COCUZZA
VALUE AND VALUES IN LEGAL ADVICE

Locazioni di immobili aziendali: strumenti contrattuali, fattori ESG e stime

WEBINAR PREGIA · 17 NOVEMBRE 2026

Avv. Giulia Comparini · Avv. Patrizio Cataldo · Avv. Pier Paolo Bianchi

COCUZZA
VALUE AND VALUES IN LEGAL ADVICE

ESG e real estate: il «Green Deal» entra nei contratti

Avv. Giulia Comparini

Dalla domanda tecnica alla domanda contrattuale

IERI

La sostenibilità di un immobile era un tema tecnico: classe energetica, impianti, isolamento, fotovoltaico, certificazioni.

OGGI

Incide su investimenti, valore e gestione dell'immobile. E quando un tema incide sulla gestione, prima o poi diventa un tema contrattuale.

1

Chi deve fare cosa?

2

Entro quando?

3

Chi ne sostiene il costo?

4

Che cosa succede se non lo fa?

Il punto *Non ci chiediamo più soltanto se un edificio sia green.*

Il paradosso: interesse comune, oneri contesi

Un interesse comune

Landlord e tenant vogliono entrambi un immobile più efficiente, meno costoso da gestire e più attrattivo.

Su questo, in teoria, non c'è discussione.

Una fonte di contrapposizione

- Chi paga gli interventi?
- Chi beneficia dei risparmi?
- Chi risponde se gli obiettivi non vengono raggiunti?

Il punto *Il contratto concilia interessi diversi e trasforma obiettivi generici in obblighi concreti.*

Tre leve che stanno cambiando l'immobile

1

Green Deal europeo

Avviato nel 2019: neutralità climatica al 2050, forte riduzione delle emissioni al 2030. Gli edifici sono tra i settori più coinvolti.

2

EPBD – Dir. (UE) 2024/1275

La direttiva "case green": requisiti per gli edifici non residenziali, solare, mobilità elettrica, monitoraggio e certificazione.

3

Tassonomia UE

Classifica le attività economiche sostenibili. Per il real estate conta sul piano finanziario: credito, investitori, valore.

Il punto *Da obiettivo politico a regole che incidono sulle attività economiche: l'immobile non è più un bene statico.*

Un concetto nuovo: l'obsolescenza ESG

Un immobile può funzionare perfettamente, strutturalmente e commercialmente, e diventare comunque meno competitivo.

Un centro commerciale costruito dieci o vent'anni fa va valutato anche sulla sua capacità di adattarsi ai nuovi standard.

PERCHÉ PERDE COMPETITIVITÀ

1. Consuma troppo
2. Ha impianti inefficienti
3. Non può produrre energia rinnovabile
4. Non ha i dati per dimostrare le proprie prestazioni

Tutto il ciclo di vita, un quadro ancora in costruzione

Acquisto › **Locazione** › **Gestione** › **Riqualificazione** › **Dismissione**

Ogni fase della vita dell'immobile genera potenzialmente obblighi e costi.

A CHE PUNTO SIAMO

29 maggio 2026

Scade il termine per il recepimento della direttiva.

Luglio 2026

La Commissione avvia procedure d'infrazione verso tutti i 27 Stati membri.

Ottobre 2026

L'Italia è ancora senza recepimento e senza piano nazionale di ristrutturazione.

Il punto *La direzione è tracciata, l'attuazione nazionale no: è ora che il contratto va scritto con attenzione.*

Non un'etichetta, ma una leva finanziaria

Che cosa non è

Non è un bollino "immobile green", anche se nella pratica si sente dire "questo edificio è conforme alla Tassonomia".

È una classificazione delle attività economiche sostenibili, con criteri tecnici che dicono quando un'attività è ambientalmente sostenibile.

SU CHE COSA INCIDE

1. Accesso al credito
2. Interesse degli investitori istituzionali
3. Reporting
4. Valore dell'asset

Attenzione *È in movimento: nel 2026 la Commissione ha messo in consultazione la revisione dei criteri tecnici, edifici compresi.*

Perché parliamo di retail

Una delle asset class che per prime, e forse meglio, hanno reagito al cambiamento

1. **I brand chiedono coerenza**
   Le grandi catene hanno politiche di sostenibilità e obblighi di rendicontazione propri, e vogliono immobili coerenti.

2. **Edifici energivori**
   Il peso dei costi energetici sui conti dei tenant è immediatamente visibile.

3. **Luoghi aperti al pubblico**
   In competizione per attrarre visitatori: la sostenibilità diventa anche posizionamento.

Ma anche un caso complesso

Grandi edifici non residenziali: climatizzazione, refrigerazione, parcheggi, parti comuni, coperture per il fotovoltaico.

Molti tenant, con esigenze diverse e spesso con utenze intestate direttamente.

Chi è responsabile di ciascuna componente dell'efficientamento?

Due concetti da non confondere

Green building

Riguarda l'edificio: progettazione, materiali, impianti, prestazioni energetiche e ambientali.

Certificazioni volontarie: LEED, BREEAM, WELL.

Green lease

Riguarda l'uso e la gestione: pattuizioni per una gestione, manutenzione e utilizzo sostenibili dell'immobile.

Oggi copre tutte le componenti ESG, non solo energia e rifiuti.

DOVE SI SCRIVONO LE CLAUSOLE

Nel contratto di locazione, come pattuizioni specifiche.

In un Green Lease Schedule o protocollo d'intesa, utile anche per i contratti già in essere.

Il punto *Non serve un contratto nuovo: serve un contratto tradizionale con obblighi ESG misurabili e allocati.*

Light green e dark green

Light green

Obblighi di collaborazione e best efforts: le parti promuovono comportamenti, senza garantire un risultato.

»

Dark green

Obblighi puntuali e vincolanti, accompagnati da meccanismi rimediali e sanzionatori.

E IN ITALIA?

Più agevole negli immobili certificati gestiti da operatori istituzionali, dove esistono standard e monitoraggi.

Più complesso negli immobili non certificati, dove servono investimenti e oneri organizzativi aggiuntivi.

Il punto *Non esiste una clausola green valida per ogni immobile e ogni tenant.*

La certificazione non è un traguardo definitivo

1

Protocolli di gestione

LEED Operations and Maintenance, BREEAM In-Use

2

Monitoraggi periodici

Consumi, rifiuti, qualità dell'aria

3

Rinnovi e ricertificazioni

La certificazione va mantenuta nel tempo

4

Coinvolgimento dei tenant

Allestimenti, dati forniti, comportamenti

Il contratto fa da ponte

Recepisce gli obblighi del protocollo, li ripartisce tra le parti e stabilisce cosa succede se, per fatto di una di esse, la certificazione è messa a rischio.

Il punto *La perdita di una certificazione è uno dei casi in cui si giustificano i rimedi più incisivi.*

Tre aree di clausole

1

Uso e gestione

- Impianti di climatizzazione e illuminazione
- Manutenzione e sostituzione degli impianti
- Rifiuti, consumi, energia rinnovabile

2

Interventi sull'immobile

- Tenant Fit-Out Policy: materiali, impianti, rifiuti di cantiere
- Rispetto delle certificazioni
- Diritto del landlord di intervenire durante la locazione

3

Dati e monitoraggio

- Misurare le prestazioni
- Verificare gli obiettivi
- Adempiere agli obblighi di rendicontazione

Clausole ricorrenti: energy data sharing · cooperation · efficiency works · renewables · green fit-out · waste · EV charging · reporting · compliance · remedies

Il punto *Senza dati attendibili, la sostenibilità resta una dichiarazione d'intenti.*

Un esempio: il fotovoltaico sulla copertura di un retail park

1

Il tecnico

Quanta energia produce l'impianto?

2

L'economista

Qual è il tempo di ritorno dell'investimento?

3

Il giurista

- A chi spetta l'energia: landlord, tenant, comunità energetica?
- Come si ripartisce il beneficio economico?
- Chi paga manutenzione e sostituzione?
- **Il contratto in essere consente di intervenire sulla copertura?**

Il punto *La domanda tecnica ed economica è una; quelle giuridiche sono molte di più.*

Dati e KPI: le domande da risolvere

In un centro commerciale la proprietà conosce i consumi delle parti comuni, non sempre quelli dei negozi con utenze intestate.

Quali dati?
Energia, acqua, rifiuti, impianti

Con quale frequenza?
Mensile, trimestrale, annuale

Con quali strumenti?
Comunicazioni, contatori, piattaforme, accesso del PM

A carico di chi?
Installazione e gestione dei sistemi di misura

Per quali finalità?
Reporting, benchmarking, certificazioni

Con quali garanzie?
Riservatezza e anonimizzazione

Il dato va contestualizzato

Più consumi possono voler dire inefficienza, ma anche orari più lunghi, più vendite o un'estate più calda.

I KPI devono misurare solo ciò su cui ciascuna parte può davvero incidere.

Una clausola apparentemente tecnica diventa, a tutti gli effetti, una clausola giuridica.

Lo split incentive, in entrambe le direzioni

Il landlord investe ❯ **il tenant risparmia**

- Nuovo impianto di climatizzazione da 1 milione di euro.
- Il risparmio sui consumi va soprattutto ai tenant.

Il tenant investe ❯ **il landlord beneficia**

- Impianti più efficienti, involucro, monitoraggio: a fine locazione il miglioramento resta al proprietario.
- Art. 1592 c.c.: nessuna indennità per i miglioramenti, salvo consenso del locatore.

La domanda *Opex o capex? Un intervento che riduce consumi ed emissioni e aumenta il valore mette in crisi la distinzione classica.*

Un esempio: recupero condizionato al risparmio

€ 1 mln
investimento del landlord nell'impianto

15 anni
vita utile dell'impianto

€ 100.000
risparmio annuo dei tenant (ipotesi)

1. **Baseline** Consumi prima dell'intervento, normalizzati per orari di apertura e clima.
2. **Misurazione** Consumi dopo l'intervento, verificati anche da un tecnico terzo.
3. **Recupero** Quota annua tramite service charge solo nei limiti del risparmio, ad es. una percentuale.
4. **Tetto** Limite massimo annuo. Se il risparmio non c'è, il recupero si riduce o si azzera.

Il risultato *Il tenant non paga mai più di quanto risparmia; il landlord ha un incentivo a fare interventi che funzionano davvero.*

Strumenti di equilibrio, e chi li scrive

1. Compartecipazione agli investimenti
2. Condivisione dei risparmi energetici
3. Riduzione del canone o canone a scaletta
4. Free rent e contributo del landlord ai lavori
5. Nessuna rimessione in pristino per le migliorie
6. Revisione del canone senza caricare al tenant il valore che ha creato

Il ruolo del giurista

Questi meccanismi funzionano solo se diventano clausole precise: chi investe, quanto, con quale ritorno, cosa succede a scadenza o in caso di recesso.

Il giurista li scrive con i numeri del tecnico e del valutatore.

Il punto *In questo campo gli strumenti incentivanti funzionano meglio delle sanzioni e dei divieti.*

Obblighi coerenti con i poteri effettivi

Locatore e conduttore

Sono i destinatari formali degli obblighi ESG.

Ma l'attuazione passa da molte altre figure, spesso presenti in questa sala.

Property manager

Coordina la gestione, primo interlocutore dei tenant

Facility manager

Gestione operativa, manutenzione, efficienza degli impianti

Project manager

Riqualificazioni e interventi sull'immobile

Appaltatori e fornitori

Ricevono a cascata le prescrizioni ambientali

Il punto *Non si chiede al tenant di manutenere impianti centralizzati su cui non ha alcun potere.*

Tecnici e valutatori: il dato diventa valore

Il tecnico. Il contratto crea l'obbligo; il tecnico costruisce la base informativa che dimostra l'adempimento. La qualità del dato diventa una questione contrattuale.

IL VALUTATORE *Non solo green premium: forse più probabile un brown discount*

Costi operativi › **Capex futuri** › **Rischio** › **Finanziabilità** › **Liquidità** › **Valore**

ESG DUE DILIGENCE

Prestazione energetica · consumi storici · capex attesi nei prossimi anni · dati disponibili · esposizione ai rischi climatici · obblighi ESG già assunti verso i tenant

Quattro domande per ogni clausola

"Le parti coopereranno per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità dell'edificio."

Elegante, ma debole: che cosa vuol dire cooperare? Quali obiettivi?

"Il locatore garantisce la conformità a tutti gli standard ESG applicabili."

Forte, e per questo pericolosa: quali standard? Anche volontari, anche futuri? Chi paga?

WHAT	che cosa deve essere fatto
WHO	chi deve farlo
WHEN	entro quando
WHAT IF	che cosa succede se non viene fatto

Il consiglio *Distinguere sempre gli obblighi di legge dagli obiettivi ESG volontari, che vanno negoziati e prezzati.*

Rimedi proporzionati: tre casi

1

Dati non comunicati

- Sollecito formale con un termine
- Accesso diretto ai dati di proprietà o PM
- Addebito dei costi sostenuti

Il rimedio punta al risultato, non alla punizione.

2

Fit-out non conforme

- Violazione formale: correzione e ripristino
- Prestazioni o certificazione compromesse: penali o clausola risolutiva espressa, nei limiti di legge

3

Investimenti di efficientamento

Qui la risposta non sono i rimedi, ma la ripartizione di costi e benefici che abbiamo visto.

Il punto *Se non sappiamo che cosa succede in caso di inadempimento, non abbiamo un obbligo: abbiamo un auspicio.*

Oltre la E: la S e la G

S

Social

Il centro commerciale diventa spazio di aggregazione, servizi e relazione con il territorio.

Anche il mix merceologico può avere obiettivi sociali: salute, benessere, servizi alla persona.

Accessibilità degli spazi e tracciabilità della filiera.

G

Governance

Codici etici, anticorruzione, modelli 231, obblighi informativi e change of control.

Il rinvio a un codice di condotta deve essere determinato e non modificabile unilateralmente.

Il punto *La sostenibilità non deve diventare uno strumento per imporre vincoli sproporzionati.*

Cinque criteri per negoziare un green lease

1. **Obblighi chiari e misurabili** — niente formule generiche
2. **Responsabilità ben allocate** — ciascuno risponde di ciò su cui può incidere
3. **Rimedi proporzionati** — penali e risoluzione solo per le violazioni gravi
4. **Flessibilità** — immobile, certificazioni, capacità del tenant
5. **Equilibrio economico** — costi e benefici ripartiti in modo equo

RICS Code for Leasing Business Premises

Nato per Inghilterra e Galles, è un riferimento di buona pratica.

Negoziazione costruttiva e collaborativa, equilibrio tra gli interessi commerciali delle parti: uno spirito che si adatta bene alle clausole green.

In sintesi *Green Deal, EPBD e Tassonomia cambiano il modo in cui l'immobile è acquistato, finanziato, valutato, gestito e locato.*

Dal green building al green contract

Per il proprietario

proteggere il valore futuro dell'asset

Per il tenant

evitare costi ESG imprevedibili

Per il valutatore

considerare il rischio di obsolescenza

Per il tecnico

produrre dati con rilevanza contrattuale

"Non avremo più soltanto immobili green, ma contratti che consentono all'immobile di restare green per tutto il suo ciclo di vita."

L'ESG entra nei contratti perché il contratto diventi lo strumento per governare la transizione dell'immobile.

Giulia Comparini



Avvocata e Senior Partner di COCUZZA, con oltre trent'anni di esperienza nell'assistenza a società italiane e internazionali, ha sviluppato una specifica competenza nei settori del real estate e del retail, affiancando retailer, proprietà immobiliari, investitori e operatori nelle principali fasi di sviluppo e gestione delle loro attività in Italia.

La sua esperienza comprende la negoziazione e gestione di locazioni commerciali e affitti di ramo d'azienda, operazioni immobiliari, progetti di sviluppo e rigenerazione, aperture e riorganizzazioni di reti retail, nonché la gestione dei rapporti tra operatori commerciali e proprietari di immobili, centri commerciali e high street.

Giulia è membro **RICS** - Royal Institution of Chartered Surveyors dal luglio 2017. Fa parte dell' **Advisory Board di RICS Italia** dal luglio 2020 ed è stata riconfermata per il triennio 2023-2025.

Giulia è inoltre membro di **AGIDI** – Associazione Italiana di Giuristi di Diritto Immobiliare, **AREL** – Associazione Real Estate Ladies, **IDI** – International Distribution Institute e della **Camera degli Avvocati Internazionalisti.**

Giulia è frequentemente invitata come **relatrice a convegni** riguardanti tematiche di diritto immobiliare e commerciale.

Patrizio Cataldo



Patrizio Cataldo è entrato a far parte di COCUZZA nel 2010 ed è socio dello studio.

Nel corso degli anni ha maturato una significativa esperienza in **diritto societario** e **operazioni di M&A**, **transazioni immobiliari** e **contratti commerciali**.

Assiste regolarmente clienti italiani e internazionali in **operazioni straordinarie**, acquisizioni e cessioni di partecipazioni o rami d'azienda, nonché nella negoziazione e redazione di un'ampia gamma di contratti commerciali.

Nel **settore immobiliare**, Patrizio fornisce consulenza ai clienti in relazione a operazioni di investimento, contratti di compravendita**, contratti di locazione** e altri accordi riguardanti, in particolar modo, immobili commerciali. La sua attività è caratterizzata da un'approfondita esperienza negoziale e da una solida comprensione delle esigenze operative e commerciali dei clienti attivi nei settori immobiliare e commerciali.

Patrizio ha altresì maturato una specifica esperienza in materia di **antiriciclaggio**, fornendo assistenza sia in sede giudiziale che stragiudiziale a professionisti e società in relazione a questioni di compliance, ispezioni, sanzioni e procedimenti correlati.

Inoltre, per quanto riguarda le questioni di natura civilistica, si occupa di materie concernenti la responsabilità professionale, inclusa la **responsabilità** di natura **medico-sanitaria**, anche sotto il profilo giudiziale.

Parallelamente alla sua attività professionale, dal 2011 Patrizio collabora con l'Università degli Studi di Milano in qualità di membro delle commissioni d'esame e quale relatore di seminari e lezioni nell'ambito dei corsi di **Diritto Civile** e **Diritto Privato.**

Pier Paolo Bianchi



Pier Paolo è entrato a far parte dello studio nel 2019.

Si occupa di tematiche inerenti alla **contrattualistica** commerciale, interna e internazionale, diritto immobiliare, contenzioso, diritto civile in generale privacy, e-commerce e diritto dei consumatori.

In questi anni, ha acquisito una specifica esperienza in ambito **retail e real estate**, in particolare nelle locazioni, appalti privati, affitti e compravendite immobiliari, sia in ambito commerciale sia residenziale. La sua attività comprende la redazione contrattuale, negoziazione, consulenza, due diligence e il contenzioso correlato a tali ambiti.

In materia di contrattualistica dei centri commerciali, ha offerto consulenza legale in occasione dell'apertura di nuovi centri commerciali e ha gestito gli aspetti organizzativi e operativi correlati, collaborando strettamente con le parti commerciali e i professionisti tecnici coinvolti.

COCUZZA

Spazio per le domande

Avv. Giulia Comparini

Avv. Patrizio Cataldo

Avv. Pier Paolo Bianchi

Il presente documento è stato elaborato da COCUZZA e reso disponibile a mero scopo informativo. Il presente documento è aggiornato alla data indicata sulla prima pagina. Le informazioni contenute nel presente documento, di cui non si garantisce la completezza, non costituiscono né un parere legale, né un esame esaustivo della materia, né possono sostituirsi a un parere rilasciato su specifiche questioni concrete. COCUZZA non può essere ritenuto responsabile per eventuali danni, diretti o indiretti, derivanti dall'utilizzo improprio del presente documento o del suo contenuto o comunque connessi al suo utilizzo. Il presente documento non può essere riprodotto, distribuito o pubblicato in tutto o in parte, per qualsiasi scopo, senza l'espressa autorizzazione da parte di COCUZZA. Per qualsiasi ulteriore chiarimento si prega di contattare COCUZZA.

COCUZZA

Milano
via San Giovanni sul Muro 18
20121 Milano
T. +39 02 86 60 96

Bologna
via de' Carbonesi 6
40123 Bologna
T. +39 051 33 07 61

22 rue de la Paix
75002 Paris
France*
T. +33 (1) 89 16 47 90

*Professional address of our partner Lisa Alice Julien, in accordance with Article P.31 of the Paris Bar Internal Regulations

www.cocuzza.it