

**Deloitte.**

Rigenerazione  
urbana e sostenibilità:  
contesto, sfide e visione  
di lungo termine





---

---

<b>01 Premessa</b>	<b>05</b>
<b>02 Un contesto in continua evoluzione</b>	<b>06</b>
2.1 La rigenerazione urbana come motore di sviluppo socio-economico e a minor impatto ambientale	06
2.2 Misurazione e incentivi della rigenerazione urbana	09
<b>03 Un quadro normativo di riferimento</b>	<b>13</b>
3.1 I principali framework e principi di riferimento	13
3.2 La normativa SFDR	14
3.3 La normativa Energy Performance of Buildings Directive	17
<b>04 Quali sfide e quali opportunità</b>	<b>20</b>
4.1 Un quadro in evoluzione	20
4.2 Gli impatti sul patrimonio (o portafoglio)	23
4.3 Accessibilità ai dati e alle informazioni	25
4.4 Una visione di lungo termine e impatto sociale	26
<b>05 Una proposta Deloitte</b>	<b>29</b>
5.1 Metodo anziché soluzione	29
5.2 Fattori differenzianti	32



# 01. Premessa

Nel 2020 il World Cities Report delle Nazioni Unite ha stimato che nel 2030 il **60% della popolazione vivrà nelle città**<sup>1</sup> anticipando quindi come queste saranno sempre di più catalizzatrici di rischio e potenzialità per iniziative di mitigazione. La crescita delle città in una prospettiva sostenibile rappresenta dunque una delle sfide più importanti sia per i governi e le istituzioni, ma soprattutto per la società di oggi e di domani.

A oggi, le aree urbane sono già responsabili della maggior parte dei consumi energetici e, di conseguenza, delle emissioni di CO<sub>2</sub>. Le strategie “**Net Zero**” dei governi<sup>2</sup> includono, infatti, nuovi modi di ripensare l'uso del suolo, cercando di limitarne il consumo al fine di favorire interventi di adattamento dell'ambiente già costruito e, in generale, sviluppare interventi di trasformazione urbana in grado di apportare un valore aggiunto che vada oltre la **sfera ambientale**, coprendo anche quella **sociale, economica e di governance**.

La forte spinta alla rigenerazione urbana va intesa non solo come riqualificazione di grandi aree dismesse, esito del passaggio dall' economia industriale a quella post-industriale, ma anche come trasformazione in chiave sostenibile degli ambiti urbani, delle comunità e dell'economia locale, dove i capitali, le strategie di sostenibilità, le politiche e tecnologie saranno i principali *driver*.

Il settore del **real estate** è tra i più esposti al cambiamento e già a oggi si osservano i fattori che ne influenzeranno lo sviluppo:

- Necessità di ottemperare a **disposizioni normative** di recente introduzione: SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) e EPBD (Energy Performance of Building Directive) a livello europeo, ma anche nuove norme a livello locale;
- Soddisfazione delle esigenze di *owner-occupier* e investitori per immobili con **standard ESG elevati** (accentuata da impatto dei costi di gestione per l'effetto dell'incremento dei costi energetici);
- Strategie di **adattamento e mitigazione** dei rischi derivanti dal cambiamento climatico in grado di minimizzarne gli impatti sulla popolazione e sull'ambiente costruito;
- Riduzione e/o **azzeramento del nuovo consumo di suolo**, in un contesto già largamente antropizzato.

<sup>1</sup> World Cities Report 2020, “The Value of Sustainable Urbanization”, 2020.

<sup>2</sup> “Which countries have set a net-zero emissions target?” [www.ourworldindata.org](http://www.ourworldindata.org).

# 02.

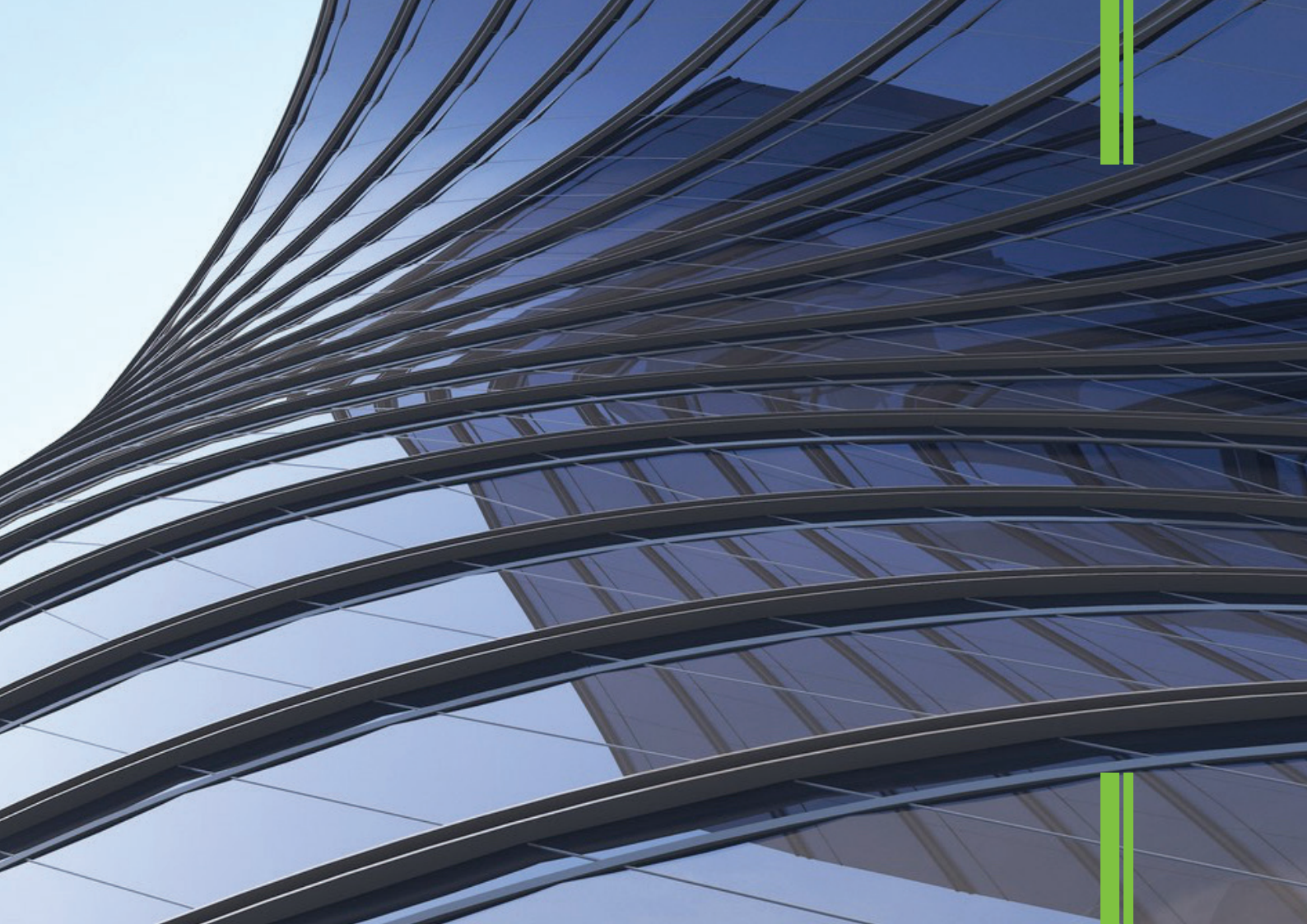
## Un contesto in continua evoluzione

### 2.1 La rigenerazione urbana come motore di sviluppo socio-economico e a minor impatto ambientale

**Rigenerazione urbana** è una locuzione che negli ultimi tempi ricorre assiduamente nella promozione di interventi di sviluppo immobiliare, sul cui significato comune vi è ampia condivisione generica, pur non esistendo una definizione univoca. È stato spesso sottolineato il significato «plurisenso» e «pluridisciplinare» dell'espressione, significato che obbliga ad andare oltre le più frequentate e note nozioni di "recupero",

"riuso" e anche "riqualificazione", da intendere come un'azione, pubblica e/o privata, che determina un **accrescimento di valori economici, culturali, sociali e ambientali** in un contesto urbano o territoriale esistente.

In questo contesto, da una prospettiva non già definitiva, ma finalistica, si può affermare che obiettivo generale della




rigenerazione urbana è garantire un insieme di azioni volte al **recupero** e alla **riqualificazione dello spazio urbano**, da realizzarsi per il tramite di interventi di recupero a livello di infrastrutture e servizi, limitando o eliminando il consumo di territorio a tutela della sostenibilità ambientale, altresì consentendo alla comunità di riappropriarsi e di rivivere nuovamente gli spazi rigenerati, con evidenti miglioramenti nella qualità della vita e nella sfera sociale, economica e ambientale.


La rigenerazione urbana è una risposta alle esigenze di una città che intende trasformarsi in modo sostenibile, ma anche un possibile **motore di sviluppo responsabile** per l'intera collettività. Da un lato, infatti, c'è l'esigenza di rigenerarsi per poter passare da una condizione di consumo a una di creazione, affrontando le

sfide imposte dal cambiamento climatico, dall'inquinamento e dal consumo delle risorse naturali e dall'evoluzione della società. Dall'altro, c'è bisogno di investimenti in grado di contribuire allo sviluppo dell'economia e della comunità urbana. Ne consegue che le città che sapranno rigenerarsi potranno attrarre maggiori investimenti, generando così evidenti effetti positivi anche sull'economia e la società locale. Al contrario, quelle che non affronteranno questo percorso perderanno attrattività e conseguentemente anche opportunità economiche.

Come anticipato nella Premessa, il continuo processo di inurbamento richiede un **ripensamento dell'utilizzo del suolo**. È necessario passare da un approccio che ne persegue il consumo a uno che favorisce



*Obiettivo generale della rigenerazione urbana è garantire un insieme di azioni volte al recupero e alla riqualificazione dello spazio urbano*



la riqualificazione/rigenerazione delle aree già urbanizzate e del patrimonio esistente, rinnovandone le funzioni, le *performance* energetiche e la capacità di adattamento ai rischi climatici.

Va evidenziato che l'espressione "rigenerazione urbana" viene frequentemente associata a quella di uno sviluppo immobiliare di qualità, in grado di generare effetti positivi sul contesto. Questa associazione, non necessariamente sbagliata, è però riduttiva in quanto assume che una riqualificazione ben condotta corrisponda a tutti gli effetti a un intervento di "rigenerazione urbana".

Con la "rigenerazione urbana" si supera la prospettiva dell'intervento sul singolo edificio fino ad interessare porzioni significative del territorio: la rigenerazione urbana include la riqualificazione (dell'edificio o di un'area), ma si afferma come "rigenerazione" effettiva in quanto **portatrice di una serie di esternalità positive di carattere sociale, ambientale e di governance.**

Nella rigenerazione urbana occorre valutare anche l'effetto generato sulle aree circostanti e sulla stessa città. Effetti che poi ritornano sullo stesso immobile: un immobile inserito in un contesto urbano che si sviluppa in modo sostenibile è infatti destinato a crescere di valore.





Il valore delle aree crescerà o diminuirà in rapporto ai rischi climatici a cui sarà sottoposto l'ambito urbano di riferimento (esposizione alle inondazioni, capacità del sistema infrastrutturale di drenare fenomeni temporaleschi sempre più intensi, strategie di gestione delle acque e mitigazione delle isole di calore...) e alle conseguenti azioni di adattamento che saranno attuate per minimizzarne gli effetti.

La crescita del valore delle aree circostanti a un progetto non è però l'unico fattore. Altri effetti che si riferiscono alla **sfera sociale** dovrebbero essere considerati.

## 2.2 Misurazione e incentivi della rigenerazione urbana

Valutare la rigenerazione urbana nel contesto della città impone di alzare il livello del confronto e **ampliare la gamma di valori e KPI** in modo da averne di natura economica, culturale, sociale e ambientale.

Questo tipo di approccio potrebbe portare a un minore utilizzo di una terminologia che ormai è entrata nell'uso comune, oppure, auspicabilmente, a una promozione più efficace degli obiettivi di sostenibilità associati alla "rigenerazione urbana".

La vera "rigenerazione urbana" è difficile da valutare, sfuggendo maggiormente alla logica dei *rating* (nonostante LEED e BREAM abbiano sviluppato schemi di certificazione su scala

urbana, come vedremo in seguito). Trattandosi di un processo fortemente legato al contesto, **non è possibile definire una modalità di misurazione universalmente valida**, ma andrà fortemente calibrata sulle specificità locali. In particolare, in Italia dove il sistema normativo e vincolistico (paesaggistico, urbanistico, edilizio etc) che condiziona le modalità di trasformazione dello spazio fisico risulta essere estremamente differenziato, a livello regionale e comunale.

Infatti, nonostante diverse Regioni si siano dotate, anche da tempo, di norme specificamente rivolte a favorire interventi di rigenerazione urbana, **in Italia non vi è ancora una legge nazionale di riferimento.**

Tra le discipline predisposte, indubbio rilievo hanno e mantengono le "Norme per la rigenerazione urbana" approvate dalla **Puglia** con L.R. n. 21 del 29 luglio 2008, ancora attualmente una delle più avanzate in materia, con cui già allora erano stati introdotti i Programmi integrati di rigenerazione urbana (PIRU) per la realizzazione di "un insieme coordinato d'interventi in grado di affrontare in modo integrato problemi di degrado fisico e disagio socio-economico", di cui si sono dotati molti comuni.

Una strada peculiare era stata seguita dalla regione **Emilia Romagna** allorché - con L.R. n. 24 del 21 dicembre 2017- specifiche misure a favore della rigenerazione urbana erano state approntate mediante lo stanziamento



di diverse risorse destinate al sostegno dei singoli progetti, dando un respiro piuttosto ampio alle proposte, sia pubbliche sia private: resilienza ai cambiamenti climatici, realizzazione di parchi urbani e spazi per la mobilità sostenibile, recupero d'immobili dismessi per funzioni pubbliche e collettive, riqualificazione degli spazi pubblici e dei centri storici, ricucitura con i nodi della mobilità pubblica e con le stazioni.

A livello nazionale, in assenza di un'organica legge di riferimento, tuttora in gestazione, non mancano comunque alcuni episodici passi avanti, tra cui l'art. 5 del d.l. 18 aprile 2019, n. 32 (c.d. Decreto Sblocca Cantieri), latore di modifiche al Testo Unico in materia (d.P.R. 380/2001), dichiaratamente volte "al fine di concorrere a indurre una drastica riduzione del consumo di suolo e a favorire la rigenerazione del patrimonio edilizio esistente, a incentivare la razionalizzazione di detto patrimonio edilizio, nonché a promuovere e agevolare la riqualificazione di aree urbane degradate con presenza di funzioni eterogenee e tessuti edilizi

disorganici o incompiuti, nonché di edifici a destinazione non residenziale dismessi o in via di dismissione, ovvero da rilocalizzare, tenuto conto anche della necessità di favorire lo sviluppo dell'efficienza energetica e delle fonti rinnovabili e di assicurare il miglioramento e l'adeguamento sismico del patrimonio edilizio esistente, anche con interventi di demolizione e ricostruzione".

Proprio nell'alveo temporale del citato D.L. n. 32/2019, la Regione **Lombardia** - con la legge regionale n. 18 del 26 novembre 2019 e con successive deliberazioni della giunta regionale, attuative di essa - si è posta l'obiettivo di facilitare gli interventi di rigenerazione urbana e territoriale e di recupero del patrimonio edilizio esistente, completando la strategia regionale per la riduzione del consumo di suolo, altresì promuovendo la messa in sicurezza, il recupero l'efficientamento degli edifici, specie se abbandonati, nonché la riqualificazione delle aree dismesse, all'uopo introducendo anche talune **misure incentivanti**, quali:



L'abbattimento del 60% degli oneri di urbanizzazione per gli interventi di ristrutturazione edilizia, nonché di demolizione e ricostruzione, anche con diversa sagoma, e/o di ampliamento mediante l'utilizzo di premialità dei diritti edificatori;



L'incremento fino al 20% dell'Indice di edificabilità massimo previsto dal PGT (Piano di Governo del Territorio) e ulteriori riduzioni degli oneri di urbanizzazione e del contributo sul costo di costruzione per edifici che raggiungono particolari requisiti di qualità;



Una maggiorazione tra il 20% e il 50% del contributo sul costo di costruzione per interventi che consumano suolo agricolo.



Nel complesso, trattasi di una serie di misure accomunate dalla criticità di sostanzialmente limitarsi a favorire - tramite bonus volumetrici e la riduzione del contributo di costruzione - la ristrutturazione e la sostituzione edilizia, come perseguito anche in **Piemonte**, con la L.R: n. 16/2018.

Un leggero passo avanti, quantomeno dal punto di vista programmatico, è quello fatto dalla Regione **Veneto** con la L.R. n. 14 del 4 aprile 2019, anche se pure in questo caso il focus rimane sempre sulle premialità volumetriche.

A livello nazionale, il DdL sulla rigenerazione urbana **ha iniziato il suo iter parlamentare**, ma non è stato ancora stato tradotto in legge, anche a causa della necessità di garantire copertura agli incentivi previsti.

Nondimeno, il testo in discussione contiene non pochi spunti di sicuro interesse per gli enti locali e gli operatori del settore, tra i quali ad esempio il **Fondo nazionale per la rigenerazione urbana**, gli incentivi fiscali (non assoggettamento a imposta municipale propria, TASI e TARI) per gli immobili oggetto di interventi di rigenerazione urbana e l'istituzione di una cabina di regia nazionale per la rigenerazione urbana, finalizzata a favorire la realizzazione degli obiettivi del Piano nazionale per la rigenerazione urbana e il coordinamento tra le varie amministrazioni e istituzioni coinvolte, tra la normativa nazionale e quella regionale e degli strumenti di intervento.

La Conferenza unificata delle Regioni e delle Province autonome, tuttavia, ha correttamente segnalato la preventiva

necessità di operare un complessivo riassetto normativo in materia di governo del territorio, a partire **dall'aggiornamento di una legge nazionale** che ne disciplini i principi generali, di cui la rigenerazione urbana dovrebbe costituire uno dei primari temi e obiettivi, altresì completando con sollecitudine il processo di aggiornamento delle normative statali vigenti (su tutte, il già citato d.P.R. n. 380/2001 e il sempiterno D.M. 1444/1968).

A *latere* e a prescindere, il DdL pare destinato a sovrapporsi, non sempre in maniera virtuosa e apprezzabile, con le esperienze delle singole realtà regionali, in parte già metabolizzate anche dagli operatori, di cui il testo proposto non sembra tenere conto.

Pur nella consapevolezza che il tema della rigenerazione urbana costituisce, attualmente, una indubbia priorità nelle politiche riguardanti il governo del territorio, risulta comunque evidente che una pur auspicata e necessaria legislazione in materia non può e non deve annullare il percorso sin qui intrapreso dalle singole regioni e a livello comunale, nel doveroso rispetto delle ripartizioni previste dall'art. 117 della Costituzione.

In tale non del tutto risolto contesto, esiste però un indubbio incentivo implicito, già in essere: gli effetti della "rigenerazione urbana" tornano in termini di **beneficio di medio-lungo termine** su chi li ha generati.





# Un quadro normativo di riferimento

## 3.1 I principali *framework* e principi di riferimento

Dall'Accordo di Parigi, che ha delineato l'Agenda ONU 2030 ed i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals, SDGs) con i relativi *target*, l'Unione Europea ha avviato una serie di riforme volte a introdurre, nelle modalità di trasformazione dell'ambiente costruito, indirizzi e requisiti per favorire e semplificare una maggiore sostenibilità ambientale, al fine di porsi in una posizione di vantaggio rispetto al resto del mondo.

Con il suo impegno per la neutralità climatica da raggiungere entro il 2050, l'arrivo delle misure strutturali legate all'Industrial Green Deal e la presentazione della *roadmap* per la Sustainable Finance da parte dell'European Banking Authority, l'Europa sta lavorando per la creazione di un sistema economico-finanziario sempre più sostenibile, volto a rendere le imprese consapevoli e responsabili del proprio impatto sul pianeta. In risposta a questa tendenza regolamentare, si sono andati affermando nel settore **sistemi di certificazione volontaria**, come ad esempio BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method), LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), HQE (Haute Qualité Environnementale), WELL (Well Building Standard) a livello di edificio (o complesso di immobili) e GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark) a livello di portafoglio, che puntano a qualificare gli interventi edilizi in chiave green. La diffusione di questi *framework* rappresenta un'evoluzione significativa nel percorso di transizione del settore in chiave sostenibile, come l'introduzione di indicatori di *performance* specifici, valutabili e confrontabili nel tempo che ne hanno determinato un crescente riconoscimento presso investitori e inquilini.

Questo sistema di certificazioni presenta però anche punti di debolezza, primo tra tutti il fatto che quanto riflesso è la visione del progetto invece che la misurazione degli effetti generati. Inoltre, la valutazione si concentra prevalentemente su parametri di *performance* di prodotto, come ad esempio i consumi energetici, tralasciandone altri che potrebbero variare significativamente anche in rapporto ai differenti contesti locali.



A oggi, dunque, le **certificazioni real estate** di sostenibilità ambientale hanno un impatto limitato considerando quanto il settore sia diversificato e frazionato.

### **3.2 La normativa SFDR**

Il Regolamento (UE) 2019/2088 (c.d. Sustainable Finance Disclosure Regulation, SFDR) rappresenta uno dei pilastri

fondamentali del “Piano di azione per la finanza sostenibile”, adottato dalla Commissione europea nel 2018 con l’obiettivo di incanalare i flussi di capitale verso investimenti sostenibili e gestire nel contempo i rischi finanziari generati da questioni inerenti alle tematiche ambientali, sociali e di governance (ESG).

La SFDR è entrata in vigore a marzo 2021 con l’obiettivo di aumentare la trasparenza nel




settore finanziario in relazione alla sostenibilità e ai rischi ESG, aiutare gli investitori a fare scelte più informate e combattere il fenomeno del c.d. *greenwashing*.

Nello specifico, la SFDR impone ai partecipanti ai mercati finanziari e ai consulenti finanziari obblighi di *disclosure* in merito a come sono considerati i rischi di sostenibilità nei processi di investimento, quali metriche sono state utilizzate per valutare i fattori ESG nonché come vengono valutate le decisioni di investimento che potrebbero comportare impatti avversi sui fattori di sostenibilità (i c.d. Principal Adverse

Impacts, PAIs). In generale, i partecipanti ai mercati finanziari e i consulenti devono fornire una serie di informazioni ESG a livello di "entità" (e.g. come vengono gestiti i rischi di sostenibilità nel processo decisionale di investimento o nella consulenza finanziaria, come viene integrato il rischio di sostenibilità nelle politiche retributive) e di prodotti (fondi, prodotti gestiti, modelli), includendo ulteriori informazioni nei documenti precontrattuali e nelle pubblicazioni periodiche.

Per quanto attiene ai prodotti finanziari, la SFDR identifica tre diverse categorie (rispettivamente ai sensi degli artt. 6, 8 e 9



del Regolamento) e richiede informazioni specifiche a seconda dell'obiettivo promosso.

In dettaglio, i prodotti vengono così classificati:

### Articolo 8:

prodotti che promuovono, tra le altre, caratteristiche ambientali o sociali (o una loro combinazione), anche se queste non ne costituiscono l'obiettivo principale;

### Articolo 9:

prodotti che hanno obiettivi di investimento sostenibile;

### Articolo 6:

prodotti che non hanno obiettivi di investimento sostenibile né promuovono caratteristiche di sostenibilità.

Quanto più ambizioso è il prodotto in termini di obiettivi e caratteristiche di sostenibilità, tanto più stringenti sono i requisiti di informativa previsti dall'SFDR che vengono ulteriormente descritti e specificati nel Regolamento Delegato (UE) 2022/1288, entrato in vigore il 1° gennaio 2023. L'attuazione degli standard tecnici di regolamentazione (Regulation Technical Standards, RTS), riportati nel Regolamento Delegato, ha impegnato i partecipanti ai mercati finanziari nel divulgare maggiori informazioni sugli approcci ESG dei loro prodotti e sulla classificazione degli stessi.<sup>3</sup> La SFDR ha un impatto significativo anche sul settore *real estate*, in particolare per

<sup>3</sup> A luglio 2023 Morningstar ha calcolato che il patrimonio dei fondi art. 8 e art. 9 è aumentato dell'1,4% nel secondo trimestre del 2023, rispetto al trimestre precedente, superando per la prima volta i 5000 miliardi di euro (fonte: Morningstar, SFDR Article 8 and Article 9 Funds: Q2 2023 in Review, luglio 2023).

le società di gestione di fondi immobiliari e altri prodotti di investimento legati all'immobiliare, e porta con sé diverse sfide e opportunità. Sebbene il settore immobiliare rappresenti solo il 3% del totale dei mercati finanziari, è responsabile del **39% delle emissioni totali di CO<sub>2</sub> e del 36% dell'utilizzo di energia.**

Uno degli aspetti sicuramente più critici legati all'applicazione della SFDR sul settore *real estate* riguarda la raccolta dei dati sugli *asset* immobiliari necessari a soddisfare i requisiti di *disclosure* richiesti dalla Direttiva.

Infatti, come accennato, l'Articolo 4 dell'SFDR richiede agli operatori dei mercati finanziari e ai consulenti finanziari di pubblicare una dichiarazione sulla considerazione dei principali effetti negativi delle loro decisioni di investimento sui fattori di sostenibilità (c.d. Principal Adverse Impact o PAI), andando a impattare non solo sugli *asset manager* del settore *real estate*, ma sull'intera *value chain*.

Inoltre, con l'entrata in vigore del Regolamento Delegato 2022/1288, i partecipanti ai mercati finanziari hanno dovuto integrare tali informazioni (per la prima volta entro il 30 giugno 2023) con dati quantitativi da riportare nel formato previsto dallo specifico template di cui all'atto delegato.

Risulta utile segnalare come dei 20 indicatori obbligatori, due di questi riguardano specificamente il settore *real estate*, ovvero: i) esposizione ai combustibili fossili tramite attivi immobiliari e ii) esposizione ad attivi immobiliari inefficienti dal punto di vista energetico.





Criticità da affrontare:

- Assenza di indicazioni pratiche su come operare la *disclosure*;
- Percezione di essere un'ulteriore *green label*, stante l'impatto sul mercato dei capitali;
- Assenza di incentivo a muovere il flusso dei capitali verso gli immobili da riqualificare.

**Sebbene il settore immobiliare rappresenti solo il 3% del totale dei mercati finanziari, è responsabile del 39% delle emissioni totali di CO<sub>2</sub> e del 36% dell'utilizzo di energia.**

### 3.3 La normativa Energy Performance of Buildings Directive

Nel marzo 2023 il Parlamento Europeo ha approvato la Direttiva EPBD (Energy Performance of Building Directive) volta a uniformare il quadro legislativo in Europa in materia di **efficientamento energetico**, con particolare attenzione al patrimonio costruito. La Direttiva prevede certamente l'adozione, da parte degli Stati membri, di *standard* e requisiti che conducano uniformemente al raggiungimento degli obiettivi di Carbon Neutrality entro il 2050.

Tra i principali strumenti introdotti emergono:

- un censimento della qualità energetica degli edifici europei - secondo *standard* uniformi - che passerà attraverso l'istituzione di una banca dati pubblica per ciascun Paese;

- l'adozione di un Passaporto di Ristrutturazione istituzionalizzato e accessibile, il cui inserimento sarà obbligatorio all'interno di ciascun attestato di prestazione energetica nazionale.

Questi strumenti condurranno a un nuovo slancio per l'industria edile e civile italiana, favorendone l'estensione dell'operatività delle imprese oltre i confini nazionali.

La Direttiva tiene fede alle *best practice* in materia di efficientamento, tra cui:

- Abbandono dell'utilizzo di combustibili fossili;
- Promozione dell'impiego di energia solare per gli edifici;
- Installazione di infrastrutture di mobilità sostenibile in prossimità degli edifici;
- Ristrutturazione delle metodologie di calcolo, istituzionalizzando il metodo dinamico-orario;
- Monitoraggio costante dei livelli di qualità ambientale interna ed esterna.

L'EPBD è un tassello fondamentale dell'European Green Deal ed è centrale anche nella strategia di sovranità energetica che l'Europa ha lanciato con REPowerEU e che ha, tra gli altri, pure l'obiettivo di rendersi indipendenti dall'incertezza politica dei paesi produttori di fonti fossili, proteggere consumatori e aziende dalle fluttuazioni del prezzo del gas, e rispondere ai temi sociali del disagio abitativo e della povertà.

Risulta evidente come tali assunti rendano necessario l'impiego di figure sempre più specializzate in materia di edilizia sostenibile. In tal senso, le figure professionali a

oggi idonee alla redazione degli Attestati di Prestazione Energetica – Ingegneri, Architetti e Geometri regolarmente iscritti all'albo professionale - saranno autorizzate alla compilazione del Passaporto di Ristrutturazione, ampliando ulteriormente il parco di competenze a loro ristretto.

Il nuovo quadro normativo proposto porta con sé alcune scadenze estremamente stringenti, imponendo agli Stati membri brevissimi termini di attuazione:

### **Gennaio 2030:**

tutti gli immobili, nei confini del perimetro normativo, dovranno rientrare in classe energetica E;

### **Gennaio 2033**

tutti gli immobili, nei confini del perimetro normativo, dovranno raggiungere la classe energetica D;

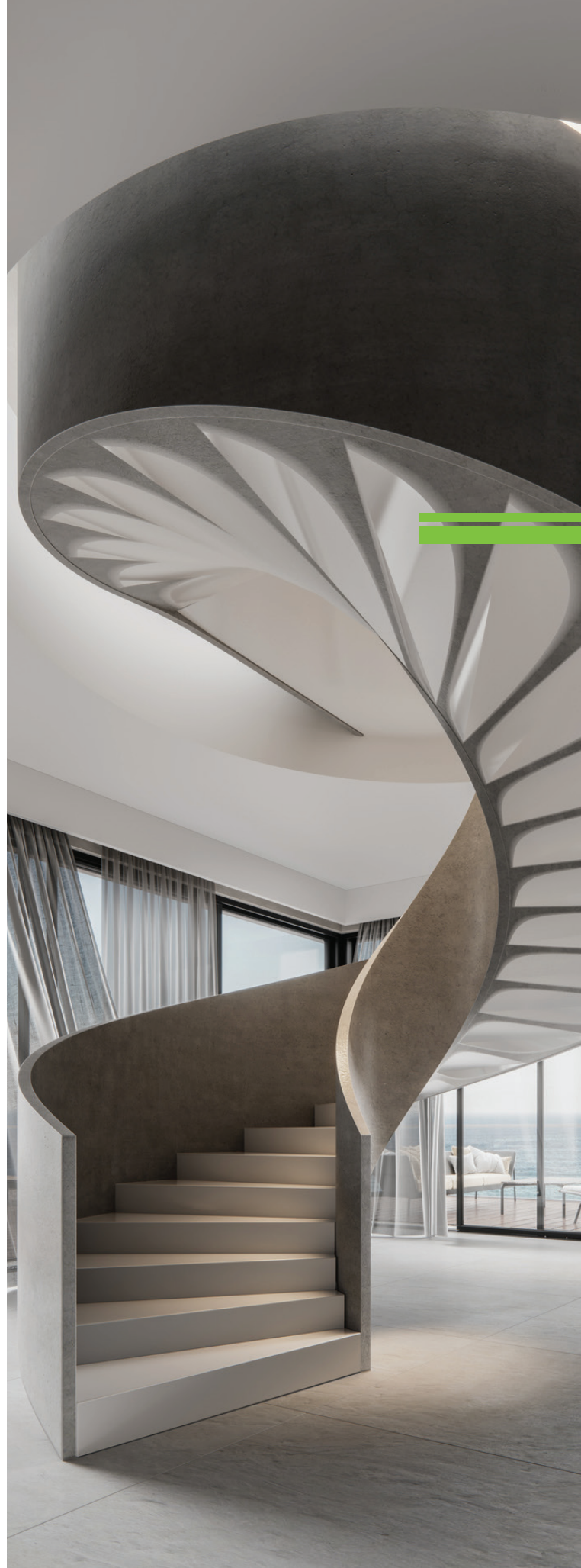
### **Gennaio 2050:**

raggiungimento dell'obiettivo di Carbon Neutrality per il patrimonio costruito europeo. tiche di sostenibilità.

Chiaro è che tali termini saranno subordinati al confronto diretto tra Parlamento Europeo e delegazioni nazionali, sede in cui saranno discussi i requisiti minimi e le scadenze presunte secondo l'effettiva praticità e disponibilità delle risorse necessarie al recepimento e all'attuazione del provvedimento.

Verosimilmente, dato il corso degli eventi e i ritardi legislativi dovuti alle vicende sociopolitiche europee, il recepimento della Direttiva EPBD da parte degli Stati membri potrà avvenire non prima del 2025, dando tempo agli aderenti di uniformare il quadro normativo di riferimento ed analizzare gli orizzonti di applicazione secondo la conformazione della realtà edilizia nazionale.







# 04.

## Quali sfide e quali opportunità

### 4.1 Un quadro in evoluzione

Nell'insieme, i provvedimenti normativi determinano un contesto in cui le preferenze degli investitori si concentrano sugli investimenti in linea con la tassonomia europea e la normativa tende a penalizzare gli *asset* che non sono in linea con *standard* via via più restrittivi.

In considerazione delle differenti tempistiche di attuazione, si percepisce maggiormente il primo elemento: **gli *standard* ESG aumentano le opportunità di commercializzazione degli immobili e rientrano a pieno titolo**

**nelle strategie di creazione del valore** (e.g. investitori che riqualificano nell'ottica di riposizionare l'immobile).

La necessità di adottare *standard* ESG con questa finalità, a beneficio dei proprietari dell'immobile, degli utenti dello stesso e della comunità sociale circostante, è particolarmente sentita per l'*asset class* **hotel**, dove i principali brand internazionali hanno da subito sviluppato una "Global ESG Policy" che detta gli obiettivi *high level* di sostenibilità ambientale, sociale



e di *governance* per tutti gli hotel del mondo aderenti al medesimo *brand*. Gli obiettivi “global” troveranno poi specifica declinazione nei piani pluriennali di manutenzione o delle iniziative di inclusione sociale di ogni hotel in ciascun Paese, in base alle peculiarità territoriali e di clientela dello stesso.

A conferma di quanto sia sempre più sentita l'esigenza di adeguare gli hotel nel mondo agli *standard* ESG, è crescente la richiesta – nelle transazioni immobiliari - di potenziali acquirenti o di banche finanziatrici di avere uno specifico **Due Diligence Report Hotel** che peraltro, in base agli esiti, garantirebbe anche migliori condizioni finanziarie di finanziamento bancario. Inoltre, data l'estensione dei servizi resi dall'hotel (alloggio, ristorazione, *entertainment*, lavoro)

lungo un arco temporale 24/365 che lo rendono assimilabile a una “piccola città”, si sta consolidando la tendenza a considerarlo sempre di più come un banco di prova dell'adeguamento degli Standard ESG e dei KPI.

A parte la creazione di valore, non è invece nettamente percepibile un aumento degli interventi di riqualificazione al fine di **preservarlo** (e.g. *owner-occupier* che non interviene, se non in presenza di incentivi pubblici). In mancanza di chiarezza rispetto ai requisiti da rispettare e alle scadenze, una grossa fetta del patrimonio rimane in attesa.

In questo contesto la “rigenerazione urbana” potrebbe distinguersi come processo virtuoso che moltiplica il proprio effetto attivando e accelerando la riqualificazione



*Gli standard ESG  
aumentano le  
opportunità di  
commercializzazione  
degli immobili e  
rientrano a pieno titolo  
nelle strategie di  
creazione del valore*



delle proprietà limitrofe: un intervento ne attiva altri che, a loro volta, amplificano o integrano l'effetto iniziale. Diventa quindi il fattore che può indirizzare soggetti con finalità diverse verso **un comune obiettivo di sviluppo sostenibile, attraendo capitali** per la realizzazione dei necessari investimenti.

Emerge la necessità di una vera "rigenerazione urbana" che promuova l'evoluzione del contesto urbano in chiave ambientale, infrastrutturale e sociale, unitamente alla riqualificazione del singolo immobile.

#### **4.2 Gli impatti sul patrimonio (o portafoglio)**

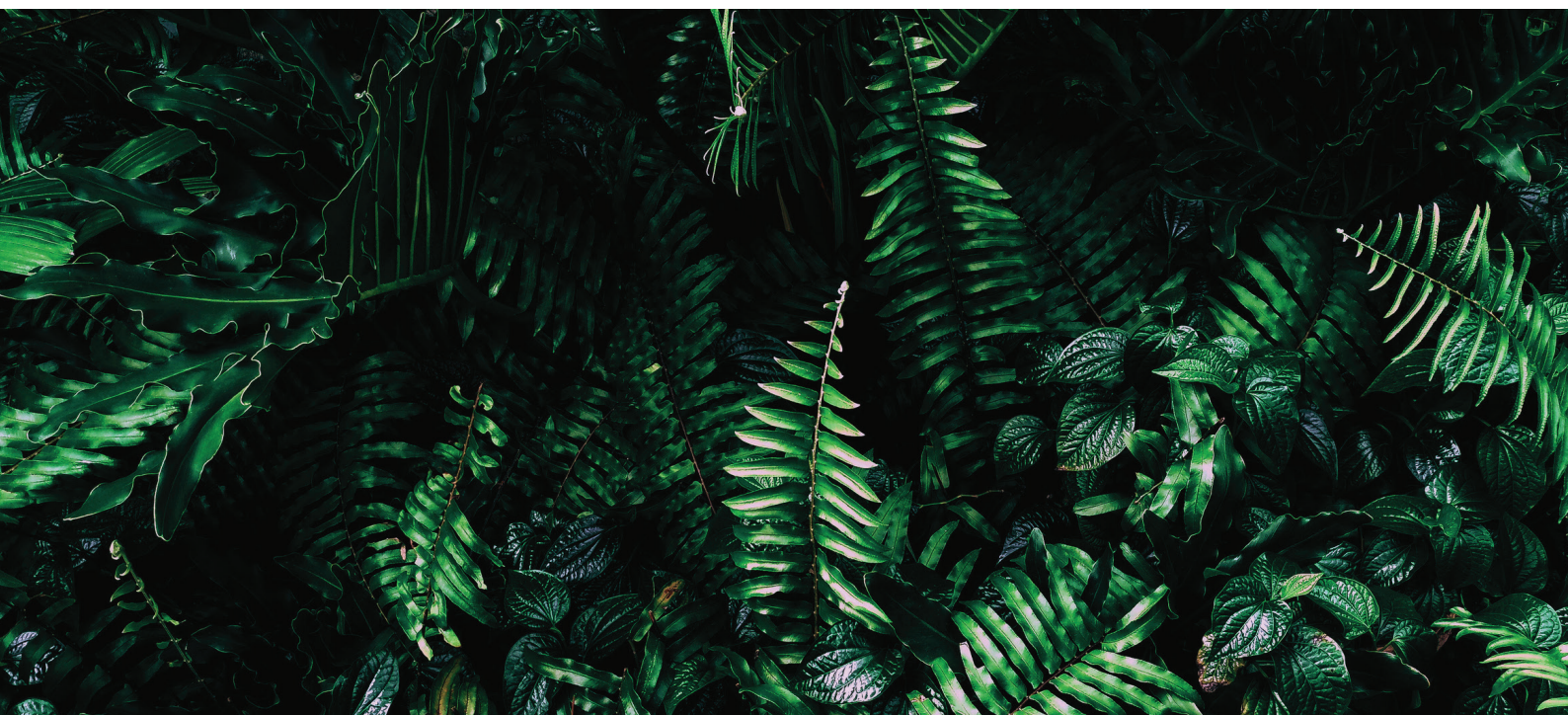
Tutti i soggetti che detengono un patrimonio immobiliare sono destinati a essere impattati dai fenomeni in atto. Gli investitori istituzionali in particolare hanno già colto il tema e stanno cercando di muoversi con anticipo.

Si osserva un effetto sul valore che esprime una minore esposizione ai rischi fisici e di transizione (i.e. liquidità dell'investimento) degli immobili con caratteristiche ESG, tanto è vero che l'immobile non adeguato in termini ESG interessa un mercato ristretto e viene ceduto a un prezzo inferiore.

La combinazione tra l'obbligo di rispettare nuovi adempimenti normativi e la necessità di offrire elevati *standard* di sostenibilità contribuirà a ampliare il *gap* tra immobili efficienti in ambito ESG e immobili di vecchia generazione. Tale *gap* è inevitabilmente destinato a ampliarsi fino a riflettere il costo di trasformazione.

Il segmento degli *owner-occupier* segue logiche diverse e risulta fortemente motivato da investimenti pubblici (i.e. bonus). Non percependo infatti direttamente i vantaggi di un potenziale incremento di valore, è un segmento che fatica a valutare l'intervento in termini di investimento, ove disponga delle risorse. In entrambi i casi la lettura è spesso circoscritta alla condizione del singolo immobile, più che al contesto (salvo per le considerazioni sulla *location* che ne incorporano, indirettamente, una valutazione di sostenibilità). **Sono necessarie nuove metriche** che vadano oltre i *rating*.

Il valore del prodotto edilizio non dipende solo dalle proprie *performance* (energetiche, tecniche e tecnologiche), ma anche dal **contesto** in cui è inserito. Le sfide di oggi necessitano di una diversa logica infrastrutturale e di un'urbanizzazione in grado di garantire la capacità di adattamento e resilienza ai fattori di rischio emergenti.



Una **valutazione degli interventi** in ottica di contributo alla rigenerazione urbana sarebbe molto utile. Da un lato, accentuerebbe l'attenzione sulle esternalità del singolo intervento e sulla sua capacità di attivarne altri. Dall'altro, evidenzerebbe il beneficio indotto sul singolo edificio dall'essere inserito in un contesto che è stato oggetto di interventi che ne potenzino

la capacità di resilienza.

In questo senso la rigenerazione urbana potrebbe diventare un *driver* per agevolare la transizione delle città verso un modello di sviluppo sostenibile, e il segmento degli *owner-occupier* potrebbe trarre proprio dalla rigenerazione urbana una spinta importante verso la riqualificazione.





È un dato di fatto che gli operatori, nel lungo periodo, si orienteranno sempre più su immobili con elevati *standard* ESG. Gli immobili che non ricadono in questa tipologia sono destinati a subire penalizzazioni in termini di prezzo.

Per quanto il mercato del “commercial real estate” sia andato ampliandosi nel corso degli anni (crescita costante AUM), stiamo tuttavia parlando di una porzione limitata del più ampio mercato immobiliare. In un contesto in cui le famiglie sono tra i principali proprietari,

l'effetto sarà prevalentemente circoscritto al “commercial real estate” finché non entreranno in gioco i nuovi requisiti normativi.

Per quanto già oggi si osservi una crescente sensibilità alle caratteristiche ESG degli immobili residenziali da parte dei potenziali acquirenti, l'evoluzione del mercato immobiliare residenziale richiede tempo.

#### **4.3 Accessibilità ai dati e alle informazioni**

La raccolta di dati affidabili e riguardanti la *performance* ESG è destinata a diventare sempre più importante in quanto:

- prova il *track record* effettivo e il confronto *like-for-like* (oltre la certificazione che spesso si basa su elementi di progetto)
- fornisce una rappresentazione oggettiva
- consente azioni di miglioramento misurabili.

Molti operatori stanno sperimentando **difficoltà nella raccolta di dati e informazioni di *performance* ESG** del proprio portafoglio immobiliare. Questo fenomeno poi è maggiormente evidenziato nel segmento residenziale, dove è particolarmente complesso mappare *performance* ESG di singoli nuclei familiari.

L'intelligenza artificiale in questo senso può essere di grande aiuto e infatti il mercato sta sviluppando nuove soluzioni di intelligenza artificiale in grado di raccogliere la *performance* ESG del patrimonio immobiliare al fine di creare una banca dati che, oltre al monitoraggio, possa fungere anche da *baseline* per gli operatori nella definizione di *target* e obiettivi di riduzione.

Il fatto che i consumi siano normalmente a carico degli utilizzatori finali ha fatto sì che i proprietari siano spesso privi dei dati. I **rating ESG** hanno finito per sopperire all'assenza di dati puntuali, ma si assiste a un cambiamento.

Oltre all'accessibilità al dato, è necessaria la **definizione di KPIs**. Dove il mercato non attribuisce un premio (i.e. segmento *owner-occupier* che non ragiona in termini di ritorno sull'investimento), emergono difficoltà di attuazione legate a:

- oggettiva valutazione in termini di costi-benefici;
- reperimento delle risorse a copertura dei fabbisogni finanziari.

In molti casi non è presente una programmazione a livello di singolo immobile e spesso manca una visione complessiva che vada oltre la valutazione del singolo intervento, ad esempio in ottica di rigenerazione urbana.

#### 4.4 Una visione a lungo termine e impatto sociale

La visione a lungo termine supera la logica dei *rating* per ancorarsi alla raccolta di dati oggettivi che consentano di affrontare le sfide future e guardare al **contesto**, invece che al confine fisico del singolo immobile, come elemento in grado di generare valore per l'immobile stesso. Un orizzonte temporale più esteso crea condizioni affinché ogni immobile possa evolvere secondo un percorso personalizzato, che tiene conto delle caratteristiche del contesto e della proprietà, e include il potenziale di "rigenerazione urbana" nella valutazione.


La "rigenerazione urbana" è il **prodotto delle azioni di tutti i soggetti presenti**. Alcuni interventi producono una effettiva rigenerazione, in ragione della loro scala o della loro capacità di indurre esternalità sul contesto. Altri si limitano a produrre benefici circoscritti all'intervento in sé e, in generale, la somma degli interventi singoli non determina una "rigenerazione urbana" effettiva.

La capacità di guardare a ciascun intervento nell'ottica dell'effetto che produce sulla collettività è un importante fattore differenziante. L'immobile con i migliori *standard* ESG non è in grado di sottrarsi agli effetti negativi che derivano da un peggioramento di un contesto ben più ampio (e.g. ufficio dotato dei migliori

*standard* in una città in un'area che viene colpita da eventi estremi).

Sempre guardando al contesto, una sfida che sta diventando sempre più importante è la **misurazione dell'impatto sociale** dell'intervento. Se è vero infatti che andrebbero sempre tenuti in considerazione molteplici fattori, come ad esempio l'impatto sull'economia locale, l'occupazione, la qualità dell'aria, il contributo alla mobilità sostenibile, è anche vero che è molto difficile identificare KPIs relativi all'ambito sociale, raccoglierne i dati e, soprattutto, monitorarli. La sfida principale risiede nel fatto che gli indicatori necessari a quantificare l'impatto sociale non sono tutti facilmente quantificabili, come ad esempio quelli relativi all'impatto ambientale (e.g. consumi, emissioni etc), ma sono maggiormente soggetti a stime e alle specificità del progetto in analisi. È difficile, ad esempio, isolare l'impatto del singolo intervento. Basti pensare all'inquinamento acustico: risulta complesso identificare il contributo del singolo intervento, escludendo gli impatti indiretti generati dal sito oggetto di analisi.

Questi aspetti rappresentano sicuramente sfide importanti, ma anche preziose opportunità, in quanto sarà sempre di più fondamentale importanza riuscire a misurare l'impatto sociale degli interventi. Questo è il motivo per cui stanno nascendo piattaforme *online* di *engagement* da parte di alcuni operatori che vogliono interagire con la comunità locale tramite diversi strumenti (e.g. *survey*, incontri etc) e cominciare a costruire KPIs e soprattutto monitorarli nel tempo.



*La sfida principale risiede nel fatto che gli indicatori necessari a quantificare l'impatto sociale non sono tutti facilmente quantificabili, come ad esempio quelli relativi all'impatto ambientale*





# Una proposta Deloitte

## 5.1 Metodo anziché soluzione

In questo contesto risulta utile sviluppare un metodo anziché individuare una soluzione codificata.

**Diverse esigenze conducono a diverse soluzioni.** Un approccio sistemico richiede competenze diverse in grado di accompagnare il cliente verso la definizione di valutazioni specifiche che interpretino e integrino al meglio le condizionalità del contesto locale. Servono strategie per minimizzare i rischi contestuali e, insieme, soluzioni per controllare e ridurre le proprie esternalità.

Per definire la metodologia migliore per approcciare il tema e cogliere le opportunità legate alla rigenerazione urbana, occorre partire dalla domanda a cui si intende rispondere e dagli obiettivi che si intende raggiungere.

Una domanda può essere, ad esempio, **quali impatti e per quali stakeholder?**

Tra gli *stakeholder* vediamo investitori, *developer*, costruttori e alti fornitori, utenti finali, comunità limitrofe, fino ad arrivare in maniera più ampia al Paese. Data una *vision* iniziale, l'obiettivo è quello di creare valore, anche condiviso, su più livelli in maniera responsabile. Non solo, quindi, un valore economico, ma anche sociale, ambientale e di *governance*, al fine di innescare sinergie positive tra queste tre aree di impatto e rispondere in maniera affermativa alla domanda: Si può creare più valore economico grazie (e non nonostante) al perseguimento di obiettivi di sostenibilità?

Secondo ricerche di mercato, il miglioramento da classe di rating C ad A/AA comporta un *repricing real estate* dal 7 al 45% in Italia (sud e nord), e a fronte di un investimento medio di €20.000-30.000, un repricing medio del 25%.

Il punto di partenza deve, dunque, essere la definizione puntuale e personalizzata degli *stakeholder*, delle loro esigenze (espresse e non espresse), e l'opportunità di valorizzazione economica realizzabile grazie a un perseguimento di obiettivi sociali, ambientali e di *governance*.

*Il punto di partenza deve, dunque, essere la definizione puntuale e personalizzata degli stakeholder, delle loro esigenze e l'opportunità di valorizzazione economica realizzabile grazie a un perseguimento di obiettivi sociali, ambientali e di governance.*



Si può procedere poi con gli altri passaggi operativi, come la pianificazione, la selezione dei fornitori e la gestione del cantiere.

La creazione di valore economico rimane ovviamente il fattore determinante. I *developer*, gli investitori e gli utenti finali sono infatti guidati dal *return on investment* (ROI) e dalla prospettiva di un "value for money" superiore. Nel vecchio paradigma del *real*

*estate* il valore dipendeva da tre elementi: *location, location, location*. Nel nuovo, oltre all'aspetto di compliance e regolatorio, chiaramente fondamentale, gli altri due elementi da considerare e valutare sono:

- **l'efficacia ed efficienza** del *built environment*, con particolare riferimento all'ambiente digitale e climatico, a esempio la resa e i costi energetici, la resilienza rispetto a eventi climatici estremi;



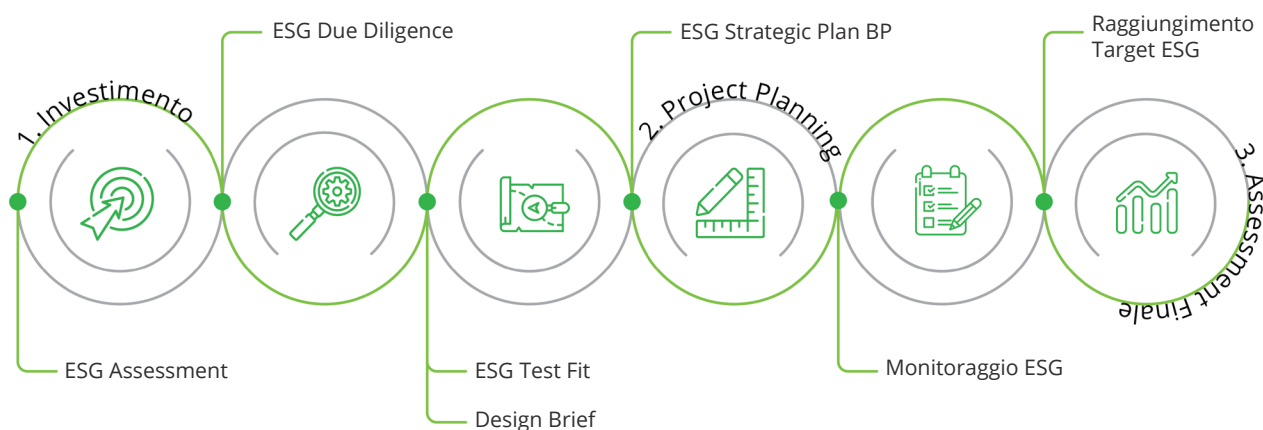
• **l'attrattività**, in termini di benessere, qualità della vita, *usability* del *built environment*, effetti *network* legati alla competitività del posto. La domanda a cui va trovata risposta è: *Perché dovrei andare a vivere, lavorare o passare il mio tempo libero in questo posto piuttosto che in un altro?*

Un approccio metodologico "olistico" a questi temi può prevedere un set di KPIs per *macro-driver* di creazione di valori e di tipo "**lag**" (i.e. quelli che vengono definiti, pianificati e osservati *ex post*, come reindirizzamento dello sviluppo in corso); oppure un set di KPI di tipo "**lead**",

anche monitorabili in *real time* attraverso cattura di *big data* tramite Internet of Things (IoT) o Internet of Behaviours (IoB) e utilizzo di intelligenza artificiale con indicatori "sintetici".

Per i primi indicatori, ovvero quelli "lag", devono essere costruiti e sviluppati in modo MESE (*Mutually Exclusive Self Exhausting*), oltre che impostati e utilizzati a seconda della risposta data alla domanda iniziale circa gli obiettivi di creazione di valori dei diversi *stakeholder*.

Questo sotto può essere un esempio di processo strutturato:



Gli indicatori devono anche essere monitorati in maniera simmetrica e senza preferire una dimensione a discapito di altre.

Da un punto di vista di **governance** dell'iniziativa, tutti questi indicatori "lag" (complementari a quelli "lead" di monitoraggio in *real time*) non devono rimanere in un vacuum teorico-comunicativo (i.e. *greenwashing*), ma essere collegati a chiari piani d'azione di micro dettaglio per ogni leva considerata, e quindi a processi decisionali di *governance* strategica e

gestione operativa (successiva) del *real estate* come servizio.

## 5.2 Fattori differenzianti

L'approccio proposto da Deloitte è un approccio *tailor-made* e *end-to-end*, che segue i clienti dalla strategia agli step più operativi. Questo è possibile grazie a team multidisciplinari che consentono di aiutare nella valutazione degli interventi sul singolo immobile e sul contesto, anche in termini di "rigenerazione urbana".





Il metodo proposto si caratterizza per un processo predefinito che si snoda attraverso alcune fasi principali:

1. ESG Assessment e due diligence della situazione iniziale
2. Benchmark ESG: *standard practice, better practice, pioneering*
3. Definizione dei KPIs
4. Definizione dei sistemi di misurazione
5. Definizione dell'area *target di performance*
6. Esecuzione degli interventi legati ai *target di performance* sull'*asset* tramite un *partner* tecnico

1. L'*assessment* iniziale si pone l'obiettivo di valutare la situazione *as-is* su due livelli: quello della *governance* e quello relativo al prodotto, ovvero l'*asset*, con particolare focus su temi ambientali e sociali. Tale fase cerca di valorizzare quanto già presente e di porre le basi su cui poi sviluppare le successive attività.

2. L'attività di *benchmark* ESG è svolta andando a analizzare diversi fattori – scelti in base alle necessità specifiche condivise durante il progetto – al fine di individuare a che stadio di maturità sono i principali *peers* di riferimento e anche quali sono le *best practice*, su scala sia nazionale che internazionale.

3. Successivamente verranno definiti gli indicatori che andranno a misurare la *performance* ESG degli *asset*, sia di tipo quantitativo che qualitativo. Tali indicatori faranno riferimento a tematiche ambientali e sociali cercando di inquadrare l'impatto degli *asset* su ambiente e comunità locale.

4. Una volta definiti questi indicatori viene poi delineato un sistema di raccolta e monitoraggio dati che permetta di definire una *baseline* e quindi un successivo monitoraggio degli *asset target* al fine di misurare nel tempo gli impatti generati.

5. Una volta costruita la *baseline* di riferimento, vengono anche definiti una serie di obiettivi che l'operatore intende raggiungere con gli *asset target* che, tramite il sistema di misurazione dello *step* precedente, vengono accuratamente monitorati.

6. Collaborazione con studi tecnici e di progettazione al fine di implementare obiettivi e iniziative presenti nel piano sugli *asset target*.





## Contacts

### **Angela d'Amico**

Real Estate Sector Leader Deloitte  
*angdamico@deloitte.it*

### **Stefano Pareglio**

Chairman, Deloitte Climate & Sustainability  
*spareglio@deloitte.it*

### **Josephine Romano**

Head of Corporate Compliance, Deloitte Tax & Legal  
*joromano@deloitte.it*

### **Claudio Scardovi**

Senior Partner Financial Advisory Deloitte  
*cscardovi@deloitte.it*

## Editorial coordination

**Giorgia Ortolani**

## Editorial team

**Paolo Debiaggi, Fabio Giuffrida, Luca Panizzi**

## Special thanks to

**Virginia Allevi, Sonia Belloli, Joseph Brigandì,  
Francesca Giuriato, Giovanni Panizzoli, Emiliano Russo**

## In collaborazione con ESG Institute

### **Luca Dal Fabbro**

Presidente

### **Letizia Macrì**

Vice-Presidente







La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).