SCENARI IMMOBILIARI
ISTITUTO INDIPENDENTE DI STUDI E RICERCHE

Draft

# I SERVIZI IMMOBILIARI IN ITALIA IN EUROPA

## Quinta edizione

*Ottobre 2019*

VIALE LIEGI, 14 – 00198 ROMA – TEL. +39 06 8558802 – FAX +39 06 84241536
VIA BERTINI, 3/A – 20154 MILANO - TEL. +39 02 33100705 – FAX +39 02 33103099
GALLERIA PASSARELLA, 1 – 20122 MILANO – TEL. +39 02 36564523 – FAX +39 02 36564791
WEB SITE: www.scenari-immobiliari.eu

# I SERVIZI IMMOBILIARI IN ITALIA IN EUROPA

## Quinta edizione

## Indice


1. Sintesi 3

2. Introduzione 4

3. Analisi statistico-economica dei servizi immobiliari in ambito italiano e internazionale 5

4. Le macro-aree dei servizi immobiliari 11

*4.1 Asset management* *11*

*4.2 Property management* *16*

*4.3 Facility management* *18*

*4.4 Agency – Advisory – Valuation* *19*

5. Il futuro dei servizi immobiliari 21

*Servizi immobiliari dedicati agli uffici* *21*

*Servizi immobiliari dedicati al settore commerciale* *23*

*Servizi immobiliari dedicati al residenziale* *25*

6. I servizi immobiliari visti dai clienti 29

7. Compliance 35

*Codice etico* *36*

*Rapporti di sostenibilità* *39*

Glossario. I servizi immobiliari: definizioni 40


 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

# 1. Sintesi

Il Rapporto sui servizi immobiliari nasceva quattro anni fa come una ricerca "sperimentale" su un settore complesso e in forte evoluzione. Si è sviluppato poi negli anni andando ad analizzare sempre più in profondità un'industria che negli ultimi anni ha avviato un importante percorso di professionalizzazione.

Questa quinta edizione prosegue l'analisi dei macro-trend del settore, con una rappresentazione economico-statistica dei servizi immobiliari in Italia e nei principali Paesi europei: Francia, Germania, Regno Unito e Spagna.

Vengono quindi analizzate le principali macro-aree di servizi immobiliari, con una descrizione dei principali player a livello globale, europeo e nazionale. Le definizioni e i confini di ogni attività, già descritte nella scorsa edizione del rapporto, sono riportati in modo sintetico in un "glossario" finale.

La terza parte approfondisce le innovazioni che stanno vivendo i servizi immobiliari, con una descrizione dei fenomeni in atto nei principali comparti: uffici, retail e residenziale, quest'ultimo descritto come asset class emergente, con tutte le sue diverse declinazioni.

Proprio per comprendere i cambiamenti in atto, ma anche per conoscere le esigenze che nascono da chi possiede e gestisce gli immobili, è stata condotta un'indagine tra le società di gestione e gli investitori per analizzare il livello di soddisfazione nei confronti della filiera dei servizi e capire in che direzione l'industria dovrebbe evolvere.

L'ultima parte del rapporto è dedicata al tema della compliance, a completamento del discorso avviato lo scorso anno in tema di responsabilità. Le azioni che ogni azienda si trova ad adottare per rispettare sistemi di compliance sempre più complessi sono numerose: codici etici e rapporti di sostenibilità sono diventati strumenti essenziali allo sviluppo strategico delle aziende, soprattutto se i player italiani intendono confrontarsi con il mercato internazionale.


SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

## 2. Introduzione

I cambiamenti che sta vivendo il settore immobiliare sono sempre più rapidi e profondi e derivano principalmente dall'impatto che le nuove tecnologie stanno avendo sulle diverse fasi del ciclo di vita degli immobili. L'innovazione digitale sta modificando il modo in cui gli edifici si progettano, si costruiscono, si utilizzano e si gestiscono, e di conseguenza tutti gli ambiti che compongono i servizi immobiliari devono adattarsi a questo nuovo ambiente.

In questa fase storica tutti i settori immobiliari stanno vivendo profonde trasformazioni, dagli uffici al retail, fino al residenziale, in tutte le sue diverse forme: abitazioni sul libero mercato, social housing, co-living e co-housing, residenze per studenti, senior housing, ecc. Una attenzione particolare al residenziale deriva anche dalle nuove tendenze demografiche di breve e lungo termine: la mobilità della società, il suo invecchiamento, le mutate condizioni economiche e i nuovi valori di condivisione e sostenibilità delle giovani generazioni stanno cambiando rapidamente le prospettive del mercato abitativo.

La complessità della realtà attuale si riflette anche nella gestione immobiliare: l'innovazione tecnologica è entrata in modo importante negli edifici, in particolare in quelli più recenti ad elevati standard di sostenibilità e hanno introdotto una gestione più complessa che richiede maggiori specializzazioni e competenze.

Per edifici dotati di sistemi integrati di impianti tecnologici, sistemi informatici e di sicurezza sono necessarie competenze avanzate in Ict, professionisti esperti in questo settore che dovranno essere in grado di leggere e analizzare i dati ma anche di relazionarsi con chi possiede competenze consolidate nel real estate e conoscenza dei mercati. Proprio questa fusione tra settore immobiliare e soluzioni digitali ha portato a coniare il nuovo termine di *Proptech*, di cui oggi si sta iniziando a comprendere la rilevanza anche in Italia.

Per poter affrontare tali cambiamenti le società che operano nel mondo dei servizi immobiliari necessitano di investimenti rilevanti, principalmente in nuove tecnologie e sistemi informatici, oltre che nello sviluppo di competenze costantemente aggiornate. Questo porta a una maggiore strutturazione delle società, attraverso aggregazioni che consentono di crescere e investire in competenze e digitalizzazione. Questo fenomeno è particolarmente evidente anche in Italia, dove nel corso degli ultimi anni sono state numerose le aggregazioni e le fusioni tra società.

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

## 3. Analisi statistico-economica dei servizi immobiliari in ambito italiano e internazionale

Il settore immobiliare, insieme a quello delle costruzioni, continua a ricoprire un ruolo di rilievo nei sistemi economici dei principali Paesi europei, con un valore aggiunto che rappresenta una quota compresa tra il 18 e il 19 per cento del totale. Solo la Germania, anche a causa della forza delle altre componenti economiche, vede il peso delle attività immobiliari e delle costruzioni fermarsi al 16,6 per cento, seppure in crescita grazie a una ripresa del settore delle costruzioni.

Il peso sul Pil delle attività immobiliari (dirette, indirette e servizi collegati) si conferma superiore, più del doppio, rispetto a quello del settore delle costruzioni, con una stabilizzazione dell'inversione di tendenza osservata nell'ultimo decennio. Il settore delle costruzioni si è infatti ridimensionato, assestandosi attorno al cinque per cento, a favore dalle attività immobiliari che sono cresciute di peso fino a rappresentare in Europa oltre l'undici per cento del totale del valore aggiunto.

Il mondo dei servizi immobiliari sta vivendo anche una profonda trasformazione, trascinata da una nuova domanda di servizi innovativi legati alle diverse esigenze degli operatori. La connessione tra mondo immobiliare e servizi digitali è sempre più stretta, con le nuove tecnologie informatiche che vedono crescere il loro ruolo nella gestione degli edifici, coinvolgendo tutti i settori, dal residenziale al terziario, dal commercio al turismo. Il peso sul Pil dello sviluppo immobiliare si conferma pari a una quota compresa tra il due e il tre per cento, seppure il dato sia soggetto a un margine di errore per una difficile identificazione del settore.

L'Italia si conferma il Paese con il peso maggiore delle attività immobiliari all'interno dello scenario economico nazionale, con una quota pari all'11,8 per cento del Pil, a cui si affianca una parte importante di attività dedicate allo sviluppo immobiliare, pari al 2,9 per cento. Il settore delle costruzioni è sostanzialmente stabile, con un peso del 4,2 per cento sul Pil nazionale. La professionalizzazione del settore dei servizi legati al real estate ha condotto il settore verso una maturità, che prosegue con fenomeni di aggregazione e consolidamento dei principali player.

Il Paese che mostra caratteristiche più simili a quelle italiane è la Francia, dove il settore delle costruzioni è stabile con un peso del cinque per cento, così come stabili sono anche le attività immobiliari e di sviluppo, che insieme sono stimate pari 13,6 per cento.

Anche la Spagna presenta alcune tendenze comuni con il nostro Paese, in particolare per quanto riguarda lo sviluppo più recente delle attività immobiliari a discapito delle costruzioni, queste ultime passate dall'undici per cento del 2008 al sei per cento di oggi.

Il Regno Unito ha visto nel 2018 un lieve calo nelle attività di sviluppo immobiliare. La Germania invece si conferma in coda a questa graduatoria, con un peso complessivo delle costruzioni e dei servizi immobiliari sotto la media europea, pari al 16,6 per cento complessivo, nonostante un incremento delle costruzioni nel corso dell'ultimo anno.

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

*Tavola 1*

**Peso delle attività immobiliari e delle costruzioni nell'Unione Europea**

(% sul Pil nazionale complessivo, 2018)

| Paese | Costruzioni | Sviluppo immobiliare* | Attività immobiliari ** | Totale |
|---|---|---|---|---|
| Francia | 5,0 | 2,6 | 11,0 | 18,6 |
| Germania | 4,8 | 2,4 | 9,4 | 16,6 |
| Italia | 4,2 | 2,9 | 11,9 | 19,0 |
| Regno Unito | 5,5 | 2,6 | 10,7 | 18,8 |
| Spagna | 5,9 | 2,2 | 10,4 | 18,5 |
| **media UE5** | **5,1** | **2,5** | **10,7** | **18,3** |

* Il dato è soggetto a un margine di errore per differenze di classificazione nei diversi Paesi

** Include le attività dirette, indirette e i servizi collegati

*Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati Eurostat, Oecd e banche date nazionali*

Il settore delle costruzioni rimane rilevante sotto il profilo occupazionale, con oltre due milioni di imprese edili nei cinque Paesi europei considerati e quasi 8 milioni di persone occupate, pari al 5,7 per cento della forza lavoro complessiva. La dimensione media delle imprese nei cinque Paesi analizzati è pari a 3,9 occupati, con dimensioni maggiori delle imprese in Germania (6,8) e Regno Unito (4,6) e imprese più piccole in Italia (2,6 addetti) e Spagna (3,1).

Il settore dei servizi immobiliari ha numeri inferiori per quanto riguarda le imprese e soprattutto il numero degli addetti, ma con valore aggiunto e produttività superiori rispetto al mondo delle costruzioni. Nei cinque Paesi considerati si contano 905mila imprese, per un totale di 1,9 milioni di addetti diretti, corrispondente all'1,4 per cento della forza lavoro totale. Accanto agli addetti diretti si sommano quelli indiretti, con un indotto stimato in 770mila unità.

Le dimensioni medie delle società di servizi si confermano ridotte, evidenziando una strutturazione inferiore del real estate rispetto ad altri settori produttivi. Le eccezioni sono rappresentate dal Regno Unito e dalla Germania. Nel Regno Unito in particolare la dimensione media delle società è di quasi sei addetti, mentre in Germania è pari a 3,1 addetti. In Francia, Spagna ed Italia la frammentazione delle imprese è rilevante, con una media di 1,3 addetti a società. In particolare, in Italia si riscontra una minore strutturazione del settore, con la presenza di molte società individuali o a conduzione familiare, che però, in uno scenario competitivo, faticheranno a introdurre innovazioni, sia di prodotto che di processo.

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

*Tavola 2*

**Costruzioni e servizi immobiliari nei principali Paesi europei (2018)**

| | Costruzioni | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Paese** | **Numero imprese** | **Numero occupati** | **% sulla forza lavoro totale** | **Dimensioni medie (occupati/società)** |
| Francia | 469.000 | 1.675.700 | *6,4* | 3,6 |
| Germania | 338.500 | 2.304.900 | *5,7* | 6,8 |
| Italia | 508.700 | 1.327.900 | *5,9* | 2,6 |
| Regno Unito | 330.500 | 1.518.200 | *4,9* | 4,6 |
| Spagna | 376.200 | 1.150.600 | *6,0* | 3,1 |
| **Totale** | **2.022.900** | **7.977.300** | *5,7* | 3,9 |

| | Servizi immobiliari | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Paese** | **Numero imprese** | **Addetti diretti** | **Addetti indiretti** | **% sulla forza lavoro totale addetti diretti** | **Dimensioni medie (addetti dir/società)** |
| Francia | 233.700 | 308.300 | 126.000 | *1,2* | 1,3 |
| Germania | 160.800 | 503.700 | 206.000 | *1,2* | 3,1 |
| Italia | 243.900 | 305.700 | 195.500 | *1,4* | 1,3 |
| Regno Unito | 93.400 | 549.600 | 164.000 | *1,8* | 5,9 |
| Spagna | 173.500 | 235.600 | 74.500 | *1,2* | 1,4 |
| **Totale** | **905.300** | **1.902.900** | **766.000** | *1,4* | 2,1 |

*Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati Eurostat, Oecd e banche date nazionali*

I confini delle varie attività dei servizi immobiliari tendono spesso a sovrapporsi, con integrazioni che si possono riflettere anche in sede di bilancio, dove diversi servizi possono venire classificati in modo aggregato. Questo fa sì che la ripartizione della forza lavoro tra i diversi servizi immobiliari è un'operazione complessa e soggetta a margini di errore.

Nella gestione dei patrimoni immobiliari, i servizi di Asset e Property management sono elementi centrali, la cui integrazione e sovrapposizione su determinate attività rende talvolta complessa la suddivisione della forza lavoro tra questi due settori. La gestione strategica, corrispondente all'Asset management, vede una prevalenza di addetti nel Regno Unito e in Francia, anche grazie alla professionalizzazione del comparto della gestione immobiliare e al livello di sviluppo dei Reit, delle Siic e dei fondi immobiliari non quotati. In Germania è molto rilevante il settore del Property, con uno sviluppo


SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

importante nel settore residenziale, mentre Italia e Spagna si confermano più deboli nella parte di Asset management e in linea con gli altri Paesi per quanto riguarda la gestione operativa del Property.

Il Facility management comprende una serie di attività diverse tra loro, legate anche indirettamente al settore immobiliare, con servizi rivolti sia agli edifici che alle persone. Si tratta di un'area strutturata, oggi in forte evoluzione, le cui stime sono molto complesse, in quanto le fonti indicano dati diversi a seconda dei criteri di calcolo utilizzati e del tipo di servizi considerati. Il Paese che concentra la quota maggiore di addetti nel Facility management si conferma l'Italia, seguita dalla Germania.

Il Project management rappresenta un settore più ridotto dal punto di vista dimensionale, con un numero minore di strutture specializzate, anche se in continua crescita nel corso degli ultimi anni. Nel Regno Unito operano, più che altrove, strutture specializzate esclusivamente nella gestione di progetto, che non presentano sovrapposizioni con attività di diverso tipo, quali la progettazione o la consulenza, come avviene invece in altri Paesi, tra cui l'Italia. La classificazione del settore risulta inoltre particolarmente complessa, dato che spesso l'attività di Project management viene svolta insieme ad attività di altro tipo.

L'attività di Agency si conferma forte in Spagna, Italia e Francia, paesi caratterizzati da un forte sviluppo delle reti di franchising. Infine, il complesso settore della consulenza e delle valutazioni, che rappresenta un insieme di realtà fortemente diversificate che spaziano dall'attività svolta a livello individuale fino a società strutturate.

***Tavola 3***

**Suddivisione degli addetti diretti nei servizi immobiliari nei principali Paesi europei (2018)**

| Paese | Totale servizi immobiliari | Asset Management | | Property Management | | Facility Management | | Project Management | | Agency | | Advisory/ Valuation | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Addetti | % | Addetti | % | Addetti | % | Addetti | % | Addetti | % | Addetti | % |
| Francia | 308.300 | 67.000 | *21,7* | 67.500 | *21,9* | 77.400 | *25,1* | 9.400 | *3,0* | 54.600 | *17,7* | 32.400 | *10,5* |
| Germania | 503.700 | 99.000 | *19,7* | 134.500 | *26,7* | 142.500 | *28,3* | 16.500 | *3,3* | 49.200 | *9,8* | 62.000 | *12,3* |
| Italia | 305.700 | 47.400 | *15,5* | 74.400 | *24,3* | 96.500 | *31,6* | 6.600 | *2,2* | 64.500 | *21,1* | 16.300 | *5,3* |
| Regno Unito | 549.600 | 133.500 | *24,3* | 124.200 | *22,6* | 150.700 | *27,4* | 18.500 | *3,4* | 67.500 | *12,3* | 55.200 | *10,0* |
| Spagna | 235.600 | 42.500 | *18,0* | 56.400 | *23,9* | 64.500 | *27,4* | 5.600 | *2,4* | 54.400 | *23,1* | 12.200 | *5,2* |
| **Totale** | **1.902.900** | **389.400** | *20,5* | **457.000** | *24,0* | **531.600** | *27,9* | **56.600** | *3,0* | **290.200** | *15,3* | **178.100** | *9,4* |

*Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati Eurostat, EPRA, interviste dirette*


SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

Il fatturato delle attività dei servizi immobiliari nei cinque principali Paesi europei è stimato in circa 380 miliardi di euro, con la Germania che si conferma il mercato più importanti. Italia e Spagna restano i due mercati con dimensioni inferiori, anche se in crescita, mentre il mercato francese rimane in una posizione intermedia, seppure con un fatturato in contrazione. Anche il dato del fatturato medio per occupato vede Italia e Spagna in posizione arretrata, tra 130 e 135mila euro, ma anche in questo caso in leggera ripresa. I mercati più produttivi si confermano quello tedesco, con 270mila euro per addetto, e quello francese, con 252mila euro.

La ripartizione del fatturato tra i diversi servizi riflette in modo abbastanza lineare le proporzioni nel numero di addetti. Property e Facility management realizzano insieme poco meno della metà del fatturato dei servizi immobiliari. L'Asset management genera circa il 23 per cento del fatturato dei servizi, con una presenza più organizzata in Francia e nel Regno Unito. Il Project management risulta in crescita in tutti i Paesi, anche se rimane più strutturato in Germania, dove sono presenti società più grandi e la gestione del residenziale è molto diffusa.

La quota di fatturato del settore Agency è in crescita e rimane molto elevata in Spagna, Italia e Francia, mentre nel Regno Unito e in Germania riveste un peso più limitato. Advisory e Valuation restano settori con dimensioni e livello di professionalizzazione molto diversi e risultano in lieve contrazione.

***Tavola 4***
**Il fatturato dei servizi immobiliari nei principali Paesi europei (2018)**

| **Paese** | **Fatturato** *(milioni euro)* | **Fatturato medio pro-capite** *(migliaia euro / addetto diretto)* |
|---|---|---|
| Francia | 77.600 | 252 |
| Germania | 135.800 | 270 |
| Italia | 41.000 | 134 |
| Regno Unito | 95.000 | 173 |
| Spagna | 31.000 | 132 |
| **Totale** | **380.400** | **200** |

*Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati Eurostat, Oecd*

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

*Tavola 5*

**Composizione del fatturato dei servizi immobiliari (2018)**

(milioni di euro)

| Paese | Totale servizi immobiliari | Asset Management | | Property Management | | Facility Management | | Project Management | | Agency | | Advisory/ Valuation | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Fatturato | % | Fatturato | % | Fatturato | % | Fatturato | % | Fatturato | % | Fatturato | % |
| Francia | 77.600 | 18.600 | *24,0* | 16.800 | *21,6* | 17.400 | *22,4* | 2.800 | *3,6* | 11.900 | *15,3* | 10.100 | *13,0* |
| Germania | 135.800 | 28.800 | *21,2* | 36.500 | *26,9* | 36.500 | *26,9* | 5.800 | *4,3* | 11.000 | *8,1* | 17.200 | *12,7* |
| Italia | 41.000 | 8.100 | *19,8* | 9.600 | *23,4* | 11.700 | *28,5* | 1.100 | *2,7* | 7.600 | *18,5* | 2.900 | *7,1* |
| Regno Unito | 95.000 | 24.000 | *25,3* | 21.400 | *22,5* | 25.600 | *26,9* | 4.400 | *4,6* | 10.200 | *10,7* | 9.400 | *9,9* |
| Spagna | 31.000 | 6.400 | *20,6* | 7.300 | *23,5* | 7.700 | *24,8* | 1.000 | *3,2* | 6.700 | *21,6* | 1.900 | *6,1* |
| **Totale** | **380.400** | **85.900** | *22,6* | **91.600** | *24,1* | **98.900** | *26,0* | **15.100** | *4,0* | **47.400** | *12,5* | **41.500** | *10,9* |

*Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati Eurostat, OECD, interviste dirette*


SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

# 4. Le macro-aree dei servizi immobiliari

Il presente capitolo analizza lo scenario delle principali macro-aree di servizi immobiliari, mettendo in evidenza le società leader all'estero e in Italia.

In particolare, i servizi che vengono approfonditi sono quelli dell'Asset management, del Property e del Facility. Come nelle precedenti edizioni, sono riportate le classifiche con i top player nella gestione immobiliare a livello globale, europeo ed italiano, con un commento sull'andamento degli investimenti in real estate nelle diverse aree geografiche. Anche per il Facility management vengono riportati i dieci top player in Italia e in altri tre Paesi europei: Germania, Francia e Regno Unito. Per il Property management l'analisi riguarda le società leader in Italia, con riferimento a quelle che partecipano alla redazione del presente rapporto.

La definizione generale di ogni servizio è riportata invece in un glossario che si trova nelle ultime pagine del presente documento, con una sintesi di quanto approfondito lo scorso anno. Nella precedente edizione infatti erano stati descritti gli obiettivi, le attività e i prodotti, oltre alle competenze fondamentali di ogni tipologia di servizio, e le normative di riferimento sulla base degli standard internazionali.

## *4.1 Asset management*

*Lo scenario globale*

È ormai passato un decennio dalla crisi finanziaria globale che aveva pesantemente colpito gli investitori immobiliari nel 2008 e la situazione oggi risulta totalmente cambiata, quel momento ormai quasi dimenticato grazie ai numeri che mostrano, in particolare in alcune regioni, una espansione economica senza precedenti. Le attività immobiliari offrono entrate costanti e rendimenti solidi in un contesto caratterizzato da tassi interesse bassi o negativi.

Alcuni dati spiegano molto chiaramente questa inversione di tendenza: le attività gestite dai primi cento gestori immobiliari nel 2008 ammontavano a 850 miliardi di euro, mentre nel 2018 le prime cento aziende rappresentano un AUM di oltre 3mila miliardi di euro, più dodici per cento rispetto all'anno precedente. Inoltre, i primi dieci investment manager nel real estate hanno registrato a fine 2018 un AUM superiore ai mille miliardi di euro, triplicato rispetto a dieci anni prima e pari al totale delle prime cento aziende nel 2008. Le prime venti società rappresentano un aggregato di 1.628 miliardi di euro, che significa circa la metà del totale mondiale.

Nella classifica mondiale, a fine 2018 Blackstone si conferma leader per il terzo anno consecutivo, con un AUM di 201,3 miliardi di euro, in aumento del 19 per cento rispetto all'anno precedente. Una conferma al secondo posto anche per Brookfield Asset Management, con un AUM di 168,7 miliardi di euro, in crescita del 17 per cento sul 2017. Al terzo posto sale Nuveen Global Real Estate che, con una crescita del 14 per cento, scavalca Hines e arriva a un AUM di 108,7 miliardi di euro. A completare le

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

prime cinque posizioni sono Hines (con 104,2 miliardi di euro) e CBRE Global Investors (93,6 miliardi di euro).

Rispetto allo scorso anno osserviamo l'uscita dalle prime dieci società di PGIM, a causa di una diversa modalità di conteggio dell'asset under management. Fino al 2017 infatti le due business unit PGIM Real Estate e PGIM Real Estate Finance, che forniscono rispettivamente servizi di gestione degli investimenti immobiliari e prestiti ipotecari commerciali, erano considerati insieme nel calcolo dell'AUM. La sola PGIM Real Estate nel 2018 ha registrato un totale pari a 63,5 miliardi di euro, posizionandosi al tredicesimo posto.

Se analizziamo la ripartizione geografica osserviamo che le attività con sede in Nord America rappresentano il 47,7 per cento del totale, segue l'Europa con il 36,5 per cento, l'Asia con il 6,4 per cento e l'Australasia con il 4,4 per cento.

In nord America Brookfield Asset Management si conferma leader con una gestione di 127,7 miliardi di euro. Sempre in nord America al secondo posto si posiziona Hines con 79 miliardi di euro, al terzo Nuveen Global Real Estate con 77 miliardi. In Asia il responsabile più importante è GLP, con AUM di 31,7 miliardi di euro, mentre in Australasia Dexus si classifica al primo posto con AUM di 17,8 miliardi di euro.

L'evoluzione del settore indica un percorso di consolidamento, con fusioni che hanno lo scopo di potenziare gli investimenti in innovazione tecnologica, in modo da utilizzare al meglio i dati per accrescere efficienze operative e rendimenti migliori. Oggi ci si basa sempre più su strumenti e processi decisionali basati sui dati, piuttosto che semplicemente sull'esperienza e sulla comprensione dei mercati e dei cicli.

***Tavola 6***
**Le società leader nell'Asset management a livello mondiale (31.12.2018)**

| | Asset manager nel mondo | AUM *(milioni euro)* |
|---|---|---|
| 1 | Blackstone | 201.298 |
| 2 | Brookfield Asset Management | 168.711 |
| 3 | Nuveen Global Real Estate | 108.734 |
| 4 | Hines | 104.208 |
| 5 | CBRE Global Investors | 93.575 |
| 6 | UBS Asset Management | 83.290 |
| 7 | Swiss Life Asset Managers | 80.962 |
| 8 | MetLife Investment Management | 80.139 |
| 9 | AXA Investment Managers – Real Assets | 74.484 |
| 10 | J.P. Morgan Asset Management | 73.381 |

*Fonte: Institutional Real Estate, Property Funds Research*

 – All rights reserved

Focalizzandoci sull'Europa, la prima società di gestione si conferma svizzera, con Swiss Life Asset Managers che a fine 2018 deteneva un portafoglio di AUM di quasi 81 miliardi di euro, con un balzo del 17,4 per cento rispetto all'anno precedente, seguita dal colosso francese AXA con oltre 69 miliardi di euro, vale a dire circa il 4,5 per cento in più rispetto a fine 2017.

Nella classifica delle prime dieci società leader nell'asset management in Europa, alla fine del 2018 non ci sono state uscite o nuovi ingressi di altri gruppi finanziari, rispetto al 2017. Si sono tuttavia registrate delle variazioni nella classifica dovute ad incrementi (o decrementi) nei volumi di investimenti gestiti. Blackstone si è confermata come la terza società che gestisce in Europa quasi 53 miliardi di euro (erano circa 46 nel 2017) incrementando nel 2018 i suoi investimenti di circa il quindici per cento. Al quarto posto si registra la prima variazione: CBRE Global Investors infatti era nel 2017 al sesto posto della classifica con 44,5 miliardi e, a fine 2018, ha scalato due posizioni grazie ai 50,7 miliardi di euro di asset gestiti, con un aumento del 14 per cento circa. Credit Suisse ha invece aumentato di dieci miliardi il valore degli asset, confermando la quinta posizione nel ranking. Fra le prime dieci società più importanti in Europa che gestiscono asset immobiliari, Aviva Investors nel 2018 è scesa all'ultimo posto in classifica (dal settimo del 2017) dato che il suo volume di asset gestiti è sceso quasi del 12 per cento in un anno, passando da circa 39 miliardi di euro ai 34,6 di fine 2018.

***Tavola 7***
**Le società leader nell'Asset management in Europa* (31.12.2018)**

| | Asset manager in Europa | AUM (milioni euro) |
|---|---|---|
| 1 | Swiss Life Asset Managers | 80.962 |
| 2 | AXA Investment Managers – Real Assets | 69.053 |
| 3 | Blackstone | 52.856 |
| 4 | CBRE Global Investors | 50.715 |
| 5 | Credit Suisse Asset Management | 49.117 |
| 6 | Aberdeen Standard Investments | 45.023 |
| 7 | Deka Immobilien | 40.609 |
| 8 | Patrizia Immobilien AG | 38.524 |
| 9 | M&G Real Estate | 34.871 |
| 10 | Aviva Investors | 34.673 |

** Nella classifica sono comprese le società domiciliate in Svizzera*

*Fonte: Institutional Real Estate, Property Funds Research*

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

*Lo scenario europeo*

Nel 2018 l'Europa ha nuovamente giocato un ruolo da protagonista sul fronte degli investimenti immobiliari, generando un volume totale di quasi 270 miliardi di euro di cui oltre 120 di provenienza extraeuropea. Rispetto al 2017, l'anno che ha infranto tutti i record precedenti di crescita, c'è stata una flessione ma estremamente contenuta: circa l'uno per cento in meno. Il comparto degli uffici si conferma il protagonista principale, testimoniato dall'eccezionale attività di assorbimento in tutte le principali nazioni della Unione Europea. Gli investimenti nel settore terziario hanno toccato i 120 miliardi di euro (+4 per cento rispetto al 2017) coprendo in totale il 45 per cento del volume degli investimenti in Europa.

Al contrario, il settore retail è quello che ha segnato la maggior decrescita degli investimenti (-16 per cento) rispetto al 2017, mentre il settore della logistica ha in sostanza confermato gli eccezionali livelli record dell'anno precedente.

Nella prima parte del 2019 gli investimenti nella UE hanno raggiunto i 111 miliardi di euro, segnando un calo del 16 per cento rispetto al primo semestre del 2018. Alla fine dell'anno scorso si era detto che nel 2019 il ritmo degli investimenti sarebbe calato e così è stato, con il comparto retail che ha più degli altri segnato un calo che ha di fatto depresso il totale generale. Ci sono però anche dei dati positivi che hanno superato le aspettative espresse a fine 2018. Ad esempio, la prima metà del 2019 ha visto un aumento degli investimenti cross border intrapresi da società con sede in Europa (+ 4 per cento rispetto al primo semestre 2018). La loro quota è cresciuta fino a raggiungere il 45% del totale degli investimenti esteri. Ci sono stati alcuni "big deal" che hanno caratterizzato il semestre: Allianz ha acquistato un portafoglio logistico di 405 milioni di euro in Svezia, Savills Investment Management ha acquisito un portafoglio di punti vendita in Francia per 300 milioni mentre Warburg-HIH e Hana AM hanno acquistato un edificio per uffici ad Amsterdam per 256 milioni di euro.

Nel comparto degli immobili ad uso terziario, l'Italia è stata protagonista in questa prima parte dell'anno risultando fra i primi tre Paesi che hanno attirato capitali; infatti, dietro alla Germania e al gruppo dei Paesi Nordici, la nostra nazione ha attirato investimenti per circa 2,5 miliardi di euro con una crescita del 132 per cento rispetto al primo semestre 2018.

Per quanto riguarda le attività degli investitori con base non in Europa, si può dire che ci sono stati differenti strategie applicate a seconda dei Paesi di origine. Le grandi società di Asset management statunitensi hanno incrementato i loro investimenti del due per cento nei primi sei mesi del 2019 con circa 12 miliardi di euro. La più grande transazione, effettuata con capitale di provenienza Usa, è stato l'acquisto di Canada Square a Londra, da parte di Citigroup per 1,3 miliardi di euro.

Gli investimenti provenienti dall'area APAC (Asia e Pacifico) sono nuovamente diminuiti (-11 per cento rispetto al primo semestre 2018), ma rappresentano ancora il 15 per cento del totale. Risultano particolarmente attivi i fondi sudcoreani che hanno mostrato soprattutto un forte interesse per il mercato francese: in particolare con

 – All rights reserved

l'acquisizione dell'edificio per uffici "Lumière" a Parigi da parte dei Gruppi Primonial e Samsung o la torre CBX a La Défense acquistata per 450 milioni di euro.

Rispetto a un 2018 molto vivace, il primo semestre del 2019 ha visto poi calare gli investimenti di provenienza medio-orientale, con un calo del 24 per cento e solo 2,8 miliardi di euro investiti.

Infine, c'è da rilevare che, nonostante le incertezze legate a Brexit, il Regno Unito rimane ancora il Paese preferito in cui investire in immobili a destinazione non residenziale per tutte le società di investimento non appartenenti alla UE.

*Le società leader in Italia*

Le prime dieci società italiane di Asset management confermano sostanzialmente gli equilibri e i volumi dell'anno precedente, con Generali RE, DeA Capital e Investire nelle prime tre posizioni per valore del patrimonio gestito.

Nella tavola seguente sono indicate le prime dieci società per patrimonio gestito. Sono prese in considerazioni le Sgr, Sicaf e simili.

***Tavola 8***
**Le società leader di Asset management in Italia (31.12.2018)**

| | **Società** | **AUM** ***(milioni euro)*** |
|---|---|---|
| 1 | Generali RE | 10.520 |
| 2 | DeACapital RE | |
| 3 | Investire | 7.320 |
| 4 | Coima | |
| 5 | Kryalos | 5.000 |
| 6 | Bnp Paribas | 4.500 |
| 7 | Prelios | 4.400 |
| 8 | Covivio | 4.020 |
| 9 | Fabrica Immobiliare | 3.770 |
| 10 | Castello | 2.300 |
| | **Totale** | **41.830** |

*Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati forniti dalle società*

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

### *4.2 Property management*

*Le società leader in Italia*

In Italia prosegue il processo di aggregazione tra società di servizi, fenomeno che evidenza l'importanza delle dimensioni aziendali nell'affrontare i cambiamenti strutturali del mercato.

Le tavole seguenti mostrano i principali indicatori (fatturato, addetti e superficie gestita) delle maggiori società operanti in Italia nel Property. **I dati si riferiscono solo alle società che partecipano alla redazione del presente rapporto.**

Nella prima tavola (9.a) sono indicati i dati aziendali complessivi, con riferimento a fatturato e dipendenti, con esclusione delle attività di Agency, Capital Markets e Letting. La seconda tavola (9.b) riporta i dati riferiti esclusivamente alle attività di Property management, comprese quelle non-recurring di Due Diligence e Project monitoring incluse nei mandati di Property. Infine, la terza tavola (9.c) riporta il patrimonio gestito, espresso sulla base della superficie complessiva e delle superfici delle singole funzioni.

***Tavola 9.a***
**Le società leader di Property management in Italia**
**Fatturato complessivo e addetti totali (dati al 31.12.2018)**

| Società | Fatturato totale (mln euro) | Addetti* totali (n.) |
|---|---|---|
| Generali Real Estate | 53,2 | 192 |
| Sidief | 44,9 | 134 |
| Yard | 25,0 | 143 |
| Abaco Team (gruppo Gabet | 18,9 | 95 |
| Agire | 18,5 | 151 |
| Bnp Paribas RE | 16,1 | 58 |
| Revalo | 9,3 | 81 |
| Coima | 8,9 | 68 |
| Cushman & Wakefield | nd | nd |
| **Totale** | **194,8** | **922** |

** full time equivalent (compreso il personale in outsourcing)*

*Fonte: dati forniti dalle società*

 – All rights reserved

*Tavola 9.b*

**Le società leader di Property management in Italia**
**Fatturato e addetti relativi al settore Property (dati al 31.12.2018)**

| Società | Fatturato Property (mln euro) | Addetti Property * (n.) | *di cui on site su centro commerc.* | Captive % | Terzi % |
|---|---|---|---|---|---|
| Sidief | 44,9 | 134,0 | 0 | 100% | 0% |
| Bnp Paribas RE | 16,1 | 54 | 0 | 15% | 85% |
| Cushman & Wakefield | 14,0 | 180 | 100 | 0% | 100% |
| Agire | 13,9 | 88 | 17 | 4% | 96% |
| Yard | 12,2 | 50 | | | |
| Revalo | 9,3 | 81 | 0 | 49% | 51% |
| Abaco Team (gruppo Gabet | 8,4 | 48 | 0 | 1% | 99% |
| Coima | 4,3 | 37 | 0 | 70% | 30% |
| Generali Real Estate | n.d. | n.d. | - | - | - |
| **Totale** | **123,1** | **672** | 117 | **-** | **-** |

** comprese le attività non-recurring di DD e Project monitoring incluse nei mandati di Property*

*Fonte: dati forniti dalle società*

*Tavola 9.c*

**Le società leader di Property management in Italia**
**Patrimonio gestito (dati al 31.12.2018)**

| Società | Superficie gestita (migliaia di mq) | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Totale | Uffici | Retail | Logistica magazz. | Residenza gestita * | Student housing | Rsa | Hotel | Sanità | Altro |
| Bnp Paribas RE | 6.602 | 1.785 | 1.190 | 3.027 | 430 | 0 | 0 | 0 | 0 | 170 |
| Revalo | 6.535 | 3.710 | 520 | 1.268 | 373 | 0 | 283 | 0 | 0 | 381 |
| Abaco Team | 5.218 | 1.000 | 650 | 1.380 | 1.130 | 12 | 0 | 20 | 28 | 998 |
| Agire | 5.020 | 1.001 | 847 | 1.352 | 835 | 0 | 125 | 52 | 0 | 808 |
| Yard | 4.807 | 3.178 | 212 | 320 | 688 | 210 | 0 | 139 | 55 | 5 |
| Generali | 3.706 | 2.405 | 247 | 569 | 148 | 0 | 0 | 0 | 0 | 337 |
| Cushman & Wakefield | 3.381 | 1.153 | 1.500 | 463 | 0 | 5 | 121 | 23 | 90 | 26 |
| Coima | 1.500 | 585 | 30 | 345 | 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | 480 |
| Sidief ° | 575 | 40 | 35 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 500 |
| **Totale** | **37.344** | **14.857** | **5.231** | **8.724** | **3.664** | **227** | **529** | **234** | **173** | **3.705** |

** Comprende residenze private in locazione, social housing, serviced apartments, senior housing. Sono escluse residenze per studenti e Rsa, indicate con voci separate*

*° solo patrimonio di proprietà*

*Fonte: dati forniti dalle società*

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

### *4.3 Facility management*

*Confronto internazionale*

Di seguito sono indicate le società leader nel settore del Facility management nei quattro Paesi europei: Italia, Francia, Germania, Regno Unito. Il Facility è qui inteso nel senso più ampio, comprendendo tutte le attività di servizio all'immobile e alle persone, incluse quindi le attività a minor valore aggiunto ma con le dimensioni maggiori, su tutte le attività di ristorazione e pulizia.

***Tavola 10***
**Le dieci società leader di Facility management in Europa (dati al 31.12.2018)**

| **Italia** | **Fatturato** *(milioni euro)* | **Francia** | **Fatturato** *(milioni euro)* |
|---|---|---|---|
| 1 Rekeep (ex Manutencoop) | 950 | 1 Dalkia groupe Edf | 4.306 |
| 2 Gruppo Coopserivice | 933 | 2 Elior Group | 2.849 |
| 3 Engie Italia | 843 | 3 Engie Cofely | 2.745 |
| 4 Consorzio Nazionale Servizi | 711 | 4 Sodexo | 2.653 |
| 5 Siram - gruppo Veolia | 651 | 5 Spie Gmbh | 2.523 |
| 6 Dussmann Service | 522 | 6 Vinci Facilities | 1.514 |
| 7 Sodexo | 439 | 7 Samsic Facility | 1.406 |
| 8 Romeo Gestioni | 300 | 8 Compass | 1.293 |
| 9 Gemmo | 246 | 9 Snef | 1.241 |
| 10 Compass Group | 161 | 10 Iss France | 637 |
| **Totale** | **5.756** | **Totale** | **21.167** |

| **Germania** | **Fatturato** *(milioni euro)* | **Regno Unito** | **Fatturato** *(milioni euro)* |
|---|---|---|---|
| 1 Apleona GmbH | 1.570 | 1 Kier | 5.366 |
| 2 Spie Gmbh | 1.550 | 2 Compass | 3.232 |
| 3 Wisag Facility Service | 1.124 | 3 Serco Group | 3.170 |
| 4 Strabag Property and Facility S. | 1.003 | 4 Amey | 2.459 |
| 5 Dussmann Service Deutschland | 850 | 5 Mitie | 2.392 |
| 6 Gegenbauer Holding | 705 | 6 Sodexo | 1.824 |
| 7 Compass Group Deutschland | 676 | 7 Interserve | 1.786 |
| 8 Engie Deutschland Gmbh | 596 | 8 Iss | 1.250 |
| 9 Piepenbrock Facility Management | 589 | 9 OCS | 589 |
| 10 Sodexo Beteiligungs | 544 | 10 Berendsen | 407 |
| **Totale** | **9.207** | **Totale** | **22.070** |

*Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati di bilancio delle società*


SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

### *4.4 Agency – Advisory – Valuation*

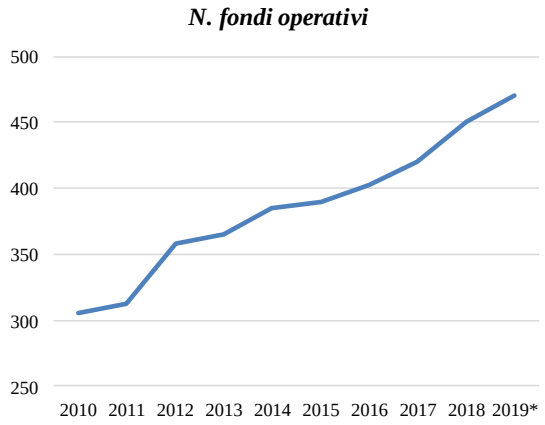
Negli ultimi cinque anni i grandi patrimoni gestiti in modo professionale sono cresciuti in modo rilevante in Italia, come si può osservare dall'incremento del numero e del patrimonio gestito posseduto dai Fondi immobiliari. Come si vede nel grafico seguente, in dieci anni il numero di fondi è cresciuto dai circa trecento del 2010 fino a superare i 450 nel corso del 2019. Il valore del patrimonio netto dei fondi è raddoppiato, passando dai 34 miliardi di euro del 2010 fino ai quasi 70 miliardi di quest'anno.

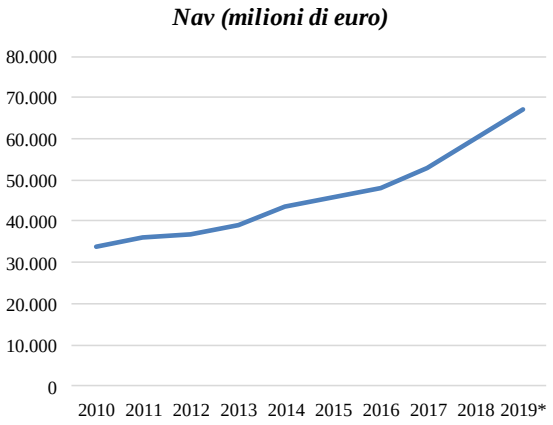
***Tavola 11***
**I fondi immobiliari in Italia (fondi retail e riservati)**
*(31 dicembre di ogni anno)*

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N. fondi operativi [1] | 305 | 312 | 358 | 365 | 385 | 390 | 403 | 420 | 450 | 470 |
| Nav (milioni di euro)[2] | 34.000 | 36.100 | 37.000 | 39.000 | 43.500 | 45.700 | 48.000 | 53.000 | 60.000 | 67.000 |

*1) Fondi autorizzati dalla Banca d'Italia che hanno concluso il collocamento (compresi quelli chiusi o in chiusura)*
*2) Valore del patrimonio netto dei fondi al 31 dicembre di ogni anno*
**Stima*

*Fonte: Rapporto Fondi Scenari Immobiliari, giugno 2019*




L'incremento patrimonio immobiliare gestito ha portato a una crescita di tutte le attività correlate alla gestione, non solo quelle essenziali dal punto di vista strategico/operativo, come asset, property e facility management, ma anche tutte quelle funzioni che affiancano e completano i servizi principali. Si tratta in particolare dei servizi di agency,

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

advisory e valutazione, servizi essenziali nella gestione professionale di un patrimonio immobiliare.

La crescente complessità del settore immobiliare richiede infatti analisi di mercato sempre più approfondite, in grado di accrescere la conoscenza e la capacità di interpretazione dei fatti attuali per prevedere scenari futuri, in modo da analizzare le potenzialità e prevenire le criticità.

Le attività di agency, advisory e valuation sono strettamente correlate e necessarie le une alle altre. Si tratta di funzioni che presentano spesso una stretta relazione tra loro, e in cui vi può essere una sovrapposizione, in particolare nel caso di piccole realtà aziendali e liberi professionisti.

Queste attività saranno analizzate più nello specifico nella sesta edizione del Rapporto, con l'obiettivo di esplorare le innovazioni che anche questi settori stanno mettendo in evidenza.

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

## 5. Il futuro dei servizi immobiliari

In questo capitolo si intende approfondire il tema dell'innovazione nel mondo dei servizi immobiliari. Si tratta di innovazione organizzativa, tecnologica, di marketing, in un percorso di trasformazione già avviato e che sarà ancora più evidente nei prossimi anni.

Per affrontare le sfide future le aziende si stanno attrezzando con aggregazioni e fusioni, processi che vedono la creazione di player di maggiore dimensione in grado di affrontare gli investimenti necessari ad affrontare la crescente competizione e allargare l'ambito di azione a nuovi asset class.

Questo processo vede anche nuove relazioni tra i diversi soggetti attivi nella gestione immobiliare, a partire da una maggiore collaborazione, sin dalla fase di investimento, tra investitori / developer, progettisti, property / project manager e broker, per gestire direttamente tutta la catena del valore in modo da creare il prodotto più adatto per il mercato in un'ottica di medio-lungo termine. La gestione immobiliare sta assumendo un ruolo sempre più strategico per gli investitori.

In questo nuovo approccio si osserva un ampliamento delle attività, che non sono più esclusivamente quelle standard rivolte agli immobili, ma che rivolgono una attenzione importante anche alle persone, agli utilizzatori degli immobili, siano essi lavoratori, consumatori o abitanti. Si tratta di servizi strutturati sulle reali esigenze degli utilizzatori e che vedono pertanto una forte integrazione tra i servizi tecnico-amministrativi tradizionali con quelli più innovativi, sempre più spesso costruiti su misura.

### *Servizi immobiliari dedicati agli uffici*

Nel settore degli uffici sta emergendo una sempre maggiore attenzione all'accesso, al controllo e all'analisi dei dati, sia nella fase di gestione tecnica che amministrativa. Vengono richieste data room sempre più complete ed efficaci, in grado di assicurare aggiornamenti rapidi, ad esempio fornendo supporti digitali durante le *site visit* in modo da procedere con la redazione di report immediati. Tali richieste possono essere soddisfatte solamente grazie all'uso delle più moderne tecnologie e questo presuppone investimenti in innovazione tecnologica, ma anche in formazione dei dipendenti.

Quando si parla di innovazione negli immobili un tema fondamentale è oggi quello della sostenibilità. Gli edifici *green* sono passati dall'essere una opzione di lusso a una necessità per il settore immobiliare. Le aziende che intendono mostrare il loro impegno in tema di sostenibilità ambientale chiedono che le loro sedi riflettano tale attitudine: questo si traduce ad esempio nella richiesta di ridurre o annullare le emissioni effetto serra, così come il consumo di acqua o il consumo di plastica, e si riflette nella necessità di ottenere certificazioni che accertino la sostenibilità di un edificio. Tra quelle più usate oggi in Italia abbiamo ad esempio le certificazioni Leed e Bream. Ma la tendenza porta anche a una sempre maggiore attenzione al benessere dei lavoratori, e vede affermarsi ad esempio il protocollo Well, che attraverso un approccio olistico alla qualità degli

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

spazi interni di lavoro intende migliorare le condizioni di salute e il benessere mentale dei lavoratori.

La diffusione di questi protocolli e certificazioni di sostenibilità degli edifici sta portando una trasformazione del mercato della costruzione italiano. Ma per ottenere tali certificazioni, e poi mantenerle nel tempo, è richiesta una capacità di gestione che presuppone competenze maggiori rispetto a un edificio tradizionale.

La gestione inoltre tende a essere sempre più normata all'interno dei contratti di locazione che oggi, anche in Italia e per gli immobili più recenti e con elevate prestazioni ambientali, introducono obblighi, sia per il proprietario che per il tenant, legati al tema della sostenibilità.

Si tratta dei cosiddetti *green leases*, contratti di locazione finalizzati alla gestione sostenibile dell'edificio e alla condivisione delle spese di efficientamento energetico. In questo tipo di contratti vengono definiti fin dall'inizio i rapporti tra proprietario e conduttore, con l'obiettivo di migliorare le prestazioni ambientali e strutturare un piano di risparmio, senza che questo abbia un impatto negativo sui livelli di confort degli occupanti. A tal fine occorre avviare un monitoraggio dei dati ambientali e rendere trasparente la misurazione dei consumi; il *green lease* richiede infatti un'accurata rendicontazione dei consumi all'interno di un quadro chiaro degli obiettivi di sostenibilità. Oggi in Italia questo succede il più delle volte su base volontaria, in particolare ogni volta che la raccolta e il passaggio dei dati non è identificato come un obbligo contrattuale.

La necessità di maggiori competenze e figure più evolute, ad esempio in grado di leggere i big data, non si limita ai property manager, ma ricade a sua volta sulla scelta dei fornitori: anche i servizi di facility, dal trattamento dei rifiuti al riutilizzo dei materiali, all'organizzazione dei trasporti, diventano di più complessa gestione quando si ragiona in termini di economia circolare e *green building* e occorrono le competenze in grado di interfacciarsi con questi dati, occorre saper usare i più moderni e complessi software gestionali.

Questi nuovi tipi di contratto e di competenze possono incoraggiare il mondo immobiliare a implementare pratiche sostenibili, con l'ottenimento di certificazioni specifiche di sostenibilità ambientale, ma anche far crescere nuove relazioni e maggiore collaborazione tra locatario e conduttore.

Per mettere in atto queste tematiche occorre una maggiore attenzione al conduttore: cambiano i rapporti all'interno degli uffici e oggi il servizio richiesto è anche quello di gestione di una comunità, attività che vede coinvolti insieme property e asset management. Occorre infatti aumentare il *tenant engagement*, creare la comunità facendo sì che l'immobile sia vivo oltre la tradizionale postazione di lavoro.

Nuovi servizi entrano in gioco anche in un clima di maggiore propensione al marketing sviluppata dal settore degli uffici. I nuovi servizi richiesti servono infatti ad attrarre o mantenere i conduttori, con un approccio che si avvicina a quello che è tipico dei centri commerciali. Oggi vengono offerti spazi dotati di servizi innovativi che siano prima di

 – All rights reserved

tutto piacevoli da vivere e mettano le persone a proprio agio durante le ore di lavoro, sulla falsariga di quanto viene offerto dalle società di co-working. La *tenant experience* diventa una priorità e questo porta le aziende a mettere le esigenze dei conduttori al centro delle proprie decisioni. Gli spazi non sono più ancorati al modello tradizionale di ufficio: diventa importante il numero di postazioni anziché della superficie, e soprattutto la vivibilità degli spazi, la presenza di ambienti di lavoro accoglienti e che offrano soluzioni incentrate sull'utente: sono richieste diverse tipologie di spazi di lavoro, con più sale riunione e aree comuni, ma anche servizi personalizzati che richiedono spazi flessibili (ad esempio lockers, e-cars charges, spazi per la salute e il benessere, ecc.) che impattano anche sulle attività del property manager.

In alcune aziende sono state create piattaforme e app per gestire l'esperienza lavorativa quotidiana nei suoi aspetti più diversi: dalla prenotazione di scrivanie e sale riunioni, al food delivery, alla segnalazione in tempo reale della necessità di manutenzione. I gestori dell'immobile possono così combinare e analizzare i dati delle app mobili con altre tecnologie, come i sensori IoT, per valutare in tempo reale i modelli di utilizzo e creare una esperienza totale per il tenant.

La moltiplicazione di strumenti tecnologici sta portando le tematiche della privacy e della cybersecurity a diventare prioritarie, poiché il settore immobiliare commerciale ora ha accesso a una più ampia varietà di dati personali, come posizione dell'utente, comportamenti e opinioni, e le minacce informatiche sono sempre più reali e diffuse.

Tutto questo porta a un incremento della quantità di lavoro di gestione, che porta in alcuni casi alla necessità di una presenza di persone dedicate presenti sul posto, sul modello di quanto avviene per i centri commerciali. Questo è ancora più vero quando parliamo della gestione di grandi campus e business park, in quanto se*rvice charges* più elevate possono essere affrontate solo da complessi di grandi dimensioni.

I cambiamenti sopra descritti stanno trasformando in modo sempre più rapido e profondo gli edifici e gli ambienti di lavoro e di conseguenza diventa importante misurare le prestazioni su parametri che riguardano l'innovazione, le risorse umane e la tecnologia, in modo da dimostrare come l'investimento real estate influenzi il core business e produca un valore aggiunto superiore ai costi.

Altro elemento innovativo può essere considerato, sul lungo periodo, l'utilizzo di sistemi informatici complessi utilizzati normalmente nella fase di sviluppo e progettazione, applicandoli anche alla gestione dell'edificio, come ad esempio il Bim. Questi sistemi possono funzionare solo grazie a una collaborazione da parte dei tenant, per questo è necessaria una formazione e una disponibilità aggiuntiva.

### *Servizi immobiliari dedicati al settore commerciale*

I servizi nel settore retail si trovano ad affrontare trasformazioni che possono essere ricondotte sostanzialmente alle due grandi categorie di cambiamenti sopra descritte, ovvero l'impatto delle nuove tecnologie e il tema della sostenibilità ambientale.

 – All rights reserved

Per quanto riguarda il primo ambito, la tendenza più innovativa che si osserva è la raccolta di *big data* che porta allo sviluppo di attività di analisi legate a numeri e fatturati. Da tale analisi possono emergere nuove letture dell'evoluzione dei mercati e di conseguenza nuove tipologie di marketing strategico.

L'impatto dell'e-commerce sul tradizionale mondo delle attività commerciali sta portando ad una evoluzione del format commercio, con centri commerciali più dinamici e attenti ai brand presenti e ad una commistione sempre più spinta del retail puro con entertainment e food, quest'ultimo in forte ascesa. Anche se queste ultime funzioni non sono ancora molto sviluppate in Italia, stanno diventano centrali nei centri commerciali di nuova generazione, che ospitano una componente di *leisure* importante. I centri dominanti sono oggi quelli più grandi e innovativi, con una forte componente per il tempo libero, che sostituiscono i centri esistenti ormai obsoleti e non più attrattivi, soprattutto se localizzati in zone periferiche e marginali.

All'interno di queste dinamiche diventa più difficile trovare operatori in grado di gestire queste nuove strutture. I parchi leisure hanno bisogno di servizi e infrastrutture innovative, che costano molto e pagano canoni inferiori. Una sfida interessante è quella di saper leggere queste nuove dinamiche e gestire questa diversa tipologia di spazi, alla ricerca di un equilibrio economico diverso da quello del passato. Questi nuovi spazi condivisi rendono meno e costano di più rispetto alle tradizionali attività commerciali, ma sono in grado di generare flussi aggiuntivi. Le nuove tecnologie sono un aiuto fondamentale per raccogliere in maniera massiva le informazioni sugli utenti, consentendo una analisi dei dati e impostare di conseguenza una maggiore customizzazione, con una assistenza ancora più personalizzata sul tenant e sul fruitore del sito.

Per quanto riguarda la sostenibilità, si conferma quanto detto per il settore uffici. I nuovi complessi commerciali devono essere attenti all'ambiente, con una riduzione dei consumi energetici ma anche un incremento del benessere dei lavoratori e degli utilizzatori: qualità dell'aria, comfort, presenza di luce naturale e qualità nei materiali sono tutti fattori che possono incrementare il numero di acquisti e quindi i fatturati. I consumatori sono sempre più attenti agli aspetti ambientali, non solo in merito ai prodotti che si acquistano, ma anche ai luoghi dove gli acquisti avvengono. Gli investimenti in temi ambientali intendono comunicare questa attenzione al consumatore.

I casi di eccellenza consumano poche risorse energetiche, grazie all'utilizzo di luci led e alla presenza di impianti fotovoltaici, riducono il consumo di acqua e sono completati da tetti verdi per affrontare il tema dell'isola di calore. Alcune esperienze recenti applicano anche le nuove tecnologie in modo innovativo, con la presenza di pareti verdi e sistemi per catturare la luce naturale, oppure sistemi avanzati per il recupero di energia e nuove modalità di riciclo della plastica. Anche le strutture stanno cambiando, ad esempio con un maggiore utilizzo di legno certificato e sostenibile, ma anche con una presenza ormai diffusa di colonnine di ricarica di auto e bici elettriche.

Le certificazioni Leed e Bream sono applicate quindi anche ai centri commerciali, e qui il discorso ricalca quanto detto per gli uffici: sono necessarie maggiori competenze e

 – All rights reserved

figure evolute, in grado di leggere i dati di sistemi sempre più complessi, ma anche di fornire servizi di facility che necessitano di una gestione più articolata.

Ne deriva che i servizi offerti in ambito commerciale sono sempre più numerosi e sempre più differenziati, per adeguarsi alle nuove esigenze del mercato. Come per gli uffici, anche nel settore retail è richiesta una stretta collaborazione tra le varie figure dei servizi: asset, property, project management e agency devono collaborare fin dall'inizio nell'ottica di creare il miglior prodotto per il mercato. Per questo i servizi nel retail non riguardano più solo la gestione e la manutenzione quotidiana delle strutture di vendita, ma comprendono anche lo sviluppo di strategie di marketing, l'assunzione e la gestione del personale, la reportistica finanziaria, e soprattutto la gestione delle relazioni tra i diversi soggetti che vi lavorano.

### *Servizi immobiliari dedicati al residenziale*

La gestione degli immobili residenziali è un tema rimasto fino a oggi ai margini del dibattito italiano sui servizi immobiliari, in particolare a causa della scarsa presenza di residenze gestite sul territorio nazionale e di conseguenza di attori coinvolti in questo tipo di attività. L'Italia rimane oggi caratterizzata dalla prevalenza di una abitazione di proprietà o di una locazione frammentata e gestita direttamente dai piccoli proprietari, con la quasi totalità dello stock residenziale in mano alle famiglie. Come conseguenza, la domanda, sempre più esigente e flessibile, non trova risposte adeguate in un'offerta carente in termini di prodotto, con alloggi inadeguati per dimensione e qualità.

Ma il panorama sta cambiando, in particolare per le difficoltà diffuse ad accedere al mercato della casa, sia in vendita che in locazione, ma anche per un nuovo modo di considerare l'abitazione da parte delle giovani generazioni. Queste diverse condizioni stanno facendo maturare un interesse per il residenziale anche da parte di investitori istituzionali, proprio perché viene visto come un'opportunità in un Paese caratterizzato da un gap forte con il resto d'Europa, dove la locazione gestita costituisce una realtà importante del real estate. Se il mercato italiano dovesse avvicinarsi alle medie europee, sarebbe in grado di attrarre risorse pubbliche e private, con opportunità di investimento notevoli.

Questa rivoluzione sta influenzando le strategie di investimento e di conseguenza modificando la gestione, che diventa una attività fondamentale, da svolgere con modalità industriali da parte di operatori di servizi specialistici. L'obiettivo diventa quello di ottimizzare la redditività lungo tutto il ciclo di vita economico, sia a livello di singola unità immobiliare sia di portafoglio.

Le Fino ad oggi l'obiettivo di creare e gestire delle comunità di abitanti si è osservato in Italia nei progetti a più forte rilevanza sociale (progetti di cooperative, housing sociale o edilizia pubblica): selezione degli inquilini, coinvolgimento dei residenti in azioni che sviluppino il senso di comunità e appartenenza, pratiche collaborative di vicinato, percorsi di accompagnamento per prevenire fenomeni di morosità, sono alcune delle

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

attività svolte dai gestori sociali. Lo sviluppo di iniziative residenziali private in locazione potrà far nascere le stesse esigenze anche in ambito privato.

esperienze straniere mostrano come le società impegnate nella locazione residenziale stanno diventando sempre più soggetti gestori non solo di aspetti tecnici, amministrativi o economico-finanziari, ma anche e soprattutto sociali, con una forte attenzione ai bisogni degli abitanti.

Gli operatori che fino a qualche anno fa erano impegnati a creare spazi destinati alla famiglia tradizionale, iniziano a rivolgere la loro attenzione ad altri segmenti della società che esprimono l'esigenza di nuovi format residenziali più flessibili, dove il riferimento diventa la "community" e la sua gestione.

Il mercato del residenziale sta quindi cambiando e l'attenzione sarà rivolta in futuro sempre più verso quei format che ad oggi sul nostro territorio sono presenti in una forma embrionale, quali il residenziale in affitto (multi-family) e le altre forme di residenziale quali student housing, micro-living, co-housing e senior living. Lo sviluppo di queste nuove forme abitative passa attraverso la cooperazione di operatori, piattaforme e investitori diversi, che possano mettere a servizio delle esigenze della comunità le competenze acquisite a livello internazionale.

*Locazione gestita (multi-family)*

Anche in Italia, soprattutto nelle grandi città e in particolare a Milano, si sta sviluppando l'attenzione verso il residenziale in locazione, un prodotto che oggi possiamo considerare innovativo perché a partire dal dopoguerra tale soluzione era stata rapidamente abbandonata a favore della piccola proprietà.

Si tratta di una asset class oggi praticamente assente in Italia, quella nota anche *multi-family*, costituita in sostanza da un investimento da parte di un singolo player che acquisisce e gestisce un intero immobile dando in locazione tutte le unità a disposizione a differenti conduttori.

Il patrimonio residenziale gestito è invece molto presente in altri Paesi europei, a partire dalla Germania, dove le società di gestione residenziale rivestono un ruolo importante nell'evoluzione strutturale ed economica del mercato abitativo, svolgendo al tempo stesso un ruolo importante anche in ambito sociale.

La gestione in questo settore deve essere rigorosa e basata su una politica di investimenti accompagnata al tempo stesso da una riduzione della vacancy e dei costi. Diventa importante già la fase di due diligence, che conduce a un piano specifico di investimenti e prosegue con il monitoraggio delle performance, facilitato se si può assicurare la presenza di un numero adeguato di addetti in prossimità degli immobili.

In generale la valorizzazione dei patrimoni residenziali può essere perseguita attraverso la definizione di una efficiente attività di manutenzione ordinaria e straordinaria, basata sul miglioramento dell'efficienza energetica e degli standard abitativi. Tale modernizzazione può rappresentare una spinta al miglioramento delle condizioni del

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

patrimonio abitativo italiano e di conseguenza l'espansione di tutti quei servizi legati alla riqualificazione edilizia, property e project management su tutti.

Inoltre, se quanto sta emergendo sarà confermato in futuro, si svilupperanno anche in Italia complessi residenziali per affitto a medio-lungo termine con servizi integrati (palestra, co-working, lavanderia ecc.), in grado di rispondere alla crescente domanda di flessibilità e servizi di facile fruizione da parte di giovani professionisti e nuove famiglie. Si tratta quindi di sviluppare nuove attività, come ad esempio quella del concierge, e più in generale una offerta integrata di servizi a 360 gradi per il conduttore Questo nuovo modello porterà a una ridefinizione del ruolo dei property manager anche in ambito residenziale, i quali dovranno farsi trovare pronti a gestire questi servizi.

*Student housing e co-living*

Si tratta di complessi innovativi rivolti principalmente agli studenti, ma sempre più spesso allargati anche agli *young professionals* e ai turisti, dotati di zone condivise in cui sono presenti servizi quali la piscina, la palestra, la sala cinema e aree comuni per lo studio o il co-working, ma anche una reception aperta 24 ore su 24.

I complessi abitativi in condivisione sono molto diffusi negli Stati Uniti e in Gran Bretagna, mentre sono ancora praticamente assenti in Italia, dove però potrebbero incontrare una nuova domanda a Milano, in cui la richiesta di soluzioni flessibili con una combinazione di spazi privati e spazi comuni è in crescita.

*Senior housing*

In una società che invecchia rapidamente diventa sempre più importante offrire complessi residenziali innovativi caratterizzati da servizi che consentano ai residenti anziani di mantenere uno stile di vita autonomo grazie al supporto di servizi specializzati per le diverse esigenze di salute. Anche in questo caso si tratta di un prodotto già presente negli Stati Uniti e in alcuni Paesi europei, ma con un interesse in crescita anche in Italia.

Oltre a un personale qualificato per le questioni più strettamente sanitarie, i servizi di base possono comprendere una reception h24 e l'accesso libero alle strutture comuni come bar, ristorante, sala lettura e tv, palestra e piscina. Possono essere presenti servizi opzionali quali la cura della casa e della persona, ristorazione, animazione, sicurezza e trasporto.

*Housing sociale*

Il termine housing sociale include un'ampia di interventi abitativi molto diversi tra loro che oggi vede affermarsi il coinvolgimento di attori privati. Questo vale in particolare a livello globale, dove la questione dell'abitare si sovrappone sempre più frequentemente ai temi della decarbonizzazione, dell'accessibilità e dell'inclusione sociale. Ma negli ultimi anni anche in Italia sono cresciuti gli investimenti privati, in particolare a seguito

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

dell'attuazione del Sistema integrato dei fondi immobiliari per l'housing sociale, con il quale si è arrivati a offrire una risposta strutturata su scala nazionale alla domanda abitativa di fasce sociali svantaggiate.

In questo ambito riveste una funzione fondamentale il *gestore sociale*, che vede crescere la complessità del suo ruolo insieme alla necessità di integrare le diverse attività: dalla manutenzione degli immobili, alla gestione della morosità e dell'insolvenza, alla gestione delle relazioni nella comunità. La crescente complessità gestionale degli edifici vale anche per l'edilizia sociale, e questo varrà sempre di più nei prossimi anni, con il crescere dell'attenzione alla sostenibilità, l'ampliamento di spazi comuni e condivisi, l'uso sempre più spinto di servizi digitali.

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

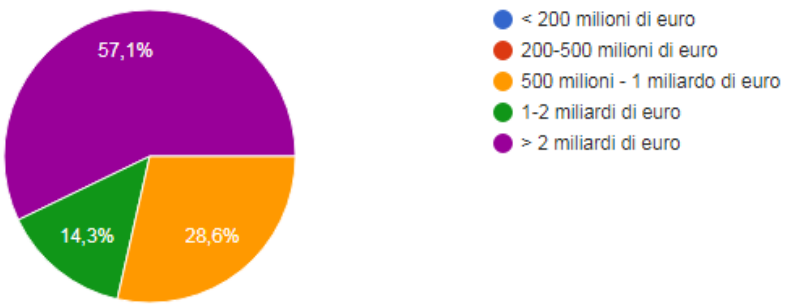
## 6. I servizi immobiliari visti dai clienti

Il capitolo intende approfondire le tematiche relative alla qualità dei servizi, analizzando il punto di vista dei clienti. L'intento è quello di comprendere in particolare le esigenze emergenti di chi possiede e gestisce immobili e analizzare il livello di soddisfazione di proprietari e società di gestione nei confronti della filiera dei servizi.

All'indagine hanno partecipato i principali gestori degli investimenti, che rappresentano un AUM aggregato superiore ai venti miliardi di euro. In particolare, le risposte provengono per il 62 per cento da società che gestiscono patrimoni superiore ai due miliardi di euro, mentre la parte restante da società con patrimonio gestito compreso tra i 500 milioni e i due miliardi di euro.

Le società coinvolte nell'indagine sono Sgr e grandi investitori, società che hanno la responsabilità delle scelte strategiche in termini di gestione, manutenzione ordinaria e straordinaria, valorizzazione degli edifici e che quindi individuano e poi gestiscono i rapporti con i fornitori dei principali servizi immobiliari. In realtà le Sgr stesse rappresentano a loro volta uno dei servizi analizzati, quello dell'asset management, ma in questo caso sono state coinvolte in quanto utilizzatrici dei servizi di property, facility, agency, advisory e valuation.

*Tab. 1 - Dimensione del patrimonio posseduto/gestito*

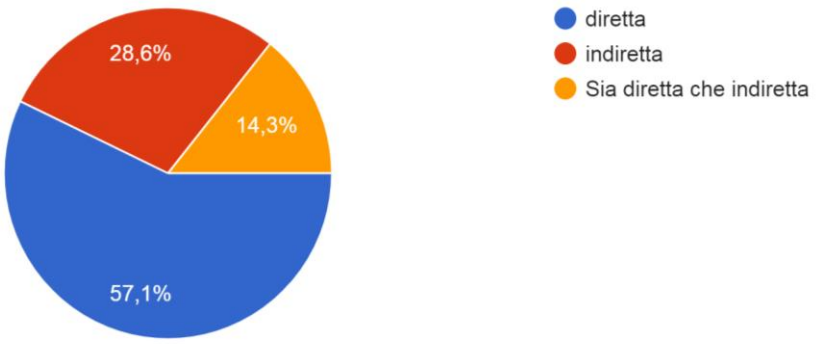



*Fonte: indagine Scenari Immobiliari - Rapporto Servizi immobiliari 2019*

Gli uffici sono l'unico comparto presente in tutti i patrimoni delle società, mentre retail e immobili residenziali sono presenti nell'87 per cento dei portafogli. Seguono gli hotel presenti in tre quarti dei patrimoni gestiti, gli student housing (oltre il sessanta per cento) e le Rsa con il cinquanta per cento. Meno presenti immobili di logistica, sanità e social housing. Gli immobili sono localizzati per oltre il 95 per cento in Italia e la gestione è diretta nel 62 per cento dei casi.

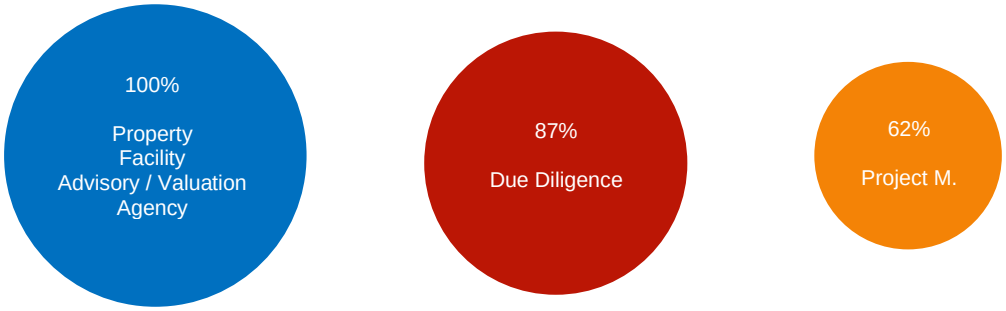
 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

*Tab. 2 - Tipologia di gestione*




*Fonte: indagine Scenari Immobiliari - Rapporto Servizi immobiliari 2019*

*Tab. 3 - Tipologia di servizi immobiliari per cui ci si avvale di società esterne al gruppo*



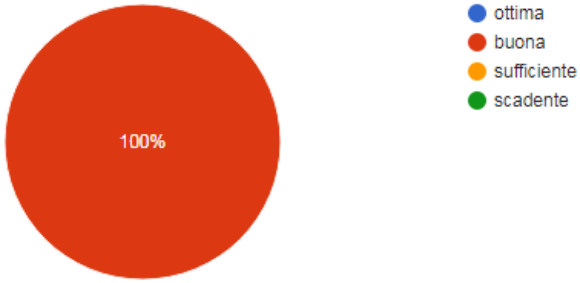

*Fonte: indagine Scenari Immobiliari - Rapporto Servizi immobiliari 2019*

Tutte le società che hanno risposto al questionario hanno affermato di avvalersi di diverse società per lo svolgimento dei principali servizi. In particolare, ogni gestore si rivolge a più di quattro società diverse per le attività di property, facility, project management, due diligence, advisory e valuation, e agency. Due diligence e project sono le due sole attività che in alcuni casi vengono svolte internamente.

Questo mette in evidenza come la società di gestione si stiano indirizzando verso figure e società specializzate, anche per poter affrontare con le professionalità e i mezzi più adatti la complessità portata dall'innovazione tecnologica e dalle nuove modalità di utilizzo degli immobili.

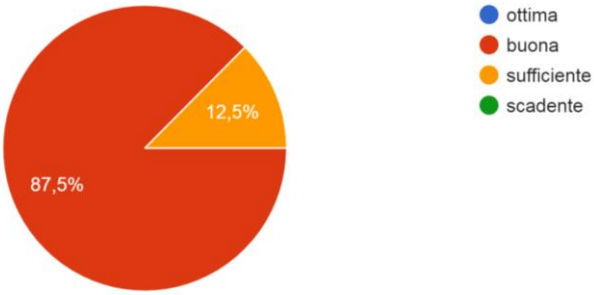
 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

*Tab. 4.1 - Valutazione complessiva del lavoro delle società di servizi immobiliari*



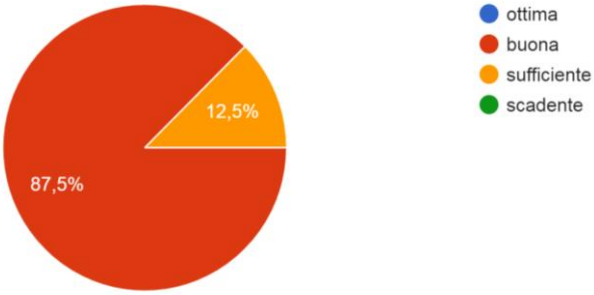

***voto sintetico: 8***

*Tab. 4.2 - Valutazione del rispetto degli impegni contrattuali (Service level agreement)*



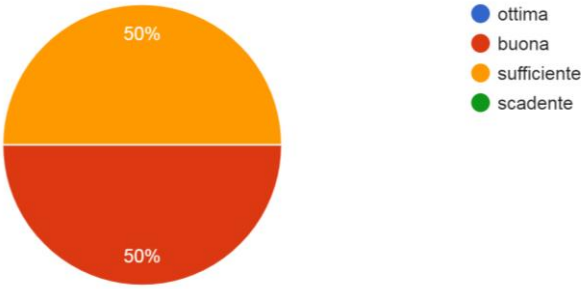

***voto sintetico: 7,8***

*Tab. 4.3 - Valutazione del livello di competenza e preparazione dei tecnici*




***voto sintetico: 7,8***

*Tab. 4.4 - Valutazione del rispetto dei tempi concordati*




***voto sintetico: 7***

*Fonte: indagine Scenari Immobiliari - Rapporto Servizi immobiliari 2019*

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

Il giudizio complessivo sul lavoro delle società che erogano servizi immobiliari è buono, in particolare è positiva la valutazione sul rispetto degli impegni contrattuali e sul livello di competenza e preparazione dei tecnici. Il voto è leggermente più basso, ma in media sopra la sufficienza, in termini di rispetto dei tempi concordati.

Nella maggioranza dei casi vengono giudicati in modo equivalente i fornitori italiani ed esteri. Il giudizio dipende dal tipo di progetto e dal mandato, ma in generale vengono preferiti team situati in loco in quanto conoscono meglio il mercato e hanno una conoscenza più approfondita della normativa nazionale.

È stato chiesto in che modo si ritiene possibile incrementare il livello qualitativo dei servizi offerti, per renderli più aderenti alle esigenze specifiche. Le risposte possono essere sintetizzate nei seguenti punti:

- miglioramento della qualità dei *Service level agreement*, che spesso non sono considerati in modo adeguato;
- crescita della professionalità, insieme a un maggiore rispetto dei tempi concordati;
- rafforzamento di team locali con la contemporanea creazione di una rete internazionale in grado di sostenere i professionisti locali con informazioni e modelli validi su altri mercati;
- profilazione dei software gestionali sulle specifiche esigenze dei diversi portafogli e fondi immobiliari.

*Gestione degli immobili*

Sono state poste alcune domande più specifiche relative alla gestione degli immobili, e in particolare in merito alle competenze necessarie alla riuscita di un investimento e alla programmazione della manutenzione straordinaria sugli immobili durante il ciclo di vita dell'investimento.

Il primo elemento che è stato analizzato è quello delle competenze in grado di determinare la stabilità del cash flow e la riuscita dell'investimento. La conoscenza del mercato è la competenza ritenuta più importante dai partecipanti all'indagine, raccogliendo l'88 per cento delle risposte. Seguono la conoscenza dell'immobile e l'attitudine al cambiamento, entrambe con il 75 per cento delle risposte.

La percezione della rilevanza dell'attitudine al cambiamento dimostra l'importanza di cogliere le tendenze in atto nel mondo immobiliare e di saper adattarsi alle mutate richieste.

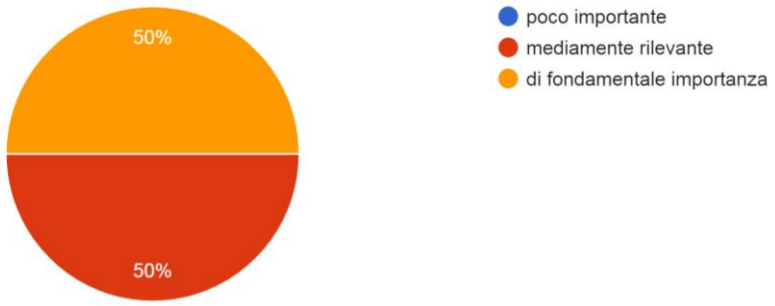
Passando invece al tema della manutenzione straordinaria sugli immobili, questa è giudicata di fondamentale importanza dalla metà del campione, mentre l'altra metà delle società la percepisce come mediamente rilevante al fine di mantenere o incrementare il valore al termine della gestione.

 – All rights reserved

La metà delle risposte indica la fase dell'acquisto come il momento per svolgere operazioni di manutenzione straordinaria sull'immobile, mentre il 25 per cento ha una programmazione su base triennale e il 12 per cento ogni cinque anni. Solo una parte minoritaria ritiene corretto agire con interventi di manutenzione straordinaria solo quando necessario.

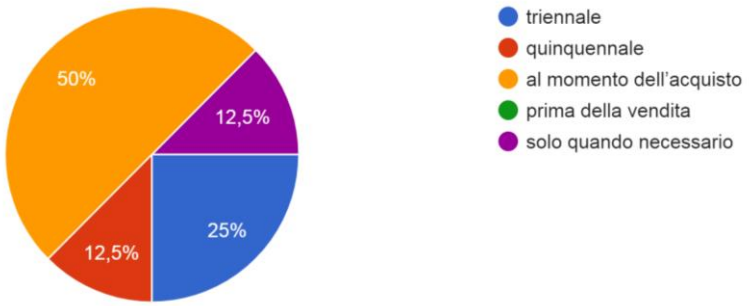
Nella grande maggioranza delle risposte, precisamente l'88 per cento, sia afferma che la programmazione della manutenzione straordinaria viene rispettata. Il mancato rispetto di un programma predefinito può invece dipendere talvolta da circostanze legate ad eventi esogeni, come ad esempio altri impegni di spesa non previsti o non prevedibili al momento della programmazione.

*Tab. 5 - Rilevanza della manutenzione straordinaria sugli immobili al fine di mantenere o incrementare il valore al termine della gestione*




*Fonte: indagine Scenari Immobiliari - Rapporto Servizi immobiliari 2019*

*Tab. 6 - Programmazione della manutenzione straordinaria sul patrimonio posseduto/gestito*




*Fonte: indagine Scenari Immobiliari - Rapporto Servizi immobiliari 2019*

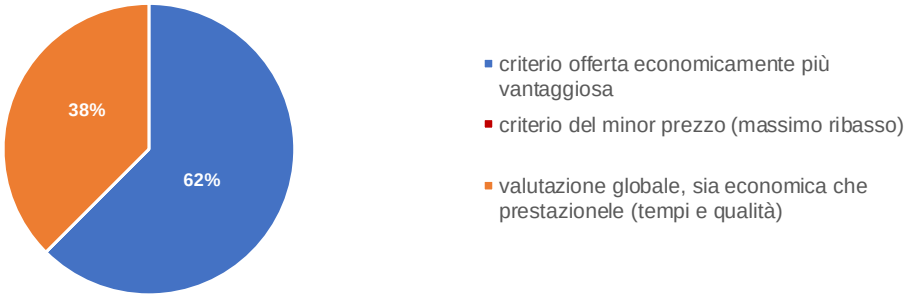
 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

*Capitolato e remunerazioni*

L'ultimo argomento oggetto di analisi è quello relativo ai capitolati e alle remunerazioni. Dalle risposte pervenute emerge che nei contratti stipulati risultano sempre inseriti Service level agreement o Key performace indicators. È stato inoltre chiesto quali componenti del contratto sono meglio dettagliate: oggetto, durata, obblighi e penali, reportistica, personale e organico. In oltre la metà delle risposte risulta che tutte le componenti sopra indicate sono ben dettagliate, ma in alcuni casi emergono delle debolezze nella definizione della durata dell'incarico e dell'organico del gestore, anche attraverso il dettaglio riguardanti penali e sistemi di controllo.

In merito ai criteri di affidamento dell'incarico, emerge come il criterio del minor prezzo, o massimo ribasso, non viene mai preso in considerazione. Prevale invece il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, predominante rispetto ad altri tipi di valutazione che danno maggiore attenzione alla qualità dei servizi e delle prestazioni.

*Tab. 7 - Criteri di affidamento degli incarichi*




*Fonte: indagine Scenari Immobiliari - Rapporto Servizi immobiliari 2019*

Nonostante la prevalenza dell'adozione del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, in molti casi a prevalere è anche l'offerta con il prezzo minore. La percentuale dei casi in cui l'offerta con il prezzo inferiore riesce ad ottenere l'incarico è variabile a seconda delle società, ed è compresa tra un minimo del 30 per cento e un massimo del 90 per cento dei casi.

La retribuzione dei servizi inclusi nel capitolato avviene in modo forfettario per circa la metà delle aziende che hanno partecipato all'indagine, in modo separato per ciascun servizio richiesto per l'altra metà. Nel 50 per cento dei casi sono previsti servizi extra capitolato; in questo caso i servizi extra-capitolato sono remunerati nella gran parte dei con fattura separata in funzione delle tariffe in vigore, che possono essere a corpo o in percentuale, in funzione della tipologia del servizio. In alcuni casi si tenta di definire preliminarmente i servizi extra, se possibile determinando la remunerazione già nell'incarico.

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

## 7. Compliance

Le tematiche relative alla *compliance*, ovvero la verifica sulla conformità a leggi e regolamenti in un'azienda, stanno assumendo una rilevanza sempre maggiore, superando i confini dei tradizionali ambiti bancario-assicurativo per ampliarsi a tutti i settori produttivi e dei servizi, incluso l'ambito immobiliare.

Codici di condotta e codici etici, ma anche rapporti di sostenibilità e compliance sui bilanci sono strumenti sempre più utilizzati al fine di garantire il corretto funzionamento, l'affidabilità, la reputazione e l'immagine di una società, in quanto considerati fondamentali per il successo e lo sviluppo di una azienda.

Il mondo del real estate sta iniziando lentamente a comprendere che la presenza di regole e linee guida è in grado di rendere il lavoro più efficace ed efficiente, tuttavia rimane un settore ancora arretrato rispetto ad altri settori industriali più maturi, che da tempo hanno condiviso linee guida e regole trasparenti.

La necessità di istituire nelle aziende specifiche funzioni di compliance nasce da considerazioni condivise a livello internazionale, con lo scopo di minimizzare i rischi di perdite finanziarie rilevanti, rischi legali o di reputazione, aspirando a eliminare quindi le cause di contenzioso.

Le normative di vigilanza che le aziende operanti in ambito bancario-assicurativo-finanziario devono adottare recepiscono i principi guida pubblicati nel 2005 dal Comitato di Basilea nell'accordo Basilea II. Questi puntano al rafforzamento di presidi organizzativi volti ad assicurare la piena osservanza delle normative riguardanti l'attività svolta e le relazioni con la clientela. Le normative prevedono l'istituzione di figure di controllo, la determinazione di procedure interne con una fase finale di controllo di conformità. L'adeguatezza e l'efficacia della funzione di conformità devono essere sottoposte a una verifica periodica da parte della revisione interna.

Banche, intermediari e assicurazioni devono obbligatoriamente istituire una funzione di compliance secondo le indicazioni fornite da Consob, Banca d'Italia e Isvap. Negli altri casi l'implementazione di una funzione di compliance è facoltativa, ma sempre più utilizzata dalle grandi aziende.

Nel corso del 2019 inoltre è stato approvato il decreto che definisce il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, uno strumento che intende anticipare l'emersione della crisi e limitare l'aggravarsi di crisi aziendali. L'entrata in vigore del nuovo codice, nel corso del 2020, determinerà anche la necessità di nuove figure specializzate in tema di compliance all'interno di tutte le Srl che abbiano un attivo o ricavi superiori ai due milioni di euro, oppure più di dieci dipendenti.

Le imprese dovranno rivedere i propri modelli organizzativi e dotarsi di un'adeguata struttura di controllo composta da professionisti con competenze pluridisciplinari che toccano settori diversi: responsabilità amministrativa, privacy, antiriciclaggio, anticorruzione, sicurezza sul lavoro, reati ambientali, cybersecurity. Normalmente questi ambiti sono già regolati nelle aziende dotate di un codice etico.


SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

La maggiore attenzione nei confronti di questo tema, nonché le prospettive di mercato in crescita, hanno reso necessario definire in modo chiaro le competenze dei professionisti che si occupano di compliance. La norma Uni 11753:2019 individua i requisiti di conoscenza, abilità e competenza di cui dovrebbe essere in possesso il professionista di c*ompliance & ethics* specializzato in ambito bancario-assicurativo, ma rappresenta un riferimento metodologico anche per tutti gli altri settori. Si tratta infatti di modelli generali riconducibili alla gestione della compliance nelle aziende di qualsiasi settore e dimensione.

### *Codice etico*

Il codice etico aziendale è un documento che definisce le norme etiche e sociali che devono essere rispettate da ogni partecipante all'organizzazione imprenditoriale, amministratori, dipendenti e collaboratori. Viene redatto e adottato dalle singole aziende su base volontaria. Il codice etico è parte integrante del Modello di integrazione e gestione, modello organizzativo volto a prevenire la responsabilità penale degli enti, redatto ai sensi del Decreto legislativo 231 del 2001 (Codice della responsabilità degli enti).

Normalmente il codice etico descrive la missione e i valori dell'azienda, quindi elenca le norme e i principi etici ai quali gli esponenti aziendali si devono attenere, individuando le disposizioni sanzionatorie attuabili in caso di non osservanza e infine elencando le modalità di comunicazione e promozione di questo insieme di regole.

I principi di onestà, legalità, correttezza e trasparenza devono ispirare le attività della società e tutti i soggetti coinvolti si opereranno per evitare ogni violazione di tali principi. Andando più nello specifico, le diverse tematiche relative alla compliance e le relative azioni per rispettare le regole possono essere sintetizzate nelle voci seguenti.

La sempre maggiore complessità e articolazione in ambito legislativo e normativo accresce la necessità di rivolgersi a soggetti qualificati, con un elevato livello di competenze e organizzazione, in un processo sempre più spinto di esternalizzazione delle attività di gestione immobiliare. Inoltre, la laboriosità delle normative conduce alla creazione di processi di controllo di qualità più evoluti, che portano ulteriormente verso una maggiore strutturazione delle aziende.

### *Antiriciclaggio e anticorruzione*

In materia di antiriciclaggio i codici impongono di operare nel rispetto delle procedure e dei protocolli aziendali, evitando operazioni sospette sotto il profilo della correttezza e della trasparenza. La normativa di riferimento è il decreto 231 del 2007 che, attuando le direttive europee, ha introdotto misure per prevenire il riciclaggio di denaro proveniente da attività criminose e il finanziamento del terrorismo.

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

La legislazione che ha come obiettivo contrastare il fenomeno delle tangenti è più articolata e comprende i diversi atti dell'Autorità nazionale anticorruzione e la recente legge 3 del 2019, il provvedimento cosiddetto spazzacorrotti.

*Riservatezza, privacy e cybersecurity*

Il trattamento delle informazioni e dei dati riservati riveste un ruolo fondamentale in tema di compliance. Le informazioni riservate sono tutte quelle personali relative a dipendenti e collaboratori (indirizzi e numeri telefonici personali, compensi, valutazioni, azioni disciplinari, informazioni di carattere medico) oppure tutte le informazioni che, se rivelate, potrebbero danneggiare l'azienda o favorire la concorrenza. Particolare rilievo rivestono le informazioni privilegiate concernenti strumenti finanziari che potrebbero influire in modo sensibile sui prezzi di tali strumenti.

Occorre quindi mettere in atto, e aggiornare costantemente, politiche e procedure specifiche per garantire che il corretto trattamento dei dati personali e istituire registri delle persone con accesso alle informazioni privilegiate.

Per quanto riguarda i riferimenti legislativi, le aziende devono rispettare le indicazioni del regolamento europeo 679 del 2016 per la protezione dei dati o GDPR (General Data Protection Regulation), e il Decreto legislativo 201 del 2018 che attua e completa a livello nazionale il quadro stabilito a livello europeo.

La tutela dei dati personali si applica anche agli aspetti digitali: la sicurezza informatica è di fondamentale importanza per un'azienda, occorre quindi mettere in piedi tutte le misure necessarie a evitare la sottrazione di piani, progetti o dati personali.

*Gestione conflitti di interesse*

Altro tema che necessita una regolamentazione aziendale è quello dei conflitti di interesse, ovvero tutte quelle situazioni in cui un individuo si trova di fronte alla scelta tra i requisiti della sua funzione e i suoi interessi privati; possono esistere però diverse tipologie di conflitti di interesse che riguardano un'ampia gamma di comportamenti e circostanze.

Le aziende devono essere in grado di identificare i conflitti di interesse effettivi o potenziali e di gestirli in maniera adeguata e trasparente. Il mancato riconoscimento o la gestione inadeguata dei conflitti di interesse potrebbero avere infatti conseguenze negative per l'azienda o i clienti.

Le società devono quindi predisporre presidi organizzativi e procedure interne atte alla verifica e alla gestione di conflitti di interesse, con la redazione di report.

 – All rights reserved

*Reati ambientali*

Il decreto legislativo 152/2006 "Norme in materia ambientale" o Codice dell'ambiente, delinea le responsabilità nel campo della prevenzione e riparazione del danno ambientale. In sintesi, si definisce danno ambientale quella attività che lede la specie e gli habitat naturali protetti, reca danno alle acque o ai terreni: "è danno ambientale qualsiasi deterioramento significativo e misurabile, diretto o indiretto, di una risorsa naturale o dell'utilità assicurata da quest'ultima."

Qualsiasi attività professionale, o qualsiasi azione con rilevanza ambientale, può dare luogo a responsabilità in tale ambito. La normativa introduce il doppio criterio di responsabilità, delineando una responsabilità oggettiva e una per colpa.

La responsabilità oggettiva si riferisce a tutte quelle attività svolte dall'operatore rispettando le normative relative a prevenzione e ripristino ambientale, mentre la responsabilità per colpa si verifica ogni qualvolta viene arrecato danno all'ambiente mediante una attività di violazione di norme tecniche e, di conseguenza, vi è l'obbligo di ripristino della situazione precedente o di risarcimento patrimoniale.

Il titolo II della normativa prevede delle azioni di riparazione sia di tipo preventivo che di ripristino. Le prime sono necessarie quando non si è ancora verificato un danno ambientale ma sono stati individuati i presupposti: l'operatore responsabile del procedimento è chiamato, a proprie spese, a definire le necessarie misure di protezione e di messa in sicurezza. Se la figura responsabile non interviene, l'autorità competente in materia o il Ministero dell'ambiente, propone una sanzione amministrativa.

Le azioni di rispristino ambientale sono da attuare quando il danno ambientale è palese, l'operatore ha l'obbligo di limitare ulteriori disagi ambientali ed effetti nocivi sulla salute; di contro, il Ministero dell'ambiente ha la facoltà di chiedere, in qualsiasi momento, specifiche in riferimento ai danni ambientali verificatisi e adottare o fare adottare misure di ripristino che ritiene idonee.

*Sicurezza sul lavoro*

La sicurezza sul luogo di lavoro costituisce un ambito interdisciplinare che richiede l'apporto di competenze diverse. Le aziende devono garantire condizioni di lavoro rispettose della dignità individuale e ambienti di lavoro adeguati dal punto di vista della sicurezza e della salute personale. Le attività si devono svolgere nel rispetto della normativa vigente in materia di prevenzione e protezione. L'azienda si deve impegnare nella diffusione di una cultura della sicurezza, sviluppando la consapevolezza dei rischi e promuovendo comportamenti responsabili da parte di tutti i collaboratori.

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

***Rapporti di sostenibilità***

Il Rapporto di sostenibilità è uno strumento di comunicazione delle aziende attraverso il quale esprimere valori e risultati raggiunti nei principali temi socio-ambientali. Lo strumento deriva dalla necessità di confrontarsi con i temi della sostenibilità, correlati con l'approccio definito Triple Bottom Line, basato sulla triplice dimensione dell'attività economica di un'impresa: raggiungimento del profitto, rispetto dei diritti dei lavoratori e della comunità, tutela dell'ambiente. Tale approccio incorpora il concetto di sviluppo sostenibile nella valutazione delle performance ambientali, attraverso indicatori e target ambientali.

Secondo tale approccio le prestazioni globali di un'impresa devono essere misurate in funzione del contributo combinato alla prosperità, alla qualità dell'ambiente e al capitale sociale. La sostenibilità viene valutata quindi sulla base della dimensione economica, ovvero la capacità di generare ricchezza; della dimensione ambientale, nel senso di attenzione all'equilibrio ecologico; della dimensione sociale, da intendersi come responsabilità nei confronti dei vari soggetti interni ed esterni all'organizzazione.

L'azienda deve bilanciare correttamente le tre dimensioni per garantire lo sviluppo di lungo periodo dell'impresa, adottando volontariamente comportamenti responsabili, ponendo le basi per una crescita duratura.

Nello specifico un Rapporto di sostenibilità contiene i principi e i valori di un'azienda, la descrizione dell'approccio strategico a guida gli investimenti, gli impegni e le azioni in favore delle persone e dell'ambiente.

L'associazione europea EPRA (European Public Real Estate Association) ha redatto delle raccomandazioni in termini di trasparenza, comparabilità e rendicontazione dei principali indicatori di performance aziendale e sostenibilità, le Best Practices Recommendations. Tali raccomandazioni rappresentano gli standard più comunemente adottati nel settore immobiliare europeo quotato in termini di sostenibilità.

Il documenta elenca gli indicatori che dovrebbero essere riportati dalle società di real estate nei loro rapporti di sostenibilità. Tali indicatori hanno come obiettivo la misurazione delle performance in termini di sostenibilità ambientale (consumi, produzione di gas serra, gestione dei rifiuti, ecc.), aspetti sociali (formazione e salute del personale, community engagement, ecc.) e di governance.

Le definizioni di EPRA fanno a loro volta riferimento agli standard GRI, l'organizzazione internazionale che a partire dalla fine degli anni '90 ha introdotto la pratica dei report di sostenibilità. La pratica è oggi adottata da un numero crescente di organizzazioni, tanto che oltre il 90% delle 250 maggiori aziende mondiali redige report periodici sulle proprie prestazioni in termini di sostenibilità.

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

## Glossario. I servizi immobiliari: definizioni

### *Asset management*

L'Asset management può essere definito come l'insieme di attività e servizi professionali che hanno come obiettivo lo sviluppo strategico di un patrimonio immobiliare, sia esso una proprietà o un portafoglio immobiliare, cercando di massimizzarne il valore e/o il reddito.

La funzione di Asset management interviene quindi nelle diverse fasi dello sviluppo strategico del patrimonio, dall'acquisizione, alla gestione e infine alla cessione dei beni.

Le competenze dell'Asset manager sono ampie, poiché vanno dalla definizione delle strategie di investimento e disinvestimento, agli studi di mercato e di benchmarking finalizzati a migliorare le prestazioni dei singoli immobili e del patrimonio nel suo complesso, all'analisi delle performance economiche di ogni singolo asset, alla gestione finanziaria. La verifica della redditività del bene può portare a suggerire nuove e migliori destinazioni funzionali. Le attività possono essere specializzate per tipologie di immobili o operazioni di sviluppo o per aree geografiche.

Questo tipo di attività è cresciuto in Europa e in Italia con lo sviluppo del patrimonio gestito, che ha trasformato la figura del classico gestore di patrimoni immobiliari in una funzione più complessa e integrata con altri settori.

### *Property management*

L'attività di Property management è tradizionalmente definita come la gestione economica, amministrativa e tecnica di un patrimonio immobiliare, finalizzata all'ottimizzazione della redditività lungo tutto il suo ciclo di vita. Il Property manager sviluppa e gestisce il percorso di valorizzazione definito dall'Asset, e in molti casi le attività dei due settori si sovrappongono e si rivelano complementari, in quanto insieme possono definire gli immobili *core*, quelli da mettere a reddito e quelli oggetto di cessione. La complementarietà dei due ambiti ha portato alcune società a fornire nuove denominazioni del settore, per sottolineare l'offerta sempre più integrata di servizi.

L'attività si focalizza sulla redditività proveniente dalla locazione e include in particolare la gestione dei *tenant*, in coordinamento con la volontà della proprietà. Un parametro strategico di questa attività è il controllo della rischiosità e della continuità del reddito. Al Property compete inoltre la gestione di tutte le utenze, così come la gestione e liquidazione di tutti i tributi connessi al settore immobiliare.

La gestione economica e amministrativa di un patrimonio immobiliare rientra chiaramente nell'attività definita come Property, mentre un discorso diverso va fatto per la gestione tecnica, ovvero quell'insieme di attività di manutenzione e cura del fabbricato che hanno l'obiettivo di preservare il valore del bene assicurandone la continuità delle prestazioni. Queste attività possono essere meglio definite come

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

*Building management*, distinte dal Facility management soprattutto quando per Facility si intende l'insieme delle attività svolte per conto dell'utilizzatore dell'immobile quando questo non coincide con la proprietà. Il Building management può quindi riferirsi all'attività svolta per conto della proprietà, e non solo del tenant, e riguarda gli aspetti di manutenzione dal punto di vista materiale (strutture e impianti), indipendentemente dallo stato d'uso e dall'occupazione dell'immobile.

Un'attività di gestione tecnica ancora più specifica è quella relativa all'energia: può essere definita come *Energy management* e indica l'insieme di attività che hanno l'obiettivo di una gestione razionale dell'energia, ottenendo risparmi e benefici in termini economici. Per questa tipologia di competenza, la tendenza è verso l'esternalizzazione a società specializzate.

### *Facility management*

Il Facility management è costituito dall'insieme delle attività volte alla gestione ottimale di tutti i servizi necessari al funzionamento di una azienda, ma che non riguardano il core business della stessa.

Tali attività ricoprono un'ampia gamma di servizi che vanno dalla manutenzione alla pulizia, dalla sicurezza alla ristorazione. Non si tratta quindi di attività necessariamente legate al settore immobiliare, anche se nell'accezione più tradizionale con il termine si fa riferimento in particolare alla gestione degli edifici.

Il mercato del Facility management può essere ripartito in tre grandi macro-aree:

- servizi all'edificio: è la categoria più tradizionale e che maggiormente interessa chi lavora più strettamente nel mondo immobiliare; si tratta dell'insieme delle attività legate alle manutenzioni impiantistiche, edili, delle aree esterne, e sono essenziali al mantenimento o del valore dell'edificio;
- servizi legati agli spazi: fanno riferimento alla gestione degli spazi, in particolare di lavoro, e necessitano della comprensione dei bisogni dell'organizzazione;
- servizi alla persona: sono quelle attività che necessitano di maggiori dimensioni, in particolari per quanto riguarda gli addetti, e fanno riferimento a pulizie e sanificazione, reception e portierato, ristorazione aziendale, vigilanza armata, servizi di welfare.

Con particolare riferimento al gruppo di attività più strettamente legate all'edificio, è da sottolineare come il Facility manager ha come committente l'utilizzatore e non fornisce servizi alla proprietà, ma si interfaccia con il Building o Property management incaricati della proprietà. Svolge attività di gestione dei servizi per singoli edifici o patrimoni immobiliari, partendo dalle specifiche esigenze dell'utente, con un approccio multidisciplinare di progettazione, pianificazione e gestione integrata e coordinata di tutti i servizi no-core a supporto delle attività strategiche.

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

### *Project management*

La definizione di Project management si applica ad attività di settori diversi, come ad esempio quello industriale. Nel caso specifico l'analisi sarà limitata al mondo del real estate, dell'ingegneria e delle costruzioni.

In quest'ottica, le attività di Project management corrispondono alla gestione dei processi di progettazione e realizzazione delle opere in un'operazione di valorizzazione immobiliare o di ristrutturazione, attività che portano ad affrontare in maniera rigorosa il percorso di realizzazione dell'opera, contribuendo al rispetto dei tempi e all'ottimizzazione dei costi e garantendo il livello atteso di qualità.

Il Project management come definito dal PM Institute, è individuato da dieci principi chiave ed è una attività che richiede molto rigore e precisione nelle diverse fasi di pianificazione, controllo e gestione. La pura attività di Project Management inoltre non dovrebbe vedere sovrapposizioni con altre attività, come progettazione o direzione lavori, per evitare conflitti di interesse. Spesso in Italia si considera come Project management anche una semplice attività di progettazione e direzione lavori, mentre dovrebbe concentrarsi nell'attività di gestione e coordinamento delle figure impegnate nelle diverse fasi di sviluppo e nel supporto alla committenza.

Prevede l'individuazione di figure professionali atte a seguire l'intervento come gruppo di lavoro integrato, in grado di coordinare in modo trasversale team multifunzionali e un vasto numero di informazioni fisiche, economiche, immobiliari, con contenuti tecnologici sempre più complessi.

Infine, l'attività di Project management comprende diverse declinazioni: design, programme, cost, bid management ecc., una serie di attività ormai consolidate all'estero, ma che rappresentano un gap nel mercato italiano.

### *Due Diligence*

La Due Diligence, nella sua accezione più generale, è un'attività di analisi e investigazione finalizzata ad acquisire tutte gli elementi necessari a supportare un'azione: uno dei tipici ambiti di applicazione di tale attività è quello degli investimenti immobiliari.

In particolare, la Due Diligence nel settore immobiliare è costituita dall'insieme delle attività che hanno lo scopo di rappresentare il reale stato di fatto del bene dal punto di vista tecnico, amministrativo e giuridico, attraverso un accertamento documentale e un rilievo fisico realizzati in maniera professionale, a supporto di un processo di acquisizione, dismissione, gestione o valorizzazione.

In questo senso la Due Diligence diventa il presupposto indispensabile di qualsiasi iniziativa in ambito immobiliare. Partendo dal rilievo e da una analisi dettagliata dalla situazione di fatto degli immobili, sia documentale che fisica, l'attività consente di evidenziare carenze o non conformità alle normative (edilizie, urbanistiche, fiscali e più

 – All rights reserved

in generale giuridiche) e di valutarne di conseguenza le necessità di adeguamento e regolarizzazione.

La Due Diligence immobiliare può essere suddivisa in diverse tipologie: tecnica, legale, ambientale ed economico-finanziaria. In generale, si compone di quattro macro-fasi, che possono arrivare a livelli di approfondimento diverso:

a) audit documentale, catalogazione e restituzione;
b) sopralluoghi per le verifiche di congruità normativa, edilizia, urbanistica e per i rilievi dimensionali e dello stato manutentivo;
c) analisi ed individuazione delle criticità legate alla titolarità e alla regolarità catastale e normativa;
d) definizione delle procedure, dei tempi e dei costi degli adeguamenti e gestione del processo in fase attuativa.

### *Agency*

L'Agency è l'attività mirata a immettere sul mercato un immobile, sia nel caso della locazione che nel caso della vendita. Il settore dell'intermediazione immobiliare è composto da soggetti molto diversi tra loro: grandi società, agenzie in franchising e un elevato numero di liberi professionisti.

L'attività di Agency prevede normalmente una fase di studio e analisi del mercato, una fase di promozione e quindi la vera e propria commercializzazione, con la predisposizione di tutti i documenti necessari.

Si tratta di una funzione che entra quindi in stretta relazione con le attività di Advisory e Valuation, con cui vi può essere una sovrapposizione, in particolare nel caso di piccole realtà aziendali e liberi professionisti.

In Italia l'attività di Agency è molto regolamentata: in particolare, l'attività del mediatore è definita dall'articolo 1754 del Codice civile e seguenti, che definiscono anche i diritti relativi a provvigioni, obblighi, responsabilità e sanzioni. In particolare, l'articolo 1754 definisce come "mediatore colui che mette in relazione due o più parti per la conclusione di un affare, senza essere legato ad alcuna di esse da rapporti di collaborazione, di dipendenza o di rappresentanza".

Tra le norme di legge ed i provvedimenti più recenti che regolano l'esercizio dell'attività di mediazione creditizia vi sono il Decreto Ministeriale n. 31 del 22 gennaio 2014 concernente il contenuto dei requisiti organizzativi per l'iscrizione nell'elenco dei mediatori creditizi e il Decreto Legislativo n. 141 del 13 agosto 2010 in attuazione della direttiva 2008/48/CE relativa ai contratti di credito ai consumatori.

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved

### *Advisory*

L'Advisory è un'attività che richiede competenze specifiche di ampio respiro e i cui confini con le attività ad essa contigue, come Asset management, Valuation e Agency, sono sfumati. Il termine nasce in ambito finanziario e viene applicato poi anche al mondo immobiliare. Partendo quindi dalla definizione più generica, con riferimento al real estate l'attività di Advisory si può definire come un servizio di consulenza nei confronti di soggetti coinvolti in un'operazione immobiliare straordinaria.

L'attività inizia con un'approfondita analisi degli scenari immobiliari in riferimento allo specifico investimento analizzato, in modo da fornire all'Asset manager tutti gli elementi per la formulazione delle linee strategiche d'investimento.

Chi opera nel campo dell'Advisory ha come finalità ultima quella di indicare l'indirizzo strategico da perseguire per realizzare un investimento o avvalorare ipotesi di gestione o valorizzazione.

### *Valuation*

L'attività di Valuation è parte fondamentale della gestione immobiliare sia nella parte di Asset management, che nella fase di Advisory e Agency. Più in particolare, il settore Valuation può essere suddiviso in due macro-categorie: le valutazioni retail, ovvero le perizie legate alla concessione di mutui, e le valutazioni corporate, ovvero tutte quelle svolte per singoli asset, portafogli o fondi immobiliari.

Anche i riferimenti per la valutazione immobiliare sono costituiti da diverse normative che si applicano nei diversi ambiti di applicazione: retail e corporate.

Gli standard per la valutazione immobiliare rappresentano un insieme di regole condivise riguardanti la metodologia estimativa e le fasi operative da seguire. I contenuti degli standard internazionali consistono in definizioni tecniche, criteri valutativi, aspetti legati alla qualificazione dei valutatori e alla deontologia professionale, norme guida di metodologia applicativa. Obiettivo generale è quello di garantire qualità e trasparenza in modo da accrescere la fiducia nel settore delle valutazioni.

In Italia i processi valutativi intendono seguire sempre più gli standard internazionali costituiti in particolare dagli IVS ed EVS. Ma restano presenti diversi altri standard nazionali, che fanno riferimento soprattutto alle valutazioni in ambito creditizio o alle normative per la gestione dei fondi immobiliari.

 SCENARI IMMOBILIARI® – All rights reserved