Lo sviluppo sostenibile e la dimensione Sociale nei criteri ESG in relazione al settore Real Estate

ESG Workshop
Assoimmobiliare

FROM x Assoimmobiliare – Novembre 2023

CONFINDUSTRIA
ASSOIMMOBILIARE

I temi caldi emersi dal lavoro di ricerca e presentati sinteticamente di seguito saranno approfonditi e discussi durante l'ESG Workshop del prossimo 29 novembre.

Il workshop fa seguito alle interviste realizzate negli scorsi mesi e rientra nell'ambito della ricerca in corso che ha l'obiettivo di sviluppare una griglia di indicatori per misurare gli impatti sociali dell'attività immobiliare.

Per concludere il lavoro di ricerca proponiamo di prendere il meglio di letteratura, competenze esterne e interne per creare una linea guida definitoria che permetta a soci e player di settore di agire in maniera coordinata e condivisa per rispondere alle richieste che emergono in maniera sempre più chiara dagli organi legislativi, dal mercato (fondi di investimento) e dalle comunità.

Guida alla lettura

La **prima sezione del documento** riporta in sintesi come è nato e cambiato il concetto di sviluppo sociale sostenibile fino ad inquadrare il valore che è dato oggi alla dimensione Sociale tra i criteri ESG.

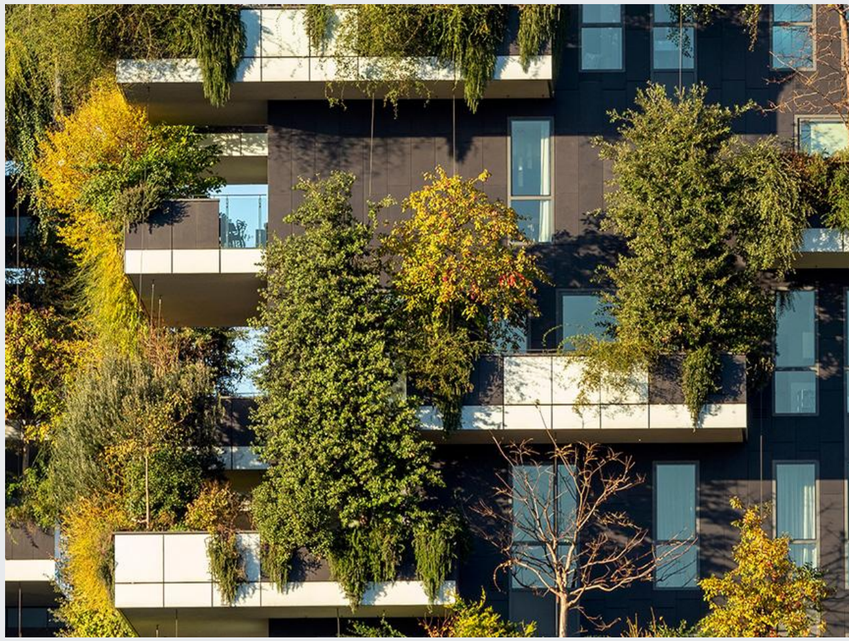
Nelle **due sezioni successive** è riportata una sintesi delle risposte raccolte tramite le interviste realizzate con i Soci di Assoimmobiliare e agli esperti di settore.

Le informazioni raccolte sono state riaggregate secondo i seguenti macrotemi:

- **La dimensione Sociale per il settore**
- **Misurare l'impatto sociale**
- **Sistemi di monitoraggio**
- **Le dimensioni Ambiente, Sociale e Governance (ESG)**
- **Presidio organizzativo**
- **Le pratiche connesse alla dimensione Sociale**
- **Analisi di contesto e strumenti di dialogo**

Rispetto alle interviste ai Soci gli esperti hanno restituito un quadro più sfaccettato perché sono stati selezionati profili con competenze, biografie e ambiti di lavoro più variegati.

Per questo motivo le sintesi sono strutturate in maniera più discorsiva e meno sintetica.



Nella sezione **Allegati** sono riportati i protocolli seguiti per realizzare le interviste e una serie di approfondimenti sulle risposte raccolte.

Indice

1. L’evoluzione della dimensione sociale nello sviluppo sostenibile
2. Evidenze dalle interviste ai Soci
3. Evidenze dalle interviste agli esperti di settore

1

L’evoluzione del concetto di sostenibilità

ESG Workshop
Assoimmobiliare

CONFINDUSTRIA
ASSOIMMOBILIARE

Nel corso degli ultimi 50 anni il concetto di sostenibilità è diventato sempre più raffinato e complesso.
Si è passati da una semplice dichiarazione di principio a un set di impegni e target sottoscritto da tutti i Paesi e declinabile operativamente - per ciascuno dei suoi ambiti - anche dal settore privato.

Environmental, Social And Governance: definizioni e storia

Definizione

Un approccio teorico per misurare quanto un'impresa lavora per perseguire **obiettivi di natura ambientale e sociale andando oltre la tradizionale massimizzazione dei profitti** (e quindi il ritorno dell'investimento per i propri shareholder).

Storia

I primi approcci a questo tema sono stati sviluppati nel secondo dopoguerra, in particolare da **fondi etici legati a istituzioni religiose del mondo anglosassone**.

Originariamente si trattava di definire **criteri di esclusione rispetto al mix di investimenti realizzati** da questi fondi (ad esempio escludere imprese che operassero in settori critici, quali armi, tabacco, pornografia, etc.)

Oggi, attraverso un grande sviluppo nell'ultimo ventennio delle pratiche di finanza sostenibile, si è arrivati allo **sviluppo di veri e propri rating ESG che misurano quanto un'impresa è meno esposta a rischi derivanti dalle pratiche in ambito sociale, ambientale e di governance (e quindi quanto è più "sicuro" investire su di essa)**.

Molti standard, strumenti e richieste normative, spesso non coerenti tra loro

Standard di rendicontazione di sostenibilità

- GRI
- SASB
- Integrated Reporting
- GBS (Gruppo Bilancio Sociale)

Norme di rendicontazione

- Non financial Reporting Directive
- Corporate Sustainability Reporting Directive
- Sustainable Finance Disclosure Regulation
- EU Taxonomy (Environmental and Social)

Modelli di rating ESG

- Standard&Poors (ESG Score)
- MSCI
- London Stock Exchange (FTSE Russell)
- Moody’s (Vigeo Eiris)
- Carbon Disclosure Project (CDP)
- MorningStar (Sustainalytics)

Standard di performance ambientale Real Estate

- BREEAM
- LEED
- WELL

Standard ESG settore Real Estate

- GRESB
- Envision (Institute for Sustainable Finance)
- SURE
- ISCA Infrastructure Sustainability Council of Australia

Non esiste uno standard di riferimento, ma emergono temi e pesi comuni

Environment*

- riduzione delle emissioni di CO2
- efficienza energetica
- uso responsabile delle risorse naturali
- riduzione degli inquinanti immessi in acqua e aria
- contrasto alla deforestazione
- conservazione della biodiversità
- riduzione dei rifiuti

50%

Social*

- welfare dei dipendenti
- protezione dei diritti umani
- diversità e inclusione
- equità di remunerazione in base al genere
- salute e sicurezza
- relazioni sindacali
- catene di fornitura responsabili
- cittadinanza di impresa

30%

Governance*

- etica negli affari e compliance
- trasparenza e reportistica
- presenza di membri non esecutivi e indipendenti nel board
- composizione del board rappresentante delle diversità sociali (donne, minoranze, etc.)
- presenza di piani di sostenibilità
- MBO per il board orientati alla sostenibilità

20%

** Le stime sono frutto di una elaborazione realizzata da FROM consultando fonti bibliografiche e report.*

Manca una definizione condivisa del significato di “social value”, ma si evince la necessità di stabilirlo anche dal numero di nuovi framework di valutazione dell’impatto sociale che stanno nascendo.

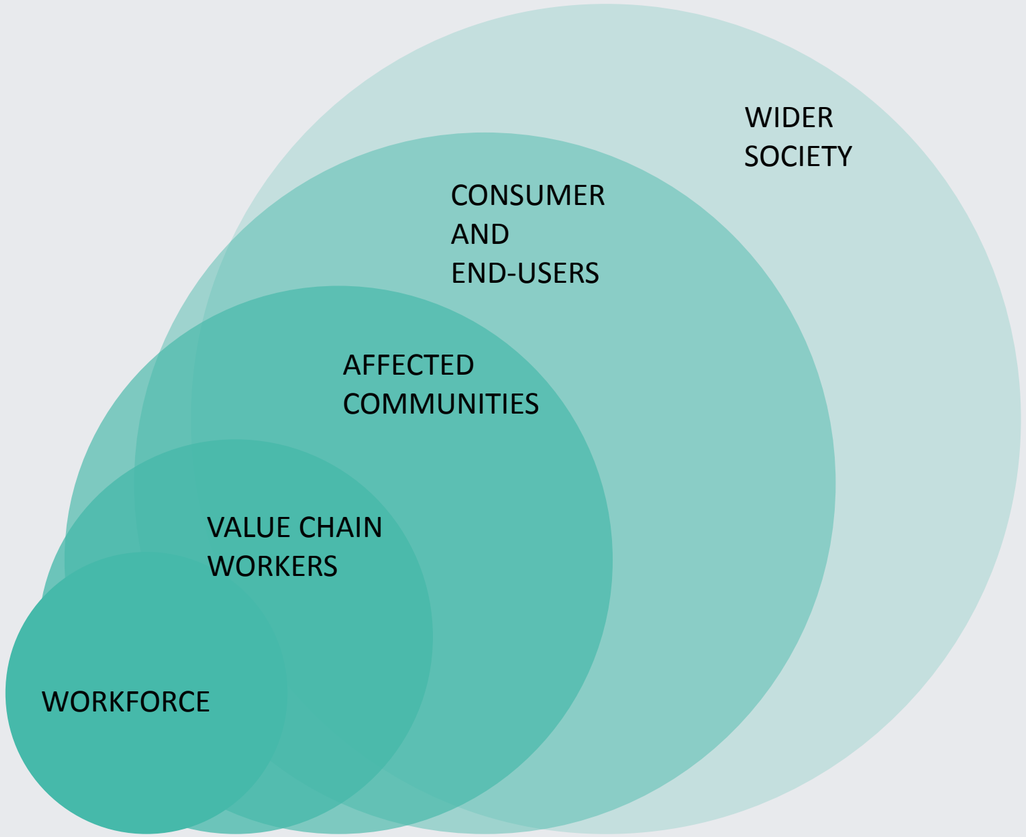
I framework sono realizzati in maniera autonoma, per questo non sono condivisi e quindi non applicabili a più casi differenti.

La dimensione Sociale dei criteri ESG si pone come evoluzione delle pratiche già implementate dalle aziende relative alla CSR. La tendenza che emerge è quella di pensare alla dimensione Sociale come sempre più "verso l'esterno" e volta ad identificare e definire il rapporto delle imprese non solo con i suoi dipendenti, ma anche con la società.

Per generare benessere occorre rivolgere l’attenzione alla società nel suo complesso

In questo momento il settore è concentrato nella direzione degli **stakeholder più interni e diretti** (evidenza sia dalla fase di ricerca desk sia dalle interviste ai soci dell’associazione).

Gli operatori più innovativi stanno però sviluppando una **nuova sensibilità** nel ragionare per una **platea di stakeholder più ampia**.



2

Evidenze dalle interviste ai Soci

ESG Workshop
Assoimmobiliare

CONFINDUSTRIA
ASSOIMMOBILIARE

Nota metodologica

Sono stati individuati **26 soci di Assoimmobiliare** con cui approfondire le tematiche ESG con particolare riferimento alla dimensione Sociale.

I soci sono stati individuati, di concerto con Assoimmobiliare, per poter **raccogliere i punti di vista delle diverse tipologie di soggetti che fanno parte dell'Associazione** (sviluppatori, SGR e consulenti di settore).

Le interviste sono state svolte seguendo un **protocollo standard** per ogni intervistato. Il protocollo è stato redatto da FROM in collaborazione con il team di progetto di Assoimmobiliare. (vedi sezione Allegati).

Tramite le interviste si è andati ad approfondire **come i soci di Assoimmobiliare interpretano i criteri ESG con particolare riferimento alla dimensione Sociale**, le pratiche promosse relative alla **cittadinanza d'impresa** e le **correlazioni tra la dimensione ambientale, sociale e di governance**.

1. L'ambito sociale è sempre più rilevante, ma non è approcciato come strategico

Mancano strumenti riconosciuti e condivisi per misurarlo e comunicarlo a differenza di quanto accade con l'ambito ambientale.
Quasi tutti ritengono che l'attenzione agli aspetti sociali abbia un impatto reputazionale e dichiarano che sia più semplice tradurla in azioni pratiche e gestirla in fase di pianificazione e sviluppo di un progetto piuttosto che in fase di gestione.

Per approfondire

2. Alcuni operatori sviluppano strumenti propri, ma non esiste un unico standard di riferimento per misurare l’impatto sociale

Gli operatori che adottano pratiche innovative sviluppano misurazioni di impatto sociale, anche se ad oggi non esiste un unico standard di riferimento. Queste misurazioni sono riconosciute come non troppo accurate e vengono utilizzate principalmente come “convenzioni” per valutare ambiti difficilmente monetizzabili e rendere commensurabili dati tra loro poco confrontabili.

Per approfondire (1)
Per approfondire (2)

3. Il GRI è lo standard più citato, ma esprime due criticità

1. **è uno strumento molto rigido che non permette di valorizzare le peculiarità in ambito sociale;**
2. **è troppo difficile da implementare e richiede troppe informazioni.**

In ogni caso i soggetti esposti sul tema della sostenibilità lo utilizzano come riferimento di rendicontazione perché è lo standard più largamente condiviso.

Per approfondire

4. La dimensione ambientale è considerata la più rilevante ed è internalizzata dal mercato

Quella ambientale è considerata la dimensione più rilevante sia per gli impatti diretti generati dal settore sia perché questa variabile è apprezzata e internalizzata dal mercato (anche attraverso le certificazioni).
Per dimensione Sociale e di Governance mancano standard di riferimento, ma è crescente l'interesse da parte del mercato.

Per approfondire

Presidio organizzativo

5. Si stanno costruendo presidi stabili interni sui temi ESG

Le competenze interne vengono integrate con competenze esterne provenienti spesso da società di consulenza specializzate.

Gli under 40 esprimono maggiore sensibilità sul tema della dimensione Sociale sia per consapevolezza e sensibilità personale che per percorsi di studi effettuati.

Per approfondire

6. Si riferiscono soprattutto ai dipendenti, ma emerge la strategicità di rivolgersi all'esterno

Le pratiche più affermate in ambito sociale afferiscono soprattutto ad ambiti interni, quali *Diversity & Inclusion*.

Emerge la comprensione sul fatto che anche la dimensione esterna (rapporto con gli stakeholder di progetto) sia rilevante, ma le pratiche sviluppate in questo ambito sono ad oggi disarticolate e non inquadrate in framework di riferimento condiviso e riconosciuto.

Per approfondire (1)
Per approfondire (2)

7. Pochi operatori si relazionano con gli stakeholder in maniera strutturata

L’analisi del contesto viene realizzata consultando le istituzioni e facendo leva su strumenti di business (es. indagini di mercato).
Pochi operatori adottano strumenti di ascolto e dialogo con gli stakeholder strutturati e codificati.

Per approfondire (1)
Per approfondire (2)
Per approfondire (3)

Gli operatori esprimono una consapevolezza in fase di consolidamento sul tema Sociale e riconoscono la mancanza di modelli di riferimento.

Il terreno è fertile per la costruzione di strumenti volti ad approcciare la dimensione Sociale.
La pressione sociale sul tema appare in aumento.

3

Evidenze dalle interviste agli esperti di settore

ESG Workshop
Assoimmobiliare

CONFINDUSTRIA
ASSOIMMOBILIARE

Nota metodologica

Sono stati individuati **12 esperti** con cui svolgere una serie di interviste individuali per approfondire e avere una visione più completa delle tematiche ESG con particolare riferimento alla dimensione Sociale.

Gli esperti sono stati individuati, di concerto con Assoimmobiliare, per poter raccogliere maggiori informazioni e **punti di vista esterni a quello dell'associazione**.

Le interviste sono state svolte seguendo un **protocollo standard** per ogni intervistato.

Il protocollo è stato redatto da FROM in collaborazione con il team di progetto di Assoimmobiliare. (vedi sezione Allegati).

Gli esperti selezionati provengono sia dal **mondo accademico e della ricerca** sia da **enti che si occupano principalmente di valutazione di impatto**.

ENTE DI RIFERIMENTO	CHI PARTECIPA ALL'INTERVISTA
EVORA	Alberto Ballardini
Open Impact	Arda Lelo
Demanio	Piero Pellizzaro
Tiresia	Denny Casprini
SDA Bocconi	Stefano Pogutz
Politecnico di Milano	Gabriele Pasqui
IUAV	Ezio Micelli
Politecnico di Milano	Alessandro Balducci
Università Bocconi	Edoardo Croci
Human Foundation	Nicola Cabria
ULI	Emanuela Recchi / Andrea Cornetti

La dimensione Sociale per il settore [1/2]

1. La dimensione Sociale è chiave, ne sono sempre più consapevoli tutti i player del settore

Il settore Real Estate gioca un ruolo chiave come generatore di valore economico per il Paese e da questo deriva gran parte del suo impatto sociale.

Sia le azioni di costruzione ex novo che di rigenerazione sono centrali per restituire spazi alla collettività e per valorizzare aree altrimenti in degrado.
Si riconosce un aumento della consapevolezza generalizzato tra i developer circa la centralità della dimensione Sociale del settore: sta diventando opinione condivisa che la creazione di spazio pubblico è sinonimo di creazione di valore sociale.

La centralità della dimensione Sociale del settore è comunque messa a fuoco con maggiore dettaglio da esperti e accademici rispetto agli "addetti ai lavori".

Per approfondire (1)
Per approfondire (2)

1. La dimensione Sociale è il terreno di collaborazione e scontro tra settore privato e PA

La valorizzazione della dimensione Sociale avviene in maniera non omogenea sul territorio nazionale, si evidenziano divari sia tra Nord e Sud Italia, ma soprattutto tra centri maggiori e centri minori.

La dimensione Sociale del settore è terreno comune con la Pubblica Amministrazione: vi è un legame sempre più forte tra settore Real Estate e Pubblica Amministrazione circa il disegno e la realizzazione delle traiettorie di sviluppo dei territori.

La collaborazione tra il player pubblico e quello privato fa emergere alcune criticità: il developer ha in generale più risorse a disposizione rispetto all'attore pubblico, così come ha conoscenze più avanzate, dall'altro lato uno sviluppo territoriale inclusivo e positivo non può prescindere dal dialogo con la PA e dalla condivisione di obiettivi.

Per approfondire

2. Servono strumenti condivisi e costruiti per facilitare la comunicazione e comprensione dei progetti

Il problema alla base delle metodologie di valutazione dell’impatto sociale sta nel fatto che sono impostate per rispondere alle esigenze del committente prima che per essere strumento di dialogo con comunità e Pubblica Amministrazione.

Occorre trovare strumenti condivisi per monitorare l’impatto sociale che aiutino a indirizzare la costruzione di immobili che siano da un lato in linea coi criteri ESG e dall’altro che producano una rendita sufficiente per l’investitore.

Per approfondire

3. Servono sistemi accettati e condivisi che coinvolgono gli stakeholder di progetto

È condivisa la parzialità del quadro restituito dallo SROI, si tende a prediligere modalità di misurazione blended che combinano dati quantitativi e qualitativi.

Per rendere effettivamente utile e trasformativo il monitoraggio dei progetti occorre impostare non solo valutazioni ex post a fine cantiere, ma anche ex ante e in itinere mixando informazioni qualitative e quantitative.

Un approccio citato è quello alla base della Theory Of Change da cui derivano modelli multicriteriali/multidimensionali.
Si sottolinea l'importanza di coinvolgere all'interno dei monitoraggi gli stakeholder di progetto e costruire con loro la valutazione.

Per approfondire

4. Per il mondo della ricerca è un dato di fatto che la dimensione Sociale è strategica per il settore

Si riscontra una “discrasia temporale” tra teoria e pratica degli ESG: il mondo della ricerca sostiene la loro centralità e afferma con certezza la strategicità soprattutto della dimensione Sociale in grado di mettere in relazione i cittadini con i developer facendo in modo che le nuove proposte abitative tengano conto dei bisogni dei futuri residenti e user.

I criteri ESG sono associati al concetto di sviluppo sostenibile, ma più esperti sottolineano che è necessario fare attenzione al rischio di innesco di processi di gentrificazione generati paradossalmente dalla volontà di miglioramento dei luoghi.

Per approfondire

5. Occorre prevedere presidi operativi autonomi rispetto alla comunicazione

Si evidenzia la tendenza a strutturare i presidi ESG aziendali correlandoli al team di comunicazione. Questo modus operandi comporta il rischio di ridurre le azioni mirate allo sviluppo sostenibile ad azioni di compliance svuotate di significato.

Alcuni esperti sottolineano la necessità di dare maggiore attenzione alla dimensione di Governance sostenendo che è quella che poi effettivamente e concretamente imprime l'indirizzo di azione di tutta l'azienda influenzando anche le pratiche messe in campo relative alla dimensione Ambientale e Sociale.

6. La dimensione Sociale è un'evoluzione della CSR, occorre avvicinarsi ai territori

La finanziarizzazione del settore Real Estate lo distanzia dalla dimensione fisica e maggiormente legata ai fruitori finali dei progetti.

Si riconosce la dimensione Sociale come evoluzione delle pratiche di CSR ed emerge forte la correlazione tra gli obiettivi che ci si pone in merito a questa dimensione e gli obiettivi dettati dagli SDGs.

Ricorre la necessità di far accettare agli sviluppatori una diminuzione del proprio margine di profitto immediato a favore invece di un maggior valore sociale generato dall'investimento.

7. La dimensione Sociale ha riverbero soprattutto esterno e migliora coinvolgendo gli stakeholder

È necessario incentivare il dialogo con gli attori presenti nell'area in cui si sviluppa l'investimento, si riconosce come modalità di azione positiva quella indicata dai bandi Reinventing Cities.

Si devono incentivare gli attori del Real Estate a concretizzare la dimensione Sociale e le azioni di CSR non più e solo come azioni rivolte all'interno dell'azienda, ma come azioni che hanno riverbero esterno sui territori e le comunità.

Dialogare con le comunità e gli stakeholder locali in fase di progettazione aiuta a prevenire e evitare difficoltà che possono emergere poi in fase avanzata di progetto.
Occorre tenere a mente, nelle azioni di ascolto, che gli interlocutori da coinvolgere cambiano nelle diverse fasi di progettazione/realizzazione/gestione.

Per approfondire (1)
Per approfondire (2)

Le interviste realizzate fanno registrare una diversa visione rispetto alla strategicità della valorizzazione della dimensione Sociale.
Per gli esperti è assodato che valorizzare la dimensione Sociale è fondamentale per rispondere alle pressioni esterne, ma anche per configurarsi come player di rilievo e propositivo in un campo al momento ancora plasmabile.

Nota metodologica

Il presente documento sintetizza le attività di ricerca condotte da FROM a partire da Febbraio 2023.

La ricerca ha fatto riferimento a fonti pubbliche consultabili in modo libero.

Si sottolinea che lo scenario normativo di riferimento è in evoluzione.

I risultati delle interviste agli esperti - condotte in parallelo a questa fase - non sono integrati all'interno di questo report e saranno oggetto di un aggiornamento ad hoc.

Hanno collaborato per FROM:

Davide Agazzi, Matteo Brambilla, Stefano Daelli, Laura Magnani e Chiara Piccini

FROM x Assoimmobiliare

CONFINDUSTRIA
ASSOIMMOBILIARE

Allegati

ESG Workshop
Assoimmobiliare

CONFINDUSTRIA
ASSOIMMOBILIARE

Allegati

1. Le domande poste ai soci
2. Approfondimento sulle interviste ai soci
3. Le domande poste agli esperti
4. Approfondimento sulle interviste agli esperti

Il protocollo di ricerca
Nota metodologica

Il protocollo di ricerca è strutturato secondo 8 sezioni

1. **Domande introduttive per avviare il colloquio e definire il perimetro della conversazione**
2. **Modalità di rendicontazione non finanziaria**
3. **Come si è evoluta la discussione circa i criteri ESG**
4. **Su chi ha impatto la dimensione S degli ESG - Cittadinanza d'impresa e relazione con cittadini e territorio**
5. **Relazione con il territorio - ascolto e coinvolgimento del territorio**
6. **Buone pratiche - come viene considerata la dimensione S a livello aziendale / nazionale e internazionale**
7. **Interconnessioni tra i diversi ambiti di influenza dei criteri ESG**
8. **Ambiti su cui si riflette la dimensione S dei criteri ESG**

Lo stesso protocollo è stato somministrato a tutti gli intervistati a cui è stato precisato che in caso di domande non applicabili alla realtà rappresentata potevano procedere con le domande successive.

Sezione 7 e 8 sono state spesso tralasciate nelle interviste alle realtà di consulenza in quanto non si occupano direttamente di sviluppo.

Domande del protocollo

1. DOMANDE INTRODUTTIVE PER AVVIARE IL COLLOQUIO E DEFINIRE IL PERIMETRO DELLA CONVERSAZIONE	
Per indagare la conoscenza generale dell'interlocutore circa le tematiche ESG in relazione al settore Real Estate.	
1.1	Quali sono il ruolo e il contributo dato al Paese dal settore Real Estate? Com'è cambiato nel corso del tempo? Che tipo di ricadute sociali ha il settore?
1.2	**Ritenete che la dimensione Sociale degli ESG sia una dimensione strategica per il settore Real Estate? Perché?**

2. MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE NON FINANZIARIA	
Per mappare le pratiche di rendicontazione non finanziaria già consolidate all'interno delle realtà intervistate e come e se hanno già approcciato il tema della valutazione dell'impatto sociale dei loro investimenti.	
2.1	Il soggetto che rappresentate è già soggetto ad obblighi di rendicontazione non finanziaria? C'è una data entro cui avrete questo obbligo (anche in luce delle legislazioni in fieri sia a livello nazionale che europeo)? La vostra casamadre (se presente) vi richiede forme di rendicontazione non finanziaria?
2.2	**Quali sistemi di monitoraggio avete implementato? A che standard fate riferimento?**
2.3	**Vi è capitato di sviluppare valutazione di impatto sociale? Misurate lo SROI rispetto ai vostri investimenti?**
2.4	Se la vostra realtà non è obbligata a produrre report secondo standard predefiniti producete comunque un bilancio sociale? Perchè lo realizzate? O eventualmente perché non lo realizzate?

In grassetto le domande analizzate e approfondite nella sezione Approfondimento sulle interviste ai soci

Domande del protocollo

3. COME SI È EVOLUTA LA DISCUSSIONE CIRCA I CRITERI ESG	
Per delineare i diversi approcci delle realtà intervistate su come percepiscono le tematiche ESG - con particolare riferimento alla dimensione Sociale - e come vengono trattate a livello aziendale.	
3.1	Da quando si parla di criteri ESG? Che significato gli attribuite in azienda? Come definireste la S degli ESG / la dimensione Sociale della vostra realtà?
3.2	**All'interno della vostra realtà quali "pesi" date alle tre dimensioni E, S e G in %?**
3.3	**Avete un presidio interno sui temi ESG? Se sì, perché state investendo in questa area? Se no, chi si occupa delle tematiche legate alla sostenibilità?**

4. SU CHI HA IMPATTO LA DIMENSIONE S DEGLI ESG - CITTADINANZA D'IMPRESA E RELAZIONE CON CITTADINI E TERRITORIO	
Per approfondire le motivazioni con cui le realtà impostano le azioni afferenti al tema della cittadinanza d'impresa, quali considerano come target di riferimento e come stanno investendo per raggiungerlo.	
4.1	**Cosa vuol dire essere un buon cittadino per il contesto dove si colloca il tuo investimento/progetto stando alla vision della realtà che rappresentate? (relazione con il tema della cittadinanza d'impresa)**
4.2	Come viene gestito il budget per il supporto alle realtà locali? Che risvolto apprezzate sui cittadini del territorio di riferimento dei vostri progetti? Con che criteri stanzi questo budget? Si seguono valori aziendali o deriva da azioni di ascolto del territorio?

In grassetto le domande analizzate e approfondite nella sezione Approfondimento sulle interviste ai soci

Domande del protocollo

5. RELAZIONE CON IL TERRITORIO - ASCOLTO E COINVOLGIMENTO DEL TERRITORIO	
Per approfondire se e come viene considerato il rapporto tra le realtà intervistate e il territorio di riferimento per i loro investimenti.	
5.1	**Quando fate un intervento particolarmente importante entrate in relazione con il territorio? Se sì, in che modo? C'è un criterio specifico o una soglia economica di investimento minima per cui viene attivato il processo di coinvolgimento del territorio?**
5.2	**Che tipo di analisi di contesto fate? Avete codificato delle pratiche di ascolto e coinvolgimento del territorio che prevedono momenti di partecipazione o presentazione pubblica?**
5.3	**Di quali strumenti vi dotate per dialogare con le comunità locali e informarle e coinvolgerle nella fase di ideazione e realizzazione di un progetto?**
5.4	Oltre alle relazioni con il territorio e le comunità locali, con la Pubblica Amministrazione, che è espressione degli interessi collettivi territoriali, che rapporti instaurate? Con quali settori della Pubblica Amministrazione negoziate le caratteristiche di un intervento particolarmente importante? Cosa vi chiede questo tipo di interlocutore? Quali sono i passaggi decisionali che sono aperti al pubblico?

In grassetto le domande analizzate e approfondite nella sezione Approfondimento sulle interviste ai soci

Domande del protocollo

6. BUONE PRATICHE - COME VIENE CONSIDERATA LA DIMENSIONE S A LIVELLO AZIENDALE / NAZIONALE E INTERNAZIONALE	
Per mappare le buone pratiche messe in atto o prese come ispirazione dalle realtà coinvolte nel progetto e indagare se e come variano a seconda della Nazione di riferimento.	
6.1	**Quali buone pratiche interne avete sviluppato in relazione all'ambito S? Ci fornite esempi di azioni relative alla S di ESG che mettete in atto o vorreste mettere in atto?**
6.2	**Operate in più Paesi? Se sì, notate attenzioni e richieste diverse a seconda del Paese? Come varia l'approccio alla dimensione S in Italia rispetto al panorama europeo e internazionale?**
6.3	Quali buone pratiche di settore relative alla S avete intercettato nel panorama nazionale e internazionale? Quali di queste sono già messe in atto dalla vostra realtà? Quali vorreste mutuare?
6.4	**Rispetto ai diversi territori in Italia (Nord, Centro e Sud) adottate pratiche diversificate?**

In grassetto le domande analizzate e approfondite nella sezione Approfondimento sulle interviste ai soci

Domande del protocollo

7. INTERCONNESSIONI TRA I DIVERSI AMBITI DI INFLUENZA DEI CRITERI ESG - Domande rivolte solo a sviluppatori e investitori	
Per confrontarci con le realtà coinvolte sui legami che percepiscono tra le tre diverse tematiche ESG e se prevedono azioni che interessano contemporaneamente più ambiti.	
7.1	**Le operazioni di costruzione che prevedono il consumo di suolo (e quindi un impatto diretto sulla dimensione ambientale) riverberano anche sull'ambito sociale? Vedere differenze tra lavorare su brownfield o greenfield? Allo stesso modo che relazione vedere tra consumo di energia e acqua e ricadute sociali?**
7.2	Come viene approcciato il tema della salute e sicurezza sui cantieri? In che modo la gestione di questo aspetto del lavoro condiziona e norma il rapporto con i vostri fornitori?
7.3	Gli adempimenti legislativi in relazione per esempio al contrasto alle infiltrazioni mafiose nel settore Real Estate a quale dimensione dei criteri ESG sono più strettamente connesse?

In grassetto le domande analizzate e approfondite nella sezione Approfondimento sulle interviste ai soci

Domande del protocollo

8. AMBITI SU CUI SI RIFLETTE LA DIMENSIONE S DEI CRITERI ESG - Domande rivolte solo a sviluppatori e investitori	
Per ricavare dimensioni e azioni messe in atto o progettate dalle realtà coinvolte per dare risvolto concreto alla dimensione S dei loro investimenti.	
8.1	**Quali temi, secondo il vostro punto di vista, hanno ricadute su 2 o più ambiti ESG?**
8.2	**Il possibile avvio di processi di gentrificazione come viene considerato e trattato in fase di identificazione delle aree di progetto? E nelle fasi di ideazione e realizzazione? (citare attualità su Milano)**
8.3	**Superficie per il verde e lo spazio pubblico / Volumetrie delle abitazioni / Costo per il cliente finale / Percentuale case a canone agevolato-convenzionato previsto sul totale degli alloggi creati** **Nei lotti che costruite che cosa secondo la vision della vostra realtà contribuisce ad aumentare la qualità della vita dei futuri residenti?**
8.4	Supportare il settore culturale locale e favorire il settore della cultura in generale del luogo in cui si sviluppano i vostri investimenti viene considerato uno dei fattori che aumentano la qualità della vita in un luogo?
8.5	**Rispetto a Sport / cultura / inclusione sociale / ambiente / attività nelle scuole / inserimento di presidi sanitari / servizi per anziani** **Quali investimenti sociali secondo voi producono più valore per i residenti del territorio su cui ha influenza il vostro investimento? Ci sono altri ambiti in cui si concretizzano tradizionalmente gli investimenti filantropici della vostra realtà?**

In grassetto le domande analizzate e approfondite nella sezione Approfondimento sulle interviste ai soci

Allegati

1. Le domande poste ai soci
2. **Approfondimento sulle interviste ai soci**
3. Le domande poste agli esperti
4. Approfondimento sulle interviste agli esperti

Guida alla lettura

Sono state selezionate **17 domande** ritenute **particolarmente significative** tra quelle somministrate durante le interviste ai soci di Assoimmobiliare.

Di seguito è riportata una scheda per ogni domanda selezionata dove vengono evidenziati gli **elementi più significativi emersi**, **punti di vista interessanti e stimolanti** portati dai soci ed **eventuali buone pratiche e strumenti sviluppati dai soggetti intervistati** che riteniamo particolarmente utile siano condivisi all'interno dell'Associazione.

Ritenete che la dimensione Sociale degli ESG sia una dimensione strategica per il settore Real Estate? Perché?

La dimensione Sociale è ritenuta importante dagli intervistati e **si percepisce un crescente interesse verso questa dimensione** degli ESG, tuttavia **non sempre è considerata una dimensione strategica per lo sviluppo** del settore.

Ad essere **maggiormente sicure nel sostenere la centralità della dimensione S sono le realtà intervistate che si occupano di consulenza al settore** che hanno anche in genere sottolineato come il suo peso stia seguendo un trend crescente a partire dagli ultimi anni

La dimensione Sociale è ritenuta strategica perché

- è ritenuta un **elemento chiave per generare benessere**, **valorizzare il contesto urbano** e **creare valore a lungo termine**.
- in termini reputazionali e di coinvolgimento di comunità e territori è considerata centrale per considerare le loro esigenze e aspettative permettendo lo **sviluppo di progetti immobiliari di successo**.
- può **migliorare la reputazione aziendale** soddisfando le aspettative di investitori e consumatori sempre più attenti a questa dimensione.
- è la dimensione che consente alle realtà del settore Real Estate di **giocare un importante ruolo all'interno dello sviluppo del contesto urbano** rendendole **interlocutrici degli enti pubblici** con cui stringere partenariati **per aumentare l'impatto positivo degli investimenti sul territorio di riferimento**.

La dimensione Sociale NON è ancora vissuta come strategica perché

- è una **dimensione per la quale ancora non sono stabilite e condivise proxy finanziarie che permettono di estrinsecare il valore economico generato**, di conseguenza è **difficile trovare una sua spendibilità economica** e stabilire in maniera chiara e univoca il beneficio che apporta alla realtà che promuove l'investimento. Questo comporta una sua **scarsa spendibilità sul mercato**.
- **tra le dimensioni ESG risulta ancora secondaria**, soprattutto in rapporto alla E per la quale sono stati stabiliti e condivisi sistemi di misurazione e valorizzazione condivisi.
- è **ritenuta strettamente connessa ad alcuni ambiti del settore e asset class** (residenziale, edifici adibiti ad RSA, studentati, etc) e quindi non caratterizzante il settore nel suo complesso.
- è **ritenuta una dimensione complessa da gestire considerando il patrimonio esistente**, ma più semplice da considerare nel momento di avvio di un nuovo sviluppo.

Torna a *Cosa emerge dalle interviste ai soci*

Quali sistemi di monitoraggio avete implementato? A che standard fate riferimento?

➔ 4 delle realtà intervistate hanno affermato di **avere formulato o di star formulando un sistema di monitoraggio interno**.

➔ il sistema **GRI è il sistema di monitoraggio a cui quasi tutti gli intervistati fanno riferimento**. Nonostante diverse criticità e osservazioni è comunque considerato lo strumento migliore per ora a disposizione per considerare gli impatti sociali del settore.

Sul totale delle risposte ottenute **circa il 50% degli intervistati dichiara di utilizzare questo strumento**, altri soggetti che hanno realizzato strumenti interni fanno comunque riferimento al GRI come base di partenza.

Altri sistemi di monitoraggio citati sono focalizzati sulla dimensione E dei criteri (es. LEED, BREAM, etc). Questi sistemi inoltre sono applicabili a singoli edifici sviluppati e gestiti, ma non all'organizzazione nel suo complesso

Il monitoraggio e la valutazione degli impatti sociali è considerata in maniera diversa a seconda degli attori intervistati:

- per alcuni soggetti è un **attività di compliance**, il monitoraggio e la valutazione sono viste come azioni che presto assumeranno un'obbligatorietà quindi "allenarsi" permette di arrivare maggiormente preparati al momento dell'inserimento di questo vincolo e si preferisce seguire un protocollo come quello GRI già dettagliato e applicabile seguendo procedure standardizzate.
- per alcuni soggetti **il protocollo GRI è una procedura troppo complessa** e di conseguenza si preferisce costruire uno strumento di monitoraggio interno più semplificato e "rudimentale"
- altri soggetti ancora considerano **il GRI un protocollo troppo standardizzato e insufficiente quindi per intercettare in maniera esaustiva il valore sociale generato** dalle realtà che rappresentano. Per superare questa criticità queste realtà sviluppano sistemi di monitoraggio interni che sono in grado di fornire una restituzione maggiormente dettagliata e coerente alle attività realizzate.

Torna a *Cosa emerge dalle interviste ai soci (1)*
Torna a *Cosa emerge dalle interviste ai soci (2)*

Vi è capitato di sviluppare valutazione di impatto sociale? Misurate lo SROI rispetto ai vostri investimenti?

➔ Tra gli intervistati **meno di 1 su 5** (circa il 15%) **ha dichiarato di aver utilizzato lo SROI come strumento di valutazione, almeno in un caso**.

Lo SROI si è rivelato essere uno strumento poco utilizzato, le motivazioni del suo scarso successo sono riconducibili alle seguenti motivazioni:

- **non si hanno sufficienti competenze interne** all'azienda per poter svolgere questo tipo di pratiche. Per sopperire a questa lacuna o si costruiscono strumenti interni o si preferisce fare ricorso a consulenti esterni
- lo SROI **non è ritenuto uno strumento efficace per effettivamente restituire gli impatti sociali degli investimenti**.
- Risulta complesso correlare il dato restituito dallo SROI ai potenziali rischi in cui l'investimento può incorrere. Si evidenzia una mancanza di correlazione tra rischi sociali potenziale e valutazioni di impatto (effettuata nella maggior parte dei casi ex ante rispetto alla realizzazione dell'investimento)

I soggetti che hanno utilizzato questo strumento hanno avuto tutti motivazioni diverse, riportiamo di seguito 3 esempi:

- **Lendlease** ha l'obbligo di misurare lo SROI per quanto riguarda MIND ed è affiancata da PWC nella realizzazione del processo
- **Nhood** ha misurato lo SROI in relazione all'investimento su Piazzale Loreto e, a partire da questa esperienza, sta sviluppando uno strumento di lavoro interno
- **Prelios** lo sta misurando in relazione ad un fondo non ancora attivato che andrà a comprendere edifici destinati al senior living, alle residenze sanitarie e al residenziale. Sta declinando una serie molto dettagliata di KPI che monitorano le diverse fasi di sviluppo del fondo (acquisizione, sviluppo, gestione, cessione).

Torna a *Cosa emerge dalle interviste ai soci*

All’interno della vostra realtà quali “pesi” date alle tre dimensioni E, S e G in %?

In generale la dimensione ambientale (**E)** pesa più del 50% ed è quella **indicata come predominante** dalla totalità degli intervistati.

In media poi **si assegna un peso analogo a dimensione Sociale (S) e di governance (G)** che si attesta intorno al 25%.

- Le motivazioni del ruolo predominante della E sono sostanzialmente riconducibili a 3 ragioni principali:
    1. L'aspetto ambientale è considerato centrale perché **naturalmente connesso all’impatto tangibile del settore**: costruire implica la generazione di inquinamento (es. produzione CO_2), è sempre più importante l'efficienza energetica degli edifici, etc.
    2. La sostenibilità ambientale degli edifici è una **caratteristica che influenza il loro inserimento sul mercato**, edifici “green” e certificati sono di valore maggiore e più facilmente inseribili in dinamiche di compravendita.
    3. Le caratteristiche legate all’ambiente sono considerate più comprensibili e hanno un ritorno immediato. Esistono **certificazioni** come la LEED o la WELL che contribuiscono al valore delle aziende e sono largamente condivise.
- Gli aspetti di **Governance** sono ritenuti **centrali per garantire credibilità e una reputazione alta della società**, le caratteristiche legate a questa dimensione sono quelle con cui la società si presenta agli stakeholder e si posiziona sul mercato.

  Gli **adempimenti** in ambito di Governance, come quelli inerenti la dimensione E, risultano **maggiormente standardizzati e condivisi**.
- Si riconosce che **la dimensione Sociale sta acquisendo un ruolo via via più importante**.

  In più interviste è emerso il tema di come siano **in evoluzione norme e sistemi di valutazione e rendicontazione** inerenti questo ambito e come questo renda **difficile formalizzare e utilizzare dati che ricadono in questo ambito** di azione delle società.

Torna a *Cosa emerge dalle interviste ai soci*

Avete un presidio interno sui temi ESG? Se sì, perché state investendo in questa area? Se no, chi si occupa delle tematiche legate alla sostenibilità?

Tutti gli intervistati hanno un **riferimento interno alla società che presidia i temi ESG** anche se **non sempre è presente un ufficio o uno staff dedicati**.

Spesso è presente un modello “ibrido” che vede la **presenza di un presidio che si occupa di ESG coinvolgendo trasversalmente più figure** all’interno dell’organizzazione ad esempio attraverso la costituzione di Comitati o Gruppi di lavoro.

La motivazione che ha spinto la creazione di un presidio interno ESG è spesso legata alle **aspettative degli investitori** che richiedono sempre più informazioni in relazione a queste tematiche, dal **desiderio di entrare nel mercato con un'immagine ESG positiva** sempre più apprezzata da clienti e investitori perché spesso **associata all’idea di stabilità nel medio-lungo termine**.

- ➔ Emerge dalle interviste che **ad essere maggiormente sensibili alle tematiche ESG nel loro complesso sono soprattutto le persone più giovani (under 40) che integrano naturalmente questi criteri nell’approccio al lavoro**.

  Risulta più complesso costruire presidi ESG interni in società consolidate e attive da più tempo
- ➔ Quando è presente un presidio interno dedicato ai temi ESG **spesso i suoi responsabili arrivano dall’area legata alla valutazione di impatto ambientale** (es. Costim, C&W) per cui risulta “più semplice” impostare il lavoro riguardo alla dimensione E rispetto alla S o alla G (comunque tradizionalmente più presidiata dal lato amministrativo delle società)
- ➔ **Le azioni di valutazione delle performance di sostenibilità risulta essere una delle operazioni più comunemente esternalizzate a società di consulenza esterne**.

Torna a *Cosa emerge dalle interviste ai soci*

Cosa vuol dire essere un buon cittadino per il contesto dove si colloca il tuo investimento/ progetto stando alla vision della realtà che rappresentate? (cittadinanza d’impresa)

Gli intervistati riportano **azioni prevalentemente rivolte all’esterno della società e alla cittadinanza**. Questo tipo di azioni tuttavia **non** viene **collegato direttamente alla dimensione Sociale degli ESG**, quando si chiede infatti che azioni concretizzano questa dimensione vengono indicate prevalentemente azioni rivolte verso l’interno della società e i suoi dipendenti (es. istituzione di un comitato interno D&I, welfare aziendale, etc).

Le azioni indicate come espressione della cittadinanza d’impresa sono comunque riconducibili ai criteri ESG, di seguito una loro suddivisione in base alle 3 dimensioni.

Aspetti più legati alla dimensione E

- recuperare immobili abbandonati o in stato di disuso (vedi anche dimensione S)
- limitare il consumo di suolo optando per costruire su brownfield e prestare in generale attenzione alla dimensione ambientale
- prestare attenzione alla mobilità sostenibile e favorirla
- incentivare forme di economia circolare

Aspetti più legati alla dimensione S

- recuperare immobili abbandonati o in stato di disuso - favorendo la socialità, migliorando la sicurezza dei luoghi e restituendo al pubblico un asset se no inutilizzato
- veicolare risorse in territori non attrattivi dal punto di vista del mercato
- dare valore aggiunto al contesto che circonda l'investimento
- prevedere spazi e servizi per la comunità all’interno dei progetti sviluppati
- creare buoni rapporti con gli stakeholder di progetto (dalla PA ai cittadini)
- ridistribuire ricchezza sul territorio prediligendo fornitori e manodopera locali

Aspetti più legati alla dimensione G

- contribuire alla definizione di policy che riguardano la gestione delle città e dei territori confrontandosi e collaborando costantemente con la Pubblica Amministrazione e decision maker
- garantire la credibilità e l’affidabilità dell'azienda adottando comportamenti trasparenti e il rispetto delle varie norme vigenti

Torna a *Cosa emerge dalle interviste ai soci*

Quando fate un intervento particolarmente importante entrate in relazione con il territorio? Se sì, in che modo? C'è un criterio specifico o una soglia economica di investimento minima per cui viene attivato il processo di coinvolgimento del territorio?

Nessun operatore indica una soglia minima di investimento che determina il coinvolgimento del territorio, questa **attività progettuale** risulta **correlata** non tanto al costo dell'investimento quanto **al contesto** in cui si inserisce **o alla tipologia di edifici** previsti.

- ➔ In **città medio piccole e nel territorio provinciale** progetti considerati "piccoli" in centri come Milano o Roma hanno invece un grande impatto per cui risulta necessario e importante per garantire il successo dell'investimento prevedere una fase di ascolto e coinvolgimento del territorio e delle comunità di riferimento.
- ➔ La previsione di una fase di ascolto e coinvolgimento viene anche considerata legata al **tipo di asset che si vuole sviluppare**. Per esempio è considerata una fase importante nella realizzazione di complessi di social housing o di residenze per anziani per cui è ritenuto importante valorizzare la componente sociale nella fase di progettazione.

L'ascolto del territorio appare come **pratica maggiormente legata e necessaria allo sviluppo di nuovi investimenti** e **meno all'acquisizione o presa in gestione di un patrimonio già costruito e attivo**.

In continuità con quanto emerso dalla ricerca desk si può sostenere che **l'ascolto del territorio è un processo percepito come parte integrante della progettazione se previsto in fase di ideazione**. In questo modo risulta maggiormente efficace e in grado di fornire informazioni utili alla definizione di spazi e funzioni d'uso.

L'ascolto **può essere integrato anche in fasi successive**, in questo modo è una pratica in grado di aiutare lo sviluppatore a integrare funzioni e azioni su un patrimonio esistente oltre che a confermare o smentire l'efficacia delle azioni proposte per rispondere alle esigenze del territorio.

Questa capacità "valutativa" dell'ascolto e coinvolgimento del territorio può favorire il **superamento del limite evidenziato da alcuni interlocutori rispetto a questa attività, ovvero il suo restituire fotografie del territorio al momento presente senza poter fornire però indicazioni chiare in merito allo sviluppo futuro del contesto in cui si inserisce l'investimento**.

Torna a *Cosa emerge dalle interviste ai soci*

Che tipo di analisi di contesto fate? Avete codificato delle pratiche di ascolto e coinvolgimento del territorio che prevedono momenti di partecipazione o presentazione pubblica?

Gli intervistati che affermano di svolgere analisi di contesto elencano operazioni riconducibili ad **indagini di mercato e business plan** volte ad approfondire principalmente le condizioni economiche del contesto in cui si inserisce l'intervento e la sua possibile rendita futura.

Si possono raggruppare le analisi di contesto mappate nelle tre macrocategorie descritte di seguito.

1. Ascolto delle istituzioni

La realizzazione di un progetto immobiliare (sia nuovo sviluppo che rigenerazione) richiede l'**interazione con le autorità pubbliche (PA) a tutti i livelli, dal Ministro al Sindaco**.

Questa azione più che di "ascolto" del territorio costituiscono un passaggio obbligatorio per Legge. Gli intervistati sottolineano come **questo step operativo richieda molte risorse in termini di tempo ed energie impiegate, ma assolutamente necessario per generare un investimento di successo per il quale è imprescindibile una condivisione di prospettiva con la PA**.

2. Indagini di mercato

Sono le indagini condotte più frequentemente e le prime a cui si è fatto riferimento quando è stato chiesto che tipo di azioni sono condotte in relazione all'ascolto del territorio.

Spesso questo tipo di indagini non sono svolte direttamente dalla realtà intervistate, ma **delegate a consulenti esterni** che si occupano per esempio di indagini demografiche, analisi della mobilità, etc.

3. Ascolto associazioni e stakeholder territoriali

La fase di ascolto è associata anche a quella di **stakeholder engagement**, alcune realtà intervistate creano reti territoriali per esempio **consolidando le relazioni con enti locali coinvolti in fase di gara**.

Torna a *Cosa emerge dalle interviste ai soci*

Di quali strumenti vi dotate per dialogare con le comunità locali e informarle e coinvolgerle nella fase di ideazione e realizzazione di un progetto?

Si riscontra trasversalmente una **scarsa propensione del settore immobiliare a comunicare le proprie iniziative ad un pubblico vasto e non di settore**.

Per dialogare con le comunità locali sono emerse due tipologie prevalenti di iniziative:

- ➔ **Comunicazione via social**: come già anticipato si evidenzia però una scarsa efficacia di questo tipo di comunicazione derivante anche dalla scarsa abitudine del settore a comunicare verso un pubblico di tipo generalista.

  Attraverso le comunicazioni tramite social **è talvolta possibile coinvolgere le comunità** chiedendo commenti e/o input utilizzabili in fase di definizione del progetto.

- ➔ **Presentazione del progetto tramite roadshow e/o workshop**: per alcuni progetti particolarmente rilevanti vengono programmati appuntamenti pubblici durante i quali illustrare i progetti in sviluppo.

  Roadshow e workshop di comunicazione **sono principalmente momenti di racconto** e la componente di coprogettazione è molto ridotta.

Altra tendenza del settore è quella di **comunicare i progetti successivamente alla fase di progettazione/realizzazione** perché spesso nelle fasi di lavoro precedenti non vi è un effettivo coinvolgimento delle comunità (vedi slide precedente) e si svolgono analisi prettamente finanziarie.

Per coinvolgere i cittadini e gli abitanti in fase di gestione alcune volte si fa riferimento alla figura del **gestore sociale** (soprattutto in fase di gestione dell'asset), operatore tramite tra gli abitanti dell'asset e lo sviluppatore con competenze legate sia all'animazione sociale della comunità degli inquilini sia alla gestione e amministrazione dell'immobile.

Torna a *Cosa emerge dalle interviste ai soci*

Quali buone pratiche interne avete sviluppato in relazione all'ambito S? Ci fornite esempi di azioni relative alla S di ESG che mettete in atto o vorreste mettere in atto?

Nonostante sia stato specificato che il termine "interne" presente nella domanda fosse riferito allo sviluppo di pratiche ideate e promosse dalla realtà intervistata e rivolte verso il territorio e le comunità che gravitano intorno alla realtà stessa **sono state riportate praticamente esclusivamente azioni rivolte ai dipendenti**.

- Si fa spesso riferimento all'**istituzione di presidi interni diversamente strutturati relativi alla tematica Diversity&Inclusion** mirati a migliorare il benessere dei dipendenti all'interno del luogo di lavoro.
- Molti intervistati sottolineano l'**impegno della società nel dedicare molta attenzione ai percorsi di formazione e crescita dei propri dipendenti**.

All'interno dell'ambito S vengono anche valorizzate azioni riconducibili a **pratiche di CSR e filantropia aziendale** (es. sostegno e donazioni ad associazioni e realtà no profit, attività di volontariato proposte e svolte dai dipendenti, etc.)

➔ Il fatto che siano emerse queste attività come esempi di azioni sviluppate in ambito S porta a dedurre che **i presidi ESG che si stanno strutturando e consolidando all'interno delle aziende sono interpretabili come un'evoluzione dei presidi CSR**.

Esempi di buone pratiche citate

- concessione gratuita di spazi all'interno di centri commerciali destinati ad organizzazioni no profit (**C&W**)
- organizzazione di corsi di formazione sulla sicurezza sul lavoro direttamente in cantiere per i fornitori e i dipendenti (**Costim**)
- attenzione all'ingaggio delle comunità in fase di ideazione del progetto (**Redo**)
- ascolto del territorio come policy (**Nhood**)
- sistema di valutazione sviluppato con Nomisma (**DeaCapital**)

Torna a *Cosa emerge dalle interviste ai soci*

Operate in più Paesi? Se sì, notate attenzioni e richieste diverse a seconda del Paese? Come varia l’approccio alla dimensione S in Italia rispetto al panorama europeo e internazionale?

Sul totale degli intervistati circa **una decina operano solo in Italia**, gli altri in più Paesi.

Le realtà intervistate che operano in più Paesi segnalano un **ritardo dell'operatore italiano rispetto ad altre realtà internazionali in termini di approccio ESG** che porta l’Italia a essere “qualche mese indietro” rispetto al panorama internazionale, soprattutto se si guarda all’Europa Centro-settentrionale.

- ➔ La sensibilità ai temi della sostenibilità ambientale e sociale varia tra i diversi Paesi, emerge che questo non è solo conseguenza delle caratteristiche culturali e sociali del contesto, ma dipende anche da fattori come la **legislazione**, le **risorse disponibili**, le **priorità strategiche dei Governi**.
- ➔ I Paesi dell’**Europa Centro-settentrionale** sono indicati come riferimento per osservare le pratiche più all’avanguardia in campo ESG, sono ritenuti più sensibili e attenti. Questi Paesi risultano più attenti anche alle pratiche di CSR.
- ➔ Ricorre il riferimento alla **Francia** come Paese all’avanguardia per quanto riguarda la legislazione e l’emanazione di norme per regolamentare le pratiche ESG.

Rispetto ai diversi territori in Italia (Nord, Centro e Sud) adottate pratiche diversificate?

Le differenze di pratiche risultano correlate in parte a **fattori geografici** e in parte a **criteri legati alla dimensione del contesto** in cui si sviluppano gli investimenti.

Dimensione geografica

- Si considera **rilevante dal punto di vista sociale e etico avviare investimenti al Sud Italia** perché è un territorio dove pochi investono e quindi in grado di attirare poche risorse.
- Il **Nord** Italia è considerato un **territorio che esprime maggiore consapevolezza e sensibilità rispetto ai temi ESG**.

  Milano poi è una città dove è presente e richiesta maggiore attenzione rispetto a queste tematiche.

Si riscontra la **necessità di sensibilizzare maggiormente il territorio del Centro e Sud verso i temi ESG**.

Contesto dell'investimento

- Le **grandi città** italiane come Bologna, Venezia, Firenze e Roma adottano pratiche ESG più frequentemente rispetto al resto del Paese e indipendentemente dalla loro collocazione geografica.

  Milano è considerata un territorio a sé stante, dove gli investimenti seguono logiche e dinamiche diverse anche rispetto ad altre grandi città italiane come Roma.

➔ I diversi approcci e pratiche adottati in riferimento alle dimensioni ESG sono **correlabili con i criteri che gli operatori adottano per avviare e impostare le attività di ascolto del territorio** che a loro volta dipendono in parte dal contesto geografico, ma per lo più dall'impatto previsto dell'investimento e dalla dimensione del centro in cui si inseriscono.

Le operazioni di costruzione che prevedono il consumo di suolo (impatto diretto sulla dimensione ambientale) riverberano anche sull’ambito sociale? Vedete differenze tra lavorare su brownfield o greenfield? Che relazione vedere tra consumo di energia e acqua e ricadute sociali?

La tendenza generale è quella di **non costruire più su greenfield**, ma preferire aree brownfield nonostante in alcuni casi si sottolinea come costruire ex novo su terreni greenfield risulti essere economicamente vantaggioso rispetto al recupero di aree brownfield.

➔ Alcuni intervistati **per policy e regolamenti aziendali non costruiscono più su greenfield.**

Per quanto riguarda la **relazione consumi energetici e di acqua e ricadute sociali** si nota che alcuni sviluppatori e gestori sono più sensibili al tema dell'**efficienza energetica**: edifici efficienti dal punto di vista energetico e dei consumi di acqua comportano **costi minori per chi li abita** e **aumentano il valore dell’immobile**. Questo tipo di attenzione costituisce ad oggi praticamente una nuova normalità.

Si denota comunque una **scarsa consapevolezza della correlazione tra temi che afferiscono contemporaneamente alle dimensioni ambientale e sociale contemporaneamente**.

Quali temi, secondo il vostro punto di vista, hanno ricadute su 2 o più ambiti ESG?

Le tre tematiche riportate di seguito sono quelle a cui si riconosce una ricaduta su più ambiti ESG:

- **Spazio pubblico e mobilità sostenibile**: La riqualificazione urbana per creare più spazi pubblici e promuovere la mobilità sostenibile impatta sia sul benessere sociale che sulla riduzione delle emissioni migliorando la qualità ambientale del luogo.
- **Biodiversità e conservazione ambientale**: emerge come l'attenzione alla biodiversità e alle pratiche di conservazione ambientale contribuisce sia all'ambito sociale che a quello ambientale perché migliora il contesto e contribuisce a generare benessere per gli abitanti.
- **Mitigazione dei rischi climatici e promozione della creazione di comunità energetiche**: Affrontare i rischi climatici e promuovere comunità energetiche può influenzare sia l'ambito ambientale che quello sociale. Si possono infatti incentivare la costruzione di immobili ad alta efficienza energetica che influisce positivamente sull'ambiente e si contribuisce a contenere i costi di gestione dell'immobile generando risparmio sia per i gestori che gli abitanti.

Per tutti gli ambiti sopra descritti **la ricaduta sociale è legata al risparmio economico di cui beneficiano gli end user nel momento in cui si creano immobili prestando attenzione al loro impatto ambientale**.

Il possibile avvio di processi di gentrificazione come viene considerato e trattato in fase di identificazione delle aree di progetto? E nelle fasi di ideazione e realizzazione?

Il fenomeno della gentrificazione è riconosciuto come un fenomeno presente quasi esclusivamente nella città di **Milano**.

La gentrificazione è a tratti considerata una **conseguenza inevitabile dei processi di rigenerazione** e recupero di immobili.

L'incremento dei valori immobiliari non è sempre considerato negativamente perché è visto come **sinonimo di un territorio in via di sviluppo nonostante la potenziale espulsione dei residenti** a causa dell'incremento del costo della vita nella zona e le ricadute sociali negative.

Si sottolinea come per contrastare il fenomeno della gentrificazione sia **indispensabile una regia pubblica**.

Alcuni attori del settore immobiliare sono contrari al fenomeno, ma non avviano azioni di contrasto autonomamente anche perché paradossalmente quella della gentrificazione è una dinamica che aumenta i loro guadagni soprattutto nel breve termine.

Superficie verde e spazio pubblico / Volumetrie delle abitazioni / Costo per il cliente finale / Percentuale case a canone agevolato-convenzionato previsto sul tot degli alloggi creati: nei lotti che costruite che cosa secondo la vostra vision contribuisce ad aumentare la qualità della vita dei futuri residenti?

Il messaggio di sintesi che emerge dalle risposte a questa domanda è che **nel momento in cui si costruisce spazio pubblico questo deve essere uno spazio pubblico di qualità** progettato e realizzato per i cittadini in modo da **favorire la mixité** tra i diversi abitanti anche grazie all'inserimento di servizi e funzioni diversificati.

Le azioni suggerite mirano a creare **spazi pubblici inclusivi, accessibili e di qualità**, che soddisfino le esigenze e **migliorino la qualità della vita dei cittadini**.

Le azioni ricorrenti riportate nelle risposte sono:

- La creazione di **spazi aperti accessibili a tutti**, progettati per essere funzionali, esteticamente gradevoli e inclusivi. (per approfondire la dimensione estetica è possibile consultare il documento Eight criteria for a high-quality Baukultur - The Davos Baukultur Quality System prodotto dalla Confederazione svizzera)
- Inserimento di **servizi pubblici** in grado di soddisfare le esigenze della comunità nel suo complesso: parchi, aree giochi, biblioteche, strutture ricreative, infrastrutture sportive, servizi sanitari, trasporti pubblici, etc.
- **Animare lo spazio pubblico** con azioni che promuovono l'integrazione sociale e culturale dei residenti.

Rispetto a Sport /cultura /inclusione sociale /ambiente /attività nelle scuole /inserimento di presidi sanitari /servizi per anziani: quali investimenti sociali secondo voi producono più valore per i residenti del territorio? Ci sono altri ambiti in cui si concretizzano tradizionalmente i vostri investimenti filantropici?

I soggetti intervistati evidenziano un **cambiamento di richieste e di ambiti su cui si concentrano le attività filantropiche delle società pre e post periodo covid.**

Le azioni ricorrenti riportate nelle risposte sono:

- **Creazione e promozione di servizi per la comunità** come scuole, asili, servizi sanitari, servizi per anziani e spazi culturali, al fine di soddisfare le esigenze della popolazione e migliorare la qualità della vita.
- **Donazioni a favore di Organizzazioni Non Governative** che si occupano di assistenza a fasce fragili della popolazione, ricerca scientifica, lotta alle povertà.
- **Sostegno al mondo dello sport e della cultura** riconosciuti come ambiti che migliorano il territorio e portano anche un ritorno d'immagine positivo alla realtà finanziatrice.
- Promozione di **campagne legate al tema ambientale**. Alcuni soggetti intervistati hanno riportato anche di aver organizzato iniziative con associazioni ambientaliste coinvolgendo direttamente i propri dipendenti.

Emerge l'importanza e la volontà di comunicare in maniera migliore e più efficace le azioni che i soggetti promuovono in ambito filantropico in modo da valorizzarle adeguatamente.

Allegati

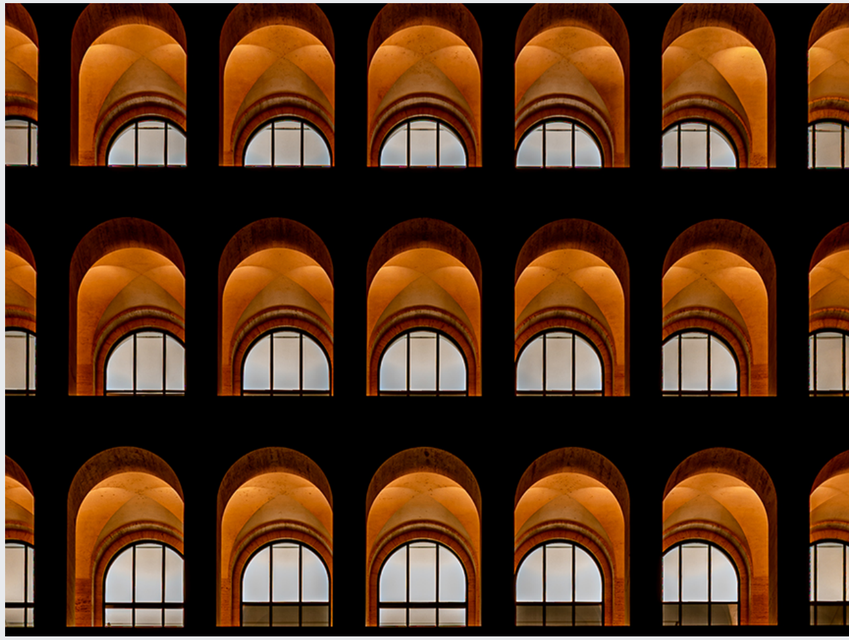
1. Le domande poste ai soci
2. Approfondimento sulle interviste ai soci
3. **Le domande poste agli esperti**
4. Approfondimento sulle interviste agli esperti

Il protocollo di ricerca
Nota metodologica

Il protocollo di ricerca è strutturato secondo 8 sezioni

1. **Domande introduttive per avviare il colloquio e definire il perimetro della conversazione**
2. **Come si è evoluta la discussione circa i criteri ESG**
3. **Il settore Real Estate e i territori in cui opera**
4. **Il settore Real Estate e la generazione di valore sociale**
5. **Strumenti di misurazione e impatto**
6. **Relazione tra gli ambiti ESG e benessere**

Lo stesso protocollo è stato somministrato a tutti gli intervistati.



Domande del protocollo

1. DOMANDE INTRODUTTIVE PER AVVIARE IL COLLOQUIO E DEFINIRE IL PERIMETRO DELLA CONVERSAZIONE	
Per indagare la conoscenza generale dell'interlocutore circa le tematiche ESG in relazione al settore Real Estate e inquadrare il settore dal punto di vista dell'esperto.	
1.1	**Quali sono il ruolo e il contributo dato al Paese dal settore Real Estate? Com'è cambiato nel corso del tempo? Che tipo di ricadute sociali ha il settore?**
1.2	Quali sono gli ambiti maggiormente critici del settore Real Estate oggi?
1.3	**Quanto ritenete che la dimensione Sociale degli ESG sia una dimensione strategica per il settore Real Estate? Perché?**

2. COME SI È EVOLUTA LA DISCUSSIONE CIRCA I CRITERI ESG	
Per delineare i diversi approcci delle realtà intervistate su come percepiscono le tematiche ESG - con particolare riferimento alla dimensione Sociale.	
2.1	**Da quando si parla di criteri ESG? Che significato gli attribuite? Come definireste la dimensione Sociale degli ESG?**
2.2	Esiste una correlazione tra gli ESG e le teorie e pratiche di CSR? Se sì, come questi due ambiti sono tra loro legati?

In grassetto le domande analizzate e approfondite nella sezione Approfondimento sulle interviste agli esperti

Domande del protocollo

3. IL SETTORE REAL ESTATE E I TERRITORI IN CUI OPERA	
Per comprendere quali sono i soggetti con cui dovrebbe confrontarsi un'operatore che sviluppa o gestisce un progetto	
3.1	**Quali sono i principali stakeholder di un nuovo progetto di sviluppo / rigenerazione urbana con cui dovrebbe interfacciarsi chi gestisce il progetto? Ci sono differenze tra questi stakeholder e quelli con cui si dovrebbe confrontare un operatore che gestisce un progetto attivo da diversi anni?**
3.2	**Quali strumenti dovrebbe adottare l'operatore per confrontarsi con gli stakeholder di un progetto? Esiste uno "standard" o "modus operandi" che si sta affermando rispetto a questi strumenti e modalità d'azione?**

4. IL SETTORE REAL ESTATE E LA GENERAZIONE DI VALORE SOCIALE	
Per comprendere aspettative e intercettare buone pratiche rispetto al tema oggetto della ricerca.	
4.1	**Cosa dovrebbe fare un operatore del Real Estate per contribuire alla generazione sociale dei territori in cui sviluppa o gestisce progetti? C'è differenza tra la fase di sviluppo e quella di gestione? Se sì quali sono le variabili principali su cui lavorare rispetto a ciascuna delle due fasi?**
4.2	Avete intercettato buone pratiche di settore - a livello nazionale o internazionale - che esprimono i principi per la generazione di valore sociale da parte di un operatore del Real Estate?

In grassetto le domande analizzate e approfondite nella sezione Approfondimento sulle interviste agli esperti

Domande del protocollo

5. STRUMENTI DI MISURAZIONE E IMPATTO	
Per delineare gli strumenti più aggiornati per misurare risultati e impatti raggiunti da un progetto.	
5.1	**Dal vostro punto di vista, quali sono ad oggi gli strumenti più adeguati per misurare e comunicare le performance raggiunte da un determinato progetto, con particolare riferimento agli ambiti ESG?**
5.2	Quali sono le metodologie più aggiornate, condivise e riconosciute per misurare l'impatto generato da un progetto? Quali sono i benefici e i rischi nell'adottarle?

6. RELAZIONE TRA GLI AMBITI ESG E BENESSERE	
Per comprendere come gli ambiti E S e G sono tra loro interconnessi e come riverberano sul concetto di benessere	
6.1	Quali temi, secondo il vostro punto di vista, hanno ricadute su 2 o più ambiti ESG?
6.2	Quali degli ambiti presidiati dai criteri ESG sono più collegati alla generazione di benessere per i destinatari finali dei progetti di rigenerazione urbana? (cittadini, residenti, utilizzatori, etc.)

In grassetto le domande analizzate e approfondite nella sezione Approfondimento sulle interviste agli esperti

Allegati

1. Le domande poste ai soci
2. Approfondimento sulle interviste ai soci
3. Le domande poste agli esperti
4. **Approfondimento sulle interviste agli esperti**

Guida alla lettura

Sono state selezionate **7 domande** ritenute **particolarmente significative** tra quelle somministrate durante le interviste agli **esperti di settore**.

Di seguito è riportata una scheda per ogni domanda selezionata dove vengono evidenziati gli **elementi più significativi emersi**, **punti di vista interessanti e stimolanti** portati dagli esperti per approfondire il quadro relativo alla percezione della dimensione Sociale nel settore Real Estate.

Quali sono il ruolo e il contributo dato al Paese dal settore Real Estate? Com’è cambiato nel corso del tempo? Che tipo di ricadute sociali ha il settore?

Il settore Real Estate è uno dei motori economici principali del Paese, è il creatore della sua infrastruttura materiale e di conseguenza plasma anche quella sociale

Gli esperti concordano sul cambiamento del ruolo e approccio del settore Real Estate, da prettamente speculativo a via via più interessato alla dimensione generativa di valore anche sociale.

Si nota un via via **maggiore interesse da parte del settore a conoscere i territori in cui opera** per realizzare interventi mirati a migliorare i singoli contesti assecondando bisogni e risorse.

Questo cambiamento è stato favorito da:

- un **cambio delle figure professionali** (da costruttori e proprietari di immobili a developer),
- l'ingresso di **investitori stranieri** (sensibilità maggiore alla dimensione Sociale del settore),
- maggiore **collaborazione e dialogo con la PA** (condivisione di istanze e traiettorie di sviluppo).

Si è passati **dal creare infrastrutture materiali** con uno scopo meramente speculativo, **a creare infrastrutture anche sociali** ponendo così l’attenzione su una migliore qualità della vita per i futuri fruitori delle opere realizzate.

La pubblicazione dell’SFDR risulta essere un passaggio cruciale del cambiamento che ha permesso alla RE di porre attenzione anche sulla componente sociale

Occorre spiegare in maniera più efficace il valore intrinseco della dimensione Sociale del settore e quanto questa generi concretamente valore e ritorno economico.

Torna a Cosa emerge dalle interviste agli esperti

Quanto ritenete che la dimensione Sociale degli ESG sia una dimensione strategica per il settore Real Estate? Perché?

Tutti gli intervistati concordano sulla **strategicità della dimensione Sociale** e sulla **necessità di valorizzarla** come dimensione costitutiva degli investimenti

I criteri ESG risultano essere strategici perché **costruiscono e rafforzano la relazione tra cittadini e developer** facendo in modo che le nuove proposte abitative tengano conto dei bisogni della cittadinanza.

L'attenzione alla dimensione Sociale dei criteri ESG è uno degli strumenti con cui si possono **mitigare o evitare fenomeni di gentrificazione** e con cui si possono **consolidare partenariati pubblico-privati** che permettono di affiancare la Pubblica Amministrazione compensando le sue lacune sia di know how tecnico che di risorse materiali.

La dimensione Sociale è sempre più strategica per il settore, si pone in continuità con quanto prima era considerato CSR, occorre impostare azioni e comunicazioni sempre più rivolte verso l'esterno per aumentare il valore generato sui territori.

La dimensione Sociale degli ESG si pone in **diretta connessione con le pratiche di CSR** promosse dalle singole aziende.
Per aumentare il valore generato occorre pensare alle azioni che ricadono nella dimensione Sociale come sempre più **rivolte anche "all'esterno della società"** e non solo ai propri dipendenti.
Si punta ad **incentivare azioni e interventi in collaborazione con soggetti locali che conoscono e operano sul territorio** di riferimento, questa è una modalità riconosciuta come vincente sia per aumentare il valore Sociale creato localmente sia per investire a stretto raggio risorse economiche legate all'investimento promosso.

Torna a Cosa emerge dalle interviste agli esperti

Da quando si parla di criteri ESG? Che significato gli attribuite? Come definireste la dimensione Sociale degli ESG?

I criteri ESG stanno progressivamente sostituendosi alle azioni che prima erano diretta emanazione delle pratiche relative alla **CRS**.

Si parla di ESG da circa un decennio, ma **i criteri sono stati effettivamente messi in pratica e sono entrati maggiormente nel dibattito solo da 5 anni circa** (si cita più volte il 2018 come anno di spartiacque).

I criteri ESG vengono spesso associati agli **obiettivi indicati dagli SDG's** (indicatori dello sviluppo sostenibile codificati dalle Nazioni Unite).

Tutti i rispondenti hanno evidenziato che tra le 3 dimensioni che compongono i criteri ESG quella Sociale risulta essere quella più problematica:

- risulta **difficile quantitivizzarla** e trovare un suo corrispettivo economico perché è intrinsecamente una dimensione con una **forte componente soggettiva e locale**;
- mancano **strumenti di valutazione** e reportistica condivisi.

Emerge il tema di **valorizzare maggiormente la dimensione legata alla Governance**.
È a tutti gli effetti la Governance di un'impresa a dettare le traiettorie di sviluppo, una Governance sensibile ai temi dello svilippo sostenibili sia ambientale che sociale tenderà ad imporre linee guida di azione volte a incrementare gli impatti positivi legati agli investimenti.

Le ricadute sociali positive degli investimenti del settore Real Estate dipendono in larga parte dalla Governance dei soggetti coinvolti, una realtà che crede fortemente nello sviluppo sostenibile guida il cambiamento in maniera molto più incisiva rispetto ad una realtà con una Governance meno forte e chiara nel dettare le "regole dello sviluppo".

Torna a Cosa emerge dalle interviste agli esperti

Quali sono i principali stakeholder di un nuovo progetto di sviluppo / rigenerazione urbana con cui dovrebbe interfacciarsi chi gestisce il progetto? Ci sono differenze tra questi stakeholder e quelli con cui si dovrebbe confrontare un operatore che gestisce un progetto attivo da diversi anni?

Gli esperti intervistati concordano sulla necessità di **allargare la platea degli stakeholder** con cui entrare in relazione in fase di progettazione, avvio e realizzazione di un investimento immobiliare (gli stakeholder cambiano a seconda della fase progettuale in cui ci si colloca)

Occorre avviare un dialogo con:

- la **Pubblica amministrazione**
- associazioni e realtà del **Terzo Settore**
- **presidi locali** pubblici o privati **riconosciuti come punti di riferimento**
- Comunità locali / esponenti della **cittadinanza attiva**

Risulta necessario instaurare un dialogo con il territorio **già nelle fasi iniziali del progetto**, per due ragioni principali:

- **capire a fondo i bisogni** del territorio direttamente da chi lo vive nel quotidiano;
- **evitare di attuare progetti che non portino valore** al territorio penalizzandolo come conseguenza.

Si riporta come positivo e da adottare come benchmark di riferimento il processo di ascolto e coinvolgimento dei territori richiesto dai bandi **Reinventing Cities**.

Sono ancora pochi gli operatori del settore che valorizzano così tanto le comunità locali, ma occorre avviare un cambio di mindset e dare risalto alla fase di ingaggio del territorio.

Per molti degli esperti intervistati **il coinvolgimento della comunità è fondamentale per la riuscita dell'investimento**, coinvolgendo e dialogando con la comunità sin dalle fasi iniziali del progetto si affrontano in fase preliminare delle questioni che altrimenti emergerebbero in una fase successiva rallentando i lavori o comunque rendendoli più difficoltosi.

Torna a Cosa emerge dalle interviste agli esperti (1)
Torna a Cosa emerge dalle interviste agli esperti (2)

Quali strumenti dovrebbe adottare l’operatore per confrontarsi con gli stakeholder di un progetto? Esiste uno “standard” o “modus operandi” che si sta affermando rispetto a questi strumenti e modalità d’azione?

Non è riconosciuto un modus operandi consolidato per relazionarsi con gli stakeholder che sia condiviso da più operatori del settore.

Emerge comunque dalla maggior parte degli intervistati e con particolare urgenza la **necessità di far diventare prassi tecniche di ascolto del territorio** in grado di coinvolgere la cittadinanza (focus group, interviste, dibatiti).

Tra gli strumenti riconosciuti come efficaci per “raccontare” i progetti ai futuri user c’è il "cantiere quotidiano" che consiste nel prevedere uno spazio aperto utile a rendere i cittadini più consapevoli delle trasformazioni urbane in atto e a farli sentire ascolta.

Gli strumenti di ascolto e coinvolgimento **devono cambiare e adattarsi sia alla tipologia di stakeholder** che si vuole raggiungere **sia alla fase di avanzamento del progetto**.

Torna a Cosa emerge dalle interviste agli esperti (1)
Torna a Cosa emerge dalle interviste agli esperti (2)

Cosa dovrebbe fare un operatore del Real Estate per contribuire alla generazione sociale dei territori in cui sviluppa o gestisce progetti? C’è differenza tra la fase di sviluppo e quella di gestione? Se sì quali sono le variabili principali su cui lavorare rispetto a ciascuna delle due fasi?

L’ascolto costante è un’azione necessaria per la generazione di valore sociale nei territori

Le due fasi sono molto diverse tra loro, ma **per entrambe si ritiene necessario mantenere costante l’attività di ascolto del territorio**.

Si sottolinea la necessità di coinvolgere **figure professionali specializzate per facilitare il dialogo** tra le varie componenti coinvolte nel progetto.
In fase di gestione degli immobili si evidenzia il ruolo positivo del gestore sociale in grado di “fare da ponte” tra chi gestisce e chi vive gli immobili.

Si riconosce la dispendiosità comportata dalle azioni di ascolto e coinvolgimento del territorio, più intervistati infatti esplicitano la necessità da parte del developer di dover rinunciare a parte dei margini di guadagno per consolidare la propria presenza sul territorio e avere impatto Sociale positivo.

Dal vostro punto di vista, quali sono ad oggi gli strumenti più adeguati per misurare e comunicare le performance raggiunte da un determinato progetto, con particolare riferimento agli ambiti ESG?

Mancano strumenti realmente efficaci per misurare l'impatto sociale del settore Real Estate, si stanno affermando metodi multicriteriali che combinano dati numerici a informazioni qualitative

Uno degli aspetti che maggiormente anima il dibattito circa la valorizzazione della dimensione Sociale dei criteri ESG ruota proprio attorno alla difficoltà di trovare strumenti di misurazione adeguati e condivisi da più player del settore a scala non locale.

Vengono infatti utilizzati diversi strumenti per misurare le performance e poi restituirle, molti di questi strumenti hanno come criticità il fatto che devono essere utilizzati da esperti per poter restituire dati e informazioni effettivamente significative e in grado di indirizzare lo sviluppo del porgetto.

Viene più volte segnalato lo strumento SROI (Social Return On Investment).
Il limite di questo strumento sta nella "banalizzazione" del dato restituito a causa dell'applicazione di proxy economiche che non sempre sono in grado di dare il giusto valore agli elementi considerati.

Per questo motivo si sta assistendo, soprattutto negli ultimi anni, alla predilezione verso strumenti blended e multicriteriali che mixano informazioni qualitative e qualitative.

Per quanto riguarda la restituzione delle valutazioni effettuate emerge il limite del suo dipendere dalle esigenze espresse dal soggetto che commissiona la valutazione stessa. Questo fa si che si prediliga in alcune situazione la raccolta di informazioni e dati maggiormente utili alla comunicazione rispetto a informazioni e dati in grado di aiutare nella ridefinizione delle azioni progettuali in un ottica di maggiore impatto positivo sul territorio.

Torna a Cosa emerge dalle interviste agli esperti

FROM x Assoimmobiliare – Novembre 2023

CONFINDUSTRIA
ASSOIMMOBILIARE