



SCENARI IMMOBILIARI[®]
ISTITUTO INDIPENDENTE DI STUDI E RICERCHE

FUTU.RE

RAPPORTO SULLA FILIERA
DEI SERVIZI IMMOBILIARI
IN EUROPA E IN ITALIA

Sesta edizione



RAPPORTO SULLA FILIERA DEI SERVIZI IMMOBILIARI IN EUROPA E IN ITALIA

Sesta edizione

Novembre 2020

RAPPORTO SULLA FILIERA DEI SERVIZI IMMOBILIARI IN EUROPA E IN ITALIA

Sesta edizione

Indice

1. Sintesi	5
2. Analisi statistico-economica dei servizi immobiliari in ambito italiano e internazionale	6
3. I servizi immobiliari in Italia: definizioni e numeri	16
4. Le attività per un servizio di qualità	25
5. La qualità nei servizi immobiliari: la trasparenza del mercato	32
6. L’impatto del coronavirus sui servizi immobiliari: una spinta verso l’innovazione	43
7. La formazione per i servizi immobiliari	50

1. Sintesi

Questa sesta edizione del Rapporto sui servizi immobiliari giunge nel mezzo della pandemia di Covid-19 che sta stravolgendo il mondo in tutti i suoi equilibri consolidati. Il settore immobiliare non è esente dall'impatto del virus, anzi sta vedendo una accelerazione di molte dinamiche già avviate negli ultimi anni. Di conseguenza anche le attività a servizio dell'immobiliare partecipano a questi cambiamenti, assumendo ancora maggiore rilevanza supportate dall'utilizzo delle tecnologie.

Si è visto nelle passate edizioni come tutte le asset class fossero avviate a profonde trasformazioni, dagli uffici al retail, fino al residenziale in tutte le sue diverse forme. Occorrerà nei prossimi mesi osservare con attenzione come evolveranno le tendenze per orientare le attività delle società di servizi immobiliari verso una gestione sempre più attenta alle esigenze delle persone che in tali immobili trascorrono il loro tempo. Proprio il tema della qualità dei servizi offerti è il filo rosso che unisce gli approfondimenti di questa edizione.

La prima parte del Rapporto conferma l'analisi dei macro-trend del settore, sempre raccontata attraverso dati economico-statistici relativi ai servizi immobiliari in Italia e nei principali Paesi europei: Francia, Germania, Regno Unito e Spagna.

L'analisi procede con un approfondimento dei numeri sui servizi di Asset e Property management in Italia, svolto grazie ai dati forniti dalle società che partecipano al gruppo di lavoro, che si è ampliato nel corso degli anni e oggi comprende società impegnate in tutta la filiera dei servizi per la gestione immobiliare.

Nelle precedenti edizioni erano state analizzate le principali macro-aree di servizi, indicate le definizioni e i confini di ogni attività. Quest'anno è stato fatto un primo passo verso una descrizione dettagliata degli ambiti di azione, partendo dall'elencazione delle attività operative, nell'ottica di costruire una più ampia conoscenza, di riconoscere e condividere tra gli addetti ai lavori terminologia e significato della stessa, e portare trasparenza al settore.

Con l'obiettivo di approfondire il tema della qualità nei servizi è stata condotta una indagine tra le società partecipanti al gruppo di lavoro, al fine di indagare alcune tematiche sentite in maniera rilevante dal mercato. I pareri sono stati messi a confronto con il punto di vista delle società di gestione del risparmio e dei grandi proprietari, per analizzare la differenza di percezione tra le due parti.

È stato ripreso quindi l'approfondimento sull'impatto del coronavirus sul mondo dei servizi immobiliari, che ha imposto una accelerazione ad alcuni processi già in atto, primo fra tutti quello della digitalizzazione, elemento che ha permesso alle aziende di erogare servizi innovativi al fine di assicurare l'operatività delle persone e la funzionalità degli spazi.

L'ultima parte del rapporto è dedicata al tema della formazione per i servizi immobiliari. La distanza tra università e mondo del lavoro rimane ancora rilevante, seppure la presenza di corsi universitari e master sta iniziando a colmare il gap.

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

I settori delle costruzioni e delle attività immobiliari continuano a rivestire un ruolo centrale nell'economia dei Paesi europei, con un valore aggiunto pari al 16,4 per cento nei 27 Paesi UE. Tale percentuale può però variare nei singoli Paesi, anche per il peso più o meno rilevante delle altre componenti economiche, come l'industria, il commercio, la finanza o la pubblica amministrazione. In Italia il peso di costruzioni e attività immobiliari, sommate, arriva al 17,9 per cento, e costituisce uno dei settori trainanti dell'economia nazionale, insieme a industria e commercio.

Si è ormai stabilizzato il rapporto tra costruzioni e attività immobiliari, con queste ultime che confermano un peso pari a circa il doppio delle attività edilizie. Il settore delle costruzioni si è ridimensionato nel corso degli anni, assestandosi attorno al cinque per cento, mentre le attività immobiliari sono cresciute fino a rappresentare oltre il dieci per cento del valore aggiunto nei Paesi europei. Le costruzioni stanno vivendo inoltre una trasformazione al loro interno, con il peso delle ristrutturazioni sempre più rilevante a quello delle nuove costruzioni.

Proprio in tema di nuove costruzioni, si è indicato anche quest'anno la stima del peso sul Pil delle attività definite come "sviluppo immobiliare", che si confermano pari a una quota di poco superiore al due per cento.

In Italia si conferma la rilevanza delle attività immobiliari all'interno dello scenario economico nazionale, con una quota pari all'11,5 per cento del Pil, a cui si somma una parte importante di attività dedicate allo sviluppo immobiliare, pari al 2,5 per cento, mentre il settore delle costruzioni è stabile e uno dei meno rilevanti rispetto agli altri Paesi europei considerati, con un peso del 3,9 per cento sul Pil nazionale.

Francia, Spagna e Regno Unito presentano un peso del settore immobiliare e delle costruzioni compreso tra il 18 e il 19 per cento. In Francia e nel Regno Unito le attività immobiliari arrivano all'undici per cento, con le costruzioni rispettivamente pari al 5,2 e al 5,6 per cento, mentre la Spagna, che ha avuto uno sviluppo più recente delle attività immobiliari, vede il settore delle costruzioni sfiorare il sei per cento.

La Germania conferma una diversa distribuzione del Pil tra i diversi settori economici, e una quota leggermente inferiore alla media europea per quanto riguarda le attività immobiliari, che arrivano al nove per cento circa, oltre a un due per cento dello sviluppo immobiliare. Il settore delle costruzioni è pari al cinque per cento, in linea con la media europea e in continua crescita negli ultimi anni.

Tavola 1

Peso delle attività immobiliari e delle costruzioni nell'Unione Europea

(% sul Pil nazionale complessivo, 2019)

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

* 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

Dal punto di vista occupazionale il settore delle costruzioni è quello più rilevante, con quasi dodici milioni di occupati in Europa, di cui oltre otto milioni nei cinque Paesi analizzati, pari al 5,2 per cento della forza lavoro complessiva. Le imprese attive nel settore sono 2,05 milioni di imprese, per una dimensione media di 4,1 addetti per impresa. La Germania conta il numero più alto di occupati, 2,47 milioni, impiegati in 357mila imprese, cosa che ne fa il Paese con la dimensione media delle imprese più elevata, pari a 6,9 occupati per società. Francia e Regno Unito sono in posizione intermedia, sia in termini assoluti che in relazione al totale della forza lavoro, mentre Italia e Spagna hanno dimensioni più ridotte. L'Italia in particolare conta 1,31 milioni di occupati in 493mila imprese, con dimensioni medie delle aziende molto ridotte.

Il settore dei servizi immobiliari ha un peso minore sul totale della forza lavoro, con una media nei cinque Paesi europei dell'1,4 per cento, corrispondente a due milioni di addetti. A questi si somma un indotto stimato pari a 764mila addetti indiretti. In Italia gli addetti superano le 300mila unità, a cui si aggiunge un indotto stimato in 139mila occupati. La percentuale sulla forza lavoro complessiva è in linea con la media, mentre molto bassa è la dimensione media delle imprese, pari a 1,3 addetti per società. A livello dimensionale le principali eccezioni sono rappresentate dal Regno Unito e dalla Germania, dove la dimensione media è rispettivamente di 5,9 e 3,3, mentre in Francia, Spagna e Italia la frammentazione delle imprese è rilevante, con una media addetti compresa tra 1,3 e 1,5.

Tavola 2

Costruzioni e servizi immobiliari nei principali Paesi europei

(dati al 31.12.2019)

Costruzioni				
Paese	Numero imprese	Numero occupati	% sulla forza lavoro totale	Dimensioni medie (occupati/ società)
Italia	493.000	1.307.400	5,8	2,7
Francia	470.900	1.709.400	6,4	3,6
Germania	357.200	2.474.900	6,1	6,9
Regno Unito	341.600	1.530.900	4,9	4,5
Spagna	382.500	1.280.300	6,7	3,3
Totale	2.045.200	8.302.900	5,9	4,1

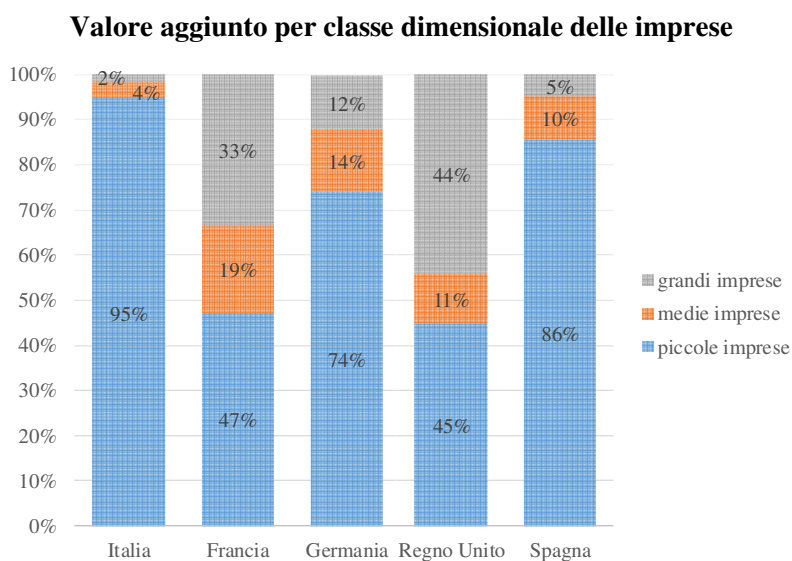
Servizi immobiliari					
Paese	Numero imprese	Addetti diretti	Addetti indiretti	% sulla forza lavoro totale addetti diretti	Dimensioni medie (addetti dir/società)
Italia	235.700	308.500	139.000	1,4	1,3
Francia	237.300	309.300	130.000	1,2	1,3
Germania	167.100	550.800	235.000	1,4	3,3
Regno Unito	96.400	568.400	170.000	1,8	5,9
Spagna	172.800	267.200	90.000	1,4	1,5
Totale	909.300	2.004.200	764.000	1,4	2,2

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

Ma il dato medio può non rappresentare al meglio la strutturazione dei vari sistemi economici. Se si analizza infatti il valore aggiunto prodotto dalle piccole, medie e grandi imprese, ci si rende conto come Italia e Spagna sono i due Paesi in cui il mercato è caratterizzato da una fortissima prevalenza di piccole imprese (ovvero quelle comprese tra 1 e 49 addetti), mentre le medie (50-249 addetti) e le grandi imprese (oltre 250 occupati) caratterizzano la struttura del mercato in Regno Unito, Francia e Olanda.

Tavola 3
Valore aggiunto per classe dimensionale delle imprese
 (dati 2017)

Paese	Servizi immobiliari		
	Valore aggiunto lordo		
	piccole imprese	medie imprese	grandi imprese
Italia	94,7%	3,7%	1,6%
Francia	47,3%	19,3%	33,4%
Germania	74,0%	14,0%	11,6%
Regno Unito	44,9%	11,0%	44,1%
Spagna	85,6%	9,6%	4,8%
Media	69,3%	11,5%	19,1%



Fonte: Elaborazione Scenari Immobiliari su dati Eurostat

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 fra i diversi comparti è un'operazione complessa e soggetta a margini di errore.

Ad esempio, 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 Germania, grazie anche alla professionalizzazione del comparto della gestione immobiliare e al livello di sviluppo dei Reits, delle Siic e dei fondi immobiliari non quotati. In Germania è storicamente molto sviluppato il comparto Property che trova la sua massima espressione 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. Sommando gli addetti del Facility Management con quelli del Property, la Germania e l'Inghilterra sono i due Paesi con il maggior numero di operatori, la prima con più di 300.000 e la seconda con quasi 284.000. L'Italia conta quasi 165.000 addetti in totale e si colloca al terzo posto.

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. Sono sempre Germania e UK i due Paesi che contano anche in questo comparto il maggior numero di addetti: 18.700 nella prima e 19.300 nel Regno Unito. In Italia, il numero totale di chi lavora nel Project è di 7.800 addetti, mentre in Spagna il totale è ancora più basso, contando solo 6.700 persone.

L'attività di Agency registra un numero di addetti sostanzialmente in linea in tutti i cinque Paesi analizzati. Il Regno Unito conta quasi 70.000 addetti, seguito da Spagna e Italia, paesi caratterizzati da un forte sviluppo delle reti di franchising, con un numero superiore alle sessantamila unità, mentre in Francia e Germania gli operatori dell'Agency sono circa 55.000 per nazione. Infine, il complesso settore della consulenza e delle valutazioni, ovvero un insieme di realtà fortemente diversificate che spaziano dall'attività svolta a livello individuale fino a società strutturate, conta il maggior numero di addetti in Germania (65.000) e nel Regno Unito (56.300). In Italia ne vengono contati a fine 2019, circa 15.000.

Tavola 4

Suddivisione degli addetti diretti nei servizi immobiliari nei principali Paesi europei
 (dati 2019)

Paese	Totale servizi immobiliari	Asset Management		Property/Facility Management		Project Management		Agency		Advisory/Valuation	
		Addetti	%	Addetti	%	Addetti	%	Addetti	%	Addetti	%
Italia	308.500	47.500	15,4	165.400	53,6	7.800	2,5	63.000	20,4	14.900	4,8
Francia	309.300	67.700	21,9	145.700	47,1	9.600	3,1	54.100	17,5	32.200	10,4
Germania	550.800	110.200	20,0	301.800	54,8	18.700	3,4	55.100	10,0	65.000	11,8
Regno Unito	568.400	139.300	24,5	283.600	49,9	19.300	3,4	69.900	12,3	56.300	9,9
Spagna	267.200	48.600	18,2	136.800	51,2	6.700	2,5	61.500	23,0	13.600	5,1
Totale	2.004.200	413.300	20,6	1.033.300	51,6	62.100	3,1	303.600	15,1	182.000	9,1

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

Il fatturato 2019 delle attività dei servizi immobiliari nei cinque principali Paesi europei è stimato in circa 375 miliardi di euro, in leggero calo (-1,0 per cento) rispetto all'anno precedente. La Germania, pur con il fatturato in calo di oltre sei punti, si conferma il mercato più performante con oltre 127 miliardi, vale dire il 34 per cento del totale. Italia e Francia sono le due nazioni che registrano un fatturato in crescita (+2,7 per cento e +9,8 per cento rispettivamente), mentre la Spagna registra il calo più consistente (-7,1 per cento). In termini di volumi, dopo la Germania, è il Regno Unito a fatturare di più con 91 miliardi annui (in calo del 4,2 per cento rispetto al 2018). Il dato del fatturato medio per occupato vede Italia e Spagna in posizione arretrata, rispettivamente con 130.000 e 110.000 euro. I mercati più produttivi si confermano quello tedesco, con 243mila euro per addetto, e quello francese, con 275 mila 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 ventitré per cento del fatturato dei servizi, con una presenza ben distribuita in tutti i Paesi. 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 a un livello costante in termini di distribuzione percentuale fra i vari Paesi, rispetto a un anno fa.

Tavola 5

Il fatturato dei servizi immobiliari nei principali Paesi europei

(dati 2019)

Paese	Fatturato (milioni euro)	Fatturato medio pro-capite (migliaia euro / addetto diretto)
Italia	42.100	130
Francia	85.200	275
Germania	127.100	243
Regno Unito	91.000	145
Spagna	28.800	110
Totale	374.200	181

Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati Eurostat, Oecd

Tavola 6

Variazione % annua del fatturato dei servizi immobiliari nei principali Paesi europei

(2019/2018)

Paese	Fatturato (milioni euro)	Fatturato medio pro-capite (migliaia euro / addetto diretto)
Italia	2,7%	-3,1%
Francia	9,8%	9,4%
Germania	-6,4%	-9,9%
Regno Unito	-4,2%	-16,1%
Spagna	-7,1%	-16,4%
Media	-1,0%	-7,2%

Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati Eurostat, Oecd

Tavola 7

Composizione del fatturato dei servizi immobiliari

(dati 2019, milioni di euro)

Paese	Totale servizi immobiliari	Asset Management		Property/Facility Management		Project Management		Agency		Advisory/Valuation	
		Fatturato	%	Fatturato	%	Fatturato	%	Fatturato	%	Fatturato	%
Italia	42.100	8.300	19,7	22.000	52,3	1.200	2,9	7.700	18,3	2.900	6,9
Francia	85.200	20.000	23,5	37.500	44,0	3.000	3,5	13.000	15,3	11.700	13,7
Germania	130.000	27.500	21,2	70.000	53,8	5.600	4,3	10.500	8,1	16.400	12,6
Regno Unito	91.000	23.000	25,3	45.000	49,5	4.200	4,6	9.800	10,8	9.000	9,9
Spagna	28.800	5.800	20,1	13.900	48,3	1.000	3,5	6.300	21,9	1.800	6,3
Totale	377.100	84.600	22,4	188.400	50,0	15.000	4,0	47.300	12,5	41.800	11,1

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

Asset Management

Lo scenario globale nell'era Covid-19

La pandemia da Covid-19 esplosa a inizio 2020 ha inevitabilmente influito sulle decisioni di investimento dei principali players internazionali modificando, in alcune aree del mondo, i flussi di capitali anche in maniera importante. Le previsioni indicano per la fine dell'anno un volume totale di investimenti in Europa di circa 270 miliardi di euro, rispetto ai 307 miliardi dell'anno scorso, con un calo del 14 per cento. Grazie al livello record di investimenti registrati nel primo trimestre di quest'anno con 85,5 miliardi di euro, il 52 per cento in più rispetto al primo trimestre 2019, quando ancora la pandemia non si era imposta globalmente, il consuntivo dei primi sei mesi segna comunque un leggero incremento (+2 per cento) rispetto al primo semestre 2019 (129 miliardi contro i 127 del 2019). Tuttavia, si deve precisare che nel secondo trimestre di quest'anno, il calo rispetto all'anno scorso è stato significativo, poco meno del 40 per cento in soli tre mesi.

Le nazioni protagoniste della prima parte dell'anno sono state la Germania, i Paesi Nordici e la Gran Bretagna (evidentemente Brexit non preoccupa molto gli investitori) dove sono confluiti la maggior parte degli investimenti. Nell'Europa continentale (escluse Irlanda e UK) i volumi di investimento nel primo semestre 2020 sono aumentati del sei per cento rispetto allo stesso periodo del 2019, ma in calo del 34 per cento rispetto al

secondo trimestre. In relazione ai periodi di lockdown, che i vari Paesi hanno dovuto per forza inserire per arginare l'espansione della pandemia, il mese di maggio è stato quello che ha registrato il maggior declino sull'attività degli investitori. Giugno e luglio hanno invece registrato una ripresa che tuttavia, con la risalita dei contagi di fine estate e inizio autunno, fatica a prendere il giusto ritmo.

Guardando ai vari comparti, la logistica e il residenziale (in particolare il multifamily) sono quelli che hanno meglio performato e che hanno mostrato la miglior stabilità nonostante il forte momento di incertezza. Il comparto residenziale, rispetto all'anno scorso, ha registrato una crescita degli investimenti nel primo semestre del 37 per cento generando un volume complessivo di 33 miliardi di investimenti; la logistica ha invece raggiunto i 15 miliardi di euro di investimenti con una crescita del 5 per cento rispetto al primo semestre 2019. Il comparto terziario ha invece segnato una discesa di sedici punti percentuali con 41 miliardi di investimenti rispetto ai quasi 48 miliardi dei primi sei mesi del 2019. Anche il segmento retail si trova in difficoltà. Gli investimenti in questo comparto sono scesi del 25 per cento nel secondo trimestre di quest'anno; tuttavia, guardando ai primi sei mesi dell'anno, si scopre che gli investimenti, rispetto all'anno scorso, sono aumentati del 16 per cento, grazie soprattutto ad una serie di importanti transazioni iniziate a fine 2019 e concretizzatesi nei primi due mesi del 2020, in era pre Covid-19.

In sintesi, l'impatto reale della pandemia si è sentito sul mercato degli investimenti solo durante il secondo trimestre, particolarmente in maggio. Ci sono volumi molto alti di capitali che gli investitori sono pronti a immettere sul mercato, ma in questo momento di ripresa dei contagi e di probabili futuri scenari legati a nuovi periodi di lockdown mirati, l'atteggiamento prevalente è ancora molto prudentiale.

Il 2019, senza il coronavirus

Fino a nove mesi fa il mondo era diverso da oggi, anche quello finanziario e degli investimenti immobiliari si confrontava con tutt'altro genere di sfide e di problemi. L'asset class immobiliare e i gestori degli investimenti, dopo l'ultima gravissima crisi finanziaria globale, hanno operato in un ciclo di forte espansione economica che si è rivelato più lungo del previsto e che ha prodotto, fra l'altro, robuste crescite dei mercati azionari e dei flussi di capitale, così come l'apprezzamento dei patrimoni immobiliari. Il settore immobiliare ha goduto di una sempre maggiore popolarità tra gli investitori grazie ai suoi rendimenti relativamente più elevati e alla sua caratteristica di generatore di reddito in un ciclo di tassi di interesse vicini allo zero. Dunque, le attività immobiliari continuavano ad offrire entrate costanti e rendimenti solidi in un contesto sempre caratterizzato da bassi tassi di interesse. Il settore nel 2019 ha segnato un nuovo record di crescita a livello globale: l'Asset Under Management (AUM) aggregato dei primi cento gestori mondiali è aumentato del nove per cento rispetto all'anno precedente, per un totale che ha sfondato la quota dei tremila e quattrocento miliardi di euro. Le prime dieci società di gestione nel real estate hanno registrato a fine 2019 un AUM superiore ai milleduecento miliardi di euro, rappresentando circa il 33 per cento del totale mondiale.

Nella classifica mondiale, a fine 2019 Blackstone si conferma per il quarto anno consecutivo, con un AUM pari a 248,2 miliardi di euro, al primo posto della classifica mondiale con un aumento del 23,3 per cento dei volumi investiti rispetto all'anno precedente. Una conferma, al secondo posto, anche per Brookfield Asset Management, con un AUM di 185,4 miliardi di euro, in crescita del 9,9 per cento sul 2018. Al terzo posto si trova sempre Nuveen Global Real Estate che, con una crescita dell'8,7 per cento, tiene dietro Hines e arriva a un AUM di 118,1 miliardi di euro. A completare le prime cinque posizioni sono Hines con 117,7 miliardi di euro (+13 per cento) e CBRE Global Investors con 90,8 miliardi di euro, unico Gruppo in discesa rispetto al 2018 (-2,9 per cento). Se si analizza la ripartizione geografica si osserva che le attività gestite con sede in Nord America rappresentano il 50,8 per cento del totale (erano 47,7 per cento nel 2018), segue l'Europa con il 33,1 per cento (36,5 per cento nel 2018), l'Asia con il 7,6 per cento (6,4 per cento un anno fa) e l'Australia con il 4,1 per cento (4,4 per cento nel 2018).

Tavola 8

Le società leader nell'Asset management a livello mondiale

(dati al 31.12.2019)

Asset manager nel mondo	AUM (milioni euro)	Var% annua
1 Blackstone	248.251	23,3%
2 Brookfield Asset Management	185.429	9,9%
3 Nuveen Global Real Estate	118.158	8,7%
4 Hines	117.775	13,0%
5 AXA Investment Managers – Real Assets	91.225	22,5%
6 CBRE Global Investors	90.852	-2,9%
7 Swiss Life Asset Managers	89.800	10,9%
8 UBS Global Asset Management	89.679	7,7%
9 MetLife Investment Management	88.352	10,2%
10 Principal Real Estate Investors	77.336	18,8%

Fonte: Institutional Real Estate, Property Funds Research

Focalizzandoci sull'Europa, la prima società di gestione si conferma svizzera, con Swiss Life Asset Managers che a fine 2019 deteneva un portafoglio di AUM di quasi 90 miliardi di euro, con un balzo del 10,9 per cento rispetto all'anno precedente; seguita dal colosso francese AXA con oltre 73,8 miliardi di euro, vale a dire sette per cento in più rispetto a fine 2018. Nella classifica delle prime dieci società leader nell'asset management in

Europa, alla fine del 2019 Aviva Investors lascia il posto a UBS Global Asset Management che, grazie ad un incremento del 13,8 per cento degli investimenti (36,9 miliardi di euro in totale investiti in Europa), si classifica al decimo posto rispetto alla dodicesima posizione che occupava a fine 2018. Blackstone si è confermata anche l'anno scorso come la terza società che gestisce in Europa quasi 60 miliardi di euro (erano circa 54 nel 2018) incrementando i suoi investimenti di circa il tredici per cento. Al quarto posto Credit Suisse scende da questa posizione CBRE Global Investors grazie ad un balzo del 15,7 per cento dei suoi volumi di investimento che sfiorano i 57 miliardi di euro. Al quinto posto, come detto, torna CBRE Global Investments che ha aumentato i suoi investimenti solo del 4,7 per cento a 53 miliardi di euro. Fra le prime dieci società più importanti in Europa che gestiscono asset immobiliari, Aviva Investors nel 2018 era scesa all'ultimo posto in classifica (dal settimo del 2017) dato che il suo volume di asset gestiti era calato quasi del 12 per cento in un anno, passando da circa 39 miliardi di euro ai 34,6 di fine 2018. A fine 2019 Aviva lascia la decima posizione a M&G RE che con una crescita dei volumi del 4 per cento (36,2 miliardi di euro) entra così a far parte dell'olimpico delle prime dieci società di AUM in Europa.

Tavola 9

Le società leader nell'Asset management in Europa

(dati al 31.12.2019)

Asset manager in Europa	AUM Europa (milioni euro)	Variazione % annua
1 Swiss Life Asset Managers	89.800	10,9%
2 AXA Investment Managers – Real Assets	73.893	7,0%
3 Blackstone	59.700	12,9%
4 Credit Suisse Asset Management	56.848	15,7%
5 CBRE Global Investors	53.086	4,7%
6 Deka Immobilien	44.582	9,8%
7 Patrizia Immobilien AG	40.734	5,7%
8 Aberdeen Standard Investments	39.269	-12,8%
9 UBS Global Asset Management	36.943	13,8%
10 M&G Real Estate	36.281	4,0%

Fonte: Institutional Real Estate, Property Funds Research

3. I servizi immobiliari in Italia: definizioni e numeri

Nel presente capitolo viene analizzato l'ambito dei servizi immobiliari in Italia, con una rappresentazione delle società leader del settore, con riferimento a quelle che partecipano al gruppo di lavoro del presente rapporto. L'analisi si concentra sui due principali servizi dal punto di vista dimensionale, ovvero l'asset e il property management. Sono rappresentate però, per la prima volta, anche le dimensioni degli altri servizi immobiliari, anch'essi fondamentali al fine di una adeguata gestione e valorizzazione dei patrimoni immobiliari: project management, due diligence, agency, advisory e valuation completano infatti il complesso mondo dei servizi, spesso con confini labili e sovrapposizioni tra le attività.

Nelle precedenti edizioni era già stato fatto un primo tentativo di descrivere obiettivi, attività e prodotti per ogni servizio. Quest'anno è stato fatto un ulteriore approfondimento relativo al property management, attraverso una analisi dettagliata delle attività che lo compongono, con l'obiettivo di raccontarne la complessità che lo caratterizza e l'importanza di un servizio svolto con standard di qualità elevati e soluzioni e strumenti innovativi.

Le società leader dei servizi immobiliari in Italia

Come si è visto nel precedente capitolo, il settore delle attività immobiliari nel nostro Paese risulta caratterizzato, più che negli altri Paesi europei, dalla presenza di micro e piccole imprese e dalla quasi totale assenza di grandi imprese. Questa situazione ha visto negli ultimi anni qualche prima trasformazione, soprattutto tra le principali società del settore, con alcuni importanti processi di aggregazione. Tale processo sottolinea l'importanza delle dimensioni aziendali nell'affrontare i cambiamenti strutturali del mercato, insieme alla crescita del livello e della complessità dei servizi offerti, spinta anche dalla presenza di società e investitori internazionali.

Gestione strategica: asset management e società di gestione del risparmio

La gestione strategica di patrimoni immobiliari è un'attività centrale nell'ambito degli investimenti alternativi, in particolare grazie allo sviluppo dei fondi immobiliari, in grado di trasformare gli investimenti immobiliari, generalmente poco liquidi e poco trasparenti, in attività finanziarie in grado di generare liquidità senza che l'investitore debba acquisire direttamente la proprietà di un immobile. I fondi immobiliari sono gestiti dalle Società di gestione del risparmio (Sgr), che costituiscono i principali soggetti terzi di gestione immobiliare strategica oggi esistente.

Negli ultimi 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. In dieci anni il numero di fondi è cresciuto dai circa trecento del 2010 fino a superare i 500 a fine 2019. Il valore del patrimonio netto dei fondi è più che raddoppiato, passando dai 34 miliardi di euro del 2010 fino agli 81 miliardi del 2019, con previsione di ulteriore crescita per il 2020.

Tavola 10

I fondi immobiliari in Italia (fondi retail e riservati)

(31 dicembre di ogni anno)

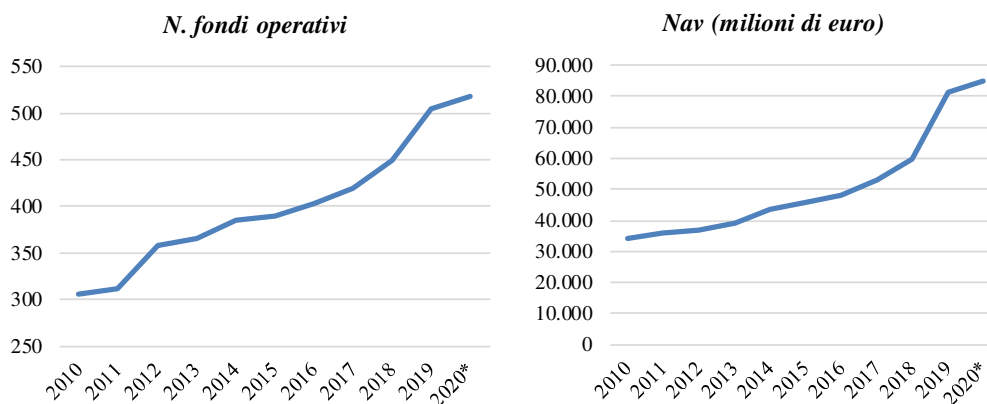
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020*
N. fondi operativi ¹	305	312	358	365	385	390	403	420	450	505	518
Nav (milioni di euro) ²	34.000	36.100	37.000	39.000	43.500	45.700	48.000	53.000	60.000	81.400	84.900

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 2020



Le dieci principali società italiane di Asset management, costituite in gran parte da Sgr, detengono il novanta per cento circa del totale degli asset gestiti. I numeri confermano sostanzialmente gli equilibri e i volumi degli anni precedenti, con Generali RE, DeA Capital e Investire nelle prime tre posizioni per valore del patrimonio gestito.

Il patrimonio immobiliare complessivamente gestito dalle prime dieci società italiane di asset management sfiora i sessanta miliardi di euro, una cifra rilevante ma ancora molto bassa se paragonata al patrimonio gestito dalle società di gestione dei principali Paesi europei.

Tavola 11

Le società leader di Asset management in Italia

(dati al 31.12.2019)

Società	AUM (milioni euro)
1 Generali RE	11.000
2 DeACapital RE	9.500
3 Investire	6.850
4 Kryalos	6.300
5 Coima	5.700
6 Prelios	4.400
7 Fabrica Immobiliare	4.110
8 Bnp Paribas	4.100
9 Covivio	3.700
10 Antirion	3.400
Totale	59.060

Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati forniti dalle società

Gestione operativa: property management e gli altri servizi immobiliari

il presente capitolo approfondisce le attività di gestione operativa degli immobili e dei patrimoni immobiliari, che vanno dalla gestione amministrativa, tecnica, alla gestione dei progetti di manutenzione e valorizzazione, due diligence, fino alla consulenza e alla valutazione. Le attività svolte dalle principali società operanti nei servizi immobiliari in Italia, descritte attraverso il contributo delle **sole società che partecipano alla redazione del presente rapporto**, sono state affrontate attraverso una analisi e una elaborazione di indicatori che raccontano le dimensioni del settore, con particolare riferimento a fatturato e addetti e con un focus sulle attività di property management.

I dati sono stati raccolti da *Scenari immobiliari* tramite un questionario rivolto alle quindici società, grazie al quale è stato possibile approfondire l'insieme delle attività e costruire un quadro completo dei servizi offerti.

La tavola seguente mostra i dati aziendali delle società che costituiscono il gruppo di lavoro. Sono indicati il fatturato e il numero di addetti complessivi che considerano tutte le attività svolte: property e project management, due diligence, advisory e valuation, e in misura marginale anche asset management e agency. È indicata inoltre anche una stima della variazione del fatturato per l'anno in corso, così come comunicata dalle società stesse, i cui risultati sono per alcuni soggetti influenzati da trasformazioni o aggregazioni societarie.

Tavola 12

Le società leader dei servizi immobiliari in Italia

Fatturato complessivo e addetti totali (dati al 31.12.2019)

Società	Fatturato totale 2019 (mln euro)	Stima variazione fatturato 2020	Addetti * totali (n.)
Abaco Team (gruppo Gabetti)	20,0	=	135
Agire ¹	19,8	↘	153
Bnp Paribas RE	16,5	↘	60
Cdp Immobiliare	2,6	↗	11
Coima Srl	10,4	↗	69
Colliers	14,1	↘	63
Cushman & Wakefield	n.d.	n.d.	n.d.
Enpam RE	13,3	↘	82
Generali Real Estate ²	29,1	=	135
Morning Capital	5,0	=	25
Prelios Integra ³	25,3	↗	106
Revalo ⁴	10,4	↘	74
Rina Prime	13,5	↗	57
Sidief	55,2	n.d.	135
Yard - REAAS ⁵	27,5	=	142

Fonte: dati forniti dalle società

Note:

* full time equivalent (compreso il personale in outsourcing)

¹ i dati si riferiscono alle società Agire Srl e Arcoengineering Srl

² i dati fanno riferimento a Generali Real Estate Spa Country Italia, in seguito alla riorganizzazione di ottobre 2019 che ha visto il passaggio delle attività di Asset, Letting, Project, Transaction e Property da Generali Sgr alla Holding Generali Real Estate

³ include la Società Milano Sesto Development Srl

⁴ la stima del fatturato 2020 recepisce il management buy-out del 02/07/2020

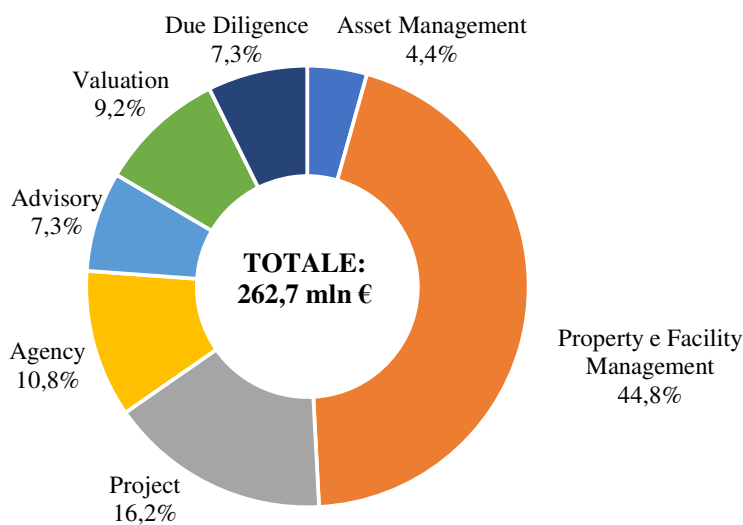
⁵ stima fatturato 2020 (a parità di perimetro, non tiene conto dell'integrazione con REAAS)

Il fatturato complessivo comunicatoci dalle aziende supera i 260 milioni di euro, con un totale di circa 1500 addetti. Dall'analisi dei dati emerge un quadro eterogeneo e complesso dei servizi offerti, con le attività di gestione amministrativa e tecnica dei patrimoni

immobiliari, ovvero property e facility management, che rappresentano la parte predominante dei servizi, con circa il 45 per cento del fatturato complessivo e oltre la metà degli addetti.

Più della metà del fatturato proviene però dalle altre tipologie di servizi, che si affiancano al property nella gestione immobiliare. In particolare, emerge l'attività di project management che sta diventando sempre più rilevante in un'ottica di valorizzazione degli immobili in gestione, e copre il diciassette per cento del totale. I servizi di consulenza e valutazione, che spesso vengono accorpati nelle business unit delle varie società, rappresentano insieme circa il venti per cento del fatturato totale, ripartito in maniera paritetica tra advisory e valuation. Altro servizio fondamentale in tutto il ciclo di vita di un edificio è quello della due diligence, che viene svolta in fase pre-acquisitiva, post-acquisitiva, di dismissione o di redazione di business-plan. Asset management e agency infine sono minoritarie nelle attività delle società coinvolte, spesso infatti queste attività sono svolte da società specifiche del gruppo.

Ripartizione del fatturato per servizio immobiliare



L'industria nazionale dei servizi immobiliari riesce a generare circa 136.500 euro per addetto diretto e 94.000 euro se si considerano gli indiretti. Oltretutto sale a 180.000 euro ad addetto per le quindici società partecipanti al rapporto.

In linea con quanto elaborato nelle precedenti edizioni del Rapporto, viene approfondito ora il settore del property management, che in questa analisi include le attività di gestione amministrativa e gestione tecnica (manutenzione programmata e riparativa), oltre le attività di project monitoring e quelle non-recurring di due diligence incluse nei mandati

di property. La tavola seguente riporta i dati riferiti esclusivamente alle attività sopra citate, con l'indicazione di fatturato, numero di addetti e quota di clienti terzi e captive.

Tavola 13

Le società leader di Property management in Italia

Fatturato e addetti relativi al settore Property (dati al 31.12.2019)

Società	Fatturato Property (mln euro)	Captive %	Terzi %	Addetti Property * (n.)
Abaco Team	7,8	0%	100%	53
Agire	13,9	5%	95%	94
Bnp Paribas RE	16,5	22%	78%	60
Cdp Immobiliare	0,8	100%	0%	5
Coima Srl	4,7	76%	24%	36
Colliers	1,0	69%	31%	11
Cushman & Wakefield	14,1	0%	100%	173
Enpam RE	5,7	80%	20%	39
Generali Real Estate	8,7	77%	23%	98
Morning Capital	1,0	0%	100%	10
Prelios Integra	13,1	30%	70%	68
Revalo	7,4	44%	56%	61
Rina Prime **	-	-	-	-
Sidief	55,2	100%	0%	135
Yard - REAAS	10,0	10%	90%	45

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

** *non svolge servizi di Property management*

Fonte: dati forniti dalle società

Il fatturato complessivo delle società sfiora i 150 milioni di euro e il numero di novecento dipendenti. Nella gran parte dei casi le attività di property management costituiscono il core business dell'azienda, ma ci sono alcune eccezioni, su tutte quella di Rina Prime, che non svolge attività di property, ma si concentra sulle altre tipologie di servizi. Le attività di property management sono rivolte in larga parte al mercato: se si esclude dal calcolo Sidief, che si occupa del patrimonio residenziale di proprietà della Banca d'Italia, le società offrono i propri servizi al mercato per il 73 per cento del fatturato, mentre solo

un quarto svolge un'attività che si è definita "captive", ovvero per una società di asset management ad essa collegata.

La terza tavola riporta infine il patrimonio gestito dalle quindici società, sempre con riferimento alla gestione amministrativa e tecnica definita come property management. Il patrimonio totale è suddiviso nelle singole asset class, con un dettaglio sulle funzioni principali e quelle emergenti.

Tavola 14

Le società leader di Property management in Italia

Patrimonio gestito (dati al 31.12.2019)

Società	Superficie gestita (migliaia di mq)							
	Totale	Uffici	Retail e centri comm.	Residenza *	Logistica	Ricettivo	RSA	Altro
Abaco Team	5.580	804	236	789	1.098	41	0	2.613
Agire	5.366	1.119	769	1.392	774	44	53	1.215
Bnp Paribas RE	6.544	1.239	707	99	3.673	83	114	629
Cdp Immobiliare	1.868	0	0	0	0	0	0	1.868
Coima Srl	1.717	681	68	91	355	47	0	475
Colliers	1.293	749	29	46	0	406	63	0
Cushman & Wakefield	3.100	850	1.500	0	650	50	50	0
Enpam RE	1.800	905	121	379	213	101	114	27
Generali Real Estate	3.990	2.690	211	97	358	54	0	580
Morning Capital	260	70	0	150	0	0	0	40
Prelios Integra	8.256	1.381	687	412	1.350	144	32	4.250
Revalo	5.597	1.175	784	1.567	952	280	336	504
Rina Prime **	-	-	-	-	-	-	-	-
Sidief	565	40	35	490	0	0	0	0
Yard - REAAS	4.620	2.000	500	500	1.000	100	20	500

* Comprende residenze private in locazione, social housing, serviced apartments, senior housing e student housing

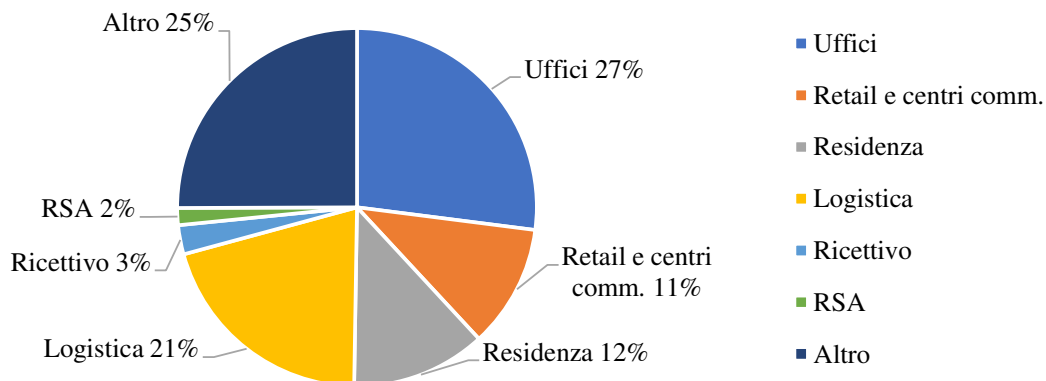
** Non offre servizi di Property management

Fonte: dati forniti dalle società

La gestione degli uffici si conferma l'attività prevalente, con oltre il 27 per cento delle superfici in gestione, seguito dal settore della logistica con circa il venti per cento. Seguono quindi il settore retail e centri commerciali e il settore della residenza, in continua crescita. Si tratta in gran parte del residenziale multi-family, mentre il settore dello student housing, anch'esso in crescita, non ha ancora una massa critica rilevante.

Oltre a ricettivo e residenze sanitarie assistite, c'è una larga fetta di altro, in gran parte costituita da immobili dismessi in fase di riqualificazione.

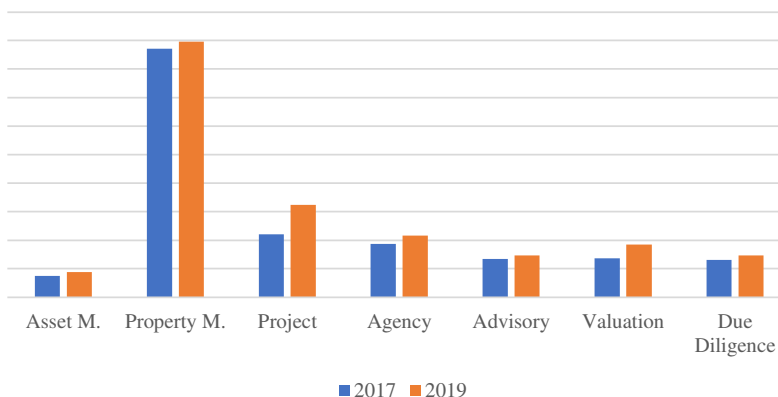
Patrimonio gestito, suddiviso per asset class



Fonte: Elaborazione Scenari Immobiliari su dati forniti dalle società

È stata analizzata anche l'evoluzione in termini dimensionali del settore dei servizi, sempre con riferimento alle quindici società partecipanti al gruppo di lavoro, per valutare l'andamento nel corso dell'ultimo triennio. Si è confrontato il numero di addetti del 2017 e del 2019 e osservato una crescita omogenea del settore dal punto di vista occupazionale, a dimostrazione della sempre maggior rilevanza della gestione in ambito immobiliare.

Numero addetti 2017 vs 2019



Fonte: Elaborazione Scenari Immobiliari su dati forniti dalle società

4. Le attività per un servizio di Property management di qualità

Nel corso degli ultimi anni la definizione classica dei servizi immobiliari e le attività svolte dalle società all'interno dei diversi ambiti sono mutate. È venuta meno una forte linea di demarcazione tra gli uni e gli altri per il moltiplicarsi di sovrapposizioni e sinergie tra le categorie tradizionali, quelle analizzate anche nella prima parte del presente rapporto. Le categorie descritte (asset, property, project management, agency, advisory e valuation) restano tuttavia valide per una classificazione condivisa anche in ambito internazionale, ma le attività che le stesse realizzano si stanno modificando.

Con l'obiettivo di approfondire che tipo di attività ogni servizio concretamente svolge e può offrire, nell'ottica di trasferire una maggiore trasparenza al mercato, e contribuire a una maggiore conoscenza e riconoscimento della terminologia e del significato della stessa, anche tra gli addetti ai lavori, il presente capitolo analizza nel dettaglio le principali attività svolte. Si tratta di una analisi dettagliata, che si concentra sul Property management, ovvero sul servizio che svolge il ruolo centrale nella gestione immobiliare, così come nell'esperienza dell'utente finale.

Nelle prossime edizioni del rapporto tale analisi potrà essere allargata anche a tutti gli altri servizi.

Il Property management: attività “standard” e attività “premium”

Il Property management costituisce il servizio di riferimento per i proprietari e per i gestori immobiliari, durante tutto il ciclo di vita dell'asset e in relazione ad un'ampia varietà di aspetti. Le attività riguardano infatti le fasi di acquisizione, gestione e valorizzazione, fino alla dismissione, quando, solo grazie ad una adeguata gestione durante gli anni di possesso, e al netto delle oscillazioni di mercato, è possibile ottenere il “capital gain” prefissato. Il Property manager si assume anche importanti responsabilità, ad esempio in tema di salute e sicurezza e diventa il collettore di tutti i dati rilevanti dell'asset, offrendo il vantaggio alla proprietà di avere un unico interlocutore.

Nonostante il ruolo centrale, o forse proprio grazie a questo e all'ampiezza delle responsabilità, definire i limiti del Property management è complesso e gli equivoci dipendono spesso dal raggio di azione al quale lo si riferisce, considerando la sola attività amministrativa oppure, più spesso, esclusivamente la parte tecnica e operativa. In questo caso il Property management opera in sovrapposizione con l'area del Facility, in quanto chi offre servizi potrebbe realizzarli sia per i proprietari/gestori che per l'utilizzatore finale, non considerando che oggetto del Property management non è tanto, o non solo, l'esecuzione delle attività indicate, quanto il coordinamento e il controllo delle stesse.

Le attività di Property

Al Property management fanno riferimento l'insieme delle attività di gestione amministrativa e tecnica che più frequentemente si osservano all'interno delle gare e degli incarichi assegnati per questi servizi, nella maggior parte dei casi considerate all'interno di uno stesso incarico.

Nel presente capitolo, partendo dai servizi offerti dalle società del gruppo di lavoro, si descrivono nel dettaglio le azioni che costituiscono il Property management, per definire un ambito condiviso di azione, ma soprattutto per porre le basi per una riflessione più approfondita del settore che, partendo dall'individuazione delle differenze tra la realtà nazionale e gli altri paesi europei consenta di ragionare più approfonditamente sul tema del livello qualitativo dei servizi offerti nel nostro Paese e di conseguenza anche sull'adeguata remunerazione degli stessi.

Per descrivere in modo dettagliato le attività sono state considerate le due grandi categorie che compongono il settore del Property management, ovvero la gestione amministrativa e quella tecnica. A questa si aggiungono quelle più specifiche che ricalcano la gestione di progetto, in particolare quelle di project monitoring che spesso sono ricomprese negli incarichi di Property, oppure quelle di marketing, che in alcuni casi, come ad esempio per gli immobili commerciali, sono considerate a tutti gli effetti nel servizio di Property.

- Gestione amministrativa:

Questo ampio gruppo comprende tutte le attività gestionali relative alla parte amministrativa e contabile: gestione del ciclo attivo e passivo, verifica e controllo delle bozze contrattuali, attivazione di call center e rapporti con i tenant, gestione delle segnalazioni, della contabilità, della fiscalità.

In questa categoria è compresa anche la stesura e il monitoraggio dei budget relativi agli oneri accessori, la gestione dei rischi, della sicurezza, dell'assistenza legale, oltre che di tutte quelle attività svolte da altri fornitori che richiedono un coordinamento e un controllo.

L'insieme dei risultati delle attività è restituito con l'adeguata reportistica, nel caso specifico relativa alla gestione amministrativa, economica e finanziaria, con eventuali focus sui costi e sui flussi di cassa. I software gestionali implementati per questo servizio sono in grado di fornire report analitici sull'intero ciclo di vita dell'asset, anche su formati personalizzati indicati dai clienti.

- Gestione tecnica:

Si tratta delle attività considerate strategiche per il Property management. Comprendono tutti i servizi fondamentali svolti sugli immobili, dall'attività di presa in consegna con la creazione di data room, alla gestione delle banche dati, alla predisposizione dei budget sui singoli immobili. Attività centrale è la manutenzione

degli immobili, sia quella programmata che quella riparativa, unita alla supervisione periodica delle manutenzioni stesse, sia di tipo ordinario che straordinario, e alla partecipazione alla redazione dei budget. Sono inclusi anche l'organizzazione dei sopralluoghi, il coordinamento e l'assistenza ai tecnici e professionisti incaricati dai clienti, l'organizzazione delle attività di facility e l'assistenza ai conduttori dell'immobile gestito.

In questo gruppo sono comprese anche le attività di verifica periodica dell'occupazione degli spazi, la loro gestione e mantenimento, la gestione del budget di manutenzione conservativa degli spazi sfitti (vacant space management).

Anche nel caso della gestione di tipo tecnico, una parte rilevante, soprattutto quando si lavora in ambito internazionale, è rappresentata dall'attività di reportistica, comprensiva del report di sopralluogo, dei piani di locazione, dell'analisi della gestione dei consumi energetici, avanzamento lavori, ecc. Come per la reportistica di tipo amministrativo, può essere realizzata grazie all'ausilio di specifici software gestionali.

Nei mandati di Property sono incluse sovente le deleghe in materia di salute e sicurezza, con assunzione di responsabilità per questi ambiti da parte del Property manager.

Vi è poi una serie di attività che in questo caso sono state ricondotte alla gestione tecnica. L'inserimento di nuovi conduttori avviene in ogni tipologia di edificio, ma assume caratteristiche specifiche negli immobili a carattere commerciale, dove è meglio definita come attività di pilotage. Anche l'attività di marketing riguarda prevalentemente la gestione di asset retail, nei quali è considerata attività primaria, ma può essere prevista anche per altre asset class. In questi casi è conseguente a una richiesta mirata del cliente e appare necessaria una valorizzazione di comunicazione per la ricerca di nuovi potenziali conduttori.

- Altre attività incluse nel Property:

Gli incarichi di Property management possono comprendere anche una serie di attività aggiuntive alle due principali sopra indicate.

In questa categoria si trovano i servizi di Project monitoring, ovvero di coordinamento di progetti legati agli immobili in gestione, spesso al di sotto di una certa soglia di spesa, e quindi non considerati Project management. A questo si aggiungono alcune attività di Due Diligence strettamente correlate con la gestione e quindi non regolate da contratti specifici. I servizi di Due diligence sono infatti un'altra attività fondamentale, soprattutto in fase di compravendita, per questo nel presente rapporto sono considerati come un servizio indipendente dal Property.

Sono emersi servizi innovativi rivolti ai tenant, denominati anche community management, come la gestione di spazi per la salute e il benessere o servizi rivolti sia agli immobili che alle persone da svolgere con l'ausilio di piattaforme web o

applicazioni. Alcune attività di marketing possono essere ricomprese in questa categoria di servizi innovativi, ad esempio l'organizzazione di eventi presso gli immobili.

Servizi standard e servizi premium

L'approfondimento delle azioni delle principali attività che costituiscono il Property ha consentito di mettere in evidenza non solo le numerose tipologie di servizio ma l'esistenza di livelli qualitativi e di approfondimento diversi con cui tali servizi possono essere offerti, cui corrispondono altrettante competenze e strumenti necessari alla loro realizzazione.

Sulla base di tale osservazione sono individuabili due grandi categorie di attività, definite "standard" e "premium".

Nella categoria "standard" sono comprese tutte quelle attività necessarie a garantire una adeguata gestione e funzionalità dei portafogli immobiliari, nell'ambito del quadro normativo di riferimento e dei principali standard internazionali. In questa categoria sono incluse anche attività basilari, composte dai servizi minimi richiesti per legge, ad esempio in ambito gestionale e fiscale. Questa categoria di operato è oggi ritenuta essenziale nell'industria immobiliare strutturata, infatti le società che fanno parte del gruppo di lavoro sono tutte in grado di offrire un livello basilare qualitativo particolarmente elevato.

Fanno invece parte della categoria "premium" le attività che superano la normale gestione, quindi le attività innovative che possono essere svolte potendo contare su tecnici specializzati e strumentazione adeguata conseguenti a importanti investimenti in digitalizzazione e in formazione del capitale umano. Questa tipologia costituisce un servizio extra non compreso nei normali incarichi di gestione oggetto di progettazione specifica, di valutazione appropriata e di adeguata remunerazione. Queste attività consentono infatti le valorizzazioni dei beni e le razionalizzazioni dei costi. Inoltre, lo svolgimento di alcune di queste attività premium richiede del personale fisso sull'immobile, la presenza di un building manager che si affianca ai tradizionali team di riferimento per la parte amministrativa e tecnica.

In alcuni casi la stessa tipologia di attività rientra nella categoria "standard" o "premium" a seconda delle modalità e degli strumenti utilizzati per lo svolgimento. Ad esempio, l'utilizzo di software innovativi nella gestione delle locazioni o della fiscalità può consentire analisi statistiche approfondite, oppure la segnalazione di difformità con il suggerimento di adeguamenti normativi e regolarizzazioni. In quest'ultimo caso l'attività di gestione, che quando viene svolta in maniera tradizionale può essere definita "attività" standard, potrebbe invece essere considerata "attività" premium se effettuata con strumenti innovativi, in grado di ampliare le informazioni a disposizione, attivare processi di condivisione dei dati, dare la possibilità di accesso in modo dinamico per consentire la gestione dei dati da parte dell'utente, ampliando la possibilità di analisi e riducendo le tempistiche.

Nelle tabelle seguenti sono sinteticamente elencate le attività del Property management, così come sopra descritte, per le due tipologie di attività. Dapprima vengono elencate quelle definite “standard” e a seguire le attività “premium”.

Property management

Attività "standard"

Gestione amministrativa

Anagrafiche immobiliari (censimento immobili)
Attivazione call center amministrativo
Gestione contratti di locazione (stipula, rinnovi, disdette, ecc.)
Gestione rapporti con i conduttori
Gestione segnalazione - Ticketing
Predisposizione e gestione dei budget di spesa ordinaria e straordinaria
Gestione locazione attiva e passiva
Gestione fiscalità immobiliare (IMU, imposta registro,)
Gestione morosità (attività recupero crediti, impostazione procedure di messa in mora, ecc.)
Gestione sicurezza ordinaria
Ottimizzazione flussi di cassa con puntuale incasso canoni
Gestione oneri accessori
Gestione rischi, assicurazioni e controversie (gestione sinistri, supporto a stipula e rinnovo polizze)
Processo di ordini di lavoro
Servizi di reporting e trasmissione dati
Gestione condomini, supercondomini e consorzi
Pianificazione e controllo costi e ricavi
Assistenza e supporto nei processi di acquisizione e dismissione

Gestione tecnica

Attività di presa in consegna (creazione data room, attività di start up)
Gestione data room
Analisi di coerenza tra categorie catastali e destinazioni d'uso
Pianificazione e programmazione servizi sugli immobili
Gestione e organizzazione dei servizi di facility (selezione gare)
Predisposizione budget sui singoli immobili (oneri comuni ed eventuali spese straordinarie)
Manutenzione programmata e riparativa sull'immobile
Supervisione periodica sulla gestione delle manutenzioni
Richiesta preventivi, analisi costi
Preparazione gare di appalto e redazione contratti di manutenzione e riqualificazione
Supervisione sulla corretta applicazione delle procedure di sicurezza
Redazione report periodici (principali manutenzioni effettuate e programmate nel periodo di riferimento)
Coordinamento e assistenza ai tecnici e professionisti incaricati dai clienti
Organizzazione sopralluoghi
Verifica ed analisi delle utenze
Verifica e autorizzazione delle fatture passive
Controllo lavori di fit-out relativi all'insediamento di nuovi conduttori
Redazione verbali di consegna e riconsegna degli spazi

Property management

Attività "premium"

Gestione amministrativa

- Software gestionale per la gestione locazioni e attività di business analytics
- Attivazione call center amministrativo con tracciamento informatico e analisi statistiche dei dati
- Gestione segnalazione anche con strumenti tecnologici innovativi
- Gestione contabilità ufficiale
- Gestione fiscalità con tool innovativi (segnalazione difformità, suggerimento adeguamenti e regolarizzazioni)
- Assistenza legale
- Procura sicurezza e ambiente
- Processo di ordini di lavoro con sw innovativi
- Gestione portieri, supervisione servizi di custodia e guardiania (per immobili residenziali)

Gestione tecnica

- Gestione data room con specifico software, condivisione con cliente
- Gestione di tutti gli accertamenti (accatastamenti, ecc.)
- Attività di pilotage per i centri commerciali
- Gestione gare (Vendor Management)

Servizi innovativi per i tenant / Community management / Marketing

- Gestione di spazi per la salute e il benessere (fitness, attività sportive, ecc.)
- Gestione servizi complementari alla community (e-cars, lockers, copisteria, ecc.)
- Gestione di asili e servizi per bambini
- Utilizzo di piattaforme e app per la gestione di servizi dedicati
- Presenza sul posto di un concierge
- Organizzazione di eventi presso gli immobili
- Gestione specializzata del food

Project monitoring

- Analisi tecnico economica del progetto
- Servizi tecnici complementari al Project management
- Preliminary and Development Design
- Construction management

Questa suddivisione è frutto di una elaborazione di *Scenari Immobiliari* e potrà essere ampliata e integrata in futuro, anche a seguito di ulteriori approfondimenti da parte di tutti gli interessati del settore del Property management. L'evidenza della qualità delle attività realizzate potrà consentire inoltre di avviare un nuovo confronto sul tema delle remunerazioni dei servizi. La figura del Property manager è cambiata nel tempo fino a diventare una figura centrale nella corretta gestione degli asset immobiliari, assumendo un ruolo sempre più consulenziale e con una interazione sempre maggiore con l'asset management, arrivando a svolgere compiti maggiormente legati alla gestione strategica.

La competenza messa in atto e le responsabilità assunte rendono ancora maggiormente inadeguata l'unità di misura su cui si quantifica la remunerazione. A differenza di quanto

avviene per le attività di asset management, remunerate in funzione del valore di mercato degli asset gestiti, le attività di Property sono per prassi remunerate in funzione dei canoni incassati dalla proprietà dei beni immobiliari. In questo modo si realizza nei fatti una condivisione dei rischi tra la gestione e la proprietà che, secondo le società interpellate, non viene riconosciuta in modo adeguato dagli attuali metodi di remunerazione.

La mappatura delle attività di Property management fino a qui descritte si riferisce all'attuale prassi italiana. Nonostante il settore condivida le definizioni dei principali servizi immobiliari, il perimetro delle attività comprese negli incarichi, nel caso di Property, mette in luce differenze importanti tra i vari Paesi, con la conseguente difficoltà di definire un profilo condiviso e riconosciuto dal mercato a livello internazionale.

La gestione tecnica, ad esempio, servizio cruciale nella conduzione e valorizzazione di un asset, viene svolta in alcuni Paesi europei da divisioni interne alle società di Property, che quindi hanno sviluppato e inglobato le attività di Facility e non solo quelle di coordinamento e controllo. Anche la parte amministrativa include diversi approcci, come ad esempio la gestione di incassi e pagamenti per conto del cliente, la gestione della fiscalità, che varia da Paese a Paese, così come la gestione degli aspetti assicurativi.

I trend degli ultimi anni, anche grazie al peso sempre più rilevante degli investitori internazionali, hanno visto una tendenza all'allineamento dei servizi offerti in Italia con quelli dei vari Paesi europei, ma ancora restano importanti differenze, che possono influire anche sulle remunerazioni degli stessi servizi.

L'analisi dettagliata delle attività proposta nel presente capitolo è un primo tentativo di assegnazione di competenze e doveri per motivi diversi, non ultimo approfondire le motivazioni del livello delle remunerazioni italiane dei servizi immobiliari con quelle che si riscontrano nei principali Paesi europei. Analizzando le differenze nelle attività svolte, non solo in termini qualitativi, ma anche quantitativi, è possibile allineare nel tempo non solo i contenuti, ma anche le remunerazioni che ne derivano.

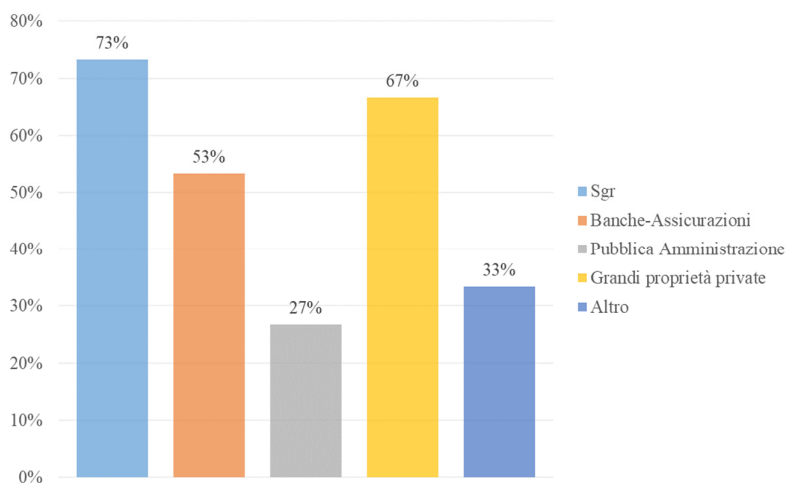
5. La qualità nei servizi immobiliari: la trasparenza del mercato

Il capitolo intende approfondire il tema della qualità dei servizi immobiliari, partendo dal punto di vista delle società stesse che erogano tali servizi, per poi confrontarlo con il parere dei clienti, in particolare Sgr e grandi proprietà private.

Per poter esaminare il punto di vista sul tema delle società di servizi, si è partiti da un questionario sottoposto alle società partecipanti al gruppo di lavoro, con cui è stato possibile valutare alcuni indicatori legati ai temi della qualità e del grado di soddisfazione

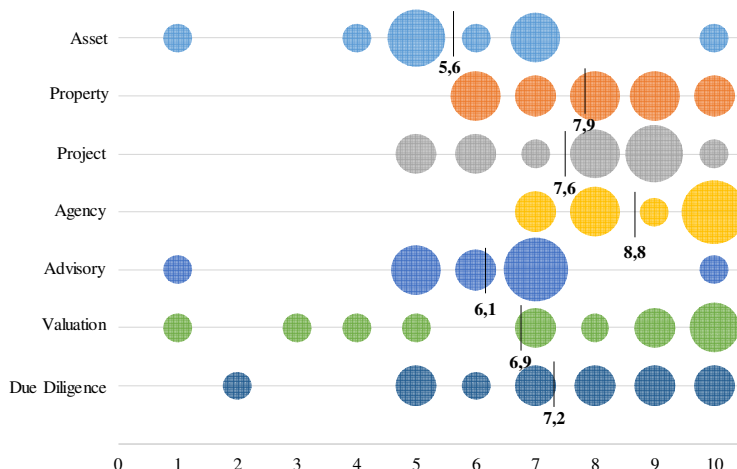
Gli ambiti analizzati coprono tutta la filiera immobiliare dei servizi, dall'asset al property management, passando da project management, agency, valuation, advisory e due diligence. La gran parte delle società di riferimento è presente con le proprie sedi operative a Roma e Milano, con qualche società, legata al property management, che ha anche sedi secondarie localizzate tra Torino, Genova e Napoli. I servizi immobiliari vengono erogati principalmente per le società di gestione del risparmio (circa ai tre quarti delle società), per le grandi proprietà private (67 per cento) e per gli istituti bancari-assicurativi (53 per cento).

Domanda: Per quali tipologie di clienti sono erogati i vostri servizi?



La qualità di alcuni servizi erogati può dipendere dalla possibilità di assistere i clienti in loco, in modo da agire in tempi rapidi o far emergere la propria conoscenza del territorio e del settore di riferimento, in caso di consulenze e vendita. Mentre per alcuni servizi l'attività può essere svolta a distanza senza particolari problemi, come l'Asset management o l'Advisory, per altre attività quali il Property e l'Agency emerge come la presenza degli addetti sul territorio risulti fondamentale per la valorizzazione del patrimonio immobiliare.

Domanda: Secondo la vostra esperienza, quanto è importante la presenza degli addetti sul territorio?

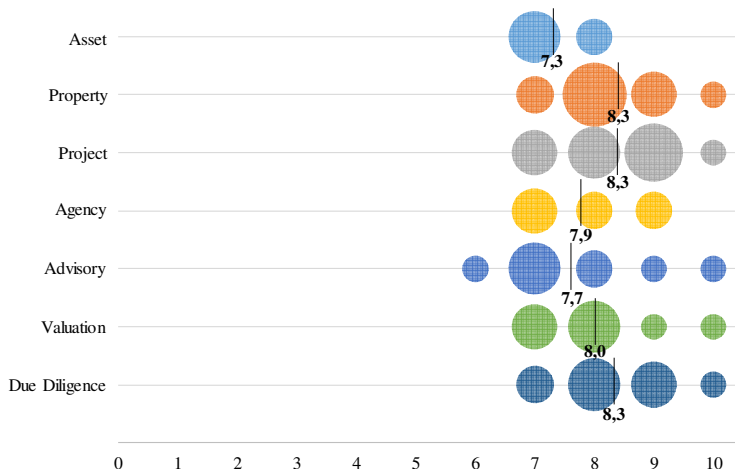


Alcuni tra i servizi erogati vengono considerati dal mercato come servizi “standard”, infatti, nonostante siano ritenuti fondamentali per garantire la buona performance di un immobile, il mercato non reputa di dover remunerare ulteriormente una qualità data per scontata. Questo approccio riguarda soprattutto i servizi di Property management e Valuation, il cui valore aggiunto non viene riconosciuto dal mercato di riferimento, e spesso vengono percepiti come delle “commodity”.

Complessivamente le società di servizi risultano organizzate in “business unit” in possesso della necessaria specializzazione tecnica per lo svolgimento delle attività e sono pertanto capaci di costruire un portfolio ampio di prestazioni. La specializzazione, ritenuta un valore aggiunto in riferimento ad una specifica asset class, diventa un obbligo se si vuole essere credibili nelle proposte che si forniscono al mercato; allo stesso tempo la maggior parte delle aziende ritiene che la multidisciplinarietà sia molto importante per fornire servizi su tutta la catena del valore immobiliare.

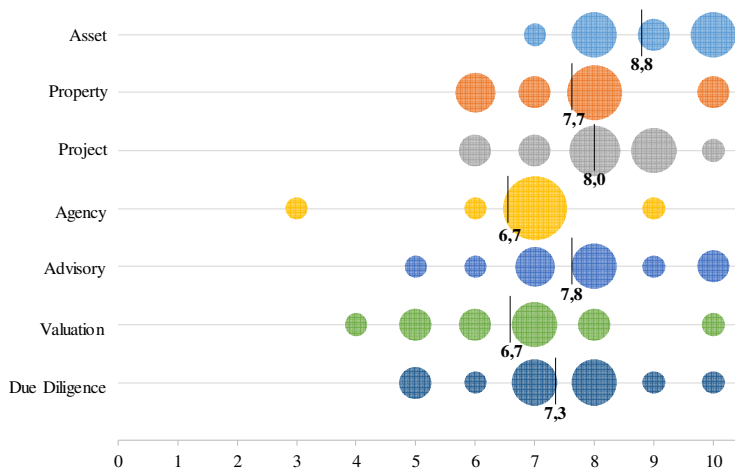
Negli ultimi anni c’è stata una evoluzione della qualità e della quantità di servizi messi a disposizione del settore immobiliare. Ciò ha portato, grazie anche alla digitalizzazione dei processi, a migliorare la qualità delle attività svolte e ad avere oggi un’alta soddisfazione da parte degli operatori delle differenti società.

Domanda: In riferimento ai servizi che erogate, che qualità complessiva ritenete di aver raggiunto?



Alcuni servizi più di altri, perseguendo gli obiettivi stabiliti, possiedono la capacità di creare valore relativamente agli immobili. Nel ciclo di vita di un immobile la gestione strategica rappresenta la fase che maggiormente impatta sulla generazione di valore, ma subito dietro la gestione tecnico-amministrativa, rappresentata in particolare da Property e Project, è il servizio che nel tempo può garantire il mantenimento o la crescita del valore generato, e pertanto sul lungo periodo, è l'attività che maggiormente può consolidare il valore di un patrimonio immobiliare.

Domanda: In che misura i diversi servizi, secondo la vostra esperienza, sono maggiormente in grado di creare valore sugli immobili?

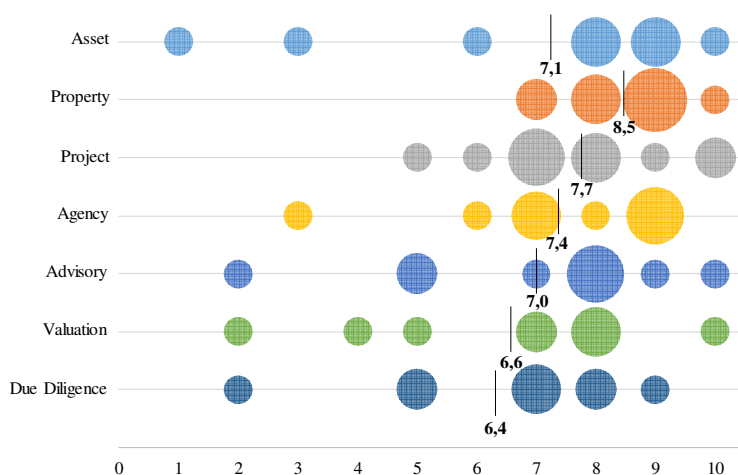


Con una buona qualità dei servizi di Project management è possibile sviluppare un business plan capace di rispettare costi e tempi e garantire al contempo la certezza sui ricavi. La collaborazione tra Project e Property management può portare alla definizione di servizi ad alto valore aggiunto attraverso la gestione degli accessi, servizi alla persona, servizi digitali, energy management, in modo da creare valore lungo tutta la filiera e trasformare un immobile da un mero involucro in un luogo in grado di soddisfare i bisogni delle persone. Il Property, insieme alla Due diligence, può inoltre preservare il valore gestendo in modo adeguato e tempestivo gli obiettivi del cliente.

Se si confrontano queste ultime risposte con quelle precedenti, e anche a quanto emerso dal parere dei clienti, si nota come la filiera immobiliare attribuisca ai servizi di Property un peso importante nel processo di valorizzazione del patrimonio, benché il mercato non rilevi la necessità di remunerarli maggiormente.

Inoltre, il periodo che stiamo vivendo caratterizzato dalla pandemia di coronavirus, porterà a una crescita dell'attenzione nei confronti delle proprietà immobiliari, con una maggiore attenzione alla gestione degli spazi, alla loro riprogettazione, oltre che a pulizia e sicurezza, con una conseguente maggior rilevanza dei servizi immobiliari.

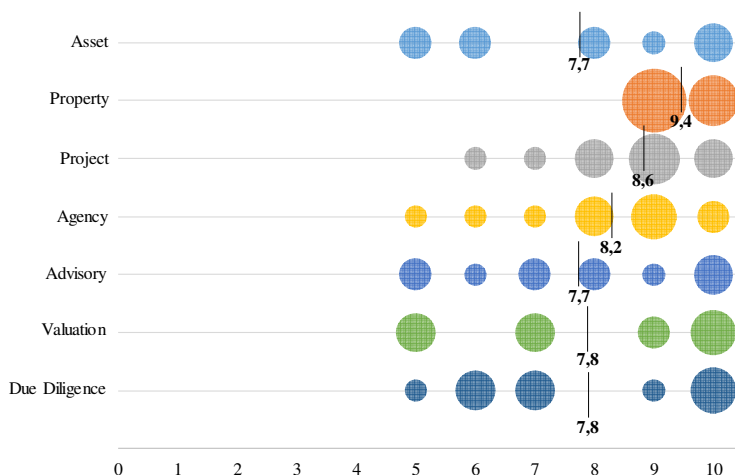
Domanda: A causa dell'emergenza sanitaria che stiamo vivendo, quali servizi immobiliari acquisiranno maggiore rilevanza?



La necessità di ripensare gli spazi, in termini di quantità e caratteristiche, in funzione delle nuove esigenze e modalità di fruizione richiede una gestione efficiente e puntuale da parte del property manager, ma anche una gestione attenta di tempi e costi da parte del project manager che segue la riqualificazione immobiliare, oltre che una struttura di agency capace di fidelizzare i clienti rinegoziando opportunamente i contratti in essere o cercando nuovi potenziali conduttori.

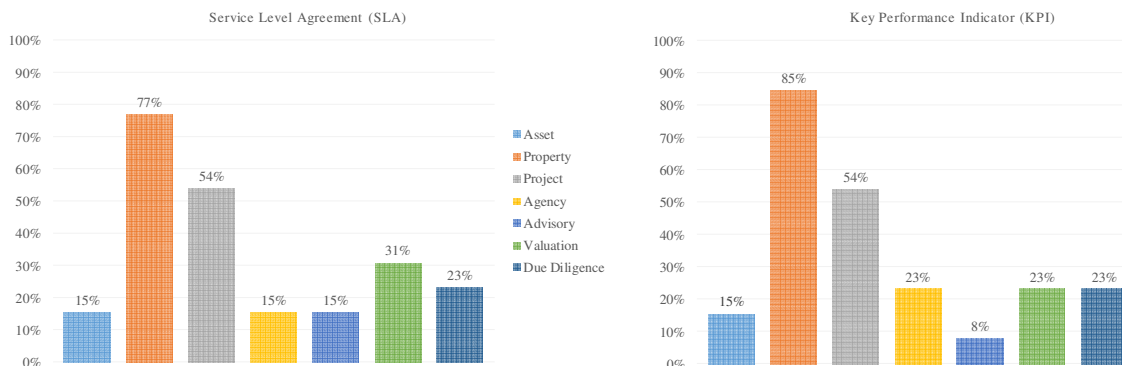
Al fine di ottimizzare la gestione, la maggior parte delle società di servizi ha già provveduto a mettere in atto diverse azioni verso una digitalizzazione più spinta e l'automazione, investendo in software e soluzioni capaci di efficientare procedure, ridurre i tempi di risposta verso il cliente, prevedere problematiche legate alla conduzione degli edifici. L'uso della tecnologia consente una gestione documentale, che può essere condivisa con il cliente, e l'uso di applicazioni che permettono al building manager di avere rapidamente disponibili i dati relativi all'immobile e ai servizi adibiti per gli utilizzatori. La nuova possibilità di gestione introdotta dal BIM cambierà ancora di più il modello di pianificazione e svolgimento dei processi tecnici, impattando positivamente sui modelli oggi disponibili dalle aziende. Gli operatori di property e facility stanno lavorando per mettere a disposizione delle persone che vivono gli immobili gli strumenti tecnologici adatti a coprire i fabbisogni dei singoli individui con proposte pensate ad hoc. La situazione pandemica sta portando ad un cambio dei paradigmi incentrando i servizi sull'individuo e non più esclusivamente sugli immobili.

Domanda: Secondo la vostra esperienza, quanto ritenete importante investire nel potenziamento e sviluppo degli strumenti tecnologici?



L'ultimo argomento oggetto di analisi riguarda le remunerazioni e i contratti. Un aspetto chiave in questo senso è quello relativo alla capacità di misurare la qualità dei servizi offerti. Ad oggi il livello dei servizi è valutato essenzialmente attraverso i Service level agreement (SLA) presenti nei contratti, e quindi il rispetto dei Key performance indicator (KPI), oltre che attraverso un monitoraggio dei reclami dei clienti e feedback periodici. Ad esempio, per i servizi Due Diligence il confronto con il cliente permette il rispetto dei risultati attesi in relazione alla gestione della commessa. In riferimento ai contratti stipulati dalle società di servizi, è possibile notare come la presenza di SLA e KPI sia ampia nei contratti di property management e project management, mentre relativamente bassa nei contratti di asset management e advisory.

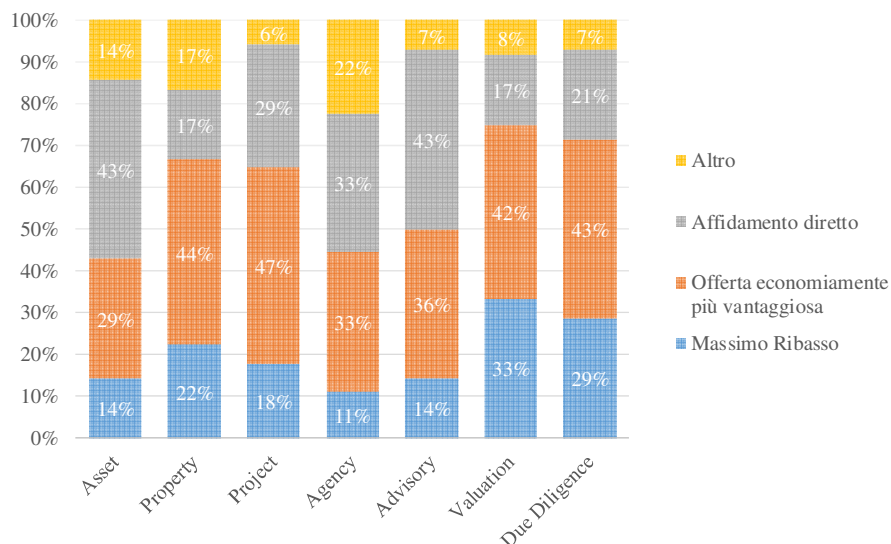
Domanda: Indicare se nei contratti stipulati con i vostri clienti sono presenti i Service Level Agreement (SLA) e i Key Performace Indicators (KPI)



L'efficacia degli SLA attualmente utilizzati è stata valutata complessivamente come discreta dalle società di servizi immobiliari, evidenziando un margine di crescita potenziale. I processi possono essere migliorati inserendo modalità di valutazione più elastiche e articolate e perfezionando i protocolli ora vigenti. L'introduzione di una certificazione porterebbe ad armonizzare e uniformare le relazioni tra la proprietà, il gestore e gli utilizzatori, creando standard minimi che possano eliminare la discrezionalità e l'eccessiva frammentazione dei modelli. Gli SLA rappresenterebbero ancor più uno strumento valido per la misurazione dei livelli di servizio se si superassero i limiti culturali per i quali questi parametri vengono spesso utilizzati, ovvero assolvere un mero adempimento verso gli organi di vigilanza e non come una leva attraverso cui confrontarsi per migliorare le performance dei portafogli gestiti. Molte società, tuttavia, hanno applicato i loro SLA per monitorare carenze o disallineamenti al fine di ottenere risultati più efficienti ed efficaci.

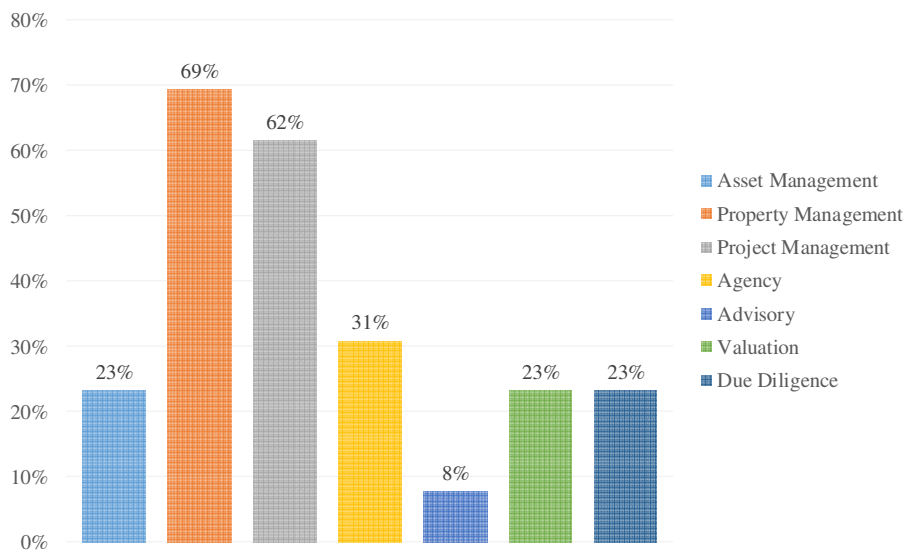
Tra i criteri prevalentemente utilizzati per l'affidamento degli incarichi, l'offerta economicamente più vantaggiosa rappresenta la modalità più utilizzata, seguita dall'affidamento diretto. Laddove il criterio seguito è stato quello dell'offerta economicamente più vantaggiosa la componente tecnica pesa, secondo gli operatori, tra il sessanta e l'ottanta per cento del totale.

Domanda: Quali sono i criteri prevalenti di affidamento degli incarichi?



Il mancato rispetto degli impegni contrattuali si declina spesso e volentieri nella riduzione dei compensi economici dovuti alle società di servizi. La fee previamente definita subisce in questi casi delle riflessioni negative soprattutto nei servizi di property management e project management. Oltre alle penali economiche, il mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati significa anche una perdita di credibilità e di fiducia da parte dei clienti dei servizi immobiliari.

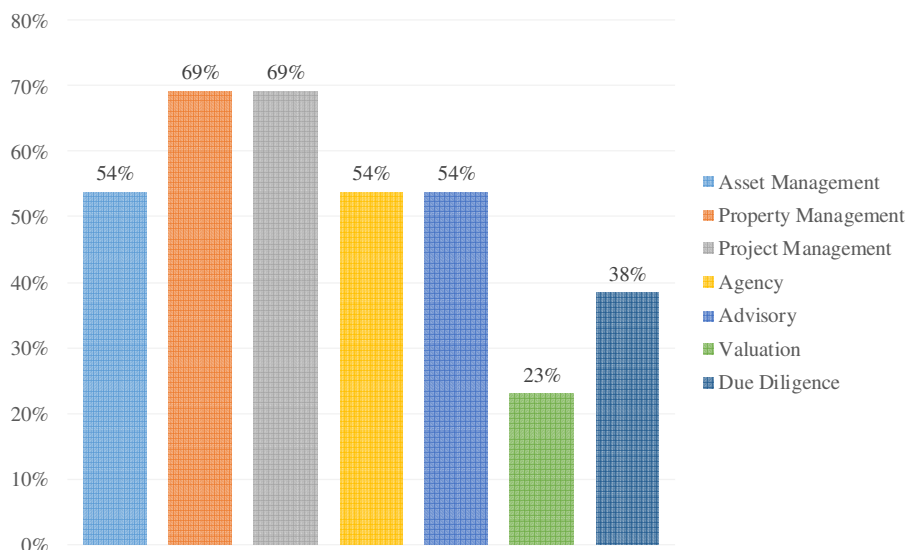
Domanda: In quali servizi il mancato raggiungimento degli impegni contrattuali si riflette in maniera negativa sulle fee riconosciute?



Le società di servizi ritengono che l’inserimento di meccanismi di premialità costituirebbe un incentivo importante che consentirebbe di migliorare la qualità delle prestazioni offerte ed evitare le defezioni economiche per il mancato raggiungimento degli obiettivi prestabiliti. Gli indicatori possibili per misurare la qualità delle prestazioni offerte potrebbero essere legati a obiettivi condivisi, connessi ad esempio all’incremento dei ricavi da locazione, del valore dell’asset under management o alla riduzione del tasso di vacancy degli immobili in gestione.

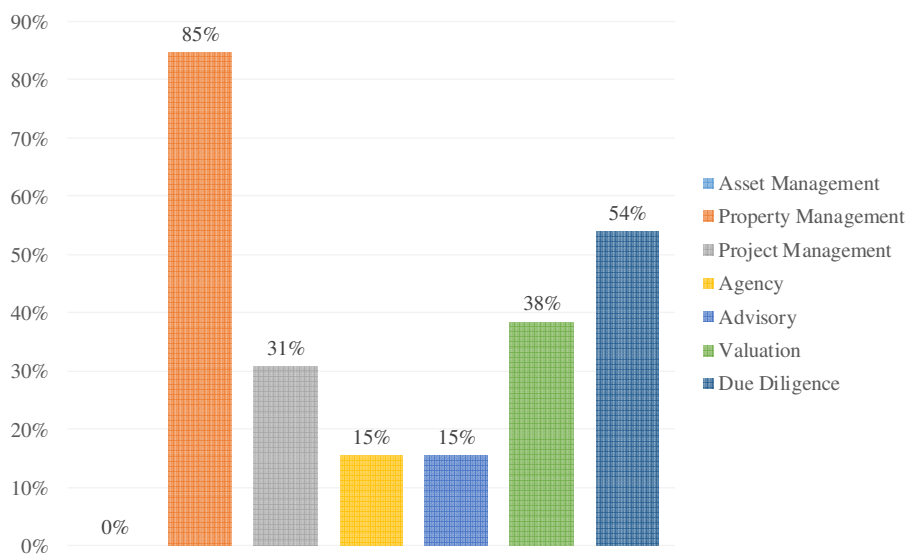
Le società erogatrici di servizi immobiliari ritengono che mediamente il settanta per cento degli incarichi ottenuti nel 2019 siano stati frutto della buona riuscita delle commesse del triennio precedente. Rispetto ai compensi economici riconosciuti attualmente dal mercato, il 69 per cento delle società coinvolte non risulta soddisfatto, evidenziando un gap rispetto alla qualità delle prestazioni fornite. In testa alle società che si aspettano un adeguamento relativo alla remunerazione attuale si trovano le società di Property e Asset management.

Domanda: In quali servizi ritenete possa essere utile introdurre dei meccanismi di premialità al raggiungimento di particolari obiettivi di qualità?



Tra le strategie suggerite per adeguare le fee alle prestazioni erogate, l’incremento dei compensi fissi viene ritenuto, dai partecipanti al questionario, lo strumento più efficace per qualificare i servizi immobiliari. Nei servizi di Due Diligence un adeguamento delle fee potrebbe essere giustificato quando si hanno a disposizione skills e competenze nuove, specialmente nel settore digitale, mentre il Project management si vedrebbe più correttamente remunerato se i compensi non fossero previsti solo in percentuale sull’importo lavori ma elaborati ad hoc per ogni progetto.

Domanda: Per quali servizi vi aspettate una remunerazione diversa dall'attuale?



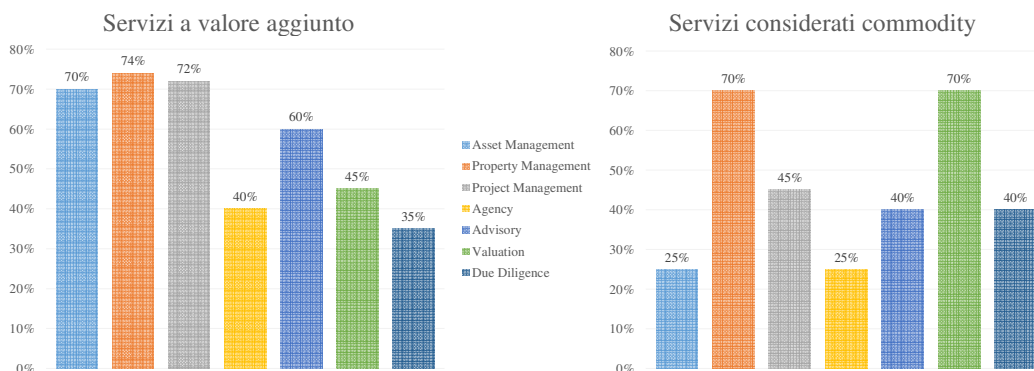
Il punto di vista dei clienti

Il confronto tra il punto di vista delle società che offrono servizi e quello dei clienti, vale a dire i principali gestori del risparmio e i grandi proprietari privati, fa emergere una convergenza di pareri su alcuni temi e una divergenza di vedute su altri.

I proprietari o gestori confermano l'importanza di asset, property e project management come servizi in grado di creare valore, mentre è la valutazione l'attività vista principalmente come "commodity", in quanto compiuta per adempimento normativo, insieme, ma in misura minore, alla due diligence. Il discorso è in parte diverso invece nel caso in cui l'attività di valutazione sia effettuata a supporto della richiesta di concessione di finanziamenti bancari.

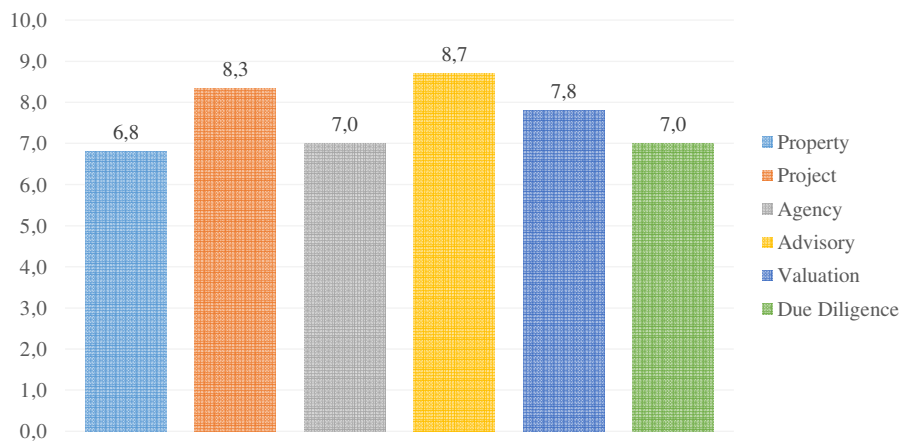
Talvolta anche i servizi di property, nonostante la loro centralità nell'ambito dei servizi immobiliari, sono visti come "commodity", in quanto considerati servizi essenziali per il funzionamento delle aziende, e quindi visti come un insieme di attività che devono funzionare per definizione.

Domanda: Quali servizi ritenete fondamentali per creare valore sugli immobili e quali considerate commodity”?”



Complessivamente le Sgr intervistate sono abbastanza soddisfatte della qualità e delle prestazioni offerte dalle società di servizi. Il giudizio è talvolta basso in merito alla qualità delle attività di property, in quanto le soluzioni proposte risultano in alcuni casi eccessivamente standardizzate, mentre è richiesta una maggior personalizzazione. In generale però i tenant sono soddisfatti dei servizi offerti, e questo emerge da questionari di *customer satisfaction* e dall'analisi dei reclami non gestiti. Eventuali insoddisfazioni possono riguardare le tempistiche di intervento e il malfunzionamento tecnico degli edifici. I giudizi più alti sono espressi invece per i servizi di Project e Advisory, quelli più legati anche alle attività di Asset e importanti al fine della valorizzazione dei beni.

Domanda: In riferimento ai servizi che richiedete sul mercato, che qualità complessiva ritenete di ricevere?



Le modalità utilizzate dai clienti per misurare le prestazioni dei fornitori di servizi sono diverse, anche a seconda del tipo di servizio, e vanno dalla verifica di SLA e KPI, alla compilazione di form interni di valutazione, al monitoraggio delle lamenti dei tenant. A questi si aggiunge anche la valutazione delle tempistiche di assorbimento e la posizione dei valori di vendita rispetto ai target prefissati per l'agency.

I bandi di gara nella gran parte dei casi non includono criteri di selezione premianti per i fornitori che si avvalgono di sistemi innovativi di digitalizzazione e automazione nei processi di gestione, né indicatori per valutare la compliance dei fornitori a criteri ESG (Environmental, Social e Governance)

Le società di gestione concordano in molti casi sulla possibilità di introdurre criteri di premialità al raggiungimento di particolari obiettivi di qualità nei contratti di fornitura dei servizi. Tali premialità potrebbero riguardare: il raggiungimento di determinati risultati tecnici, oltre che elementi relativi alla completezza dei documenti, tracciabilità, orientamento al problem solving, attenzione al conduttore; il raggiungimento di determinati risultati economici (redditività, efficienza dei costi, occupancy); il raggiungimento di performance energetiche e ambientali, oltre che ESG; innovazione nei format dei servizi offerti, con sviluppo di piattaforme informative e applicazioni per la gestione integrata.

Nella gran parte dei casi le società di gestione non sono disposte a pagare maggiormente un servizio, anche se in grado di generare un valore aggiunto sull'immobile, anche perché spesso tale valorizzazione è difficilmente misurabile. Una possibilità potrebbe verificarsi in caso di maggiore velocità nella risposta, impiego di personale più proattivo e propositivo, proposte di innovazione sui servizi ai tenant. Potrebbe essere altresì premiata in termini economici una buona attività di consulenza, che prevede approfondite analisi della domanda e dell'offerta di determinate funzioni in specifiche location, una analisi della domanda per investimento, o la capacità di individuazione e attrazione di possibili investitori.

In conclusione, è possibile affermare che la qualità dei servizi e delle prestazioni fornite dall'industria immobiliare risulta complessivamente positiva, seppur con alcuni disallineamenti di vedute sulla qualità e sulle possibilità di miglioramento tra domanda e offerta. L'analisi effettuata ha come obiettivo anche quello di permettere una dialettica di confronto tra i soggetti, con l'ambizione di costruire un "manifesto" che possa fornire un linguaggio universalmente riconosciuto e deontologicamente corretto da utilizzare sul mercato con i clienti.

6. L'impatto del coronavirus sui servizi immobiliari: una spinta verso l'innovazione

Si è più volte detto che le crisi rappresentano delle opportunità, ed è certamente vero anche in questa occasione. Negli ultimi otto mesi in cui il mondo si è fermato a causa della pandemia da Covid-19 e lentamente ripartito, si è assistito a una accelerazione di alcuni processi già in atto, primo fra tutti quello della digitalizzazione, che ha permesso alle aziende di erogare nuove attività e servizi innovativi al fine di assicurare l'operatività delle persone e la funzionalità degli spazi.

Sono numerosi i progetti atti a favorire un rientro sicuro e organizzato sul luogo di lavoro, che stanno accompagnando le aziende sin dalle prime fasi della ripartenza, garantendo immobili sani e funzionanti sotto il profilo ambientale, impiantistico e gestionale, così come i servizi di consulenza strategica messi in atto stanno continuando a supportare i clienti nella gestione di tutte le problematiche derivanti dalla riorganizzazione degli spazi, del lavoro e delle persone. Ancor di più in una fase in cui molte aziende stanno utilizzando lo smart working come attività prevalente o stanno avviando processi di rientro graduale nelle sedi.

Gestione degli accessi, controllo della temperatura, uso di mascherine, disinfettanti e sanificazione, sono diventati ora prassi comune per accedere in qualsiasi luogo. Nei grandi uffici, ad esempio, la programmazione dei flussi di persone potrebbe mutare i tassi di occupazione con presenze che si spingono fino al cinquanta per cento in modalità variabili a seconda delle caratteristiche degli spazi e del numero dei dipendenti. I piani di rientro prevedono team che si alternano una settimana al mese, team fissi e a rotazione settimanale; occupazione di due o più piani a settimana e comunque almeno un giorno a settimana di presenza in sede al fine di mantenere un modello che possa combinare i benefici dell'ufficio e del lavoro da casa. Molte aziende, in particolare quelle che avevano già introdotto il lavoro in smart working ancor prima della pandemia, hanno esteso in modo permanente questa modalità a tempo indeterminato in attesa degli esiti futuri della pandemia.

Qualora i nuovi modi di utilizzare gli spazi dovessero divenire in parte permanenti molte torri oggi dedicate esclusivamente al lavoro potranno subire un processo di rimescolamento delle funzioni tra cui uffici, residenze, hotel e negozi, aumentando così il livello di complessità della gestione degli immobili e dei servizi ad essi abbinati.

Flessibilità capacità di adattamento, velocità nei momenti decisionali, prontezza nell'operatività e competenza sono qualità che devono caratterizzare i prestatori di servizi in una fase in cui il riaggravarsi dell'emergenza sanitaria sta frenando il ritorno progressivo ad una nuova normalità verso cui desideriamo ambire.

In questi mesi si è visto come la tutela e la sicurezza delle persone sia stata assicurata in ogni ambiente frequentato nella quotidianità, con effetti su ogni settore dell'immobiliare. L'impatto è stato importante non solo sul settore degli uffici, ma anche

su negozi, centri commerciali, alberghi, residenze, locali artigianali e industriali, istituti di assistenza sanitaria.

Per le società che forniscono servizi immobiliari, questo periodo è stato caratterizzato da molto lavoro dedicato alla tutela della sicurezza e della vivibilità degli spazi per gli occupanti degli immobili, in tutte le diverse tipologie, che però non si è riflesso in un pari incremento di fatturato, perché considerato come un lavoro dovuto in relazione all'emergenza sanitaria. È stato un impegno importante, che non solo non è stato ripagato in termini di fatturato, ma ha visto alcune perdite, ad esempio nel Project management, inquanto attività legata ai cantieri che hanno subito periodi di arresto o rallentamento. Le tematiche della sicurezza, insieme alle risposte alle esigenze di uso flessibile degli spazi, possono però rappresentare anche una opportunità negli anni a venire, soprattutto nel caso diventino attività strutturali, con ricadute in particolare nei servizi di Property management, Advisory e Project.

Fino ad oggi, e molto probabilmente anche nei mesi a venire, l'impatto è stato evidente in tutte le asset class.

A seguito della riapertura dei **negozi** sono diventate essenziali operazioni come la gestione degli accessi, il controllo della temperatura, il controllo del numero di persone, l'uso di mascherine, disinfettanti e sanificazione, programmazione degli orari di apertura.

Nella maggior parte dei casi è stato il singolo tenant a gestire e mettere in atto queste attività attraverso team specializzati, oppure attraverso società di facility che hanno proposto "pacchetti" completi che, oltre a mettere in atto tali disposizioni, hanno incluso anche verifica e un coordinamento generale, affiancati a servizi specializzati come la sicurezza, la sanificazione e la pulizia più in generale.

Anche nel caso degli **alberghi** i tenant si sono attivati autonomamente per ridefinire i processi di base in linea con le raccomandazioni del governo e le aspettative dei clienti, attuando misure come il distanziamento sociale e i sistemi di track and trace, gestendo le proprie attività e tutti gli spazi che prevedono compresenza di persone: stanze con il servizio di sanificazione certificato, trasformazione delle reception per garantire il distanziamento fisico, riduzione del personale, incremento di controlli, accessi digitalizzati, check-in e check-out sempre più spesso gestiti con applicazioni da dispositivi.

Le principali catene alberghiere internazionali hanno già adottato nuovi protocolli di pulizia e sanificazione certificate, realizzati in collaborazione con specifiche società di consulenza in campo sanitario e di controllo.

In un mercato nazionale caratterizzato dalla prevalenza delle abitazioni di proprietà, il servizio tradizionalmente legato al **residenziale** è quello dell'agency. Dopo il periodo di lockdown le agenzie immobiliari hanno ripreso le attività, grazie soprattutto all'uso della comunicazione digitale. Tra i vari tool virtual tour stanno permettendo di visionare la casa prima di fare un vero sopralluogo fornendo planimetrie e ogni altra informazione necessaria. La maggiore qualità degli strumenti secondo l'agency è aver reso il sistema

più snello ed efficiente anche nel dopo emergenza, con lo sviluppo di uffici vendite virtuali.

Per il settore del residenziale in locazione sono numerosi i servizi che sono stati ampliati o applicati in modo diverso. In particolare, continua a essere importante sviluppare e curare la gestione degli inquilini, offrendo nuovi servizi dedicati al periodo di emergenza. L'attuale crisi ha costretto tutti ad usare la tecnologia come strumento operativo obbligato, imponendo un salto evolutivo anche ai più restii. Questo ha consentito, a esempio, lo sviluppo di processi di stipula dei contratti nella sola modalità digitale, o l'implementazione di nuovi software e applicazioni per comunicare con gli inquilini, rafforzando il senso di comunità. Inoltre, sono stati avviati i servizi di sanificazione e in generale di attività riferite alla salute. Gran parte delle principali società di servizi che si occupano di gestione offrono attività di sanificazione degli ambienti dei vari immobili, con interventi su superfici e condutture, utilizzando principalmente l'ozono per abbattere la carica batterica.

Anche per la **logistica** sono stati messi in atto i servizi già citati relativi all'igienizzazione e alla sanificazione delle superfici e delle condotte, con una attenzione ulteriore alla organizzazione degli spazi per garantire l'adeguato distanziamento partendo dalla consapevolezza che solo il 10-15 per cento della forza lavoro logistica attualmente può lavorare online.

Infine, le **rsa**, sono i luoghi simbolo della crisi sanitaria, messi in crisi da cause diverse, mancanza di controllo serrato, fra tutte l'accoglienza di malati dall'esterno.

Necessitano di una gestione differente rispetto ai settori immobiliari tradizionali, con il supporto di società di facility management specializzate nel garantire livelli di pulizia e gestione più simile a quella degli ospedali, anche per la presenza di impianti medicali.

Il servizio di **valutazioni immobiliari** ha risentito meno del lockdown perchè può essere svolto senza particolari problemi da remoto, nonostante le difficoltà conseguenti alla impossibilità di effettuare i sopralluoghi, in particolare riscontrato nella prima fase.

Il settore però è direttamente coinvolto, nell'incertezza del momento, nell'attività da esperto indipendente. E' condiviso il rischio sulle modalità di approccio alla questione in uno scenario eccezionale come quello attuale, in cui le previsioni di mercato, seppur ampiamente analizzate, sono ancora incerte. Diversi sono i fattori da considerare: rinegoziazioni o sospensioni dei canoni in essere, struttura dei contratti e canoni futuri, rischio vacancy, erv e mercato, tassi di attualizzazione e cap rates. In molti casi sono entrati in gioco i maggiori costi per i servizi quali sanificazione e sicurezza.

E così, anche la pratica delle valutazioni immobiliari ha dovuto immediatamente individuare pratiche, prassi e strumenti tecnologici per garantire il più possibile la continuità operativa, in particolare della filiera bancaria e consentire una stima preliminare dell'impatto della crisi su portafogli ed iniziative immobiliari finanziate.

Quanto finora descritto è collegato solo in parte con i veri processi di digitalizzazione, molto riguarda la capacità delle società impegnate nella gestione degli immobili di essere

pronte e innovative nella erogazione di servizi specifici adeguati alle varie situazioni mutevoli nel tempo.

In questo particolare momento, gli immobili, pieni, semivuoti o vuoti, hanno bisogno di una gestione che vada oltre le già complesse modalità di erogazione dei servizi standard e che introduca, in modo propositivo e proattivo, azioni innovative per fronteggiare l'attuale periodo di crisi e di transizione verso una nuova modalità di vivere gli spazi dell'abitare, del lavorare e del divertimento.

Tra i fenomeni che hanno subito un'accelerazione, in questo particolare periodo, vi è la messa al centro delle persone come destinatari dei servizi, fatto che si osserva sempre più nelle proposte che tendono a dare maggior rilevanza a salute, sicurezza, facilities interne, ecc. I servizi alla persona introducono un rapporto diverso tra la società che eroga i servizi e i tenant, offrendo una più vasta gamma di servizi allargati ai singoli utilizzatori, incrementando così le possibilità di ricavi.

In tal senso l'impiego di tecnologie, sempre più sofisticate, fornisce una vastissima possibilità per soddisfare i bisogni dell'uomo nell'ambiente costruito grazie alla raccolta e alla elaborazione dei dati che tale tecnologia mette a disposizione.

Innovazione non solo sinonimo di digitalizzazione

I termini tecnologia immobiliare, RE tech, digital estate e proptech sono utilizzati in senso lato sia per descrivere le tecnologie destinate ad essere usate nelle varie attività che caratterizzano il settore immobiliare, come l'investimento, l'intermediazione, la progettazione, la pianificazione, la costruzione e la gestione della proprietà; sia per identificare software, hardware, materiali e soluzioni.

Per il mercato immobiliare gli aspetti più trasformativi della tecnologia non derivano solo dall'applicazione della stessa all'interno degli immobili, o dai software di gestione abilitati da essa, ma piuttosto dalla tecnologia adottata nella società in generale che sta cambiando il modo in cui lo spazio viene utilizzato e sta dando vita a nuovi tipi di spazio sempre più richiesti.

Il proptech è una piccola parte della più ampia trasformazione digitale del settore immobiliare. Descrive un cambio di mentalità nell'industria del real estate e dei suoi utenti che riguarda l'innovazione tecnologica nell'assemblaggio dei dati, nelle transazioni e nel design di edifici e città.

Esso è caratterizzato dall'implementazione massiccia di tecnologie emergenti come gli strumenti di home matching, i droni, la realtà virtuale, la modellazione delle informazioni edilizie (BIM), gli strumenti di analisi dei dati (BMS), l'intelligenza artificiale (AI), l'Internet degli oggetti (IoT) e la blockchain, i contratti intelligenti, il crowdfunding nel

settore immobiliare, le FinTech¹ legate al settore immobiliare, le città, le regioni, le case intelligenti e la sharing economy.

Tra le tecnologie abilitanti più utilizzate nel settore immobiliare, si trova il BIM (Building Information Modelling) attraverso cui è possibile realizzare il modello virtuale di un edificio, definito “digital twin”, che replica fedelmente il manufatto fisico esistente, contenendo tutte le informazioni necessarie, geometriche e non solo, per il controllo dell’intero processo edilizio, dal concept alla manutenzione, creando una base documentale in grado di favorire il lavoro del property manager nella gestione dell’asset immobiliare.

L’Internet delle Cose - IoT permette di digitalizzare l’immobile e, grazie ai sensori, di ottenere una mole notevole di dati che, dalla mappatura del sistema energetico, vadano a includere tutti gli altri impianti e servizi, ma anche informazioni utili per comprendere l’utilizzo degli spazi da parte degli utenti. È una opportunità per i property manager avere dati che, attraverso big data analytics e intelligenza artificiale, riescono a delineare un quadro ottimale in base al quale prendere decisioni.

La Blockchain è una ulteriore opportunità tecnologica che permette di costruire una catena di informazioni per una cronistoria certa e credibile che, insieme alle altre due tecnologie, costituisce un trionfo fondamentale per una mappatura delle informazioni immobiliari quanto più accurata e completa.

Con la digitalizzazione, garantita dalla nascita di nuove aziende e start up nel settore immobiliare, si è generato un meccanismo di ricerca ed accumulo di dati, facilitatore del lavoro di gestione degli edifici che garantisce un approccio sempre più focalizzato sulla centralità della persona e sulla “esperienza” da vivere negli spazi che questa occupa.

È proprio il combinato disposto di servizi immobiliari innovativi e digitalizzazione che può rappresentare oggi un potenziale fattore di ripresa, se non per tutta la filiera, almeno per parti di essa. Il vero valore aggiunto, infatti, risiede nella capacità di saper sfruttare tutti gli strumenti e le potenzialità che la tecnologia e la rete mettono a disposizione per offrire servizi e soluzioni che anticipino eventuali problematiche negli edifici, per ridurre i tempi di risposta in risoluzione delle stesse, per prevedere le necessità degli utenti e in definitiva per abbassare i costi di gestione e di conseguenza le tariffe dei servizi al cliente.

Grazie ai big data, ad esempio, i property manager hanno oggi la possibilità di analizzare da remoto un enorme flusso di informazioni per ottimizzare la gestione degli immobili e anticipare le necessità dei propri clienti. Questa mole di informazioni rappresenta un elemento strategico di grande importanza anche per i team di transaction e capital markets che sono in grado, così, di anticipare le tendenze osservate sul mercato e offrire ai clienti soluzioni in linea con le mutate esigenze. Tutto questo, con un occhio di riguardo alla sostenibilità che rappresenta un sottostante imprescindibile di tutte le operazioni immobiliari del recente passato e del nostro futuro.

¹ *La tecnologia finanziaria (FinTech) è un settore economico composto da aziende che utilizzano la tecnologia per rendere più efficienti i servizi finanziari. FinTech è riconosciuta come una delle innovazioni più importanti nel settore finanziario.*

Comprendere le esigenze dei clienti permette di creare servizi a valore aggiunto. Chi detiene il dato detiene la conoscenza e chi la possiede, ne possiede il valore. Secondo gli operatori del settore il novanta per cento dei dati proviene dal property manager il quale è in grado di trasformarlo in valore aggiunto nel momento in cui è in grado di intercettare valore del dato, di gestirlo e di creare attività finalizzate alla prossimità col cliente, alla fidelizzazione del tenant e alla sua soddisfazione. Tutto ciò permette di focalizzarsi sull'aspetto più human centric del suo ruolo.

Infatti, raccogliere le richieste, anche i semplici dubbi, le preoccupazioni dei clienti diretti, dei grandi proprietari, e anche dall'articolata ed eterogenea comunità dei tenant, vuol dire poter rispondere in modo diretto e specifico alle loro necessità in modo tempestivo. Da tempo i servizi immobiliari si occupano della **centralità dei conduttori** come fruitori finali dei servizi, e la crisi, oltre a consolidare la centralità sta affermando la centralità delle persone, alle quali vanno garantiti i servizi primari come la sicurezza e la salubrità, oltre a tutti quelli necessari per fruire al meglio i luoghi di vita quotidiana.

La stessa domanda indirizzerà la proposta futura. A questo cambiamento seguirà anche l'evoluzione della figura dei building manager, chiamati a coprire i fabbisogni tecnici degli immobili e ad interagire sempre più direttamente, e con nuove finalità, con le persone che li abitano.

Esiste un altro argomento che può concorrere ad aumentare il valore dei servizi immobiliari, è quello legato all'adozione dei principi **ESG (Environmental, Social, Governance)**, un concetto ormai affermatosi nel settore finanziario come base per giudicare la sostenibilità degli investimenti e migliorare il profilo rischio/rendimento dei portafogli.

I fattori ambientali, sociali e di governance sono diventati una componente indispensabile della gestione immobiliare. In parte questo dipende dagli obiettivi globali per l'ambiente, nonché dalle legislazioni nazionali ed europee, ma è anche determinato da fenomeni di più ampia portata. Nell'immobiliare, l'adozione di procedure chiare e dettagliate, supportate da rating internazionali, solitamente 4 o 5 stelle attribuite dal Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB), è fondamentale.

Le buone politiche legate all'ESG non riguardano solo gli investitori, chi occupa gli immobili si aspetta spazi di buona qualità, moderni ed efficienti. Questo consente di gestire meglio i costi e di attirare e fidelizzare il personale migliore. Anche i proprietari spingono per l'adozione di procedure ESG nel settore. Edifici moderni ed efficienti garantiscono un reddito da locazioni più sicuro.

La quasi totalità delle società partecipanti al report dichiara di aver aderito ai principi di responsabilità sugli investimenti (PRI – Principles for responsible investments) e di aver messo in atto azioni mirate alla creazione di “centri della sostenibilità” sia per gli edifici in gestione, sia per il monitoraggio dei propri progressi in tema di impatto ambientale.

L'espressione dei criteri ESG non è sempre semplice. I fattori ambientali sono in genere più facilmente riconoscibili, per esempio il miglioramento dell'efficienza energetica o il

consumo di acqua. Meno evidente per i clienti è cogliere il collegamento con i fattori sociali e di governance. Gli edifici fanno parte della comunità, le persone ne fanno uso, hanno un valore sociale. Il ruolo dei servizi immobiliari e in particolare dell'asset management risiede nella volontà di investire in modo sostenibile nell'adattamento al cambiamento climatico e nella sua mitigazione, nel miglioramento delle condizioni di lavoro e della diversità, e nell'abbattimento delle disuguaglianze; il ruolo della gestione immobiliare, invece, consiste nel permettere che gli edifici siano funzionali per la comunità e creino valore aggiunto.

Gli edifici hanno un impatto diretto sull'ambiente, a partire dalle emissioni elevate di CO2 per la produzione dei mattoni, calcestruzzo e acciaio, fino al consumo elevato di energia per il riscaldamento e l'illuminazione. Il settore immobiliare di fatto realizza circa il 40% delle emissioni totali di carbonio.

Le politiche ESG possono contribuire a ridurre il consumo di energia, ma possono anche migliorare l'ambiente attraverso il controllo delle alluvioni, per esempio, o la gestione dei siti contaminati. Possono anche produrre un impatto indiretto per il miglioramento degli immobili con varie iniziative tra cui i trasporti pubblici e il modo in cui le persone si recano al lavoro, le colonnine di ricarica delle auto elettriche e i parcheggi per le biciclette del personale.

Una buona politica ESG si riconosce anche dal modo di gestire il rischio e ottimizzare il rendimento. Gli immobili inefficienti o con una cattiva gestione offrono opportunità di miglioramento, con la possibilità di incrementare il valore complessivo della proprietà. Nella misura in cui si comprendono i rischi e si sa fare il proprio lavoro, si aprono opportunità che possono capovolgere la situazione a proprio favore.

È impossibile quantificare esattamente l'impatto che una buona applicazione dei criteri ESG può produrre sul rendimento. Ma migliorando un edificio, si incrementa il suo valore a lungo termine e si attirano inquilini di qualità.

7. La formazione per i servizi immobiliari

Nel ventunesimo secolo il capitale umano rappresenta, ancor più che in precedenza, le fondamenta di un'azienda, il cui sviluppo dipende in maniera intrinseca dalla sua capacità di agire attivamente nell'aggiungere competenze alle conoscenze acquisite dai lavoratori, specialmente se neoassunti. Quella che dovrebbe essere una naturale conseguenza tra conoscenza e competenza porta oggi ad assistere ad una dicotomia dei due concetti. In un mondo sempre più complesso non è immediato individuare il pieno potenziale di ogni persona, in particolar modo se tra gli obiettivi dei sistemi educativi e le esigenze delle imprese è presente una divergenza.

Per la velocità dei cambiamenti in atto nel mondo del lavoro, nel tessuto economico, e in modo particolare nel settore dei servizi immobiliari, le aziende vedono crescere - non diminuire come sembrerebbe naturalmente pensabile per la grande possibilità di accesso alle informazioni - il divario tra le competenze e le esigenze aziendali, per cui le imprese dovranno operare sul personale per colmare il gap. Questa discrepanza è facilmente riscontrabile nei numeri, che fotografano lo scarto tra occupazioni che richiedono basse qualifiche (2,5 milioni nel 2017) e il numero di adulti scarsamente qualificati (oltre 12 milioni). Il disallineamento delle competenze colpisce due dipendenti su cinque, portando 1,3 miliardi di persone in tutto il mondo ad avere competenze che risultano inadeguate per le attività che potrebbero svolgere. In questa direzione contribuisce in maniera negativa il progresso tecnologico, il cui sviluppo sta assumendo ritmi tali per cui le competenze tecniche diventano obsolete nel giro di 2-5 anni, gap che può essere colmato solo con quella che viene definita formazione continua responsabile. Purtroppo, la propensione alla formazione continua risulta scarsa da parte degli adulti tra i 25 e i 64 anni, di cui solo l'8,1 per cento di essi ha avuto un'esperienza di apprendimento recente. L'Unione Europea aveva fissato come obiettivo per il 2020 il raggiungimento della quota del 15 per cento per gli adulti in apprendimento permanente anche se tale obiettivo è stato disatteso non solo dall'Italia ma anche da tutti gli altri paesi europei, denotando come il problema della formazione continua sia un problema comune.

In Italia le aziende stanno operando in maniera sempre più attiva sul trasferimento delle competenze attraverso la realizzazione con enti, quali istituti e università, dei percorsi formativi per i propri dipendenti. In questa direzione il ruolo educativo delle imprese trova spazio anche per i più giovani, considerando che laddove le imprese gestiscono un percorso formativo per gli studenti degli istituti tecnici superiori, l'85 per cento di essi consegue un lavoro entro un anno dal diploma. Risulta chiaro come per evitare opportunità mancate sia sempre più necessario uno stretto legame tra mondo accademico e professionale. L'unico strumento che consente di essere occupati per tutto il corso della propria vita è lo sviluppo individuale costante, basato sull'apprendimento continuo e pertanto incentrato sull'individuo. Ciò che muta è la responsabilità del soggetto a cui è assegnato lo sviluppo professionale, per cui questa non è più a carico del datore di lavoro e dello Stato bensì del singolo individuo.

Nei prossimi anni non si potranno trascurare le competenze digitali. Nuove professioni ad alta qualificazione creeranno posti di lavoro, mentre altre molte altre, a bassa qualificazione, verranno persi. Nell'edizione 2020 del *Digital economy and society index* l'Italia si è posizionata al terzultimo posto fra i 28 stati membri dell'Unione Europea. Nonostante le competenze digitali siano richieste dal settanta per cento delle posizioni, pari a 3,2 milioni di lavoratori, il 28,9 per cento di questi profili professionali è difficile da reperire. L'assenza delle competenze digitali può infatti portare problemi che vanno dalla mancata fruibilità di un servizio per gli utenti alla difficoltà di definire le soluzioni digitali più idonee relativamente alle scelte dirigenziali. Le competenze digitali si suddividono in due macrocategorie: le *digital hard skills* e le *digital soft skills*. Le prime sono relative alla figura professionale, come ad esempio la conoscenza di programmi e pacchetti informatici, e si apprendono attraverso la formazione accademica e corsi di perfezionamento svolti sul posto di lavoro. Le seconde avranno un carattere più trasversale e riguarderanno la capacità di risolvere problemi complessi, di gestire il cambiamento, di comunicare, collaborare e adattarsi con flessibilità, di saper fare "knowledge networking" che consente di recuperare e capitalizzare le informazioni reperibili in rete.

Molte nuove figure professionali sono nate e molte altre verranno introdotte, specialmente se connesse alla digitalizzazione dei processi. Le aziende si stanno dotando sempre più del *chief transformation officer*, caratterizzato da competenze manageriali, il quale opera come consulente per la dirigenza. La sua funzione principale è rappresentata dalla messa in pratica di idee capaci di migliorare la produttività aziendale, l'analisi e i programmi di revisione di servizi.

Secondo il report annuale di Confindustria, in Italia è presente la richiesta di un milione di posti di lavoro in ambito energetico. In tale contesto si inserisce una figura che si sta consolidando nelle società di servizi immobiliari, quella dell'*energy manager*. Si tratta di una figura trasversale che si occupa di definire investimenti sostenibili, ridurre i costi, contenere la quantità di rifiuti prodotti con lo scopo di migliorare la redditività di un'impresa operando sulla voce costi. Il real estate non fa eccezione nello sviluppo di nuove figure professionali. Nella classifica stilata nel 2018 da LinkedIn emerge l'interesse per le figure strategiche che pongono l'accento sulla territorialità e la conoscenza del settore di riferimento. Tra queste vi sono il *country retail developer* e il *real estate specialist*. Il primo è una figura di punta, con forti doti di leadership, spesso di formazione economica, che si occupa dello sviluppo dell'azienda nel mercato di riferimento, di identificare e generare nuove opportunità a livello locale, di sviluppare nuove relazioni con i partner, di definire l'apertura di nuove sedi seguendo una strategia di sviluppo specifica. Il secondo studia e analizza il mercato immobiliare commerciale, effettuando previsioni per intuire il cambiamento delle diverse zone di punta, si confronta con i proprietari immobiliari e monitora i flussi nelle diverse zone di riferimento.

Nel 2019 in Italia i dati ISTAT, benché in miglioramento, raccontano come solo il 14,7 per cento della popolazione possieda una laurea. Il numero dei laureati nello scorso anno accademico ha superato le 290 mila unità, di questi circa il 36 per cento, pari a circa 104

mila unità è costituito da coloro i quali hanno svolto un percorso affine al mondo dei servizi immobiliari come ingegneria, architettura, legge, economia e statistica.

Considerati i dati precedenti, non stupisce che il numero di master e percorsi di studio rivolto ai servizi immobiliari siano aumentati negli ultimi anni. Si passa dal master *Real estate management (REM)*, al recente master in *Valuation and advisory* legati al Politecnico di Milano, al master di I livello *Real estate economics and management* presso l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", al master *Real estate sostenibile (RES)* presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, all'*Executive programme in real estate* della Luiss Business School, al master del Sole24ore, fino ad arrivare a corsi brevi come *l'Executive program in finanza immobiliare e real estate (EPFIRE)* proposto dalla Bocconi. I master presentano programmi coadiuvati dalla partecipazione delle società di real estate, denotando come vi sia un grande interesse da parte delle aziende a formare figure professionali sempre più rispondenti alle necessità dell'industria immobiliare. La ragione di questo fenomeno è dovuta in parte all'assenza, nei percorsi di studio tradizionali, di canali specializzati nel real estate, dall'altra la notevole multidisciplinarietà dell'ambito impone l'acquisizione di nuove conoscenze che vanno dall'architettura, all'urbanistica fino agli aspetti economico-giuridici. Questo porta di conseguenza i laureati nelle discipline affini ai servizi immobiliari ad avere bisogno di compensare il gap di conoscenze e competenze di cui soffrono. I master elencati si rivolgono infatti ad una platea molto ampia e sono tutti caratterizzati da un inserimento in realtà aziendali. La grande partecipazione delle aziende non si evince solamente dalla disponibilità di offerta per eventuali tirocini curriculari bensì anche dalla partecipazione nella fase di docenza diretta, durante le quali i manager e i professionisti delle prime realtà mettono a disposizione le conoscenze e competenze maturate nel corso della loro carriera professionale.

Le competenze che si possono acquisire dall'offerta formativa presente variano dalla gestione dei patrimoni pubblici e privati al fine di incrementarne la qualità e la redditività, alle procedure di costruzione di modelli di business mirati all'acquisizione, allo sviluppo e al trasferimento del patrimonio immobiliare. All'interno dei percorsi formativi sono presenti aspetti tecnici che riguardano il progetto e la gestione dei servizi di un immobile, aspetti giuridici legati alla contrattualistica e alla fiscalità immobiliare fino agli ambiti economico-finanziari che interessano sia la valorizzazione del patrimonio che la fattibilità dei processi di investimento.

In un'industria come quella immobiliare, dove è fondamentale l'interazione tra figure professionali non è sufficiente sanare le lacune nozionistiche, siano esse di tipo tecnico, economico o giuridico, ma risulta necessario sviluppare abilità trasversali. La maggior parte dei master non si limita ad una formazione passiva fornita nelle lezioni ex cathedra ma prevede la presenza di lezioni interattive, progetti di gruppo sempre legati a casi reali in modo da sviluppare abilità come il "problem solving" e la gestione delle complessità. In una catena del valore complessa come quella immobiliare, risulta fondamentale avere e sviluppare le proprie soft skills, considerando che le aziende assegnano un notevole peso a queste competenze nella scelta del personale. Se da un lato qualità come l'autonomia, la capacità di adattarsi al contesto lavorativo, la resistenza allo stress, la

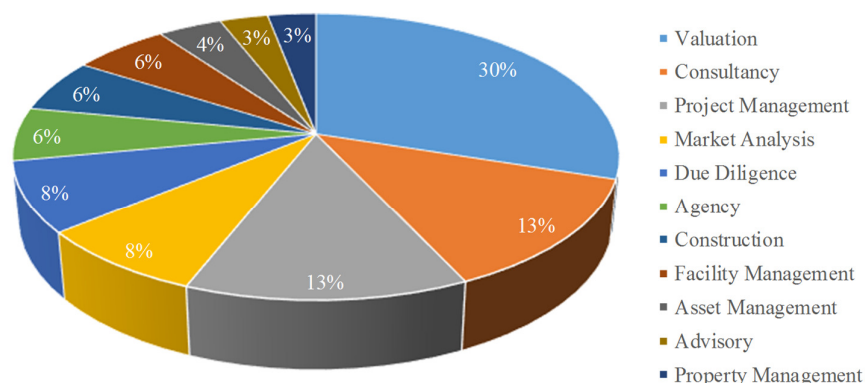
capacità comunicativa, la capacità di risolvere problemi lavorando in team sono sempre state richieste, oggi a ciò bisogna spesso accompagnare lo spirito d'iniziativa, la dinamicità e la capacità di leadership per emergere tra la concorrenza. Specialmente nell'industria immobiliare la capacità di gestire informazioni verso un obiettivo definito pianificando e organizzando le risorse risulta fondamentale nel processo di creazione del valore.

Un aspetto non trascurabile per le società nell'epoca della globalizzazione è l'esperienza all'estero che viene svolta durante o dopo il periodo universitario. Infatti, solo il 12,5 per cento dei laureati nel 2019 ha trascorso una parte del proprio percorso formativo all'estero. Ciò viene particolarmente apprezzato poiché corrisponde a una valorizzazione del proprio bagaglio culturale che consente di acquisire tra l'altro anche maggiori competenze linguistiche. La conoscenza delle lingue, specialmente dell'inglese, costituisce un notevole deficit per gli studenti italiani rispetto alla media europea. Facendo riferimento al rapporto annuale dell'English proficiency index (EPI), si osserva come la padronanza della lingua inglese da parte degli italiani sia fra le più basse d'Europa, posizionando l'Italia al trentaseiesimo posto al mondo e al ventiseiesimo posto nel continente. Mentre in Europa viene richiesto in media al primo anno di laurea il livello C1 (Effective operational proficiency) equivalente ad un livello avanzato, in Italia ci si accontenta del B2 (Upper Intermediate), considerato il livello di apprendimento minimo richiesto dal mercato del lavoro. Lo sviluppo della lingua inglese nel percorso universitario consente infatti di dotare gli studenti degli strumenti per competere, al pari dei loro coetanei, nel mercato del lavoro internazionale. Le aziende che forniscono servizi immobiliari si interfacciano costantemente con utenti di origine internazionale, pertanto per essere efficienti e competitivi in uno scenario di mercato sempre più globalizzato necessitano di figure capaci di relazionarsi in maniera adeguata ed efficiente.

I dati messi a disposizione dal Politecnico in merito al master REM restituiscono un quadro generale del profilo dei partecipanti e delle occupazioni post master. Il master presenta un buon rapporto di genere per cui le donne rappresentano più del quaranta per cento degli iscritti. Oltre il sessanta per cento degli iscritti è residente nel nord Italia e ciò è giustificato dal fatto che sia l'offerta formativa che le sedi delle aziende che si occupano di real estate si concentrano nel settentrione. Si affacciano alla specializzazione soggetti provenienti dal settore architettura-progettazione-urbanistica, da economia e gestione aziendale e ingegneria-gestione del costruito. L'età media si attesta sui 27,6 anni, con un voto di laurea medio di 100/110, denotando come, nonostante gli ottimi risultati dei percorsi di studio svolti, si abbia la necessità di colmare i divari di conoscenze e competenze per operare nel miglior modo possibile all'interno del settore immobiliare.

Per quanto riguarda i livelli di occupazione post master si evidenzia come gli ambiti di maggior assorbimento siano quelli relativi prevalentemente agli ambiti di valuation, consultancy and project management mentre trovano meno spazio in questo senso l'asset management, l'advisory e il property management. Questo probabilmente è legato al fatto che la maggior parte delle società sponsor del master opera nel settore della consulenza e della valutazione immobiliare.

Occupazione post master REM – Politecnico di Milano, 2018-19



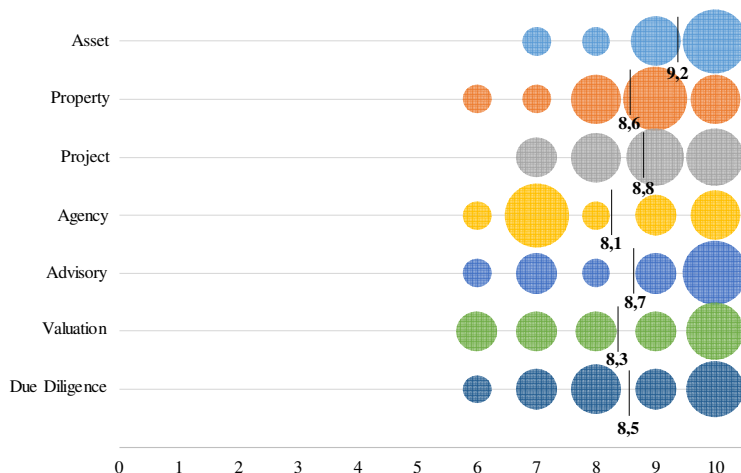
Fonte: Politecnico di Milano

Di recente l'università Luigi Bocconi ha istituito “*REInnovatio Academy*”, un programma di formazione manageriale ed economico-finanziaria per formare professionisti junior in modo che possano essere inseriti direttamente nelle aziende partner che sponsorizzano il programma. L'obiettivo rimane sempre quello di fornire conoscenze e competenze su tutta la catena di valore del settore immobiliare, ma a differenza dei master precedentemente elencati risulta completamente patrocinato dalle società partner.

La scarsa presenza di giovani professionisti sul mercato abbinata alla volontà di valorizzare le competenze dei propri dipendenti ha spinto società come Investire SGR a lanciare il master in *Strategic finance real estate* rivolto ai propri dipendenti con lo scopo di offrire una formazione completa e le competenze necessarie alla gestione degli investimenti in real estate. L'idea di base è di creare una struttura di formazione aziendale, dove i professionisti della propria società possano essere coadiuvati da personalità del mondo accademico e del settore bancario in modo da trasferire loro le proprie “expertise” e permettergli di accrescere le competenze personali ottimizzando l'impiego del tempo.

La crescente domanda di figure professionali nell'industria del real estate, emerse da sondaggi effettuati agli operatori del settore, ha portato non solo a rendere partecipi le società nell'offerta del tirocinio e nella fase di docenza ma ha portato a finanziare direttamente i soggetti maggiormente meritevoli in modo da avere la possibilità di inserire all'interno della propria azienda una figura con competenze e conoscenze immediatamente adeguate alle necessità dell'ambito immobiliare. Dal questionario somministrato alle società di servizi partecipanti al report emerge l'importanza di investire nella formazione e nell'aggiornamento professionale.

Domanda: Secondo la vostra esperienza, quanto ritenete importante investire in formazione e aggiornamento professionale?



Pur continuando a essere essenziale il possesso di una laurea triennale o magistrale, spesso questa non rappresenta un requisito sufficiente per la maggior parte delle aziende che ritengono vada completato con master di II livello nei quali vengono approfondite tematiche specifiche e permettono di creare un network di conoscenze e relazioni che nei primi anni lavorativi costituisce un notevole valore aggiunto.

Il settore dei servizi immobiliari, tuttavia, attinge a piene mani dal bacino offerto dai corsi di laurea tradizionali che offrono una formazione tecnica, economica, amministrativa e legale più generica. Infatti, tra le società del gruppo, oltre il cinquanta per cento delle nuove collaborazioni negli ultimi tre anni ha riguardato architetti e ingegneri e poco più del trenta per cento laureati in economia e giurisprudenza.

Tra gli ambiti di competenze più richiesti ci sono il *property administration* e il *budget and reporting* dove la laurea in economia è quella prevalente; il *building, project ed energy management* dove prevale la formazione tecnica per ingegneri e architetti prestati anche alla gestione dei dati e dei documenti.

La fotografia realizzata dall'industria dei servizi immobiliari italiana evidenzia la responsabilità che le società sentono di doversi assumere nei confronti dei collaboratori e l'esigenza di sempre maggiore partecipazione da parte del mondo accademico.

Il Rapporto è stato realizzato con la collaborazione di:

