

Accordi Collaborativi

Proposta di un modello contrattuale Project Partnering + Cost Plus Fee



In collaborazione con



**Green
Building
Council
Italia**

oice

Associazione delle organizzazioni di ingegneria
di architettura e di consulenza tecnico-economica

Position Paper

Accordi Collaborativi

Proposta di un modello contrattuale
Project Partnering + Cost Plus Fee

Prima edizione: febbraio 2025

È vietata la riproduzione anche parziale dei testi.
Tutti i diritti sono riservati.

A cura di

Eugenio Kannès, *CEO Brioschi Sviluppo Immobiliare SpA*

INDICE

Executive Summary	9
Prefazione	11
Crediti	15
VERSO NUOVE FORME CONTRATTUALI	
1. Le criticità dei contratti a corpo e l'alternativa degli Accordi Collaborativi	17
2. Principi generali e <i>ESG Compliance</i>	18
3. Il campo di applicazione degli Accordi Collaborativi	19
4. L'utilizzo degli Accordi Collaborativi: difficoltà e vantaggi	20
5. Il "Modello Base": Project Partnering + Cost Plus Fee	21
6. Principali caratteristiche del "Modello Base"	22
7. Modalità di selezione delle imprese	23
8. Scelta del progetto definitivo come base di riferimento per l'appalto PP+CPF	23
9. Dettagli e modalità attuative del "Modello Base"	25
Allegato 1 Modalità Applicative	
1. Ruolo dell'impresa generale	28
1.1 Appalto General Contractor	28
1.2 Appalto Main Contractor + Nominated Subcontractors (MC+NSc)	28
2. Modalità di selezione degli Appaltatori	29
2.1 TP, GMP e Incentive Fee prefissati	29
2.2 TP e Incentive Fee prefissati, GMP definito a seguito della fase di PP	29
2.3 Incentive Fee prefissata, GMP indicato dall'appaltatore	29

3. Documentazione necessaria per gara d'appalto e contratto	30
4. Principali condizioni economiche, operative e contrattuali del Modello Base PP+CPF	31
4.1 Principi generali	31
4.2 Responsabilità delle parti	31
4.3 Comitato Esecutivo	31
4.4 Struttura dei costi e composizione della Fee	31
4.5 Prezzo dell'appalto	32
4.6 Progettazione esecutiva e costruttiva	32
4.7 Piani della sicurezza	33
4.8 Ruolo del Project Management, della Direzione Lavori e della Direzione Artistica	33
4.9 Procurement	34
4.10 Contabilità industriale	34
4.11 Pagamento del corrispettivo	34
4.12 Gestione delle varianti	35
Appendice 1 Costi indiretti di cantiere	36
Allegato 2 Tematiche ESG	
Premessa	41
Accordi Collaborativi, applicazione qualitativa dei criteri ESG	42
Metriche ESG di riferimento	42
Performance ESG nelle modalità applicative contrattuali	45

EXECUTIVE SUMMARY

Il settore immobiliare e quello delle costruzioni sono caratterizzati da un tasso di innovazione e da un indice di produttività che si collocano ai livelli più bassi nella graduatoria dei settori economici.

Si potrebbe parlare a lungo di quali siano le cause di questo gap, ma pensiamo sia più utile concentrarsi su ciò che si può fare per colmarlo. E da questo punto di vista le parole chiave, a nostro parere, sono tre: *Digitalizzazione*, *Industrializzazione* e *Collaborazione*.

In questa sede cerchiamo di affrontare l'ultima, la *Collaborazione*. Quando parliamo di innovazione di processo nel nostro settore, l'importanza della contrattualistica è ampiamente sottovalutata. Se ne parla poco, e si sperimenta ancora meno: il che è strano, perché il prodotto edilizio è tipicamente il frutto dell'interazione tra molti soggetti diversi, e la qualità del risultato non può non dipendere da come vengono regolati i rapporti tra gli attori di questa lunga filiera.

Chi abbia avuto l'occasione di operare da tutte e due le parti della barricata che di fatto divide chi commissiona da chi realizza l'opera, avrà avuto modo di constatare quanta poca trasparenza ci sia anche nell'ambito di rapporti apparentemente non conflittuali, e quanto aiuterebbe poter instaurare un rapporto di reale, e non solo formale, collaborazione. *Collaborazione* e *Trasparenza*, due parole da tenere a mente.

Ci siamo ormai, da molti anni, abituati ad un unico *standard* contrattuale, il contratto a corpo sulla base di un progetto esecutivo, o presunto tale, che le imprese devono dichiarare di aver esaminato e di considerare completo ed eseguibile. Uno schema che piace molto ai committenti per la sua semplicità, il trasferimento massivo di oneri e responsabilità sulle imprese e la predeterminazione del risultato in termini di costi, tempi e qualità. Ma chiunque abbia frequentato i cantieri sa quanto questa garanzia di risultato finale sia spesso solo apparente e che, quando emergono problemi sul progetto per andare avanti occorre risolverli, qualunque cosa sia scritta nei contratti.

Inoltre, gli eventi che hanno caratterizzato questi ultimi anni ci hanno fatto comprendere quanto poco i contratti tradizionali siano blindati, e come mal si adattino alle situazioni impreviste; ma anche solo alle varianti in corso d'opera, che oggi più che mai per gli operatori immobiliari costituiscono, spesso, una necessità.

In questo documento si vuole proporre uno schema contrattuale diverso, basato per l'appunto su *Collaborazione* e *Trasparenza*. Un modello già sperimentato in altri paesi, che prevede la partecipazione dei costruttori - imprese generali e specializzate, produttori di componenti - allo sviluppo del progetto esecutivo (*Project Partnering*), e modalità trasparenti di formazione del prezzo e di gestione dell'appalto (*Open book – Cost Plus Fee*).

Una forma contrattuale certamente più impegnativa da gestire, e quindi non adatta a tutte le situazioni, ma che nel caso di opere di importo e/o complessità tecniche significative può offrire molti vantaggi, in termini di riduzione della conflittualità, compressione dei tempi, adattabilità a imprevisti e a varianti, qualità del risultato e, non ultima, compliance ai criteri ESG.

PREFAZIONE

Le alleanze fondate su valori condivisi rappresentano il motore essenziale per affrontare le sfide più complesse e creare un impatto positivo e duraturo. Il proverbio africano "da soli si va veloci, ma insieme si va lontano", incarna perfettamente l'essenza dei processi collaborativi, che aggregano competenze, risorse e visioni, armonizzandole per generare un valore collettivo in grado di perdurare nel tempo. Il Position Paper "Accordi Collaborativi", si pone come guida strategica per promuovere partnership efficaci e metodologie di cooperazione nel settore delle costruzioni, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza e la sostenibilità dei progetti. Il documento, coordinato da Eugenio Kannès, CEO di Brioschi Sviluppo Immobiliare SpA e frutto del contributo di numerosi esperti del settore, è un **manifesto che invita ad adottare un approccio consapevole e strutturato alle collaborazioni**.

Il ruolo fondamentale delle Alleanze

Le partnership strategiche non sono semplici accordi operativi, ma vere e proprie alleanze basate su fiducia reciproca, visione comune e obiettivi chiari. Questi pilastri consentono non solo di ottimizzare tempi, costi e rischi, ma di migliorare sensibilmente le performance operative e di ampliare la capacità innovativa delle parti coinvolte. La cooperazione, dunque, diventa una leva indispensabile per creare ecosistemi più resilienti e per promuovere modelli economici e ambientali sostenibili.

Il Project Partnering e i Accordi Collaborativi

Nel contesto del Project Partnering, la collaborazione assume una forma evoluta, incentrata sull'equità e sulla trasparenza nei rapporti tra tutti gli attori: imprese, committenti, progettisti e stakeholder. Questo modello innovativo si fonda sull'integrazione di metriche ESG e sulla condivisione degli obiettivi sin dalle prime fasi di progettazione. Il risultato è la creazione di **opere che rispettino i più alti standard di efficienza economica, sostenibilità ambientale e responsabilità**

sociale. Gli "Accordi Collaborativi" delineano, così, un quadro metodologico che allinea gli interessi delle parti agli obiettivi globali di sostenibilità, come gli **SDGs** (Obiettivi di Sviluppo Sostenibile). L'adozione di questi contratti non solo migliora la qualità dei progetti, ma apre nuove possibilità per integrare protocolli energetico-ambientali e promuovere strategie ESG lungo tutto il ciclo di vita delle costruzioni (cradle-to-gate).

L'Impegno del Green Building Council Italia

Da oltre 15 anni, il Green Building Council Italia si distingue come un attore di riferimento nella promozione della sostenibilità attraverso la collaborazione con la filiera delle costruzioni e come guida in ambito sostenibile. Convinto che i progetti di valore debbano essere costruiti su alleanze solide tra persone e pianeta, il GBC vede negli "Accordi Collaborativi" uno strumento chiave per accelerare la transizione verso un futuro più sostenibile. Il Green Building Council Italia sostiene con forza l'importanza di politiche e strategie che valorizzino le partnership come fattore determinante per il successo delle iniziative.

Un Futuro Condiviso

Questo Position Paper non è, dunque, solo un documento tecnico, ma un invito ad agire. L'obiettivo è ambizioso: costruire un futuro in cui innovazione, sostenibilità e cooperazione siano i cardini di una trasformazione positiva per il pianeta e le comunità.

La strada è chiara: attraverso alleanze fondate su valori condivisi e una visione comune, possiamo accelerare la transizione verso un modello economico e sociale più equo e sostenibile.

Costruiamo il futuro insieme, veloci nel passo e ambiziosi nel traguardo!


Presidente Green Building Council Italia

È con piacere che presento questo Position Paper sugli **Accordi Collaborativi**, un tema che, come riportato nell'Executive Summary, rappresenta una parte fondamentale per lo sviluppo futuro del settore delle costruzioni.

Il settore immobiliare e delle costruzioni, come la maggior parte dei settori industriali, si trova oggi di fronte alla sfida cruciale dell'innovazione. **Innovare, per il nostro settore, significa digitalizzare i processi, industrializzare le tecniche costruttive e, non ultimo, collaborare in modo trasparente ed efficace.**

Il processo edilizio, come definito nelle norme UNI, è una sequenza organizzata di fasi che portano dal rilevamento delle esigenze della committenza-utenza di un bene edilizio al loro soddisfacimento attraverso la progettazione, la produzione, la costruzione e la gestione del bene stesso (UNI 10838).

Questo processo si caratterizza per la sua peculiare complessità, data da diversi fattori, non ultimo la molteplicità dei soggetti coinvolti, in numero notevolmente maggiore a qualunque altro processo industriale.

Per questa ragione, l'adozione di procedure che favoriscano la **Collaborazione**, con l'obiettivo di far convergere gli obiettivi e gli interessi della molteplicità di attori coinvolti, è un elemento chiave. Questa esigenza è valida da diversi anni, ma diventa ancora più urgente con il crescere della complessità e delle prestazioni che richiediamo al prodotto edilizio.

La **Collaborazione**, parola chiave di questo documento, rappresenta un cambiamento radicale nel modo in cui intendiamo la contrattualistica e le relazioni tra i vari attori della filiera edilizia.

La qualità del prodotto finale, infatti, è strettamente legata alla qualità delle interazioni tra tutti i soggetti coinvolti, dalla progettazione alla realizzazione. La genesi stessa di questo Position Paper e i soggetti coinvolti nella sua

redazione rappresentano un primo esempio di **Collaborazione**, essendo coinvolti più attori della filiera.

Questo Position Paper propone un modello contrattuale innovativo che pone la **Collaborazione** e la **Trasparenza** al centro. Non si tratta di una soluzione adatta a tutte le situazioni, ma per opere di significativa complessità e importanza, i vantaggi riportati nell'executive summary sono chiari: riduzione delle conflittualità, compressione dei tempi, adattamento efficace a imprevisti e varianti, miglioramento della qualità del risultato e conformità ai **criteri ESG**.

Spero che questo documento possa stimolare una riflessione profonda e portare a un'adozione sempre più diffusa di pratiche collaborative e trasparenti nel nostro settore. **Solo attraverso un impegno congiunto possiamo affrontare le sfide del futuro e garantire uno sviluppo sostenibile e innovativo.**



Giorgio Lupoi
Presidente OICE

CREDITI

Coordinamento e testo a cura di *Eugenio Kannès*

Hanno collaborato alla redazione del presente documento:

Luca Benetti, *PICHLER project*

Wilmer Berton, *Bestmind*

Marco Brugo, *Ai Engineering - OICE*

Franco Daniele, *Tecnostrutture*

Antonello Magliozzi, *Arcadis Italia - GBC Italia*

Roberto Mangiavacchi, *Impresa Percassi*

Nicola Pacini, *Drees & Sommer Italia*

Filippo Pagliani, *Park Associati*

Massimo Recalcati, *CEAS - OICE*

Francesco Sanna, *K&L Gates*

Si ringraziano:

Emiliano Cacioppo, *CMB Carpi*

Luigi Colombo, *Colombo Costruzioni*

Regina De Albertis, *Assimpredil ANCE*

VERSO NUOVE FORME CONTRATTUALI

1. Le criticità dei contratti a corpo e l'alternativa degli Accordi Collaborativi

L'Empire State Building, a suo tempo l'edificio più alto del mondo, fu realizzato tra il 1929 e il 1931 in soli 18 mesi, compresa la demolizione dell'edificio preesistente. Il nuovo grattacielo fu costruito in 14 mesi. L'appalto, basato sostanzialmente su una formula che oggi definiremmo *Project Partnering + Cost Plus Fee*, si chiuse con un risparmio sia sui tempi che sui costi previsti dal contratto.

Non si possono certo fare confronti con i nostri tempi, allora c'erano poche regole e abbondante disponibilità di manodopera a basso costo, disposta a correre gravi rischi. Ma l'edificio era enorme, i mezzi disponibili non paragonabili a quelli attuali; l'Empire State Building resta ancora oggi una dimostrazione storica delle potenzialità offerte da questo tipo di contratti, che oggi chiamiamo *collaborativi*.

Per contro, si potrebbero citare molti esempi di opere importanti, realizzate con contratti a corpo basati su progetti esecutivi, dove costi e tempi previsti sono stati clamorosamente disattesi.

Le lacune del progetto esecutivo, e il mancato coinvolgimento nella sua fase di sviluppo delle imprese generali e specialistiche, e dei produttori di componenti (ovvero, l'insieme di forze produttive depositarie del know-how tecnologico-costruttivo), costituiscono le principali fonti di problemi in sede realizzativa.

Anche se in Italia è particolarmente accentuato, il problema esiste anche in altri paesi, storicamente più attrezzati: il che fa pensare che le ragioni non stiano solo nel poco tempo e nelle poche risorse che noi usiamo dedicare alla fase progettuale, ma anche nella maggiore complessità tecnologica delle costruzioni attuali, nella normativa sempre più complessa e nelle performance sempre più spinte richieste agli edifici. Oltre a una certa ricerca architettonica di continua originalità.

Tutto questo rende difficile progettare bene senza un coinvolgimento diretto di chi produce i componenti e realizza le opere, cosa invece usuale in altri settori produttivi. Si è osservato che: ***"In no other important industry is the responsibility for the design so far removed from the responsibility for production"*** (Mosey, David, *Early Contractor Involvement in Building Procurement*).

Guardando la realtà italiana, il settore delle costruzioni è considerato uno degli ambiti produttivi a più basso tasso di innovazione, lo è anche nella contrattualistica degli appalti. Ormai da molti anni ci siamo abituati al contratto "a corpo", di norma basato su un progetto esecutivo: una forma di appalto apprezzato dai committenti per la sua semplicità e per l'apparente certezza del prezzo, cosa ovviamente gradita anche al sistema finanziario. Semplice da appaltare, facile da contrattualizzare; tutto sommato anche relativamente semplice da gestire, se pur con tutte le disfunzioni che chiunque abbia seguito qualche cantiere conosce.

I committenti cercano di cautelarsi con contratti in cui l'appaltatore si fa carico di ogni onere,

responsabilità e rischio, e dichiara di aver esaminato il progetto esecutivo predisposto dal committente e di ritenerlo completo ed eseguibile, anche se spesso non è vero. I progetti hanno quasi sempre delle lacune, e il tempo normalmente messo a disposizione delle imprese per elaborare le offerte, oltre al gran numero di gare a cui devono partecipare per assicurarsi un portafoglio sufficiente, non consentono un reale approfondimento del progetto.

Lo squilibrio nella distribuzione dei rischi imprenditoriali, e la mancanza di trasparenza e fiducia reciproca nei rapporti, crea inevitabilmente conflittualità, anziché collaborazione tra le parti per il raggiungimento di obiettivi condivisi. Anche per questo, confidare che i contratti a corpo garantiscano realmente i risultati attesi in termini di qualità, tempi e costi è abbastanza illusorio. Se il potere contrattuale che questi contratti riservano al committente può portare a comporre a suo favore i contenziosi economici - e non è sempre detto che sia così - difficilmente consente di ottenere il miglior risultato in termini di qualità, sicurezza e durata degli interventi.

Inoltre, l'instabilità di questi ultimi anni ha evidenziato quanto poco i contratti tradizionali siano realmente "blindati", e quanto mal si adattino a situazioni impreviste. E se alcuni fattori di instabilità, quali la pandemia e l'aumento dei tassi, sono stati superati o sono in via di superamento, altri - quali quelli geopolitici, con i loro riflessi sui prezzi e la disponibilità di materiali - permangono, così come il consistente e generalizzato aumento dei costi di costruzione verificatosi negli ultimi anni, che sta mettendo in crisi molte operazioni immobiliari.

Per ridurre i costi di costruzione occorre ottimizzare i progetti attraverso una stretta collaborazione tra progettisti, imprese e filiera produttiva, privilegiando soluzioni costruttive industrializzate e tecnologie Off-Site.

Le principali criticità dei contratti tradizionali sono quindi riassumibili in 4 punti:

- ✓ **la netta contrapposizione di interessi tra le parti e lo squilibrio nella ripartizione dei rischi imprenditoriali**, che generano conflittualità anziché collaborazione per il raggiungimento di obiettivi condivisi;
- ✓ **la mancanza di flessibilità**, e quindi di capacità di assorbire eventi imprevisti o varianti in corso d'opera. Quest'ultima spesso necessarie per consentire agli operatori immobiliari di seguire le esigenze, in continua evoluzione, dei mercati e dei clienti;
- ✓ **la limitata possibilità di comprimere la durata delle operazioni**, perché le fasi di progettazione, appalto e costruzione devono necessariamente svilupparsi in successione;
- ✓ **il mancato coinvolgimento delle imprese nello sviluppo del progetto esecutivo**, che viene imposto e non costruito con il loro contributo.

Quest'ultimo è uno degli aspetti più critici: **non coinvolgere le imprese nella progettazione implica da una parte perdere o ridurre la possibilità di utilizzare il loro know-how tecnologico ai fini dell'ottimizzazione di qualità, tempi e costi, dall'altra non riuscire a responsabilizzarle pienamente sul progetto.**

2. Principi generali e ESG Compliance

Un altro aspetto che occorre considerare nella scelta dei modelli contrattuali è la *compliance* ai criteri ESG, che costituiscono ormai anche nel Real Estate un "must have, not only nice have". **Rapporti contrattuali squilibrati e conflittuali, e/o economicamente non sostenibili, non possono essere considerati ESG compliant, per le loro potenziali ricadute sulla filiera e i conseguenti impatti sociali negativi.** Inoltre, la collaborazione tra i vari soggetti coinvolti nella

progettazione e realizzazione di un'opera costituisce un criterio di equità, rispondendo anche a uno degli obiettivi dell'Agenda 2030 delle NU (SDG n. 17, "Partnership for the Goal").

Anche il legislatore italiano, nell'ultima riforma del Codice degli Appalti Pubblici (D. Lgs. 36/2023), ha colto la necessità di basare il rapporto tra stazioni appaltanti e operatori economici su una serie di principi generali, tra cui:

- ✓ **il principio della fiducia** nell'azione legittima, trasparente e corretta dei contraenti;
- ✓ **il principio di buona fede e di tutela dell'affidamento**, attraverso comportamenti improntati alla buona fede e alla tutela dell'affidamento sul legittimo utilizzo del potere contrattuale;
- ✓ **il principio di conservazione dell'equilibrio contrattuale**, anche al sopravvenire di circostanze straordinarie e imprevedibili.

Gli accordi collaborativi mirano proprio al rispetto di questi principi generali, e alla creazione di rapporti contrattuali equilibrati e non conflittuali.

Una completa e strutturata applicazione dei criteri ESG agli accordi collaborativi comporta l'introduzione di allegati contrattuali dedicati, che individuino gli obiettivi da raggiungere, e di metriche di riferimento per verificarne l'attuazione. Così come appare opportuna la presenza di una figura che garantisca il coordinamento dei processi e il raggiungimento degli obiettivi prefissati, individuabile nel *Project Manager*, che dovrebbe assumere anche il ruolo di *Sustainability Manager*.

Si rimanda per l'approfondimento di questi aspetti al documento "Tematiche ESG" in allegato.

3. Il campo di applicazione degli Accordi Collaborativi

Le considerazioni sopra esposte non portano ad affermare che il contratto a corpo debba o possa essere abbandonato. Negli appalti di importo o di complessità limitata resta l'opzione più praticabile, e la potenziale conflittualità indotta può essere mitigata da clausole contrattuali più equilibrate. Inoltre, gli accordi di tipo collaborativo richiedono una gestione più complessa e maggiori competenze, che non tutte le stazioni appaltanti e le imprese posseggono e sono in grado di affrontare.

Interventi di importo e/o complessità significativa, che inevitabilmente amplificano il rischio di risultato e, per contro, presuppongono strutture di committenza e d'impresa dotate di risorse e competenze adeguate, meriterebbero uno sforzo per valutare modalità contrattuali alternative.

In sostanza, potremmo definire i progetti che si prestano all'applicazione degli accordi collaborativi come "progetti evoluti", in quanto nelle economie mature, per soddisfare le esigenze sempre maggiori e più complesse della società e dell'industria, **l'attività di costruzione ha assunto nuove caratteristiche e deve rispondere a nuovi requisiti**, tra cui:

- ✓ **la complessità dell'organismo edilizio**: sempre maggiore, in relazione alle evoluzioni tecnologiche e normative, ai requisiti sempre più numerosi e stringenti a cui gli edifici devono rispondere (ambientali, energetici, acustici, antincendio, ecc.) e alle certificazioni che ne attestano le prestazioni (quali LEED, BREEAM, GBC Italia, Casa Clima, WELL, WiredScore);

- ✓ **la necessità di riduzione dei tempi del processo edilizio:** il tempo, sia nelle operazioni immobiliari che in quelle industriali è un fattore determinante e con impatti significativi sui parametri economici (costi e ricavi) e finanziari;
- ✓ **la flessibilità rispetto alle variazioni in corso d'opera:** flessibilità che può essere *necessaria*, nel caso in cui, per vari motivi, non è possibile o non si vuole effettuare tutte le valutazioni progettuali a priori, o *strategica*, quando occorre rendere la costruzione aderente alle esigenze dell'utente finale, che non è potuto intervenire nella fase progettuale. Si tratta di condizioni ormai molto frequenti: si pensi ad esempio al settore residenziale, dove si tende a soddisfare il più possibile le richieste di personalizzazione manifestata dai clienti, o a quello degli uffici, dove l'individuazione dei *tenant* e/o la messa a punto del *fit-out* degli spazi interni avviene spesso in corso d'opera. O ancora, al recente sviluppo dei Data Center, la cui velocissima evoluzione tecnologica richiede frequenti cambiamenti durante l'esecuzione dei lavori.

4. L'utilizzo degli Accordi Collaborativi: difficoltà e vantaggi

Le resistenze all'introduzione degli accordi collaborativi da parte dei committenti sono principalmente legate alle preoccupazioni per la maggiore complessità di gestione rispetto all'appalto a corpo, sistema consolidato e conosciuto, e al timore di perdere il potere contrattuale e la visibilità sul risultato economico che il modello tradizionale apparentemente garantisce.

Timori derivanti anche dall'assenza, nel mercato italiano, di standard contrattuali e prassi operative consolidate. A ciò si aggiunge una certa diffidenza del sistema bancario, che vede nel tradizionale appalto a corpo il miglior sistema per una chiara allocazione del rischio sulle imprese, ed una liberazione dallo stesso del committente finanziato. Anche se, nella prassi, si assiste spesso al fenomeno opposto.

A fronte di queste oggettive difficoltà, sono molti i vantaggi che possono derivare da una corretta applicazione degli accordi collaborativi in termini di risultato complessivo, che è sempre dato dalla sommatoria di qualità, tempi e costi.

Dal punto di vista della qualità e completezza del progetto esecutivo, per i motivi già accennati, risulta evidente l'importanza del coinvolgimento anticipato nello sviluppo del progetto dei primi depositari del know-how tecnologico e costruttivo, ovvero le imprese generali, le imprese specializzate e i produttori di componenti.

Imprese che, in questo modo, possono conoscere approfonditamente il progetto e contribuire a svilupparlo, e possono quindi davvero responsabilizzarsi della sua adeguatezza e completezza, e garantirla anche in termini contrattuali.

Riguardo poi alla fase esecutiva, **ci sono diversi casi in cui l'appalto *Open Book - Cost Plus Fee* non costituisce un'alternativa al contratto a corpo, ma il sistema più efficace per raggiungere il miglior risultato, per non dire una scelta obbligata.** In particolare, quando non è possibile predeterminare in modo attendibile il prezzo finale dell'opera, o sarebbe molto rischioso farlo.

Ci si riferisce, ad esempio, all'ambito dei c.d. **programmi *Fast Track***, quando per ridurre i tempi complessivi di un'operazione si parte con i lavori avendo a disposizione solo una parte del

progetto. Oppure, ai casi in cui è noto in partenza che occorrerà apportare modifiche o integrazioni significative al progetto da appaltare; o ancora, nel caso di ristrutturazioni o restauri complessi, dove risulta difficile individuare a priori la reale entità e/o tipologia dei lavori da effettuare.

5. Il “Modello Base”: Project Partnering + Cost Plus Fee

Gli accordi collaborativi sono una vasta categoria, che comprende molte forme diverse di rapporti contrattuali tra i committenti e gli altri attori che intervengono nel processo progettuale e realizzativo: tutte caratterizzate, in misura più o meno marcata, dall'obiettivo di istituire relazioni collaborative e costruttive tra le parti, attraverso un “allineamento” dei rispettivi interessi, che nei contratti tradizionali sono invece strutturalmente confliggenti.

Per favorire la diffusione delle forme contrattuali alternative si è ritenuto utile mettere a punto un modello di accordo collaborativo che possa essere assunto come riferimento, di seguito definito “Modello Base”, basato su principi di pragmatismo e flessibilità per cercare di superare gli ostacoli che hanno finora reso difficile lo sviluppo in Italia di queste modalità di appalto.

Si è rinunciato quindi, ad esempio, a riproporre modelli basati su veri e propri “contratti di collaborazione”, che prevedono il coinvolgimento di tutti gli attori del processo fin dalle fasi iniziali di concezione del progetto. Modelli sicuramente virtuosi, che puntano a massimizzare il contributo delle imprese allo sviluppo del progetto, ma che risultano molto complessi da gestire e difficilmente applicabili nel nostro contesto; ciò anche a causa delle comprensibili resistenze da parte di committenti a individuare gli appaltatori senza una gara, e in assenza di un progetto (o in presenza di un semplice concept) e quindi di un budget attendibile.

Si è inoltre cercato di evitare rigidità applicative, indicando uno schema di riferimento che, a seconda delle esigenze e preferenze di committenti, può essere declinato in modi diversi.

Il lavoro si è concentrato sulle forme di progettazione partecipata denominate *Project Partnering* o *Design Assist* e sulle modalità di appalto *Open Book - Cost Plus Fee*, strumenti già da tempo diffusi nei Paesi anglosassoni e del Nord Europa, e talvolta utilizzati anche in Italia.

Il coinvolgimento anticipato delle imprese nella fase progettuale implica la necessità di selezionare gli appaltatori su basi progettuali meno definite, il che mal si concilia con la fissazione di un prezzo forfettario, al cui attendibilità dovrebbe poggiare su un progetto esecutivo; di qui l'utilità di associare al *Project Partnering* forme contrattuali *Open Book - Cost Plus Fee*, che danno la possibilità di appaltare un'opera predefinendo un obiettivo di costo, ma non un prezzo chiuso.

Il Governo Federale Statunitense è stato il primo committente dell'era moderna ad utilizzare in modo sistematico i contratti *Open Book - Cost Plus Fee*, a partire dalla Seconda Guerra Mondiale per incentivare la produzione industriale bellica, e ne detiene il primato di utilizzo, sia in termini di numero di commesse che di volume economico appaltato. La ragione di questo ampio utilizzo, in ambiti caratterizzati da importi elevati, complessità tecnologica e urgenza quali ad esempio quelli delle costruzioni navali – per molti versi assimilabili alle costruzioni edilizie – risiede prevalentemente nella grande flessibilità del metodo, che permette di iniziare la produzione quando il progetto non è ancora stato completamente definito, riducendo in modo sostanziale i tempi di consegna.

6. Principali caratteristiche del “Modello Base”

Il modello proposto unisce quindi la modalità di coinvolgimento dei costruttori nello sviluppo del progetto, denominata *Project Partnering*, con quella di determinazione dei costi e contabilizzazione delle opere denominata *Open Book - Cost Plus Fee* (di seguito, assieme al *Project Partnering*, PP+CPF).

L'affidamento dell'appalto non avviene stabilendo un prezzo fisso e forfettario (*Lump Sum*), il che richiederebbe un progetto sviluppato a livello esecutivo, ma sulla base di un “prezzo obiettivo” (*Target Price*, TP) e di un “prezzo massimo garantito” (*Guaranteed Maximum Price*, GMP), il che rende possibile il coinvolgimento anticipato delle imprese nelle fasi di sviluppo del progetto e nelle attività di procurement.

Il *Target Price* rappresenta il prezzo di riferimento, assunto come obiettivo nel budget dell'operazione immobiliare, che le Parti si propongono di rispettare, e possibilmente migliorare, sia in fase di sviluppo del progetto esecutivo che in fase realizzativa. **Il *Guaranteed Maximum Price* è invece il prezzo massimo che l'appaltatore si impegna in ogni caso a non superare**, assumendosene il rischio. Un prezzo che rende comunque sostenibile l'operazione immobiliare, sia pure con una riduzione del margine atteso dal committente.

Il committente può, in alternativa, indicare in fase di gara d'appalto solo il TP, e stabilire a seguito all'attività di *Project Partnering*, sulla base di una migliore conoscenza del progetto e dei prezzi, il GMP, che in questo caso costituisce in fase esecutiva sia l'obiettivo che la soglia di prezzo non superabile (TP e GMP si unificano).

L'opera, attraverso la sua *Work Breakdown Structure* (WBS) viene scomposta in “pacchetti” di sub-appalti e sub-forniture omogenee, che vengono messi in gara dall'impresa generale attraverso un'attività di *procurement* che, nell'appalto CPF, viene svolta in modo trasparente assieme al committente.

È necessario prevedere anche una *Incentive Fee* (IF), ovvero una ripartizione percentuale tra committente e appaltatore dei possibili risparmi ottenuti rispetto al TP (o, in sua assenza, rispetto al GMP), per motivare l'appaltatore a ricercare l'ottimizzazione dei costi al fine di incrementare l'utile minimo già garantito dalla Fee.

La modalità di appalto CPF è facilitata dal fatto che le moderne imprese generali di costruzioni (*General Contractor*) non eseguono – salvo eccezioni – le lavorazioni attraverso manodopera propria, bensì avvalendosi di sub-affidatari (di opere, noli a caldo e a freddo, materiali e apparecchiature, servizi).

Gli importi dei pacchetti così affidati costituiscono i c.d. **Costi Diretti** delle lavorazioni che compongono l'opera. Essendo le attività di determinazione dei Costi Diretti, attraverso il *procurement*, svolte in modo trasparente e condiviso, è facile comprendere come questo risolve alla base tutti i problemi che in un appalto a corpo nascono dalla necessità di valutare in contraddittorio e con formule complesse le variazioni dei costi dei materiali (revisione prezzi) e le varianti in corso d'opera.

Per realizzare l'opera l'impresa mette a disposizione una specifica organizzazione di cantiere, e sostiene i costi per l'impianto, lo smobilizzo e la gestione del cantiere, nonché per le prestazioni e le obbligazioni previsti dal contratto d'appalto (assicurazioni, fidejussioni, progettazione costruttiva, progetto *as-built*, ecc.): un complesso di costi denominati **Costi Indiretti** di cantiere (Costi Indiretti). Deve inoltre coprire una parte del costo della propria organizzazione di sede, le

c.d. **Spese Generali** aziendali (Spese Generali), e ottenere l'**Utile** atteso (Utile). L'insieme di tutte queste voci costituisce la **Fee**, che deve essere aggiunta ai Costi Diretti per determinare al prezzo finale dell'opera.

Infine, l'appaltatore deve essere rimborsato del costo del personale tecnico messo a disposizione durante la fase del PP per l'assistenza allo sviluppo del progetto esecutivo (i **Costi PP**), e, ovviamente, dei **Costi della Sicurezza** individuati nel PSC.

In sintesi, in questo modello il prezzo dell'appalto viene determinato come segue:

$$\text{Prezzo} = \text{Costi PP} + \text{Costi della Sicurezza} + \text{Costi Diretti} + \text{Fee} (= \text{Costi Indiretti} + \text{Spese Generali} + \text{Utile}) + \text{Incentive Fee} \leq \text{Target Price} < \text{Guaranteed Maximum Price}$$

7. Modalità di selezione delle imprese

La selezione degli appaltatori può avvenire, come nel caso degli appalti tradizionali, sulla base di parametri sia quantitativi che qualitativi. Per quanto riguarda i parametri economici si può chiedere agli appaltatori di offrire il TP e/o il GMP e/o l'*Incentive Fee*, ma anche nel caso in cui questi parametri siano prefissati dal committente e confermati dalle imprese in sede di gara (opzione che si ritiene preferibile), resta sempre un parametro economico importante che le imprese dovranno quotare in sede di gara, e che è anche rappresentativo della loro specifica capacità organizzativa, ovvero l'importo della Fee.

A questo riguardo, in sede di gara, **occorre chiedere alle imprese concorrenti la scomposizione della Fee nelle tre voci Costi Indiretti, Spese Generali e Utile, dato indispensabile per una corretta gestione delle varianti e di eventi imprevisti in sede esecutiva. È poi necessario chiedere una scomposizione analitica dei Costi Indiretti**, possibilmente sulla base di un format allegato alla richiesta di offerta: questo sia per la rilevanza economica di questa voce di costo, sia perché consente un giudizio e un confronto sull'organizzazione di cantiere e sulle risorse che le imprese concorrenti intendono mettere a disposizione.

8. Scelta del progetto definitivo come base di riferimento per l'appalto PP+CPF

Il Modello Base prevede che lo stato di avanzamento progettuale su cui attivare l'appalto CPF+PP sia quello che in Italia viene chiamato “progetto definitivo”.

Questo corrisponde al livello di definizione progettuale normalmente utilizzato per la richiesta del titolo abilitativo dell'opera, sviluppato però, in questo caso, con un livello di approfondimento che consenta di elaborare un credibile computo metrico estimativo (CME), seppur in forma semplificata rispetto a quello ricavabile da un progetto esecutivo, e un capitolato tecnico che definisca le principali

scelte tecnologiche e impiantistiche, in modo da consentire una valutazione attendibile del costo dell'opera e delle sue caratteristiche. Qualcosa di più simile, rispetto a ciò che a volte si richiede per il titolo abilitativo (che infatti viene spesso definito "progetto preliminare avanzato"), al progetto definitivo così come veniva descritto nel Codice degli Appalti Pubblici prima dell'ultima riforma (D. Lgs. 36/2023) che ha soppresso questo livello di progettazione. Oppure, facendo riferimento a standard internazionali, il livello 3 del RIBA Plan of Work (una volta chiamato *Developed Design*, attualmente *Spatial Coordination*).

I motivi della scelta di questo livello di avanzamento progettuale come base per l'appalto PP+CPF, possono essere riassunti come segue:

- ✔ per sfruttare al massimo il contributo di ottimizzazione tecnico-economica del progetto apportabile dal GC e da imprese specializzate/produttori, sarebbe preferibile coinvolgerli già nella fase di sviluppo del progetto definitivo, quando si ha il massimo grado di libertà nelle scelte tecnologiche. Questo implica però una scelta dei fornitori senza gara, su basi fiduciarie, il che costituisce un serio problema per la maggior parte dei committenti, vincolati a regole e procedure aziendali sulla scelta dei fornitori che escludono o limitano fortemente gli affidamenti diretti senza gara, e per il financing dell'opera.
Se anche i committenti potessero prescindere da questi vincoli, è comunque difficile che si convincano di poter ottenere il miglior prezzo offerto dal mercato, o quantomeno un prezzo equo, in assenza di una qualche forma di procedura competitiva;
- ✔ all'estremo opposto, per avere maggiore certezza rispetto all'importo dell'appalto da assumere come riferimento contrattuale, si potrebbero coinvolgere le imprese avendo già sviluppato il progetto esecutivo, chiedendo loro di svolgere l'attività di ottimizzazione tecnico-economica del progetto che viene di solito definita *Value Engineering*, per poi affidare l'appalto all'impresa che riesce a presentare la migliore offerta tecnico-economica.
Il Value Engineering può portare a qualche ottimizzazione del progetto, ma comporta o maggiori costi e tempi per la revisione del progetto esecutivo (o per lo sviluppo del costruttivo), con il rischio che ciò che si migliora da una parte abbia conseguenze non sufficientemente valutate su altre componenti dell'opera.
Inoltre, se si interviene su un progetto esecutivo è difficile inserire modifiche significative, che comporterebbero consistenti maggiori costi e tempi di revisione;
- ✔ viceversa, **partendo da un progetto definitivo si possono coinvolgere nel processo di sviluppo del progetto esecutivo imprese specializzate** (leggi facciatisti, produttori di strutture prefabbricate ecc.) con le formula del *Design Assist*, al fine di determinare le principali soluzioni tecniche e il GMP di determinati sottosistemi edilizi o impiantistici;
- ✔ **il progetto definitivo, se adeguatamente sviluppato, consente di determinare un Target Price, e quindi (i) di avere contezza, con un margine di errore che dovrebbe essere contenuto tra il 5 e il 10% a seconda dell'accuratezza, del possibile costo finale dell'opera e della sua compatibilità con il BP dell'operazione e (ii) di appaltare con la formula PP+CPF;**
- ✔ infine, **poiché il progetto definitivo viene utilizzato anche per ottenere i pareri vincolanti e il titolo edilizio, e poiché la fase autorizzativa è normalmente piuttosto lunga, si può sfruttare questo tempo per appaltare con la formula PP+CPF, per essere poi pronti a partire con la progettazione esecutiva una volta ottenute le autorizzazioni.** Vero è che le modifiche al progetto proposte dalle imprese potrebbero comportare necessità di varianti al titolo rilasciato, ma trattandosi di varianti tecniche non dovrebbero essere di natura "essenziale", e quindi comportare la richiesta di un nuovo titolo edilizio, bensì di una variante in corso d'opera del titolo già rilasciato.

9. Dettagli e modalità attuative del "Modello Base"

In questo tipo di contratti la regolamentazione dei rapporti tra i soggetti coinvolti, e la corretta definizione delle modalità applicative, sono particolarmente importanti ai fini del risultato.

Si rimanda per l'approfondimento di questi aspetti all'allegato al documento "Modalità applicative" del Modello Base per gli accordi collaborativi.




Allegato 1

Accordi Collaborativi

proposta di un modello contrattuale
Project Partnering + Cost Plus Fee

MODALITÀ APPLICATIVE

A cura di
Eugenio Kannès, *CEO Brioschi Sviluppo Immobiliare SpA*



1. RUOLO DELL'IMPRESA GENERALE

Come per altre forme di appalto, anche il Modello Base può essere attuato attraverso due modalità, che si differenziano per il ruolo assunto dall'impresa generale: *General Contractor* (GC), nel caso all'impresa generale siano affidate tutte le opere, o di *Main Contractor* (MC), nel caso in cui le sia affidata l'organizzazione del cantiere, il coordinamento generale e parte delle opere, ma alcune lavorazioni specialistiche – in genere di rilevante entità – vengano invece affidate dal committente ad altre imprese. La scelta di una delle due modalità dipende dalle caratteristiche del progetto e dalle valutazioni di opportunità del committente.

1.1 Appalto *General Contractor*

Non prevede il coinvolgimento anticipato di imprese specializzate, ed è maggiormente adatto a progetti che non richiedono forniture particolarmente complesse, o a committenti che preferiscono non frazionare le responsabilità dell'esecuzione tra più soggetti, il che comporta una maggiore complessità di gestione e qualche rischio legato al coordinamento degli appalti.

In questo caso, lo sviluppo del progetto esecutivo avviene con un prevalente contributo del GC, e il processo di procurement è svolto dal solo GC con la partecipazione del committente.

1.2 Appalto *Main Contractor + Nominated Subcontractors* (MC+NSc)

Prevede il coinvolgimento anticipato di imprese specializzate. In presenza di forniture complesse e/o ad alto contenuto tecnologico, che richiedono un contributo specialistico anche per la formazione del progetto esecutivo (involucri evoluti, strutture prefabbricate, impiantistica ecc.), è opportuno che parallelamente alla individuazione del MC vengano svolte delle procedure di selezione di una o più imprese specializzate, con la formula del *Design Assist*.

La formula prevede che il committente, sulla base del progetto definitivo, chieda a più imprese specializzate, per ciascuna delle forniture individuate, un'offerta che comprende l'indicazione di (i) l'importo richiesto per il *Design Assist*, (ii) il *Guaranteed Maximum Price* (GMP) del lavoro di loro competenza e (iii) le principali soluzioni tecniche proposte. Per quanto riguarda il rapporto contrattuale con le imprese selezionate (i c.d. *Nominated Subcontractor*, NSc), il committente può prevedere:

- una gestione diretta dei NSc, con appalti separati, nel caso in cui ritenga che la propria struttura tecnica, o una struttura di *project management* incaricata allo scopo, sia in grado di gestire le maggiori complessità derivanti dal coordinamento, sia progettuale che cantieristico, dei diversi appalti, e dalla separazione delle responsabilità;
- che il MC subappalti le opere ai NSc. In questo caso, si torna al modello del *General Contractor*, che garantisce l'intera opera. La *Fee* dovrà quindi comprendere anche la remunerazione degli oneri di gestione dei NSc e delle responsabilità da ciò derivanti;
- che il MC costituisca un'associazione temporanea di imprese (ATI, verticale o orizzontale), con i NSc. In questo caso la *Fee* dovrà prevedere il compenso per gli oneri di mandataria e altri oneri che resteranno in capo al MC in base agli accordi presi con i NSc (assistenza ecc.).

A fronte dei vantaggi derivanti dalla formula MC+NSc, in termini di ottimizzazione dei costi e di affidabilità del progetto esecutivo, occorre tener conto dei seguenti aspetti:

- una maggior complessità di gestione, perché anche i contratti con i NSc comportano un'attività per arrivare alla determinazione del prezzo finale, essendo stato concordato con il NSc, in fase di affidamento, solo il GMP ed eventualmente il *Target Price*;
- la possibilità di arrivare dal GMP a un prezzo finale più basso è affidata da una parte alla buona fede del NSc (che non ha incentivi economici a ridurre il prezzo), dall'altra alla capacità del committente e dei suoi consulenti di valutare gli effetti economici delle ottimizzazioni apportate dal NSc in sede di progettazione costruttiva.

2. MODALITÀ DI SELEZIONE DEGLI APPALTATORI

L'aggiudicazione della gara d'appalto può avvenire sulla base di una griglia di criteri sia quantitativi che qualitativi.

Criteri qualitativi:

- track-record e qualificazioni dell'appaltatore;
- organizzazione messa a disposizione dall'appaltatore per il *Project Partnering*, le attività di *procurement*, la contabilità industriale e la gestione del cantiere;
- accuratezza e correttezza nella rappresentazione dei Costi Indiretti di Cantiere (che rappresentano la componente più importante della *Fee*);
- *rating* sicurezza;
- offerta di gestione informativa BIM (OGI);
- proposte di ottimizzazione del progetto;
- requisiti soggettivi individuati dal committente (parametri patrimoniali e finanziari, ecc.).

Criteri quantitativi:

- importo richiesto per il *Project Partnering* (Costi PP);
- importo della *Fee*, suddivisa nelle sue 3 componenti, ovvero:
 - 1) Costi Indiretti di Cantiere, di cui deve essere fornito un dettaglio analitico;
 - 2) Spese Generali;
 - 3) Utile.
- miglioramento dei tempi esecutivi;
- nel caso venga richiesta (vedi sotto), indicazione da parte dell'appaltatore di uno o più dei parametri che sono alla base del *Cost Plus Fee* (TP, GMP, Incentive Fee).

Si propongono di seguito tre modalità alternative di selezione degli appaltatori.

2.1 TP, GMP e Incentive Fee prefissati

Il committente stabilisce i valori del TP, del GMP e l'*Incentive Fee*, e le imprese, in sede di offerta, dovranno dichiarare se li ritengono congrui. L'*Incentive Fee* viene calcolata assumendo come obiettivo il TP.

Questa è la modalità consigliata nella maggior parte dei casi, e presuppone un buon livello di definizione del progetto posto a base di gara e un'attendibile valutazione del costo dell'opera.

2.2 TP e Incentive Fee prefissati, GMP definito a seguito della fase di PP

Il committente stabilisce solo l'importo del TP, mentre il GMP viene individuato a seguito della fase di PP, ovvero dello sviluppo condiviso del progetto esecutivo. Essendo frutto di una conoscenza più approfondita del progetto e dei costi, in questo caso il GMP può essere assunto anche come prezzo obiettivo, rispetto al quale viene calcolata l'*Incentive Fee*.

Questa modalità presenta qualche rischio di contenzioso riguardo alla determinazione del GMP.

2.3 Incentive Fee prefissata, GMP indicato dall'appaltatore

Il GMP viene indicato dall'appaltatore in sede di offerta, e l'*Incentive Fee* viene calcolata assumendo a riferimento il GMP.

Questa modalità ha il vantaggio di responsabilizzare maggiormente l'appaltatore sul rispetto del GMP (che non viene "imposto" dal committente), ma presuppone che sia possibile per l'appaltatore valutare un attendibile GMP sulla base di un progetto definitivo, e questo costituisce già un punto critico. Il sistema presenta inoltre altri due potenziali rischi di natura opposta:

- alcuni offerenti potrebbero essere orientati a una valutazione eccessivamente cautelativa del GMP, correndo il rischio di essere meno competitivi, sia per la necessità di un adeguato margine di sicurezza in presenza di un progetto non sufficientemente definito, sia perché il GMP diventa il riferimento per il calcolo dell'*Incentive Fee*;
- all'opposto, gli offerenti più interessati ad aggiudicarsi l'appalto potrebbero offrire un GMP troppo basso, con la possibilità che questo porti in fase esecutiva alla stessa conflittualità degli appalti a corpo, facilitata dal fatto che il GMP è stato offerto sulla base di un progetto non esecutivo.

3. DOCUMENTAZIONE NECESSARIA PER GARA D'APPALTO E CONTRATTO

La documentazione di base da produrre con la richiesta d'offerta dovrebbe essere la seguente:

- progetto definitivo, evolvibile e modificabile a seguito dello sviluppo della progettazione esecutiva, e dell'iter autorizzativo per l'ottenimento del titolo edilizio. Per "progetto definitivo" si intende il livello di definizione progettuale normalmente utilizzato per la richiesta del titolo abilitativo dell'opera, sviluppato però con un grado di approfondimento che consenta di elaborare un credibile computo metrico estimativo (CME), seppur in forma semplificata rispetto a quello ricavabile da un progetto esecutivo, e un capitolato tecnico che definisca le principali scelte tecnologiche e impiantistiche, in modo da consentire una valutazione attendibile del costo dell'opera. Qualcosa di più simile, rispetto a ciò che a volte si richiede per il titolo abilitativo (che infatti viene spesso chiamato "progetto preliminare avanzato"), al progetto definitivo così come veniva descritto nel Codice degli appalti pubblici prima dell'ultima riforma (D.Lgs. 36/2023) che ha soppresso questo livello di progettazione. Oppure, facendo riferimento a standard internazionali, il livello 3 del RIBA Plan of Work (una volta chiamato *Developed Design*, attualmente *Spatial Coordination*);
- template dei Costi Indiretti di cantiere;
- Computo Metrico Estimativo (CME) semplificato;
- nel caso della modalità di selezione di cui al punto 2.1 (TP, GMP e Incentive Fee prefissati):
 - importo del *Target Price* (TP), normalmente desunto dal CME;
 - importo del *Guaranteed Maximum Price* (GMP), calcolato incrementando il TP di una percentuale dipendente dal livello di accuratezza dello stesso TP (5 – 10%);
- *Incentive Fee* (IF). Si propone di fissare la percentuale di ripartizione del risparmio al 50%. In alternativa, si può prevedere un IF incrementale: ad esempio, 50% fino a una certa soglia percentuale di risparmio rispetto al TP, superata quella soglia una percentuale superiore (70% - 80%) sull'ulteriore risparmio;
- Capitolato Tecnico. Anch'esso, come il progetto, evolvibile e modificabile a seguito dello sviluppo della progettazione esecutiva;
- Capitolato Informativo BIM;
- schema di contratto d'appalto;
- eventuali procedure operative, per descrivere le regole di gestione delle attività e di comunicazione tra i vari attori coinvolti;
- cronoprogramma della fase di progettazione esecutiva e della fase realizzativa;
- Piano della Sicurezza (PSC), con indicazione dei Costi della Sicurezza.

4. PRINCIPALI CONDIZIONI ECONOMICHE, OPERATIVE E CONTRATTUALI DEL MODELLO BASE PP+CPF

4.1 Principi generali

Sebbene il principio di buona fede sia implicito in qualsiasi contratto e codificato nella legislazione italiana, si ritiene opportuno richiamare in modo esplicito alcuni principi generali che in questo tipo di contratti assumono particolare importanza; quali l'impegno delle parti a collaborare per il raggiungimento degli obiettivi, che si dichiarano condivisi, e l'impegno dell'appaltatore a compiere i suoi migliori sforzi per realizzare l'opera con efficienza ed alle migliori condizioni economiche compatibili con la qualità e con i tempi richiesti.

4.2 Responsabilità delle parti

L'appaltatore è responsabile del risultato, e quindi del rispetto di qualità e tempi, e il contratto prevederà a riguardo le usuali garanzie (*advance payment bond*, *performance bond*, trattenute a garanzia, penali ecc.).

La responsabilità sull'attività di *procurement*, anche se svolta con il coinvolgimento del committente, deve restare in capo all'appaltatore, perché il rispetto di qualità e tempi che l'appaltatore deve garantire è indissolubilmente legato alla scelta dei sub-affidatari.

L'appaltatore è direttamente responsabile della progettazione costruttiva (*shop-drawings*) e della produzione del progetto *as-built*, e, avendo partecipato allo sviluppo del progetto esecutivo, può legittimamente e consapevolmente dichiarare di aver esaminato e condiviso il progetto esecutivo, e di considerarlo completo e realizzabile.

La responsabilità del rispetto dei costi si limita invece alla *Fee* richiesta e al rispetto del GMP, mentre il rispetto o il miglioramento del TP costituiscono un obiettivo e un impegno di *best effort*, ma non un obbligo di rispetto.

4.3 Comitato Esecutivo

Il rapporto di collaborazione tra committente e appaltatori, il coinvolgimento degli appaltatori nello sviluppo del progetto, e il coinvolgimento del committente nel procurement e nella contabilità industriale, implicano delle interrelazioni molto più strette e frequenti di quanto accada negli appalti tradizionali. Di qui la necessità di darsi delle regole organizzative chiare, e di costituire un Comitato Esecutivo che oltre al committente e alle imprese includa il PM, i progettisti e la DL, anche con geometria variabile e l'inserimento di altri attori a seconda delle fasi. La composizione e le modalità di funzionamento del Comitato Esecutivo devono essere chiarite negli accordi contrattuali tra i vari attori.

4.4 Struttura dei costi e composizione della Fee

Nell'appalto CPF l'importo finale riconosciuto all'appaltatore è determinato dalla somma di due componenti variabili, i Costi Diretti delle opere e l'*Incentive Fee*, e tre componenti prefissate, i Costi PP, i Costi della Sicurezza e la *Fee* (che a sua volta è composta da Costi Indiretti di Cantiere, Spese Generali ed Utile). Di seguito si esaminano le singole componenti.

a. Costi Diretti

Sono i costi delle diverse lavorazioni che compongono l'opera, il cui importo effettivo viene determinato attraverso l'attività di *procurement* svolta dall'appaltatore, in collaborazione col committente, con modalità *Open Book*. Un presupposto fondamentale per il funzionamento del sistema è infatti la totale trasparenza nei processi e nella condivisione delle informazioni su offerte, trattative, contratti, pagamenti ai sub-affidatari, ecc.

Le c.d. "Assistenze Murarie", ovvero il supporto logistico, le attrezzature e i servizi che l'impresa generale fornisce ai subfornitori, e le opere edili richieste dagli impiantisti (tracce, fori, chiusure ecc.) sono una voce a cavallo tra Costi Diretti e Costi Indiretti. Rientrano tra i Costi Diretti per la parte che può essere appaltata a sub-affidatari con modalità *Open Book*, mentre le assistenze fornite direttamente dal GC rientrano nei Costi Indiretti di cantiere, e quindi nella

Fee (e.g. mezzi di sollevamento per tiro ai piani, ecc.). È necessario che questa ripartizione sia ben chiarita in sede contrattuale.

Tra i Costi Diretti rientrano anche i costi per la progettazione costruttiva e gli *as-built*, qualora, come normalmente accade, questa non sia svolta direttamente dall'impresa ma da società esterne o direttamente dalle imprese specialistiche. Nel caso di appalto MC + NSc, i *Nominated Subcontractors* includono la progettazione costruttiva nel prezzo offerto.

b. Incentive Fee

È l'importo riconosciuto all'appaltatore, in sede di Conto Finale, calcolato applicando la percentuale concordata ai risparmi eventualmente ottenuti rispetto al TP (o al GMP, a seconda di quale sia il riferimento scelto).

c. Costi PP

Sono i costi del personale tecnico dell'impresa messo a disposizione durante la fase del PP per l'assistenza allo sviluppo del progetto esecutivo, stimati dall'appaltatore su base forfettaria.

d. Costi della Sicurezza

Sono i costi, non soggetti a ribasso, previsti dal PSC.

e. Fee

Può essere una percentuale da applicare ai Costi Diretti (appalto *Cost Plus Percentage Fee*), o un importo fisso (appalto *Cost Plus Fixed Fee*). In questa sede si consiglia vivamente di utilizzare l'importo fisso (*Fixed Fee*), per disincentivare tendenze "strumentali" all'incremento dei Costi Diretti, e per converso non penalizzare l'appaltatore quando i Costi Diretti si riducono rispetto al TP. A conferma della correttezza di questa scelta, si segnala che il Governo statunitense ha vietato, nell'ambito degli appalti pubblici, l'utilizzo della forma *Cost Plus Percentage Fee*, in passato consentita.

La *Fee* dovrebbe ricomprendere:

- i Costi Indiretti di cantiere, che comprendono, a titolo esemplificativo: impianto e spianto cantiere, nolo baraccamenti, attrezzature e mezzi di cantiere, allacciamenti, utenze, occupazioni di suolo pubblico, personale di cantiere, guardiana, topografia e tracciamenti, assicurazioni, fidejussioni, ecc. Si veda, sempre a titolo esemplificativo, il template allegato (Appendice 1);
- i costi della progettazione costruttiva e del progetto *as-built*;
- le Spese Generali aziendali;
- l'Utile atteso.

4.5 Prezzo dell'appalto

Il prezzo finale dell'appalto è espresso dalla formula:

$Prezzo\ Finale = Costi\ PP + Costi\ Diretti + Costi\ della\ sicurezza + Fee (= Costi\ Indiretti\ di\ Cantiere + Spese\ Generali\ Aziendali + Utile\ Atteso) + Incentive\ Fee \leq Target\ Price < Guaranteed\ Maximum\ Price.$

4.6 Progettazione esecutiva e costruttiva

Si ritiene che lo sviluppo del progetto esecutivo debba essere affidato a progettisti incaricati dal committente, con l'assistenza dell'appaltatore, mentre il progetto costruttivo e la restituzione *as-built* devono essere sviluppati dall'appaltatore e/o dalle imprese specializzate, sotto la responsabilità dell'appaltatore e il controllo dei progettisti.

Considerato che raramente viene sviluppato da strutture tecniche interne all'organizzazione dell'appaltatore, ha senso prevedere che il progetto costruttivo, che è in larga parte costituito da un insieme coordinato, e integrato ove necessario, di progetti sviluppati direttamente dalle imprese specializzate (impiantisti, faccisti ecc.), venga sviluppato

in continuità da chi ha elaborato il progetto esecutivo, sotto la responsabilità e il coordinamento del *General Contractor* o del *Main Contractor*. Altrettanto per quanto riguarda la restituzione finale del progetto *as-built*, naturale evoluzione finale del progetto costruttivo. In ogni caso l'incarico per queste progettazioni deve essere affidato dall'appaltatore.

Nella fase di assistenza al progetto si potrà meglio definire quali parti del progetto esecutivo potranno eventualmente consentire di realizzare le relative opere senza bisogno di rielaborazione attraverso il progetto costruttivo (e.g. strutture in cemento armato gettato in opera, altre lavorazioni inerenti il rustico della costruzione e alcune finiture) e per quali opere si possa eventualmente passare direttamente dal definitivo al costruttivo, attraverso il coinvolgimento delle imprese specializzate.

Assieme al progetto esecutivo è necessario elaborare un nuovo computo metrico estimativo, che funga anche da elenco prezzi unitari, e che assume valore contrattuale in quanto primo riferimento per la valutazione di eventuali varianti al progetto che comportino variazione del TP e del GMP.

4.7 Piani della sicurezza

Lo sviluppo del progetto esecutivo, e il coinvolgimento in questa fase degli esecutori, consente inoltre un aggiornamento mirato del Piano della Sicurezza di Cantiere (PSC) e dei relativi costi della sicurezza, da parte del coordinatore della sicurezza in fase di progettazione (CSP), evitando anche su questo fronte i problemi che possono derivare dalle inevitabili differenze tra l'esercizio astratto fatto dal CSP e l'effettivo assetto del cantiere, che è figlio del *know-how* e dell'organizzazione di ogni singola impresa.

4.8 Ruolo del Project Management, della Direzione Lavori e della Direzione Artistica

Il *Project Management* (PM) e la Direzione Lavori (DL) svolgono un ruolo fondamentale per una corretta gestione del progetto e del cantiere.

Mentre il Direttore dei Lavori è una figura obbligatoria, che entra in gioco nella fase di costruzione dell'opera, il *Project Manager* è una figura facoltativa – interna o esterna alla struttura organizzativa del committente - che idealmente dovrebbe seguire tutte le fasi del processo (progettazione, appalti, realizzazione, consegna), svolgendo attività di coordinamento generale, programmazione e controllo. Ruolo di cui, anche in Italia, si sta sempre più comprendendo la necessità, soprattutto in presenza di appalti complessi e di rilevante entità.

Inoltre, per i committenti non dotati di un'adeguata struttura interna il ricorso a un PM esterno può garantire il necessario presidio e la partecipazione attiva al processo richiesta dagli appalti *Open Book*, in questo caso svolgendo delle attività più vicine a quelle del *Construction Management*.

Per quanto riguarda la DL, occorre anzitutto distinguere tra DL generale e DL specialistiche. Alla DL generale compete per legge una responsabilità di controllo della conformità dell'opera ai titoli edilizi rilasciati (art. 29 DPR 380/2001), e, di prassi, la gestione dei contratti d'appalto e della corretta esecuzione dei progetti appaltati: controllo della qualità e conformità delle opere al progetto, dei tempi, dei costi (contabilità dei lavori e gestione delle varianti e dei *claim*). Alle DL specialistiche compete invece il controllo tecnico e contabile di specifiche categorie di lavorazioni, usualmente le strutture e gli impianti: la crescente complessità tecnologica a regolatoria degli organismi edilizi sta facendo emergere la necessità di una ulteriore figura di DL specialistica, la DL edile, ruolo invece tradizionalmente affidato alla DL generale.

Per evitare sovrapposizioni di ruoli, e potenziali conflitti o disfunzioni organizzative nella fase di cantiere, si suggerisce ove possibile di affidare a uno stesso soggetto il PM e la DL generale. Viceversa, si sconsiglia di affidare ai progettisti la DL generale, per garantire la necessaria terzietà di questo ruolo rispetto alle responsabilità sia dei progettisti che delle imprese.

Non così per quanto riguarda le DL specialistiche, dove invece la continuità con la progettazione esecutiva può essere auspicabile per efficientare i processi.

La tendenza ormai consolidata ad affidare la progettazione esecutiva a società di ingegneria, in grado di sviluppare una progettazione integrata sempre più complessa, determina la necessità di affidare ai progettisti architettonici l'incarico di Direzione Artistica, al fine di presidiare sia nello sviluppo della progettazione esecutiva che in corso d'opera la qualità formale e la corretta traduzione a livello esecutivo e costruttivo del progetto, e fornire le necessarie indicazioni sulle parti dell'opera che abbiano particolare rilievo da questo punto di vista.

4.9 Procurement

L'attività di acquisto, con l'esclusione delle eventuali opere oggetto di affidamento ai NSc secondo quanto riportato al precedente punto 1.1, deve essere svolta dall'appaltatore con modalità Open Book, e quindi con totale trasparenza sulle informazioni e il coinvolgimento del committente, secondo procedure di condivisione da regolare contrattualmente in modo chiaro. A titolo esemplificativo:

- modalità di individuazione dei "pacchetti" di lavorazioni/noli/forniture da appaltare, e relativi importi;
- definizione delle *vendor list*;
- modalità di coinvolgimento del committente, con indicazione dei tempi da rispettare nei vari passaggi, al fine di evitare rallentamenti nell'azione dell'appaltatore;
- modalità di risoluzione di eventuali "stalli" decisionali.

Il committente può indicare nominativi da aggiungere alle *vendor list* dell'appaltatore, con formazione di una *short list* composta da imprese indicate dal committente e dall'appaltatore. L'appaltatore ha il compito di valutare l'idoneità delle imprese individuate sotto tutti i profili, e di escluderle in caso di valutazione negativa, sempre informando il committente. In virtù di questa selezione preventiva la scelta finale del sub-affidatario può invece essere condivisa con il committente, in quanto tutti gli offerenti sono da considerare idonei a svolgere la prestazione, e il costo effettivo della prestazione – qualunque esso sia sarà riconosciuto all'appaltatore, che quindi dalla scelta non subisce conseguenze economiche negative.

4.10 Contabilità industriale

Ai fini di una reale trasparenza nella gestione operativa, è necessario che l'appaltatore predisponga, aggiorni con cadenza mensile, e metta a disposizione del committente la propria contabilità industriale, secondo lo schema di cui ogni impresa strutturata è dotata. Poiché la contabilità industriale ha sempre uno sfasamento temporale rispetto alle date dei SAL, per la raccolta e l'elaborazione dei dati, occorre stabilire contrattualmente entro quanti giorni dal SAL deve essere predisposta.

È opportuno, ove possibile, che l'appaltatore abbia una contabilità amministrativa segregata e dedicata alla commessa, e un conto corrente dedicato. Ciò risulta particolarmente semplice in caso di ATI orizzontale, che presuppone la costituzione di una società consortile dedicata alla commessa.

4.11 Pagamento del corrispettivo

I Costi Diretti vengono contabilizzati nei SAL secondo le usuali procedure, mentre la Fee può essere contabilizzata nel SAL in proporzione rispetto al rapporto SAL/TP.

L'Incentive Fee viene calcolato a fine cantiere, sulla differenza TP - SAL finale, e contabilizzato nel SAL finale.

4.12 Gestione delle varianti

In sede di progettazione esecutiva, o in fase realizzativa, potrebbe emergere la necessità di apportare non solo modifiche legate all'affinamento/ottimizzazione del progetto, ma anche vere e proprie varianti alle caratteristiche generali del progetto (superfici e/o opere aggiuntive, materiali, performance) e/o al programma lavori. Questo può determinare:

- una modifica dei Costi Indiretti stimati, se ad esempio la variante comporta una diversa durata del cantiere, o una diversa organizzazione di cantiere, e quindi la necessità di rivedere l'importo della Fee;
- una modifica dei Costi Diretti stimati, se la variante ha impatto sulle caratteristiche o quantità delle opere da realizzare, e quindi la necessità di rivedere il TP e il GMP.

Occorre quindi normare attentamente in contratto questi casi, distinguendo – definendone le caratteristiche – le varianti che comportano una modifica della natura del progetto, e che quindi potrebbero comportare variazioni (in positivo o in negativo) della *Fee*, del TP e del GMP, e quelle conseguenti allo sviluppo e ottimizzazione del progetto, che non producono tali effetti. Il contratto deve quindi indicare:

- le modalità di rettifica della *Fee*, assumendo a riferimento il breakdown analitico della *Fee* che deve essere allegato al contratto;
- le modalità di valutazione economica delle varianti che, per quanto riguarda i prezzi da applicare, potrà prevedere il ricorso in ordine di preferenza ai seguenti parametri:
 - a) prezzi unitari di cui al CME elaborato assieme allo sviluppo del progetto esecutivo (che, come precedentemente indicato, diventa elemento contrattuale proprio a questi fini);
 - b) prezzi dedotti per analogia dai prezzi del CME di cui sopra;
 - c) prezzi di mercato, verificati assieme all'appaltatore sempre in modalità *Open Book*;
 - d) ricorso a prezziari ufficiali (Camera di Commercio, DEI, ecc.) con la previsione di uno sconto.

Appendice 1 | Costi indiretti di cantiere

OFFERTA:
 CALCOLO ONERI INDIRETTI - MESI DURATA CANTIERE (mesi)

COD	DESCRIZIONE	U.M.	QUANTITA'	MESI	COSTO UNITARIO	IMPORTO
A) IMPIANTO DI CANTIERE						
A1	MONTAGGIO RECINZIONE	ml				
A2	PREDISPOSIZIONE AREA DI CANTIERE	corpo				
A3	ALLACCIAMENTI IMPIANTI FM/ACQUA/TELEFONO	corpo				
A4	IMPIANTO ELETTRICO CANTIERE	corpo				
A5	IMPIANTO IDRICO DI CANTIERE	corpo				
A6	IMPIANTO TELEFONICO	corpo				
A7	CARTELLO DI CANTIERE	n°				
A8	CARTELLI PROMOZIONALI	n°				
A9	TRASPORTO BARACCHE	n°				
A10	MONTAGGIO BARACCHE IMPRESA/D.L./SPOGLIATOI ECC.	n°				
A11	TRASPORTO GRU	n°				
A12	MONTAGGIO GRU	corpo				
A13	BASAMENTO E TRONCHETTO GRU	n°				
A14	ELEMENTI ANCORAGGIO GRU	n°				
A15	OCCUPAZIONE SUOLO PUBBLICO	mq				
A16	APPRESTAMENTI DI SICUREZZA	corpo				
A17						
A18						
A19						
TOTALE						
B) PONTEGGI ED ATTREZZATURE DI SICUREZZA						
B1	PONTEGGIO DA TERZI MONTAGGIO/SMONTAGGIO	mq				
B2	PONTEGGIO DA TERZI NOLO	mq				
B3	PONTEGGIO A NOLO TRASPORTI (1VIAGGIO/1000MQ)	n°				
B4	CASTELLI E BAGNOLI DI SBARCO MATERIALI	plani				
B5	PARASASSI	ml				
B6						
B7						
B8						
B9						
TOTALE						
C) SMONTAGGIO CANTIERE						
C1	SMONTAGGIO RECINZIONE	ml				
C2	SMONTAGGIO GRU	corpo				
C3	TRASPORTO GRU	n°				
C4	DEMOLIZIONI E RIPRISTINI VARI	corpo				
C5	SMONTAGGIO BARACCHE	n°				
C6	TRASPORTO RITORNO BARACCHE	n°				
C7						
C8						
C9						
C10						
TOTALE						
D) MANUTENZIONE E COLLAUDO						
D1	PROVE DI LABORATORIO	corpo				
D2	COLLAUDI					
D3	ASSISTENZA PER COLLAUDI	corpo				
D4	PULIZIE FINALE	corpo				
D5						
D6						
D7						
TOTALE						
E) ASSICURAZIONI E FIDEJUSSIONI						
E1	ASSICURAZIONE ALL RISK (CAR) (committente art. 9.3 CSA)	%				
E2	POLIZZA DECENNALE POSTUMA (committente art. 9.3 CSA)	%				
E3	FIDEJUSSIONE/PERFORMANCE BOND 10%	%				
E4	FIDEJUSSIONE SVINCOLO RITENUTE	%				
E5						
E6						
TOTALE						

F) CONSULENZE E PROGETTAZIONE						
F1	PROGETTO ESECUTIVO/COSTRUTTIVO STRUTTURALE	corpo				
F2	PROGETTO ESECUTIVO/COSTRUTTIVO ARCHITETTONICO	corpo				
F3	PROGETTO ESECUTIVO/COSTRUTTIVO IMPIANTI	corpo				
F4	AS BUILT	corpo				
F5	COLLAUDATORI IN CORSO D'OPERA	corpo				
F6	COLLAUDATORE STRUTTURALE	corpo				
F7	COORDINATORE SICUREZZA	corpo				
F8	CONSULENZA LEGALE	corpo				
F9	TOPOGRAFO	n°				
F10	CERTIFICAZIONI	corpo				
F11						
F12						
F13						
TOTALE						
G) ESERCIZIO DI CANTIERE						
G1	GRUISTA	n°				
G2	MAGAZZINIERE/GUARDIANO	n°				
G3	MULETTISTA	n°				
G4	CAPOQUADRA	n°				
G5	OPERATORE MACCHINE	n°				
G6	CARBURANTI E LUBRIFICANTI	n°				
G7	MENSA	mesi				
G8	VIGILANZA	mesi				
G9	SMALTIMENTO RIFIUTI ALLE PP.DD.	%				
G10	UTENZA FM	mesi				
G11	UTENZA ACQUA	mesi				
G12	UTENZA TELEFONICA	mesi				
G13	NOLO AUTOGRU A CALDO	ore				
G14	VIAGGI E NOTE SPESE	n°				
G15	MANUTENZIONE AUTOASSICURAZIONE AUTO	n°				
G16	MANUTENZIONE MACCHINARI E ATTREZZATURE	n°				
G17	FOTOGRAFIE/CANCELLERIA	mesi				
G18	PULIZIA UFFICI E BARACCAMENTI	mesi				
G19	REGISTRAZIONE CONTRATTO	corpo				
G20	PULIZIE CANTIERE					
G21						
G22						
G23						
TOTALE						
H) PERSONALE TECNICO INTERNO						
H1	RESPONSABILE COMMESSA	n°				
H2	CAPOCANTIERE	n°				
H3	ASSISTENTE CANTIERE	n°				
H4	CONTABILE	n°				
H5	TOPOGRAFO	n°				
H6	ADDETTI QUALITA'/PLANNING	n°				
H7	ADDETTI LEED	n°				
H8	ADDETTI COORDINAMENTO PROGETTAZIONE E BIM					
H9						
TOTALE						
I) NOLI INTERNI						
I1	MULETTO	n°				
I2	GRU A TORRE	n°				
I3	BARACCA UFFICI	n°				
I4	BARACCA D.L.	n°				
I5	CONTAINER MAGAZZINO	n°				
I6	SERVIZI IGIENICI/SPOGLIATOI	n°				
I7	PONTEGGIO MONTAGGIO/SMONTAGGIO	mq				
I8	PONTEGGIO IN AMMORTAMENTO	mq				
I9	PONTEGGIO TRASPORTI (1VIAGGIO/1000MQ)	n°				
I10	ATTREZZATURE VARIE	n°				
I11	ATTREZZATURE ELETTRONICHE PER UFFICI	n°				
I12	ARREDI PER UFFICI	corpo				
I13						
I14						
TOTALE						

TOTALE ONERI INDIRETTI CANTIERE



Allegato 2

Accordi Collaborativi

proposta di un modello contrattuale
Project Partnering + Cost Plus Fee

TEMATICHE ESG

A cura di

Antonello Magliozzi, *Arcadis Italia Srl - Head of Sustainability Solutions*

*Consigliere di Indirizzo GBC Italia con incarico Strategie
e Sviluppo Politiche ESG*



PREMESSA

Un modello contrattuale di tipo collaborativo, ovvero tale da considerare una forma di “partnership” sincrona e asincrona tra i diversi stakeholders coinvolti nella realizzazione di un’opera, costituisce presupposto fondamentale per la governance di processi ESG.

Infatti, un rapporto contrattuale equilibrato, cioè tale da prevedere una sinergia tra i diversi attori della filiera Real Estate, prevede l’applicazione di un principio di equità. Non solo! Include, altresì, un’azione di più ampia portata, poiché incorpora i presupposti degli obiettivi del SDG n.17, che è appunto denominato **“Partnership for the Goal”**. A tal proposito è anche utile considerare che oggi l’urgenza di partnership strategiche costituisca, non solo un metodo ma, soprattutto, un approccio indispensabile per fronteggiare la sfida della transizione eco-digitale. Un concetto sancito dalle Nazioni Unite, e ribadito nelle regolamentazioni facenti parti del cosiddetto **ecosistema ESG**, così come nell’impostazione del **Green Deal Europeo**.

Considerato che un accordo collaborativo è un’azione di Governance che favorisce la *compliance* dei progetti alle opzioni regolamentari del **CSR - la Corporate Social Responsibility**, occorre anche soffermarsi sui contenuti qualitativi e quantitativi delle performance ESG. È indubbio che gli operatori coinvolti a vario titolo nelle costruzioni edilizie, specie quelli del settore finanziario, considerino ormai indispensabile misurare e rendicontare tali parametri; si usa infatti dire che ESG sia: **“must have, not only nice have”**. E qui l’uso dell’inglese non costituisce una consuetudine linguistica, bensì un’accezione internazionale della locuzione, di fatto molto frequente nelle partnerships di progetti complessi che attivano fondi immobiliari ed investimenti green ad un livello pan-europeo.

Poiché l’ESG nasce, infatti, per rispondere ad esigenze specifiche del mondo finanziario, in particolare per controllare, misurare e valorizzare la capacità delle imprese di generare un valore che comprenda i temi ambientali, sociali e di capacità di governo, l’argomento rappresenta un catalizzatore abilitante dei contratti di partnership strategiche.

*“Ownership is a **sine qua non** of sustainable development.” ... (and viceversa)
James Wolfensohn*

Accordi Collaborativi, applicazione qualitativa dei criteri ESG

Gli obiettivi di sostenibilità costituiscono il “termine noto”, a priori, dell’equazione che determina le costruzioni, e che influisce nel trasformare semplici edifici in “beni costruiti” a prova di futuro. In altri termini, tali obiettivi costituiscono un presupposto fondamentale dei progetti, non solo per necessità o prescrizioni normative, ma perché determinanti nella **creazione di valore**, cioè utile per il futuro del pianeta, delle persone, e dei profitti economici.

Il raggiungimento del goal è però subordinato all’adozione delle cosiddette *best practice in sostenibilità*, le quali richiedono un’azione gestionale in tutto il ciclo di vita dei progetti, dalla concezione all’esecuzione dei lavori, sino alla fase operativa, con previsione di governance per il “fine vita”, ovvero dalla culla alla tomba, in considerazione di un nuovo inizio. Ed è per questo che, insieme agli attori principali della filiera delle costruzioni – Il finanziatore, lo sviluppatore, il committente – a volte coincidenti – il progettista, il direttore dei lavori, il coordinatore della sicurezza, il General Contractor, le imprese edilizie, ed i fornitori di materie prime prefabbricate – è necessario considerare il ruolo di un soggetto garante del raggiungimento dei diversi obiettivi: il **Project Manager**.

Si tratta di un facilitatore, responsabile dell’applicazione del processo contrattuale collaborativo, che svolge anche un ruolo di gestore delle tematiche ESG, dalla fase di pianificazione strategica alla fine della realizzazione dell’opera – spesso coincidente con la fase di *Commissioning*. Per questo, tale Project Partner dovrebbe anche assumere, o includere, il ruolo del **Sustainability Manager**. Un arbitro determinante nell’assicurare l’applicazione qualitativa dei criteri ESG in relazione all’intero processo contrattuale.

Il Project Manager e/o il Sustainability Manager coordina le attività dei diversi stakeholders inclusi negli Accordi Collaborativi o di partnership, e, per questo, assume un ruolo chiave, incluso nelle medesime previsioni contrattuali; ciò per facilitare lo scopo comune di partners specializzati in specifici settori. L’unione di interessi e obiettivi costituisce, infatti, la forza di una partnership, solo se non esistono ostacoli interpretativi o linguistici sulla qualità degli obiettivi ESG. Per tale ragione i criteri per la selezione degli operatori o appaltatori negli Accordi Collaborativi includono specifiche valutazioni sulle qualificazioni, e sulle offerte finalizzati alla gestione dei parametri ESG. Tali criteri implicano, in altri termini, la reale comprensione degli elementi fondanti il valore ESG, che partecipano ad assicurare il ROI del progetto, e così qualificano il singolo partner come consapevole, proattivo, e, nella fattispecie contrattuale, garante di deliverable conformi alle aspettative.

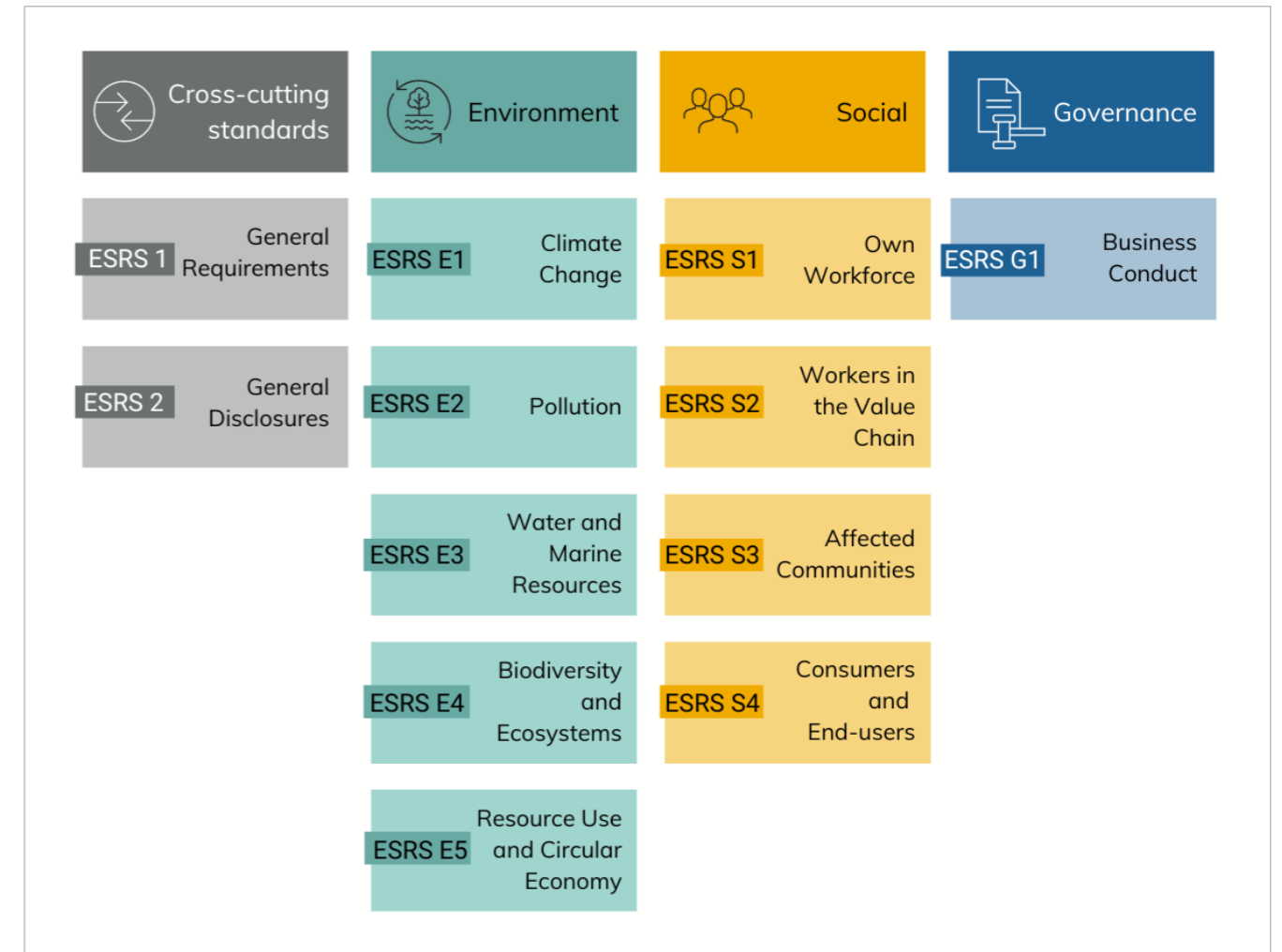
I contenuti degli accordi collaborativi allora richiedono – tra la documentazione necessaria alla gara di appalto – anche specifici documenti che disciplinino le attività progettuali e costruttive per il raggiungimento degli obiettivi ESG, identificabili nel **capitolato informativo ESG**. Concepito come “termine noto” qualitativo dell’equazione di progetto, tale documento include i **KPI ESG target**, e disciplina modalità di elaborazione delle soluzioni sostenibili, nelle varie fasi secondo il livello progettuale.

Metriche ESG di riferimento

Negli Accordi Collaborativi, o di project partnership, l’applicazione qualitativa dei criteri ESG richiede – nelle fasi associate al progetto e alla costruzione – che siano individuati *quantitativamente* obiettivi specifici. Al riguardo si fa presente che, nel contesto attuale, non vengono considerate norme su discipline inerenti all’ambiente, la sicurezza e il lavoro, già incluse nella legislazione di riferimento del “Capitolato Tecnico”, bensì le indicazioni normative sugli obiettivi ESG, le quali vengono invece adottate nel “Capitolato Informativo ESG”.

Se gli obiettivi **ESG** sono variabili in funzione delle specifiche progettuali, questi sono sempre subordinati all’individuazione di metriche di riferimento. Le metriche, o le regole, forniscono una visione completa delle pratiche di sostenibilità relative ad un progetto o ad un’azienda, e rientrano in un quadro normativo diversificato, il quale è iscritto nel framework del Green Deal europeo. Sono parte di tale ecosistema normativo il **CSDD**, il Corporate Sustainability Due Diligence, che rappresenta uno strumento di natura preventiva della responsabilità civile in ambito ambientale, ed il **CSRD**, il Corporate Social Reporting Directive, che disciplina la rendicontazione di sostenibilità.

Al riguardo, in base al **principio della doppia materialità informativa** incluso nella disciplina del **CSRD**, le imprese devono fornire informazioni di sostenibilità sia in merito all’impatto delle proprie attività o dei progetti sulle persone e sull’ambiente (approccio *inside-out*), sia riguardo al modo in cui i fattori di sostenibilità incidono su di essi e sui loro risultati (approccio *outside-in*). L’insieme di suddette informazioni richiedono una conformità agli **European Sustainability Reporting Standards (ESRS)**, i quali sono disciplinati rispetto agli obiettivi ambientali, sociali e di Governance, attraverso specifici ESRSs come evidenziato nel seguente schema.

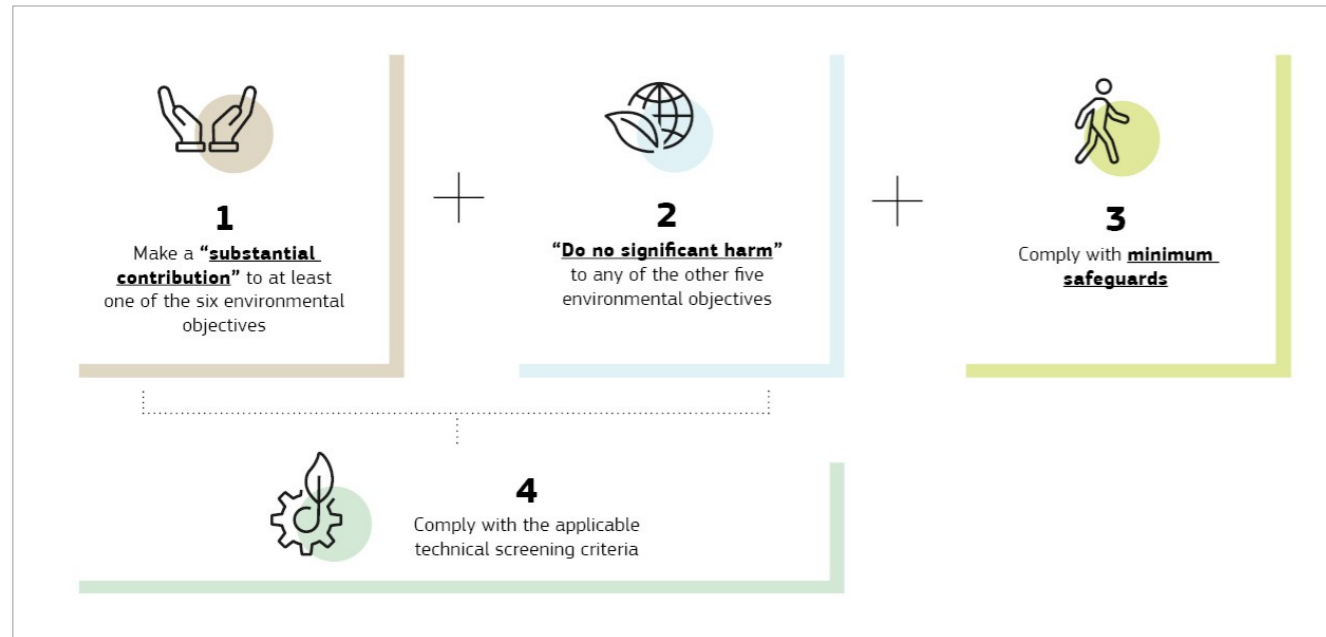


Source: European Sustainability Reporting Standards. For informational purposes only

In conformità con la Direttiva Europea **2022/2464**, e in Italia con il **D.Lgs. 125/2024**, tali norme ESRS si riferiscono all’attuale obbligatorietà della **dichiarazione non finanziaria** delle grandi imprese, estesa anche alle PMI a partire dal 2026. Costituiscono un corpus regolamentare in evoluzione, che non identifica specifiche indicazioni sui progetti, bensì sugli obiettivi delle aziende. Ne consegue che, nelle organizzazioni che gestiscono attività, opere e servizi coincidenti con l’esecuzione dei progetti Real Estate, sia coerente associare agli stessi progetti – per quanto applicabile – i principi e gli obiettivi ESG contenuti nella citata norma.

Sebbene le ESRS costituiscano una linea guida completa applicabile a tutta la filiera dell’edilizia, queste non completano il panorama delle norme di riferimento ESG. In sinergia con il CSRD e le ESRS, opera infatti la **Tassonomia Europea**, la quale è finalizzata ad assicurare la **trasparenza** e la **tracciabilità degli investimenti sostenibili**. In particolare, definisce sostenibile un’attività economica che contribuisce significativamente ad almeno uno dei seguenti **6 obiettivi ambientali**: 1. Climate Change Mitigation; 2. Climate Change Adaptation; 3. Sustainable use of water resources; 4

Transition to Circular Economy; 5. Pollution Prevention and Control; 6. Protection and restoration of biodiversity. Un'attività che deve inoltre rispettare il **principio DNSH**, deve ossia non compromettere nessuno degli altri cinque obiettivi, oltre che rispettare i criteri minimi di salvaguardia dei diritti umani e sociali, come da seguente schema ufficiale della European Commission (EU Taxonomy Navigator):



La Tassonomia in funzione dell'attività NACE individua specifici KPI ESG, e, pertanto, rappresenta un riferimento diretto a stabilire metriche settoriali nei *Project Partnering*. Ciò in coerenza con altre regolamentazioni europee, come ad esempio la **Green Claim Directive**, che disciplina le regole di divulgazione delle informazioni ESG, affinché queste siano affidabili e verificabili, e mai assimilabili al cosiddetto **Green Washing**.

Il combinato disposto delle citate norme individua così una matrice di metriche, da selezionare opportunamente secondo gli obiettivi delle diverse organizzazioni e/o dei progetti. Un'operazione che spesso individua ulteriori modelli, come quelli connessi ai protocolli energetico-ambientali (**LEED, BREEAM, WELL** ecc), ai riferimenti di benchmark del Real Estate (**GRESB**), oppure alle organizzazioni che perseguono pari obiettivi (**SBTI**). Ciò al fine di individuare una baseline più facilmente condivisibile tra i diversi attori della filiera.

Performance ESG nelle modalità applicative contrattuali

Le metriche ESG coincidono con riferimenti regolamentari e normativi applicabili nel settore dell'edilizia e, per questo, corrispondono alle **informazioni di base** del capitolato informativo ESG. Tali riferimenti richiedono tuttavia una preventiva valutazione nel contesto specifico del progetto, mediante un **assessment specialistico**, al fine di individuare una coerente esplicitazione di quegli **indicatori ESG** che sono effettivamente adottabili nel caso di specie. Una volta definiti gli indicatori applicabili, possono infine essere esplicitati, per ognuno di essi, i valori target – anche definiti **Key Performance Indicators** – secondo le ambizioni della committenza e del progetto. Ciò definisce in altri termini un **rating ESG di progetto** a cui i Project Partner del contratto collaborativo debbono attenersi, e che sono in estrema sintesi disciplinati nel citato capitolato.

L'operazione che individua le performance ESG richiede competenze specialistiche, ma è spesso soggetta ad interpretazioni, in particolare nei livelli di approfondimento e nei contenuti dell'assessment ESG, tali da generare risultati eterogenei e, in alcuni casi, greenwashing. Poiché l'analisi si riferisce ad un ecosistema di norme e consuetudini esteso e variabile è, infatti, difficile considerare che la matrice di metriche ESG possa assicurare valutazioni univoche. Appare così efficace, oltre che necessaria, quella soluzione che possa individuare performance ESG specifiche mediante **strumenti sintetici unitari**, e che contempli un'approvazione mediante **sistemi di validazione terza**.

In tale contesto, il GBC Italia ha iniziato ad elaborare, e intende completare entro il 2025, un nuovo protocollo **GBC Edifici**, tale da identificare uno strumento sintetico, che unisca requisiti energetico-ambientali del tradizionale protocollo LEED, con i requisiti ESG secondo l'ecosistema del Green Deal Europeo (LEVELs, CSRD, EU Taxonomy ecc.), insieme alle leggi italiane e/o gli indirizzi su tematiche ESG, come ad esempio i Criteri Ambientali Minimi (CAM).

Il protocollo GBC Edifici potrà, infatti, valorizzare criteri qualitativi e quantitativi nell'individuazione delle performance ESG dei Project Partnering, sintetizzando le azioni dei vari stakeholder nella misura dei risultati, e nella successiva rendicontazione certificata.



gbcitalia.org



www.oice.it



Green
Building
Council
Italia

oice

Associazione delle organizzazioni di ingegneria
di architettura e di consulenza tecnico-economica