

RICERCA REALIZZATA DA

SCENARI IMMOBILIARI
ISTITUTO INDIPENDENTE DI STUDI E RICERCHE

I SERVIZI IMMOBILIARI IN EUROPA E NEGLI STATI UNITI QUALI MODELLI PER L'ITALIA?

Luglio
2015



CON IL PATROCINIO DI

ASSOIMMOBILIARE
Associazione dell'Industria Immobiliare

SPONSORIZZATA DA

 **REVALO**
PROPERTY SERVICE

**I SERVIZI IMMOBILIARI IN EUROPA
E NEGLI STATI UNITI.**

QUALI MODELLI PER L'ITALIA?

Luglio 2015

Indice

1. Premessa
2. Introduzione
3. Peso dei servizi immobiliari sui sistemi economici nazionali
4. Fee prevalenti
5. Servizi immobiliari e modelli organizzativi
 - 5.1 *Asset Management*
 - 5.2 *Property Management*
 - 5.3 *Facility Management*
 - 5.4 *Energy Management*
 - 5.5 *Project Management*
 - 5.6 *Agency, Advisory, Valuation*
6. Conclusioni

1. PREMESSA

Obiettivo di questo studio è realizzare una ricerca “sperimentale” finalizzata a fare chiarezza in un settore particolarmente complesso e soggetto a rapida evoluzione come quello dei servizi immobiliari, mettendo a confronto lo scenario italiano con quello internazionale e identificando i modelli maggiormente affermati nei tre Paesi europei più evoluti (Francia, Gran Bretagna e Germania) e negli Stati Uniti.

Lo studio analizza il settore dei servizi suddividendolo in sei macro-aree:

- ~ Asset Management
- ~ Property Management
- ~ Facility Management
- ~ Energy Management
- ~ Project Management
- ~ Agency, Advisory, Valuation.

Per ogni segmento vengono forniti i dati quantitativi relativi alle dimensioni del mercato e alla forza lavoro impiegata, la struttura delle fee più largamente utilizzate e i principali modelli operativi. Nell’ambito del Property Management vengono trattate sinteticamente le attività di Building Management e Due Diligence, mentre è stato inserito un paragrafo specifico sull’Energy Management, le cui competenze vengono fatte rientrare nell’ambito di operatività del Property o del Facility Management a seconda dei Paesi e delle società.

Lo studio rappresenta un tentativo di razionalizzazione in un settore scarsamente strutturato, non solo in Italia, con lo scopo di offrire spunti utili per l’analisi dello scenario competitivo e identificare le best practice internazionali come punto di partenza per una crescita costruttiva del mercato italiano. Sebbene gli ultimi anni abbiano registrato un progressivo allineamento dell’Italia rispetto ai Paesi concorrenti, almeno per quanto riguarda le società più importanti, il mercato italiano continua ad avere una forte caratterizzazione locale che comporta un rallentamento nel processo di internazionalizzazione. D’altra parte, però, il mercato italiano presenta enormi spazi di crescita.

I dati quantitativi sono soggetti a qualche margine di errore a causa della complessità intrinseca di questo mercato, che è strutturato per filiere. Lo studio cerca di delineare con precisione i contenuti e i confini dei singoli servizi, anche se, nella realtà, tale confine è spesso mobile e aperto, con frequenti sovrapposizioni di fatturato, risorse umane e competenze.

Ove possibile, si è cercato di evincere gli elementi quantitativi dall’analisi di dati strutturati e aggregati, in un’ottica di omogeneità delle fonti e dei criteri di calcolo. L’inserimento dell’Italia nelle tabelle di confronto internazionale è stato spesso difficile o impossibile perché l’Italia è esclusa dalla maggior parte delle classificazioni

internazionali, anche nei settori in cui il peso del nostro Paese è competitivo a livello europeo. Per quanto riguarda la Spagna, sono stati inseriti i dati di confronto macroeconomico, mentre il Paese è escluso dall'analisi dei settori specifici e dei modelli organizzativi per mancanza di informazioni e minore peso competitivo.

2. INTRODUZIONE

La crisi economica e l'evoluzione del business immobiliare hanno fatto tramontare l'idea che l'attività immobiliare si possa basare solo sulla dimensione finanziaria. Nel passato recente, l'investimento immobiliare delle società era strumentale rispetto al core business o al massimo costituiva un sistema di difesa patrimoniale del valore creato, cui attingere per far fronte con le plusvalenze a esigenze di bilancio straordinarie. La messa a reddito del patrimonio tramite strategie di valorizzazione rivestiva scarso interesse.

Negli ultimi anni tutte le nazioni avanzate, seppure con tempi e ritmi differenziati, sono state coinvolte da una serie di eventi e processi che hanno indotto i grandi proprietari e gestori immobiliari a dedicare maggiore attenzione alla gestione e valorizzazione del patrimonio detenuto. Tra i più rilevanti:

- ~ la progressiva contrazione delle risorse finanziarie disponibili per l'acquisizione di nuovi immobili
- ~ la dismissione dei patrimoni immobiliari pubblici
- ~ i diffusi processi di fusioni e acquisizioni finalizzati al reperimento di risorse finanziarie
- ~ il rafforzamento dell'attività di fondi immobiliari e Reit.

I criteri di investimento immobiliare sono passati da una logica patrimoniale ad una di tipo reddituale. Il valore di un immobile è posto in relazione alla sua possibile utilizzazione e, soprattutto, alla sua redditività e non alla plusvalenza legata alla rivalutazione nel tempo del capitale. Gli asset immobiliari, dunque, sono diventati un efficace strumento di valorizzazione del patrimonio aziendale, perseguita attraverso la creazione di valore di ogni singolo immobile.

Il nuovo scenario è reso ancora più complesso dalla crescente articolazione del quadro legislativo, caratterizzato da una rapida evoluzione di normative contrattuali, fiscali e amministrative ma anche dalla continua promulgazione di leggi e regolamenti che disciplinano ambiti nuovi, quali gestione dei rifiuti, problematiche ambientali, risparmio energetico. Anche nel nostro Paese Banca d'Italia e Consob hanno emanato regolamenti finalizzati ad adeguare il quadro normativo alle nuove esigenze del mercato, in tema, ad esempio, di esperti indipendenti per la valutazione dei fondi immobiliari, politiche di outsourcing e conflitti di interesse.

La capacità di gestire la complessità del nuovo mercato immobiliare costituisce la maggiore sfida delle società attuali, che devono innovare obiettivi, prodotti e modelli organizzativi al fine di rispondere a una domanda sempre più diversificata da parte di proprietari, affittuari e azionisti e, dunque, di conquistare maggiore peso competitivo.

Ne deriva uno scenario caratterizzato da una crescente concorrenza, con la sempre più frequente applicazione e condivisione delle best practice internazionali. I driver del

nuovo scenario competitivo sono rappresentati da alcuni elementi fondamentali:

- il progressivo consolidamento delle società più importanti, che concentrano quote crescenti di mercato e offrono servizi in grado di coprire l'intero ciclo di gestione e valorizzazione di un patrimonio immobiliare
- la crescente specializzazione delle società più piccole ma anche dei singoli settori delle imprese di maggiori dimensioni, con la creazione di un elevato numero di servizi su misura
- l'innovazione di prodotto. Se in passato i fornitori di servizi si limitavano agli adempimenti contrattuali e alla gestione di singoli momenti del processo di valorizzazione, la nuova attività prevede un approccio propositivo e coinvolge un numero sempre maggiore di aspetti, quali sostenibilità ambientale, servizi agli spazi e alle persone, studi di fattibilità, analisi approfondite di una domanda in costante evoluzione. Nei mercati più maturi sono quindi nate figure professionali innovative, come l'Energy Management o il Sustainability Management.

3. PESO DEI SERVIZI SUI SISTEMI ECONOMICI NAZIONALI

La crescente diversificazione e complessità delle attività immobiliari ha comportato l'aumento della loro importanza rispetto ai sistemi economici nazionali. Il peso delle attività immobiliari diverse dalla costruzione sul prodotto intero lordo nei cinque principali Paesi europei è salito nell'arco di dieci anni dal 9,8 all'11,6 per cento, superando gli Stati Uniti. Il dato comprende le cinque macro-aree dei servizi e lo sviluppo immobiliare, in quanto non esistono dati di riferimento disaggregati sul prodotto interno lordo.

L'Italia guida la classifica con il 14,3 per cento. La predominanza dell'Italia, tuttavia, non deriva da un più elevato livello di competitività dei servizi immobiliari ma dal peso superiore rispetto ad altri Paesi dell'attività di sviluppo. Per quanto riguarda il livello di maturità dell'industria dei servizi immobiliari, infatti, il nostro Paese è ancora arretrato rispetto alle nazioni concorrenti. La Francia si colloca al secondo posto ed è il mercato che presenta maggiori analogie con l'Italia. Il Regno Unito è lievemente al di sotto della media in quanto l'economia britannica è estremamente variegata, ma l'immobiliare rappresenta il secondo comparto, dopo quello commerciale, avendo superato il peso dei settori finanziario e industriale. In effetti il Regno Unito ha registrato un incremento estremamente elevato nell'ultimo decennio. Ancora arretrata la Spagna nonostante il progresso più evidente tra i cinque Paesi europei.

Tavola 1

Peso delle attività immobiliari sul Pil nell'Unione europea e negli Stati Uniti

(% sul Pil nazionale complessivo, escluse le costruzioni)

Paese	2003	2013	Variazione % 2013/2003
Regno Unito	8,6	11,1	29,1
Germania	10,0	10,8	8,0
Francia	12,0	13,3	10,8
Spagna	6,2	8,4	35,5
Italia	12,0	14,3	19,2
Totale	9,8	11,6	18,6
Eu28	10,0	11,2	12,0
Stati Uniti	9,9	11,4	15,2

Fonte: Eurostat, Oecd, Insee

Tra le attività immobiliari il settore dei servizi ha registrato un progressivo sviluppo e alla fine del 2014 nei cinque principali Paesi europei si contavano oltre 883mila imprese, che rappresentano il 6,6 per cento del totale delle imprese operative in Eu5.

Gli addetti ai servizi superano due milioni nei cinque Paesi, con un divario di circa il venti per cento rispetto agli Stati Uniti. Si tratta dell'1,4 per cento della forza lavoro, contro il 2,2 per cento degli Stati Uniti.

Tavola 2

I servizi immobiliari nei principali Paesi europei e negli Stati Uniti

Paese	Numero società	% sulle imprese totali	Numero occupati	% sulla forza lavoro totale	Dimensioni medie delle società (occupati/società)
Regno Unito	115.000	2,2	544.600	2,2	4,7
Germania	200.600	9,5	506.800	1,1	2,5
Francia	172.100	6,9	344.100	1,2	2,0
Spagna	140.000	6,9	232.400	1,0	1,7
Italia	255.400	6,7	398.000	1,6	1,6
Totale	883.100	6,6	2.025.900	1,4	2,3
Stati Uniti	433.800	7,6	2.500.000	2,2	5,8

Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati Eurostat, Oecd, Insee e Banche dati singole nazioni

I dati indicano una minore maturità dell'industria dei servizi immobiliari rispetto agli altri settori produttivi, che presentano realtà di maggiori dimensioni. In Europa fa eccezione il Regno Unito, dove il numero medio di addetti per società è più del doppio rispetto alla media degli altri quattro Paesi, segno di un'industria più matura e dotata di un maggiore equilibrio tra le diverse attività. Italia e Spagna segnano un ritardo evidente rispetto al mercato britannico, ma sono anche al di sotto dei mercati francese e tedesco.

Ancora più distante è il mercato statunitense, che conta circa 5,8 addetti per società. La media deriva da un tessuto imprenditoriale estremamente diversificato, con la presenza di un elevato numero di liberi professionisti e imprese di piccole dimensioni accanto a realtà di dimensioni molto grandi.

Il gap dell'Italia rispetto alle altre nazioni più evolute è imputabile ad una minore strutturazione del settore, con la perdurante presenza di molte società individuali o a conduzione familiare, il cui peso in uno scenario competitivo in costante evoluzione è destinato a diminuire progressivamente sia dal punto di vista dei volumi che della qualità e innovazione di prodotto. La composizione delle imprese è più equilibrata in Francia, dove il numero di società di piccole, medie e grandi dimensioni è piuttosto omogeneo.

La suddivisione della forza lavoro tra i diversi servizi immobiliari è complessa e soggetta a un margine di errore perché i confini delle attività non possono essere tracciati in modo definito ma sono mobili e aperti alle esigenze di un mercato che richiede servizi sempre più integrati. Sono possibili differenze nei criteri di suddivisione soprattutto nell'ambito delle società full-service, che comprendono al loro interno un elevato numero di professionalità, le cui competenze e aree di attività sono soggette a costanti integrazioni e sovrapposizioni.

Asset e Property Management sono strettamente connessi, come dimostra la suddivisione della forza lavoro. Regno Unito e Stati Uniti registrano un discreto equilibrio tra le due funzioni, in quanto la maggior parte delle società è in grado di offrire entrambi i servizi con un livello di integrazione elevato. L'alto grado di maturità e automatizzazione e la capacità delle società di gestione di sfruttare le economie di scala permettono di gestire volumi di grandi dimensioni a fronte dell'impiego di una forza lavoro contenuta. Inoltre negli Stati Uniti le grandi società di Advisory sono anche gestori di ingenti patrimoni immobiliari.

Dove l'industria immobiliare è meno matura, come Italia e Spagna, la percentuale di addetti nell'Asset Management è nettamente superiore perché il settore del Property Management non ha ancora raggiunto lo sviluppo dei Paesi più avanzati e si rileva un problema di qualità dei dati, visto che in alcune statistiche una parte della forza lavoro del Property viene attribuita alla categoria di Asset Management. In Francia la forte differenza è attribuibile a una maggiore frammentazione del mercato e alla presenza di società di Asset Management particolarmente importanti.

La percentuale più elevata di addetti è concentrata nel comparto del Facility Management, che rappresenta un'area maggiormente strutturata e in rapido sviluppo sia dal punto di vista delle competenze che della gamma di servizi agli spazi e alle persone. Il Paese che concentra la quota maggiore di addetti nell'ambito del Facility Management è il Regno Unito, seguito da Stati Uniti e Italia. Nel nostro Paese, tra

l'altro, le diverse fonti indicano dati dimensionali diversi a seconda dei criteri di calcolo utilizzati. Secondo alcune fonti, il numero di occupati nel Facility Management è anche superiore.

Il Project Management rappresenta un'attività meno importante, almeno dal punto di vista quantitativo, con una percentuale nettamente più consistente solo nel Regno Unito e negli Stati Uniti.

Infine il composito settore di intermediazione, consulenza e valutazioni varia dal 18,8 per cento dell'Italia al 26,7 per cento della Spagna. Si tratta di un insieme di realtà fortemente diversificate, che spaziano dall'attività di intermediazione svolta a livello individuale a società strutturate in modo complesso che sono in grado di offrire servizi di consulenza per tutto il ciclo di vita dell'immobile.

Tavola 3

Suddivisione degli occupati nei servizi immobiliari nei principali Paesi europei e negli Stati Uniti

Paese	Totale servizi immobiliari	Asset Management		Property Management		Facility Management		Project Management		Agency/Advisory/Valuation	
		Occupati	%	Occupati	%	Occupati	%	Occupati	%	Occupati	%
Regno Unito	544.600	130.000	23,8	117.600	21,6	177.000	32,5	15.000	2,8	105.000	19,3
Germania	506.800	141.900	28,0	99.500	19,7	152.000	30,0	13.400	2,6	100.000	19,7
Francia	344.100	111.500	32,4	49.500	14,4	92.000	26,7	7.600	2,2	83.500	24,3
Spagna	232.400	89.000	38,3	20.000	8,6	58.600	25,2	2.800	1,2	62.000	26,7
Italia	398.000	139.200	34,9	50.000	12,6	128.000	32,2	5.800	1,5	75.000	18,8
Totale	2.025.900	611.600	30,2	336.600	16,6	607.600	30,0	44.600	2,2	425.500	21,0
Stati Uniti	2.500.000	605.000	24,2	520.000	20,8	810.000	32,4	72.000	2,9	493.000	19,7

Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati Eurostat, Oecd, Banche dati singole nazioni, interviste agli operatori

Il fatturato dei servizi immobiliari nei cinque principali Paesi europei si aggira intorno a 415 miliardi di euro, con una dominanza di Regno Unito e Germania. Il giro d'affari evidenzia il divario dell'Italia rispetto agli altri Paesi, visto che il fatturato per occupato è inferiore alla metà dei tre Paesi più avanzati. La classifica europea è guidata dalla Francia, con 264mila euro per occupato, seguita da Regno Unito e Germania, che superano 229mila euro/occupato. Italia e Spagna rappresentano il fanalino di coda rispettivamente con 123 e 112mila euro/occupato. Le società statunitensi hanno un giro d'affari complessivo di 610 miliardi di euro, pari a 244mila euro/occupato, in linea con la Germania ma inferiore rispetto alla Francia.

Le proporzioni cambiano se il peso del fatturato dei servizi immobiliari viene misurato con il valore dello stock totale gestito, o “invested” come viene definito a livello internazionale, che comprende gli immobili residenziali e non residenziali. Da questo punto di vista la classifica è guidata dalla Germania, mentre la Francia si colloca all’ultimo posto tra i principali Paesi europei, preceduta anche dall’Italia. Gli Stati Uniti mostrano una percentuale superiore alla media europea, ma inferiore alla Germania.

Tavola 4

Il fatturato dei servizi immobiliari nei principali Paesi europei e negli Stati Uniti

Paese	Fatturato (milioni euro)	Fatturato medio pro capite (migliaia euro/occupato)	Valore dello stock gestito (milioni di euro*)	% fatturato servizi sullo stock gestito
Regno Unito	125.000	229	749.000	16,7
Germania	124.000	244	606.000	20,5
Francia	91.000	264	660.000	13,8
Spagna	26.000	112	n.d.	n.d.
Italia	49.000	123	305.000	16,1
Totale	415.000	194	2.320.000	16,8
Stati Uniti	610.000	244	3.298.000	18,5

* Valori calcolati da dati in dollari, con cambio del 15 giugno 2015

Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati Eurostat, Oecd, Banche dati nazionali

La suddivisione del fatturato tra i diversi servizi, escludendo la Spagna di cui non sono disponibili dati disaggregati, rispecchia in modo abbastanza lineare la distribuzione della forza lavoro. Gli Stati Uniti sono caratterizzati da una maggiore omogeneità tra settori rispetto all’Europa, con una distribuzione più equilibrata del fatturato.

A livello europeo, risulta evidente il minore equilibrio strutturale dell’industria dei servizi italiana rispetto alle nazioni concorrenti, visto il dominio dei comparti di Asset Management e intermediazione. La componente di Agency, pur avendo una forza lavoro inferiore ad altri Paesi in termini percentuali, concentra una quota più elevata del fatturato complessivo. Il comparto di Advisory, Agency e Valuation, infatti, rappresenta quasi il trenta per cento del giro d’affari totale dei servizi, contro una media del 23 per

cento negli altri Paesi europei più importanti. Visto che le attività di Advisory e Valuation sono meno sviluppate in Italia che nelle altre nazioni, è evidente la forte incidenza della componente di Agency.

Tavola 5

Composizione del fatturato dei servizi immobiliari

(milioni di euro, 2014)

Paese	Totale servizi immobiliari	Asset Management		Property Management		Facility Management		Project Management		Agency/Advisory/Valuation	
		Fatturato	%	Fatturato	%	Fatturato	%	Fatturato	%	Fatturato	%
Regno Unito	125.000	33.500	26,8	28.800	23,0	30.000	24,0	6.200	5,0	26.500	21,2
Germania	124.000	32.100	25,8	25.000	20,2	37.200	30,0	3.700	3,0	26.000	21,0
Francia	91.000	25.400	27,9	14.600	16,0	26.500	29,2	1.800	2,0	22.700	24,9
Italia	49.000	14.200	29,0	5.500	11,2	14.500	29,6	500	1,0	14.300	29,2
Totale	389.000	105.200	27,0	73.900	19,1	108.200	27,8	12.200	3,1	89.500	23,0
Stati Uniti	610.000	134.300	22,0	128.300	21,0	152.500	25,0	30.500	5,0	164.400	27,0

Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati Eurostat, Oecd, Banche dati nazionali, interviste agli operatori

4. LE FEE PREVALENTI IN EUROPA E NEGLI STATI UNITI

La crescente complessità e segmentazione della domanda da parte dei protagonisti dello scenario immobiliare comporta la prestazione di un numero sempre più ampio di servizi che richiedono impegno, tempi, costi e competenze profondamente differenziati.

La tendenza verso l'offerta di servizi su misura ha come conseguenza l'applicazione di modelli di remunerazione sempre più differenziati. Le parti coinvolte elaborano di volta in volta formule e percentuali diverse, che dipendono da una serie di variabili pressoché illimitata, anche se i modelli di riferimento tendono verso una crescente omogeneizzazione tra Paesi.

In generale, la richiesta di servizi fortemente orientati al risultato comporta la sempre più frequente applicazione di "success fee", che costituiscono una sorta di sistema premiante legato al raggiungimento di determinati obiettivi, che vengono concordati di volta in volta tra le parti. Le success fee rappresentano da tempo la prassi negli Stati Uniti, dove le attività sono fortemente orientate ai risultati a fronte di percentuali standard generalmente più basse rispetto all'Europa. Tuttavia il sistema delle success fee è ampiamente utilizzato anche nel Regno Unito e si sta rapidamente diffondendo negli altri principali Paesi europei.

Asset Management

- ~ Percentuale dei costi di sviluppo. E' il modello diffusamente utilizzato quando l'Asset Management gestisce un portafoglio incentrato sullo sviluppo immobiliare. La percentuale è calcolata sui costi totali di sviluppo e può variare a seconda delle dimensioni, localizzazione e complessità del patrimonio.
- ~ Fee fissa. Il modello è utilizzato nelle attività più tipicamente gestionali.
- ~ Success fee. Viene quasi sempre affiancata al modello delle fee fisse.
- ~ Nel caso dei fondi immobiliari la diversificazione è maggiore:
- ~ Percentuale del capitale investito. Le parti concordano una percentuale, la cui variabilità è piuttosto modesta, sul capitale investito. Si tratta del modello maggiormente diffuso in tutti i Paesi.
- ~ Percentuale della raccolta. La percentuale viene calcolata non sul capitale investito ma sul capitale raccolto e ancora da investire. Si tratta di un modello quasi del tutto superato, che viene utilizzato, soprattutto nel Regno Unito, solo in caso di reale necessità e soltanto per i nuovi fondi.

- ~ Percentuale del valore del patrimonio. Solitamente la percentuale viene calcolata sul valore netto del patrimonio. Meno utilizzato il calcolo della percentuale sul valore lordo, comprensivo del debito, in quanto si corre il rischio che la leva venga utilizzata anche in assenza di necessità.
- ~ High Management fee. Si tratta di percentuali più elevate degli standard nazionali che vengono utilizzate per attività di gestione particolarmente complesse, come nel caso di alcuni fondi specializzati. Il modello è particolarmente diffuso negli Stati Uniti.
- ~ Fee basate sulla performance di un singolo affare. Le fee sono stabilite in relazione a ogni singolo asset/accordo e non sul patrimonio o capitale investito totale.
- ~ Catch-up fee. E' un modello diffuso nel Regno Unito, in base al quale l'Asset Management riceve periodicamente una percentuale dei redditi del fondo.

Due diligence

L'attività di due diligence viene sempre remunerata con una quota fissa calcolata su determinati parametri (solitamente mq), il cui ammontare dipende dalle dimensioni e caratteristiche degli asset.

Property Management

- ~ Percentuale dei canoni. E' il modello nettamente più diffuso, legato all'ammontare dei canoni, con percentuali più elevate nel settore residenziale rispetto al non residenziale. In tutti i Paesi sono previste percentuali progressive, che scendono all'aumentare del valore complessivo. In genere l'accordo prevede che il proprietario non abbia rapporti con gli affittuari e deleghi al Property Management anche l'attività di riscossione dei canoni.
- ~ Partecipazione agli utili. Le parti stabiliscono una percentuale degli utili del patrimonio. Tale modello è utilizzato soprattutto per gli immobili ricettivi e commerciali. Nella maggior parte dei casi viene applicato un modello misto, in base al quale alla divisione dei redditi si aggiunge una quota fissa.
- ~ Fee fissa. Viene utilizzata nel caso di patrimoni composti da immobili non locati e che, quindi, non producono alcun reddito. In questo caso la società di Property Management riceve dal proprietario una fee fissa che copre le attività gestionali, seppure più limitate, che la società deve compiere.

- ~ Success fee. Sono utilizzate soprattutto nel Regno Unito e negli Stati Uniti se viene applicato il modello delle fee fisse.

Facility Management

Il Facility Management è un settore particolarmente strutturato, anche con riferimento al sistema delle fee, che prevedono un unico modello:

- ~ costo complessivo delle attività e dei servizi sottostanti. La consistenza della percentuale è variabile nei diversi Paesi (lievemente più elevata in Europa che negli Stati Uniti) e in base al rapporto tra cliente e fornitore. Le fee sono più alte nel caso in cui il Facility Management non si limiti solo alla gestione dei servizi ma ne assuma la responsabilità diretta.
- ~ Success fee. In molti casi (negli Stati Uniti è la regola) viene stabilito un sistema premiante, che solitamente consiste in una quota fissa, al raggiungimento di determinati obiettivi, in termini di risultati, costi, tempi o altri indicatori di prestazione concordati tra le parti.

Project Management

La modalità di calcolo delle fee nel settore di Project Management sono differenziate in base a una serie di fattori, quali complessità dell'intervento, distanza geografica dal cantiere, arco temporale tra l'inizio e la chiusura del progetto.

- ~ Fee sul costo totale del progetto. E' il modello più diffuso, calcolato sui costi totali del progetto indipendentemente dall'attribuzione dei costi ad una o un'altra divisione. Anche in questo caso la percentuale diminuisce all'aumentare del valore totale del progetto.
- ~ Success fee. Anche nel Project Management sono stabiliti premi in presenza del raggiungimento di determinati obiettivi, in termini di qualità, tempi e costi. Le success fee sono particolarmente diffuse con riferimento agli obiettivi di prestazioni e certificazioni energetiche.

Advisory

I servizi di consulenza sono estremamente differenziati e seguono modelli diversi a seconda del tipo di prestazioni e del valore dei patrimoni. Il margine di variabilità è più elevato rispetto agli altri settori anche perché le prestazioni sono legate all'attività

decisionale e strategica, ma non operativa. In generale, le fee sono legate a quelle utilizzate nel settore dell'Asset Management.

Le success fee sono poco utilizzate in Europa in considerazione della difficoltà di identificare obiettivi specifici, mentre sono spesso utilizzate negli Stati Uniti.

Agency

Le fee degli agenti immobiliari sono costituite da una percentuale del prezzo di compravendita o del canone di locazione annuale a regime. Si tratta del settore maggiormente regolamentato, con la pubblicazione dei range di fee consentite a livello nazionale da parte di tutte le principali associazioni di categoria. La variabile è rappresentata dalle dimensioni del patrimonio e, spesso, dalla localizzazione. Fanno eccezione gli Stati Uniti, dove il mercato è strutturato in modo più rigido, prevedendo una percentuale fissa, suddivisa tra i due agenti che rappresentano rispettivamente il venditore e il compratore. Negli Stati Uniti, infatti, le due parti non possono essere rappresentate dallo stesso consulente. Anche negli altri Paesi è prevista la suddivisione tra le parti, ma i criteri sono più flessibili e prevedono la possibilità di deroghe alla regola generale. In Francia la commissione è interamente a carico dell'acquirente, a meno che non sia specificamente stabilito un criterio diverso nel contratto. Le fee più basse sono presenti nel Regno Unito, sia nei livelli minimi che massimi, seguito dall'Italia. Le più elevate si riscontrano in Francia.

5. SERVIZI IMMOBILIARI E MODELLI ORGANIZZATIVI

Il passaggio da una visione patrimoniale ad una reddituale e finanziaria degli investimenti immobiliari ha comportato una radicale trasformazione della filiera immobiliare, con lo sviluppo di strutture sempre più efficienti per la gestione professionale dei patrimoni. Il fenomeno è iniziato più recentemente in Italia mentre è ormai consolidato nei Paesi più evoluti.

In passato l'industria era caratterizzata da una forte specializzazione. Property, Project, Building Management erano servizi tecnici separati, con competenze specifiche, controllati dall'Asset Manager che aveva funzione di coordinamento nell'ambito dell'attività ordinaria. La valorizzazione dell'immobile e l'ottimizzazione nella gestione non rappresentavano un aspetto prioritario e intervenivano solo nelle fasi di acquisizione, ristrutturazione e dismissione.

Successivamente le società hanno portato avanti un processo di integrazione e nei Paesi più maturi si è da tempo affermato un modello in grado di interpretare tutte le funzioni del ciclo immobiliare integrandole in modo orizzontale. Non esiste più una divisione netta tra attività strategiche e operative, ma l'Asset Management ha il compito di coordinare i contributi dei vari professionisti e prendere le decisioni finali, con l'unico obiettivo di valorizzare il patrimonio e ottimizzare il ritorno dell'investimento, anche perché lo stock immobiliare è soggetto a rapida obsolescenza tecnica e funzionale.

Ogni progetto di gestione e valorizzazione ha caratteristiche specifiche e, dunque, i gestori devono avere la possibilità di affidarsi in outsourcing ai soggetti di volta in volta più adeguati alle mutevoli esigenze operative. Questo ha portato al progressivo aumento dell'outsourcing da parte dei maggiori protagonisti internazionali, facendo lo sforzo di superare il conflitto di interessi tra la gestione del proprio patrimonio e di quello di terzi.

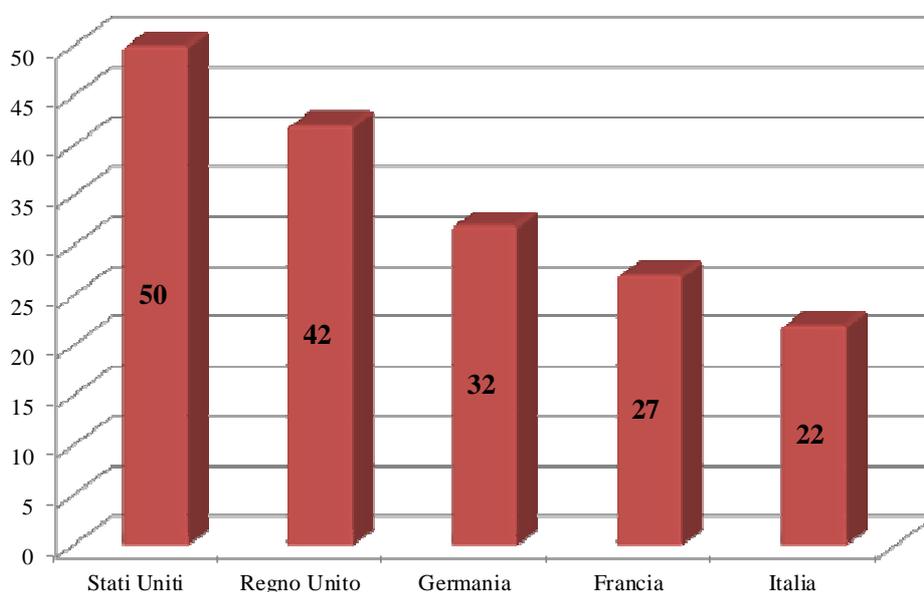
In Italia il processo di esternalizzazione è iniziato in ritardo, in concomitanza con l'ingresso sul mercato delle prime Sgr, che delegavano all'esterno tutti i servizi, anche perché nella maggior parte dei casi non avevano al loro interno le competenze per pianificare e controllare le diverse attività.

Il fenomeno di professionalizzazione ha registrato un'accelerazione solo alla fine della fase espansiva del mercato e attualmente molte società italiane di servizi hanno raggiunto una buona integrazione per singoli elementi di attività ma difficilmente arrivano a coprire tutta la filiera. Anche in Italia le società più importanti tendono a uscire dalla dimensione captive, ma per ora l'incidenza di portafogli gestiti per conto terzi è ancora inferiore rispetto ai Paesi concorrenti. Si stima che la percentuale di servizi per conto terzi sia variabile dal ventisette per cento della Francia al cinquanta per cento degli Stati Uniti, mentre l'Italia è all'ultimo posto, con il ventidue per cento.

Tavola 6

Outsourcing dei servizi immobiliari in Europa e negli Stati Uniti

(% di servizi in outsourcing sui servizi totali in base al fatturato)



Fonte: Ieif, Nace, Us Census Bureau

A livello internazionale il processo di integrazione ha comportato la tendenza alla convergenza tra le funzioni di Asset, Property e Facility Management per rispondere alla fascia più evoluta del mercato, rappresentata soprattutto dalle grandi società multinazionali e dagli investitori istituzionali. Questi soggetti rappresentano una domanda sempre più sofisticata, che si basa su una visione del ciclo immobiliare di tipo circolare, nella quale ogni fase del ciclo richiede una specifica impostazione metodologica e una profonda conoscenza del mercato.

Ne deriva l'opportunità di affidarsi a un solo operatore che, attraverso una serie di accordi, alleanze, collaborazioni, deve essere in grado di coprire tutta la gamma di servizi professionali, mantenendo un alto livello qualitativo e rispondendo a qualsiasi problema del cliente. Si tratta del cosiddetto Asset Management integrato che, probabilmente, rappresenta il modello di business vincente nell'attuale scenario competitivo globale, in quanto risponde alla tendenza generalizzata verso una sempre maggiore esternalizzazione, coordinamento e globalizzazione dei servizi.

A prescindere dal numero di soggetti coinvolti nel processo, nei Paesi in cui il modello si è consolidato, come gli Stati Uniti, c'è una regia unitaria della gestione, capace di coordinare le diverse attività e affrontare le inefficienze derivanti da eventuali

sovrapposizioni o cesure tra le diverse funzioni. La regia possiede dunque le competenze specialistiche per individuare le criticità delle singole aree, senza però perdere la visione d'insieme.

Per far fronte alle nuove esigenze della domanda, tenendo sotto controllo i costi, i grandi gruppi internazionali hanno gradualmente costituito reti globali dotate al loro interno di una pluralità di divisioni che abbracciano una gamma sempre più ampia di servizi. Alle risorse interne si aggiungono reti di consulenti che vengono coinvolte negli incarichi più complessi o che richiedono un elevato livello di specializzazione. E' il modello adottato dalla larga maggioranza dei grandi gruppi internazionali.

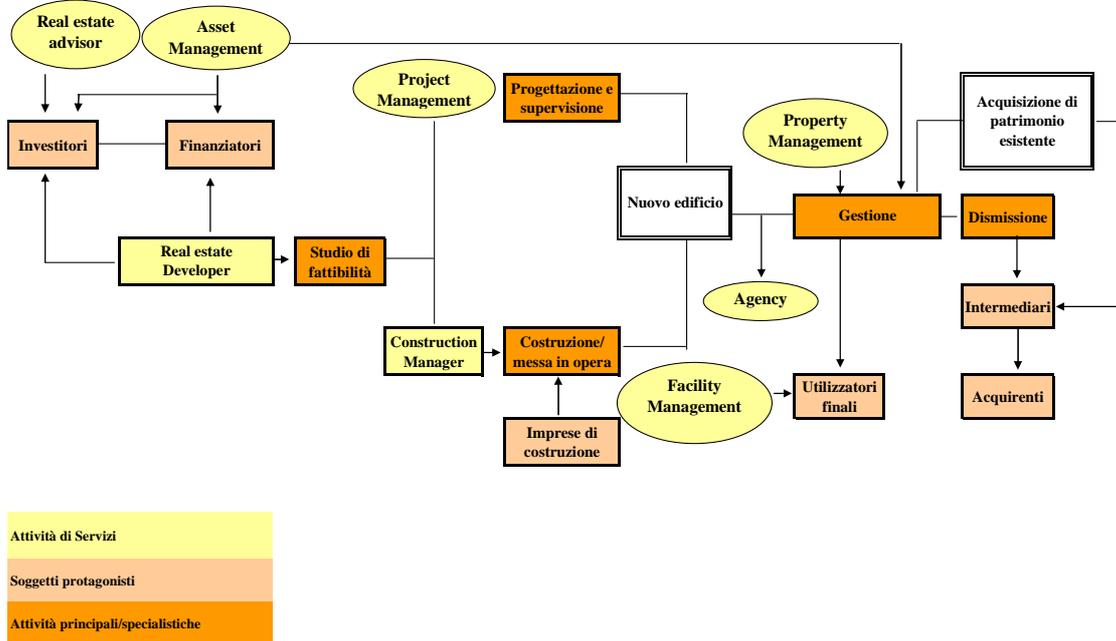
Si è assistito dunque al progressivo consolidamento delle società più importanti, che hanno esteso la propria attività non solo dal punto di vista tipologico ma anche geografico, operando in un numero sempre più vasto di Paesi. Accanto ai grandi gruppi, tuttavia, si affermano le strutture più piccole, i cui punti di forza sono rappresentati da fattori quali la prossimità fisica ai clienti, la conoscenza specifica dei mercati locali e la capacità di offrire servizi personalizzati. Anche negli Stati Uniti, dove le dimensioni delle società globali sono particolarmente elevate e oltre un quarto delle società offre servizi integrati, operano numerose realtà di entità modesta e fortemente ancorate ai mercati locali.

Il processo di consolidamento è iniziato anche in Italia, ma è frenato dalle peculiarità del nostro mercato, che fa fatica a superare le logiche localistiche del passato. Il nostro mercato è dominato da un elevato numero di accordi commerciali in base ai quali società di rango nazionale o internazionale si alleano con attori locali, che godono di maggiore credibilità a livello locale e sono dotati delle competenze specialistiche necessarie per interpretare la complessità politica e burocratica dei singoli contesti.

Questo modello, oltre a essere scarsamente competitivo a livello internazionale, comporta una dispersione di risorse e valore, perché le organizzazioni miste che ne derivano hanno un ciclo di vita limitato alla realizzazione di un singolo progetto, pur richiedendo forti investimenti, e sono costituite da professionalità di diversa provenienza e spesso difficilmente compatibili dal punto di vista operativo. Questo scenario ostacola anche lo sviluppo delle società di fascia media, che fanno fatica a reggere la concorrenza da un lato con gli operatori globali e dall'altro con le piccole realtà locali altamente specializzate.

La collaborazione e integrazione tra le diverse attività di servizi e i principali protagonisti che costituiscono la filiera immobiliare del settore possono essere così schematizzati:

Tavola 7
La filiera immobiliare



Fonte: Dipartimento Studi sull'impresa, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

5.1 Asset Management

La crescente importanza del processo di valorizzazione e il progressivo ampliamento dei patrimoni detenuti dagli investitori istituzionali, sia in termini di dimensioni che di diversificazione tipologica e geografica, hanno comportato la necessità di gestire i portafogli immobiliari in modo dinamico e modificato radicalmente le funzioni di Asset Management.

Attualmente l'Asset Management è una professione multidisciplinare, altamente specializzata, con il ruolo centrale di gestione finanziaria e strategica di tutte le attività finalizzate alla creazione di valore aggiunto del patrimonio nell'interesse della proprietà, in un'ottica di minimizzazione del rischio e massimizzazione del valore e/o del rendimento dal momento dell'acquisizione fino alla cessione.

Le competenze dell'Asset Management sono ampie, poiché vanno dalla definizione delle strategie di investimento e disinvestimento, agli studi di mercato e di benchmarking finalizzati a migliorare le prestazioni dei singoli immobili e del patrimonio nel suo complesso, all'analisi delle performance economiche di ogni singolo asset, alla gestione finanziaria.

L'Asset Management nei Paesi evoluti ha una conoscenza trasversale di tutti i servizi immobiliari in quanto è in grado di raggiungere gli obiettivi, oltre che di rispettare tempi e costi, in coordinazione con l'attività di Property, Building e Project Management, ma anche di altre aree funzionali, quali Valutazioni, Due Diligence e Advisory.

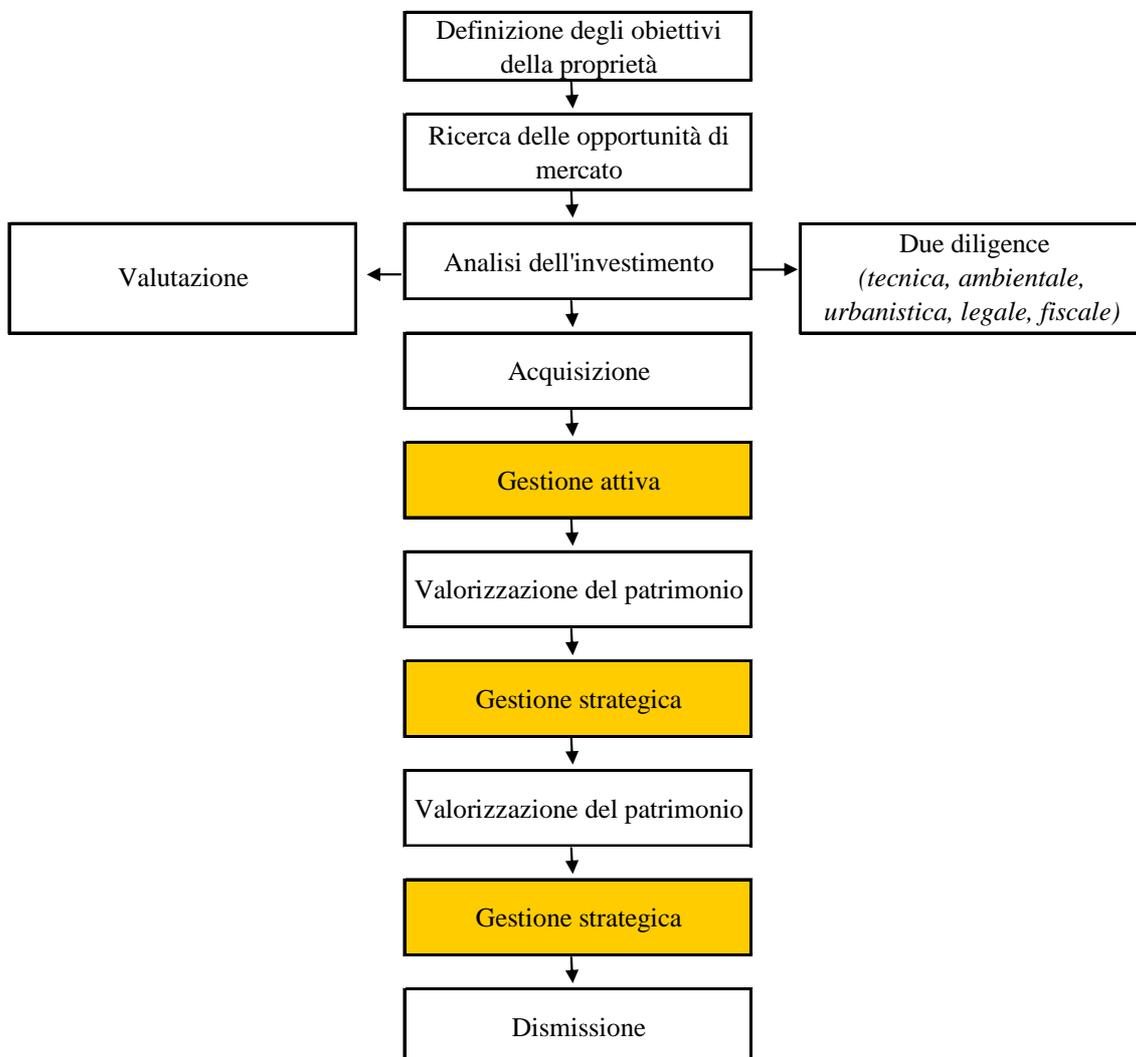
Uno scenario sempre più complesso, inoltre, impone alle società di Asset Management un alto livello di trasparenza, che si traduce nella predisposizione di report frequenti e dettagliati con la descrizione di obiettivi, procedure e risultati, in modo che la proprietà sia informata e aggiornata in tutte le fasi del ciclo di vita del patrimonio immobiliare.

La gestione da parte dell'Asset Management è:

- ~ strategica, cioè parte dall'analisi delle esigenze e degli obiettivi della proprietà e studia il modo più efficiente per raggiungerli
- ~ market oriented, cioè tiene conto del posizionamento degli immobili nel mercato, attraverso l'analisi di elementi quali vacancy rate, turnover, previsioni di mercato
- ~ integrata, perché ogni immobile contribuisce alla performance dell'intero patrimonio
- ~ sistematica, nel senso che la definizione delle strategie è guidata da criteri di razionalizzazione e trasparenza. Gli obiettivi, quindi, sono tradotti in linee guida e criteri che sono rispettati in tutto il processo di gestione e valorizzazione di ogni singolo immobile.

Tavola 8

Le fasi del ciclo dell'investimento-gestione immobiliare tipiche dell'attività di Asset Management



Fonte: Bomi Institute

Se in passato le figure dell'investitore e del gestore coincidevano, la crescente complessità delle problematiche normative, burocratiche, finanziarie e immobiliari legate alla gestione di un patrimonio comportano la ricerca da parte degli investitori di servizi esterni di Asset Management sempre più ampi. La gestione immobiliare finalizzata alla valorizzazione, infatti, richiede capacità e processi che spesso vanno al di là delle competenze core degli Investment Manager.

Di conseguenza, sebbene una parte degli obiettivi e delle competenze siano comuni, le attività dell'Asset Management sono distinte da quelle dell'investitore. Una volta

terminata la fase acquisitiva, entrambe le figure devono contribuire alla performance economica e finanziaria degli investimenti, ma la definizione e il coordinamento delle strategie sono di competenza dell'Asset Management, che assume decisioni sempre più importanti per conto del cliente.

Sebbene i modelli organizzativi siano diversi per ciascuna società, in generale in **Francia** l'Asset Management per conto terzi rappresenta un'area chiaramente separata dalle altre funzioni, mentre nelle grandi strutture di **Regno Unito** e **Stati Uniti** spesso si assiste a una sovrapposizione tra le due figure.

Tavola 9
Le principali differenze tra investitore e Asset manager in Francia

Attività	Competenze dell'investitore	Competenze dell'Asset Manager
FASE DI ACQUISIZIONE	Definire o proporre una strategia di acquisizione e valorizzazione del patrimonio immobiliare	/
	Identificazione delle opportunità e dei rischi di investimento sulla base di analisi di mercato	
	Conclusione delle operazioni di acquisto o vendita degli immobili	
GESTIONE E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	Stima e calcolo dei ritorni sull'investimento	Definizione della gestione e valorizzazione del patrimonio
	Determinazione dei canoni di affitto e prezzi di vendita in grado di garantire il capital gain o rendimento previsto	Controllo della gestione locativo del patrimonio (incasso degli affitti, rapporti con locatari e Agency)
	Riallocazione degli attivi in un'ottica di ottimizzazione dei rendimenti e del plus-valore	Reporting dello stato locativo e manutentivo del patrimonio
	Realizzazione dei rendiconti contabili e finanziari delle operazioni	Conciliazione delle vertenze e, se necessario, avvio dei procedimenti giudiziari
CONTROLLO DEGLI IMMOBILI	Verifica diretta o indiretta dello stato degli immobili e del funzionamento delle installazioni prima dell'acquisizione	Controllo della conformità di edifici e installazioni a regolamenti, norme e prescrizioni
		Verifica diretta o indiretta dello stato degli immobili e del funzionamento delle installazioni prima dell'acquisizione
		Organizzazione e coordinamento degli interventi da parte dei tecnici incaricati della manutenzione e del rinnovamento del patrimonio
SCELTA E GESTIONE DEI FORNITORI ESTERNI	/	Lancio di bandi d'appalto e gare, scelta dei fornitori e controllo delle loro prestazioni
		Elaborazione dei documenti destinati ai fornitori
PREVISIONI	Analisi e dell'evoluzione degli aspetti ambientali, tecnologici, giuridici e concorrenziali	Analisi e dell'evoluzione degli aspetti ambientali, tecnologici, giuridici e concorrenziali

Fonte: *Observatoire de l'évolution des métiers immobiliers*

Negli Stati Uniti, e in misura minore nei principali Paesi europei, tutte le società leader di Asset Management sono già da tempo uscite dalla dimensione captive e hanno acquisito importanti quote di mercato di terzi. Notevole il divario rispetto all'Italia, dove l'incidenza dei portafogli gestiti per conto terzi è ancora contenuta.

La sempre più diffusa tendenza a esternalizzare le attività di Asset Management è legata ad alcuni fenomeni fondamentali:

- ~ espansione. L'outsourcing è considerato il modo migliore per gestire un'ampia gamma di linee di business da parte di società che espandono la propria attività con modi e ritmi differenziati
- ~ innovazione. La crescente concorrenza e la necessità di una costante innovazione di prodotti, processi, risorse umane, richiede il supporto di competenze sempre più specializzate, in grado di contribuire anche al rafforzamento dell'immagine e della cultura aziendale
- ~ contenimento dei costi. La necessità di ridurre i costi operativi senza pregiudicare la produttività richiede soluzioni gestionali innovative, che prevedono il miglioramento dei processi interni. Il supporto di strumenti tecnologici sempre più efficienti e sofisticati rappresenta uno degli aspetti su cui si gioca la concorrenza tra società di servizi
- ~ pianificazione. In uno scenario in costante evoluzione è fondamentale una gestione dinamica del patrimonio, che prevede un'attività di programmazione in un'ottica di medio-lungo periodo per valutare l'impatto che le decisioni operative avranno sul valore del patrimonio. A questo scopo è fondamentale una costante collaborazione tra proprietari e Asset Management per la definizione delle strategie patrimoniali più opportune.

Il fatturato dei quattro principali Paesi europei ammonta a oltre 105 miliardi di euro, pari al 27 per cento del fatturato complessivo dei servizi immobiliari. L'analisi del fatturato conferma il maggiore peso dell'Asset Management in Europa rispetto agli Stati Uniti, dove il settore ha un fatturato di oltre 134 miliardi di euro, pari al ventidue per cento del giro d'affari totale.

Ancora più importante il peso delle attività di Asset Management sotto il profilo dell'occupazione, visto che nei quattro Paesi europei il settore occupa oltre 600mila persone, che rappresentano quasi un terzo della forza lavoro impiegata complessivamente nei servizi immobiliari. Il dato è soggetto a qualche margine di errore in quanto lo stretto legame tra Asset e Property Management e il fatto che le società leader offrano entrambi i servizi, può comportare criteri diversi di attribuzione della forza lavoro.

Il valore del patrimonio gestito per conto terzi a livello globale è di oltre 3.600 miliardi di dollari, concentrati per quasi il 45 per cento negli Stati Uniti, seguiti dal trenta per cento dell'Europa. La tendenza più accentuata all'esternalizzazione negli Stati Uniti è dimostrata dal fatto che il patrimonio gestito per conto terzi ha un valore di oltre 1.600 miliardi di dollari, che rappresentano il 43,2 per cento del valore dello stock investito a livello nazionale, contro il venticinque per cento dell'Europa. Percentuali più elevate sono riscontrabili nei tre Paesi più importanti, guidati dal Regno Unito, ma sempre inferiori agli Stati Uniti.

Tavola 10

Peso del patrimonio gestito per conto terzi sullo stock totale gestito
(miliardi di dollari, 2013)

Area geografica	Stock totale gestito	Stock gestito per conto terzi	% sullo stock totale gestito
Mondo	12.900	3.600	27,9
Stati Uniti	3.700	1.600	43,2
Europa	4.400	1.100	25,0
<i>Germania</i>	680	210	30,9
<i>Regno Unito</i>	840	300	35,7
<i>Francia</i>	740	195	26,4
<i>Italia</i>	342	n.d.	n.d.

Fonte: Institutional Investors, Dtz, Scenari Immobiliari

Il settore dell'Asset Management è caratterizzato da un forte concentrazione, visto che le più importanti società globali gestiscono patrimoni di enormi dimensioni. Negli Stati Uniti la classifica è guidata dal gruppo Blackstone, che gestisce un patrimonio per conto terzi del valore di oltre 78 miliardi di dollari, mentre la classifica europea è guidata da Axa, con quasi 48 miliardi. Tra le prime quindici società europee compare anche un gruppo italiano, Idea Fimit, con circa dieci miliardi di dollari (nove miliardi di euro).

Il livello più elevato di concentrazione è riscontrabile nel Regno Unito, dove le prime quindici società concentrano il 62,9 per cento dello stock gestito per conto terzi, mentre negli altri Paesi europei e negli Stati Uniti lo scenario è caratterizzato da una maggiore suddivisione tra un numero elevato di organizzazioni di varia natura e dimensione. Le

prime quindici società concentrano il 39,7 per cento del patrimonio negli Stati Uniti e il 37 per cento nei Paesi europei diversi dal Regno Unito.

L'aumento della concentrazione è attribuibile ai diffusi processi di fusioni e acquisizioni avvenuti negli ultimi anni e la tendenza è destinata a proseguire anche in futuro, coinvolgendo quasi tutti i Paesi europei, compresa l'Italia.

Tavola 11

Le società leader di Asset Management in Europa e negli Stati Uniti

(AUM, milioni di dollari, 2013)

Europa continentale			
1	Axa Real Estate	47.751	Francia
2	Deutsche Asset & Wealth Management	40.800	Germania
3	Crédit Suisse	36.000	Svizzera
4	Bnp Paribas Re Investment Management	20.100	Europa
5	The Blackstone Group	19.450	Globale
6	Jll	20.950	Globale
7	Bnp Paribas Re Investment Management	20.100	Europa
8	Aew Europe	18.400	Europa
9	Patrizia Immobilien Ag	15.730	Germania
10	IVG Institutional Funds	14.650	Germania
12	La Francaise	13.500	Francia
13	Cordea Savills	10.100	Europa
14	Idea Fimit	10.000	Italia
15	Prologis	9.000	Globale
Totale		296.531	

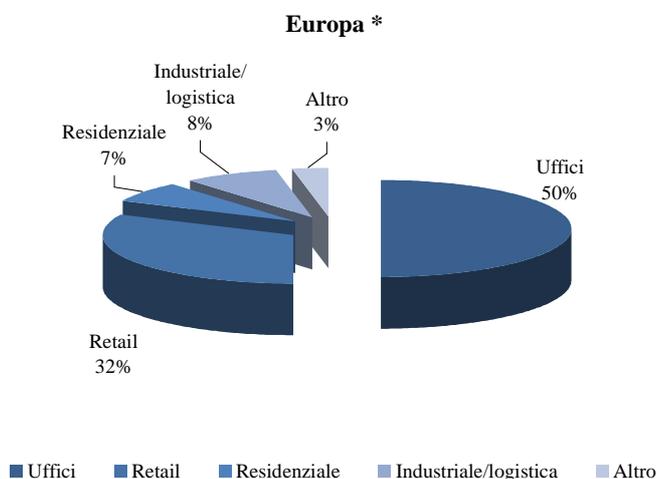
Regno Unito		Stati Uniti			
1	Aviva Investors	28.000	1 The Blackstone Group	78.950	
2	Aberdeen Asset Management	20.265	2 Brookfield Asset Management	78.331	
3	M&G Real Estate	19.460	3 Cbre Global Investors	64.713	
4	Ubs Global Asset Management	17.200	4 Ubs	47.760	
5	Tiaa Henderson Real Estate	15.465	5 MetLife Real Estate Investors	42.500	
6	Legal & General	14.530	6 Tiaa-Cref Asset Management	44.668	
7	Standard Life Investments	11.340	7 Pramerica Real Estate	40.455	
8	Schroder	11.733	8 JP Morgan Asset Management	38.710	
9	Patron Capital	8.930	9 Principal Real Estate Investors	35.200	
10	Dtz	8.400	10 Cornerstone Real Estate Adviser	30.500	
11	F&C Reit	8.400	11 Clarion Partners	29.800	
12	Threadneedle Investments	8.250	12 Hines	28.260	
13	Hermes Real Estate	6.920	13 Prudential Real Estate Investors	26.500	
14	BlackRock	5.420	14 Tishman Speyer	25.300	
15	Orchard Street	4.400	15 Aew Global	24.100	
Totale		188.713	Totale		635.747

Fonte: Inrev, Institutional Real Estate e Towers Watson

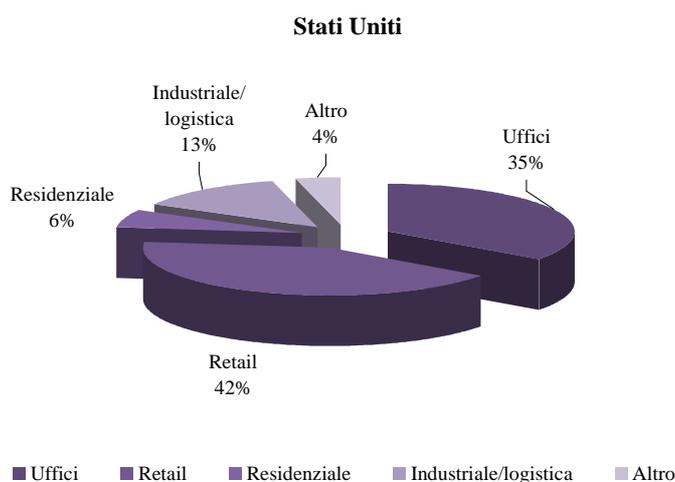
In Europa la metà del patrimonio gestito per conto terzi dalle società di Asset Management è a destinazione uffici, mentre negli Stati Uniti la quota più elevata è concentrata nel settore commerciale. Il residenziale rappresenta una percentuale modesta in entrambi i continenti, mentre la logistica è maggiormente rappresentata nello stock gestito dalle società americane. La maggior parte delle società leader europee gestisce stock diversificati, mentre la tendenza negli Stati Uniti è verso una maggiore specializzazione per tipologie, aree geografiche e operazioni.

Tavola 12

Suddivisione degli spazi gestiti per conto terzi dalle società di Asset Management



* Rappresenta la media di Regno Unito, Francia e Germania



Fonte: Institutional Investors, Towers Watson, Scenari Immobiliari

Tra i compiti dell'Asset Management non figura la raccolta dei fondi, che spetta all'Investment o Fund Management, né l'attività gestionale operativa, che compete al Property Management. Il ruolo dell'Asset Management è quello di coordinare l'attività delle diverse parti coinvolte.

I confini tra Asset, Fund e Investment Management sono sottili, anche perché spesso l'Investment Management di una società è rappresentato dall'Asset o Fund Management di un'altra. In molte società, inoltre, la struttura di Asset Management coincide con quella di Property Management, perché viene posta maggiore enfasi sull'attività di valorizzazione, mentre le strategie di investimento sono delegate al Fund Management.

In molti casi, nei quali rientrano alcuni colossi immobiliari come Jll e Knight Frank, le società che offrono servizi di Asset Management hanno al proprio interno strutture di Investment e Fund Management, che operano come sussidiarie indipendenti.

Talvolta, la funzione dell'Asset Management evolve in quella di Portfolio Management che, come l'Asset Management, è responsabile per l'allocazione del patrimonio, la gestione del rischio e la supervisione delle transazioni, ma con l'obiettivo primario di identificare il mix di portafoglio in grado di garantire i ritorni maggiori più che di massimizzare la performance dei singoli immobili. In pratica gli Asset Manager sono specialisti incaricati di ottimizzare il valore degli asset, mentre i Portfolio Manager sono generalisti incaricati di ottimizzare i ritorni del portafoglio.

Nel modello tipico **statunitense** gli Asset Manager sono incaricati della gestione e responsabili della performance di una serie di immobili, e non del patrimonio nel suo complesso. Gli Asset Manager sono organizzati regionalmente, coordinano l'attività dei Property Manager interni e/o esterni e riportano al Portfolio Manager, il cui compito è di elaborare la strategia finalizzata a migliorare la performance finanziaria del patrimonio complessivo. In un ristretto numero di società organizzate verticalmente i Property Manager riportano direttamente al Portfolio Manager.

In **Francia**, invece, le diverse attività hanno una suddivisione più marcata, dando luogo ad una sorta di piramide, che parte da una base specialistica e operativa per arrivare a competenze sempre più generali e di coordinamento. In Francia è diversa anche la terminologia utilizzata per definire i diversi settori di attività, soprattutto per quanto riguarda il rapporto tra Asset e Portfolio Management. A differenza degli Stati Uniti, il Portfolio Management coordina l'attività dei Property Manager ma risponde all'Asset Management, a cui spetta la funzione di coordinamento generale e controllo.

Tavola 13

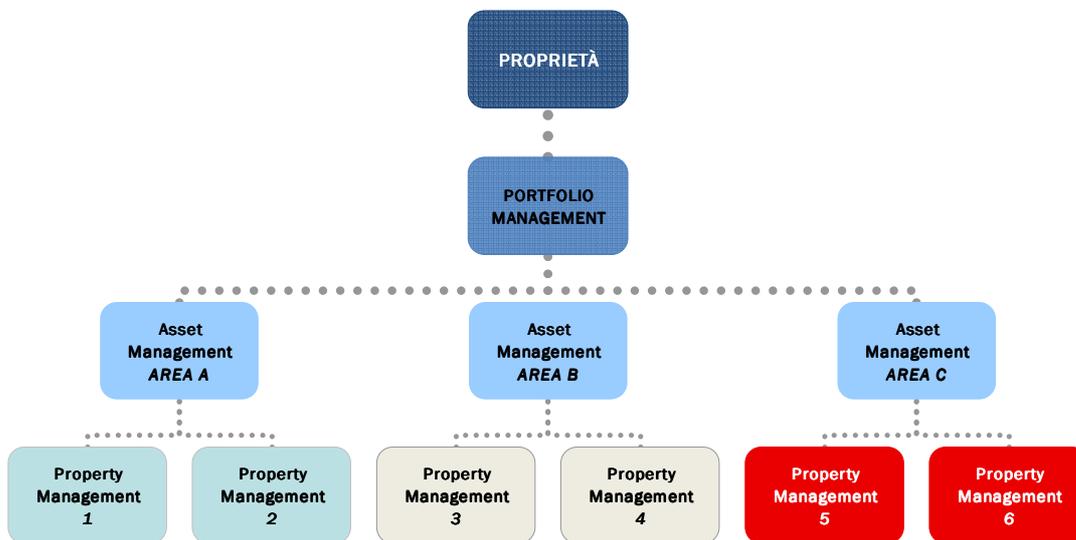
La piramide delle responsabilità delle diverse figure nella gestione immobiliare in Francia



Fonte: Ieif

Tavola 14

Il modello prevalente di Asset Management negli Stati Uniti



Fonte: Scenari Immobiliari

In alcuni casi, soprattutto in Francia, la società di investimento controlla sia le strutture che forniscono i servizi sia le funzioni di Asset Management, come nel caso delle società di gestione dei fondi immobiliari.

In **Francia**, inoltre, le società che gestiscono patrimoni particolarmente complessi e articolati hanno inserito la figura dei comitati tematici, che riportano al Fund Management, e hanno il compito di discutere e approvare le decisioni in ogni fase del processo gestionale. E' il caso, ad esempio, di Amundi, il primo gestore di fondi immobiliari in Francia, che gestisce un totale di 92 Scpi e Opci. In Francia la nuova normativa impone alle Scpi e Opci di affidarsi a un esperto indipendente nella valutazione dei fondi.

Tra i fondi europei le strategie di Asset Management sono diversificate. In generale, i veicoli che gestiscono uno o due fondi hanno l'Asset Management interno, mentre quelle che gestiscono un numero più elevato di fondi o patrimoni complessi si affidano a società esterne, organizzate a livello regionale o per tipologia di prodotto, con un alto livello di specializzazione, che riportano al Fund Management interno. E' il modello prevalente nel **Regno Unito**.

In **Germania** il settore ha registrato una progressiva regolamentazione e trasformazione, culminata con il recepimento della direttiva europea sugli investimenti alternativi. E' stata introdotta la cosiddetta Master Kvg (Kapitalverwaltungsgesellschaft, cioè German Regulated Management Company), che è l'evoluzione della precedente Kag (Kapitalanlagegesellschaft).

Si tratta nella maggior parte dei casi di Spezialfond che gestiscono patrimoni per conto degli investitori istituzionali. La maggior parte delle Master Kvg hanno adottato un nuovo modello organizzativo esternalizzando il Fund o Asset Management, con il conseguente calo di interesse degli investitori tedeschi per i fondi autogestiti. Il modello è già applicato da un buon numero di società leader, tra cui Deka Investment e Deutsche Asset & Wealth Management, e le potenzialità di sviluppo futuro sono significative.

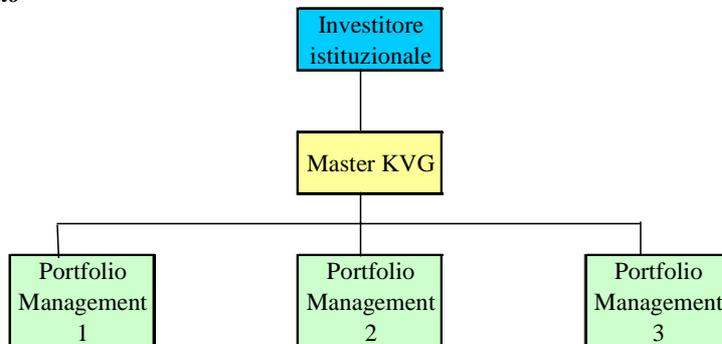
Le attività di amministrazione e reporting sono centralizzate all'interno della Master Kvg, mentre le decisioni di investimento sono delegate al Portfolio o Asset Management, che possono essere selezionati tra società sia tedesche che straniere in base agli obiettivi dell'investitore e alle diverse specializzazioni di mercato.

Il processo di outsourcing delle funzioni gestionali può seguire un duplice approccio:

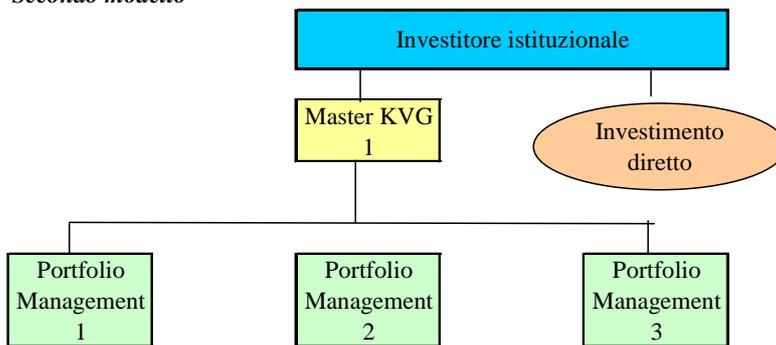
- mandato di Advisory, in base al quale il Portfolio o Asset Management esterno offre un servizio di consulenza alla Master Kvg
- mandato amministrativo, per cui il Portfolio o Asset Management esterno prende anche le decisioni di investimento.

Tavola 15
Modelli organizzativi delle Master Kvg in Germania

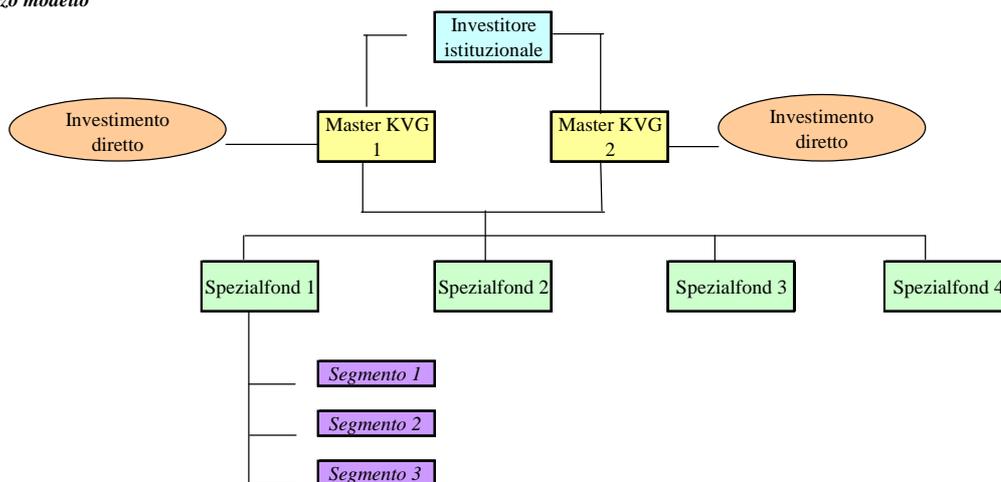
Primo modello



Secondo modello



Terzo modello



Fonte: Bvi

Negli **Stati Uniti** l'organizzazione dell'Asset Management dei Reit è fortemente strutturata. Sono previste quattro tipologie di Reit che corrispondono a quattro modelli organizzativi ben definiti:

- ~ UpReit. Il Reit detiene e gestisce tutti gli asset in portafoglio attraverso una partnership operativa (Op) controllata dal Reit stesso. Una sola Op gestisce tutto il patrimonio
- ~ DownReit. Il Reit detiene e gestisce tutti gli asset in portafoglio attraverso diverse partnership operative (Op) controllate dal Reit stesso. A differenza del modello precedente, ogni Op gestisce un solo immobile
- ~ Paired-share Reit. Il Reit detiene gli immobili che vengono gestiti da una sussidiaria operativa
- ~ Paper-clip Reit. Il rapporto tra il Reit e la sussidiaria operativa si basa su un accordo di partecipazione, per cui la detenzione e gestione può essere affidata al Reit o alla sussidiaria a seconda dei casi. In questo caso l'Asset Management può essere comune.

5.2 Property Management

La crisi economica e le nuove logiche di investimento hanno comportato una trasformazione della figura del Property Manager, che prende le distanze dalle attività standard di carattere puramente amministrativo/contabile e diventa il punto di riferimento della gestione immobiliare.

Si tratta di una funzione di estrema rilevanza, anche se spesso non viene riconosciuta come attività a sé stante, in quanto le società di Property Management coadiuvano l'Asset Management nel compito di raccordare gli investitori al mercato immobiliare e di assicurare la piena funzionalità e redditività dei cespiti immobiliari nel tempo.

L'attività del Property Manager può essere definita come la gestione economica, amministrativa e tecnica di un patrimonio immobiliare, finalizzata alla ottimizzazione della redditività lungo tutto il suo ciclo di vita. Il Property Manager opera per conto della proprietà quando l'utilizzatore finale degli spazi non coincide con il proprietario.

La figura del Property Manager è sempre più integrata con quella dell'Asset Manager in quanto ha il compito di gestire, oltre alle attività di pura amministrazione, anche quelle di carattere analitico e gestionale. In molti casi le attività di Asset e Property Management si sovrappongono e si confondono, tanto che la società internazionale

leader nel Property Management, Cbre Emea, ha cambiato la denominazione dell'area da Property Management a Asset Services per sottolineare l'offerta sempre più integrata di servizi e per allinearsi alle divisioni America e Asia-Pacifico.

Nei cinque principali Paesi europei si contano oltre 336mila occupati nell'area del Property Management, che rappresentano il 16,6 per cento della forza lavoro dei servizi immobiliari. Il settore è particolarmente sviluppato nel Regno Unito, seguito da Germania e Francia. In Italia l'occupazione rappresenta il 12,6 per cento del totale, poco più della metà del mercato britannico. Negli Stati Uniti il ruolo del Property Manager si è rafforzato da tempo e attualmente più di un quinto degli operatori è coinvolto in questa attività, anche perché negli Stati Uniti spesso il Property Management vende i servizi non solo al proprietario/investitore ma anche all'utilizzatore, sfruttando il rapporto di fiducia con il conduttore e invadendo il campo del Facility Management.

Il fatturato nei quattro principali Paesi europei sfiora 74 miliardi di euro, pari al 19 per cento del totale. In questo settore c'è un maggiore equilibrio rispetto agli Stati Uniti, dove il fatturato supera 128 miliardi, pari al 21 per cento del giro d'affari totale dei servizi immobiliari. Il divario modesto tra media europea e Stati Uniti è dovuto soprattutto alla percentuale del Regno Unito e della Germania, perché i Paesi del sud Europa hanno percentuali nettamente inferiori.

Le prospettive sono di sviluppo consistente della funzione di Property Management nel prossimo futuro, anche in considerazione dell'evoluzione del quadro normativo in molti Paesi. Ad esempio, in Belgio è stata recentemente approvata una modifica legislativa che ha stabilito che le Sir, che rappresentano l'evoluzione dei Reit belgi, devono avere il Property Management interno. Alcune funzioni possono essere esternalizzate, ma l'attività di supervisione e controllo deve restare all'interno. Inoltre le Sir possono offrire servizi di Property Management anche a terzi purché il valore del patrimonio dei terzi e il fatturato dell'attività per conto terzi non siano superiori al dieci per cento del patrimonio e fatturato consolidati. Le Sir, inoltre, sono obbligate a pubblicare nel bilancio annuale le misure dettagliate adottate per evitare il conflitto di interessi.

Regno Unito e Stati Uniti presentano un livello di maturità e sofisticazione superiore agli altri Paesi. Il mercato è dominato dalle grandi società multinazionali, che gestiscono patrimoni di enormi dimensioni e possono contare su un elevato numero di professionalità in numerose aree geografiche.

Le società leader statunitensi gestiscono per conto terzi patrimoni immobiliari di enormi dimensioni, visto che le prime dieci società concentrano oltre un miliardo di mq. I gruppi leader inglesi sfiorano 430 milioni, mentre Germania e Francia, pur avendo un mercato sviluppato, sono nettamente inferiori quanto a superfici gestite. L'Italia è all'ultimo posto, con circa 26 milioni di mq di patrimoni privati, a destinazione prevalentemente non residenziale (dal conteggio mancano i dati di Arcotecnica, in quanto non disponibili). In Italia un player primario di mercato è Romeo Gestioni, che

opera prevalentemente nel settore residenziale e gestisce patrimoni pubblici in Property e Facility Management per un totale dichiarato di circa 40 milioni di mq.

Il mercato italiano è dominato dalle società locali, mentre il livello di penetrazione delle società internazionali è basso, visto che le dimensioni dei patrimoni gestiti in Italia per conto terzi dai principali gruppi globali sono nettamente inferiori non solo rispetto a Stati Uniti e Regno Unito, ma anche a Francia e Germania.

Le differenze tra le diverse nazioni sono evidenti anche in rapporto allo stock immobiliare complessivo. L'incidenza del patrimonio gestito per conto terzi sullo stock del Paese è estremamente elevata nel Regno Unito, dove rappresenta il 14,3 per cento, distanziando gli Stati Uniti, con il 4,4 per cento. La ragione è rappresentata dal fatto che negli Stati Uniti è maggiore il numero di società operative e, dunque, è minore il livello di concentrazione.

Il gap rispetto ai Paesi dell'Europa continentale è consistente, visto che il peso è dell'1,5 per cento in Francia ed è al di sotto dell'uno per cento in Germania e Italia, a conferma della dominanza nei due Paesi delle società locali, che gestiscono patrimoni di dimensioni contenute.

A livello europeo quasi la metà del patrimonio gestito per conto terzi dalle società di Property Management è a destinazione uffici, mentre negli Stati Uniti prevale il comparto retail e gli uffici rappresentano circa un terzo degli spazi. Il residenziale è lievemente superiore in Europa, mentre gli Stati Uniti superano il Vecchio Continente quanto a spazi logistici. La maggior parte delle società leader è in grado di offrire servizi di Property Management in tutti i segmenti di attività e gestisce patrimoni con un alto grado di diversificazione.

Accanto a queste, però, c'è una lunga lista di società di piccole dimensioni, che operano in modo più tradizionale e per settori specializzati. Molte società globali, infine, sono specializzate in un solo settore di attività. Ad esempio, negli Stati Uniti molti Property Manager sono specializzati nella gestione di unità residenziali. Il Property Management di alcuni settori, quali industriale, sociale, e alberghiero è gestito su richiesta, ma non rappresenta una vera specializzazione.

Tavola 16

Le società leader di Property Management in Europa e negli Stati Uniti

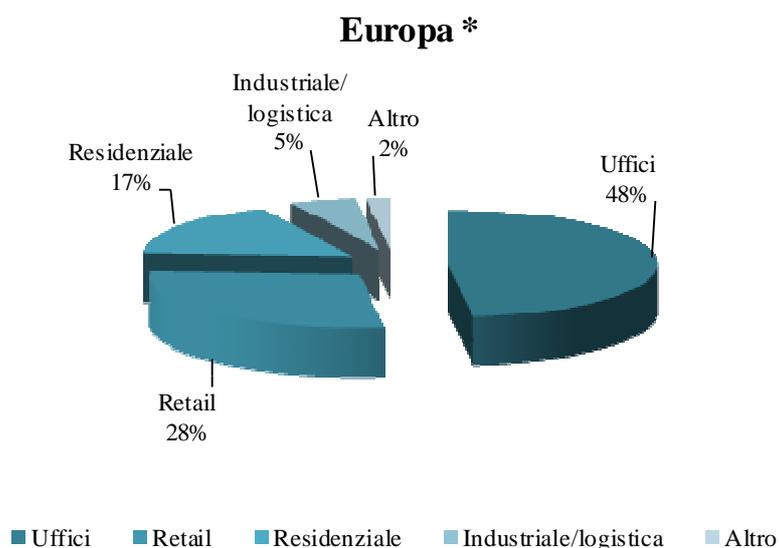
	Società	Sperficie gestita per conto terzi (milioni mq)	% sullo stock immobiliare nazionale (residenziale+non residenziale)
Francia			
1	Bnp Repm France	14,0	
2	Nexity	11,6	
3	Adyal	7,5	
4	Icade	5,9	
5	Yxime	5,5	
6	Telmma Property Group	4,5	
7	Cbre	3,4	
8	Crédit Agricole Immobilier	3,0	
9	Cushman & Wakefield	2,4	
10	Vinci Immobilier	1,0	
Totale		58,8	1,5
Germania			
1	Jll	10,1	
2	Engel & Volkers	9,5	
3	Bnp Paribas Re	7,0	
4	Strabag Property and Facility Service	6,4	
5	Cbre	6,0	
6	Dtz	1,7	
7	Savills	1,7	
8	Angevelt Immobilien	1,3	
9	Realogis	1,1	
10	Sparkasse Immobilien	1,0	
Totale		45,8	0,9
Italia*			
1	Revalo	6,2	
2	Prelios	4,1	
3	Innovation Re	4,0	
4	Cbre	3,6	
5	Bnp	3,5	
6	Cushman & Wakefield	1,8	
7	Gva Redilco	1,0	
8	Ipi Servizi	1,0	
9	Prologis	0,9	
10	Arcotecnica	n.d.	
Totale		26,1	0,8
Regno Unito			
1	Jll	94,6	
2	Cbre	67,5	
3	Lend Lease	51,7	
4	Cushman & Wakefield	48,0	
5	Savills	41,9	
6	Dtz	33,5	
7	Knight Frank	26,4	
8	Bnp Paribas	23,0	
9	Capita	22,8	
10	Aberdeen Property Management	20,0	
Totale		429,4	14,3
Stati Uniti			
1	Cbre Group	315,0	
2	Jll	268,5	
3	Colliers International	265,6	
4	Cushman & Wakefield	95,0	
5	Newmark Grubb Knight Frank	56,9	
6	Cassidy Turley	33,5	
7	Lincoln Property	23,1	
8	Transwestern	20,0	
9	Greystar	14,1	
10	Hines	7,9	
Totale		1.099,6	4,4

* La classifica comprende società con patrimoni privati, prevalentemente non residenziali

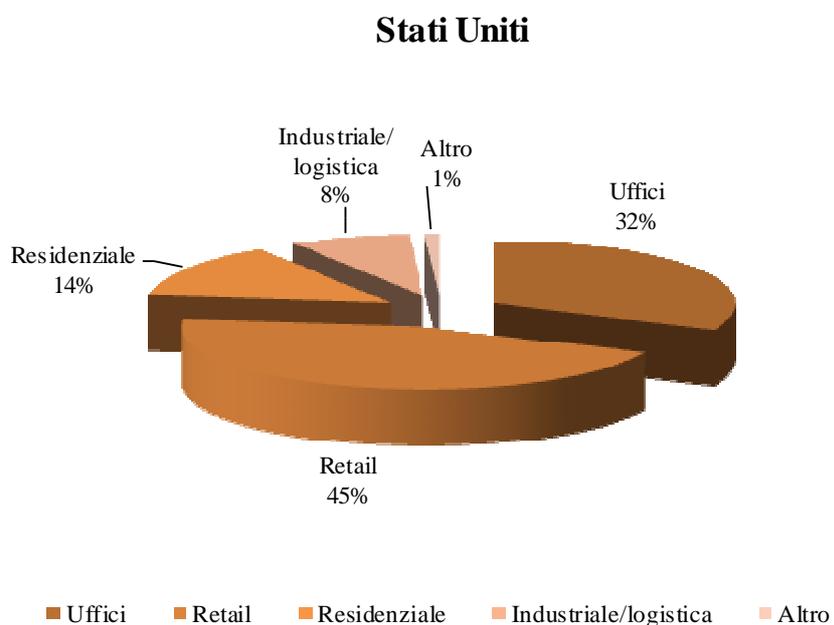
Fonte: Commercial Property Executive e interviste alle società

Tavola 17

Suddivisione degli spazi gestiti per conto terzi dalle società di Property Management



* Rappresenta la media di Regno Unito, Francia e Germania



Fonte: elaborazione su dati Commercial Property Executive e interviste agli operatori

Nonostante la recente formazione di alcune associazioni di categoria e i tentativi di maggiore strutturazione del sistema, non esiste in Europa e negli Stati Uniti una normativa specifica che disciplini le caratteristiche di una struttura di Property Management e, dunque, le società si organizzano secondo le best practice internazionali.

Nei Paesi maturi l'attività di Property Management ha una struttura organizzata, flessibile e multidisciplinare. Le maggiori Property Management Companies sono composte da un elevato numero di figure eterogenee (architetti, ingegneri, legali, geometri, amministrativi, fiscalisti, call centre, front office, back office), che devono essere in grado di coprire tutte le problematiche e le esigenze che si possono manifestare nel ciclo di vita degli immobili.

Tra i fattori critici di successo c'è il supporto di un sistema informativo sofisticato, in grado di fornire un costante flusso di informazioni con l'obiettivo di assicurare una stretta connessione tra i vari settori coinvolti nel processo e di raggiungere un elevato grado di automatizzazione, che comporta forti risparmi in termini di tempo, costi e risorse umane. Inoltre, l'efficienza dei sistemi informatizzati e di reportistica permettono di monitorare costantemente le performance e fissare i benchmark.

In generale, le grandi società leader, che hanno uffici in tutto il mondo e sono in grado di offrire una vasta gamma di servizi per tutti i segmenti di mercato, hanno una struttura centralizzata, più o meno consistente, e un elevato numero di uffici regionali e consulenti esterni. Infatti, la visione strategica globale non può prescindere da una conoscenza approfondita dei mercati locali, che presentano caratteristiche profondamente diverse e richiedono soluzioni differenziate. La capacità di avere al proprio interno ampie competenze e una rete esterna complessa permette alle società globali di offrire un'ampia gamma di servizi flessibili, su misura.

Le maggiori società prevedono, dopo due o tre mesi di mandato, la predisposizione di un asset plan che presenta la valutazione degli aspetti e delle problematiche di uno specifico edificio o patrimonio e i suggerimenti per la modifica delle soluzioni strategiche e tattiche. L'efficacia dell'attività di Property Management, quindi, è strettamente legata alla qualità della collaborazione da parte dell'Asset Management della società cliente.

Al centro del business delle società di Property Management c'è la relazione tra proprietario e affittuario, che ha un impatto fondamentale sulla performance degli immobili e quindi sul valore e sull'appetibilità degli stessi. In particolare, le società di Property Management si concentrano su tre aree della performance immobiliare:

- ~ spazio fisico, attraverso l'assistenza costante per la soluzione dei problemi dei proprietari, cercando di aumentare l'efficienza e minimizzare il danno agli affittuari

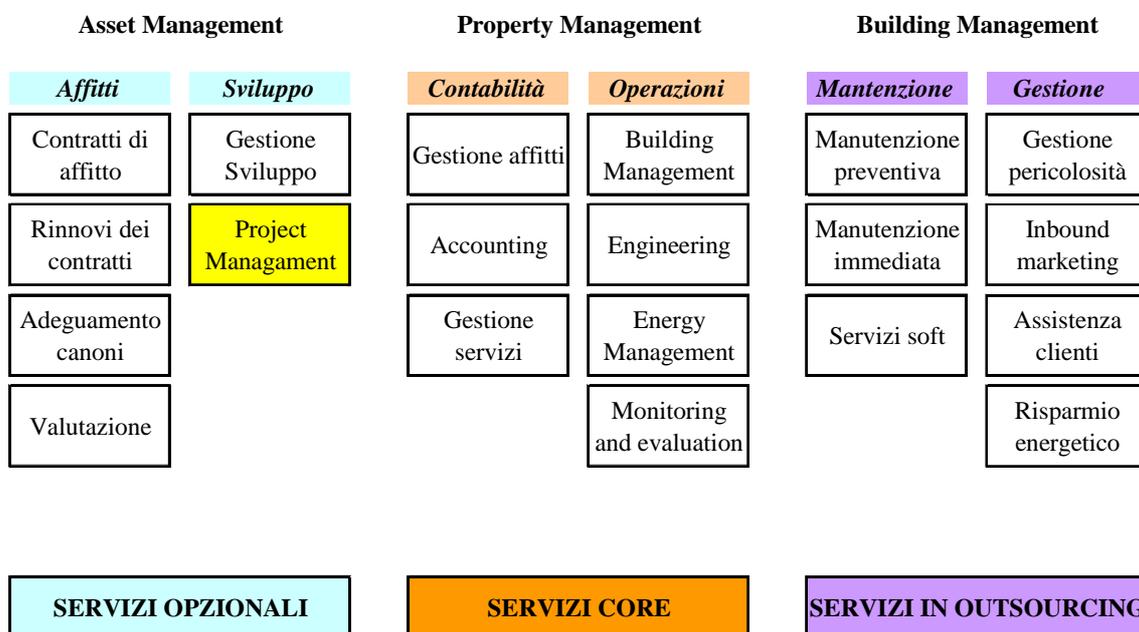
- ~ relazione con gli affittuari, non solo nei momenti di rinnovo e scadenze ma attraverso il coinvolgimento degli inquilini con scambio costante di informazioni e frequenti feedback
- ~ building brand, attività finalizzata al miglioramento dell'immagine dell'immobile, che incide fortemente sul business degli affittuari, attraverso il costante confronto con proprietà analoghe.

L'obiettivo è di ridurre al minimo il turnover degli inquilini, che incide sui ritorni non solo per la perdita dei canoni ma anche per i costi legati all'insediamento di un nuovo inquilino. L'obiettivo è perseguito attraverso l'identificazione delle problematiche relative agli spazi in rapporto alle esigenze degli occupanti e alla definizione della strada migliore per soddisfare le nuove esigenze senza pregiudizio per i ritorni del proprietario.

Tuttavia, le attività specifiche comprese nelle competenze del Property Management hanno confini mobili e vengono interpretate in modo diverso a seconda dei Paesi e delle singole società, anche perché la domanda è in continua evoluzione e richiede soluzioni sempre più personalizzate.

Nel **Regno Unito** la maggior parte delle società leader basa la propria strategia sulla costituzione di un team professionale di volta in volta diverso, che fa capo alla struttura centralizzata. E' sempre più diffusa l'applicazione del cosiddetto Remit Process Model, che prevede che i macroprocessi più importanti rientrino nell'attività di Asset e Property Management. Da questo modello deriva una lunga serie di varianti, a seconda delle esigenze specifiche, anche perché in molti casi alcune competenze sono trasversali o vengono gestite in modo diverso.

Tavola 18
Remit Process Model nel Regno Unito



Fonte: ReMark

Per quanto riguarda la suddivisione del controllo strategico su specifiche aree, si sono affermati tre modelli prevalenti di outsourcing:

1. modello convenzionale
2. modello gestito
3. modello process-based

Nel caso di patrimoni di grandi dimensioni o specializzati, come centri commerciali o trophy asset nel comparto uffici, si usa suddividere i contratti di outsourcing in sottosettori, visto che si tratta di casi in cui è necessaria la presenza di Property Manager altamente specializzati.

1. Metodo convenzionale

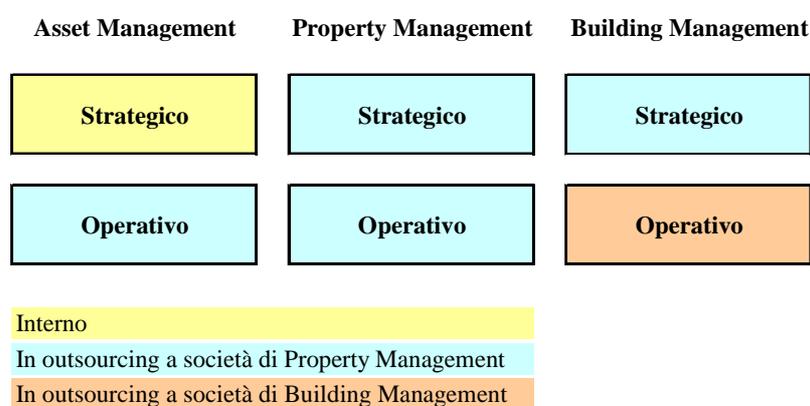
Il metodo convenzionale prevede che l'Asset Management strategico sia gestito internamente mentre tutte le altre attività siano affidate in outsourcing. In questo modo le attività di acquisizione, vendita e predisposizione dei piani strategici sono interne, mentre le funzioni amministrative e gestionali di base, i processi di controllo, i lavori di ristrutturazione, il Building Management e le attività legate alla scadenza e al rinnovo dei contratti sono affidate a Property Manager esterni.

Le Property Management Companies avranno al loro interno, a tempo pieno o parziale,

i Building Manager per la parte strategica, mentre le operazioni di manutenzione e controllo saranno subappaltate a specialisti del settore.

Secondo questo modello, le funzioni operative di Asset Management, quali gestione degli affitti e revisione dei canoni, sono date in outsourcing a società specializzate ma sempre con il coordinamento del Property Manager, con il vantaggio che si restringe l'interfaccia nei confronti del proprietario a un unico interlocutore.

Tavola 19
Modello convenzionale



Fonte: ReMax

2. Modello gestito

Secondo questo modello le attività strategiche di Asset, Property e Building Management sono gestite in-house, mentre gli aspetti tattici sono affidati in outsourcing a società specializzate in ogni settore.

Questo modello risulta complesso in quanto può coinvolgere un elevato numero di fornitori di servizi e comporta spese generali di gestione elevate, ma ha il vantaggio di garantire il reperimento di competenze altamente specializzate.

Tavola 20
Modello gestito

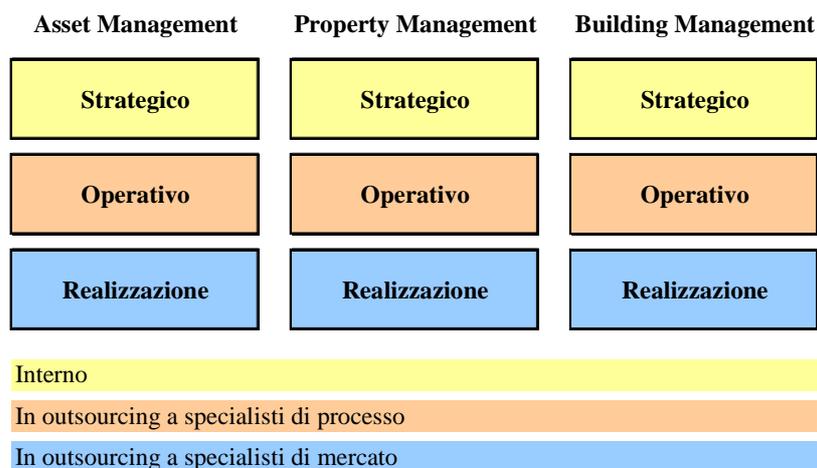


Fonte: ReMax

3. Modello process-based

Il modello process-based suddivide le aree funzionali tra quelle che dipendono dal processo e quelle che dipendono dalle competenze. Ne consegue che il proprietario/investitore mantiene il controllo strategico ma affida in outsourcing le attività gestionali al Property Management, la cui attività sarà di coordinare le risorse attivate ad hoc, mentre la realizzazione delle operazioni sarà esternalizzata a specialisti di mercato. Questo modello offre al cliente il vantaggio di un'unica interfaccia, ma lo svantaggio di dover cedere ampio controllo operativo a terzi.

Tavola 21
Modello basato sul processo



Fonte: ReMax

A differenza del Regno Unito in **Germania** prevale una netta separazione tra le funzioni di Asset e Property Management, in quanto la tendenza è verso un alto livello di specializzazione. All'Asset Management spetta la gestione strategica, legata a una visione d'insieme del mercato a prescindere dalle condizioni operative di ciascun immobile, mentre al Property compete la funzione operativa, che include servizi specialistici organizzati in modo orizzontale per la gestione di tutta la filiera immobiliare.

In Germania, è elevato il numero di società di Property Management specializzate nel settore residenziale, visto che una specificità del mercato tedesco è costituita proprio dalle dimensioni del settore abitativo e dallo sviluppo del mercato locativo. Tale assetto strutturale dipende dalla tradizionale vocazione dell'economia e del mercato immobiliare tedesco, caratterizzato da una grande mobilità nell'ambito del mercato del lavoro e una bassa propensione all'acquisto dell'abitazione.

Spesso le transazioni dei grandi proprietari coinvolgono un elevato numero di unità distribuite in un ampio numero di città, che prevedono il coinvolgimento di uno staff gestionale composto da centinaia di persone e migliaia di inquilini, ognuno con le sue caratteristiche e problematiche.

In un'ottica di investimento reddituale, e non più patrimoniale, al centro delle strategie di portafoglio di proprietari viene posto l'inquilino, che diventa l'elemento centrale di una strategia di valorizzazione finalizzata alla generazione di cassa.

Per l'efficienza gestionale e organizzativa le società leader tedesche sono dotate di efficaci sistemi IT e di un'efficiente "macchina" sul territorio, visto che l'esigenza di stabilire un rapporto diretto con migliaia di famiglie comporta la necessità di disporre di un sistema di comunicazione sofisticato, capace di indirizzare in tempi brevi le richieste e soprattutto di attivare gli interventi rapidamente, valutare le responsabilità, ad esempio in tema di assicurazioni, definire la capienza di budget e gestire tutto il ciclo passivo.

La maggior parte delle società di Property Management dispone di personale diretto in prossimità degli immobili al fine di portare avanti una gestione amministrativa efficiente per ogni singolo edificio, con un impatto significativo sul business plan degli investitori e sui flussi di cassa, sia in entrata che in uscita. Questo modello è applicabile con successo in Germania soprattutto per le opportunità offerte dal sistema del Minijob, che prevede contratti flessibili che consentono una presenza su tutto il territorio per un numero di ore limitato della settimana di personale tecnico.

La normativa del Minijob, che prevede una remunerazione massima di 450 euro al mese per un impegno di quindici ore settimanali e esenzione fiscale, è stata introdotta circa dieci anni fa per far fronte all'aumento della disoccupazione in Germania. Tuttavia, la legge è fortemente contestata dai sindacati in quanto difficilmente si traduce in una

normalizzazione dei contratti di lavoro. La norma, dunque, pur presentando alcuni vantaggi, sarebbe di difficile applicazione in Italia in quanto rischierebbe di aggravare il problema della precarietà, che rappresenta già una delle maggiori criticità nel nostro mercato del lavoro.

L'esempio tedesco, che pone al centro l'immobile e il conduttore, evidenzia come l'obiettivo del Property Management sia la massima valorizzazione del patrimonio non solo in occasione delle operazioni di riqualificazione e riposizionamento sul mercato, ma nella gestione quotidiana.

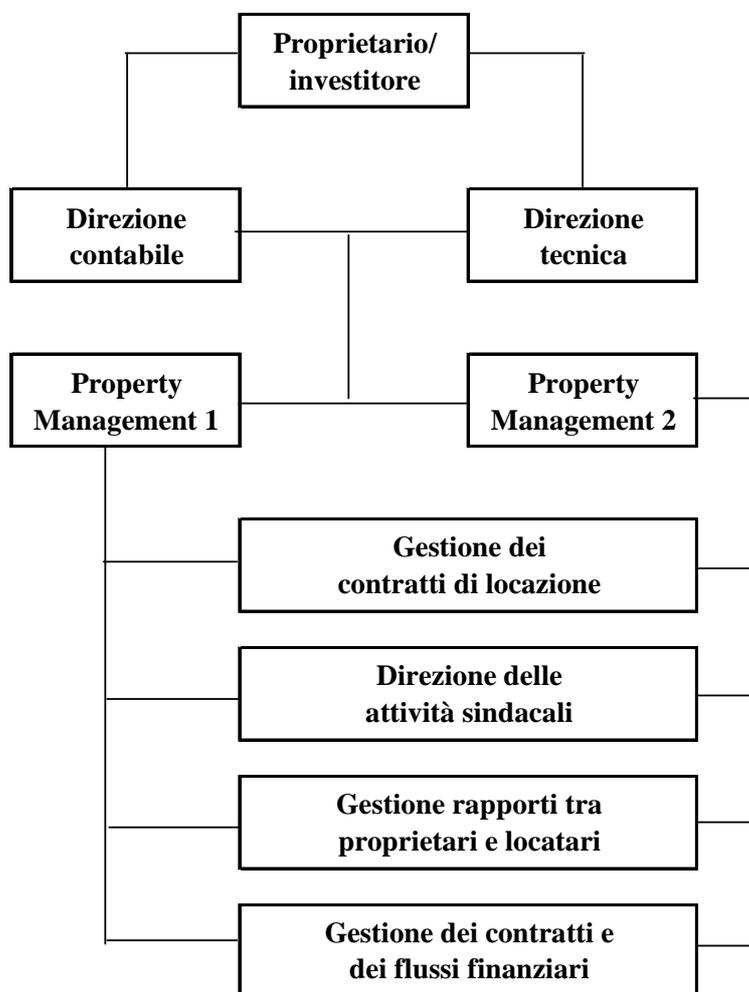
In **Francia** il mercato del Property Management è maggiormente frammentato, in quanto la scelta dei proprietari, nella maggior parte dei casi, è di affidarsi a due o tre Property Manager per suddividere non solo il portafoglio ma anche il ciclo delle attività. La scelta ricade sulle società che sono in grado di effettuare proposte innovative per apportare valore aggiunto agli attivi. Per le società di servizi, che nella maggior parte dei casi operano nel settore terziario, risulta fondamentale differenziarsi attraverso un'offerta trasversale flessibile e altamente qualitativa caratterizzata da una forte personalizzazione delle offerte.

La maggior parte delle società propone servizi su misura per rispondere alle diverse esigenze dei proprietari e adeguarsi alla loro strategia di investimento. Il cliente non ricerca il prezzo basso ma piuttosto il "value for money" e quindi le società offrono servizi di base e servizi opzionali. Si tratta, ad esempio, di due diligence tecniche e locative, della garanzia di risultato, dell'accompagnamento per il rinnovamento degli immobili, della messa in atto di un portale di informazione o della contabilità corporate delle società portatrici di attivi.

Le società leader si sono dotate di una governance più strutturata, con una direzione contabile e una direzione tecnica di alto livello a cui fanno capo tutte le organizzazioni regionali e specialistiche collegate.

Tavola 22

Modello organizzativo prevalente tra le società di Property Management in Francia



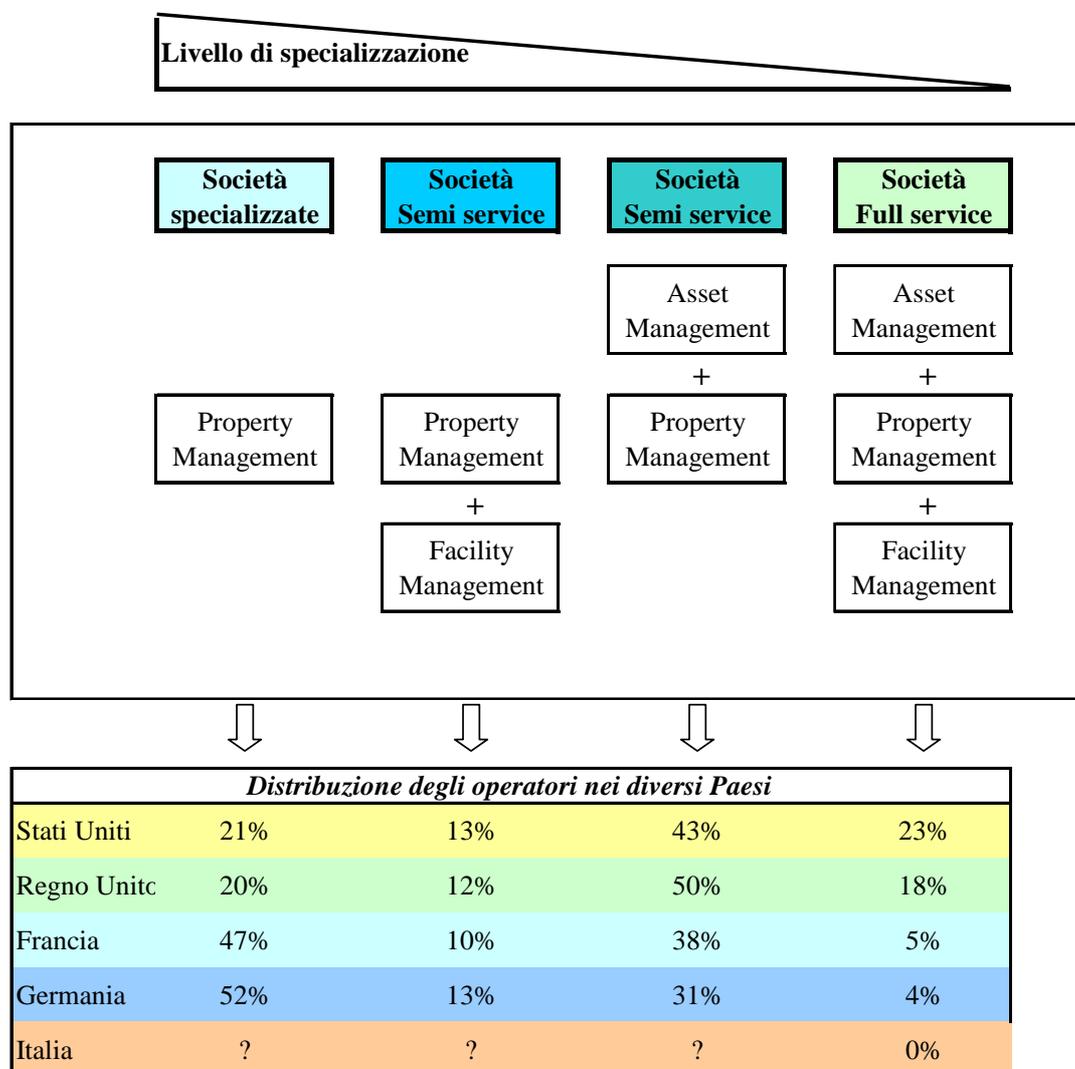
Fonte: interviste alle società

A prescindere dalle differenze organizzative tra i diversi Paesi la tendenza è verso una sempre maggiore integrazione tra servizi di Property, Asset e Facility Management, con l'obiettivo di arrivare ad applicare il modello full-service, rappresentato da una equilibrata integrazione tra i tre servizi nell'ambito della stessa struttura. Rispetto agli altri modelli è più agile, soprattutto perché proprietari e affittuari hanno il vantaggio di riunire tutte le problematiche economiche, tecniche e infrastrutturali in un solo contratto.

Il modello delle società full-service è già estremamente diffuso negli **Stati Uniti**, dove quasi un quarto delle società ha raggiunto un elevato grado di integrazione, mentre è ancora poco diffuso in Europa. Più avanti rispetto agli altri Paesi è il Regno Unito, dove è full-service il diciotto per cento di società, mentre la percentuale non supera il cinque per cento in Francia e Germania, dove la quota più elevata di società di Property Management continua a offrire un servizio specializzato. Più avanzata l'integrazione tra Asset e Property Management. In Italia non esistono ancora società full-service.

Tavola 23

Livello di specializzazione delle società di Asset, Property e Facility Management



Fonte: *International Journal of Technology Management*

Tra le funzioni innovative del Property Management è compresa quella di pianificazione strategica, intesa come programmazione in un'ottica di medio-lungo periodo, che richiede la presenza di una serie di figure professionali che spaziano dagli economisti, ai legali, agli specialisti di mercato. Si tratta di una funzione presente già da tempo nella maggior parte delle società statunitensi, mentre in Europa si è affermata più tardi ma si sta diffondendo rapidamente e ormai è presente all'interno di quasi tutte le società leader britanniche e, in qualche caso, anche francesi e tedesche.

Nel nuovo scenario del Property Management la pianificazione rappresenta uno degli elementi chiave dell'organizzazione perché permette di prevedere le problematiche funzionali, tecniche e operative che possono insorgere, pianificando in anticipo i cambiamenti che potrebbero rivelarsi utili per l'organizzazione interna ed esterna e intervenendo in modo più rapido ed efficiente rispetto alla concorrenza.

Le società leader pongono attenzione specifica al costante aggiornamento delle risorse umane. Negli Stati Uniti molte strutture hanno costituito una partnership, costante nel tempo o limitata alla realizzazione di uno specifico progetto, con Master Connection Associates. Si tratta di una società privata di servizi che aiuta le organizzazioni di Property Management a migliorare il business process, la motivazione delle risorse umane, l'orientamento al risultato e, dunque, la performance complessiva dell'attività gestionale, attraverso obiettivi concreti e un controllo costante dei risultati.

I sistemi di valutazione dei risultati sono soggetti a costante evoluzione e, anche in questo campo, le società leader statunitensi sono all'avanguardia. In molti casi i sistemi sono gestiti da società esterne indipendenti o controllate dal gruppo, il cui incarico è anche di elaborare software di gestione ad hoc per l'attività quotidiana dei clienti. Ad esempio, Cbre affida l'attività di controllo a Leverage Econometric Advisors, società indipendente di ricerca, facente capo al gruppo. Si tratta di una piattaforma analitica globale finalizzata a sviluppare soluzioni su misura per ogni singolo cliente attraverso sistemi di data processing, analisi e servizi di Advisory.

Attorno alla figura del Property Manager ruotano servizi come la **Due Diligence** e il **Building Management**. La Due Diligence è un'attività di analisi finalizzata ad identificare la reale situazione dell'immobile dal punto di vista tecnico, amministrativo e giuridico, attraverso la raccolta di dati documentali e rilievi fisici, come premessa di un processo di acquisizione, dismissione, gestione o valorizzazione di un patrimonio.

La Due Diligence non deve essere intesa solo come completezza documentale o regolarità dell'immobile, ma come identificazione dell'utilizzo ottimale di ogni bene, evidenziando le potenzialità urbanistiche e la coerenza delle destinazioni d'uso con la domanda in evoluzione. E' un'attività di advisory che propone alla proprietà soluzioni ad hoc, come presupposto per promuovere l'azione di valorizzazione.

Le decisioni circa la gestione interna o l'esternalizzazione delle attività di Due

Diligence sono strettamente legate alle scelte strategiche della Property Company e non esiste una regola generale in nessuno dei Paesi considerati. In linea generale le società importanti hanno al proprio interno una struttura dedicata, piuttosto snella, che riferisce direttamente alla direzione, mentre costituiscono partnership con società esterne per la gestione di progetti particolarmente complessi o che richiedono competenze altamente specializzate, dal punto di vista sia dei contenuti che di conoscenza dei mercati locali. Il coordinamento delle attività di Due Diligence spetta al Property Management e non all'Asset Management, trattandosi di attività operative.

Il Building Management comprende gli interventi tecnici che assicurano la preservazione del valore del bene e la continuità del reddito da locazione. Rappresenta lo strumento operativo del Property Management, dal momento che si occupa del funzionamento della struttura e degli impianti dell'edificio indipendentemente dallo stato d'uso e dall'occupazione. L'obiettivo è generalmente quello di organizzare una manutenzione programmata, che riesca a mantenere nel tempo la conformità dell'immobile agli standard previsti di efficienza e sicurezza. Il mandante è la proprietà, distinguendosi dal Facility Management che serve l'utilizzatore finale.

In **Francia** e **Germania** è piuttosto elevato il grado di outsourcing delle funzioni di Building Management, perché il settore richiede un livello di informatizzazione sempre più sofisticato, con sistemi di controllo per la gestione integrata di tutte le funzioni tecnologiche, che spesso vanno al di là delle competenze dei Property Manager. Tuttavia, la funzione di coordinamento e controllo è sempre interna.

Invece, le maggiori società leader **inglesi** e soprattutto **statunitensi** hanno sviluppato sistemi informatizzati per la gestione integrata delle funzioni amministrative e tecniche, facendo rientrare il Building Management a pieno titolo tra le funzioni interne di Property Management.

5.3 Facility Management

Il ricorso all'esternalizzazione dei servizi no-core, sempre più massiccio nell'ultimo ventennio, ha favorito la nascita del settore del Facility Management, che rappresenta la risposta più evoluta per il controllo dei costi legati alla gestione degli immobili.

Il Facility Management rappresenta l'insieme delle attività volte alla gestione ottimale di tutti i servizi per singoli edifici o patrimoni immobiliari, partendo dalle specifiche esigenze dell'utente. È un approccio multidisciplinare di progettazione, pianificazione e gestione integrata e coordinata di tutti i servizi no-core a supporto delle attività strategiche core e necessarie al funzionamento efficiente di un'organizzazione.

Il Facility Manager ha come committente l'utilizzatore mentre non fornisce servizi alla proprietà. Si interfaccia con il Building o Property Management incaricati della

proprietà. I vantaggi strategici dei servizi integrati di Facility Management hanno triplice natura:

- ~ organizzativa, permettendo al committente di concentrarsi sul proprio core business, di razionalizzare le risorse umane con la garanzia contrattuale dei risultati
- ~ operativo-gestionale, con la possibilità di scelta del servizio più adeguato alle esigenze del committente, maggiore flessibilità, garanzie negli standard qualitativi e nei tempi di intervento
- ~ economico-finanziaria, attraverso la contrazione dei costi amministrativi e degli investimenti fissi, un maggiore controllo delle spese, gradualità dei costi e degli interventi secondo le esigenze aziendali. Un recente studio americano ha quantificato in una media del 15-20 per cento il risparmio ottenibile attraverso l'esternalizzazione dei servizi di Facility Management.

Nonostante gli sforzi delle principali associazioni di settore, come Ifma e Bifm, una definizione chiara e puntuale del mercato del Facility Management risulta complessa in quanto si tratta di un insieme di attività definite per sottrazione rispetto al core business delle imprese. Inoltre il settore presenta la naturale tendenza ad allargare progressivamente i confini del raggio d'azione. Si può dunque delineare un nucleo di attività di Facility Management, i cui confini si possono estendere di volta in volta a un ventaglio molto più ampio di servizi a seconda delle esigenze specifiche del cliente.

L'integrazione di attività anche molto diverse tra loro comporta notevoli difficoltà di classificazione anche sul piano statistico, visto che attività trasversali a diversi comparti comportano la tendenza a comprendere sotto una sola insegna imprenditoriale una molteplicità di servizi. Ne discende che gli operatori del Facility Management vengono classificati nei diversi settori sulla base della principale attività svolta oppure in base al comparto di provenienza e risultano pertanto "mascherati" all'interno di tali settori.

Rientrano nei servizi di Facility Management soltanto i servizi per conto terzi, che rappresentano una media di oltre la metà di tutta l'attività di Facility Management svolta in Europa, con punte dell'ottanta per cento nel Regno Unito e ancora superiori negli Stati Uniti, dove sono più frequenti i casi di outsourcing totale integrato.

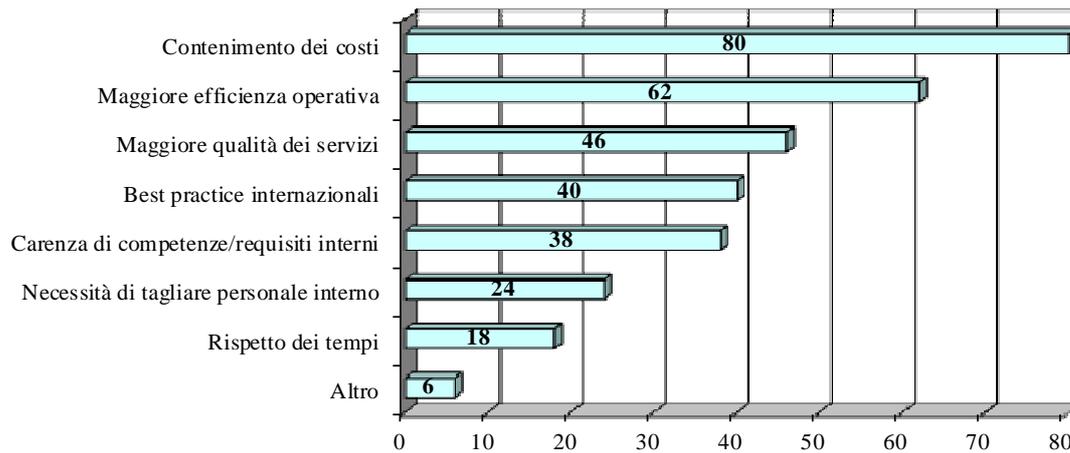
Si prevede un forte aumento delle dimensioni dei principali mercati nei prossimi anni poiché il mercato si sta gradualmente spostando verso l'esternalizzazione totale dei servizi e la competizione si gioca sulla capacità delle società di passare dalla pura erogazione del servizio all'integrazione dei servizi.

Il contenimento dei costi è la prima ragione che sostiene la tendenza alla esternalizzazione dei servizi, ma il perseguimento di maggiore efficienza e qualità acquisiscono sempre maggiore peso.

Tavola 24

Motivazioni per l'esternalizzazione dei servizi di Facility Management

(% delle risposte)



Fonte: Sondaggio Epa tra 150 società di Facility Management negli Stati Uniti e in Europa (2013)

L'attività di Facility Management è nata e si è sviluppata negli **Stati Uniti**, dove il mercato è particolarmente evoluto, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo. Si calcola che il giro d'affari dei servizi per conto terzi sia di oltre 160 miliardi di dollari con un'occupazione di oltre 800mila persone. Si prevede un'ulteriore crescita di almeno il dodici per cento entro la fine del decennio.

Le società leader negli Stati Uniti sono sia locali che internazionali, visto che i principali operatori europei considerano estremamente attrattivo il mercato americano soprattutto per le sue dimensioni. Nella maggior parte dei casi gli operatori europei hanno impostato la propria strategia competitiva negli Stati Uniti concentrandosi su un singolo segmento, come Iss sui servizi di pulizia o Sodexo sul catering. In totale quattro dei primi dieci operatori sono stranieri. Inoltre è in aumento la concentrazione, visto che il peso delle dieci società leader supera il 63 per cento. Negli Stati Uniti hanno sede anche le tre società leader a livello globale, Johnson Control, Jll and Cbre.

Il **Regno Unito** è stato il primo Paese europeo ad importare i principi e la logica del Facility Management dagli Stati Uniti all'Europa, essendo ancora oggi il mercato

caratterizzato da maggiori dimensioni e maturità. Si calcola un fatturato di oltre 30 miliardi di euro e un'occupazione diretta di quasi 180mila persone. Le previsioni sono di una crescita intorno al sei per cento nel prossimo biennio.

Il mercato inglese mostra una notevole concentrazione dell'offerta, visto che il fatturato delle dieci società è pari al 66 per cento del giro d'affari del settore. Il mercato è dominato da aziende nazionali, ma alcuni grandi operatori stranieri, quali la francese Sodexo e la danese Iss stanno acquisendo un maggiore peso competitivo nel Regno Unito.

Il mercato britannico è dominato dai grandi operatori, che tendono a consolidare progressivamente la propria leadership attraverso fusioni e acquisizioni di operatori più piccoli presenti su mercati o aree strategiche. D'altra parte esiste ancora spazio competitivo per le aziende piccole, molto specializzate o di nicchia.

Nel Regno Unito le attività che rientrano nell'ambito del Facility Management sono classificate in due grandi gruppi, che si affiancano alla parte puramente gestionale:

- ~ hard services, che includono manutenzioni edili, conduzione e manutenzione di tutti gli impianti, energy management, manutenzione del verde interno ed esterno, gestione e smaltimento dei rifiuti
- ~ soft services, che comprendono servizi quali pulizie delle aree interne ed esterne, servizi di sicurezza, reception, ristorazione, traslochi interni, servizio di posta, gestione della flotta auto.

Il mercato **tedesco**, con un fatturato intorno a 37 miliardi di euro e un'occupazione di oltre 150mila persone, si presenta come una realtà ancora frammentata, in cui coesistono un elevato numero di fornitori di piccole e medie dimensioni accanto a grandi società sia nazionali che estere. Tale frammentazione è confermata dalla scarsa concentrazione dei volumi, visto che i primi dieci operatori concentrano solo il 21,9 per cento del fatturato totale.

L'insieme di attività comunemente considerate afferenti alla sfera del Facility vengono distinte in tre aree:

- ~ infrastrutturale, che include pulizie di aree interne ed esterne, servizi di sicurezza, reception, ristorazione, manutenzione del verde interno ed esterno, traslochi interni, servizio di posta, gestione della flotta auto, gestione e smaltimento dei rifiuti
- ~ tecnica, che include progettazione e costruzione, manutenzioni strutturali e edili, manutenzione impiantistiche, energy management
- ~ commerciale, che include property management, contabilità immobiliare, due diligence e altre attività legate alla compravendita immobiliare, housing management e gestione contratti.

Le principali società operanti nel mercato tedesco del Facility Management appartengono alle aree infrastrutturale e tecnica. Il mercato è ancora dominato da aziende nazionali. Infatti, a differenza di quanto avviene in altri Paesi europei, società straniere come Iss o Sodexo, seppure ben introdotte sul mercato, non compaiono ai primi posti della classifica.

Sono in atto processi di consolidamento, dovuti al crescente livello di competizione e all'elevato costo del lavoro. Le strategie di diversificazione vengono implementate principalmente attraverso acquisizioni ad hoc di aziende o di rami d'azienda, perché la pressione competitiva rende difficoltosa la crescita interna delle società di Facility Management e richiede lo sfruttamento di sinergie derivanti da un portafoglio di dimensioni rilevanti. Tuttavia anche sul mercato tedesco continuano a esistere numerosi fornitori di piccole dimensioni.

Il valore del mercato in **Francia** è di 26,5 miliardi di euro e impiega circa 92 mila persone. Le principali società di Facility Management operano prevalentemente nelle aree tecnico-energetica e infrastrutturale. Il mercato francese vede la coesistenza di grandi realtà soprattutto nazionali, che hanno una posizione rilevante anche nei più importanti mercati europei, e molti fornitori di piccole e medie dimensioni, che servono piccoli clienti o agiscono da sub-appaltatori per le imprese grandi. La somma dei fatturati dei primi dieci operatori del mercato francese è pari a circa il 52,5% del mercato totale. Tra le società leader francesi c'è Sodexo, il cui fatturato globale è al quarto posto del mondo. La società guida la classifica mondiale per quanto riguarda i servizi soft.

In Francia la percentuale di esternalizzazione dei servizi è inferiore rispetto a Stati Uniti, Regno Unito e Germania, anche se la tendenza all'outsourcing non sembra dipendere dalle dimensioni dell'azienda, ma dal settore di attività. E' elevata per i servizi afferenti alle aree tecnica e infrastrutturale, mentre è bassa per l'area commerciale.

In Francia convivono differenti interpretazioni dei termini tipici della disciplina. Comunemente si usa attribuire all'espressione americana "Facility Management" il significato di servizi esternalizzati, mentre si segue l'espressione inglese "Facilities Management" per indicare i servizi forniti in-house con una struttura interna.

I servizi di Facility Management si dividono in due categorie principali:

- ~ servizi all'immobile (manutenzioni, climatizzazione, space management, traslochi, gestione del verde, igiene ambientale, guardiania, sistemi di sicurezza, gestione dei rifiuti e gestione amministrativa, assicurativa e fiscale)
- ~ servizi ai dipendenti (posta, archivi, telefonia, trasporti e logistica, reception, riproduzione documentale, gestione viaggi e ristorazione).

In **Italia** non ci sono dati ufficiali ma le stime più accreditate calcolano il valore del mercato in outsourcing intorno a 14,5 miliardi di euro con 128mila addetti. Si tratta di

un mercato abbastanza frammentato, dominato da un certo numero di grandi aziende, sia italiane che straniere, con numerosi operatori più piccoli, soprattutto italiani. Il processo di consolidamento è ancora inferiore rispetto agli altri Paesi, visto che le prime dieci società concentrano il 32,5 per cento del mercato totale. Anche in termini assoluti l'Italia è arretrata, perché il giro d'affari delle attività di Facility Management è meno della metà rispetto alle tre nazioni europee leader.

Il mercato italiano presenta importanti opportunità di sviluppo non solo quantitativo ma anche qualitativo, anche perché sono ancora poco diffuse soluzioni che all'estero si sono già affermate da tempo. Un esempio è rappresentato dagli uffici temporanei offerti da alcune società europee. Regus ha da tempo introdotto il concetto di Business Centre temporaneo, ma fino ad ora nelle principali città italiane ce ne sono una decina, mentre se ne contano circa sessanta in Francia, 170 in Germania e oltre trecento nel Regno Unito.

Tavola 25

I primi dieci operatori di Facility Management in Europa e negli Stati Uniti

(fatturato, milioni di euro, 2014)

Francia		
1	Dalkia	3.760
2	Cofely	2.600
3	Icade	1.598
4	Sodexo	1.500
5	Iss	1.252
6	Compass	1.100
7	Vinci Facilities	720
8	Sodexo Entreprises	554
9	Spie	415
10	Nexity Services	412
Totale		13.911

Germania		
1	Db Services	1.297
2	InfraServ Hoechst	1.000
3	Bilfinger Berger Facility Services	928
4	Strabag Property & Facility Services	881
5	Dussmann	879
6	Voith Industrial Services Holding	758
7	Wiasg Service Holding	703
8	Hochtief Facility Management	667
9	Zehnacker Gruppe	579
10	Ske Group	446
Totale		8.138

Italia		
1	Manutencoop	974
2	Cofely	625
3	Siram	591
4	Consorzio Nazionale Servizi	583
5	Gruppo Coopservice	525
6	Sodexo	421
7	Compass Group	419
8	Dussmann Service	232
9	Gemmo	176
10	Romeo Gestioni	161
Totale		4.707

Regno Unito		
1	Carillon Support Services	3.434
2	Serci	3.255
3	Compass	2.685
4	Mitie	1.962
5	Sodexo	1.662
6	Mab Construct Uk	1.476
7	Rentokil Initial	1.464
8	Ws Atkins	1.432
9	Interserve Facilities Services	1.340
10	Iss	1.125
Totale		19.835

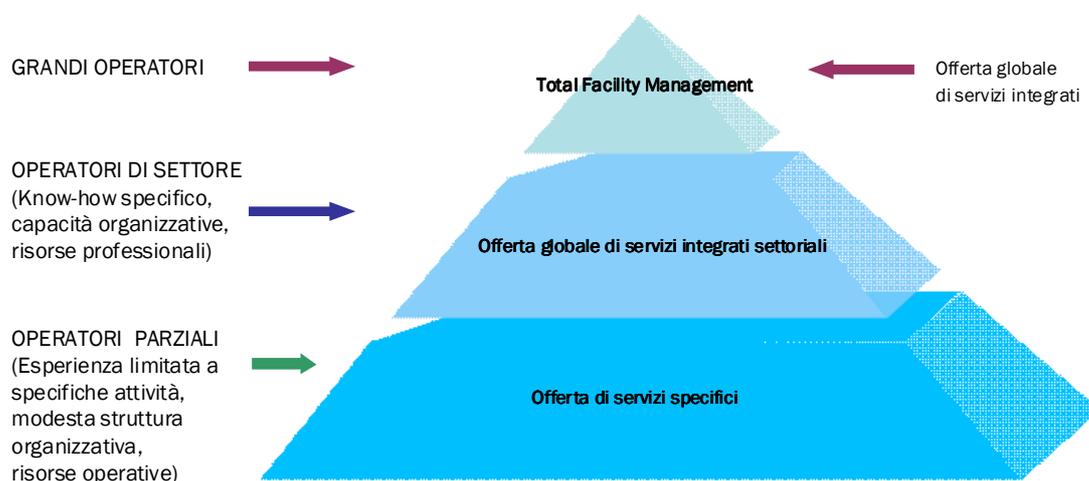
Stati Uniti		
1	Johnson Controls	36.900
2	Hines Facility Management	22.000
3	Aramark Corporation	13.050
4	Sodexo	7.750
5	Cbre Group	5.280
6	Abm Industries	4.400
7	Jll	3.250
8	Emicor Group	1.760
9	Ugl Services	1.500
10	Iss	1.230
Totale		97.120

Fonte: elaborazione Ifma su dati di bilancio delle società

A prescindere dalle differenze tra i diversi Paesi, si può suddividere la strutturazione del mercato del Facility Management in tre grandi aree:

- ~ operatori parziali, in grado di offrire servizi specifici, caratterizzati da una struttura organizzativa semplice, di tipo artigianale, fortemente orientata all'operatività nei segmenti di propria competenza. Non dispongono di competenze di gestione integrata, né dimensioni e risorse per svilupparla
- ~ operatori di settore, in grado di offrire servizi integrati, disponendo di competenze organizzative e specialistiche su alcuni servizi, ma sempre contraddistinti da un sistema di conoscenze e da una dimensione organizzativa fortemente legata all'operatività immediata
- ~ grandi operatori, che rappresentano il segmento qualitativamente più elevato del Facility Management, denominato Total Facility Management. Si tratta di strutture con elevato know how manageriale a livello internazionale, dotate delle capacità di organizzare un'offerta globale di servizi utilizzando almeno in parte gli operatori di settore e parziali.

Tavola 26
La piramide del Facility Management



Fonte: Gefma

Il segmento dei grandi operatori determina la crescita qualitativa dei mercati di Facility Management. L'appartenenza alla categoria dei grandi operatori non si riferisce alle dimensioni aziendali, sebbene anche queste rappresentino un elemento qualitativo importante, ma invece alle capacità di organizzare, pianificare e controllare una molteplicità di servizi e, più in generale, di affrontare problemi complessi e spesso imprevedibili provenienti dalle società che hanno esternalizzato i servizi no-core .

Il punto di arrivo delle società di Facility Management, già raggiunto dalle strutture leader, soprattutto inglesi e americane, è la capacità di offrire, attraverso accordi e strategie con altri operatori del ciclo immobiliare, servizi professionali non solo di Facility, ma anche di Property e Asset Management.

Tavola 27
Offerta allargata di servizi integrati di Facility Management



Fonte: Gefma

Gli aspetti fondamentali del Facility Management sono tre:

- ~ strategico, che riguarda le decisioni relative alla politica di gestione delle facilities, che può essere interna, esterna oppure mista. Si riferisce inoltre ad aspetti quali responsabilità della gestione, mantenimento e distribuzione delle risorse da impiegare, scelta del fornitore
- ~ analitico, relativo all'analisi delle esigenze e al controllo dei risultati
- ~ gestionale-operativo, che comprende tre macroaree di servizi: all'edificio (problematiche tecniche relative alla funzionalità dell'edificio come la

manutenzione degli impianti), allo spazio (progettazione degli spazi, dei sistemi di arredo, di sicurezza) e alle persone (igiene ambientale, ristorazione, gestione documentale, vigilanza, viaggi, utility).

Mentre gli aspetti strategico e analitico riguardano attività che contribuiscono direttamente alla creazione di valore e perciò è opportuno che siano presidiate direttamente dall'azienda cliente, l'aspetto gestionale-operativo può essere svolto all'interno, completamente esternalizzato oppure condiviso.

Ne derivano quattro modelli organizzativi prevalenti:

1. Modello a Gestione Interna

In questo modello, utilizzato soprattutto dalle società di grandi dimensioni, la struttura è interna all'azienda e, a seconda dell'ambito geografico di operatività e della diversificazione tipologica dei servizi erogati il gruppo di professionisti interni può essere suddiviso in sottogruppi o centri di costo.

Il team interno si occupa degli aspetti di gestione e programmazione, che comprendono anche la pianificazione dei costi, la definizione degli investimenti e la rendicontazione dei risultati, mentre le attività operative fanno capo a operatori esterni.

Questo modello presenta diversi limiti, tra cui:

- mancanza di una visione globale e dettagliata dello stato di sedi e degli impianti
- difficoltà nel coordinamento dei singoli soggetti che operano presso le diverse sedi, nelle fasi operative, di controllo e di feedback
- progressivo calo di produttività dei professionisti che fanno parte del team di lavoro che, in alcune recenti ricerche è attribuito alla ciclicità delle attività svolte quotidianamente e a fattori psicologici che portano a considerare il ruolo delle proprie attività secondario rispetto a quello delle attività core.

Il modello è stato superato nel Regno Unito e negli Stati Uniti, mentre è ancora diffuso in alcuni Paesi europei, tra cui la Germania. In molte grandi aziende tedesche esiste un Facility Department centralizzato, considerato un centro di costo, raramente un centro di profitto.

2. Modello Management Agent

Si tratta di un'evoluzione del modello a gestione interna, attraverso una modifica delle caratteristiche organizzative finalizzata ad affrontare con maggiore efficienza temi diversificati che richiedono conoscenze estese e approfondite su un ampio numero di aspetti tecnici e normativi.

All'ufficio di gestione immobiliare vengono affiancate le figure di uno o più consulenti, che mettono a disposizione conoscenze specializzate sui temi che, di volta in volta si rendono necessari. Il ruolo del consulente, in base a quanto concordato con il

responsabile dell'ufficio interno, può arrivare a organizzare e gestire i processi di coordinamento dei fornitori esterni e ottimizzazione dei processi di gestione, anche se il ruolo delle risorse interne resta centrale.

Questo modello presenta il vantaggio di garantire una maggiore qualità dei servizi, mentre lo svantaggio è rappresentato dall'incremento dei costi dovuti all'affiancamento di una nuova figura.

3. Modello Management Contractor

Il modello di gestione interna comporta per le grandi società la necessità di disporre di un team composto da un considerevole numero di professionisti. La crisi economica ha reso necessario ottimizzare le risorse economiche e di conseguenza i diversi centri di costo e, dunque, ha comportato il progressivo superamento dei primi due modelli. Attualmente la tendenza è verso la esternalizzazione del maggior numero di servizi possibili a fornitori esterni, stipulando accordi contrattuali che evidenziano gli obiettivi da raggiungere.

Il vantaggio è una maggiore flessibilità operativa e una riduzione dei costi, mentre le maggiori criticità derivano dalla diversificazione dei fornitori, che impongono al team interno, composto da un gruppo estremamente ristretto, difficoltà di coordinamento delle attività da svolgere e l'effettivo adempimento dei compiti nei tempi e modi condivisi. Un altro problema è rappresentato dalla difficoltà di attribuzione dei compiti tra i diversi fornitori, anche perché le competenze operative sono spesso in parte sovrapponibili.

4. Modello Total Facility Management

L'evoluzione dei modelli precedenti è il cosiddetto Total Facility Management, con cui le società decidono di investire risorse economiche e umane esclusivamente sulle attività core, individuando sul mercato del Facility Management strutture in grado di erogare non solo i servizi operativi necessari al mantenimento dell'edificio, ma anche le attività di gestione e coordinamento ad essi legati, con una totale integrazione di queste due sfere.

Il servizio diventa così "chiavi in mano", sollevando completamente il cliente dalla necessità di costituire un team di controllo e coordinamento con personale interno. Tutti i servizi legati alla manutenzione dell'immobile vengono dati in outsourcing a un unico fornitore, il quale è in comunicazione con un unico Manager interno all'azienda. Non deve necessariamente possedere specifiche competenze tecniche poiché il suo compito si limita alla verifica del rispetto del contratto che lega l'azienda ed il fornitore.

A fronte di una maggiore flessibilità e una notevole riduzione dei costi, il modello del Total Facility Management rende difficile il controllo sulle attività svolte, poiché il fornitore diventa di fatto l'unico responsabile degli immobili, incidendo fortemente su attività che hanno un impatto significativo sul core business. Gli strumenti che possono

ridurre i rischi provenienti dalla perdita di controllo sono la definizione di rigidi criteri operativi e una comunicazione costante con la società di Facility Management.

La maggior parte delle società leader è orientata verso il Total Facility Management, anche se spesso le società applicano modelli misti. Il modello ritenuto vincente dalla maggior parte degli operatori prevede che gli aspetti strategici rimangano interni all'azienda mentre quelli manageriali ed operativi siano esternalizzati. Tuttavia gli aspetti di controllo della governance restano quasi sempre interni, prevedendo una figura interna che si faccia portavoce, presso i fornitori, delle strategie di gestione patrimoniale che l'azienda intende intraprendere.

Al di là del modello applicato, risulta cruciale la capacità di concentrare i fornitori in pochi soggetti, in quanto permette di uniformare il livello di servizio e di ridurre gli aspetti burocratici della gestione e le conseguenti ripercussioni sull'impiego delle risorse per il controllo dei fornitori. Negli Stati Uniti e nel Regno Unito si è affermata la figura dello Spoc, ovvero della figura unica di riferimento. La tendenza delle società internazionali a ridurre il numero di fornitori, riducendo la complessità dell'intero processo, evidenzia il gap rispetto all'Italia, dove spesso è giudicata positivamente la segregazione delle attività tra fornitori diversi da mettere in gara per "segmenti" e non secondo logiche di integrazione. Si tratta di uno dei principali ostacoli al potenziamento del settore nel nostro Paese.

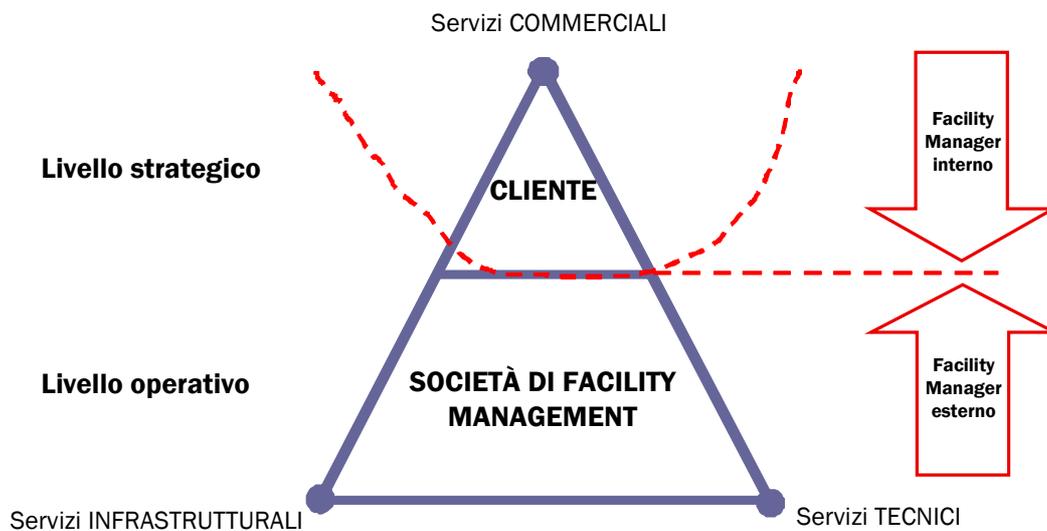
In **Germania**, il ricorso al mercato è ancora di tipo tradizionale. Si prende poco in considerazione la partnership e sono poco diffusi i contratti che prevedono un unico fornitore per più servizi. In genere vengono utilizzati più fornitori, tipicamente operatori specializzati; si stabiliscono rapporti contrattuali stabili nel tempo e con un elevato livello di controllo interno.

In **Francia** le imprese grandi, con almeno 250 addetti, hanno la figura del Direttore dei Servizi Generali, assimilabile al Facility Manager, che però non ha ancora indipendenza completa nella gestione del budget, ma passa dagli Acquisti per le autorizzazioni relative alla propria area. Riporta frequentemente al Direttore Generale, ma spesso anche alle Risorse Umane o al Finance. Il personale gestito dal Facility Department si divide in modo equilibrato tra interno ed esterno.

L'esternalizzazione dei servizi può seguire il modello input-based o output-based. Con il primo il cliente comunica alla società di Facility Management le modalità operative, indicando nel contratto tempi e modi di esecuzione suddivisi per ogni singola attività. Il secondo modello prevede che venga data al fornitore la responsabilità di raggiungere determinati obiettivi nell'ambito degli standard stabiliti dalle due parti. Tale modello è più innovativo ma riduce il controllo del committente, che quindi deve definire una struttura di controllo più complessa. Il primo modello è prevalente in Francia e in Germania, mentre gli Stati Uniti e il Regno Unito prediligono il secondo.

Il successo dell'attività di Facility Management non è tanto legato al modello quanto alla capacità di dialogo tra azienda cliente e partner fornitore, che implica che la prima abbia al proprio interno le competenze per interfacciarsi con il fornitore. Per ovviare alle carenze di professionalità specializzate interne alle aziende, le società più evolute di Facility Management hanno adottato modelli presenti da tempo in altri settori, quali la capacità di offrire personale in grado di lavorare nell'azienda.

Tavola 28
Suddivisione delle competenze tra cliente e società di Facility Management



Fonte: Frost & Sullivan

Tavola 29
L'evoluzione del Facility Management

1980	1990	2000	2010	2020
Outsourcing di un solo servizio	Automatizzazione dei servizi di FM	Partnershipo pubblico-private	Workplace Change	
		PFI	Waste Management	Sostenibilità
Outsourcing di servizi Soft	Contract Management	Energy Management	BPO	Performance ambientale
	Outsourcing di servizi Hard	Servizi IT	Contratti regionali/globali	Gestione edifici intelligenti
		Property Managent		
Costruzione del servizio	Integrazione	Facility Management completo	Management sostenibile	Workplace Management

Fonte: Frost & Sullivan

5.4 Energy Management

Negli ultimi anni l'evoluzione dei servizi non ha riguardato solo gli aspetti tecnologici e funzionali, con la predisposizione di servizi chiavi in mano, ma ha dovuto adeguarsi alle nuove esigenze in tema di sostenibilità ambientale e risparmio energetico, che rappresentano uno degli elementi prioritari delle attuali politiche mondiali ed europee.

Si tratta di uno degli aspetti più carenti del mercato italiano, che nonostante le direttive emanate negli ultimi anni dal Parlamento europeo, non è ancora riuscito a raggiungere gli standard internazionali. In Italia sono pochi i gestori dotati delle competenze specifiche richieste dalle nuove normative nel settore delle analisi energetiche che siano in grado di operare attraverso un rapporto di costante collaborazione con i conduttori.

Negli altri Paesi, invece, è ormai diffusa l'attività di Energy Management, responsabile per la conservazione e l'uso razionale dell'energia, in termini di gestione dei consumi, analisi e ottimizzazione dei contratti di approvvigionamento, definizione dei possibili interventi di efficientamento energetico e utilizzo di fonti rinnovabili. Negli Stati Uniti si stima che l'introduzione della nuova funzione sia stata in grado di ridurre i costi operativi e energetici di circa il dodici per cento annuo.

Le risorse professionali impiegate nell'area dell'Energy Management sono di alto livello, con competenze manageriali, tecniche, economico-finanziarie, legislative e di comunicazione. Il successo dell'attività di Energy Management è legato alla efficiente definizione delle responsabilità nell'ambito dell'organizzazione. La struttura più appropriata dipende da vari fattori, tra cui dimensioni della società, struttura gestionale, servizi professionali interni ed esterni.

L'Energy Management può rientrare nell'area del Property Management, del Facility Management o essere un'area indipendente. Negli Stati Uniti due terzi delle società di servizi hanno già integrato l'area dell'Energy Management nella propria struttura, anche se la tendenza è verso una sempre maggiore esternalizzazione a specialisti del settore.

La struttura di Energy Management può essere costituita da un solo professionista, un gruppo ristretto o più ampio. Tale gruppo può essere stand-alone o distribuito tra le funzioni già esistenti o per regioni geografiche. Può essere completamente interno o fare ampio uso di consulenti esterni. Le società più evolute hanno anche un Sustainability Director/area per gestire sia le problematiche energetiche che tutte le iniziative legate all'ambiente e alla sostenibilità.

Trattandosi di un settore nuovo, alcune società sono disposte a un investimento iniziale importante per strutturare dall'inizio l'area di Energy Management, mentre altre procedono a un ampliamento graduale dell'area man mano che incominciano a ottenere ritorni economici in tema di efficienza energetica.

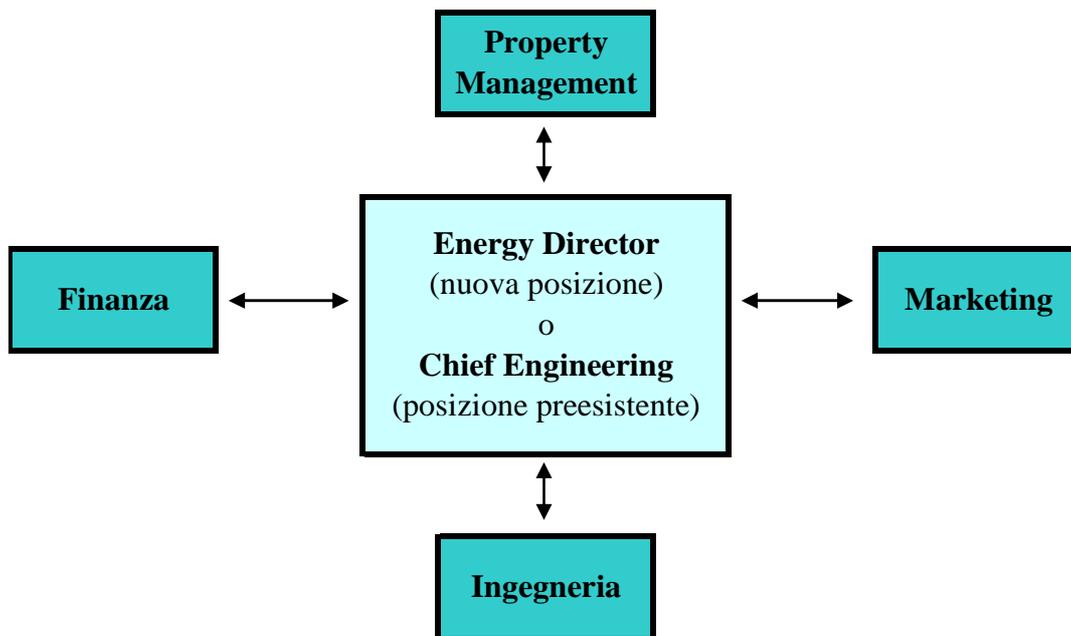
Sebbene nella maggior parte dei casi venga adottato un approccio misto, i modelli prevalenti adottati dalle società di Property e Facility Management sono i seguenti:

1. Approccio individuale

Si tratta del livello più semplice. La società immobiliare assegna i compiti di Energy Management a un singolo professionista, che di solito interagisce con le maggiori aree funzionali e coordina gli obiettivi energetici e finanziari. In alcuni casi il ruolo evolve in Energy Director. Il soggetto può essere un Property Manager già esistente o una figura completamente nuova. Questo modello presenta il vantaggio di una facile gestione finanziaria e di un ridotto rischio di cattiva comunicazione tra le parti coinvolte. Tuttavia non è adatto alle strutture di grandi dimensioni.

Tavola 30

Approccio individuale per l'Energy Management

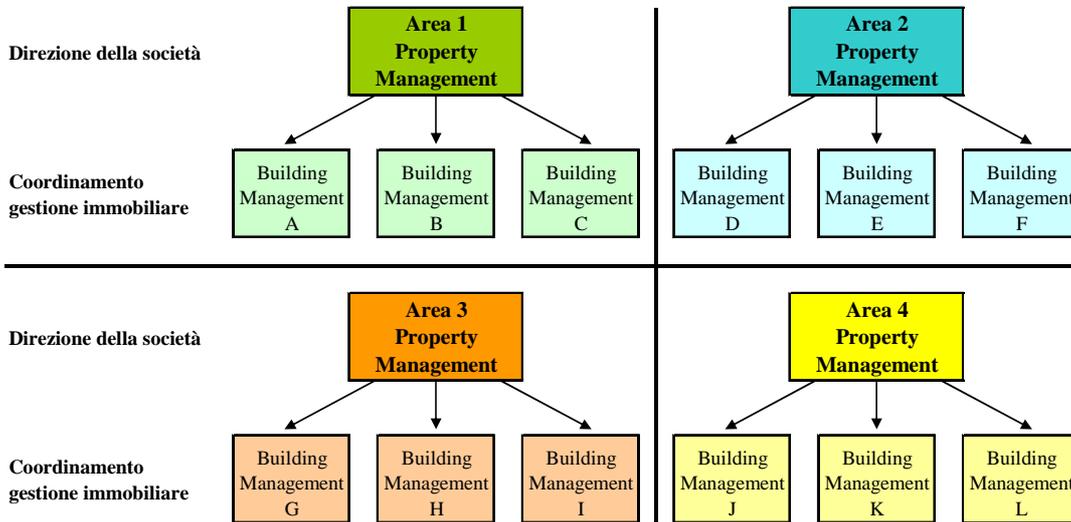


Fonte: Betterbricks

2. Approccio regionale.

L'organizzazione viene divisa in regioni geografiche, ciascuna con un Engineering o Property Director che supervisiona gli operatori e sviluppa la pianificazione energetica per la propria regione. Il vantaggio è che si possono stabilire obiettivi specifici per ogni singola regione. Le performance sono controllate dal Building Management.

Tavola 31
Approccio geografico per l'Energy Management

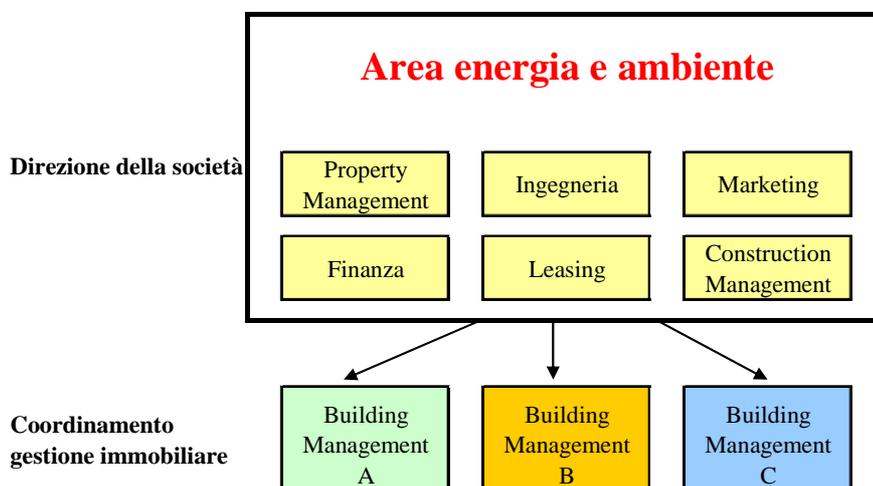


Fonte: Betterbricks

3. Approccio centralizzato

Le società leader full-service, come Cushman & Wakefield e Cbre, dispongono al proprio interno di un'area specifica per l'Energy Management, composta da figure provenienti dalle diverse aree del gruppo, con responsabilità a livello nazionale. Il vantaggio principale è rappresentato da maggiore controllo e migliore suddivisione delle competenze.

Tavola 32
Approccio centralizzato per l'Energy Management



Fonte: Betterbricks

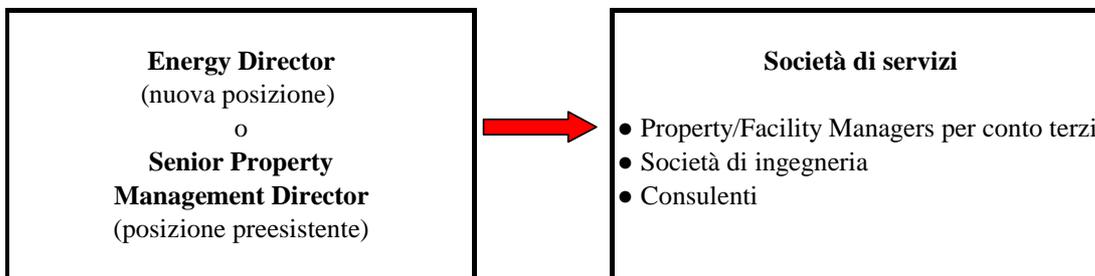
4. Approccio esternalizzato.

Altre organizzazioni danno in outsourcing l'attività di Energy Management a società specializzate, che possono essere rappresentate da altre società di Property o Facility Management, società di ingegneria o consulenti. I contratti devono definire specifici obiettivi di performance energetica del patrimonio e prevedere rimedi se tali obiettivi non vengono raggiunti. In molti casi vengono esternalizzate solo alcuni progetti o funzioni. Il vantaggio di questo modello è il rapido accesso alle competenze specializzate in ciascuna area.

Negli Stati Uniti, da un recente sondaggio realizzato da Dtz tra le prime cento società di Facility Management, risulta che quasi un quarto diano in outsourcing le attività di Energy Management.

Tavola 33

Approccio esternalizzato per l'Energy Management

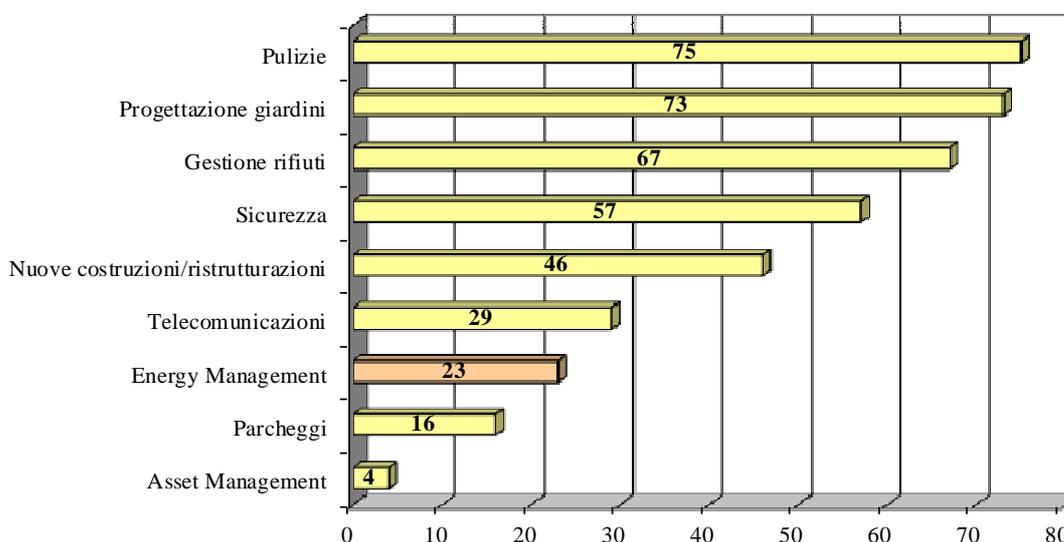


Fonte: Betterbricks

Tavola 34

L'esternalizzazione dei servizi da parte delle società di Facility Management negli Stati Uniti

(% delle società)



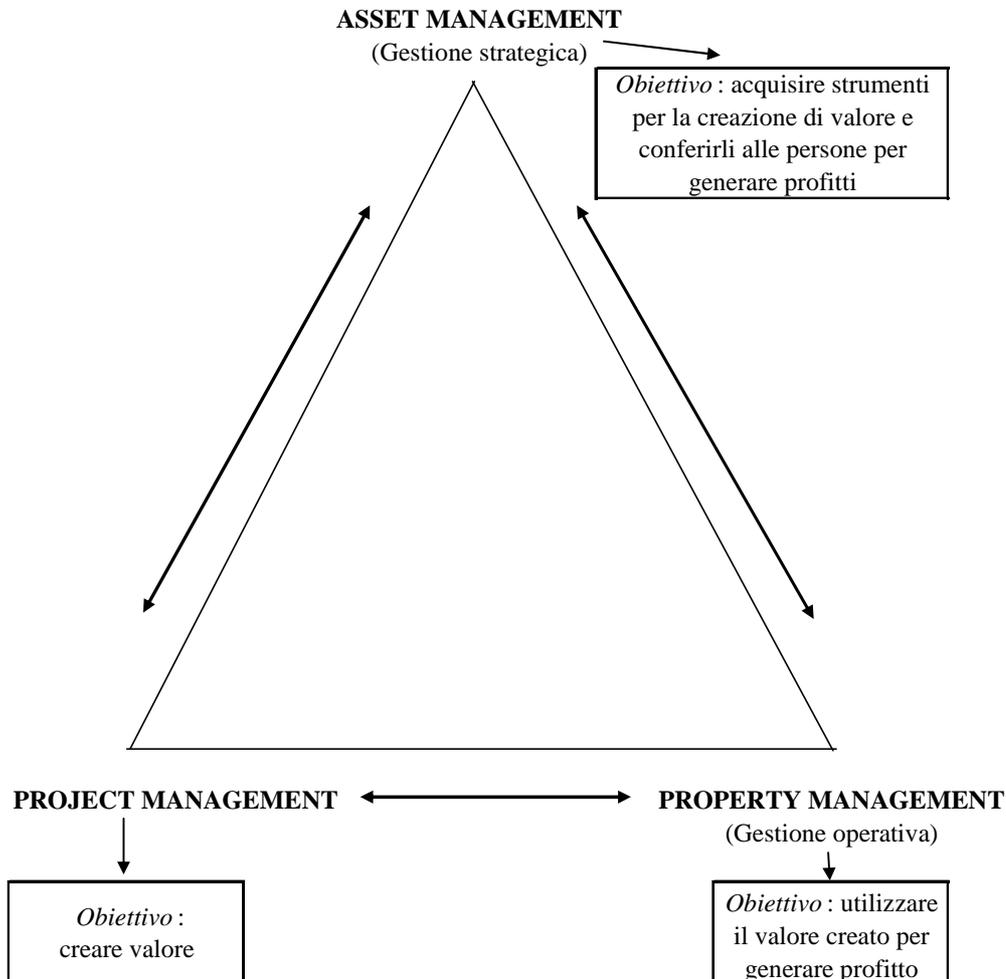
Fonte: Sondaggio Dtz tra 100 società di Facility Management

5.5 Project Management

La crescente instabilità del contesto in cui si sviluppano i processi produttivi, accompagnata dal forte aumento della concorrenza e dall'evoluzione delle attività economiche (domanda globale di servizi, competizione a livello mondiale, progresso tecnologico, tendenza verso una sempre maggiore specializzazione, riduzione dei costi) pone in primo piano l'idea di progetto e attribuisce crescente importanza all'attività di Project Management nel real estate, intesa come l'insieme delle attività di riqualificazione e ristrutturazione immobiliare, oltre che di sviluppo e nuove costruzioni.

Tavola 35

Le tre funzioni principali del processo di gestione immobiliare



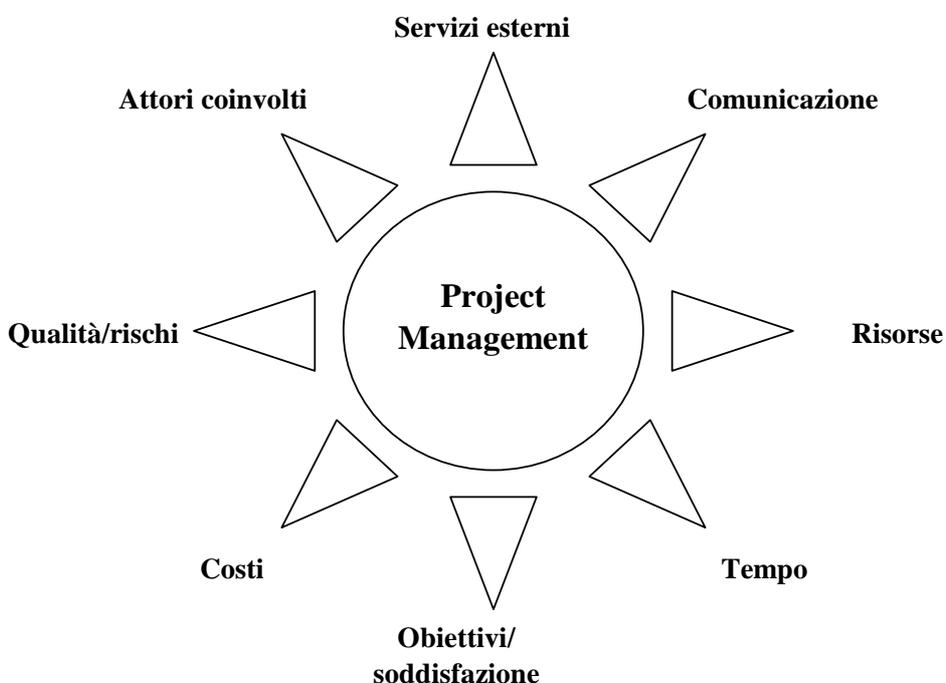
Fonte: Iref

Per governare iniziative sempre più complesse, il Project Management non si limita a possedere competenze tecniche, ma ha un mix di competenze interfunzionali, di tipo tecnico, gestionale e organizzativo, che comprendono anche conoscenze di mercato e sviluppo immobiliare. In generale, un team di Project Management è composto da un ampio numero di figure di provenienza diversificata (costruttori, architetti, ingegneri, sviluppatori, economisti), che sono in grado di coprire le competenze richieste in tutte le fasi di vita del progetto.

Il Project Manager ha il compito di coordinare i diversi attori coinvolti nel progetto, organizzando e pianificando le attività, delineando le finalità dell'intervento progettuale, predisponendo e attuando un efficiente sistema di controllo, nel rispetto dei parametri di qualità, tempo, risorse e costi concordati con il cliente. Il suo ruolo, quindi, è strettamente correlato con quello del Building Manager.

Il Project Manager si distingue dalle figura del Program Manager, diffusa soprattutto nei Paesi anglosassoni, che ha il compito di gestire diversi progetti collegati con l'obiettivo di migliorare la performance complessiva. Inoltre il Project Manager si distacca dal ruolo del Construction Manager, che di solito dipende dall'impresa di costruzioni ed è incaricato del coordinamento delle attività costruttive.

Tavola 36
Il ruolo del Project Management



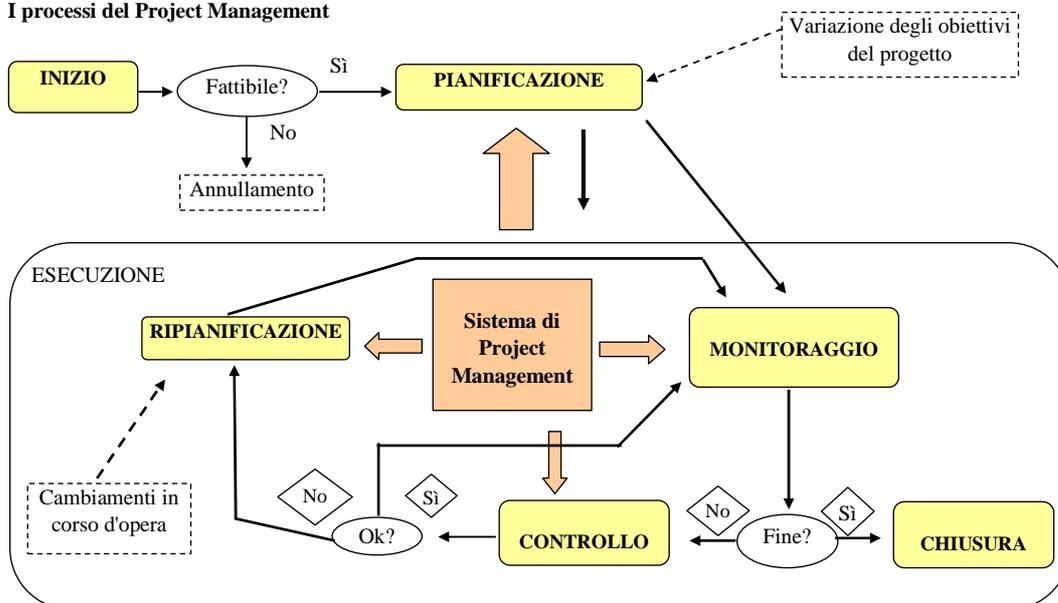
Fonte: Pmbok

Tavola 37
Le fasi dell'attività di Project Management

Fase	Impostazione	Pianificazione	Realizzazione e controllo	Chiusura
Gestione ambito e obiettivi	X		X	X
Gestione tempi	X	X	X	X
Gestione costi	X	X	X	X
Gestione risorse umane	X	X	X	X
Gestione comunicazione		X	X	X
Gestione criticità			X	
Gestione rischi	X	X	X	
Gestione qualità	X	X	X	X

Fonte: Pmi

Tavola 38
I processi del Project Management



Fonte: Pmi

Nei cinque principali Paesi europei si contano oltre 44mila occupati nel settore del Project Management, che rappresentano circa il 2,2 per cento della forza lavoro impiegata nel comparto dei servizi immobiliari. La percentuale è più elevata nel Regno Unito, intorno al 2,8 per cento, che si avvicina al 2,9 per cento degli Stati Uniti. Il fatturato è di circa 12 miliardi, che rappresenta il 3,1 per cento del giro d'affari totale.

Nel **Regno Unito** e **Stati Uniti** la tendenza è verso una sempre maggiore esternalizzazione dei servizi di Project Management, grazie all'affermazione di società specializzate di grandi dimensioni e allo sviluppo di sistemi informatici e tecnologici estremamente sofisticati, che negli altri Paesi europei si sviluppano a un ritmo più lento.

Il mercato di Stati Uniti e Regno Unito è anche caratterizzato da una maggiore organizzazione e trasparenza, visto che sono gli unici Paesi in cui sono pubblicati i ranking delle società più importanti, con dati di mercato aggregati. Negli altri Paesi europei i dati sono contraddittori, anche perché spesso il Project Management viene accorpato ad altre funzioni societarie, risultando difficile identificare le dimensioni dei mercati e l'incidenza sul settore dei servizi.

Negli Stati Uniti il settore del Project Management presenta un livello di sofisticazione maggiore anche grazie all'attività del Boma (Building Owners and Managers Association International), che elabora continui codici e standard di riferimento che regolamentano l'attività delle società di Project Management anche riguardo gli aspetti ambientali ed energetici.

In generale, in **Germania**, **Francia** e **Italia** il mercato è dominato da organizzazioni locali di dimensioni contenute o dalle filiali delle società globali o europee più importanti. Le società internazionali leader acquisiscono quote crescenti di mercato attraverso l'assorbimento o l'alleanza con realtà locali che garantiscono maggiori competenze in specifici ambiti professionali, mercati e/o aree geografiche.

Il fenomeno di concentrazione è particolarmente evidente in Germania, dove lo sforzo di recuperare il gap rispetto al Regno Unito è maggiore. Ad esempio l'anno scorso il gruppo leader Cbre ha acquistato due società tedesche di Project Management, Preuss e Valteq, al fine di raggiungere un più alto livello di penetrazione nel mercato tedesco.

La tendenza delle società leader ad acquistare organizzazioni locali è anche finalizzata ad affrontare una delle problematiche legate alle attività di Project Management esternalizzate, cioè la distanza fisica tra il progetto e la localizzazione del team di Project Management, con la conseguenza di possibili problemi di integrazione tra lo staff interno e le società di servizi esterne.

Nel Regno Unito le dieci società più importanti impiegano oltre il 23 per cento della forza lavoro totale del settore di Project Management. Negli Stati Uniti la percentuale è pari al 5,5 per cento, in quanto la realtà statunitense è maggiormente variegata e frammentata, con la convivenza di strutture di grandi dimensioni e realtà molto più piccole, con competenze locali e altamente specialistiche.

Più simile la composizione delle società di Project Management per quanto riguarda le competenze. Sebbene le differenze tra le diverse società siano consistenti, a seconda degli obiettivi, dell'ambito di operatività e delle peculiarità dei progetti in gestione, le figure professionali prevalenti sono rappresentate da periti e ingegneri, mentre gli architetti, che in passato concentravano la maggior parte dell'attività di Project Management, sono marginali. La figura degli economisti è più sviluppata negli Stati Uniti, in considerazione di una maggiore complessità delle tecniche finanziarie.

Tavola 39

Le società leader di Project Management nel Regno Unito e negli Stati Uniti nel 2014

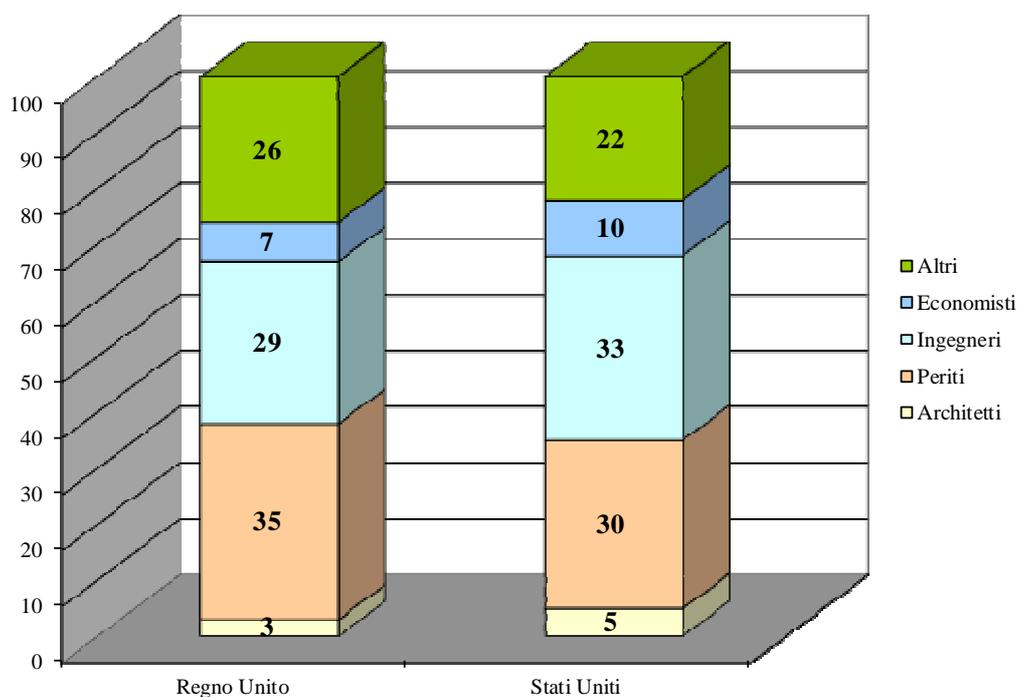
Società	Fatturato (milioni di euro)	Addetti (numero)
Regno Unito		
1 Turner & Townsend	170	613
2 Mott MacDonald	130	560
3 Mace	190	558
4 EC Harris*	135	449
5 Capita Symonds	97	313
6 Atkins	86	292
7 Davis Langdon	75	267
8 Faithful & Gould	45	177
9 Bovis Lend Lease Consulting	39	135
10 Arcadis*	28	103
Totale	995	3.467
Stati Uniti		
1 Parsons Brinckerhoff	225	700
2 Jll	250	710
3 Cbre	210	620
4 Atkins	70	350
5 Barton Malow	82	340
6 Arcadis*	84	315
7 Lend Lease	105	374
8 Turner & Townsend	36	240
9 Balfour Betty	25	170
10 Cushman & Wakefield	20	123
Totale	1.107	3.942

* I dati di Ec Harris e Arcadis vengono ancora pubblicati separatamente, nonostante la fusione avvenuta nel 2011.

Fonte: Nce, Building & Co, Iema

Tavola 40

Composizione delle società di Project Management nel Regno Unito e Stati Uniti
(valori percentuale sulla forza lavoro)



Fonte: Nce, Building & Co, Icma

In passato l'attività di Project Management aveva confini più limitati e nella maggior parte dei casi rappresentava una funzione interna delle società immobiliari o di costruzione. I limitati processi di esternalizzazione avevano unicamente l'obiettivo di tagliare i costi.

Nello scenario attuale, invece, il Project Management viene quasi sempre affidato a società di servizi esterne, in quanto si richiede la capacità di coordinare in modo trasversale team multifunzionali e un vasto numero di informazioni fisiche, economiche, immobiliari su numerosi progetti e aree geografiche, con contenuti tecnologici sempre maggiori. L'obiettivo primario non è la riduzione dei costi, ma il perseguimento di un più elevato livello di qualità e la creazione di valore per l'organizzazione e il cliente.

Le società di Project Management efficienti sono in grado di comprendere le esigenze esplicite e implicite del cliente e tradurle in obiettivi e metodi per raggiungerli. Questo

processo implica l'applicazione di strategie innovative che implicano una costante collaborazione tra cliente e fornitori e la continua condivisione di problemi e soluzioni. In pratica, si tratta di passare da una visione statica ad una visione dinamica delle esigenze dei clienti in un contesto non più locale ma globale di mercato. Le società leader sono quindi in grado di integrare le competenze tradizionali con quelle innovative per aree funzionali con l'obiettivo di elaborare una strategia di gestione complessiva efficiente.

Il proprietario o lo sviluppatore può dare in outsourcing tutte le funzioni di Project Management o solo una parte. In alcuni casi le società hanno al loro interno strutture di Project Management, ma esternalizzano alcune funzioni per un periodo limitato di tempo. In questo caso un aspetto cruciale è il modo in cui le funzioni vengono nuovamente integrate nell'organizzazione una volta terminato il processo di outsourcing.

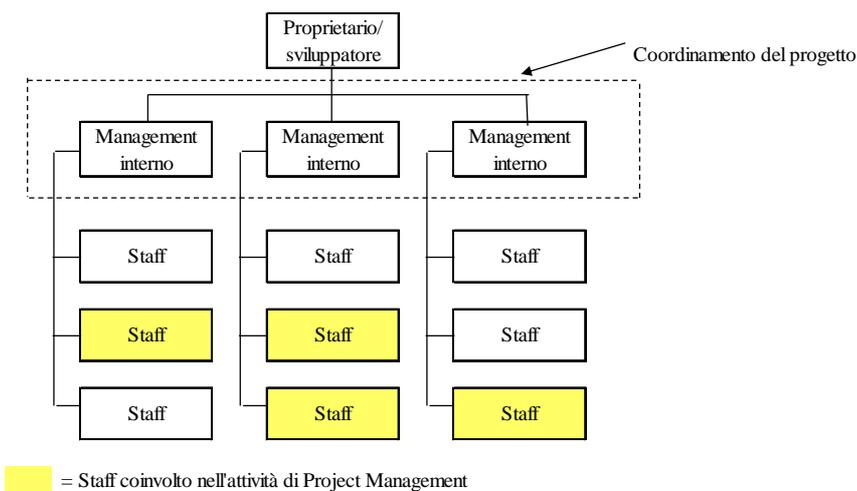
Negli **Stati Uniti** il processo di esternalizzazione avviene spesso attraverso un accordo "turn-key", che consiste in un contratto tra proprietario e sviluppatore per uno o più progetti specifici. La società di Project Management può intervenire anche nella fase di progettazione ma il ruolo dello staff interno continua a essere fondamentale.

Nel **Regno Unito**, invece, è prevalente l'accordo di tipo tradizionale, in cui il proprietario o lo sviluppatore affida alle società di servizi l'attività di Project Management dalla fase di acquisizione al completamento del progetto, comprese le funzioni di supervisione e controllo.

Tavola 41

Modelli organizzativi di Project Management

1. Modello funzionale (basato sull'accordo "turn-key")



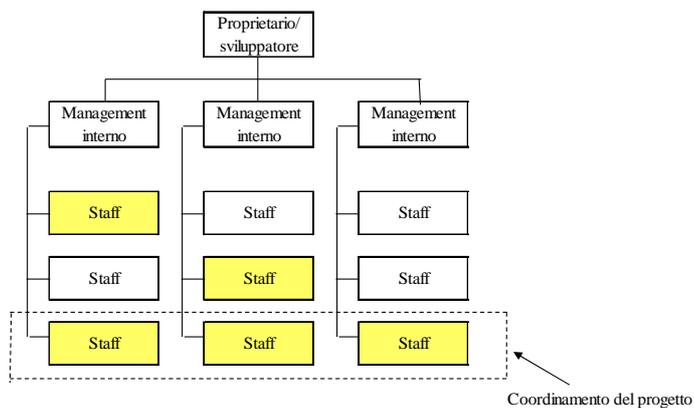
Fonte: Institute of Real Estate and Finance

(Continua)

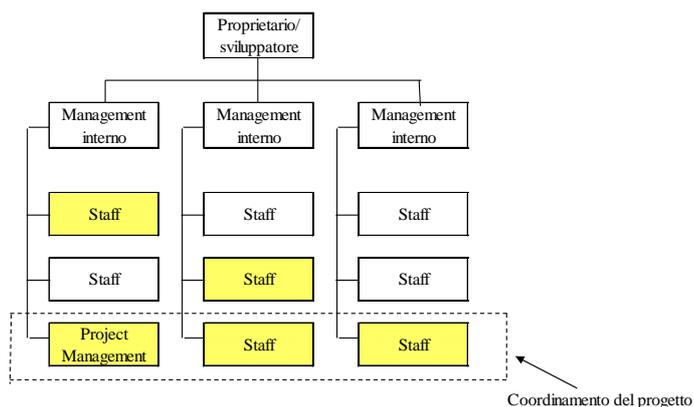
(Segue)

Modelli di outsourcing tradizionale

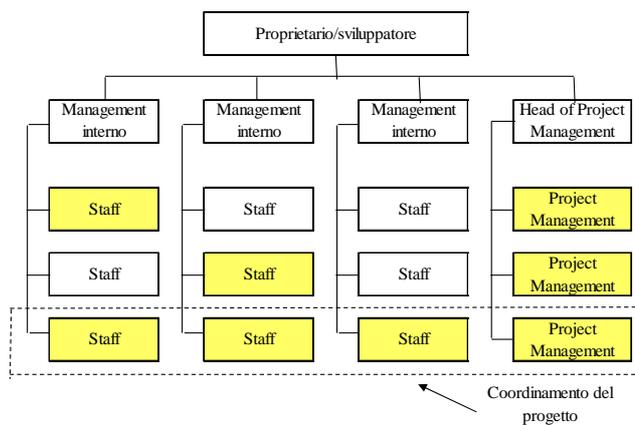
1. Modello semplice



2. Modello bilanciato



3. Modello integrato



 = Staff coinvolto nell'attività di Project Management

Fonte: Institute of Real Estate and Finance

Nei Paesi più evoluti l'applicazione di piattaforme tecnologiche sofisticate e diversificate è prassi comune da molti anni, ma una vera e propria rivoluzione digitale è rappresentata dall'applicazione del Bim (Building Information Modeling), una metodologia basata sull'utilizzo della progettazione tridimensionale.

Nato nel Regno Unito, è ormai diffuso da anni anche negli Stati Uniti e nelle nazioni del nord Europa e più recentemente si sta diffondendo negli altri principali Paesi europei, soprattutto Germania. Nonostante i recenti progressi l'Italia è in forte ritardo in questo processo, così come in generale nel livello di informatizzazione dei sistemi di monitoraggio della performance dei progetti complessi.

Il Bim è regolamentato da una società internazionale, la Building Smart Alliance, che ha anche il compito di certificare che i software siano adatti allo scopo e rispettino la normativa specifica.

Il Bim non è semplicemente un software, ma può essere definito come un processo che comprende la generazione e gestione di rappresentazioni digitali delle caratteristiche fisiche e di funzionamento di un progetto, simulandone l'intero ciclo di vita, compresa la fase di costruzione e le operazioni di manutenzione. Il ruolo del Bim nell'industria delle costruzioni e nel Project Management è di migliorare la qualità del progetto e l'efficienza operativa, anche facilitando la comunicazione e collaborazione tra le parti coinvolte.

Il modello è concepito come una piattaforma in cui tutte le discipline cooperano per dare valore. Le modifiche progettuali, che vengono apportate al modello da parte di una determinata disciplina, si ripercuotono in modo trasversale sulle altre: il modello virtuale reagisce ai cambiamenti allo stesso modo in cui reagirebbe il progetto reale.

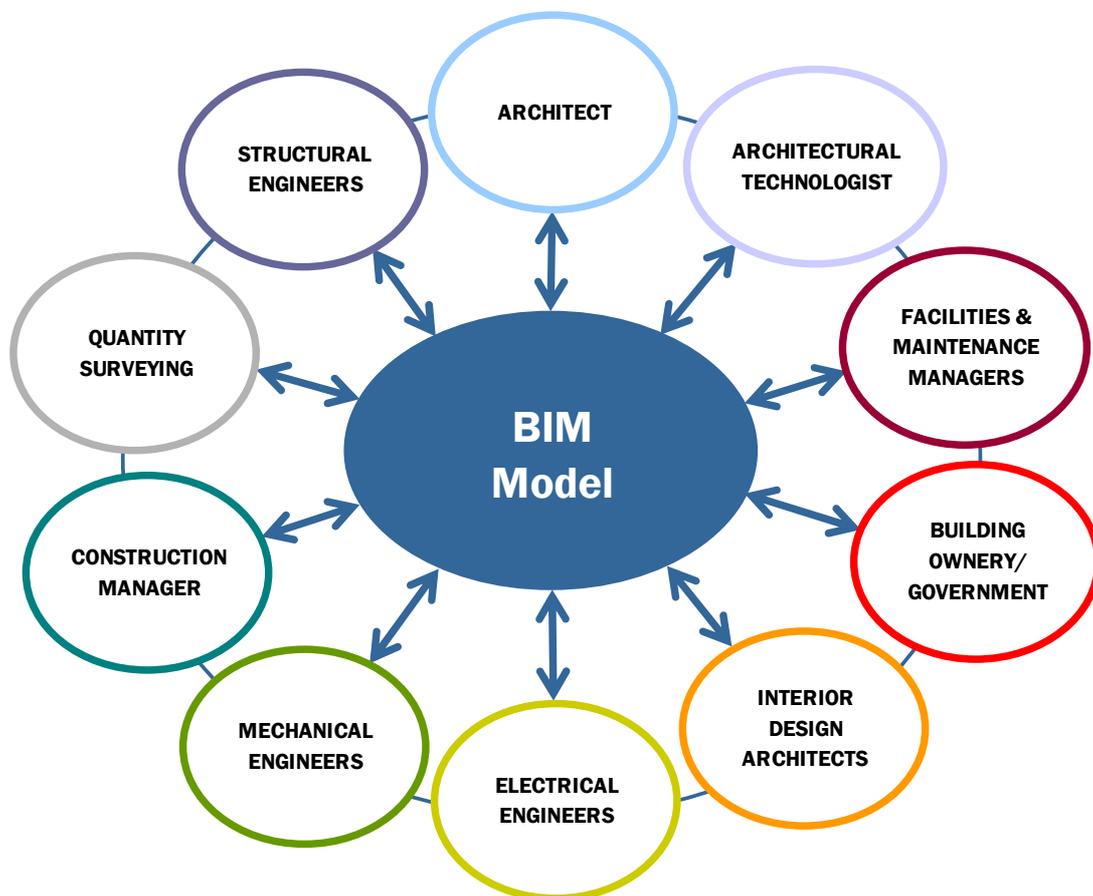
Nel Regno Unito l'utilizzo del Bim è obbligatorio per gli appalti pubblici, ma viene utilizzato anche nella larga maggioranza dei progetti privati. Il Governo inglese ha calcolato che nel periodo 2011-2014 la diffusione della tecnologia Bim abbia comportato un risparmio medio del 15-20 per cento sui costi dei progetti.

Per raggiungere l'obiettivo che il modello venga utilizzato anche nell'ambito di progetti di grandi dimensioni, con un valore superiore a cinque milioni di sterline entro il 2016, è stato creato un gruppo di lavoro, il Bim Task Group, che riunisce le competenze di privati, settore pubblico, istituzioni e università con la finalità di aiutare il Governo a sostenere e rispettare gli obiettivi prefissati. Il gruppo di lavoro ha anche contribuito alla elaborazione della quinta edizione del "Code of practice for Project Management for construction and development", pubblicata a settembre 2014, che contiene le linee guida per l'integrazione del Bim in tutte le fasi di vita del progetto, ponendo l'accento sugli aspetti di progettazione e sui temi legati alla sostenibilità.

Il gruppo di lavoro ha anche il compito di assistere l'Unione Europea nel processo di applicazione del Bim, che a partire dal 2016 potrà essere imposto per i progetti finanziati con fondi comunitari. Si tratta di una vera e propria rivoluzione, da cui si attende una rapida crescita non solo tecnologica ma anche culturale del settore delle costruzioni, con un ruolo sempre più importante del Project Management e l'apertura verso nuove specializzazioni professionali.

Tavola 42

Il modello Bim



Fonte: Bim Model

5.6 Agency, Advisory, Valuation

Agency

Il settore dell'intermediazione immobiliare è estremamente variegato in tutto il mondo, suddiviso tra grandi società, agenzie in franchising e un elevato numero di liberi professionisti. La diffusione di Internet ha avuto un impatto enorme sulle agenzie immobiliari, che hanno dovuto portare avanti un processo di ammodernamento e ampliamento della propria attività. La crisi economica e il conseguente crollo delle transazioni immobiliari hanno inasprito la concorrenza e accelerato il processo di trasformazione.

I clienti non sono più disposti a pagare una provvigione a fronte di un servizio che viene percepito come una semplice "informazione" immobiliare, reperibile on line, ma richiedono un numero crescente di servizi aggiuntivi. L'agente immobiliare tradizionale, dunque, si è gradualmente trasformato in consulente immobiliare, il cui ruolo competitivo si gioca sulla capacità di offrire un vasto numero di servizi tecnici, finanziari e assicurativi connessi alla filiera.

L'agenzia immobiliare si è trasformata in una società multiservizi, composta non più da operatori generalisti ma da professionisti che offrono consulenze specializzate per il proprio ramo di competenza.

In Italia le potenzialità del settore di Agency sono elevate visto che il livello di penetrazione è inferiore rispetto alla maggior parte delle nazioni concorrenti. In Italia e in Germania solo la metà delle transazioni passa attraverso un agente immobiliare, sia nel comparto residenziale che non residenziale. Le percentuali sono analoghe in Francia nel settore residenziale, mentre il livello di penetrazione è superiore al novanta per cento negli altri settori. La situazione è molto diversa nel Regno Unito e negli Stati Uniti, dove la quasi totalità delle transazioni viene gestita dalle società operative, a vario titolo, nel settore dell'intermediazione immobiliare.

Tavola 43

Livello di penetrazione delle agenzie immobiliari in Europa e negli Stati Uniti

(% di transazioni gestite da società di intermediazione)

	Residenziale		Non residenziale	
	<i>Vendite</i>	<i>Affitti</i>	<i>Vendite</i>	<i>Affitti</i>
Francia	48	52	90	98
Germania	49	54	45	49
Italia	48	50	48	50
Regno Unito	90	85	95	97
Stati Uniti	99	95	98	98

Fonte: Fimaa, Fnaim, Ivd, Naea, Nar

Sebbene in Italia l'attività di Agency sia maggiormente regolamentata rispetto ad altre nazioni, è carente sotto il profilo della trasparenza, visto che non ci sono statistiche ufficiali sul numero di società operative e i conteggi vengono fatti in modo diverso dalle diverse associazioni. La rilevazione risulta difficile anche per l'elevato tasso di abusivismo. Nonostante la normativa imponga precise barriere all'ingresso è elevato il numero di agenti immobiliari che esercitano la professione senza essere iscritti all'albo o che svolgono l'attività di intermediazione immobiliare a latere di un'attività prevalente.

Secondo gli studi più accreditati in Italia si contano circa 43.400 agenzie immobiliari, anche se si stima che circa il venti per cento sia rappresentato da liberi professionisti che hanno mantenuto l'iscrizione a ruolo ma non esercitano più l'attività. Comunque, il numero di agenzie è decisamente superiore rispetto agli altri Paesi europei, il triplo della Germania e il sessanta per cento in più rispetto a Francia e Regno Unito.

L'Italia, però, ospita le società di dimensioni minori, con una media di 1,2 addetti per società, meno della metà di Germania e Regno Unito. Il dato è giustificato dalla maggiore frammentazione del settore in Italia, ancora dominato da un numero estremamente elevato di liberi professionisti e dalla minore presenza di organizzazioni complesse e articolate.

Gli Stati Uniti, seguiti dal Regno Unito, guidano la classifica per quanto riguarda il numero di operatori rispetto alla popolazione, a conferma della maggiore propensione a ricorrere ai servizi di intermediazione immobiliare. Italia e Francia presentano un'offerta analoga, mentre la Germania è caratterizzata da un basso numero di agenzie sia in termini assoluti che in rapporto alla popolazione, a fronte di un tasso di penetrazione sul mercato analogo a quello italiano. Il mercato tedesco evidenzia, dunque, un buon livello di efficienza.

Tavola 44

Agenzie immobiliari operative in Europa e negli Stati Uniti

	Numero agenzie	Numero occupati	Numero agenti/ milione di abitanti	Numero medio adetti/agenzia
Francia	27.000	54.000	818	2,0
Germania	14.000	35.000	434	2,5
Italia	43.400	52.000	869	1,2
Regno Unito	25.000	62.500	975	2,5
Stati Uniti	117.300	397.800	1.247	3,4

Fonte: Fnaim, Ivd, Naea, Nar, Unioncamere

Per quanto riguarda la tipologia di operatori l'Italia è in linea con gli Stati Uniti, con l'84 per cento di società/liberi professionisti indipendenti e il tredici per cento in franchising. Il restante tre per cento è composto da sussidiarie di società più importanti. Nel Regno Unito il franchising è poco diffuso, con una quota intorno al cinque per cento, e il mercato è composto per il 57 per cento da agenzie indipendenti e per il 38 per cento da sussidiarie di primarie società immobiliari, che spesso sono controllate da istituti finanziari. Anche in Germania è consistente, intorno al 45 per cento, la percentuale di agenzie controllate dagli istituti finanziari. In Francia, infine, il franchising è molto utilizzato, tanto che quattro dei quindici gruppi di franchising più importanti a livello mondiale sono francesi.

Tavola 45

La suddivisione delle agenzie immobiliari in Europa e negli Stati Uniti

(% sul numero totale di agenzie)

Paese	Indipendenti	Appartenenti a gruppi di franchising	Sussidiarie di società/istituti finanziari
Francia	73	20	7
Germania	44	11	45
Italia	84	13	3
Regno Unito	57	5	38
Stati Uniti	84	13	3

Fonte: Fnaim, Ivd, Naea, Nar, Unioncamere

I principali gruppi di franchising hanno portato avanti una politica di espansione in un numero sempre più vasto di territori. Le società leader statunitensi si distaccano da quelle europee in quanto dispongono di reti composte da migliaia di agenzie in tutto il mondo, con un numero di addetti decisamente superiore alla media. I due gruppi più importanti sono Century 21 e Re/Max, che controllano rispettivamente circa settemila punti vendita in più di settanta Paesi.

Le società europee, invece, tendono a concentrarsi sul territorio nazionale, anche se l'aumento degli investimenti cross-border ha comportato l'apertura di alcune società verso l'estero. Fa eccezione il gruppo tedesco Engel & Völkers, che opera in 39 Paesi, anche se il numero di punti vendita è decisamente inferiore rispetto ai gruppi leader americani. Engel & Völkers rappresenta un'eccezione nel panorama tedesco, caratterizzato dalla presenza di società con una forte specializzazione geografica.

Fino a poco tempo fa la maggior parte delle agenzie francesi operava su base locale, ma la situazione sta cambiando e un buon numero di organizzazioni ha esteso la propria attività a livello almeno nazionale. Il mercato francese, tuttavia, continua a essere orientato verso un elevato grado di specializzazione geografica.

L'industria del franchising è fortemente sviluppata anche in Italia, visto che tra i primi quindici gruppi mondiali due sono italiani. Tecnocasa, in particolare, si colloca al quinto posto al mondo ed è la prima società europea, con oltre 2.600 punti vendita suddivisi tra

dodici Paesi.

Tavola 46

I quindici gruppi leader di franchising immobiliare a livello mondiale

	Società	Paese	Numero addetti	Numero Paesi	Numero agenzie	Numero medio addetti/agenzia
1	Century 21	Stati Uniti	102.000	74	7.000	14,6
2	Re/Max	Stati Uniti	100.000	85	6.900	14,5
3	Keller Williams Realty	Stati Uniti	80.000	52	3.800	21,1
4	Coldwell Banker	Stati Uniti	82.000	50	3.100	26,5
5	Tecnocasa	Italia	10.000	12	2.655	3,8
6	Era Real Estate	Stati Uniti	32.000	46	2.322	13,8
7	Orpi	Francia	6.000	1	1.250	4,8
9	Alfa Immobiliaria	Spagna	2.950	6	706	4,2
8	Laforet Immobilier	Francia	3.000	1	700	4,3
11	Sotheby's International Realty	Stati Uniti	12.000	45	600	20,0
12	Engel & Völkers	Germania	5.500	39	570	9,6
13	ProfessioneCasa	Italia	1.900	1	520	3,7
10	Guy Hoguet	Francia	1.543	7	500	3,1
14	Mc Agencia Inmobiliaria	Spagna	980	1	330	3,0
15	L'Adresse	Francia	1.040	1	320	3,3

Fonte: Century 21 e interviste a singoli gruppi

Il settore degli agenti immobiliari è caratterizzato dalla presenza di un alto numero di associazioni, che hanno il compito di tutelare gli interessi di categoria, garantire l'autoregolamentazione operativa nel quadro delle regole di base dettate dallo Stato, fare attività di informazione e formazione, esercitare un'attività di controllo sugli operatori e, in generale, fare lobbying, senza però entrare nel business vero e proprio.

Gli Stati Uniti guidano il mercato anche per quanto riguarda la sofisticazione dello scenario associativo, visto che sono l'unico Paese in cui l'affiliazione alle associazioni di categoria è obbligatoria. Negli Stati Uniti si contano oltre 1.300 associazioni locali altamente specializzate e federate in una unica associazione del mondo immobiliare, la Nar, che conta oltre un milione di membri. Infatti la Nar non rappresenta solo gli agenti immobiliari, ma un ampio numero di categorie di operatori dell'industria immobiliare, a conferma della progressiva integrazione tra i vari segmenti di attività.

In Europa l'unico organismo che rappresenta diverse categorie di operatori è il Royal Institute of Chartered Surveyors che conta circa 118mila membri non solo nel Regno Unito ma nella maggior parte dei Paesi europei. A livello locale, nel Regno Unito

operano altre due associazioni, che rappresentano circa il 42 per cento degli agenti immobiliari. Il Regno Unito è l'unico tra i Paesi europei ad avere un'associazione, la Arla, che rappresenta gli agenti specializzati nel settore delle locazioni residenziali.

Francia e Germania, invece, hanno puntato sulla rappresentanza da parte di un'unica associazione, al fine di superare le problematiche relative all'allineamento tra metodologie e comportamenti. In Italia ci sono tre associazioni, che rappresentano l'84 per cento delle società totali. Nonostante in Italia la rappresentatività sia superiore in termini numerici, le nostre associazioni giocano un ruolo istituzionale meno incisivo di quelle inglesi, ma anche tedesche e francesi.

Tavola 47

Le principali associazioni degli agenti immobiliari in Europa e negli Stati Uniti

Paese	Nome	Numero agenzie associate	% agenzie associate sul totale	Numero professionisti associati
Francia	FNAIM (Fédération National des Agents Immobiliers)	12.000	44,4	100.000*
Germania	IVD (Immobilienverband Deutschland)	6.000	42,8	30.000
Italia	FIMAA (Federazione Italiana dei Mediatori Agenti d'Affari)	11.450	84,1	n.d.
	FIAIP (Federazione Italiana degli Agenti Immobiliari Professionali)	15.200		n.d.
	ANAMA (Associazione Nazionale Agenti e Mediatori d'Affari)	9.870		n.d.
Regno Unito	RICS (Royal Institute of Chartered Surveyors)	n.d.	42,0	118.000*
	NAEA (National Association of Real Estate Agents)	7.000		n.d.
	ARLA (Association of Residential Letting Agents)	3.500		7.900
Stati Uniti	NAR (National Association of Realtors)	1,341 associazioni locali		1.100.000

* In Francia, Regno Unito e Stati Uniti le associazioni comprendono diverse tipologie di operatori immobiliari

Fonte: Associazioni di categoria italiane ed estere

L'Italia è carente dal punto di vista della formazione, che rappresenta l'aspetto più importante del processo di crescita dell'industria immobiliare, la cui crescente differenziazione e specializzazione richiede un numero sempre più elevato di professionalità specifiche.

Negli altri Paesi, soprattutto Stati Uniti e Regno Unito, l'introduzione di corsi universitari e post-universitari specialistici nel real estate è un fenomeno ormai diffuso e

consolidato. Lo sviluppo della formazione specialistica è iniziato con qualche anno di ritardo in Germania, che ha in parte recuperato il gap rispetto al Regno Unito, mentre il processo è a uno stadio meno avanzato in Francia. In Italia sono presenti corsi di formazione gestiti da associazioni o istituzioni private ma non sono ancora stati introdotti corsi di laurea specialistici. Solo la Bocconi e la Luiss offrono un master in Real Estate, contro gli oltre 150 corsi di livello universitario e post-universitario nel Regno Unito.

La carenza formativa ha come conseguenza un basso livello educativo dei professionisti italiani operanti nel settore di Agency rispetto alle nazioni concorrenti. Solo il 22 per cento degli agenti che hanno iniziato l'attività negli ultimi cinque anni è laureato, contro percentuali triple o quadruple negli altri Paesi.

In Francia l'introduzione di corsi di laurea specifici è recente, ma la percentuale di laureati è estremamente elevata, con un forte progresso negli ultimi anni. Molto elevata la percentuale di operatori in possesso di una laurea specialistica nel Regno Unito e negli Stati Uniti, dove il sistema universitario è molto più flessibile, con la possibilità di inserire "Minor" specializzati nell'ambito di corsi universitari più generalisti.

Tavola 48

Livello di formazione degli agenti immobiliari in Europa e negli Stati Uniti

Paese	Laurea	Laurea specifica	Laurea	Laurea specifica
	<i>% tra il totale degli agenti</i>		<i>% tra i nuovi agenti (ultimi cinque anni)</i>	
Francia	58	5	80	12
Germania	32	20	35	27
Italia	15	-	22	-
Regno Unito	8	50	8	65
Stati Uniti	10	55	15	70

Fonte: Rics, Nar, Cepi

I modelli organizzativi stanno evolvendo rapidamente, visto che il semplice franchising è superato e viene progressivamente integrato con contenuti innovativi e diversificati, che non sono necessariamente legati a un brand. La necessità di una maggiore aggregazione, condivisione e collaborazione all'interno della categoria ha comportato la creazione sempre più frequente in tutti i Paesi di network di agenzie indipendenti, finalizzati anche ad acquisire un peso maggiore nella competizione con le grandi società immobiliari e i gruppi di franchising.

Il nuovo modello operativo è basato sugli Mls (Multi Listing Services), che prevedono la condivisione tra agenzie immobiliari delle liste di immobili, con lo scopo di consentire un'ampia collaborazione tra le parti a favore sia delle agenzie che dei clienti. Nei Paesi in cui lo strumento è maggiormente diffuso si stima che il giro d'affari delle agenzie che utilizzano gli Mls sia triplicato, a fronte della rinuncia di una parte di provvigioni a favore dei partner.

Il sistema, nato negli Stati Uniti all'inizio del secolo scorso, è diventato digitale nel 2000 e attualmente rappresenta lo standard di mercato visto che è imposto l'obbligo di adesione a tutti gli agenti immobiliari. Il processo è stato possibile anche grazie alla definizione di una cornice etica e operativa comune che ha contribuito ad aumentare la propensione a condividere le informazioni per rispondere alla nuova domanda, tagliare i costi e aumentare i volumi di compravendite.

Negli **Stati Uniti** si contano oltre 900 Mls coordinati dalla Nar. Il più grande copre tutta l'area della California meridionale e conta 71mila membri, seguito dagli Mls operativi in Virginia e Arizona, con rispettivamente 40 e 30mila utenti. L'importanza del settore è dimostrata dal recente investimento da parte della New Corporation di Robert Murdoch che ha acquistato il portale che raccoglie i 900 Mls statunitensi per 950 milioni di dollari.

In Europa il modello è operativo già da qualche anno e, in generale, è rappresentato da iniziative proposte dalle associazioni di categoria, con accesso riservato agli aderenti, che in qualche caso, come nel Regno Unito e in Francia, hanno l'obbligo di condividere la lista degli immobili presenti nel proprio portafoglio.

Nel **Regno Unito** il modello si è diffuso con un forte ritardo a causa di problematiche di incompatibilità tra sistemi operativi, recentemente risolte dalla Inea, the Independent Network of Estate Agents. Anche in Germania la diffusione degli Mls è ancora limitata.

In **Francia** la diffusione di un sistema integrato di Mls è recente, grazie alla costituzione della First Real Transac France da parte del gruppo internazionale incaricato di sviluppare le soluzioni di Mls a livello mondiale. In Francia si assiste alla tendenza di creare Mls transnazionali, per rispondere alla crescente domanda di acquisto di immobili all'estero. Sono state create anche alcune Mls specializzate in alcune linee di business, come gli immobili di lusso.

In **Italia** ci sono una decina di Mls operativi a livello nazionale, anche se il numero di operatori coinvolti è ancora scarso, perché si stima che solo il dieci per cento degli agenti collabori attivamente. Un forte progresso dovrebbe provenire dall'accordo firmato a maggio 2015 tra Casa.it e Fimaa-Confcommercio, che ha portato alla creazione del gestionale Fimaa Mis che sarà offerto in forma gratuita a tutti gli aderenti

all'associazione. Fimaa Mis sarà inserito nel progetto Mis Aggregator, che integra la condivisione tra i vari Mis.

Sebbene gli MIs rappresentino il futuro dell'attività di Agency, difficilmente lo sviluppo dei sistemi europei raggiungerà quelli statunitensi a causa di alcune differenze strutturali dei mercati, che comportano maggiori inefficienze nell'applicazione degli MIs. Innanzitutto negli Stati Uniti la quasi totalità delle transazioni passa attraverso l'attività degli agenti immobiliari e il 95 per cento viene effettuata sulla base di un mandato esclusivo, contro una media inferiore al venti per cento in Europa. In Italia il mandato esclusivo riguarda circa il trenta per cento delle compravendite, mentre in Francia si limita al cinque per cento.

La trasformazione dell'agente in consulente immobiliare ha indotto le società a offrire un numero sempre più vasto di servizi. Negli Stati Uniti si è diffuso il modello del "one stop shopping", costituito dall'offerta integrata di servizi di consulenza che trasformano l'agente immobiliare in un reale punto di riferimento per tutto quello che riguarda la casa, dall'acquisto, al mutuo, alle ristrutturazioni, alle forniture di utenze, ai traslochi, all'arredamento, alle assicurazioni, in modo da creare valore aggiunto e differenziarsi rispetto alla concorrenza.

Lo sviluppo di servizi aggiuntivi riguarda anche i principali Paesi europei, anche con ritmi diversi rispetto agli Stati Uniti. L'offerta di servizi finanziari e assicurativi è ormai prassi comune in tutta Europa, dove circa tre quarti delle società sono in grado di offrire almeno un servizio aggiuntivo, mentre un numero ancora limitato di organizzazioni è in grado di offrire servizi di diversa natura.

In Europa, il tentativo di perseguire un più alto livello di trasparenza e di tutelare gli acquirenti si è tradotto nella predisposizione del cosiddetto "Seller's Pack", nato in Danimarca e successivamente applicato anche in Portogallo. Si tratta di una sorta di libretto che il venditore, tramite l'agente, deve predisporre indicando la valutazione e le caratteristiche dell'immobile, due ipotesi di finanziamento, una stima dei costi legati alla proprietà, un report sui consumi energetici, i risultati di un'indagine sull'edificio da parte di un esperto, la provvigione del venditore. L'agente è responsabile della veridicità delle informazioni contenute nel libretto e il venditore è tenuto a stipulare un'assicurazione ventennale che copra la sua responsabilità per i difetti dell'immobile non evidenziati all'acquirente.

Una soluzione analoga è stata introdotta qualche anno nel Regno Unito con il nome di "Home Information Pack". Tuttavia, l'opposizione degli agenti immobiliari durante il periodo di crisi economica ha portato alla sospensione dell'obbligo nel 2010, fatta eccezione per il certificato sull'efficienza energetica, che resta obbligatorio.

Advisory e Valuation

La crescente complessità dello scenario competitivo, guidato dal processo di globalizzazione, ha attribuito maggiore importanza alla consulenza, il cui peso sul totale dei servizi immobiliari è aumentato in modo consistente negli ultimi anni. Le società di consulenza rappresentano importanti protagonisti del processo di cambiamento e crescita qualitativa dell'industria immobiliare, con una forte tendenza all'innovazione per rispondere alle esigenze sempre più diversificate di investitori, affittuari e operatori.

Si vanno affermando due realtà contrapposte e allo stesso tempo interdipendenti. Da un lato le grandi società continuano ad ampliare le proprie competenze, sia geografiche che tipologiche, coprendo tutta la gamma dei servizi di Advisory, quali:

- ~ analisi e ottimizzazione di patrimoni e strutture organizzative
- ~ sviluppo e implementazione di strategie immobiliari
- ~ analisi e gestione del rischio
- ~ studi di fattibilità
- ~ preparazione di business plan
- ~ studi di mercato.

Il crescente peso competitivo è anche attribuibile alle numerose operazioni di fusioni e acquisizioni finalizzate a reperire nuove risorse e competenze specialistiche. Il processo di consolidamento ha portato alla leadership dei primi due gruppi, Cbre e Jll, che concentrano oltre il quaranta per cento del fatturato delle prime dieci società mondiali. Il processo di concentrazione è destinato a proseguire in futuro, visto che entro la fine dell'anno si assisterà alla fusione di altri due colossi internazionali, Dtz e Cushman & Wakefield.

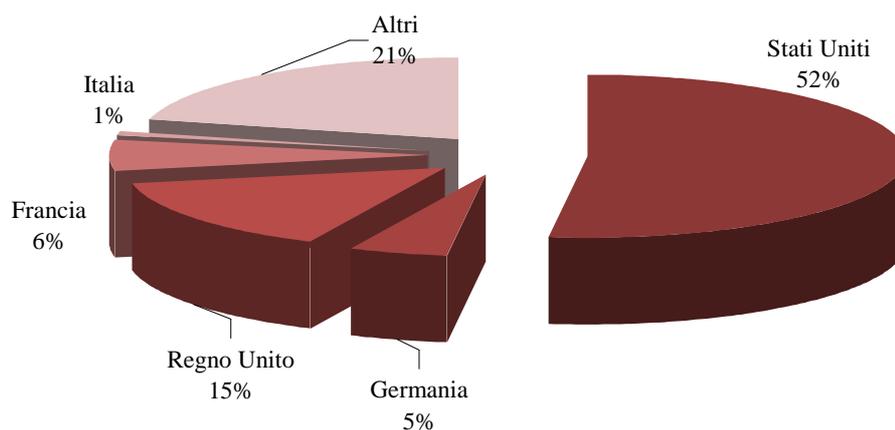
Dall'altro si affermano le piccole società, il cui fattore competitivo è dato dalla profonda conoscenza dei mercati locali, che presentano peculiarità profondamente diverse, e un alto livello di specializzazione. Sono sempre più frequenti le alleanze tra grandi operatori e società locali. Infatti i grandi operatori, pur potendo contare al proprio interno su un vasto numero di figure professionali e competenze, hanno bisogno del supporto di specialisti di mercato altamente specializzati per portare avanti un processo di crescita sostenibile, che non può prescindere dalla profonda conoscenza dei sempre più numerosi aspetti legati alle normative e al mercato locale.

I servizi di Advisory e Valuation rappresentano circa il dodici per cento del giro d'affari dei gruppi internazionali più importanti, con variazioni notevoli tra le diverse società a seconda del grado di specializzazione in alcuni settori e dei criteri seguiti per la suddivisione del fatturato.

L'attività prevalente è ancora concentrata negli Stati Uniti. Il fatturato delle prime dieci società mondiali, infatti, è concentrato per il 52 per cento negli Stati Uniti, seguiti dal 15 per cento del Regno Unito, mentre Francia e Germania rappresentano rispettivamente il sei e cinque per cento. A livello europeo, l'Italia rappresenta ancora un mercato marginale, in quanto il settore della consulenza ha iniziato a svilupparsi in ritardo ed è frenato da perduranti problematiche strutturali. Ciò significa, però, che le potenzialità di sviluppo sono enormi.

Tavola 49

Suddivisione del fatturato per Paese delle prime dieci società di Advisory a livello mondiale



Fonte: bilanci delle società

Tavola 50

Le dieci società di Advisory più importanti a livello mondiale

Società	Fatturato (milioni dollari)	% fatturato negli Usa
1 Cbre	7.200	51,8
2 Jll	4.206	40,7
3 Cushman & Wakefield	2.850	49,8
4 Newmark Grubb	2.340	64,6
5 Colliers	2.100	35,3
6 Eastdil Secured	1.800	86,4
7 Savills Studley	1.700	55,9
8 Icore Global	1.370	22,1
9 Tcn Worldwide	1.100	60,8
10 Dtz	2.900	52,6
Totale	27.566	52,0

Fonte: bilanci delle società

Il settore delle valutazioni ha registrato una progressiva regolamentazione normativa nella maggior parte dei Paesi, compresa l'Italia, soprattutto in seguito al recepimento dello standard Uni Cei En Iso/Iec 17024. Inoltre si assiste ad una sempre maggiore uniformità, a livello europeo, tra certificazioni e standard valutativi di riferimento (EVS), che risponde almeno in parte all'esigenza di valutazioni trasparenti a supporto di un business sempre più complesso e articolato.

La differenza fondamentale tra Stati Uniti ed Europa è costituita dalla maggiore strutturazione e trasparenza del settore americano. I valutatori fanno parte di una categoria professionale ben definita, che conta circa 62.300 valutatori, specializzati per il 57 per cento nel settore commerciale e 43 per cento residenziale, con rigidi requisiti e criteri di accesso. Negli Stati Uniti solo il 35 per cento dei valutatori è libero professionista, contro il 65 per cento inserito nell'ambito di una struttura più o meno complessa. In particolare, tre quarti del volume di valutazioni è gestito dalle società di servizi immobiliari, mentre la quota restante è suddivisa tra agenzie governative, istituzioni finanziarie e società di intermediazione immobiliare.

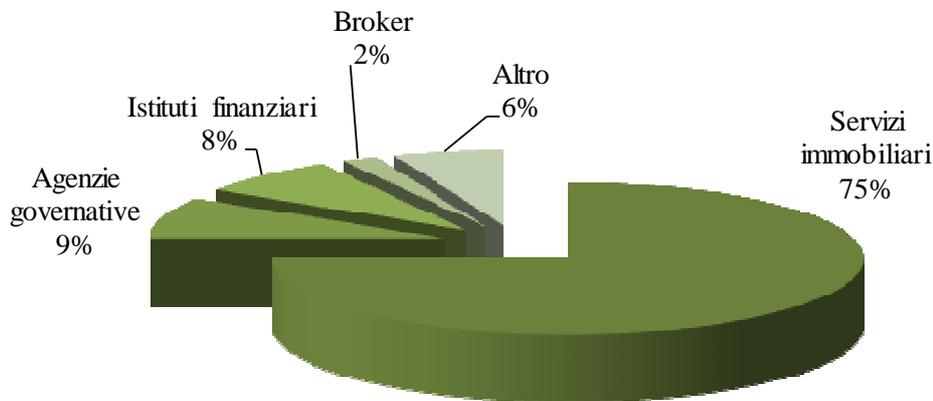
In Europa, invece, il settore è ancora dominato da un vasto numero di operatori individuali, difficili da classificare. Regno Unito e Germania hanno compiuto numerosi passi avanti, mentre Francia e Italia presentano ancora numerosi elementi di confusione.

In particolare in Italia il livello qualitativo e gli standard metodologici sono carenti in quanto un buon numero di professionisti (geometri, ingegneri, architetti, periti) esercita la professione di valutazione immobiliare come attività secondaria e quindi senza una particolare specializzazione.

Tavola 51

Suddivisione delle società di valutazione immobiliare negli Stati Uniti

(valori percentuali sul volume totale di valutazioni)



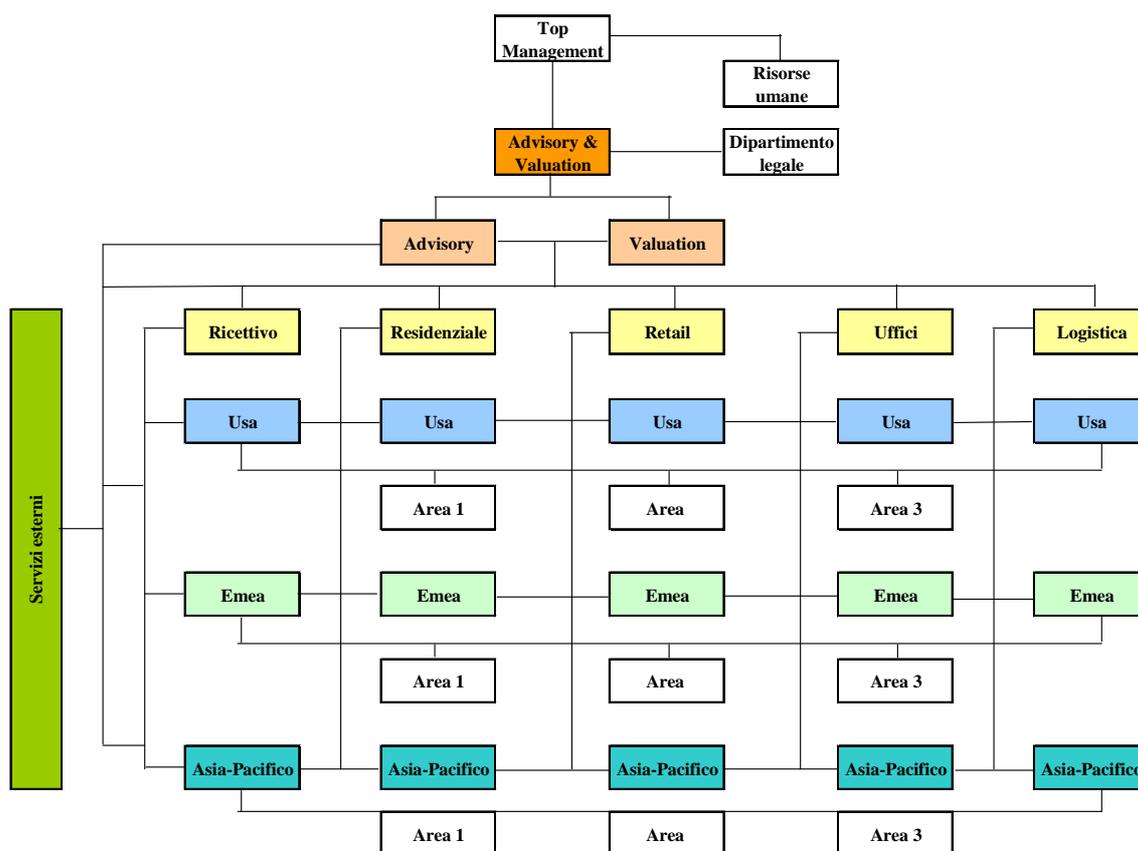
Fonte: Appraisal Institute

Per quanto riguarda i modelli organizzativi delle società di Advisory e Valuation, la sempre maggiore complessità operativa e dimensionale delle società più importanti ha comportato il superamento del modello centralizzato, nel quale tutte le funzioni dipendono dalla struttura centrale e le decisioni strategiche vengono prese dal Top Management della società. Tale modello ha il vantaggio di ridurre il rischio societario e l'esposizione a inefficienze, ma non è applicabile se la società opera su un vasto numero di aree geografiche, con peculiarità e problematiche locali diversificate.

La maggior parte delle società, sia negli Stati Uniti che in Europa, applica il modello decentralizzato, con la centralizzazione di alcune funzioni, quali risorse umane e servizi legali. Il modello prevalente è rappresentato da strutture multi divisionali in cui le divisioni sono organizzate per prodotto o area geografica e spesso sono autosufficienti in termini di competenze funzionali e finanziarie. Ogni Management di ogni servizio funzionale è integrato in una più ampia struttura regionale, con l'obiettivo di raggiungere gli standard di performance stabiliti dalla struttura centrale.

Il principale vantaggio competitivo di questo tipo di struttura è rappresentato da una maggiore rapidità decisionale, mentre i rischi sono una maggiore competizione tra divisioni, l'aumento dei costi e il difficile coordinamento tra le divisioni, soprattutto in presenza di conflitti di interesse. Per questo la maggior parte delle società hanno gruppi di coordinamento che riportano direttamente alla struttura centrale.

Tavola 52
Modello organizzativo prevalente tra le società di Advisory internazionali



Fonte: elaborazione su modelli delle principali società internazionali

6. CONCLUSIONI

L'industria dei servizi immobiliari ha registrato una profonda evoluzione, che ha portato alla definizione di uno scenario estremamente complesso, in cui il peso competitivo degli operatori si gioca sulla capacità di rispondere a una domanda sempre più sofisticata e diversificata proveniente da un numero sempre più ampio di protagonisti.

Il nuovo quadro competitivo è dominato in tutto il mondo dalle grandi società internazionali che concentrano crescenti quote di mercato e offrono un vasto numero di servizi, che spesso coprono l'intero ciclo di gestione e valorizzazione di un patrimonio immobiliare. D'altra parte si assiste alla forte specializzazione tipologica o geografica delle società più piccole, che hanno una profonda conoscenza dei mercati locali. La tendenza generalizzata è verso la creazione di un elevato numero di servizi su misura.

La necessità delle società di concentrarsi sul core business e contenere i costi porta alla tendenza verso l'esternalizzazione dei servizi no-core. L'outsourcing dei principali servizi immobiliari è estremamente diffusa negli Stati Uniti, ma è in forte aumento anche nei principali Paesi europei. I gestori tendono ad affidarsi in outsourcing ai soggetti di volta in volta più adeguati alle esigenze operative di ogni singolo progetto di gestione e valorizzazione.

La rapida evoluzione del contesto di riferimento, sia dal punto di vista normativo che economico, tecnico e di mercato, comporta la costante innovazione dei modelli organizzativi, le cui caratteristiche variano a seconda dei Paesi, ma soprattutto a seconda della struttura e degli obiettivi delle singole società. Il fine ultimo, però, è comune: la valorizzazione del portafoglio immobiliare e l'ottimizzazione del ritorno economico in tutte le fasi di vita del patrimonio, perseguita attraverso una gestione non più statica ma dinamica.

Tale attività richiede un approccio innovativo e comporta la crescente integrazione tra i diversi servizi, che devono interpretare tutte le funzioni del ciclo immobiliare integrandole in modo orizzontale, con un legame sempre più stretto tra attività strategiche e operative. I grandi gruppi internazionali hanno creato reti globali organizzate per divisioni, in cui le risorse interne sono coadiuvate da reti di consulenti altamente specializzati.

Il processo di integrazione e innovazione ha raggiunto livelli estremamente avanzati negli Stati Uniti, mentre in Europa l'unico Paese in grado di competere con lo scenario americano è il Regno Unito. Germania e Francia presentano modelli in fase di rapida evoluzione, con alcune punte di eccellenza, ma il mercato è ancora sottodimensionato rispetto al Regno Unito non solo dal punto di vista quantitativo, ma anche sotto il profilo del processo di internazionalizzazione.

Ancora maggiore è il divario dell'Italia, nonostante gli indubbi progressi degli ultimi anni, Sebbene molte società italiane abbiano un buon livello di professionalizzazione e integrazione per singoli elementi di attività, non ci sono ancora strutture in grado di coprire tutta la filiera. Anche nel nostro Paese le maggiori società sono uscite dalla dimensione captive, ma la percentuale di patrimoni gestiti per conto terzi è nettamente inferiore rispetto alle nazioni concorrenti.

Il settore dei servizi immobiliari italiani è troppo legato ai contesti locali, frenati da perduranti criticità normative, burocratiche e culturali. Inoltre lo scenario è ancora caratterizzato dalla presenza di un numero estremamente elevato di società individuali o microimprese, sempre più inadeguate ad affrontare la nuova realtà competitiva. L'arretratezza dell'Italia è confermata dal minore livello di penetrazione nel nostro Paese rispetto alle nazioni concorrenti da parte dei grandi gruppi europei e globali.

Il ritardo dell'Italia, d'altra parte, rappresenta un'opportunità perché le potenzialità di crescita del settore sono elevate. L'analisi delle best practice internazionali rappresenta il primo passo per creare un grande mercato.

“LA FORTUNA NON ESISTE:
ESISTE IL MOMENTO IN CUI IL TALENTO INCONTRA L'OPPORTUNITÀ”

(Lucio Anneo Seneca)