zanzare nella zona. Abbiamo recintato, è piovuto nuovamente, si è abbassato quello che avevamo coperto e hanno inviato gli atti della Procura con un avviso di garanzia al nostro Presidente del Consiglio d'Amministrazione. La nostra Società gestisce 44 fondi e le responsabilità in materia 231 sono distribuite sul fund manager, sull'asset manager, sul team leader, ecc., ma il magistrato manda un avviso di garanzia al Presidente per un terreno di 70 metri quadri a Peschiera Borromeo. Noi applichiamo la normativa, però deve essere applicata anche dall'altra parte, altrimenti non funziona. Così come le regole di compliance. Abbiamo 58 procedure e sempre più la netta sensazione che il tema vero sia il rispetto delle procedure, non il fatto che la procedura serva a non commettere illeciti. Se c'è un illecito ma viene fatto secondo le procedure, va bene.

La stabilità delle regole per noi è fondamentale per avere un tracciato e per dare certezze ai nostri investitori, soprattutto internazionali. Sono molto preoccupato quando sento la politica che dice "adesso riformiamo le regole", perché per noi si prospetta un disastro.

Abbiamo impiegato circa due anni per applicare la AIFMD, perché abbiamo aspettato le regole europee, poi l'interpretazione italiana e le successive modifiche. Ora che è stato concluso l'adeguamento alle nuove norme, ci viene chiesto di cambiare nuovamente.

Il 40 per cento del nostro personale è fra amministrazione, compliance, procedure, legale, societario, non produttivo. Per quanto mi si dica che quelle regole

di compliance possono essere un investimento, sono d'accordo, ma non può essere un investimento costante, non si può fare ogni anno la revisione di tutte le procedure, che oltretutto poi tornano in Consiglio d'Amministrazione, devono essere approvate, devono essere applicate, devono essere diffuse, bisogna fare la formazione sul personale... Diventa difficile competere con mercati dove ci sono regole del tutto differenti.

La stessa operazione con un fondo italiano e uno lussemburghese vuol dire fare due operazioni totalmente differenti. Il fondo lussemburghese passaportato in Italia non ha niente di tutto questo, quindi ha tre persone in Lussemburgo - che nessuno sa neanche dove sono - viene in Italia e fa serenamente un investimento con un SIF con le stesse agevolazioni fiscali e le stesse regole di un fondo italiano.

Credo ci debba essere uno sforzo delle aziende sulla moralizzazione del personale, più che sulla burocratizzazione. Riprendiamo dal "non si ruba". Possiamo scriverlo sul Codice etico ma lì c'è già scritto che ci si deve comportare bene, si deve rispettare il prossimo, si devono rispettare le regole, la convivenza civile, il vivere civile. Dobbiamo allora far sì che ci sia un'attenzione da parte del management nel far rispettare la convivenza e una buona educazione.

Inoltre, se qualcuno non rispetta le regole, si cambia. Quella persona non è adatta ad un'organizzazione di buonsenso e in buona fede.

Manfredi CATELLA

Founder & Chief Executive Officer COIMA

Coima è una piattaforma che nasce nel 1974 e che oggi opera in forma vigilata e regolamentata come società di gestione del risparmio e come società di investimenti immobiliari quotata. Coima gestisce oltre 5 miliardi di euro e può contare su una importante presenza di investitori istituzionali, per l'80 per cento internazionali, espressione di fondi sovrani e player di Medio Oriente, Asia, Nord America, Canada ed Europa.

Gli investimenti sono divisi fra reddito, value-added e sviluppo, coinvolgendoci in un innovativo e sfidante processo di trasformazione del territorio: un esempio tra tutti, a Milano, è il progetto Porta Nuova che mostra concretamente quali siano il nostro sguardo e la nostra prospettiva.

Per rispondere al tema proposto, ritengo strategici tre temi e tre parole chiave: cultura, reputazione e restituzione.

La prima, cultura, perché il tema della responsabilità sociale non può nascere dalla regola, ma nasce da un valore in cui ciascuno di noi crede: veniamo da una crisi finanziaria profonda e lunga, dal 2008 a oggi, che nella mia lettura della storia recente è anche un momento molto importante di cambio di paradigma culturale.

Prima del 2008 c'era una sorta di paradigma che sosteneva con convinzione che la crescita potesse essere illimitata, che massimizzare il profitto nel breve termine fosse non solo possibile, ma anche un bene. Da qui magari anche leve finanziarie molto alte, certamente una visione del mondo, dell'economia, dell'impresa molto individualistica.

La crisi che accade è profondissima, ha ramificazioni di tutti i tipi, che vanno dall'instabilità politica al terrorismo, passando per povertà e migrazioni. È un momento importante, da cui, però, si sta generando - è questa una lettura personale e soggettiva - una riflessione che apre a un cambio di paradigma culturale e che impone un concetto di crescita sostenibile e non illimitata nel tempo.

Proprio il concetto di sostenibilità implica un'idea di profitto che non punti a una massimizzazione nel breve termine, ma a una rendita - magari inferiore - che guarda al lungo periodo.

Un cambio di paradigma culturale che, se prima del 2008 ha l'individuo come centro, dopo il 2008 dovrebbe avere la comunità: un tema più diffuso dunque, un'attenzione a un bene che non può essere esclusivamente quello privato e personale.

Poiché abbiamo esperienza di "vita di cantiere", amo i parallelismi con l'architettura: il modello per eccellenza del periodo "pre 2008" era la torre, un esempio molto individuale e autonomo, non rappresentativo e identificativo di "città".

Spesso la torre è un oggetto quasi indipendente.

Ritengo uno degli episodi urbani più importanti di questi ultimi anni - non appartenente al concetto di architettura tradizionale - la High Line di New York, un vero e proprio binario che è stato ripensato come spazio pubblico e che si è affermato in poco tempo come fortissimo simbolo di New York.

La High Line riscuote oggi una attrazione culturale fortissima, è un oggetto comune, pubblico, di collettività.

Il secondo è il tema reputazionale, un valore importantissimo, che non è stato un criterio di misura del settore immobiliare in Italia per molti decenni e sicuramente - purtroppo - non riconosciuto come un elemento distintivo.

È invece fondamentale riportare la reputazione a valore di mercato e d'impresa: un tema che, nel nostro mestiere, è sicuramente più immediato e diretto grazie al "sottostante" e più facile che in altri, grazie al prodotto che, nel bene e nel male, è molto visibile e rappresenta la fotografia di quello che si fa.

Passiamo al terzo concetto, che aiuta a declinare il tema reputazionale, la restituzione.

Si ha la restituzione quando si opera per restituire non solo a se stessi, ma soprattutto a una collettività più ampia: non si tratta “solo”, semplificando, di destinare una parte degli utili a una causa sociale, perché chi si occupa immobiliare - per definizione - si occupa di bene comune e della realizzazione di un bene che occuperà un determinato spazio, sotto gli occhi attenti di migliaia di persone, per tantissimo tempo.

È un mestiere geneticamente orientato alla collettività.

L'esempio ritengo che sia l'esperienza personale: il prodotto deve essere la sintesi dei concetti sopra espressi, è fondamentale infatti che i risultati vengano valorizzati, qualificati, affermati come benchmark, perché solamente in questo senso la certificazione è importante, al fine di rendere misurabile e confrontabile il prodotto e, di conseguenza, individuare una direzione.

Prendo ad esempio il progetto di Porta Nuova, sicuramente il più grande che abbia coinvolto dopo tantissimi anni la nostra città: è un progetto reputazionale, un progetto culturale, un progetto di discontinuità fortissima. Credo però che, sia in particolare, un progetto in grado di rappresentare e identificare il metodo, che considero sia il valore più grande.

Le leve su cui bisogna agire sono, quindi: la diffusione di un nuovo paradigma culturale; la valorizzazione dei modelli, dei prodotti e delle aziende, perché se non si crea il confronto, si resta nel campo delle sensibilità personali e per questo non diventano fattori determinanti nella trasformazione di un'industria, di un Paese e di una classe dirigente.

C'è, secondo me, un'azione importante da svolgere sugli investitori italiani, al fine di sensibilizzarli sulle tendenze dei principali player internazionali.

Dobbiamo lavorare sulla domanda degli investitori.

Riporto un semplice esempio: con la nostra società quotata, Coima RES, abbiamo da subito puntato a ottenere la certificazione del nostro bilancio con l'EPRA, l'Associazione europea delle società quotate, un passaggio che all'estero

è fondamentale, mentre in Italia gli investitori fanno fatica a cogliere il valore strategico di questi standard.

Ritengo fondamentale che le aziende italiane leader nel settore immobiliare crescano, perché conseguentemente si generano investimenti in professionalità, regole, innovazione.

Si tratta di un tema vero per l'Italia, in tanti settori, ma credo ancora più sensibile per l'immobiliare: creare aziende importanti, italiane, è il punto di un'agenda di Paese, non di settore.

Benedetto GIUSTINIANI

Head of Fund Management GENERALI REAL ESTATE

Generali Real Estate è un asset manager globale che investe nel settore immobiliare prevalentemente in Europa. Abbiamo 26 billion di asset in gestione (a fine dicembre 2017), di cui circa 10 in Italia, che quindi costituisce una parte più o meno del 40 per cento.

Generali Real Estate fa parte di un grande gruppo finanziario quotato e questo pone la società stessa, i dipendenti e il management in un punto di osservanza dei più elevati standard internazionali in tema di responsabilità sociale e ambientale, di best practice, di etica, di trasparenza, con l'obiettivo di salvaguardare un tema molto importante per il gruppo che è quello della reputazione.

Per tener fede al tema della reputazione, la società ha un complesso sistema di norme e procedure, circa settanta; abbiamo un codice di condotta molto rigido che determina, con una serie di policy, il comportamento aziendale da parte dei dipendenti nei confronti dei clienti e dei fornitori. Il sistema di norme e di procedure è costantemente oggetto di controllo da parte di figure interne: Organismo di Controllo, Risk Management, Compliance di Gruppo, Revisione Interna di Gruppo etc.

È doveroso sottolineare l'importanza del tema della semplificazione: è necessario che si lavori in tal senso, altrimenti si rischia che gli investitori internazionali si allontanino dalle nostre realtà più che avvicinarsi ad esse, per una questione di complessità e costi elevati.

Per quanto riguarda il tema della sostenibilità nel settore immobiliare, Generali Real Estate partecipa al lavoro che il Gruppo Generali sta facendo sul tema della sostenibilità e della creazione di valore a lungo termine con tutti i propri stakeholder, come riportato nella Relazione Annuale Integrata, con numerose iniziative in ambito ambientale. Tutti i principali interventi che abbiamo implementato negli ultimi anni hanno forti contenuti di sostenibilità, e questo non solo per quanto riguarda gli immobili ad uffici degli anni

Settanta - Ottanta, che in sede di riqualificazione proponiamo sempre con una certificazione Leed, ma anche per il nostro patrimonio storico architettonico.

Gli esempi che porto sono proprio due immobili che fanno parte del patrimonio storico del Gruppo Generali. Il primo si trova a Milano in piazza Duomo con accesso da via Foscolo, dove abbiamo completato un intervento di riqualificazione integrale di circa 10 mila metri quadri. È un immobile storico, in cui abbiamo locato la parte uffici ad una primaria società di consulenza e nella parte retail abbiamo realizzato un grande store del lusso. Per questo edificio abbiamo ottenuto una certificazione Leed, che in ambito storico architettonico richiede una procedura ben più complessa.

Un altro esempio, sempre a Milano, è relativo ad un immobile che ospita una delle sedi del Gruppo Generali, corso Italia 6; anche questo immobile è stato oggetto di una riqualificazione integrale ed ha ottenuto una certificazione Leed.

Tutti gli interventi che abbiamo realizzato negli ultimi anni, o che sono partiti recentemente, sono finalizzati alla certificazione Leed, che è senza dubbio la certificazione che viene più richiesta da parte sia dei tenant corporate, sia da parte degli investitori istituzionali, soprattutto per gli investitori core che acquistano immobili riqualificati a reddito.

Un punto importante secondo me è il tema della responsabilità sociale legata al real estate; responsabilità sociale che a mio parere si applica anche ai grandi interventi di rigenerazione urbana. Un intervento come quello che Coima ha condotto in maniera esemplare in Porta Nuova, oppure CityLife che riguarda il Gruppo Generali, sono senza dubbio degli interventi che hanno una forte connotazione di responsabilità sociale.

Per quanto riguarda CityLife, la dimensione dell'intervento è determinata dall'importanza dell'investimento e dalla sua lunga durata: prima si diceva che questi interventi di rigenerazione urbana sono molto lunghi, la riqualificazione di CityLife avrà una durata complessiva alla fine di 15 anni. Queste

dimensioni rappresentano un impegno molto importante per Generali, che è l'azienda che lo sta conducendo a termine.

Un impegno sociale perché anche la qualità estetica e architettonica che viene espressa in questi interventi di rigenerazione urbana ha un ritorno per la città e per i cittadini. Provate a passeggiare a CityLife, che adesso con l'apertura dello Shopping District, della piazza, della metropolitana e del parco pubblico è una zona che è stata restituita alla città: è diventata un polo di attrazione turistico-culturale, come anche l'area di Porta Nuova, piazza Gae Aulenti ed altre importanti e ben riuscite operazioni di riqualificazione. Sono degli interventi a forte connotazione sociale che ci devono rendere tutti orgogliosi, non solo gli operatori che li hanno portati a termine.

Un altro esempio di rigenerazione urbana che stiamo completando in questo periodo riguarda l'area Bicocca, dove Generali Real Estate, per conto del fondo Effepi Real Estate che è partecipato dal fondo pensione Unicredit, ha condotto un intervento molto importante di rigenerazione urbana su circa 45 mila metri quadrati che sono stati interamente riqualificati. Si tratta della realizzazione di immobili di ultima generazione, con una certificazione Leed di sostenibilità ambientale, partendo da edifici costruiti negli anni Ottanta con standard ben diversi. Con questi interventi, abbiamo contribuito alla rigenerazione dell'area Bicocca, che così è diventata fonte di attrazione per importanti aziende corporate e multinazionali come ING Direct, Engie il colosso dell'energia, Agos Ducato, ma anche Philips nell'immobile di Coima. Anche questo è un punto importante in ambito sociale.

Cosa sta facendo il Gruppo Generali, oltre a questi interventi, nell'ambito della sostenibilità? Abbiamo avviato un protocollo che abbiamo definito Green Lease, studiato in collaborazione con uno studio legale internazionale e presentato in occasione del MIPIM, che fissa l'approccio eco sostenibile nella conduzione degli immobili, con l'obiettivo di porlo anche come base nei contratti di locazione.

Un'altra iniziativa molto importante che stiamo conducendo è quella che abbiamo definito "Energy monitoring and targeting": su una parte del

portafoglio degli immobili esistenti e locati stiamo introducendo dei sistemi di misurazione, con l'obiettivo di migliorare i consumi energetici e l'efficienza degli immobili attraverso una serie di accorgimenti. Il Gruppo Generali in Italia gestisce circa duecento immobili cielo-terra; già su sessanta di questi abbiamo portato a termine queste iniziative e contiamo nei prossimi anni di completarle sull'intero patrimonio.

Riccardo DELLI SANTI

Giurista, STUDIO DELLI SANTI

Sin dall'avvio della Sidief, ho avuto la consapevolezza che l'Organismo di Vigilanza avrebbe avuto un ruolo importante nel garantire la trasparenza di un'azienda che si propone come una delle pochissime property company italiane operanti nel settore dell'edilizia residenziale, settore storicamente importante, ma che nel tempo si è sfilacciato, con vendite e dismissioni.

Partendo dal tema degli strumenti urbanistici, il piano regolatore costituisce la sommatoria delle esigenze sociali nella programmazione delle città nel futuro.

Ho sempre fatto differenza fra lo stato in luogo e il moto a luogo: i vincoli costituiscono lo stato in luogo (politica della conservazione); il piano regolatore è un moto a luogo, è dove si vuole portare la città.

L'inutilità del piano regolatore è stata clamorosa. L'errore più grave è sugli studi circa l'andamento demografico: se si sommano gli abitanti che si prevedono come residenti nei vari piani regolatori, negli ottomila comuni d'Italia, i cittadini italiani dovrebbero diventare 350 milioni, cosa evidentemente inverosimile.

Il risultato dei piani regolatori consiste nell'aver "incartato" il territorio nazionale, dopo aver affermato che "tutto è proibito tranne ciò che è consentito". Soprattutto, il piano regolatore ha sempre ingessato le nostre città, perché ha bloccato l'inserimento nel territorio di nuove funzioni, che in realtà si auto-generano. Basti pensare a tutta la rivoluzione tecnologica e agli effetti dell'e-commerce. Sono cambiate le esigenze della città e questo non è previsto dal piano regolatore.

Milano, per esempio, è stata una città che ha vissuto il peggio e il meglio, è la città della iper-organizzazione della corruzione. Milano però ha avuto una catarsi ed è diventata, da città obiettivamente brutta, poco vivibile e chiusa all'interno, una città che è esplosa, che vive all'esterno, è diventata una città piacevole e vivibile.

Il volano della riqualificazione non è stato l'Expo, come tutti dicono, ma l'inversione del concetto base, ovvero "è tutto consentito, meno quello che è proibito".

to". C'è un'osmosi con il mondo del business trasparente, che è maggiore rispetto a quanto succede, ad esempio, nelle nostre città del Sud e questo certamente conta.

L'invito è a pensare ai nostri immobili non come degli oggetti da conservare per sempre, da tramandare, ma come delle vere e proprie infrastrutture. Risiedere è un'esigenza, così come è un'esigenza la Casa dello studente o il luogo dove fare le startup. Sono infrastrutture e come tali vanno gestite, e vanno anche sostituite. La sostituzione edilizia è un qualcosa che in Italia non esiste, anche come effetto della condominializzazione.

La manovra per rigenerare la nostra città dovrebbe passare, a mio parere, attraverso un tagliando, come per le macchine, per cui se non si passa il tagliando non succede niente, salvo l'aumento dell'imposizione fiscale sull'immobile.

Se vogliamo far diventare il nostro mercato trasparente, bisogna prendere un decreto di convalida di sfratto in mano: c'è un magistrato che dice "Ordino alla Polizia giudiziaria, all'amministrazione", eccetera, "di dare esecuzione". È rivolto non solo al moroso, ma anche alla forza pubblica perché esegua lo sfratto.

A quell'ordinanza non si dà attuazione, giustamente, per motivi sociali e poi, un po' meno giustamente, per voto di scambio; se vi fossero validi motivi sociali, non dovrebbe essere il proprietario a doversene fare carico, ma la collettività.

La questione della trasparenza parte dal presupposto che vi sia una struttura capace di educare. Teoricamente un Codice etico non dovrebbe servire, l'etica dovrebbe essere connaturata in ognuno di noi. Si deve però fare un Codice etico e bisogna anche prevedere delle sanzioni, che l'Organismo di Vigilanza impone al dipendente che non rispetta il Codice etico, in maniera tale da farlo rispettare. Questa si chiama "educazione".

Qualcosa sta succedendo nel settore dei servizi, le acquisizioni che ci sono state recentemente indicano che con ogni probabilità si sta consolidando un fenomeno.

Abbiamo fatto moltissimo: c'è l'esistenza delle SGR, che sono oggi i veri developer. Gli investitori internazionali dialogano con le SGR come con gli sviluppatori. Vogliono un partner che possa investire, che possa gestire, e si rivolgono alle property company, alle facility company, eccetera, purché abbiano un certo numero di dipendenti. Mediamente gli investitori internazionali vogliono investire almeno 300 milioni, in una società che gestisca un patrimonio in cui questi 300 milioni non siano altro che un decimo del patrimonio gestito, quindi vogliono società che abbiano 3 miliardi di gestione e almeno cinquanta dipendenti.

Purtroppo le nostre aziende sono troppo piccole. Questa però è la compliance. La parola "compliance" internazionalmente è intesa così: non andate dai piccoli, che tendono a farvi fare le cose sbagliate, rivolgetevi alle società più grandi, dotate di Codice etico e Organismo di Vigilanza. Saremo quindi costretti a seguire questa strada.

Sarà un argomento chiave dei prossimi due o tre anni: non avremo investitori esteri, se non avremo società italiane che rispettano questi codici; non c'è bisogno della 231, saremo puniti dal mercato.

Elisabetta CALDIROLA

Senior Partner PwC, LEADER REAL ESTATE ITALIA

Il mio contributo sarà dal punto di vista del revisore, soggetto di controllo esterno rispetto alle entità assoggettate a revisione legale, quindi agli organi di governance e di controllo.

Noto insofferenza in molti Amministratori Delegati di società finanziarie, di SGR immobiliari, mobiliari e anche negli altri comparti dell'economia. È comprensibile, vista la tempesta regolamentare che ci ha travolti, che comunque, non a caso, si è dipanata dalla crisi del 2008 cui ha fatto seguito un lungo periodo di recessione nel mondo occidentale e non solo. In momenti di grande crisi, depressione e anche scandali finanziari a cui abbiamo assistito, si determina un restringimento dei margini di operatività, attraverso un aumento della regolamentazione. Passata la tempesta si genera il processo opposto. Come vediamo gli americani stanno riconsiderando tutta la normativa Dodd-Frank che ha inciso pesantemente sul loro sistema finanziario degli ultimi dieci anni.

Ciò premesso vorrei spezzare una lancia a favore delle regole e dei controlli.

È stato sottolineato l'aspetto della compliance formale e sostanziale. Si può avere anche un complesso di norme e procedure aziendali ben scritto e aggiornato ma, se poi questo non è declinato, cioè implementato, in maniera concreta ed efficace all'interno dell'organizzazione, ad esempio perché non si dispone delle risorse, delle competenze, dell'esperienza e manca una cultura del controllo che permei l'intera struttura aziendale a partire dal vertice, quel sistema di regole è destinato a fallire. Dal punto di vista del soggetto e/o organo che si trova a dover valutare l'efficacia del sistema di controllo interno di una società, come succede a seconda della governance a un Consiglio di Sorveglianza, a un Collegio sindacale, a un Comitato di controllo gestione ed infine al Revisore - soggetto esterno incaricato della revisione del bilancio di quella medesima società, è fondamentale che questa abbia costruito e formalizzato il proprio assetto di governance e dei controlli. Significa che tutti i processi aziendali e i relativi rischi devono essere mappati, i controlli a mitigazione di quei rischi devono essere individuati, disegnati, formalizzati in apposite procedure scritte; occorrono norme

di funzionamento e quindi la fissazione di parametri comportamentali, indicatori di performance.

Per poter verificare il corretto funzionamento dei controlli e quindi valutare l'affidabilità di un sistema di controllo nel suo complesso, occorrono dei parametri di riferimento, regole e procedure scritte di cui devono disporre gli organi di supervisione e di controllo interni, come il Collegio sindacale, ed esterni, come la società di revisione. Lo stesso Consiglio di Amministrazione o Comitato di gestione devono poter fare riferimento a un sistema siffatto, cioè un complesso di regole codificato, perché altrimenti non avrebbero gli strumenti per monitorare la propria organizzazione e la propria performance.

Che cos'è allora importante? Senz'altro assume una valenza fortissima il tema del coordinamento tra le varie funzioni di controllo, interne ed esterne: gran parte dei mal di testa degli Amministratori Delegati si attenuerebbe se gli organi e le funzioni incaricate della supervisione e del controllo dell'organizzazione aziendale aumentassero lo sforzo di coordinamento e di collaborazione tra di loro, al di là del mero rispetto di precisi disposti normativi. Nella mia qualità di Revisore mi riferisco alla norma del Codice civile che impone alla società di revisione e al Collegio sindacale/Comitato per il controllo interno e per la revisione legale di scambiarsi le informazioni necessarie all'espletamento dei rispettivi ruoli. La norma aggiunge anche l'aggettivo "tempestivamente" per far capire che ci sono circostanze nelle quali gli organi devono agire in maniera celere onde evitare e/o limitare i danni di eventuali comportamenti irregolari o la perpetrazione di possibili frodi a danno dell'organizzazione e/o dei terzi, o ancora al fine di individuare soluzioni a possibili anomalie che si manifestano all'interno dell'organizzazione.

L'obbligo di comunicazione tra funzioni/organi di controllo interni ed esterni - Revisore persona fisica o società di revisione - è così importante che il Testo Unico della Finanza - il Decreto Legislativo n.58/1998 - sancisce il medesimo principio del Codice civile. Inoltre la recente riforma della revisione va incontro al gap di aspettative da parte dei vari stakeholder. Il Regolamento europeo che ha riformato l'attività di revisione, ha addirittura innalzato questo livello di collaborazione fra organi di controllo esterno ed interno. Nel D.Lgs. 39/2010 così

come modificato dal D.Lgs. 136/2016 si parla di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile che, nella governance tradizionale si identifica col Collegio sindacale, stabilendo che detto Comitato sia responsabile del processo di selezione del Revisore, della fissazione dei criteri di selezione, che devono essere trasparenti, della gara che deve essere tale da non discriminare soggetti revisori più piccoli rispetto alle grandi società di revisione.

Che cosa ha previsto ancora la norma? Il Revisore di enti di interesse pubblico deve riportare al Comitato per il controllo interno e la revisione contabile una relazione aggiuntiva oltre a quella di revisione, in accordo al Regolamento europeo n. 537/2014 che indica analiticamente i punti sui quali il Revisore deve riportare. In questa relazione i Revisori sono chiamati a descrivere la strategia di revisione e la metodologia adottate, la valutazione dei rischi significativi, il livello quantitativo di significatività applicato in fase di esecuzione, le difficoltà significative incontrate, gli aspetti che hanno riguardato i fatti e gli elementi che possano generare dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di operare come un'entità in funzionamento e molto altro; questa relazione supera la precedente intitolata "Questioni fondamentali della revisione", ampliandone notevolmente la portata informativa; il Comitato per il controllo interno e la revisione contabile deve inoltrare la relazione aggiuntiva, corredata delle proprie osservazioni all'organo di amministrazione.

Infine il medesimo Comitato deve informare l'organo di amministrazione dell'esito della revisione legale. Si può dire che il legislatore abbia inteso attribuire al Comitato per il controllo interno e la revisione contabile, il ruolo di "tramite" tra la società di revisione e il massimo organo di governo dell'azienda, estendendone i compiti e abbia voluto esplicitare, attraverso l'inserimento di questo passaggio formale, il recepimento della conclusione dell'attività di revisione da parte di tale organo.

Sempre a seguito della citata riforma, la relazione di revisione per gli enti di interesse pubblico non conterrà più la formula standard, bensì dovrà descrivere i rischi significativi individuati (intese come aree di focus) e il conseguente approccio di revisione adottato.

I rischi tipici per il settore immobiliare possono afferire al processo di investimento, di disinvestimento, la gestione dei conflitti di interesse ed anche rischi legati ai sistemi informativi di cui si avvale l'azienda.

Nel caso concreto, nella relazione di revisione il Revisore dovrà:

- illustrare i rischi significativi individuati, che possono riguardare quelli cui ho appena accennato
- individuare le aree del bilancio che - in quanto collegate a quei rischi significativi - a suo giudizio sono più suscettibili di generare errori, illustrandone le ragioni
- illustrare la risposta che ha fornito al fine di indirizzare detti rischi in termini di attività di verifica pianificate e svolte; ciò al fine di poter esprimere il suo giudizio, con un ragionevole grado di sicurezza acquisito attraverso idonei elementi probativi e persuasivi, che il bilancio non è viziato da errori significativi e fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria, delle variazioni del patrimonio netto e del risultato economico dell'esercizio.

Preliminarmente allo svolgimento delle attività di verifica del bilancio d'esercizio, il Revisore deve effettuare un'analisi e una valutazione del sistema dei controlli interni dell'azienda il cui bilancio è oggetto di revisione, al fine di identificare i rischi di errore significativi e quindi sviluppare la propria strategia di revisione in modo da indirizzare detti rischi.

Perché è importante in questo contesto la cooperazione tra organi di controllo interni ed esterni che esce rafforzata dalla riforma? Perché se gli organi deputati al controllo con finalità diverse da quella della revisione contabile non entrano nel merito dei vari aspetti, se ad esempio, il Collegio sindacale non ha contezza del piano di revisione, come può ottemperare all'obbligo imposto dalla norma di monitorare la revisione legale? Come può comprendere se il Revisore sta indirizzando i rischi identificati che verosimilmente anche il Collegio sindacale sta valutando ai propri fini e, quindi, evitare duplicazioni nello svolgimento delle

rispettive attività di controllo? Inoltre lo scambio reciproco di informazioni gli consentirebbe di acquisire elementi rilevanti per meglio indirizzare le proprie analisi e indagini. Allo stesso modo il Revisore, attraverso i colloqui con il Collegio sindacale può beneficiare delle considerazioni dal medesimo già svolte su particolari ambiti dell'organizzazione aziendale e quindi avvalersi del suo contributo.

È evidente che da un coordinamento efficace tra gli organi di controllo interni ed esterni, nasce un sistema rafforzato a beneficio dei vari stakeholder che consente anche di ridurre il rischio di duplicazioni.

BIBLIOGRAFIA TEMATICA

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Aguilera, R. V., Williams, C. A., Conley, J. M., & Rupp, D. E. (2006). Corporate governance and social responsibility: A comparative analysis of the UK and the US. *Corporate Governance: an international review*, 14(3), 147-158.

British Standard OHSAS 18001:2007 Occupational Health and Safety Management Certification.

Cavallito, M., Isonio, E., Meggiolaro, M., & Baranes, A. (2017). La finanza etica e sostenibile in Europa.

Degli Antoni, G., & Portale, E. (2011). The effect of corporate social responsibility on social capital creation in social cooperatives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(3), 566-582.

Direttiva 2012/27/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio sull'efficienza energetica.

EU High-Level Expert Group on Sustainable Finance (2018), Financing a Sustainable European Economy. Final Report.

Forum per la Finanza Sostenibile (2014). Linee Guida per l'Investimento Immobiliare Sostenibile e Responsabile.

Freshfields Bruckhaus Deringer (2005). A legal framework for the integration of environmental, social and governance issues into institutional investment. *Written for the Asset Management Working Group of the UNEP Finance Initiative*.

Hall, S. G., & Ahmad, M. (2013). Can trust explain social capital effect on property rights and growth? *Procedia Economics and Finance*, 7, 55-64.

Hart, O., & Zingales, L. (2017). Companies should maximize shareholder welfare not market value.

IAF MD 21:2018 "Requirements for the Migration to ISO 45001:2018 from OHSAS 18001:2007.

ISO 14001:2015 "Environmental management systems - Requirements with guidance for use".

ISO 45001:2018 "Occupational health and safety management systems - Requirements with guidance for use".

Javaid Lone, E., Ali, A., & Khan, I. (2016). Corporate governance and corporate social responsibility disclosure: Evidence from Pakistan. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 16(5), 785-797.

Juravle, C., & Lewis, A. (2008). Identifying impediments to SRI in Europe: a review of the practitioner and academic literature. *Business Ethics: A European Review*, 17(3), 285-310.

Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *The Journal of Finance*, 72(4), 1785-1824.

McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of management Journal*, 31(4), 854-872.

McLachlan, J., & Gardner, J. (2004). A comparison of socially responsible and conventional investors. *Journal of Business Ethics*, 52(1), 11-25.

Perrini, F., & Vurro, C. (2014). Stakeholder orientation and corporate reputation: A quantitative study on US companies. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 53-65.

Perrini, F., Russo, A., Tencati, A., & Vurro, C. (2011). Deconstructing the relationship between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 59-76.

Putnam, R. D. (1993). The prosperous community. *The american prospect*, 4(13), 35-42.

Regolamento (CE) n. 1221/2009 del Parlamento Europeo e del Consiglio del

25 novembre 2009 sull'adesione volontaria delle organizzazioni a un sistema comunitario di ecogestione e audit (EMAS), che abroga il regolamento (CE) n. 761/2001 e le decisioni della Commissione 2001/681/CE e 2006/193/CE (c.d. EMAS III).

Richardson, B. J. (2009). Keeping ethical investment ethical: Regulatory issues for investing for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 87(4), 555-572.

Richardson, B. J. (2011). Fiduciary relationships for socially responsible investing: A multinational perspective. *American Business Law Journal*, 48(3), 597-640.

Ruangviset, J., Jiraporn, P., & Kim, J. C. (2014). How does corporate governance influence corporate social responsibility? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 143, 1055-1057.

Sciarelli, S. (2007). *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*. Giuffrè Editore.

Scrivens, K., & Smith, C. (2013). *Four interpretations of social capital: An agenda for measurement* (No. 2013/6). OECD Publishing.

Toms, J. S. (2002). Firm resources, quality signals and the determinants of corporate environmental reputation: some UK evidence. *The British accounting review*, 34(3), 257-282.

UNEP - United Nations Environment Programme (2012). *Building Design and Construction: Forging Resource Efficiency and Sustainable Development*.

UNGA (United Nations General Assembly) Resolution n. A/RES/70/1, 25.09.2015, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.

UNI ISO 45001:2018 "Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro - Requisiti e guida per l'uso".

Yusoff, H., Mohamad, S. S., & Darus, F. (2013). The influence of CSR disclosure structure on corporate financial performance: evidence from stakeholders'

perspectives. *Procedia Economics and Finance*, 7, 213-220.

Zak, P. J., & Knack, S. (2001). Trust and growth. *The economic journal*, 111(470), 295-321.

D.Lgs. 231, Codici Etici e Modelli Organizzativi

Backof, J. F., & Martin, C. L. (1991). Historical perspectives: development of the codes of ethics in the legal, medical and accounting professions. *Journal of Business Ethics*, 10(2), 99-110.

Balestra, L. (2018). Il ruolo dei codici etici nell'autoregolamentazione del mercato. *Giurisprudenza Commerciale*. 2, 1, 216 ss.

Benatti, F. (2015). L'evoluzione dei codici etici: dalla funzione promozionale alla valenza giuridica. *Banca Borsa e Titoli di Credito*. 2, 1, 241 ss.

Centonze, F. (2017). Responsabilità da reato degli enti e agency problems: i limiti del d.lgs.vo n. 231 del 2001 e le prospettive di riforma. *Rivista Italiana di Diritto e Procedura Penale*, 3, 945 ss.

Forti, G. (2012). Uno sguardo ai "piani nobili" del d.lgs. n. 231/2001. *Rivista Italiana di Diritto e Procedura Penale*, 4, 1249 ss.

ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Alldrige, P. (2012). The UK bribery act: The caffeinated younger sibling of the FCPA. *Ohio St. LJ*, 73, 1181.

Armao, G. (2017). Brevi considerazioni su informativa antimafia e rating di legalità ed aziendale nella prevenzione delle infiltrazioni criminali nei contratti pubblici. *GiustAmm.it*.

Bribery Act. (2010).

Bussmann, K. D., & Niemeczek, A. (2017). Compliance Through Company Culture and Values: An International Study Based on the Example of Corruption Prevention. *Journal of Business Ethics*, 1-15.

Bussmann, K. D., Niemeczek, A., & Vockrodt, M. (2018). Company culture and prevention of corruption in Germany, China and Russia. *European Journal of Criminology*, 15(3), 255-277.

Call, A. C., Martin, G. S., Sharp, N. Y., & Wilde, J. H. (2018). Whistleblowers and outcomes of financial misrepresentation enforcement actions. *Journal of Accounting Research*, 56(1), 123-171.

Cantone, R. (2018) La prevenzione della corruzione nelle società a partecipazione pubblica: le novità introdotte dalla "Riforma Madia" della pubblica amministrazione. *Riv. Soc.*, 1, 233 ss.

D.L. 24 gennaio 2012, n. 1, Disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività, Art. 5-ter (Rating di legalità delle imprese).

D.P.R. 16 aprile 2016, n. 62, Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165.

Decreto 20 febbraio 2014, n. 57 - MEF-MISE - Regolamento concernente l'individuazione delle modalità in base alle quali si tiene conto del rating di legalità attribuito alle imprese ai fini della concessione di finanziamenti.

Delibera AGCM del 15 maggio 2018, n. 27165 - Regolamento attuativo in materia di rating di legalità.

Desbois, D. (2016). Lanceurs d'alerte: vers un statut unifié? *Terminal. Technologie de l'information, culture & société*, (118).

FCPA - Foreign Corrupt Practices Act of 1977, Pub. L. No. 95-213, 91 Stat. 1494 (1977) (codified as amended in scattered sections of 15 U.S.C.).

George, B. C., Lacey, K. A., & Birmele, J. (2000). The 1998 OECD Convention: An impetus for worldwide changes in attitudes toward corruption in business transactions. *American Business Law Journal*, 37(3), 485-525.

Hunter, S. G. (2011). A Comparative Analysis of the Foreign Corrupt Practices Act and the UK Bribery Act, and the Practical Implications of Both on International Business. *ILSAJ. Int'l & Comp. L.*, 18, 89.

ISO 37001:2016 "Anti-bribery management systems".

Jordan, J. (2011). The adequate procedures defense under the UK Bribery Act: A British idea for the foreign corrupt practices act. *Stan. J.L. Bus. & Fin.*, 17, 25.

Krieger, M. H. (1994). Corruption and the Culture of Real Estate Development. *Business and Professional Ethics Journal*, 13(3), 19-32.

LOI no 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (c.d. Sapin II).

Mark, G. (2012). Private FCPA Enforcement. *American Business Law Journal*, 49(3), 419-506.

Moberly, R. E. (2007). Unfulfilled expectations: An empirical analysis of why Sarbanes-Oxley whistleblowers rarely win. *Wm. & Mary L. Rev.*, 49, 65.

OECD (2010) Recommendation for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions.

OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions.

Pujas, V. (2000). Les pouvoirs judiciaires dans la lutte contre la corruption politique en Espagne, en France et en Italie. *Droit et société*, 44(1), 41-60.

Recommandations de l'Agence française anticorruption destinées à aider les personnes morales de droit public et de droit privé à prévenir et à détecter les faits de corruption, de trafic d'influence, de concussion, de prise illégale

d'intérêt, de détournement de fonds publics et de favoritism, JORF n°0298 du 22 décembre 2017.

Renna, V. C. (2016). Rating di impresa - Etica dell'algoritmo! *Amministrativ@mente*, (7-8).

Romano, R. (2004). The Sarbanes-Oxley Act and the making of quack corporate governance. *Yale LJ*, 114, 1521.

Salbu, S. R. (2017). Redeeming Extraterritorial Bribery and Corruption Laws. *American Business Law Journal*, 54(4), 641-682.

Spagnolo, G. (2006). Leniency and whistleblowers in antitrust.

I TEMI ETICI NEL SETTORE IMMOBILIARE

Aroul, R. R., & Rodriguez, M. (2017). The Increasing Value of Green for Residential Real Estate. *Journal of Sustainable*, 9(1), 112-130.

Babawale, G. K., & Oyalowo, B. A. (2011). Incorporating sustainability into real estate valuation: The perception of Nigerian valuers. *Journal of Sustainable Development*, 4(4), 236.

Boyd, T. (2006). Evaluating the impact of sustainability on investment property performance. *Pacific Rim Property Research Journal*, 12(3), 254-271.

ISO 15686-1:2011 Buildings and constructed assets - Service life planning.

Pava, M. L., Pava, J., & Hochman, J. (1999). Fairness as a constraint in the real estate market. *Journal of Business Ethics*, 19(1), 91-97.

Stansbury, J., & Barry, B. (2007). Ethics programs and the paradox of control. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 239-261.

UNEP FI - United Nations Environment Programme Finance Initiative (2014).

Commercial Real Estate. Unlocking the energy efficiency retrofit investment opportunity.

UNI 10998: Archivi di gestione immobiliare. Criteri generali di costituzione e cura.

UNI 11558:2014 - Valutatore immobiliare. Requisiti di conoscenza, abilità e competenza.

World Green Building Council. (2013). The Business Case for Green Building—A review of the costs and benefits for developers, investors and occupants.

GOVERNANCE

Bussmann, K. D., Niemecek, A., & Vockrodt, M. (2016). Compliance und Unternehmenskultur: Eine empirische Untersuchung zur Wirksamkeit von Anti-Korruptionsprogrammen. *Monatsschrift für kriminologie und strafrecht*, 99(1), 23-41.

Comitato per la Corporate Governance (2018). Codice di Autodisciplina delle Società Quotate.

COSO (2013) Internal Control-Integrated Framework.

COSO (2016) Fraud Risk Management Guide.

COSO (2017) Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance.

Grigg, I. (2005). Triple entry accounting. *Systemics Inc.*

ISO 10001:2018 "Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for codes of conduct for organizations"

ISO 10002:2018 "Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for

complaints handling in organizations”.

ISO 10003:2018 “Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for dispute resolution external to organizations”.

ISO 19600:2014 “Compliance management systems - Guidelines”.

Kajola, S. O. (2008). Corporate governance and firm performance: The case of Nigerian listed firms. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 14(14), 16-28.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2002). Investor protection and corporate valuation. *The journal of finance*, 57(3), 1147-1170.

Mayer, N., Barafort, B., Picard, M., & Cortina, S. (2015, September). An ISO compliant and integrated model for IT GRC (Governance, Risk Management and Compliance). In *European Conference on Software Process Improvement* (pp. 87-99). Springer, Cham.

Simoyama, F. D. O., Grigg, I., Bueno, R. L. P., & Oliveira, L. C. D. (2017). Triple entry ledgers with blockchain for auditing. *International Journal of Auditing Technology*, 3(3), 163-183.

Zhang, I. X. (2007). Economic consequences of the Sarbanes-Oxley Act of 2002. *Journal of Accounting and Economics*, 44(1-2), 74-115.



SIDIEF
SOCIETÀ ITALIANA DI INIZIATIVE
EDILIZIE E FONDARIE