SIDIEF
SOCIETÀ ITALIANA DI INIZIATIVE
EDILIZIE E FONDIARIE

INDAGINE SU LEGALITÀ E TRASPARENZA NELL'INDUSTRIA IMMOBILIARE

SIDIEF
SOCIETÀ ITALIANA DI INIZIATIVE
EDILIZIE E FONDIARIE

INDAGINE SU LEGALITÀ E TRASPARENZA NELL'INDUSTRIA IMMOBILIARE

2021

Progetto coordinato da Nunzio Minichiello, Presidente dell'Organismo di Vigilanza di Sidief
con la collaborazione di Angelo Micocci, Davide Jannello e Francesca Balestro
Immagine di copertina: particolare della Galleria Umberto I di Napoli, archivio fotografico Sidief

Stampato a dicembre 2021

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

Indice

Prefazione
Mario Breglia 5

Introduzione
Nunzio Minichiello 6

L'indagine
I quesiti 10
I risultati 11

Contributi all'indagine
Compliance e legalità nel settore immobiliare (F. Maniori) 26

La responsabilità amministrativa degli enti da reato (D.Lgs. n. 231/2001): ruolo e bilanci per un contributo al mondo immobiliare (A. G. Buoninconti) 29

Semplificazione normativa ma anche burocratica (G. Verga) 33

Legalità, cultura della legalità e trasparenza. Un paradigma possibile su cui fare formazione e condivisione. Brevi riflessioni (F. Matteucci) 35

Il contributo dei sistemi di controllo e della tecnologia al raggiungimento di elevati standard di legalità e trasparenza nel mondo immobiliare (A. Micocci, D. Jannello) 39

Il controllo e le certificazioni integrate come strumenti per promuovere la legalità e la trasparenza (B. Mazzanti) 43

Il rapporto fra la pubblica amministrazione e gli operatori pubblici e il mondo immobiliare (S. Aschettino) 47

Una prospettiva di codice etico per il comparto immobiliare (S. Aschettino) 50

I vantaggi dell'autoregolamentazione (F. Maniori) 55

Fare sistema (N. Minichiello) 58

Prospetto riepilogativo degli interventi nelle principali aree di interesse (F. Balestro) 62

Mario Breglia
Presidente Sidief

Uno dei fenomeni economici più significativi del ventunesimo secolo per l'economia italiana è sicuramente lo sviluppo della filiera dei servizi immobiliari.

In vent'anni il settore è quasi raddoppiato, arrivando a circa mezzo milione di addetti, tra diretti e indiretti, e un giro d'affari che si avvicina a quaranta miliardi di euro.

L'immobiliare non è più solo fase di compravendita, ma gestione professionale di patrimoni, interventi di progettazione e valorizzazione, finanza dedicata. Una vera rivoluzione copernicana dove il valore di un immobile viene da una costante opera di valorizzazione e non solo nel momento dello scambio.

A questa crescita quantitativa, che continua per raggiungere la media europea, si sta affiancando (con più lentezza) quella qualitativa, con aumento della formazione degli addetti.

Sidief, con una serie di iniziative, cerca di dare un contributo sulla "terza dimensione" dell'industria, quella dell'etica e della trasparenza.

È indubbio che la reputazione del settore immobiliare debba essere migliorata anche grazie ad una narrazione più convincente. Parecchio si è fatto, ma molta strada rimane ancora da percorrere. Sicuramente seguire le norme generali aiuta, ma occorre uno sforzo particolare in questo comparto. La trasparenza è la base della fiducia dei mercati e li rende anche più attrattivi. Non si tratta solo di comunicare ma di usare la trasparenza come best practice. Servono comportamenti condivisi (di regole ne abbiamo troppe) anche per non avere asimmetrie informative che potrebbero danneggiare i più virtuosi. La corruzione non è estirpata e va promossa la cultura della legalità in tutta la catena del valore e in tutti i livelli aziendali. Non è solo compito di pochi, ma deve essere responsabilità di ciascuno.

È un dovere morale, prima che legale.

Nunzio Minichiello

Presidente Organismo di Vigilanza Sidief

Da cosa nasce, come si sviluppa e quali obiettivi si propone di raggiungere questo lavoro su legalità e trasparenza nel mondo immobiliare?

È un progetto che viene da lontano e nasce da riflessioni e confronti avviati dapprima in ambito Sidief e sviluppati poi in due convegni sulla responsabilità sociale del mondo immobiliare, organizzati dalla società tra il 2018 e il 2019.

Tema di fondo del lavoro è la responsabilità sociale del comparto. Ci ha guidato nell'analisi anche un originale articolo di Elena Beccali, Preside della Facoltà di Scienze Bancarie dell'Università del Sacro Cuore, che ha affrontato il tema della responsabilità sociale della Finanza nella drammatica fase della pandemia. La professoressa Beccali si è interrogata sul tema della legittimazione sociale dell'esistenza di un business. Legittimazione che si sostanzia nella risposta positiva alla domanda "Quale modello di business dovrebbe esistere in questo contesto?".

È una domanda, riferita al mondo immobiliare, a cui cerca di rispondere questa ricerca, che è indirizzata a un mondo che abbiamo inteso in maniera unitaria, anche se molto spesso così non è. Di qui la scelta di coinvolgere in maniera diffusa le società, dal real estate al mondo delle costruzioni, a quello delle imprese fornitrici di servizi, agli istituti di ricerca. La risposta non poteva e non doveva esaurirsi con il mondo immobiliare. Abbiamo ritenuto corretto coinvolgere altri interlocutori, portatori di interessi che coinvolgono il settore immobiliare: dalle banche alle assicurazioni, fino alle istituzioni.

Attraverso il questionario, che abbiamo inviato a quanti ritenevamo potessero essere coinvolti nel progetto (circa 50 primari "portatori di interesse"), abbiamo cercato di fare chiarezza su quelli che possono essere considerati i presupposti di un esercizio socialmente responsabile dell'attività immobiliare. Esercizio che si basa, nella nostra visione, su due concetti chiave:

- la legalità, o meglio nella più ampia accezione la compliance, tema che il mondo immobiliare vive in modo molto intenso, si può dire sofferto. È, nel sentimento degli operatori, un fattore che - pur in assenza di motivi oggettivi - condiziona in negativo l'immagine del settore. Abbiamo quindi cercato di capire cosa significhi per il settore rispettare la legalità e perseguire la compliance normativa, di quali strumenti disponga, di quali vorrebbe disporre;
- la trasparenza, che ha un rilievo assoluto nel rappresentare l'immagine del settore non solo al Paese ma anche agli interlocutori stranieri, in particolare al mondo degli investitori. Un'attività socialmente responsabile racconta in maniera chiara ed esauriente la situazione dei suoi mercati, gli standard professionali, le performance,

la governance, le condizioni che pratica alle sue controparti. Abbiamo chiesto ai nostri interlocutori come loro interpretino questo concetto di trasparenza, quale ritengano sia la situazione della trasparenza nel nostro sistema, come si possa perseguire un equilibrio tra concorrenza e trasparenza.

Abbiamo seguito queste parole chiave nell'analizzare le risposte pervenute e sviluppare gli approfondimenti che le risposte hanno suggerito; i risultati sono compendiati in questo che auspichiamo possa essere il primo passo di un "Libro bianco sulla legalità e trasparenza del mondo immobiliare in Italia".

Le risposte sono pervenute da circa il 40% dei potenziali interlocutori, un risultato che riteniamo soddisfacente. Una partecipazione più estesa delle Associazioni sarebbe stata certamente utile.

In quattro schede, elaborate grazie al contributo di Angelo Micocci, Francesca Balestro e Davide Jannello, abbiamo riepilogato i risultati del lavoro. Ogni scheda presenta in maniera estesa i contenuti di ciascuna delle quattro domande che abbiamo proposto, individua quali sono stati i temi più ricorrenti nelle risposte stesse e infine mette in rilievo quelle che ci sembrano essere state le proposte migliorative o innovative di particolare interesse.

La circostanza di avere interpellato soggetti appartenenti a mondi diversi, portatori di interessi spesso divergenti, ci ha portato - come emerge dalle schede di sintesi - ad avere anche risposte contraddittorie. Su temi quali quello della trasparenza, la diversità delle risposte sembra collegarsi non solo al settore di appartenenza ma anche alle caratteristiche organizzative degli interlocutori. Abbiamo quindi scelto di indirizzare gli approfondimenti verso tematiche di ampio respiro, che potessero assorbire anche gli spunti talvolta contrastanti pervenuti dai vari cluster.

Abbiamo dato spazio a una presentazione sistematica dei temi della legalità e della compliance riferiti al settore immobiliare. Abbiamo egualmente ritenuto necessario sottolineare il ruolo importante che il D.Lgs. 231/01 sulla responsabilità amministrativa degli enti ha avuto nella diffusione di una cultura della legalità nelle imprese e quanto ancora rimane da migliorare, anche per il profilo normativo. Un passaggio specifico è poi dedicato alle esigenze di semplificazione, sempre invocata, su cui ci è parsa utile una operazione di chiarezza.

Attenzione al ruolo della formazione, considerata la centralità della risorsa umana quale fattore di crescita della cultura della legalità e della trasparenza. Centrali, come abbiamo voluto sottolineare, sono i sistemi di controllo interni così come è determinante il peso che l'innovazione tecnologica può avere per incrementare i livelli di trasparenza e supportare il rispetto della legalità, in un'ottica di doverosa attenzione ai profili economico-finanziari.

Al conseguimento di questi obiettivi possono dare un contributo importante anche le certificazioni nel real estate, che evolvono verso modelli di integrazione che le rendono sempre più significative. Uno specifico approfondimento è dedicato al tema dei rapporti fra l'operatore pubblico e il mondo immobiliare, fonte di problemi e di misunderstanding.

Nelle nostre intenzioni, o meglio nelle nostre aspirazioni, questo non dovrebbe essere un momento conclusivo, tutt'altro; crediamo che un'attività economica per avere una crescente legittimazione sociale, debba darsi delle regole chiare e degli strumenti efficaci per applicarle e verificarne il rispetto, senza aspettare che siano altri a dettarle quelle regole e a darle quegli strumenti. Per ottenere questi risultati, un codice di autoregolamentazione potrebbe essere il prossimo passo; i potenziali vantaggi degli strumenti di autoregolamentazione sono prospettati nella parte finale di questa indagine, dove attenzione è dedicata anche ad uno standard di codice etico per il settore.

La conclusione dello studio è rivolta all'obiettivo di "fare sistema". Questo concetto lo sentiamo spesso ripetere, nei convegni, negli articoli, negli interventi: il mondo immobiliare deve "fare squadra, solo così si vince". Ci è parso allora utile estrarre, da quanto emerso dall'indagine, alcune linee di intervento per il cui successo l'operare, appunto, come sistema, potrebbe risultare vincente. Abbiamo verificato come alcune delle principali associazioni di categoria del nostro Paese contribuiscano efficacemente a dare concretezza a queste linee di intervento; non abbiamo operato, perché opinabile, alcuna comparazione con la situazione del mondo immobiliare. Ognuno leggendo farà le proprie riflessioni e considerazioni. Siamo convinti che fare sistema non sia solo la conclusione di questo studio ma sia, soprattutto, la premessa da cui il mondo immobiliare deve partire per mostrare concretamente al Paese che legalità e trasparenza non sono slogan ma valori sentiti ai quali quotidianamente ispira il proprio operare.

L’INDAGINE

I quesiti

1. Rispettare la legalità e perseguire la compliance normativa sono obiettivi ben presenti a quanti operano con diversi ruoli nel mondo immobiliare. Quali le difficoltà principali da superare e quali i rischi che oggi si incontrano per raggiungere questi obiettivi?

2. Di quali strumenti si dispone oggi per operare nel rispetto della legalità e più in generale delle norme di riferimento del settore e quali altri strumenti sarebbero necessari? Fra questi ultimi potrebbero rientrare forme di autoregolamentazione elaborate e gestite direttamente dal comparto immobiliare? Sistemi integrati di certificazione? Marchi di qualità? Altri?

3. Come va interpretato il concetto di trasparenza nel mondo immobiliare rispetto ai principali stakeholder (investitori, consumatori, regolatori)?

4. Qual è la situazione odierna per gli aspetti di trasparenza nel settore immobiliare del nostro Paese? Cosa altro si può o si deve fare nell'ottica di un corretto equilibrio fra trasparenza e concorrenza?

I risultati

1° quesito *Rispettare la legalità e perseguire la compliance normativa sono obiettivi ben presenti a quanti operano con diversi ruoli nel mondo immobiliare. Quali le difficoltà principali da superare e quali i rischi che oggi si incontrano per raggiungere questi obiettivi?*

Descrizione

Per chi opera nel settore immobiliare rispettare la legalità e cercare la compliance sono due esigenze fortemente avvertite. Indagare i rischi e gli ostacoli che si presentano, quando si cerca di agire nel rispetto delle norme, è utile a delimitare e chiarire il contesto e le necessità di chi, con diversi ruoli, opera con e nel settore.

Questa operazione ha una doppia valenza. Da una parte aiuta a riflettere sul ruolo che il mondo immobiliare ha nella società, che si concretizza proprio attraverso il rispetto della legalità. A seguito degli eventi pandemici, questo tema ha assunto una rilevanza maggiore proprio sul piano sociale: se "la pandemia amplifica il rischio di truffa, corruzione, usura", un settore immobiliare che vuole continuare a crescere deve essere pronto a fare fronte comune e arginare le difficoltà riscontrate. Dall'altra parte, come diretta conseguenza del primo punto, questa analisi ha un obiettivo strategico: si vuole fare luce sulle questioni centrali che impediscono al settore di crescere e svilupparsi in un contesto sano. Infatti, un mercato che si caratterizza per il rispetto della legalità è anche un mercato più appetibile per gli investitori.

L'operare nella legalità come obiettivo delle organizzazioni e considerarla rilevante, come il fatturato o la leadership nei mercati di appartenenza, è quindi un passaggio fondamentale per promuovere il "successo sostenibile", quindi duraturo nel tempo, delle stesse.

Questo principio aureo è importante in ogni settore economico ma a maggior ragione lo è in quello immobiliare, caratterizzato da una filiera di operatori molto interconnessi tra di loro, che focalizzano la loro intrapresa su un bene, per l'appunto l'immobile, che forse è quello che incide di più sulla vita degli individui e delle collettività in generale.

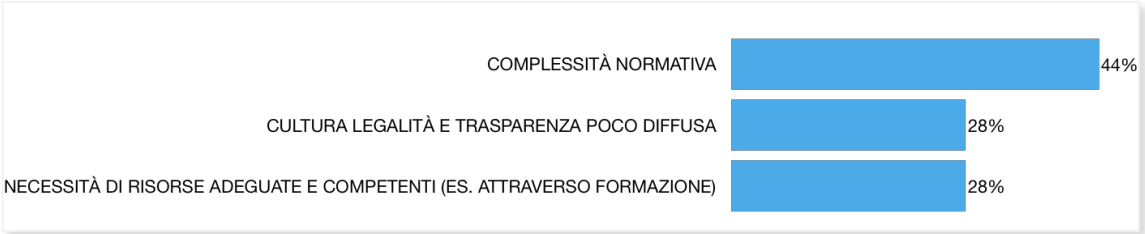
Di qui la domanda focalizzata sulle difficoltà e sui principali rischi che possono ostacolare il raggiungimento di questo obiettivo, secondo il parere degli attori del mondo immobiliare che hanno accettato di partecipare a questa indagine.

Le risposte ricevute

Difficoltà e rischi connessi al rispetto della legalità

- Complessità normativa intesa come:
    - proliferazione normativa, stratificata nel tempo, che grava sull'efficienza dei processi operativi e che li rallenta;
    - normativa frammentata, confusa e ridondante;
    - normativa che varia localmente;
    - molteplicità di normative che interessano la filiera (urbanistica, edilizia, sicurezza, impatto ambientale, gestione del risparmio, ecc.);
    - normativa assoggettabile a interpretazione.
- Burocrazia.
- Tradizionale resistenza al cambiamento.
- Mancanza di aggiornamento delle informazioni sugli asset e sulle organizzazioni, che può comportare la commissione inconsapevole di una serie di reati.
- Le aziende non sembrano avere sviluppato una visione d'insieme, di sistema; rimangono ancora fortemente incentrate sulla propria realtà particolare. Per tale ragione e per una scarsa visione di lungo periodo percepiscono l'adesione alla compliance come un costo non produttivo e non come un beneficio.
- Limitata crescita culturale nel settore, soprattutto per le piccole e medie imprese, sui temi della trasparenza e della compliance.
- Mancanza o insufficienza di risorse, competenze e sistema di controllo nelle aziende per declinare il complesso normativo di riferimento nelle pratiche quotidiani aziendali.

I temi più ricorrenti nelle risposte



Le proposte migliorative

- La formazione quale strumento per gestire la complessità normativa e diffondere principi etici nell'organizzazione.
- L'assenza di regolamentazione che garantisce il livello minimo delle prestazioni, a differenza del settore pubblico, porta le aziende ad un continuo gioco al ribasso. In un contesto del genere, in cui mancano quindi le risorse sufficienti affinché le aziende possano crescere e svilupparsi, dovrebbe essere introdotto un sistema di regolamentazione del livello delle prestazioni.
- La diffusione della cultura della legalità.
- Le partnership con operatori seri e qualificati, soprattutto in caso di subappalti.
- La necessità che le aziende facciano sistema lungo tutta la filiera immobiliare.

2° quesito

Di quali strumenti si dispone oggi per operare nel rispetto della legalità e più in generale delle norme di riferimento del settore e quali altri strumenti sarebbero necessari? Fra questi ultimi potrebbero rientrare forme di autoregolamentazione elaborate e gestite direttamente dal comparto immobiliare? Sistemi integrati di certificazione? Marchi di qualità? Altri?

Descrizione

Il settore immobiliare è chiamato a rispondere e svolgere il suo ruolo sociale in un delicato equilibrio di interessi, di adempimento di normative spesso non sempre chiare e di necessità aziendali di profitto. Il rispetto della legalità è la prima prova dell'impegno del settore nel contesto sociale.

Molteplici sono le fonti normative che definiscono principi, regole e adempimenti per tutte le aziende del settore immobiliare. Si tratta di disposizioni come il D.Lgs. 231/2001, che disciplinano materie di interesse generale e sono quindi particolarmente rilevanti per tutta la filiera immobiliare (ad esempio quelle riguardanti la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro, l'ambiente, il riciclaggio), ma anche di altre di carattere nazionale o locale che riguardano aspetti specifici della filiera immobiliare (come ad es. per l'urbanistica, l'edilizia, ecc.).

Proprio per la centralità del ruolo sociale, per l'impatto che produce sulla vita del Paese e delle persone, il settore immobiliare ha bisogno di strumenti precisi e puntuali per gestire e controllare il rispetto della legalità. Strumenti che siano dinamici e che si adattino alle diverse necessità della filiera.

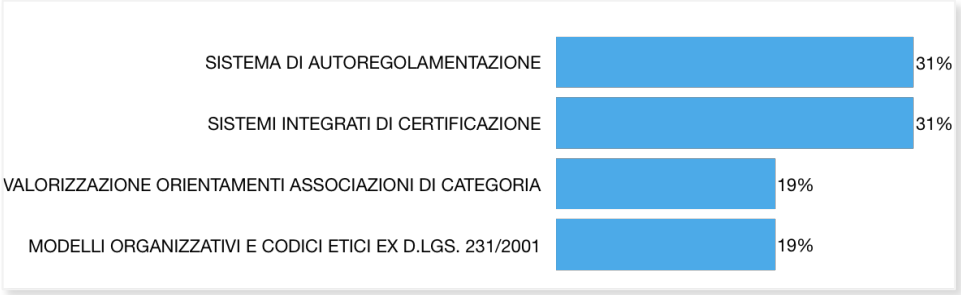
In Italia ancora molto si deve fare per la crescita culturale della filiera sul tema della legalità. Si registra molto spesso una mancanza di sensibilizzazione per tale tema a tutti i livelli. La seconda domanda della survey vuole proprio cercare di capire quali modalità e quali strumenti possono essere usati nel settore per diffondere la pratica delle legalità, sia nel contesto pubblico che in quello privato. Siano essi strumenti tradizionali ovvero di carattere particolarmente innovativo.

Le risposte ricevute

Gli strumenti utilizzati per operare nel rispetto della legalità:

- Strumenti formali e organizzativi (hard compliance).
- Strumenti normativi: ex D.Lgs. 231/2001, normativa anticorruzione, ecc.; l'applicazione della normativa all'interno dell'operatività aziendale, (normativa sulla responsabilità amministrativa delle società e degli enti, codici etici, modelli di organizzazione, gestione e controllo) si traduce in strategie organizzative, definizione di policy, redazione bilanci/report sulla sostenibilità, sensibilizzazione del personale.
- Adeguata governance ed efficace sistema di controllo interno; il sistema interno di controllo è efficace quando: tutti i processi aziendali e i relativi rischi sono mappati; i controlli a mitigazione di quei rischi e le relative responsabilità sono formalizzati nei documenti procedurali e trovano riscontro nel sistema di deleghe e procure aziendali; sono definiti ex ante parametri comportamentali e indicatori di performance.

I temi più ricorrenti nelle risposte



Le proposte migliorative

- Autoregolamentazioni, intese anche come soft compliance:
    - per tipicizzare concetti generali e calarli nella realtà imprenditoriale;
    - per disporre di strumenti da impiegare non solo nel campo della legalità, ma anche in quello della governance, degli ESG e della trasparenza;
    - per incoraggiare gli investitori, facilitare l'accesso al mercato di capitali e del credito, rinsaldare la fiducia con i clienti.
- Sistemi integrati di certificazioni (qualità, sicurezza, ambiente e responsabilità sociale, anticorruzione).

- Diffusione di strumenti informatici e telematici:
    - per far dialogare diverse banche dati. Anche nell'ottica dell'elaborazione di un sistema di trasparenza su base volontaria, fondato proprio su banche dati;
    - per muovere verso la digital compliance, che determina una maggiore efficienza della governance e dei controlli, con una diminuzione dei costi.
- Codici etici "proporzionati" alla dimensione dell'operatore.
- Maggiore interlocuzione con i normatori.
- Utilizzo più efficace delle regole e degli strumenti già esistenti (senza ulteriore introduzione di nuovi), con un maggior coordinamento tra le varie funzioni di controllo esterne e interne.
- Normativa di tipo prestazionale e non prescrittiva.

3° quesito

Come va interpretato il concetto di trasparenza nel mondo immobiliare rispetto ai principali stakeholder (investitori, consumatori, regolatori)?

Descrizione

"We fully expect the mass adoption of technology, together with advancement in data availability and sensor technology to accelerate the integration of PropTech, helping to boost real estate transparency".

Secondo il Global Real Estate Transparency Index 2020, la trasparenza nel mondo immobiliare globale sta attraversando una crescita evidente, con velocità diverse a seconda dei paesi.

La trasparenza nel settore immobiliare ha una accezione più ampia e diversificata di quella disciplinata dalla normativa di riferimento ex D.Lgs. n. 33 del 2013. Tale disallineamento rispetto alla prescrizione di legge è una conseguenza della natura peculiare di chi domanda trasparenza (azionisti, investitori nazionali e internazionali, cittadini, ecc.) e degli specifici segmenti di appartenenza degli operatori che sono tenuti a gestirne l'offerta (il mondo delle costruzioni, le SGR, la consulenza, ecc).

Pur nella necessità, quindi, di distinguere le varie richieste provenienti dai differenti portatori di interessi, per poterne meglio cogliere le caratteristiche e rispondere con un'offerta adeguata (nel rispetto dell'aureo principio dell'equilibrio tra il costo marginale dell'offerta e il beneficio marginale collegato ad una maggiore trasparenza), si ritiene altresì fondamentale identificare il set standard minimo di informazioni che le organizzazioni appartenenti ai vari cluster del settore immobiliare si dovrebbero impegnare a rendere pubbliche (ovviamente in aggiunta a quelle prescritte dalla normativa).

Infatti, nella situazione attuale, la trasparenza appare uno strumento valido per arginare i rischi degli investimenti e per la tutela del cliente istituzionale o meno. Anche per tale ragione, sembrava opportuno dare il via, in questa sede, ad una riflessione seria e organica sulla questione. In un settore, come quello immobiliare, in cui gli investimenti sono a lungo termine, saper comunicare informazioni chiare e sostanziali per attuare le scelte sembra essere un fattore di crescita e beneficio per tutta la filiera. Rimane sempre un elemento determinante la possibilità e la capacità degli attori di fare sistema.

In una ipotesi virtuosa, dove la trasparenza sia uno dei denominatori comuni delle scelte strategiche dei vari attori della filiera immobiliare, essa sarebbe una leva per rafforzare la fiducia con i portatori di interesse (investitori, consumatori, enti regolatori, ecc.) a vantaggio anche del business.

Al contrario, la pubblicazione di informazioni supplementari potrebbe recare svantaggi competitivi a chi le diffonde, ad esempio in termini di minore riservatezza circa le strategie aziendali perseguite, se tale approccio non sia condiviso dai vari attori e la scelta sia limitata ad alcuni di essi.

L'obiettivo di comprendere e soddisfare la domanda di trasparenza degli stakeholder rappresenta quindi un passo fondamentale per l'intera filiera immobiliare e cruciale per contribuire in modo determinante ad avviare un solido percorso di crescita del settore.

Le risposte ricevute

Come si interpreta oggi la trasparenza operativa nel settore immobiliare

- Miglioramento della reputazione del mercato. Il concetto di trasparenza è più ampio e interessante di quello della legalità, poiché è in grado di influenzare positivamente gli stakeholder, migliorare la reputazione e quindi facilitare l'ingresso di capitali del credito e del prodotto ai mercati. Data la natura degli investimenti del settore immobiliare, ovvero a lungo termine e di continua gestione, i mercati che risultano più attraenti sono quelli più trasparenti e conseguentemente meno aperti alla corruzione. È indispensabile un quadro normativo e regolamentare in tutte le fasi dell'investimento. Proprio perché è aumentata la volatilità degli investimenti dopo il Covid, si crea una maggiore urgenza di trasparenza e sostenibilità di un investimento per qualunque soggetto della filiera. La trasparenza è il principio base della fiducia, in tutti i settori in cui avviene l'affidamento di capitali/risorse, ma in particolare per quello immobiliare che richiede investimenti a lungo termine e attività fisiche con una gestione continua degli asset. Incremento della trasparenza, diminuzione della corruzione e un quadro normativo non volatile rendono i mercati più attraenti.

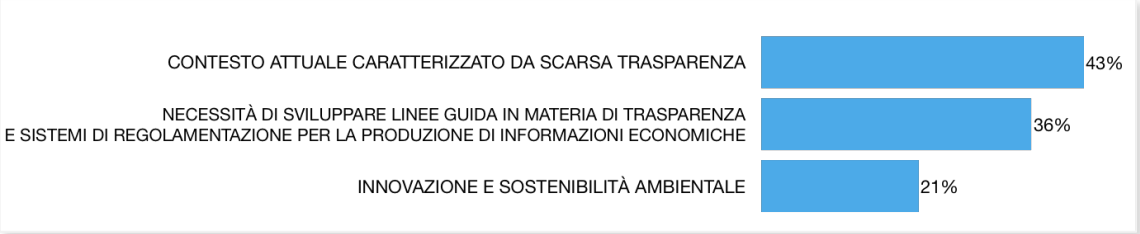
- Miglioramento delle condizioni di scelta delle organizzazioni e degli stakeholder. Fare in modo che le scelte degli stakeholders si basino su informazioni veritiere, fruibili e confrontabili. Tale set di informazioni, che non deve essere illimitato, dovrebbe essere esteso anche agli aspetti di legalità e compliance delle organizzazioni. Il concetto di trasparenza, anche nel settore immobiliare, deve essere interpretato alla luce della normativa pubblica ex D.Lgs. 33/2013. La trasparenza deve permettere agli stakeholder di valutare la correttezza dei processi decisionali delle organizzazioni, ma nella tutela del patrimonio informativo di ciascuna impresa.

- Comunicazione di informazioni. Storicamente il concetto nasce nell'ambito della comunicazione finanziaria, ma si è esteso anche agli ESG. Il tipo di comunicazione è diverso e gradualmente più dettagliato a seconda degli interlocutori:

- ai regolatori servono informazioni tecniche e granularità maggiore (quindi nessun problema di riservatezza per la diffusione di informazioni commerciali);
- agli investitori e ai finanziatori occorrono informazioni di dettaglio non solo nell'ambito finanziario (quindi potrebbero in questo caso sussistere problemi di riservatezza nella gestione di informazioni commerciali);
- i clienti (quelli istituzionali e i consumatori) necessitano di informazioni comprensibili e non eccessivamente "tecniche".

Oggi si sta imponendo una nuova cultura della trasparenza in relazione alla diffusione di un'informazione diretta e responsabile, che può essere supervisionata da tutti gli attori del settore. Il concetto di trasparenza è legato alla capacità e alla volontà di comunicazione. I processi informativi possono essere rivolti all'interno come all'esterno dell'organizzazione, oltre che assolvere anche ad obblighi normativi.

I temi più ricorrenti nelle risposte



Le proposte migliorative

Soluzioni rivolte a facilitare l'interpretazione operativa della trasparenza nel settore immobiliare

- Trasparenza come "presupposto" delle aziende immobiliari. La trasparenza dovrebbe costituire sempre di più uno dei presupposti del comportamento anziché uno degli eventuali postulati della responsabilità (accountability) di un'azienda nei confronti degli stakeholder.
- Trasparenza come comportamenti etici oltre che come applicazione delle norme. Bisognerebbe tendere verso il superamento della attuale applicazione delle norme minime di conformità, per approdare a comportamenti etici e virtuosi che siano il driver del settore (implementando una "lobby della trasparenza").

- Trasparenza come pratica di correttezza, lealtà e buona fede (trasparenza e pubblicità). Ricorrendo ai concetti di correttezza, di reciproca lealtà e buona fede, si possono individuare gli strumenti più adatti per attuare tali concetti in tutte le fasi dei rapporti giuridici. Il concetto di trasparenza può essere, in larga misura, assimilato a quello di pubblicità e andrebbe generalizzato per i soggetti pubblici (segnatamente di rilevanza locale). Proprio perché è aumentata la volatilità degli investimenti dopo il Covid, si crea una maggiore urgenza di trasparenza e sostenibilità di un investimento per qualunque soggetto della filiera.

4° quesito

Qual è la situazione odierna per gli aspetti di trasparenza nel settore immobiliare del nostro Paese? Cosa altro si può o si deve fare nell'ottica di un corretto equilibrio fra trasparenza e concorrenza?

Descrizione

In linea generale, la domanda di trasparenza sta conoscendo negli ultimi anni una crescita rilevante, favorita non solo dalla spinta cogente (top down) del Legislatore ma anche da fattori congiunturali, quali la perdurante situazione di incertezza economica a livello globale, ulteriormente acuita dalla più recente crisi pandemica legata alla diffusione del Covid-19, nonché da una spinta permanente alla diffusione e condivisione in tempo reale di informazioni, nel quadro di un contesto attuale sempre più orientato alla disintermediazione e alla produzione tendenzialmente "in proprio" di contenuti digitali (bottom up).

Anche nel mercato immobiliare, negli ultimi anni, la trasparenza, intesa soprattutto come diffusione di informazioni, ha assunto un'importanza sempre maggiore al punto che il termine è stato decisamente abusato. È interessante citare a questo proposito un articolo di Guerrieri "L'informazione per l'efficienza e la trasparenza del mercato immobiliare", nel quale si ricordano tre principi fondamentali della teoria sull'economia dell'informazione. "Il sistema dei prezzi non racchiude tutte le informazioni necessarie che insorgono nelle scelte economiche; la carenza o l'incompleta informazione è alla base dei fallimenti del mercato in numerose situazioni e comunque rappresenta una causa di inefficienza dei mercati; l'informazione è un bene fondamentalmente differente da altre merci che non riesce ad essere prodotta in modo efficiente da meccanismi di mercato".

Come l'offerta di trasparenza possa far fronte a tante articolate e mutevoli istanze è questione prioritaria di dibattito, tanto più in un settore come quello immobiliare e in un sistema-Paese complesso (anche ma non solo a livello normativo) come quello italiano, caratterizzato da elementi peculiari in termini di operatori, attivi a vario titolo nella filiera, e di servizi dagli stessi prestati.

Nondimeno, occorre valutare in quale misura il grado di focalizzazione e investimento su tali aspetti da parte di aziende ed enti (privati e pubblici) possa rappresentare un fattore premiante in chiave concorrenziale, avuto riguardo a un orizzonte sia di breve che di lungo termine, e quanto la percezione comune a livello di settore sia orientata a soppesare costi e benefici connessi a uno sviluppo integrato ed omogeneo di pratiche di trasparenza.

Pertanto, un'analisi dell'equilibrio tra trasparenza e concorrenza potrebbe rappresentare tanto un'elaborazione teorico/empirica quanto una possibile base a supporto dello sviluppo futuro di strumenti di autoregolamentazione.

Le risposte ricevute

Lo stato dell'arte in materia di trasparenza

- Situazione italiana molto disomogenea e caratterizzata come segue:
    - poche buone pratiche legate alla maturità del vertice aziendale;
    - le regolamentazioni per gli operatori non sono omogenee, per cui in taluni casi il rispetto della trasparenza ricade sui comportamenti dei singoli, ragion per cui l'opinione pubblica tende a considerare il settore immobiliare poco trasparente.
- Molti rispondenti concordano sulla prospettiva che la situazione italiana stia comunque seguendo un percorso di miglioramento negli anni, soprattutto per la qualità e la quantità di informazioni economiche relative al mondo immobiliare, a disposizione degli operatori, ma anche per una maggiore diffusione della cultura della trasparenza. In particolare, sono stati citati i seguenti esempi:
    - costruzione di serie storiche dei prezzi e di indagini congiunturali;
    - nel quadro delle rilevazioni effettuate dall'ISTAT, valorizzazione dei conti del patrimonio nazionale e indice dei prezzi delle abitazioni;
    - sviluppo di osservatori del mercato immobiliare che forniscono quotazioni di tipologie immobiliari per zona territoriale.
- Incremento del set di informazioni oggetto di diffusione, in particolare per i prodotti immobiliari fisici (processi di realizzazione, qualità dei materiali).
- La trasparenza si limita agli atti dovuti mentre dovrebbe caratterizzare la finanza etica.
- Non è stata acquisita una piena consapevolezza dei danni arrecati dalla mancanza di trasparenza ai business.
- La trasparenza non è ancora organicamente presente negli stilemi comportamentali dei rapporti negoziali.
- Esistono diverse tipologie di rating, volte a valutare determinati aspetti, oggetti e/o soggetti del settore senza arrivare ad una valutazione complessiva del sistema di governance, come invece sarebbe opportuno.
- Bisogna ancora agire per aumentare l'accessibilità, la raccolta e la conseguente analisi dei dati. La situazione è aggravata dal fatto che non esistono obblighi di restituzione delle informazioni per chi le possiede.

I temi più ricorrenti nelle risposte

Le proposte migliorative

Soluzioni che puntano ad un miglioramento delle pratiche di trasparenza

- Il settore dovrebbe concentrarsi sulla compliance come strumento per favorire soluzioni di business orientate al medio e lungo periodo.
- Sarebbe utile definire, su base volontaria, delle norme interne al settore per instaurare un circolo virtuoso di trasparenza.
- Definire degli standard minimi di adeguatezza per la rilevazione e l'elaborazione dei dati in modo da disporre di informazioni tra loro comparabili. Sarebbe anche utile una regolamentazione standard a livello europeo che possa definire le modalità di produzione delle informazioni economiche.
- Diffusione di informazioni economiche, ad esempio attraverso:
    - la partecipazione diretta del pubblico o una regolamentazione pubblica, al fine di evitare distorsioni che potrebbero avere un impatto sul mercato;
    - sviluppo di un nucleo informativo minimo utile alla conoscenza macroeconomica del mercato immobiliare.
- Definizione di standard di valutazione, a livello europeo e internazionale, non solo per enucleare principi teorici, ma anche per identificare regole applicabili, tenendo in considerazione le informazioni macroeconomiche disponibili.

Soluzioni orientate a favorire un equilibrio fra trasparenza e concorrenza

- Nel contesto odierno, si devono tenere in considerazione le ragioni della concorrenza e la tutela di un consumatore medio che è tanto meno propenso al rischio quanto più si trova ad assegnare un peso discriminante alla legalità.
- Servirebbe impostare una valutazione globale della governance immobiliare, adatta a tutti gli operatori del settore e integrata con gli strumenti e i controlli già esistenti,

al fine di aumentare la fiducia riposta dagli stakeholders. Per far ciò è anche possibile pensare ad un ritorno in termini di investimenti per i soggetti che la mettano in atto. Le ricadute in materia di concorrenza sono minime se tali strumenti si concentrano sulla comunicazione finanziaria.

- L'autoregolamentazione del settore potrebbe essere uno strumento efficace per favorire un equilibrio tra trasparenza e concorrenza.
- La trasparenza può essere considerata un elemento di sostegno alla concorrenza, in quanto consente di fornire evidenza della qualità del prodotto come risultato dell'adozione di adeguati modelli organizzativi e del rispetto di procedure a tutela degli obiettivi etici che la società si pone.
- Potrebbe essere utile proporre una generalizzazione dei principi applicati agli enti pubblici, depurati da superficialità e ridondanze, al fine di perseguire una reale par condicio a livello di settore. Occorrerebbe anche un'adeguata formalizzazione di precondizioni collegate all'operatività dei soggetti privati.

CONTRIBUTI ALL'INDAGINE

COMPLIANCE E LEGALITÀ NEL SETTORE IMMOBILIARE

Fabio Maniori
Avvocato e Docente universitario

I temi della compliance, della legalità e della trasparenza in ambito immobiliare condividono, naturalmente, le problematiche presenti in ogni altro settore di business e ne presentano inoltre di peculiari. Vediamo a volo d'uccello alcuni degli aspetti principali, per tentare di formulare alcune osservazioni di carattere generale, che troveranno poi approfondimento nelle altre parti di questo lavoro.

Gli operatori del mondo immobiliare sono numerosi e vari sono i loro ruoli, che comprendono l'investimento nell'immobile, diretto od indiretto, per fini professionali, istituzionali o personali, la gestione dello stesso, la messa a reddito, la costruzione, la ristrutturazione, l'intermediazione nella vendita, la consulenza in tutti i suoi aspetti.

A ciò si aggiunge il fatto che sul mercato operano gruppi di società che svolgono contemporaneamente, con varie entità, svariate di queste attività, con i conseguenti problemi di rapporti interni e di coordinamento. E, naturalmente, i soggetti dell'immobiliare non si limitano alle entità for profit.

Tutti questi attori hanno però almeno un punto comune, in quanto operano su un medesimo asset, l'immobile. Come nel sogno di Nabucodonosor svelato dal profeta Daniele, l'intero mondo immobiliare è destinato a crollare come un gigante dai piedi d'argilla se non si parte dalla compliance relativa all'asset.

Ora, è evidente che la principale peculiarità dell'immobile è quella di esistere nel mondo fisico, il che crea una serie di problemi relativi alla corrispondenza tra la situazione di fatto e quella di diritto. Ciò può riguardare la situazione urbanistica, catastale, progettuale, impiantistica, la qualità e quantità dei materiali impiegati, la loro posa in opera, la mutazione dello stato di fatto, l'effettiva realizzazione di un intervento di manutenzione programmato, eccetera.

Ancora, sempre crescente è l'importanza della certificazione green dell'immobile. Tale elemento non ha sempre, o almeno non ancora sempre, valore normativo, ma è sempre più ricercato dagli investitori. Anch'esso si inserisce sempre nell'ambito dell'attestazione dello stato di fatto dell'immobile.

La building compliance richiede disponibilità di informazioni attendibili ed aggiornate, standardizzazione dei dati, interoperabilità di banche dati e meccanismi standardizzati di audit di elevata qualità. Un approccio moderno, che vede in misura sempre maggiore la convergenza tra PropTech e RegTech, non può prescindere dalla digitalizzazione, anche tramite la creazione di digital twins. Anche la creazione di un "luogo" in cui

raccogliere queste informazioni secondo un formato standardizzato è importante. A questo proposito vengono in considerazione il sistema catastale e, inoltre, il più volte discusso progetto di fascicolo del fabbricato. Dovrà essere effettuata la scelta se appoggiarsi interamente al settore pubblico o promuovere partnership pubblico-privato, privilegiando forme più flessibili.

L'elefante nella stanza è naturalmente la valutazione dell'immobile, bene infungibile per eccellenza, in quanto non ne esistono due uguali; non solo, anche il medesimo bene può acquisire un valore diverso in funzione del tempo e delle modalità dell'operazione. Ancora, la valutazione di determinati immobili risente in parte anche del rischio d'impresa dell'attività che vi viene svolta, aggiungendo un ulteriore elemento di complicazione.

La potenziale opacità della determinazione dei prezzi di compravendita degli immobili potrebbe aprire la strada a fenomeni corruttivi teoricamente preoccupanti. Si inizia a vedere un utilizzo di algoritmi per la valutazione automatica, ma la strada in questa direzione appare ancora piuttosto lunga, anche se l'intelligenza artificiale potrebbe consentire importanti progressi.

Infine, per concludere l'analisi delle principali peculiarità concernenti l'asset, si deve menzionare la difficoltà di identificare con certezza il reale proprietario, a causa di varie situazioni giuridiche, molte delle quali legittime, altre meno, quali intestazioni fiduciarie, trust, catene societarie, fondi di investimento, anche di diritto estero. Su tali temi inciderà la nuova disciplina di derivazione europea del Registro dei Titolari Effettivi, da istituire presso il Registro delle Imprese, tuttora in fase di elaborazione.

Come già accennato, il panorama dei soggetti che a vario titolo operano nell'immobiliare è variegato e caratterizzato da eterogeneità, sia per quanto riguarda l'attività svolta che per ciò che concerne il tipo di organizzazione societaria.

Soffermandoci su questo secondo aspetto, bisogna rilevare che i soggetti sono molto diversi per dimensioni, complessità dell'organizzazione aziendale, estensione territoriale, a livello nazionale ed internazionale, e settore di attività. Ciò comporta che alcuni attori sono soggetti ad una specifica regolamentazione di settore, con l'obbligo di sottostare a precise normative in tema di organizzazione aziendale, trasparenza e compliance, e sono inoltre sottoposti al controllo di autorità di vigilanza dedicate.

Per livello di trasparenza ed investimenti effettuati in materia, questi soggetti non sono paragonabili con altri, meno strutturati o meno regolamentati.

Nell'implementare un sistema omogeneo di compliance per l'intero settore immobiliare è necessario pertanto un utilizzo oculato del concetto di proporzionalità, da un lato per non obbligare soggetti che hanno già effettuato rilevanti investimenti a sopportare costi

ulteriori, dall'altro per non gravare eccessivamente a livello di costi e di adempimenti operatori di mercato di dimensioni minori.

Per quanto riguarda i gruppi attivi in più di un settore dell'immobiliare, va adottato un approccio di compliance coordinato, che metta a frutto le sinergie esistenti e, nel contempo, eviti potenziali rischi derivanti dalla struttura di gruppo.

A tutto quanto visto sinora si sommano problemi non dissimili da quelli riscontrabili in altri settori merceologici, ma resi ancora più gravi dalla particolare situazione dell'ambito immobiliare.

Così viene sentita come penalizzante l'esistenza di un corpus normativo sovrabbondante, a volte contraddittorio, non stabile, di difficile ricostruzione e soprattutto di difficile interpretazione. Una volta correttamente ricostruito il frammentario quadro normativo, infatti, è necessario addivenire ad un'interpretazione univoca, il che può essere reso difficile sia dalla già accennata contraddittorietà della normativa, sia da uno stile legislativo principle based, che obbliga gli operatori ad effettuare un'interpretazione delle norme e ad assumersene la relativa responsabilità (c.d. principio di accountability).

Le possibili soluzioni sono varie e probabilmente da adottare in combinazione tra di loro: semplificazione e razionalizzazione del quadro normativo; linee guida di settore, a livello di autorità di vigilanza o di autoregolamentazione, per ciò che concerne l'interpretazione delle norme di ampio respiro; regolamentazione machine readible, suscettibile di immediata comprensione ed applicazione da parte dei software di PropTech e RegTech per tutte le norme che vi si prestino.

Ovviamente, per quanto già visto in precedenza, tutto ciò dovrà operare in connessione con un sistema di basi di dati che consenta un'adeguata ricostruzione ed accessibilità dello stato di fatto, anche tramite l'utilizzo di sensori (IoT - Internet of Things, IoE - Internet of Everything).

Come sempre, però, l'elemento principale rimane un cambio culturale che porti a riconoscere in compliance e trasparenza non un mero costo, ma un valore aggiunto per l'impresa e per tutti i suoi stakeholder, investitori, clienti, dipendenti. Una compliance meramente formale è infatti una sovrastruttura, mentre con una visione business oriented si trasforma in un meccanismo di governance, in grado di generare valore. Per questo passo è necessario un cambio di visione strategica sia da parte del top management, che dovrebbe promuovere e sponsorizzare questo cambiamento, sia da parte dei compliance officer, che devono rendersi portatori di un nuovo approccio che, mantenendo l'attenzione alla conformità normativa ed alla trasparenza, promuova una maggiore integrazione con il business, facendo anche ampio utilizzo delle nuove tecnologie.

LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI DA REATO (D.LGS. N. 231/2001): RUOLO E BILANCI PER UN CONTRIBUTO AL MONDO IMMOBILIARE

Ave Gioia Buoninconti
Avvocato e Docente universitario

La proliferazione delle norme penali amministrative ed in particolare l'avvento del D.Lgs. n. 231/2001 nel sistema del diritto punitivo comportano la necessità di delinearne un percorso peculiare, ma al contempo compatibile con il diritto penale. E ciò perché si affronta un campo dove coesistono alcune garanzie inderogabili del diritto penale e la diversità e complessità del sistema sanzionatorio amministrativo.

Non può essere tralasciato, innanzitutto, che l'apporto della legge n. 689/1981 al sistema punitivo va ben oltre la sua connotazione di "più importante legge di depenalizzazione". Essa si intitola "Modifiche al sistema penale", introduce un nuovo tipo di illecito, e cioè l'*illecito penale amministrativo* ed enuncia criteri propri per *la responsabilità amministrativa*.

Orbene, allorquando il legislatore introduce nel nostro sistema punitivo la "Responsabilità amministrativa degli enti da reato", è alla legge n. 689/1981 che bisogna guardare con la consapevolezza che, prendendo spunto da quella legge, anche il D.Lgs. n. 231/2001 introduce nel nostro sistema punitivo un nuovo tipo di illecito e cioè *l'illecito dell'ente* ed enuncia criteri propri per *la responsabilità amministrativa degli enti da reato*.

La suddetta disciplina trova, esclusivamente nel corso degli anni '90, una limitata pregressa casistica nella quale era possibile reperire sanzioni direttamente applicabili agli enti - commisurate al patrimonio della persona giuridica - irrogate da "Autorità amministrative indipendenti" nel settore della concorrenza, del mercato e delle telecomunicazioni. L'innovazione della disciplina legislativa in esame - una volta superato lo scoglio costituzionale della responsabilità penale personale (art. 27, I comma Cost.), del principio di colpevolezza (art. 27, I e III comma Cost.) e del principio di rieducazione della pena (art. 27, III comma Cost.), problematicamente comunque afferenti al sistema punitivo - risiede nella diretta responsabilità amministrativa (e non penale, appunto) della persona giuridica.

Il D.Lgs. n. 231/2001 prevede, nei suoi tratti essenziali, l'applicazione della disciplina "agli enti forniti di personalità giuridica e alle associazioni anche prive di personalità giuridica", mentre non si applica "allo Stato, agli enti pubblici territoriali, agli altri enti pubblici non economici, nonché agli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale". La garanzia della legalità, in modo conforme all'art.25, II comma Cost. e all'art.1 c.p., è

estesa alla responsabilità amministrativa per l'illecito dell'ente, e le disposizioni disciplinano anche la "successione di leggi" nonché "i reati commessi all'estero".

Il cuore della disciplina è rappresentato dalle norme che definiscono i criteri oggettivi e soggettivi di ascrizione della responsabilità: sul piano oggettivo, il *fatto* dell'ente è costituito dalla commissione di un reato da parte di un soggetto riconducibile all'ente (anche semplicemente "di fatto" che riveste un ruolo apicale o anche subordinato, a condizione che il reato sia stato commesso nell'interesse o a vantaggio dell'ente; entrambe le nozioni si distinguono dal concetto di *profitto* che la persona giuridica ha eventualmente tratto dal reato e che potrà essere oggetto di confisca anche nella forma per equivalente. L'evidente teoria della immedesimazione organica si infrange, però, sia se il reato è stato commesso per esclusivo vantaggio proprio o di terzi, sia per la specifica previsione relativa alla "autonomia della responsabilità dell'ente".

I criteri di imputazione soggettiva, riprendendo la diversità dei soggetti (vertice o sottoposto), danno luogo a due diverse forme di *colpa di organizzazione*. Tuttavia, sulla scia del sistema statunitense e dei suoi relativi *compliance programs*, la responsabilità dell'ente può essere esclusa dall'adozione di modelli organizzativi destinati ad impedire la commissione di reati. È prevista anche l'esistenza di un organismo di vigilanza.

Di tutta evidenza risulta, pertanto, la strategia punitiva affiancata a quella premiale, e un arsenale sanzionatorio che aggiunge alle sanzioni amministrative pecuniarie sanzioni interdittive pesantissime: il tutto per centrare l'auspicato obiettivo della cultura aziendale della legalità.

La disciplina si è anche premurata di prevedere l'istituto del commissario giudiziale, il quale interviene sostitutivamente sia in casi di sanzioni interdittive, che implichino l'interruzione dell'attività dell'ente, sia se per lo stesso motivo possa esserci un pregiudizio per la prestazione di pubblici servizi o ripercussioni sull'occupazione. Sono previsti altresì effetti premiali in caso di riparazione delle conseguenze dei reati e di adozione tardiva di un modello organizzativo, purché idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

Sul versante della prescrizione la disciplina stabilisce il termine di cinque anni, ma la severità della normativa è evidenziata in una regola *ad hoc* secondo la quale, dall'interruzione della prescrizione, ricomincia a decorrere *ex novo* per intero il termine di cinque anni.

Infine, va sottolineato che il catalogo dei reati dai quali può scaturire la responsabilità amministrativa dell'ente si è via via implementato sino a raggiungere soglie che hanno quasi portato i commentatori a ritenere, ormai, una soglia di responsabilità amministrativa "generale" da reato.

In ambito economico, ed in particolare nella lotta alla corruzione, l'esperienza del D.Lgs. n. 231/2001 è stata trasportata all'interno della L. n. 190/2012 intitolata "Prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione".

I profili e gli intenti della suddetta legge sono più o meno noti. Dal punto di vista del penalista, però, il plauso è rivolto non soltanto agli strumenti preventivi per arginare l'utilizzazione di quelli repressivi (e cioè attraverso i modelli organizzativi da adottare anche nelle pubbliche amministrazioni per evitare la commissione di reati quali la corruzione, il peculato, l'abuso d'ufficio etc.), ma soprattutto *prevedere* i reati che in un certo contesto potrebbero essere commessi.

Da questo punto di vista, si sottolinea la necessità della formazione di coloro che sono chiamati ad adottare e far rispettare i modelli organizzativi. Questi ultimi non devono essere un insieme di carte collazionate esclusivamente per adempiere all'adozione del modello. La giurisprudenza ha, infatti, più volte segnalato l'inadeguatezza del modello, e pertanto la vanificazione dell'adozione e del rispetto dello stesso nel momento della commissione di uno o più reati. Né finora è stato certificato un modello, né a mio sommesso giudizio la strada della certificazione è semplice. Ciò che invece può essere perseguito è una concreta semplificazione della legislazione, anche penale: è purtroppo noto, infatti, che un eccesso di regole porta ad un'assenza di regole.

In particolari settori, quale quello che qui interessa, andrebbero pertanto enucleate quelle condotte maggiormente a rischio per la commissione di reati. Poiché ovviamente non è possibile prevedere tutto, andrebbe effettuato uno studio sulle aree di rischio e, in primo luogo, l'adozione di modelli organizzativi attraverso la previsione di condotte cd. a forma libera, cioè esclusivamente causali rispetto alla lesione che si vuole evitare.

Fattivamente si potrà effettuare un esame della peculiare giurisprudenza sul mondo immobiliare per spunti interpretativi e applicativi onde pervenire ad un *modello dei modelli* il che, si badi bene, ovviamente non potrà mai essere esaustivo. Tuttavia, l'allenamento a individuare le aree di rischio, i cd. indici sintomatici dei rischi stessi e, soprattutto, l'acquisizione di concetti fondamentali del sistema punitivo potranno essere di grande ausilio.

Allo stato non è facile stabilire se il D.Lgs. n. 231/2001 ha perseguito in pieno l'obiettivo della diffusione della legalità nelle imprese. Certamente questa normativa ha avuto la capacità di far virare lo strumento dell'organizzazione aziendale da tipico mezzo per il perseguimento dell'efficienza economica, a strumento di autoorganizzazione per il controllo punitivo: da un lato il modello di prevenzione dei reati, dall'altro l'organismo di vigilanza tenuto a sorvegliare l'effettiva attuazione dei presidi cautelari dell'ente.

In questi termini, un rapido sguardo alla giurisprudenza non può che evidenziare come nel tempo l'attenzione sia stata inevitabilmente posta dapprima sulla tipologia delle

imprese (dibattito ad es. sull'applicazione del D. L.gs. n. 231/2001 alle imprese individuali), sulla natura della responsabilità (penale o amministrativa, con ricadute per l'applicazione di alcuni istituti quali ad esempio il concorso di persone-imprese nel reato), sulla tipologia delle sanzioni (amministrative, ma *ex crimina*).

Successivamente, il dibattito giurisprudenziale si è incentrato sulle *chance* del modello ad essere idoneo in maniera preventiva, tale da superare la verifica processuale, e sul non facile terreno del perimetro dei poteri dell'organismo di vigilanza. Pienamente attuali, entrambe le problematiche presentano raramente esclusioni della responsabilità dell'ente per l'idoneità del modello e pericolose derive di contenuto impeditivo dell'altrui comportamento che, investendo l'organismo di vigilanza, gli assegnano una preoccupante *posizione di garanzia* con la messa in gioco di norme quali ad es. l'omissione (art. 40, II comma c.p.) ed il concorso di persone (art. 110 c.p.).

Si aggiunga che alla non facile disciplina si è presentato, dal punto di vista interpretativo e applicativo, l'inserimento di fattispecie colpose (omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro). L'aggiunta ha comportato, infatti, il problema della compatibilità della previsione legislativa, relativa al reato commesso *nell'interesse o a vantaggio dell'ente*, con l'elemento soggettivo *colpa* nel quale, notoriamente è, invece, contro-intenzionale *l'evento*. Ciò ha comportato la necessità di riferire le suddette finalità (interesse o vantaggio) alla *condotta* della persona fisica che agisce per l'ente, con una discutibile distorsione interpretativa. Ne è conseguito e ne consegue ancora che la maggior parte della giurisprudenza, sia in generale che sullo specifico tema delle società immobiliare, esamina frequentemente questo tipo di reati rinvenendo spesso la responsabilità dell'ente. Pertanto, una particolare attenzione nella stesura dei modelli organizzativi potrebbe effettuarsi in questo settore.

Indiscutibile altresì è che nel mondo immobiliare l'attenzione debba essere incentrata sui profili della trasparenza, della corruzione, della concorrenza e del mercato. Al riguardo**,** si ricorda che la L. n. 190/2012 ha anche introdotto una norma sulla corruzione tra privati (art.2635 c.c.). L'articolo è stato rivisitato successivamente con la legge n. 38/2017**,** che ha anche previsto la fattispecie di istigazione alla corruzione tra privati (art. 2635-bis c.c.)**,** nel tentativo di arginare in maniera più compiuta il gravissimo fenomeno della corruzione tra le imprese. Emblematica è infatti nel provvedimento legislativo l'eccezionalità dell'anticipazione della punizione a livello della istigazione in controtendenza rispetto alla regola generale che prevede l'intervento punitivo esclusivamente in relazione al "fatto commesso".

Tuttavia, la normativa non ha avuto l'esito sperato, neanche con l'inserimento nel D.Lgs. n. 231/2001 di entrambe le fattispecie, tanto che, finora, le suddette norme, sia isolatamente che quali reati dai quali può derivare la responsabilità amministrativa degli enti, risultano... *sic!* di scarsa applicazione giurisprudenziale.

SEMPLIFICAZIONE NORMATIVA MA ANCHE BUROCRATICA

Giovanni Verga
Ingegnere e libero professionista

Ci sono due capisaldi fondamentali da attivare se si vuole semplificare il "Sistema Italia".

Il primo è dare attuazione all'Art. 18 della Costituzione là dove recita: "Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà".

Si tratta del ribaltamento concettuale ed operativo di tutta la macchina pubblica.

In sintesi, vuol dire avviare la realizzazione dello "Stato delle Autonomie", dove per autonomie bisogna intendere complessivamente le autonomie culturali e istituzionali come le autonomie sociali e imprenditoriali. Si tratta di partire dal basso, facendo in modo che tutto quanto la società è in grado di realizzare in proprio, abbia da parte dello Stato soltanto controllo; che il tutto avvenga correttamente e in modo trasparente nell'interesse della comunità, dalla più piccola alla più grande. Attuare, quindi, quanto Giuseppe Toniolo ha teorizzato verso la fine dell'ottocento e, poi, plasticamente rappresentato da Luigi Sturzo appena dopo la prima guerra mondiale. Vuol dire perseguire la realizzazione della vera democrazia adulta, dove il criterio guida è la diffusione della responsabilità personale e collettiva per il bene comune.

Oggi più che mai si coglie l'evidenza di questa necessità. Infatti, siamo in una società deresponsabilizzata nella quale cresce continuamente l'alibi collettivo per il quale è sempre qualcun altro che deve provvedere a qualcosa; e quasi sempre dovrebbe essere il pubblico, in modo indifferenziato, a provvedere.

Attuando questo principio si decimerebbe la mostruosa macchina pubblica, con decisive riduzioni della spesa pubblica, con maggiore efficienza delle strutture indispensabili e con rivalutazione del ruolo dei lavoratori della pubblica amministrazione che, inevitabilmente, sarebbero i migliori "professionisti" al servizio della comunità.

Questa rivoluzione si può avviare utilizzando diffusamente tutte le forme già esistenti di PPP (Partenariato Pubblico Privato), dalle concessioni in genere alle diverse forme di project financing, ai contratti di disponibilità, ecc.

Ad esempio, in tutti i documenti di programmazione e di bilancio degli enti pubblici basterebbe imporre che, di fianco ad ogni voce di bilancio, venga certificata una "c" di

convenienza per dimostrare che la modalità di spesa scelta è stata confrontata con ogni altra scelta possibile secondo il criterio di partenariato/sussidiarietà.

Il secondo è l'impostazione "prestazionale" delle norme regolamentari e degli strumenti di pianificazione e programmazione. Bisogna ribaltare la modalità operativa: non tanto rispettare le norme quanto raggiungere un risultato; non certo commettendo abusi, ma usando la legge nel modo più opportuno onde perseguire un risultato.

Tempo fa si era tentato di introdurre la figura del City Manager nelle Amministrazioni Locali, ma senza l'attribuzione di poteri adeguati la nuova figura (Direttore Generale) è stata ricondotta alle funzioni di coordinatore e, quindi, al vaso di coccio in un coacervo di spinte di settore.

Una volta definito democraticamente un progetto o un programma, la sua attuazione deve essere affidata/garantita da un City/Project/First-Manager, o più italianamente capo-progetto che, con poteri di guida adeguati, possa condurre a buon fine, appunto, un progetto.

Per fare un esempio e più concretamente, già il Regolamento Edilizio Tipo emanato dal Ministero delle Infrastrutture prevedeva e stimolava i Comuni a redigere regolamenti prestazionali: nessun Comune lo ha fatto! Se soltanto si presta attenzione al fatto che tutti i regolamenti edilizi comunali sono impostati per il nuovo da realizzare e che oggi tutti sono d'accordo perché si rigeneri il territorio senza consumo di suolo, si dovrebbe impostare tutta la pianificazione e la regolamentazione urbanistica ed edilizia perché si realizzi un obiettivo e non perché si rispettino norme inadeguate per il recupero urbanistico ed edilizio.

Si favorirebbero la creatività, la progettualità e la ricerca attenta della fattibilità: non libri dei sogni, ma pratiche virtuose e praticabili.

I soggetti attenti e/o interessati all'eticità del funzionamento della Pubblica Amministrazione, alla cura della spesa pubblica e al domani del Paese hanno un grande campo da arare. Bisogna avere il coraggio di osare, non fermarsi di fronte alle difficoltà. Bisogna essere convinti che c'è da scalare una parete difficile e impervia, che non ci sarà consenso immediato perché si vanno a toccare interessi e rendite di posizione consolidate.

Bisogna essere convinti che si lavora per le prossime generazioni e questo è il messaggio che bisogna far passare in tutto il mondo associativo. Se si leggono gli statuti delle associazioni, in genere tutti si impegnano per un futuro migliore; vanno messi alla prova.

LEGALITÀ, CULTURA DELLA LEGALITÀ E TRASPARENZA. UN PARADIGMA POSSIBILE SU CUI FARE FORMAZIONE E CONDIVISIONE. BREVI RIFLESSIONI.

Federico Matteucci
Direttore Affari Legali e Compliance Sidief

Il concetto di legalità è un concetto risalente e comunemente assunto, almeno in occidente. Il primato della legge, l'obbligo dei consociati di rispettare le norme, costituiscono i principali connotati della legalità. Per quanto nella storia, anche moderna, si registrino alcune eccezioni, quelle eccezioni sono appunto avvertite come tali e, solitamente, avversate. L'esistenza di un originario obbligo di conformità alle leggi si può dire ormai connaturata al carattere delle società contemporanee, al pari della stigmatizzazione autoritativa nei confronti delle violazioni delle leggi stesse.

In tempi recenti, sembra osservabile una tendenziale evoluzione, un'espansione dell'approccio al più ampio tema della legalità. Al di là di concepire la legalità in termini di principio di autolegittimazione e conservazione dell'ordinamento (si pensi al brocardo *ignorantia legis non excusat*), si può individuare una tensione verso un'attenzione sistemica per la conoscenza delle norme e l'esigenza di conformità alle stesse, in altri termini per una cultura della legalità. Si tratta di un interesse specifico a che i consociati conoscano le norme, per conformarvisi. Una acquisizione relativamente recente, spesso avente finalità protettiva, o strumentale di diverso tipo (si pensi ai principi consumeristici o alla disciplina sul trattamento dei dati personali o ancora, con riferimento specifico alla nostra tematica, ai recenti meccanismi di allocazione/esenzione delle responsabilità in ambito anticorruzione e trasparenza).

In questa direzione, il disvalore astrattamente rinvenibile rispetto al concetto di legalità non sembra più appuntarsi esclusivamente sulla violazione dell'obbligo di rispettare le norme, ma, anticipatamente, anche sulla mancata conoscenza delle norme e dell'obbligo di rispettarle. Nell'esempio del brocardo citato, l'*ignorantia* non assume più il senso di un mero fatto privato, di cui rileva la conseguenza, l'inescusabilità; l'*ignorantia* è di per sé uno status che l'ordinamento, almeno in talune circostanze, reputa negativo in quanto tale e ha interesse a prevenire o rimediare.

L'accezione di legalità trova in questa dimensione una sua estensione nella cosiddetta compliance. Non solo il principio del rispetto delle norme, ma una più ampia attenzione alla "cultura del rispetto delle norme" e alla verifica della loro conoscenza e della conformità alle stesse. Oggi, per gli organismi che esprimono funzioni di impatto sociale, tra cui quelli aziendali, si può dire che la legalità è il principio, la compliance è il mezzo.

Una recente acquisizione nel quadro della cultura della legalità è costituita poi dalla trasparenza, ad indicare un'accessibilità piena, da parte di un pubblico indistinto, a documenti e informazioni, col fine di constatare legalità e integrità dell'organismo esponente. Ci si ritrova in questo modo ad un livello culturale, riferibile alla legalità, ulteriormente avanzato, consistente nell'onere di dare visibilità al fatto di conoscere le norme e di averle correttamente applicate. Si tratta di un'impostazione di particolare progresso, certamente non priva di interferenze con altri principi alla base dell'attività svolta dagli enti che osservano quell'onere.

In questo rapido *excursus*, è quindi nella serie legalità - cultura della legalità - trasparenza che sembra potersi misurare la solidità di un odierno operatore del mercato sui temi della legalità.

Nel nostro settore, quello immobiliare, l'importanza di un simile paradigma sembra più faticosamente percepita che in altri settori. Non si intende dire, naturalmente, che nel settore immobiliare sussista un deficit di legalità. Si intende dire che nel settore immobiliare sembra avvertirsi una certa diffidenza per una cultura diffusa e sistemica della legalità e della trasparenza nel senso sopra espresso, o una certa riluttanza a rivolgervi un'adeguata e organica attenzione. Il rischio è che molti operatori del settore possano "restare indietro", con la conseguenza, per un verso, di dequalificare il settore nel suo complesso e, per altro verso, di impedire risposte ad esigenze che il settore stesso manifesta, ritardando in tal modo una reazione a una domanda di mercato ben precisa.

Non è questa la sede per indagare le cause che determinano l'attuale scenario accennato. Tuttavia, può essere questa l'occasione per identificare quali strumenti di base siano a disposizione degli operatori, e dell'intero settore, per arginare un eventuale atteggiamento di debolezza nel tenere in considerazione le questioni incluse nella serie legalità - cultura della legalità - trasparenza. E come accade di norma per i fenomeni che hanno a che fare con i temi culturali, quegli strumenti sembrano individuabili nei processi di formazione e di condivisione.

La formazione, ai nostri fini, costituisce il presidio principale. È verosimile che la maggior parte degli operatori in ambito immobiliare si sia dotata di assetti normativi più o meno avanzati che, in termini formali, recepiscono i principi di legalità, eticità, trasparenza. La mera esistenza di simili assetti, tuttavia, non garantisce un orientamento serio ed efficace, in termini sostanziali, verso quei principi. Se quegli assetti, come il loro contenuto, fossero effettivamente ignoti ai soggetti che a qualsiasi titolo entrano in contatto con l'operatore (dipendenti, consulenti, appaltatori, ecc.), gli assetti stessi

potrebbero risultare disfunzionali. Ugualmente, un'eventuale dichiarazione da parte di tali soggetti di conoscere e rispettare gli assetti in questione potrebbe semmai produrre conseguenze sul piano delle responsabilità dell'operatore, ma non sarebbe certo idonea a fondare la legalità, l'eticità, la trasparenza dello stesso.

La formazione conferisce un senso a quegli assetti. Se il sistema valoriale alla base delle regole che informano l'organizzazione e l'attività dell'operatore resta oscuro, quasi certamente i soggetti che entrano in contatto con l'operatore non avranno alcuna possibilità di condividerne l'attuazione. Al contrario, se attraverso la formazione si fa emergere chiaramente l'entità e la portata di quel sistema valoriale, altrettanto chiaramente si potrà misurare se e quanto i soggetti che entrano in contatto con l'operatore vi convergano, e si potranno immaginare meccanismi di adesione, di promozione, di controllo, di sanzione. In questi termini la formazione rappresenta uno strumento essenziale e dagli effetti virtuosi ai fini della realizzazione di una cultura della legalità.

Si pensi al principio di non discriminazione. Plausibilmente ogni operatore avrà adottato una norma interna tesa ad evitare ogni discriminazione, del tipo "l'ente Alpha evita qualsiasi forma di discriminazione" (sebbene un operatore maturo oggi dovrebbe forse ripudiare, non solo evitare, discriminazioni). L'apposizione di una simile norma formale, ancorché indispensabile, ha di per sé un effetto sostanziale relativo. Solo un programma formativo che illustri il fondamento di tale norma, l'uguaglianza, e che si trattenga sulla sua importanza e sulle sue declinazioni e che, quindi, esemplifichi puntualmente e concretamente quali azioni ed omissioni integrano una violazione della regola posta, potrà sortire effetti validi. Solo un programma formativo siffatto metterebbe davvero in chiaro il convincimento e gli obiettivi dell'operatore sotto il profilo della non discriminazione e, più in generale, della legalità e della cultura della legalità. Ciò presuppone naturalmente che l'operatore investa adeguate risorse in quest'ambito e che ne possa trarre vantaggio anzitutto in termini reputazionali.

Un secondo strumento, si è detto, potrebbe risiedere nel processo di condivisione tra gli operatori sui temi relativi alla legalità e al rispetto delle norme. Ancorché gli assetti normativi di ciascun operatore possano risultare singolarmente tutti orientati alla legalità e all'integrità, tali assetti, nel loro insieme, potrebbero non essere idonei a garantire un sistema pienamente efficace di prevenzione dei fenomeni di illegalità e di diffusione di una seria cultura della legalità nell'ambito del settore. L'istituzione tra gli operatori di un meccanismo di condivisione potrebbe condurre alla individuazione di un contenuto minimo degli assetti normativi posti da ciascuno e di iniziative comuni per

la valorizzazione del rispetto della legalità, e più in generale delle norme di riferimento del settore con riguardo sia all'organizzazione che all'attività.

Sarebbe cioè auspicabile la costituzione di un organismo di autoregolamentazione, avente soggettività associativa, esso stesso munito di regole a garanzia della trasversalità nella partecipazione dei componenti e di rigore nella assunzione delle decisioni, il cui scopo sarebbe quello di discutere ed individuare quale set di strumenti possa risultare più efficace e debba essere adottato dagli operatori, con il fine ultimo di un'ampia diffusione all'interno dell'intero comparto di una cultura della legalità. Il vantaggio di un ente esponenziale di questo tipo consiste nella possibilità di approfondire e condividere, a livello aggregato, questioni attinenti a elementi sempre maggiormente oggetto di domanda nel mercato di riferimento, come ad esempio l'esaustività e la limpidezza delle informazioni relative a vario titolo al prodotto offerto e a chi lo offre.

Si pensi all'opportunità di un confronto tra operatori, in quella sede, sul tema della trasparenza, la cui finalità principale è quella di consentire un giudizio critico quanto più ampio possibile su un operatore target e sulla sua attività. Mentre il singolo operatore risulterà ragionevolmente restìo a esibire informazioni che possano anche solo in astratto pregiudicarlo di fronte ai suoi competitor, l'organismo di autoregolamentazione rappresenterebbe un luogo d'elezione in cui gli operatori avviano un confronto comune sul valore della trasparenza e valutano iniziative implementabili in modo trasversale, considerando eventuali impatti sulla concorrenza e le relative misure di mitigazione. Sarebbe quindi demandato ad un simile organismo, tra l'altro, il compito di individuare il corretto equilibrio, comune, fra trasparenza e concorrenza (benché sia verosimile che l'organismo stesso registri che, in molti casi, non vi è alcuna antinomia tra trasparenza, in termini di principio generale di comportamento degli operatori, e concorrenza).

In conclusione, un approccio evoluto alla cultura della legalità da parte degli operatori del settore immobiliare richiederebbe, da un lato, una revisione dell'intensità con cui i temi della legalità vengono trattati internamente da ogni operatore, aumentando l'impegno formativo su quei temi, e, dall'altro, l'istituzione di una relazione rafforzata tra gli stessi operatori, auspicabilmente mediante una forma di autoregolamentazione, per una condivisione strutturata circa le principali questioni su cui si misura inesorabilmente la reputazione degli operatori stessi.

IL CONTRIBUTO DEI SISTEMI DI CONTROLLO E DELLA TECNOLOGIA AL RAGGIUNGIMENTO DI ELEVATI STANDARD DI LEGALITÀ E TRASPARENZA NEL MONDO IMMOBILIARE

Angelo Micocci
Responsabile Internal Audit Ospedale Pediatrico Bambino Gesù

Davide Jannello
Internal Auditor Tinexta S.p.A.

Accettare la sfida di promuovere il raggiungimento di più elevati standard di legalità e di trasparenza nell'operatività delle organizzazioni che fanno parte della filiera immobiliare, senza ingessare le stesse con regole inutili e ridondanti, è doveroso ma anche un'ottima opportunità per poter beneficiare di grandi vantaggi, sia da un punto di vista operativo che da un punto di vista reputazionale. Insomma, un approccio "win-win".

Può sembrare strano che questa premessa "commerciale" provenga da un contributo focalizzato sul "controllo" nelle organizzazioni aziendali del settore real estate. In realtà la valutazione di un Sistema di Controllo Interno, di qualunque tipo di organizzazione, parte sempre da un'analisi del suo contesto interno ed esterno. Tanto più il cosiddetto "ambiente di controllo" è trasparente ed integro, in altre parole sano, quanto più i processi organizzativi ne beneficeranno, in termini di efficacia e di efficienza.

Un ambiente di controllo è sano non quando è disciplinato da una pluralità di normative interne ed esterne ma quando:

- si fonda su validi principi e sull'integrità etica di tutti i portatori di interesse;
- gli obiettivi sono ben definiti dal vertice aziendale e trasmessi all'organizzazione;
- i processi supportano il raggiungimento di tali obiettivi e sono disciplinati da procedure che assegnano ruoli e responsabilità in modo equilibrato e in conformità alle leggi vigenti;
- i controlli operativi (di primo livello), quelli di monitoraggio (di secondo livello quali ad es. la compliance, il risk management, il controllo di gestione) e quelli più indipendenti (di terzo livello come ad es. la funzione di Internal Audit) sono integrati e forniscono, nel loro insieme, la migliore "assurance" possibile all'organizzazione.

Ecco perché una iniziativa come questa, che si propone di far riflettere l'intera filiera immobiliare sull'opportunità di definire delle regole comuni per promuovere la legalità e la trasparenza di tutti gli attori coinvolti, deve trovare il massimo interesse da parte di

tutti coloro che sono a vario titolo responsabili delle attività di controllo nelle organizzazioni.

Quanto e in che modo una eventuale proposta di auto-regolamentazione degli operatori dell'intero settore immobiliare in senso lato può incidere positivamente sulle attività dei soggetti deputati al controllo, interni ed esterni all'organizzazione?

La risposta al primo quesito sul "quanto" è: tantissimo, se la suddetta proposta, nella sua applicazione, valuta anche l'equilibrio tra i costi e i benefici marginali collegati alla sua implementazione (i primi non devono mai essere superiori ai secondi; questo concetto non è sempre presente nel pensiero strategico dei "controllori", a differenza del vertice aziendale e del management).

La modalità attuativa ("in che modo") diventa quindi fondamentale per una adeguata valutazione. In questa ottica tale modalità dovrà avere una valenza generale e non essere troppo focalizzata su soggetti specifici del settore; in altre parole, eventuali futuri contributi determineranno un concreto valore aggiunto solo se sapranno "parlare" a tutte le componenti della filiera e non solo ad alcune di esse (questo tema è cruciale non solo per coloro che sono interessati alla materia del controllo). Inoltre, le indicazioni fornite dovranno rispettare il principio della proporzionalità, per fare in modo che le stesse possano essere attuate sia dalle organizzazioni più grandi sia da quelle di minori dimensioni. Insomma, un approccio pragmatico e inclusivo, proprio seguendo la logica della filiera immobiliare per cui il miglioramento di una componente della stessa comporta un beneficio per tutti i soggetti coinvolti (es. se un fornitore di servizi immobiliari migliora la sua governance ne beneficeranno tutti i suoi stakeholder, quindi ad esempio gli azionisti, i soggetti deputati al controllo, ma anche tutti i clienti, i finanziatori, ecc.).

Prendendo spunto anche dai risultati della survey oggetto del presente lavoro, proviamo a individuare le ricadute positive di un approccio finalizzato alla definizione di regole comuni di "buona governance", per chi si occupa di controllo nelle organizzazioni del settore immobiliare.

Ad esempio, un "Codice di settore" potrebbe formalmente evidenziare l'importanza dell'indipendenza organizzativa dei "controllori" e dell'obiettività, scevra quindi da conflitti di interesse, che deve guidare gli stessi quando sono tenuti ad esprimere l'*Opinion* sull'adeguatezza del Sistema di controllo Interno del processo oggetto di verifica.

Un siffatto Codice potrebbe promuovere il consolidamento di conoscenze e competenze tecniche che dovrebbero caratterizzare professionalmente le risorse delle funzioni di controllo delle organizzazioni del settore immobiliare, che ha delle peculiarità operative e normative specifiche. Un "controllore" di una società real estate, per fare un esempio, deve saper leggere un capitolato d'appalto per poter valutare la correttezza di una procedura di selezione di un fornitore di servizi di manutenzione.

Spesso le attività di analisi e studio, prodromiche all'implementazione di questi strumenti di autoregolamentazione, sono state il veicolo per avviare gruppi di lavoro inter-aziendali che poi nella pratica hanno continuato ad operare, anche per procedere ad aggiornamenti dei documenti prodotti. Pensiamo ad esempio al Codice di autodisciplina di Borsa Italiana SpA e al suo Comitato di Corporate Governance. Questi gruppi di lavoro sono spesso occasioni irripetibili per apprendere e per diffondere le buone pratiche professionali.

Altro tema da non trascurare, a supporto della tesi circa l'importanza di questa iniziativa, è che spesso queste proposte hanno un impatto molto positivo sulla cultura aziendale, favorendo i flussi informativi e le attività formative in materia. I flussi favoriscono la diffusione delle conoscenze trasversali nelle organizzazioni, determinando, in modo olistico, un effetto positivo moltiplicatore delle attività di controllo, in termini di efficacia e di efficienza. Le seconde, negli ultimi anni, hanno avuto un ruolo sempre più importante, specie nei passaggi evolutivi di maturità della governance delle organizzazioni (es. pensiamo alle attività formative per la diffusione dei Codici Etici aziendali).

Un ulteriore focus derivante dalle risposte pervenute, e molto rilevante per questo contesto di analisi sul "controllo" nel settore real estate, riguarda il processo di digitalizzazione e innovazione tecnologica che, analogamente a quanto registrato in qualsiasi altro ambito di business, sta determinando, e determinerà in misura crescente nei prossimi anni, un impatto su ciascuna attività operativa interna al settore immobiliare, in particolare essendosi ormai affermati a pieno titolo i concetti di "PropTech" (combinazione di property e technologies) e "digital real estate".

Una utilissima "bussola", che facilita la ricognizione delle principali aree di interesse cui si riconnette l'utilizzo di tecnologie nel settore immobiliare italiano, è quella fornita dall'ultimo report "Soluzioni, tecnologie e strumenti per l'innovazione nel Real Estate", pubblicato dall'Italian PropTech Monitor istituito dal Politecnico di Milano; nella presentazione, avvenuta a dicembre 2020, dei risultati emersi da un questionario di indagine rivolto a circa 150 operatori (tra cui diverse start-up) attivi nel territorio

nazionale, è stata proposta la seguente macro-categorizzazione, mutuata da best practices internazionali, di ambiti collegati allo sviluppo di strumenti "PropTech":

- *Real Estate FinTech: si concentra sulla fase transazionale della proprietà immobiliare, incluse le relative informazioni a supporto delle transazioni commerciali, (...) gli investimenti immobiliari tramite strategie di crowdfunding, i mutui, la gestione dei portafogli e la conversione di immobili residenziali tramite mercati secondari;*
- *Smart Real Estate: facilita l'operatività e la gestione degli asset immobiliari a diverse scale, (...) riguarda sia edifici che usano sia edifici che supportano piattaforme high-tech;*
- *Sharing Economy: punta (...) sulla fase di utilizzo degli immobili; in particolare sul cosiddetto "consumo collaborativo", al cui interno si annovera la condivisione di residenze e la condivisione dello spazio di lavoro o commerciali;*
- *Professional Service: si concentra (...) su soluzioni tecnologiche in grado di sostituire le figure tecniche dei diversi settori, (...) dalla blockchain con servizi automatizzati per gestioni di proprietà e registri catastali, alla consulenza, al marketing, alle indagini territoriali.* " [1]

Questi nuovi strumenti consentiranno di migliorare sensibilmente l'efficacia e l'efficienza dei processi operativi ma contribuiranno anche ad incrementare il livello di trasparenza delle organizzazioni (rendendo le informazioni più facilmente fruibili a tutti i portatori di interessi) e a supportare il rispetto della legalità, con metodologie in grado di ridurre il costo della compliance (necessario ma comunque pur sempre un costo).

I professionisti del "Controllo" che operano nel settore immobiliare, in particolare, avranno nei prossimi anni queste "auditable units" nei piani delle verifiche o utilizzeranno questi strumenti "PropTech" per l'acquisizione e la valutazione delle informazioni necessarie per l'esecuzione di test o per suggerire l'implementazione di nuovi presidi. Per questo motivo, anche in queste materie, il tema delle competenze tecnico-normative e della formazione professionale specialistica, più volte evidenziato nelle risposte raccolte nei questionari, diventerà sempre più strategico.

[1] Cfr.: Italian PropTech Network (2020), *Soluzioni, tecnologie e strumenti per l'innovazione nel Real Estate*, III edizione, https://www.italianproptechnetwork.com/wp-content/uploads/2021/02/IPM-SUMMARY-2020.pdf, p. 8.

IL CONTROLLO E LE CERTIFICAZIONI INTEGRATE COME STRUMENTI PER PROMUOVERE LA LEGALITÀ E LA TRASPARENZA

Bruno Mazzanti
Key Account Manager e Real Estate National Market Leader Bureau Veritas Italia

In Italia il valore complessivo del settore immobiliare, aggregando tutta la filiera dagli investimenti in nuovi sviluppi, riqualificazioni ed incluse le intermediazioni, rappresenta in un anno quasi il 20% del Pil. Nel nostro Paese, negli ultimi cinquant'anni si è edificato molto, ad un ritmo che, tuttavia, è progressivamente calato passando dai 200mila edifici residenziali all'anno, negli anni sessanta e settanta, a meno di 29mila tra il 2001 e il 2018. In totale, nell'ultima rilevazione ISTAT sono stati censiti oltre 12milioni di edifici residenziali, il 60% dei quali costruiti prima del 1980, ai quali si aggiungono 2milioni destinati ad altri usi.

La "fame di case", che ha segnato il periodo dell'urbanizzazione rapida e talvolta selvaggia del *boom* economico, è finita da tempo. Così come quella dell'espansione disordinata che ha caratterizzato gli anni settanta e ottanta e che ha lasciato in eredità aree segnate da arcipelaghi incoerenti di edifici a varia vocazione sparsi tra città e campagna. Con l'inizio degli anni duemila, si è sempre più fatta strada l'idea di operare con maggiore attenzione, secondo criteri di qualità che avessero al centro il rispetto del territorio e il benessere di chi lo deve vivere (i cittadini). Un diverso approccio al costruire che deve necessariamente partire da quella che possiamo vedere come la cellula di un organismo più complesso e cioè l'edificio. Un concetto ancora più evidente da quando la sostenibilità ambientale e la tecnologia sono diventate parti integranti del Real Estate, con i cosiddetti Building 4.0 (efficienti, sostenibili, sicuri) quali concrete manifestazioni di ciò che sono o tendono ad essere le Smart City del presente e del futuro.

Ad esempio, vi è una sempre maggiore richiesta di servizi di progettazione in BIM - Building Information Modeling - un metodo che prevede l'utilizzo di software specifici, che facilita l'integrazione di diversi professionisti nella fase di realizzazione, gestione e manutenzione dell'opera. I dati raccolti da OICE nel "Rapporto sulle gare BIM 2019 per opere pubbliche" evidenziano, nell'ultimo quinquennio, una crescita costante dei bandi per servizi di architettura e ingegneria presentati in BIM. Si è passati dai 4 del 2015 ai 478 del 2019 (ai quali si aggiungono 7 bandi per appalti integrati e 2 per project financing), per un valore economico complessivo di 296 milioni di euro.

Nel contempo, guardando ai materiali utilizzati per la costruzione dell'immobile nelle gare per opere pubbliche, vi è l'obbligo di inserire nei bandi le specifiche tecniche e le clausole contrattuali previste nei CAM - Criteri Ambientali Minimi. Il che significa che i materiali da costruzione dovranno contenere una parte minima e ben definita di

materiale riciclato. Elemento che va ad incidere necessariamente sulla scelta dei fornitori.

Una cosa è sicura: oggi non c'è più spazio per i compromessi. La costruzione di un immobile non può prescindere, oggi, da una serie di passaggi codificati, tracciabili e normati, che ne garantiscano la qualità in ogni aspetto. Si parte dalla scelta del terreno sul quale sorgerà la costruzione, che porta con sé la necessità di indagini ambientali adeguate, per non incorrere nel rischio insito nei reati di tale natura. Si prosegue con le gare indette per selezionare gli studi di progettazione e i *general contractors*. Per arrivare alla scelta dei materiali utilizzati, ad un attento studio sui consumi energetici e all'impatto che l'immobile avrà sull'ambiente circostante e sulla vita dei suoi abitanti. A queste pratiche ne va affiancata un'altra, ugualmente importante per le sue ricadute sociali: il rispetto della legalità e il perseguimento di una condotta trasparente.

È da sottolineare che le attività immobiliari costituiscono circa il 60% degli investimenti del patrimonio complessivo delle famiglie italiane.

Per la dimensione e l'importanza del settore immobiliare, nonché per la sua trasversalità economica, finanziaria e occupazionale, la facilità di accesso alle informazioni da parte degli stakeholders dovrebbe essere quasi un pre-requisito all'esercizio dell'attività.

Purtroppo, invece, ancora oggi è sicuramente più facile per un consumatore leggere sulla confezione di un prodotto alimentare le certificazioni di qualità, e la filiera che lo ha portato sullo scaffale, che avere indicazioni sul prodotto immobiliare e sulla filiera di questo su cui potrebbe voler investire.

La certificazione è un processo volontario e, come tale, la decisione sulla importanza, utilità o necessità di intraprendere o meno questo percorso è lasciata alla singola società o imprenditore della filiera.

Nel settore immobiliare quest'ultima è decisamente composita, in termini di dimensioni e tipologia delle imprese ed è evidente che non tutte ne avvertano la necessità, anche se questa può essere indotta dalla esigenza di dotarsi di una qualche specifica certificazione per partecipare a gare pubbliche e, in misura minore, a gare private.

Le certificazioni possono, però, contribuire in modo effettivo quali strumenti per assolvere, almeno in parte, a quella necessità di informazione trasparente facilmente fruibile da parte dei portatori di interesse essendo queste soggette, nella massima parte dei casi per quelle più diffuse, ad una validità triennale subordinata al superamento di una verifica annuale del mantenimento delle condizioni che ne hanno determinato il rilascio.

In un'ottica di uniformità del settore immobiliare e di comportamenti auspicabilmente condivisi, sarebbe importante se le imprese si dotassero, meglio ancora attraverso un sistema di gestione integrato, di un set minimo di certificazioni il cui rilascio da parte degli Organismi a ciò autorizzati in qualità di terze parti, ne certificasse il rispetto, nel triennio di validità della certificazione, dell'esecuzione dei processi di qualità, salute, sicurezza e ambiente.

È di tutta evidenza che dotarsi di una o più certificazioni Iso comporti, per il soggetto che intenda intraprendere questo percorso, un effort in termini di impiego di proprie risorse interne oltre che l'avvalersi di consulenti competenti per i diversi schemi, ma è altrettanto vero che gli strumenti utilizzati dalle tre diverse normative Iso - Qualità, Ambiente e Sicurezza - sono spesso comuni.

In termini assoluti, l'adozione delle certificazioni nell'esercizio quotidiano della attività comporta il dover seguire e rispettare quelle procedure che, in materia di Qualità, Ambiente e Sicurezza, contribuirebbero al miglioramento dell'efficienza ed economicità degli investimenti, al rispetto delle normative in ambito della salvaguardia del territorio e, non da ultimo, alla sicurezza dei lavoratori delle imprese di costruzione, che rappresenta l'ambito in cui ogni anno si registra, purtroppo, il maggior numero di incidenti con esito fatale.

Per quanto auspicabile, ancora oggi non esiste una normativa europea che obblighi a quel set minimo di certificazioni che vadano nella direzione della trasparenza e legalità nel settore immobiliare.

Il mondo finanziario, tuttavia, da alcuni anni richiede che gli investimenti in ambito immobiliare siano sempre più riconoscibili, per il loro valore in termini di maggior qualità e sostenibilità, e che queste caratteristiche siano immediatamente identificabili e note agli stakeholders, attraverso il conseguimento di certificazioni come Leed, Breeam e Well, rilasciate al termine di un percorso dalle regole precise e certificato da soggetti internazionali di terza parte.

Restando nella sfera della trasparenza, è necessario anche evidenziare che la strada per la riconoscibilità del processo di legalità è ancora lunga, almeno per quanto riguarda la diffusione della certificazione anticorruzione Iso 37001, ancora poco richiesta anche in ambito di gare pubbliche.

Uno dei maggiori problemi resta il controllo diffuso della supply chain da parte delle organizzazioni sebbene, in questo senso, quelle più virtuose e strutturate richiedano già oggi ai propri fornitori il rispetto e l'adesione ai principi dei loro codici etici.

Si tratta di un importante primo passo verso un approccio culturale che permette di entrare a far parte della supply chain solo a quei fornitori che condividano i principi di conformità orientati, quindi, verso un più ampio senso di legalità e trasparenza.

In questa ottica, si colloca la nuova norma Iso 37301 "Sistema di Gestione della Compliance" che, pubblicata quest'anno, riguarda principalmente la governance delle organizzazioni per poter affrontare meglio i rischi di compliance.

L'obiettivo del nuovo schema è quello di realizzare un sistema integrato della conformità aziendale, fondato su cultura e principi etici ispirati al rispetto della legalità e delle regole diffuso e sinergico con gli obiettivi di business.

Lo schema prevede una governance centralizzata, grazie alla creazione di una funzione o struttura che avrà la responsabilità di supervisionare e coordinare la gestione della compliance aziendale nel suo complesso.

A questa funzione di compliance, affluiranno le informative derivanti dai monitoraggi, reporting e flussi informativi.

Per poter assolvere ai propri compiti, la funzione di compliance avrà accesso diretto all'organismo di governo e all'alta direzione e godrà di indipendenza dalla struttura organizzativa stessa, avendo disponibilità di risorse per assolvere ai propri compiti.

È importante evidenziare che la Iso 37301 è applicabile a tutte le organizzazioni.

Non solo, quindi, a quelle più strutturate, ma per la sua modularità potrà essere adottata, ad esempio, dagli agenti immobiliari che, come tali, sono anch'essi parte della filiera immobiliare.

Questi ultimi, in quanto destinatari degli obblighi antiriciclaggio, sono soggetti ad obblighi di adeguamento che impongono l'adozione di idonei sistemi e procedure, tra cui una puntuale verifica preliminare della clientela prima di accettare un incarico professionale, e la creazione di un fascicolo antiriciclaggio per ogni cliente, o la programmazione di corsi di formazione per dipendenti e collaboratori.

L'applicazione del sistema di gestione della compliance potrà, pertanto, essere utile non solo per assolvere agli obblighi richiesti, ma rappresenterà un elemento distintivo di trasparenza immediatamente riconoscibile.

IL RAPPORTO FRA LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E GLI OPERATORI PUBBLICI E IL MONDO IMMOBILIARE

Stefano Aschettino
Giurista ed ex Dirigente Banca d'Italia

In autorevoli contributi di riflessione sulla materia sono stati, tra gli altri, delineati due aspetti problematici:

- uno, di natura oggettiva, attinente in ultima analisi al rapporto tra lo stato di fatto e lo stato di diritto dell'immobile;
- l'altro, di natura più soggettiva, riguardante la difficoltà di identificare con certezza il reale proprietario del bene (seppur, in maniera tecnica, il soggetto realmente interessato allo sfruttamento del bene).

Queste problematiche non sembrano agevolmente avviabili a soluzione, se non iniziando da una immissione di tecnologia nella Pubblica Amministrazione (a partire dal preannunciato processo di digitalizzazione) che pervada - e, di fatto, aggiorni - anche le forme giuridiche mediante le quali la sua attività si è finora manifestata.

È indubbio come, a far tempo dalla legge 241/1990 e successive modifiche e integrazioni, si sia assistito a un graduale cambiamento dei rapporti tra Stato e cittadino e, segnatamente, a una progressiva mutazione di cultura negli stessi operatori della P.A.

È altresì indubbio che l'ingresso della tecnologia nei rapporti giuridici pubblici e privati ha determinato profondi mutamenti negli assetti organizzativi, nei comportamenti, nei rapporti di lavoro, nelle prestazioni delle parti, nell'interpretazione delle norme, favorendo financo la creazione di nuove figure professionali.

Ebbene, nonostante la buona volontà palesata da molti attori, permangono notevoli difficoltà, sovente di natura strutturale, per arrivare a un modello di Amministrazione che accompagni in maniera più amichevole i destinatari della sua azione in tutte le fasi necessarie a conseguire i provvedimenti richiesti dai medesimi, realizzando in modo contemperato il soddisfacimento dei diversi interessi in campo.

Anche l'ampliamento delle fattispecie di "*silenzio-assenso*", con le quali si è provato a ridurre la pervasività amministrativa, a risparmiare al cittadino le lungaggini connesse con la formazione della espressa manifestazione contenuta nel provvedimento amministrativo e con la sua comunicazione, ha mostrato i suoi limiti, rappresentati ad esempio sia dal permanere della concezione formalistica, per la quale il *silenzio* medesimo poteva di solito prodursi solo in presenza di un'attività del soggetto interessato perfettamente corrispondente ai dettami normativi e ai *desiderata* della P.A.

(spesso, per la mancanza di un unico documento – nemmeno essenziale – la P.A. medesima comunicava solo successivamente che non si erano determinate le condizioni per far decorrere il lasso temporale necessario alla sua formazione), sia dalla non sporadica eterogeneità di normative tra regione e regione dello Stato, sia dalla mancanza di uniformità di indirizzi tra varie branche della P.A. medesima. Quindi, l'essere in regola su un territorio o con un ente o su una materia pubblica non significa tuttora esserlo con gli altri (si pensi ad esempio a quanto avviene in tema di normative edilizie locali in distinte aree territoriali o, in altro ambito, alla diversità di elaborati planimetrici presso il Catasto e il Comune, con risultati addirittura contraddittori per il cittadino; o, ancora, al potere che l'Erario mantiene a sé stesso in tema di benefici fiscali concessi dallo Stato).

La situazione non è molto cambiata, anche quando lo Stato si è limitato a chiedere la produzione di un atto di natura tecnica o di un mero accertamento, proprio per le conseguenze che, spesso *sine die*, continuano a rappresentare una spada di Damocle ai danni del *cittadino-contribuente*.

Sembrerebbe però ingeneroso non considerare come i precetti del cd. *Statuto penale del funzionario pubblico* rappresentino un forte deterrente per lo svolgimento di un'attività più snella e protesa all'obiettivo, dal momento che ciò potrebbe andare a scapito della regolarità formale, il cui mancato rispetto genera, per il funzionario pubblico medesimo, responsabilità di non poco rilievo (non solo penali, ma anche civili e amministrative, per tacere di quelle erariali nelle quali posizione preminente è spesso rappresentata dalle Procure presso le Corti dei Conti, che svolgono non di rado un ruolo d'impulso in proposito).

Anche sul piano soggettivo (identificazione con certezza dell'effettivo interessato) si ravvisano difficoltà, in quanto in non poche fattispecie la semplificazione perseguita dallo Stato si è spesso trasformata nel mutamento del soggetto destinatario degli obblighi oppure nel trasferimento di oneri accertativi dallo Stato stesso ai privati. Si pensi, ad esempio, ai casi nei quali l'autocertificazione si è rilevata piuttosto complicata (ad esempio, quella sulle regolarità degli adempimenti di lavoro, previdenziali e assicurativi del personale delle imprese appaltatrici) oppure alla materia dei subappalti e dei subcontratti in generale o anche alle attività riguardanti le verifiche sulla posizione penale degli esponenti aziendali; il tutto per non parlare delle complessità presenti in materia societaria e, più in generale, di diritto commerciale.

Quanto precede proprio per esprimere l'avviso che la modernizzazione è diventata una esigenza non solo dei privati, ma anche degli operatori pubblici, pure nel campo immobiliare.

Affianco a un'impostazione, tesa a vedere nell'immissione di tecnologia uno degli strumenti che possono semplificare e, nel contempo, migliorare l'efficacia amministrativa, può assumere importanza il rafforzamento del rilievo che dovrebbero avere attività di tipo volontario svolte da privati, con canoni riconoscibili e intelligibili dalla P.A. (magari, attraverso telematici *format* standardizzati), nonché l'asseverabilità *"lato sensu"* di regolarità della propria condotta, anche sul piano penale, se conforme a valutazioni e indirizzi espressi da Autorità preposte a Ordinamenti sezionali, nei quali dovrebbe essere maggiore la vicinanza amministratore/amministrato.

Coerente con tale diverso approccio appare l'indirizzo che, in ultimo, è stato impresso nei programmi di reclutamento per il nuovo personale della Pubblica Amministrazione: si va verso un superamento dei concorsi di tipo tradizionale - nei quali finiva per essere quasi sempre favorito il laureato in giurisprudenza - per l'acquisizione di nuove professionalità di altri ambiti, non solo statistico-economici ma riferiti pure a branche nate dalla rivoluzione tecnologica acceleratasi nel corso di questo secolo. In tal senso, anche le linee guida della futura riforma della *Pubblica Istruzione* potranno finalmente ridare impulso e rilevanza a insegnamenti non prettamente umanistici.

UNA PROSPETTIVA DI CODICE ETICO PER IL COMPARTO IMMOBILIARE

Stefano Aschettino

Le disposizioni applicabili alla materia immobiliare delineano spesso un insieme di comportamenti, ai quali devono attenersi gli operatori del comparto, collegando a tali condotte un quadro di responsabilità relativo ai diversi ambiti ordinamentali.

In tal senso, il sistema normativo può sul piano formale definirsi relativamente compiuto - e astrattamente idoneo alla configurazione di uno statuto dell'operatore immobiliare - con una proliferazione, ampliatasi negli ultimi anni, di norme, spesso di non facile comprensione, corredate di sanzione penale e quindi riconducibili con difficoltà alle categorie codicistiche d'inquadramento.

In linea teorica, pertanto, sembrerebbe poco attuale l'esigenza di dare vita a nuove regole comunque suscettibili di riflessi sul piano giuridico.

Del resto, il quadro delle disposizioni sostanziali in materia è fortemente condizionato dal cattivo funzionamento delle norme procedimentali e processuali, le quali - seppur rilevanti in sedi diverse - finiscono spesso per limitare, se non compromettere, la concreta efficacia delle prime, contribuendo a quell'incertezza del diritto ormai diffusa.

I lunghi tempi richiesti dalle Pubbliche Amministrazioni - e, nei casi di maggiore patologia negoziale o provvedimentale, dalle Corti giudiziarie - per definire con sufficiente attendibilità le fattispecie loro sottoposte finiscono poi per alimentare un atteggiamento di sfiducia nei destinatari delle norme, i quali sono spesso portati a ricercare e individuare modalità operative idonee almeno a consentire il tempestivo raggiungimento degli obiettivi indispensabili alla continuazione della vita di affari, cercando di rimanere su un piano di apparente, formale legittimità

Ci si riferisce a quelle ipotesi, abbastanza numerose, nelle quali - occorrendo per il raggiungimento dello scopo la collaborazione delle parti nell'esecuzione delle prestazioni e nell'adempimento dei relativi obblighi - è necessaria una loro cooperazione anche per individuare assetti improntati a efficienza, che cioè evitino d'imbattersi in regole che siano di ostacolo all'emanazione e all'attuazione degli atti giuridici medesimi.

In tal senso, l'elaborazione di un *codice etico* comune, adottato su base volontaria dagli operatori del comparto, non dovrebbe strettamente collegarsi al quadro normativo come effettivamente vigente; impostazione che incontrerebbe il rifiuto anche di quei

soggetti in linea di principio favorevoli a una sua elaborazione, in quanto li graverebbe di un altro onere che si aggiungerebbe a quelli esistenti.

Lo sforzo da compiere per realizzarlo, dando allo stesso dei contenuti funzionali all'attività, dovrebbe forse prendere le mosse proprio da un'esigenza di semplificazione, coniugata comunque ai principi etici richiamati in altri testi della specie. Naturalmente, affinché detti principi - improntati ai valori ai quali dovrebbe uniformarsi la condotta degli operatori - si riempiano di contenuto e assumano una valenza concreta, dovrebbero principalmente collegarsi:

- sul piano oggettivo, a regole sulla tracciabilità dei processi - connesse ad esempio alle logiche sottese a modelli organizzativi adottati per effetto del D.Lgs. n. 231/2001 (beninteso avendo presente l'entità del soggetto e un corretto rapporto di proporzionalità mezzo/scopo) - nonché a quelle funzionali all'acquisizione di certificazioni di qualità;
- su quello soggettivo, a preliminari e condivise dichiarazioni d'intenti degli operatori del comparto.

Di tutto ciò dovrebbero essere preventivamente informate le controparti.

La diffusione nella *costellazione* degli enti e delle aziende di tali codici ha condotto a un affinamento e a una standardizzazione delle loro strutture e dei relativi articolati, di solito usati per declinarne i valori. Per realizzare qualcosa di nuovo nella realtà immobiliare, sembrerebbe opportuno individuare minimi comuni denominatori - differenziati nella loro ampiezza, in relazione alla dimensione degli operatori - sempre per il rispetto del vigente principio di proporzionalità.

Peraltro, resta ancora lungo il cammino da percorrere per sviluppare diffusamente una cultura della reputazione e del particolare profilo di responsabilità alla stessa connessa, che la faccia interiorizzare come un proficuo investimento per il miglioramento dell'attività sul campo piuttosto che come un ulteriore costo.

Nella consapevolezza che alla velocità, per non dire alla frenesia, della vita di affari risulti poco congeniale l'attesa per la produzione di un tale risultato, potrebbero ipotizzarsi misure d'incentivazione all'adozione di tali autoregolamenti - le cui caratteristiche sarebbero prospettate anche dai medesimi interessati - che potrebbero tradursi in esenzioni dall'assolvimento di prestazioni formali, se non addirittura in misure premiali di snellimento o accelerazione di obblighi e/o sequenze procedimentali.

Le interviste con gli operatori del settore, in qualunque forma avviate, appaiono necessarie per generare l'empatia che rende effettivamente utili tali iniziative; soltanto con una conoscenza meno teorica della loro realtà quotidiana, dei singoli *modus operandi* e, in ultima analisi, con una più approfondita consapevolezza di quelle che possono essere le principali esigenze degli stessi sarà possibile pervenire a un prodotto sentito ed effettivamente applicato.

Al fine di individuare i punti cardine a fondamento del progetto di un nuovo Codice etico comune, si è proceduto a una ricognizione di alcuni dei Codici della specie esistenti, soffermandosi in particolare su quelli apparsi più aggiornati e/o aventi caratteristiche di maggiore organicità.

Il tutto avendo presente anche l'esigenza di analizzare il rapporto tra le norme contenute nei Codici stessi e quelle del più generale ordinamento giuridico.

In proposito, si è osservato che assumono particolare rilievo principi e aspetti quali ad esempio: il rispetto della legalità e dell'imparzialità, l'assenza di conflitti d'interesse, la trasparenza[1], l'uguaglianza e dignità, il corretto comportamento sia nei rapporti con i terzi (istituzioni, collaboratori esterni, fornitori, clienti etc.) sia sul piano della responsabilità sociale.

A presidio degli stessi sono costituite funzioni competenti a valutare questioni sulla materia e, comunque, a vigilare sull'applicazione dei Codici.

In seguito, si è esteso il campo di osservazione anche a Codici Etici di entità operanti in settori diversi da quello immobiliare ovvero in ambiti più variegati.

---

[1] Per avvicinarsi maggiormente a un modo di essere (e non più a un insieme di comportamenti) sostanzialmente trasparente, rivestono interesse alcuni indici emersi in consessi internazionali (tra tutti il *"Global Real Estate Transparency Index"* del 2020) che fanno prevalentemente riferimento a informazioni ostensibili alla clientela – relative soprattutto al contesto di riferimento degli immobili - fondate su parametri di sostenibilità (certificazioni di salute e benessere, codici di resilienza degli edifici, emissioni di CO_2, standard di efficienza idrica) o relative ad aspetti di rilievo sociale ed esistenziale (presenza di luoghi di aggregazione quali cinema, teatri, ritrovi, *co-living*, costo netto effettivo degli affitti nella zona). Nel dibattito sviluppatosi a livello internazionale si è espresso l'avviso che ulteriori incrementi di trasparenza potrebbero aversi abbracciando più massicciamente la *filosofia del PropTech*, adottando iniziative di sostenibilità e rispetto dell'ecosistema, istituendo certificati verdi e di bioedilizia nonché sistemi di *benchmarking* energetico improntati alla Salute e al benessere degli occupanti gli edifici.
Il livello di trasparenza degli operatori migliorerebbe ulteriormente con l'indicazione di altre informazioni, sempre attinenti al contesto in cui sono ubicati gli immobili, ed elaborando un sistema di punteggi da attribuire. Indici di trasparenza che fanno riferimento sia a contenuti ostensibili dagli operatori alla clientela e all'utenza, sia ad aspetti non rientranti nella loro sfera di disponibilità.

Si sono rinvenute formulazioni maggiormente articolate, nelle quali alcuni concetti vengono ancor più esplicitati.

C'è stato anche chi ha provato a uscire dallo schema di petizioni di principio contenute nei testi inizialmente esaminati, elaborando non un articolato bensì una relazione che cerca di spiegare pure le logiche sottese ai contenuti delle regole compresi in questi Codici.

In tali ipotesi il Codice è parso assumere natura di strumento rivolto a indurre e indirizzare (piuttosto che a sanzionare), attraverso la proposizione di comportamenti positivi e buone pratiche.

Una tale filosofia di fondo induce a ritenere che tra gli operatori ci sia già chi è mosso dall'ispirazione di sensibilizzare i destinatari con delle raccomandazioni (più che con regole operative) tendenti a confezionare un *vademecum* di tipo prestazionale e non prescrittivo, in coerenza quindi con gli intendimenti di stimolare condotte virtuose orientate al risultato.

In altri casi, i Codici esaminati si ricollegano, a fronte di un'inosservanza delle loro norme, al sistema disciplinare vigente nella persona giuridica cui si riferiscono, a disposizioni *lavoristiche* collegate alla patologia del relativo rapporto oppure, in molti casi in cui le regole negli stessi contenute sottolineano espressamente essere il Codice mero strumento di orientamento dei comportamenti individuali, non mancano di rammentare che la materia degli obblighi e divieti connessa con il rapporto d'impiego resta disciplinata dal suo sistema di norme regolamentari e di servizio.

Questi agganci normativi sono indicativi di un'impostazione, ancorché connotata da differenti sfumature, la quale è costretta, almeno parzialmente, ad abdicare alla finalità di dar vita a un *minimo comune denominatore* di regole che gli operatori immobiliari aderenti all'iniziativa possano adottare.

Nel dibattito avviato in questa sede l'idea di fondo è, invece, quella di indicare delle buone pratiche da seguire nell'attività di competenza, da veicolare attraverso una sorta di *moral suasion* che dovrebbe rendere più convincenti i consigli per il loro uso. Queste pratiche dovrebbero orientare l'operatore al raggiungimento del risultato, più che all'osservanza formale della norma.

In altre parole, s'intende dire che, qualora l'operatore si renda conto che la norma stessa si pone come un ostacolo al raggiungimento di un obiettivo meritevole di tutela da parte dell'ordinamento, prima di fermarsi - una volta resi edotti gli eventuali interessati - dovrà

convenire con loro e provare a individuare un percorso alternativo che, senza sfociare in condotte antigiuridiche, ne consenta la realizzazione.

Un tale percorso, ove individuato, andrebbe posto a conoscenza e condiviso con gli altri operatori in consessi più ampi - snelli e costituiti a tal fine - in modo da favorire sinergie, sfocianti in azioni di stimolo nei confronti delle Funzioni normative istituzionalmente competenti e finalizzate a semplificare il sistema normativo

Si ritiene, pertanto, preferibile questo approccio per un *nuovo Codice etico*, in quanto quelli già esistenti - pur negli apprezzabili contenuti e nelle differenti finalità che li connotano - finiscono, sebbene in maniera eterogenea, per ampliare i già rilevanti obblighi a carico degli operatori, con altri avviluppati in comportamenti etici.

Naturalmente, allo scopo di evitare il predetto ampliamento ma di non debordare dalle finalità valoriali che comunque un siffatto strumento deve mantenere a fondamento della sua complessiva architettura, le regole indicate nell'emanando Codice dovrebbero configurarsi anche come un modo per conformarsi a doveri morali di rilevanza sociale e non generare conseguenze "ex se" per il caso di una loro inosservanza, dando così luogo a un complesso di disposizioni di natura prestazionale - nel senso in precedenza indicato - da applicare su base volontaria al posto delle consuete regole prescrittive.

L'assunzione di comportamenti conformi alle regole volontariamente elaborate costituirebbe, come detto, una forma di investimento in materia reputazionale da parte degli operatori, configurando una sorta di certificazione di affidabilità in grado di migliorare il loro *appeal,* in un mercato nel quale la componente fiduciaria appare veramente importante, nonché di porli come soggetti attivi nel proprio settore di competenza e non soltanto come destinatari delle norme.

I VANTAGGI DELL'AUTOREGOLAMENTAZIONE

Fabio Maniori

In un mondo dove molti imprenditori lamentano la sovrabbondanza e la farraginosità delle norme, ci si può chiedere se abbia veramente senso parlare di autoregolamentazione, eppure molti partecipanti al sondaggio ne hanno parlato come un possibile elemento positivo.

Per rispondere al nostro interrogativo bisogna in primo luogo distinguere tra buona regolamentazione e cattiva regolamentazione. La buona regolamentazione implica un'analisi di costi e benefici e mira a fare sì che il beneficio di una norma sia superiore al suo costo. È inutile infatti illudersi, ogni norma ha il suo costo. Come però la contabilità aziendale si fa su due colonne, così anche per la produzione di norme è importante che il costo, sempre presente, di una norma, sia inferiore al suo beneficio. È proprio di questo rapporto che si occupa la scienza giuridica e politica che studia la *better regulation* e l'analisi dell'impatto della regolazione (A.I.R.). L'A.I.R., in particolare, dovrebbe essere effettuata da tutte le autorità indipendenti, nonché dal governo quando propone di introdurre nuova regolamentazione, anche a livello primario. È noto, peraltro, che la stragrande maggioranza degli atti con forza di legge è di iniziativa governativa (decreti legge o disegni di legge di iniziativa governativa), per cui l'A.I.R. dovrebbe essere effettuata in una larga serie di casi. Purtroppo, allo stato attuale, l'analisi di impatto o non viene effettuata o è a volte meramente formale ed evita di addentrarsi in una vera analisi quantitativa dei costi; questa situazione è in parte causata anche dalla mancanza di partecipazione attiva da parte degli *stakeholders*, che ben raramente forniscono all'Autorità che procede all'istruttoria dati oggettivi e robusti che consentano di indirizzare l'attività legislativa o regolamentare.

Se si parla di buona regolamentazione, è evidente che coloro che si trovano nella posizione ideale per effettuare una corretta analisi costi-benefici sono proprio i soggetti a cui la regolazione si applica. Ecco dunque quale è il primo motivo per cui l'autoregolamentazione è intrinsecamente superiore all'etero-regolamentazione: la conoscenza del settore è decisamente superiore, particolarmente se si tratta di un ambito articolato e complesso, come nel caso delle attività immobiliari che, come abbiamo già visto, abbracciano vari settori.

Un ulteriore elemento positivo che è stato sottolineato da chi si occupa di analisi economica del diritto, è la capacità dell'autoregolamentazione di ridurre i costi di contrattazione, i cosiddetti *transaction costs*, venendo così a costituire un ulteriore elemento di vantaggio economico per entrambe le parti del contratto.

Da un punto di vista ancora più generale e di sistema, l'autoregolamentazione evita i costi di informazione, monitoraggio ed *enforcement* che un ente pubblico - parlamento o autorità amministrativa indipendente - avrebbe per effettuare la medesima attività. Ed i costi di informazione che gli operatori di mercato affrontano per svolgere l'attività di autodisciplina sono comunque inferiori a quelli che affronterebbe il decisore pubblico, considerato il fatto - appena esaminato - che hanno maggiore conoscenza del settore. In questo modo si ottiene un risparmio di cui beneficiano non solo i soggetti che si autoregolamentano e le loro controparti contrattuali, ma l'intera collettività.

Il fatto che l'autoregolamentazione sia tendenzialmente di buona qualità e che sia frutto dell'elaborazione da parte dei medesimi soggetti regolati porta, tendenzialmente, ad un tasso di osservanza delle disposizioni più elevato di quello garantito, sempre in via generale, dalla regolamentazione pubblica. Ciò porta a standard di condotta più elevati, che generano una maggiore fiducia del mercato, la quale, a sua volta, comporta maggiore soddisfazione degli *stakeholder* e, di conseguenza, profitti più elevati per gli operatori, creando un circolo virtuoso.

Altra parola chiave quando si parla di autoregolamentazione è flessibilità, intesa, in primo luogo, come facilità di adattamento alle nuove circostanze, di fatto e di diritto, che dovessero sopraggiungere in un momento successivo all'adozione. Il *time to market* è fattore prioritario anche quando si parla di normazione; la possibilità di modificare le regole senza dover passare per un procedimento burocratico, a volte complesso, è un elemento a favore di questo strumento. Di più, un *board* di autoregolamentazione è in grado non solo di reagire ai cambiamenti ma di prevederli, intervenendo con ancora maggiore tempestività.

Un ulteriore profilo di flessibilità garantito dall'autoregolamentazione è quello della risoluzione dei conflitti. Nonostante la già ricordata circostanza che il tasso di *compliance* spontanea è elevato, un efficace sistema di risoluzione alternativa delle controversie (o ADR - *Alternative Dispute Resolution*) è estremamente utile, se non addirittura indispensabile, per assicurare la concreta applicazione delle regole anche nelle inevitabili situazioni dubbie. Non è certamente questa la sede per fornire una panoramica completa delle forme di ADR esistenti, che non si limitano all'arbitrato o alla mediazione, utilizzabili, tra l'altro, anche in connessione tra loro con clausole - cosiddette *med-arb* - che prevedono il ricorso successivo ai due strumenti.

Ai fini del discorso che intendiamo qui sviluppare, basterà fare riferimento alle caratteristiche principali comuni alle ADR: competenza dei soggetti neutrali incaricati di esaminare il caso, tempi ridotti rispetto alla giustizia ordinaria, tasso di esecuzione spontanea delle decisioni risultanti dai procedimenti citati più elevato rispetto al processo civile. Ancora, è da menzionare la circostanza che il giudice può fare ricorso solo ai provvedimenti previsti dal codice di procedura civile, per la maggior parte dei

casi condanna al pagamento di una somma di denaro, mentre nelle forme di giustizia alternativa sono possibili soluzioni maggiormente flessibili, potenzialmente in grado di meglio realizzare gli interessi della parte debole del conflitto.

Anche le ADR generano valore per entrambe le parti della lite: dopo un processo, dall'esito favorevole o sfavorevole, un cliente è spesso irrimediabilmente perso; con alcune forme di ADR è possibile invece recuperare il rapporto. Questo, banalmente, elimina per l'imprenditore il costo di dover ricercare un nuovo cliente.

Dal punto di vista del cliente, un robusto sistema di ADR contribuisce, ancora una volta, ad aumentare la fiducia nel settore e si traduce quindi in un vantaggio anche economico.

Più volte si è sottolineato come l'autoregolamentazione incrementi la fiducia degli *stakeholder* e possa quindi creare valore. Per dare maggiore concretezza a tale aspetto, non è infrequente la creazione di marchi di qualità per gli operatori che accettino di aderire ad un codice; si tratta di un marchio di garanzia che certifica la soggezione a norme di *self-regulation*. Marchi di qualità e marchi di garanzia possono, ben inteso, coesistere, essendo ben possibile che un codice di autoregolamentazione imponga a tutti i suoi membri di ottenere una o più certificazioni di qualità relative a prodotti o servizi.

Il marchio di garanzia in questione costituisce una manifestazione esteriore dell'impegno al rispetto delle norme di autodisciplina e quindi del livello di qualità più alto che ciò comporta, e crea esso stesso valore sia per il sistema che per gli operatori che ne fanno utilizzo.

Esistono quindi molti motivi per cui l'autoregolamentazione può portare vantaggi, in termini di migliore qualità del servizio reso, minori costi di transazione, minori costi sistemici, maggiore fiducia di clienti e finanziatori e, conseguentemente, maggiori ritorni economici per gli operatori che decidono di aderire ad un tale sistema.

FARE SISTEMA

Nunzio Minichiello

È una istanza questa che è stata variamente espressa, in maniera diretta o indiretta, nei nostri questionari e che emerge frequentemente negli incontri, nei convegni, nei confronti fra gli operatori del mondo immobiliare. Bisogna però evitare che questa esigenza rimanga solo allo stato teorico senza mai tradursi in fatti e comportamenti concreti, soprattutto perché, crediamo, non sono sempre facilmente intuibili, in un mondo dove la concorrenza è ben presente, i vantaggi che possono derivare dal "fare squadra".

Il passo successivo è allora quello di cercare una risposta a due domande essenziali: Cosa significa concretamente "fare sistema" per il mondo immobiliare? Quali vantaggi può determinare il muoversi in maniera se non unitaria, almeno organica? Per chiarire anche a noi stessi significato e potenziali vantaggi di questa scelta strategica, abbiamo estrapolato, dalle risposte pervenute integrate da successivi approfondimenti, sette aree di interesse nelle quali - a giudizio dei partecipanti al survey - un coordinamento tra i diversi settori del comparto poteva risultare utile.

Il prospetto che accompagna questo testo, al quale rimandiamo per i necessari dettagli, individua quali aree di interesse per una potenziale convergenza: la formazione come strumento di legalità e trasparenza, le indagini sulle tematiche sociali, gli studi sulle evoluzioni normative, gli standard di autoregolamentazione, le banche dati, gli strumenti di supporto per la raccolta e l'analisi dei dati, i progetti europei.

Abbiamo analizzato - attraverso la documentazione e le informazioni disponibili sui siti - il contributo che a queste aree di interesse danno alcune delle principali associazioni dei settori di maggior peso del nostro Paese: l'Associazione Bancaria (ABI), quella Assicurativa (Ania), delle società per azioni (Assonime) ed infine la Confindustria della quale il settore immobiliare è peraltro parte.

Da sottolineare innanzitutto il ruolo di Abi e Ania per lo sviluppo della formazione in tema di compliance, ma anche di innovazione e sostenibilità; ai temi della finanza sostenibile e della prevenzione dei rischi, l'Associazione delle Banche dedica importanti documenti di guida e di indirizzo.

Di rilievo, per i temi trattati nel nostro lavoro, l'indagine conoscitiva sulla semplificazione e sulla trasparenza nei rapporti con l'utenza bancaria, finanziaria e assicurativa. In materia di trasparenza il settore bancario, anche per l'esistenza di un preciso quadro normativo di riferimento, rappresenta un esempio di best practices alla quale il mondo immobiliare potrebbe ispirarsi.

Rilevante l'apporto di Assonime, ma anche di Abi e Ania, in materia di approfondimenti e interpretazione legislativa. Una delle esigenze che più spesso è emersa dalla survey è la difficoltà di doversi confrontare con un quadro normativo che non solo è confuso e contraddittorio ma risente anche di interpretazioni diverse e contrastanti. Pensiamo a quanto potrebbe essere utile la ricerca di metodologie di interpretazione uniforme, che siano espressione della capacità di elaborazione dell'intero comparto immobiliare.

In tema di autoregolamentazione, va menzionata la Carta dei principi e dei valori di Confindustria, che definisce gli standard etici di riferimento del sistema. di Confindustria. Soprattutto, va ricordato il Codice di autodisciplina delle società quotate, prodotto dal Comitato per la corporate governance di Abi, Ania, Assonime e Confindustria. Un documento che, pur con le sue specificità, rappresenta, soprattutto per i principi che propone, un riferimento per ogni organizzazione che voglia dotarsi di strumenti di autoregolamentazione.

Da questo sommario quadro comparativo crediamo emergano chiaramente gli aspetti positivi che un approccio sistematico potrebbe portare al mondo immobiliare, innanzitutto favorendo un'azione comune formativa e informativa per la crescita culturale di tutto il settore sui temi della legalità, della compliance e della trasparenza.

E, ancora, promuovendo studi e ricerche su temi di comune interesse, favorendo interpretazioni condivise che consentano al settore di porsi come interlocutore efficace degli organi di controllo. A questo si affiancherebbe anche la creazione di basi dati più estese e accurate, nelle quali far confluire informazioni provenienti dai più diversi settori del mondo immobiliare, favorendo la conoscenza reciproca e la maggiore collaborazione.

Ma, soprattutto, il sistema potrebbe darsi un set di regole comune sui temi etici, della legalità, della trasparenza, regole alle quali assoggettarsi in maniera spontanea; c'è bisogno, lo chiedono gli investitori, il mondo produttivo, le autorità pubbliche, l'utenza, che il mondo immobiliare si ponga verso l'esterno in maniera chiara, lineare, trasparente, operando in base a principi e valori condivisi. È tempo di crescere: fare sistema è la via più rapida per conseguire l'obiettivo.

PROSPETTO RIEPILOGATIVO DEGLI INTERVENTI NELLE PRINCIPALI AREE DI INTERESSE

Fonte contributo	Aree di interesse e contributi correlati		
	Formazione come strumento per la legalità, la trasparenza e la compliance	**Indagini e ricerche per valutare gli impatti positivi di pratiche di trasparenza finanziaria, della responsabilità sociale d'impresa, tematiche ESG, compliance e gestione**	**Centri studio per le evoluzioni normative, per la diffusione di interpretazioni condivise e per un supporto specialistico**
ABI	**Percorso professionalizzante per la compliance in banca:** competenze metodologiche, tecniche e di ruolo per operare nella funzione o nel processo di compliance risk management. **Progetto della trasparenza semplice:** promozione di una trasparenza sempre più sostanziale dal punto di vista del cosumatore/utente. **ABI Formazione.**	**Vademecum sulla finanza sostenibile:** guida sul nuovo modello economico, che nei processi decisionali tiene conto degli aspetti ambientali e climatici, sociali e connessi alla gestione aziendale (ESG). **Banche: ABI, rafforzare i controlli per la gestione e la prevenzione dei rischi.** Temi principali: diffusione della cultura della compliance e potenzialità di un approccio integrato GRC. Presentazione del **Libro Bianco sulla Funzione di Compliance.**	**ABI Lab:** centro di Ricerca e Innovazione per la banca (AI, Blockchain/ DLT, Cybersecurity, Digital Transformation, Fintech Innovation, IT & Operations, Sustainable Banking Transition),
ANIA	**ANIA Safe:** formazione diversi settori, tra cui normativa e innovazione e sostenibilità. **Master in Gestione Assicurativa (ANIA Academy):** in collaborazione con L'Università Cattolica di Milano.	**Indagine conoscitiva sulla semplificazione e sulla trasparenza nei rapporti con gli utenti del comparto finanziario, bancario, assicurativo**.	**Innovation by ANIA**: laboratorio permanente per dare concretezza alla modernizzazione nei processi produttivi e nell'elaborazione di nuove offerte per i clienti. Tema 1: salute e benessere nell'era digitale. Tema 2: innovazione e mobilità. **ANIA Innovation point:** iniziative in grado di anticipare i principali trend del futuro, favorendo lo scambio di idee al fine di generare una cultura dell'Insurtech italiana con focus su auto e mobilità, in linea con i principi di sostenibilità e smart living. È un veicolo per avvicinarsi al mondo accademico e della ricerca, oltre che attrarre talenti verso il mondo assicurativo. ***Per il supporto specialistico**: Ricerca Polizza Vita, Sportello Auto. Servizi che forniscono informazioni ai clienti.
Assonime	**Induction session:** in collaborazione con Assogestioni organizza corsi di formazione, rivolti sindaci ed amministratori di società quotate con l'obiettivo di approfondire temi specifici. **Induction session follow up:** corsi che completano e specializzano le induction session, rivolti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo in carica in società quotate e a soggetti interessati a ricoprire ruoli analoghi. **Master fiscale Assonime:** master di alta specializzazione rivolto a operatori professionali. Il master vuole essere un tavolo di incontro e di libera discussione tra i diversi partecipanti, esplorazione di problematiche e argomenti di attualità del mondo fiscale.	**Analisi dello stato di attuazione del Codice di Autodisciplina delle società quotate:** Edizioni dal 2001-2020. **Conferenza annuale** sulla Corporate governance delle società quotate italiane. Edizione del 2019 "Corporate governance, creazione di *valore* e *crescita*".	Pubblicazione online sul sito di Assonime di **Circolari** (principale attività di approfondimento e interpretazione legislativa), **News legislative e news Europa** (finestra informativa sulle novità, scadenze e provvedimenti del Parlamento e della UE), **Note Studi e Approfondimenti** (pubblicazione di natura giuridica-economica frutto di approfondimento e confronto), **Position Papers** (documenti di sintesi su questioni giuridiche ed economiche).
Confindustria	**Progetto ELITE:** il Programma di Borsa Italiana per la formazione e il tutoring delle imprese che vogliono intraprendere un percorso di sviluppo organizzativo e manageriale. Il Programma - sostenuto da Confindustria sia dal suo avvio dal 2012 - affianca le imprese attraverso iniziative di formazione e tutoraggio, le accompagna in un processo di cambiamento culturale e organizzativo. **Punto Confindustria:** formazione professionale rivolta a imprese e soggetti singoli occupati o meno. Diverse tematiche: credito, finanza e innovazione. **Confindustria Bergamo:** servizi e formazione per aziende.	**Report Confindustria per la sostenibilità; Linee guida di Confidustria per la compliance antitrust dell'industria** (con riferimento all'importanza della formazione per rafforzare la comprensione della normativa).	**Centro Studi Confidustria (CSC):** analizza le tendenze dell'economia ed elabora proposte di politica economica per favorire una maggiore crescita del PIL, dell'occupazione e la riduzione del rapporto tra debito pubblico e PIL. Le principali direttrici di lavoro sono: a) la congiuntura e le previsioni economiche; b) le tendenze dei sistemi industriali; c) gli scenari geoeconomici; d) la valutazione delle politiche pubbliche.
ABI, ANIA, Assonime, Confindustria			
Bonus: CONSOB			

Aree di interesse e contributi correlati			
Standard di autoregolamentazione	**Banche dati**	**Strumenti di supporto per la raccolta e l'analisi dei dati**	**Progetti europei**
Standard trasparenza siti delle banche.	Banche dati: dalla Banca Centrale Europea, dalla Banca d'Italia, dall'Istat, dall'Isae e da altri centri di ricerca nazionali ed internazionali.	**ABI - Banking data:** servizio online realizzato dalla Direzione strategie e mercati finanziari dell'ABI. Motore che consente la consultazione dei documenti, l'analisi e il reporting dei valori di bilancio, la ricerca, l'elaborazione e la visualizzazione dei dati del sistema finanziario italiano. **Osservatorio Economico Fiscale - MarkCity:** strumento informativo che consente di allineare l'offerta di prodotti e servizi finanziari alle caratteristiche della domanda e supportare le aziende bancarie nella definizione delle politiche commerciali (utilizza dati Banca d'Italia).	**Partner** nelle iniziative finanziate dalla Commissione Europea. Partecipano inoltre attivamente a diversi **tavoli di lavoro** europei in tema di innovazione e sicurezza informatica, tra cui EBF, BDVA, ENISA, EPC, ECSO.
Linee guida e best practice per la gestione dei trasferimenti. **Codice ANIA di autodisciplina** in materia di coassicurazione.	Database di 8000 adempimenti per "Piattaforma compliance 2.0".	**Piattaforma Compliance 2.0** (ANIA e ANIA Safe): il servizio nasce come creazione e aggiornamento di un database di norme applicabili alle imprese per poi divenire uno strumento proattivo in grado di allertare gli utenti con un ritardo di sole poche ore dall'uscita di una nuova norma di settore o di stato e di permettere un confronto tra gli operatori del settore su tematiche diverse. **Geososta:** banca dati web georeferenziata in cui sono visualizzabili le aree di servizio, di sosta e di parcheggio "protetto" ubicate lungo o presso le principali arterie di traffico in Italia, con tutte le relative informazioni utili.	**Fondazione ANIA** membro dello **European Transport Safety Council**, organizzazione indipendente che opera per la riduzione del numero di morti e feriti sulle strade in Europa.
Codice di autodisciplina per la corporate governance (2001) > codice di autodisciplina delle società quotate 2020.	Banche dati: **pubblicazioni sul sito** online, quali Circolari, Note Studi e Approfondimenti, Guide e Saggi, Massimario Tributario, Giurisprudenza delle imposte, Dizionario 231.	**Abbonamento** per i professionisti che concede una consultazione online delle pubblicazioni con un motore di ricerca avanzato. Servizi di **consulenza** per imprese, associazioni industriali e professionisti. Assonime è un laboratorio intellettuale che interpreta le leggi con un approccio pro veritate, fornisce chiarimenti alle sue associate e offre analisi su materie tecniche. L'Associazione ha prodotto un patrimonio documentale molto ampio che racchiude testi di natura giuridica ed economica. Questo patrimonio culturale è al servizio delle imprese associate.	**Collaborazione con l'OCSE** (partner permanente della Italy Corporate Governance Conference) sui principi della Corporate Governance, adottati dai Paesi del G20 come standard di riferimento a livello globale. **Partecipazione al progetto dell'OCSE** "Corporate Governance, Value Creation and Growth", lanciato nel 2012. **European Corporate Governance Codes Network:** riunisce le organizzazioni responsabili della definizione dei Codici di Corporate Governance nell'Unione Europea e del monitoraggio della loro attuazione. **Europeanissuers**, un'organizzazione paneuropea per gli interessi delle società quotate in tutta Europa. **CEPS (Centre For European Policy Studies)** di Bruxelles. **BIAC** (Business and Industry Advisory Committee), lo stakeholder group dell'OCSE.
Carta dei valori e dei principi: definisce gli standard etici del sistema e individua le coordinate comportamentali per tutte le sue componenti coerentemente con la sua vision: rappresentanza; identità associativa; responsabilità; legalità e regole associative; accountability; etica e trasparenza; sostenibilità, innovazione e competitività; relazione con gli stakeholder; sistema.			**Confindustria EU:** delegazione presso l'Unione Europea dal 1958. Rappresenta, promuove e difende gli interessi del sistema industriale italiano presso le Istituzioni europee. La Delegazione svolge, inoltre, un'attività di formazione sui temi europei e sull'accesso ai finanziamenti.
Codice di autodisciplina (comitato per la Corporate Governance: ABI, ANIA, Assonime, Confindustria) > best practice, monitoraggio attuazione del codice, dialogo con le imprese (Q&A).			
Quaderno Giuridico CONSOB: analizza il ruolo che i codici di autoregolamentazione possono svolgere nel disciplinare le scelte di voto degli investitori istituzionali nelle assemblee delle società in cui hanno investito.			

SIDIEF
SOCIETÀ ITALIANA DI INIZIATIVE
EDILIZIE E FONDIARIE