

Oliviero Tronconi



PROPERTY MANAGEMENT

Obiettivi, conoscenze,
esperienze

Real Estate

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



REAL ESTATE

I testi pubblicati nella Collana “Real Estate” vengono sempre sottoposti al giudizio di referees anonimi. L'accettazione del testo implica l'impegno da parte degli autori alla cessione dei diritti e conseguentemente che essi o parte di essi non siano stati pubblicati altrove.

In occasione delle proposte editoriali, due referee anonimi (membri del comitato scientifico) valutano la proposta in base a uno schema che viene fornito dall'editore.

COMITATO SCIENTIFICO

Oliviero Tronconi, direttore della collana

Andrea Caramella, Politecnico di Milano

Stefano Bellintani, Politecnico di Milano

Marzia Morena, RICS Italia

Tim Bennet, Kingston University

Mario Losasso, Università degli Studi di Napoli Federico II

Anna Mangiarotti, Politecnico di Milano

Nick Nunnington, Real Estate Academy China

Maria Rita Pinto, Università degli Studi di Napoli Federico II

Giorgio Giallocosta, Università degli Studi di Genova

Roberto Pagani, Politecnico di Torino

Ezio Micelli, IUAV

Flavio Boscacci, Politecnico di Milano

Pier Luigi Paolillo, Politecnico di Milano

Michele Di Sivo, Università di Chieti Pescara

Thomas Kinadater, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt, Nürtingen Weislingen

Fabrizio Tucci, Sapienza – Università di Roma

Luigi Alini, Università degli Studi di Catania

Silvano Curcio, Sapienza – Università di Roma

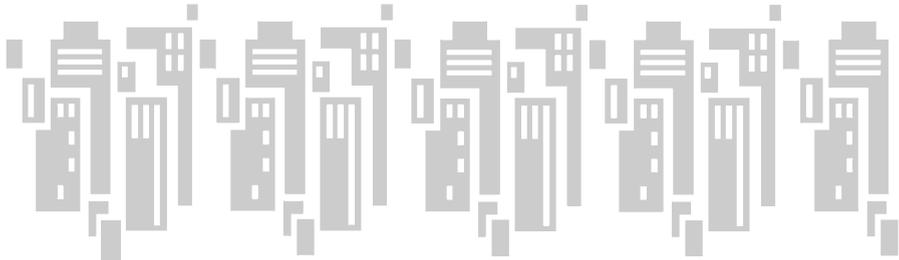
Maria Caserio, Birmingham University

Paul Dettwiler, Chalmers University of Technology

Keith McKinnell, Real Estate Academy China

Declan Mckeown, Dublin Institute of Technology

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.



Oliviero Tronconi

PROPERTY MANAGEMENT

**Obiettivi, conoscenze,
esperienze**

Real Estate

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione	
di <i>Oliviero Tronconi</i>	pag. 13
1. Caratteristiche e principali attività delle organizzazioni di Property Management	
di <i>Oliviero Tronconi</i>	» 15
1.1. La conoscenza del mercato immobiliare	» 19
1.2. Quale cambiamento negli orientamenti della domanda di immobili	» 21
1.3. Il Property Management e i rischi nella fase gestionale	» 22
1.3.1. Rischio del mercato locale	» 23
1.3.2. Rischio liquidità	» 23
1.3.3. Rischio conduttori	» 24
1.3.4. Rischio concentrazione	» 24
1.3.5. Rischio cantiere	» 25
1.3.6. Rischi derivanti da modificazioni nelle normative tecniche e delle norme urbanistico-edilizie alla scala urbana-regionale	» 25
1.4. Come affrontare il <i>vacancy risk</i>	» 26
1.5. Il Property Management di elevata qualità: la gestione strategica del portafoglio	» 27
1.6. Property Management <i>versus</i> Capital Asset Management	» 28
2. La gestione strategica di edifici e portafogli immobiliari	
di <i>Oliviero Tronconi</i>	» 34
2.1. L'analisi del mercato immobiliare	» 34

2.2. Criteri di analisi di edifici/patrimoni immobiliari: il rapporto tra fungibilità, rischio dell'investimento e valore di mercato	pag.	35
2.3. La destinazione d'uso immobiliare	»	37
2.3.1. Fungibilità e rischio di investimento	»	38
2.3.2. Fungibilità e valore immobiliare	»	39
2.4. Redditività: alcune precisazioni	»	41
2.5. La diversificazione dell'investimento	»	43
2.5.1. Criteri di valutazione dell'immobile	»	44
2.5.2. Impianti e qualità degli edifici	»	45
2.5.3. La dimensione economico-finanziaria della fattibilità di un intervento: il business plan	»	47
2.5.4. La qualità del prodotto immobiliare	»	52
2.5.5. Criteri di valutazione del conduttore	»	53
3. La gestione dei processi di valorizzazione immobiliare		
di <i>Oliviero Tronconi</i>	»	55
3.1. Il <i>reporting</i> strategico: uno strumento per supportare la proprietà nelle scelte immobiliari	»	58
4. I contenuti dei processi di valorizzazione immobiliare		
di <i>Oliviero Tronconi</i>	»	62
4.1. Nuovi modelli progettuali e impiantistici	»	63
4.2. Le sfide del nuovo mercato	»	65
4.3. I costi di gestione e la loro progettazione	»	66
4.4. L'edificio intelligente e il ruolo dei progettisti	»	67
4.5. Dall'edificio al territorio	»	69
5. La redditività negli investimenti immobiliari		
di <i>Oliviero Tronconi</i>	»	70
5.1. La variabile temporale	»	70
5.2. Il valore di mercato degli immobili e il suo incremento nel tempo	»	71
5.3. Le componenti della redditività immobiliare	»	72
5.4. Redditività immobiliare: alcune conclusioni	»	74
5.5. Dalla redditività lorda annuale alla redditività netta annuale	»	75
5.6. I costi di gestione	»	76
5.7. Metodi di valutazione economica basati sulla redditività	»	78

5.8. L'analisi della redditività di un investimento immobiliare	pag.	79
5.9. Esempio di progetto/proposta di investimento in una struttura commerciale (supermercato) di media superficie	»	86
6. L'organizzazione della manutenzione: una funzione strategica per l'ottimizzazione della gestione immobiliare		
di <i>Oliviero Tronconi</i>	»	92
6.1. La manutenzione programmata "su condizione"	»	95
6.2. Realizzare Piani di Manutenzione Programmata "su condizione"	»	97
6.3. Manutenzione e implementazione degli edifici	»	98
6.4. La distinzione tra spese per la manutenzione e spese per la valorizzazione di un immobile	»	100
7. Il processo di dismissione di un patrimonio immobiliare pubblico: il ruolo del Property Manager		
di <i>Oliviero Tronconi</i>	»	103
8. I nuovi protagonisti del mercato immobiliare La community del Real Estate: il ruolo del Property Management		
di <i>Oliviero Tronconi</i>	»	113
8.1. Le trasformazioni economiche mondiali e l'impatto sul mercato immobiliare italiano	»	113
8.2. Le origini del nuovo mercato del Real Estate	»	114
8.3. L'investitore	»	120
8.3.1. Definizione del comparto	»	120
8.4. <i>L'advisor</i>	»	122
8.4.1. Definizione del comparto	»	122
8.4.2. Caratteristiche del mercato dell'offerta di servizi di advisor	»	123
8.5. Il Property Management (PM)	»	123
8.5.1. Definizione del comparto	»	123
8.5.2. Caratteristiche del mercato dell'offerta di servizi di Property Management	»	124
8.6. Il Facilities Management (FM)	»	125
8.6.1. Definizione del comparto	»	125
8.6.2. Caratteristiche del mercato dell'offerta di servizi di Facilities Management	»	126

9. I fondi di investimento immobiliare: Asset e Property Management	
di <i>Oliviero Tronconi</i>	pag. 127
9.1. La gestione del portafoglio immobiliare	» 127
9.2. La gestione dell'indebitamento finanziario	» 129
9.3. La gestione delle risorse finanziarie derivanti dai proventi del fondo	» 129
9.4. La gestione amministrativa delle locazioni (Property Management)	» 131
9.4.1. Oneri accessori	» 132
9.4.2. Manutenzione	» 132
9.4.3. Riconsegna dell'immobile	» 133
9.4.4. Assicurazione	» 133
10. Il Property Management <i>day by day</i>	
di <i>Gianni Rasile</i>	» 134
10.1. Il Property Management oggi	» 134
10.2. Il Property Management <i>day by day</i>	» 135
10.2.1. La capacità di produzione del reddito	» 137
10.2.2. Trasferibilità degli immobili	» 142
10.2.3. Limitazione del rischio	» 145
10.2.4. Conoscenza	» 147
10.3. Generali Real Estate: alcune sintetiche note	» 149
11. Il Property Management secondo BNP Paribas Real Estate	
di <i>Stephen Coticoni</i>	» 150
11.1. Introduzione	» 150
11.2. Il mercato immobiliare e il ruolo del Property Management	» 152
11.2.1. Il Property Management	» 152
11.2.2. Il modello "multinazionale" di Property Manager	» 154
11.2.3. Investimenti residenziali in Italia	» 156
11.2.4. Investimenti residenziali in Germania	» 157
11.2.5. Investimenti residenziali in Polonia	» 158
11.2.6. Alcune considerazioni sulla funzione del Property Management	» 159
11.3. BNP Paribas Real Estate	» 160
11.4. EasyTech	» 163
11.5. L'organizzazione	» 168
11.6. Case studies	» 170

11.6.1. L'audit dei sistemi di misurazione dei consumi energetici	pag.	171
11.6.2. L'audit energetico	»	172
11.6.3. Energy Management	»	173
11.6.4. Green Annex	»	174
11.6.5. Certificazione Ambientale	»	175
12. Il mercato immobiliare residenziale in Germania		
di <i>Oliviero Tronconi</i>	»	177
12.1. Gli sviluppi attuali	»	179
13. La valorizzazione dell'immobile di viale Don Sturzo n. 33/35 a Milano: Headquarters di AXA Assicurazioni		
di <i>Luciano Manfredi</i>	»	181
13.1. Il processo di valorizzazione	»	181
13.1.1. La storia dell'immobile	»	182
13.1.2. L'inquadramento urbano	»	183
13.1.3. L'edificio prima dell'intervento	»	184
13.1.4. La genesi dell'intervento	»	185
13.2. Il progetto di fattibilità della valorizzazione	»	186
13.2.1. Gli obiettivi	»	192
13.2.2. La tempistica	»	193
13.3. Il piano commerciale: locazione e vendita	»	194
13.4. Gli strumenti della valorizzazione: il concorso di idee per il progetto architettonico	»	195
13.5. Il team di lavoro	»	196
13.6. Il progetto	»	197
13.6.1. L'architettura	»	197
13.6.2. Le performance energetiche	»	198
13.6.3. La sostenibilità e la Certificazione LEED	»	201
13.6.4. L'adeguamento alla normativa antisismica	»	201
13.6.5. L'adeguamento alla normativa antincendio	»	202
13.6.6. La procedura autorizzativa	»	202
14. L'evoluzione della gestione immobiliare in UniCredit		
di <i>Enrico Fumi</i>	»	204
14.1. Il modello organizzativo	»	204
14.2. Le attività gestite	»	205
14.3. La struttura organizzativa	»	206
14.4. La struttura contrattuale	»	206

14.5.	Le strategie di gara	pag.	207
14.6.	La misurazione e la verifica delle prestazioni	»	207
14.7.	Gestione della manutenzione riparativa: il sistema di ticketing	»	208
14.8.	Il Partner Rating	»	209
14.9.	L'ottimizzazione dei servizi e le nuove tecnologie digitali	»	209
14.10.	Ottimizzare gli spazi per migliorare la qualità degli ambienti di lavoro e contenere i costi	»	211
14.11.	L'evoluzione nei servizi immobiliari	»	214
Bibliografia			» 217
Autori			» 219

“Dimmi, Critobulo” fece (Socrate) “amministrazione domestica è forse il nome di una scienza, come medicina, metallurgia e carpenteria?”

“A me sembra proprio di sì” fece Critobulo.

“E come noi siamo in grado di dire quale sia il compito di ciascuna di queste arti, così anche dell’amministrazione domestica possiamo dire quale sia il suo compito?”

“Sembra” fece Critobulo “che sia proprio di un buon amministratore amministrare bene la sua casa.”

“E la casa di un altro” fece Socrate “se uno gliela dovesse affidare, non potrebbe costui, se volesse, amministrarla bene come la propria? Certo chi conosce la carpenteria allo stesso modo potrebbe realizzare anche per altri ciò che appunto realizza per sé. Sarebbe lo stesso anche per l’esperto nell’amministrazione domestica?”

“A me sembra proprio di sì, Socrate.”

“È dunque possibile” fece Socrate “per chi conosce quest’arte, anche se in proprio non ha averi, ricevere la paga per amministrare la casa di un altro, come anche la riceverebbe per costruirla?”

“Sì per Zeus” fece Critobulo “e anche una bella paga guadagnerebbe se, ricevuta una casa, potesse pagare quanto deve e, producendo eccedenza, accrescere i beni della casa.”

“Ma la casa, che cos’è secondo noi? Coincide forse con l’abitazione o anche tutto quanto uno possiede fuori dell’abitazione fa parte della casa?”

“Sì, a me sembra” fece Critobulo “che tutto quanto uno possiede fa parte della casa, anche se non si trova nella stessa città di chi lo possiede”.

Senofonte

L’aspetto più sorprendente degli affari quali erano condotti, era la grande importanza data alla finanza e la poca importanza data al servizio. Questo mi sembrava il rovescio del processo naturale per cui il denaro deve venire come risultato del lavoro e non precedere il lavoro. Il secondo aspetto che mi colpì negli affari fu la generale indifferenza ai migliori metodi di lavorazione fino a tanto che un prodotto qualsiasi si vendeva e apportava denaro. [...] Il mio pensiero, allora come oggi, era quello che se un uomo eseguisse a dovere il suo lavoro, il prezzo che egli ne avrebbe ricavato, il guadagno e tutte le altre questioni finanziarie si sarebbero messe a posto da sé, e che un’azienda aveva da incominciare in piccole proporzioni e da svilupparsi gradatamente mercé i propri redditi. Se non ci fossero redditi, questo doveva costituire un avvertimento al proprietario [...].

Henry Ford

Introduzione

di *Oliviero Tronconi*

La conoscenza e il sapere si presentano oggi sempre più complessi e divisi in numerosissime aree a causa dell'alto livello di specializzazione delle molteplici attività e ruoli che ruotano intorno alla realizzazione dell'architettura.

Oltretutto molti specialismi fondamentali per la realizzazione di un prodotto architettonico affondano le loro radici in discipline tra loro estremamente differenti: finanza, organizzazione e gestione dei processi, vecchi e nuovi materiali dalle sempre maggiori prestazioni, illuminotecnica, acustica, energia, urbanistica, progettazione strutturale, impiantistica, architettonica, *Information and Communications Technology*, ecc. L'elenco potrebbe essere ancora molto lungo.

Per tale motivo si avverte con sempre maggior forza la necessità di ricostruire una nuova forma allargata di conoscenza e di diffusione del sapere a tutti i livelli e tra tutti gli operatori del settore immobiliare o, come mi è ormai più abituale dire, del Real Estate.

Questo appare indispensabile in un settore sempre più complesso dove molti operatori e specialismi paiono percorrere strade separate quando non confliggenti tra loro, col risultato di produrre edifici a volte molto discutibili e soprattutto poco funzionali.

Questo vale e forse ancor di più per la committenza pubblica o privata che sia, valgono in questo caso ancora oggi le parole del Milizia: «[...] come può scegliere buoni architetti e buoni disegni chi dell'architettura è all'oscuro?»¹.

Da qui la necessità di costruire “mattone dopo mattone” una conoscenza complessiva in grado di integrare in una visione unitaria e finalizzata

1. Milizia F. (1813), *Principj di architettura civile. Tomo terzo*, Tipografia Giuseppe Remonini, Bassano, p. 245.

tutti gli aspetti, attività, ruoli e conoscenze che caratterizzano il settore costruzioni/immobiliare e di dare evidenza di quanto sia necessario conoscere e fare, per ottenere buoni risultati, prima della realizzazione di un manufatto e dopo per la sua gestione e conservazione nel tempo.

Questo testo affronta in maniera organica una porzione non trascurabile di questo problema, quello del “dopo”, ovvero della gestione complessiva di un edificio successivamente alla sua costruzione o acquisizione: gestione economico-finanziaria, della redditività dell’immobile, delle sue molteplici prestazioni tecniche e funzionali nel tempo, del suo adeguamento all’evoluzione normativa, al mutare delle esigenze degli occupanti e della proprietà.

Il Property Management è tutto questo e molto altro ancora, ovvero la capacità di garantire, attraverso molteplici conoscenze, informazioni e attività, che l’immobile rimanga attrattivo e performante sotto tutti gli aspetti funzionali, economici e tecnici richiesti dal mercato.

1 Caratteristiche e principali attività delle organizzazioni di Property Management

di *Oliviero Tronconi*

In un mercato nuovo e in fase di uscita da una crisi profonda, nel quale le esperienze virtuose non trovano facile eco in un tessuto culturale ancora poco sviluppato, selezionare il proprio fornitore di servizi di Property Management non è facile e, come dimostrano alcune esperienze, può riservare alcune sorprese.

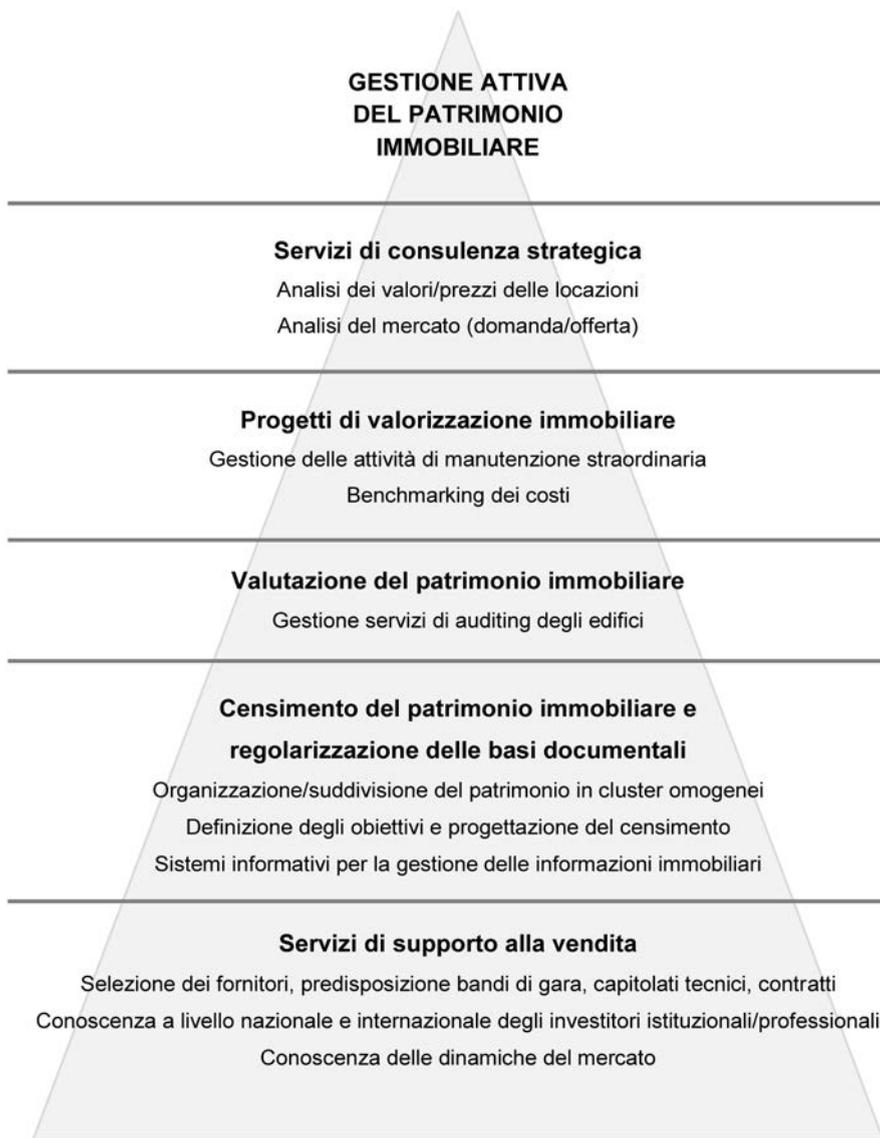
La gamma di servizi operabili da una organizzazione di Property Management è molto ampia e ogni singolo servizio si articola su una scala qualitativamente assai diversificata. Ad esempio, l'attività basilare di gestione del contratto di locazione può essere interpretata meccanicamente come semplice gestione dello scadenziario contrattuale oppure, ed è cosa qualitativamente ben diversa, può svilupparsi nella capacità di gestire i rapporti con il cliente (locatario), conoscerne le problematiche ed esigenze immobiliari in termini di spazi di lavoro (esigenze di aumento o di diminuzione degli spazi), di nuove sedi, di trasformazione piccola o grande del *layout* dell'ufficio/i locato/i, ecc.

Infatti, il vero cliente del Property Manager è proprio il locatario, con le sue esigenze più o meno manifeste e in fase di continua evoluzione, che dipendono dalle sue fortune aziendali e dalle conseguenti trasformazioni organizzative che necessariamente ne derivano.

Nelle situazioni virtuose, per il locatario il Property Manager non è più solo il rappresentante della proprietà cui versare il canone, ma diventa un affidabile interlocutore in grado di offrire una preziosa consulenza e di risolvere ogni problema legato agli spazi di lavoro, originato da nuovi e imprevedibili sviluppi organizzativi.

L'abile organizzazione di Property Management non si limita alle sole problematiche degli spazi di lavoro, ma è invece in grado di supportare il locatario in qualunque esigenza immobiliare.

Ho avuto il piacere di conoscere le capacità di una organizzazione di Property Management che ha affrontato e risolto brillantemente le esigenze



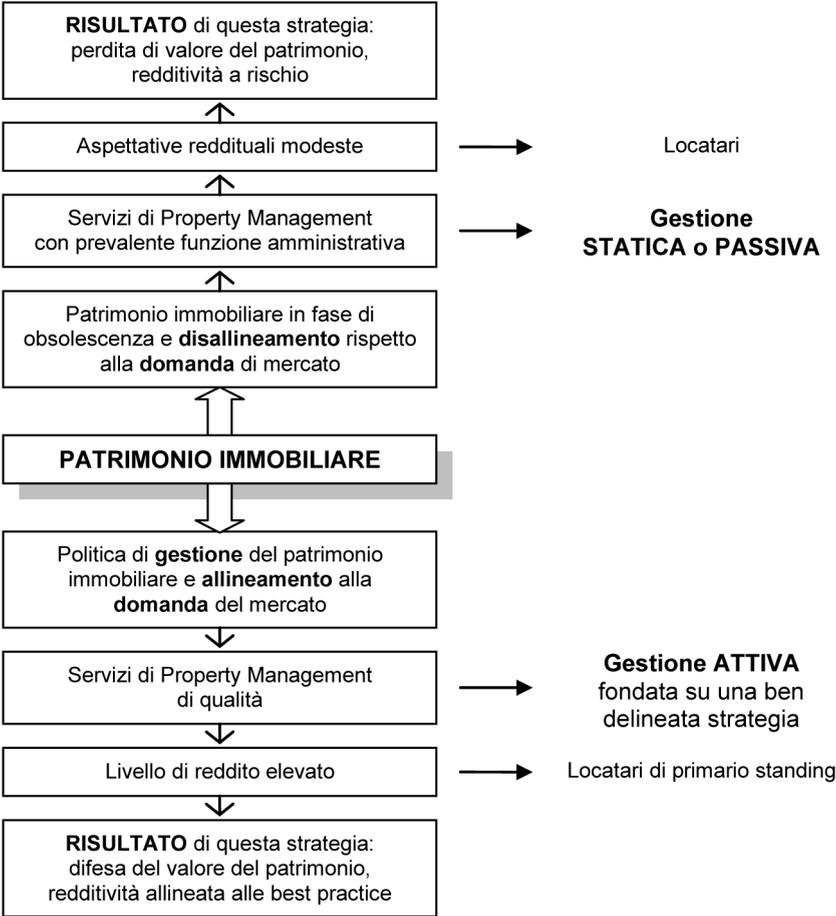
Fonte: Elaborazione dell'autore

Fig. 1.1 – La stratificazione dell'offerta di servizi di Property Management

dell'organizzazione locataria relativamente all'individuazione delle residenze per due manager stranieri che, entro un breve termine di tempo, avrebbero dovuto trasferirsi in loco con le relative famiglie.

Il nostro ragionamento mira a sottolineare il ruolo strategico che assumono per la proprietà i rapporti, tenuti dal Property Manager, con i propri locatari: il business immobiliare si fa con le persone prima ancora che con edifici/spazi adeguati.

Per la proprietà immobiliare che voglia individuare una struttura di Property Management cui affidare la gestione economico-reddituale del



Fonte: Elaborazione dell'autore

Fig. 1.2 – Le due diverse modalità di offrire servizi di Property Management: la gestione attiva e quella statica o passiva

proprio patrimonio diviene quindi fondamentale definire a priori il livello qualitativo dei servizi richiesti.

Esiste una sorta di equivalenza secondo la quale, quanto più la proprietà è orientata al reddito e possiede un patrimonio di elevato standing con locatari di alto profilo, tanto più avrà necessità di servizi di Property Management di elevata qualità.

I tratti distintivi di una organizzazione di Property Management in grado di offrire un livello di qualità di servizio elevato come rappresentato nella Fig. 1.3 sono:

- capacità di gestire i rapporti con il locatario supportandolo nelle sue multiformi esigenze/problematiche immobiliari;



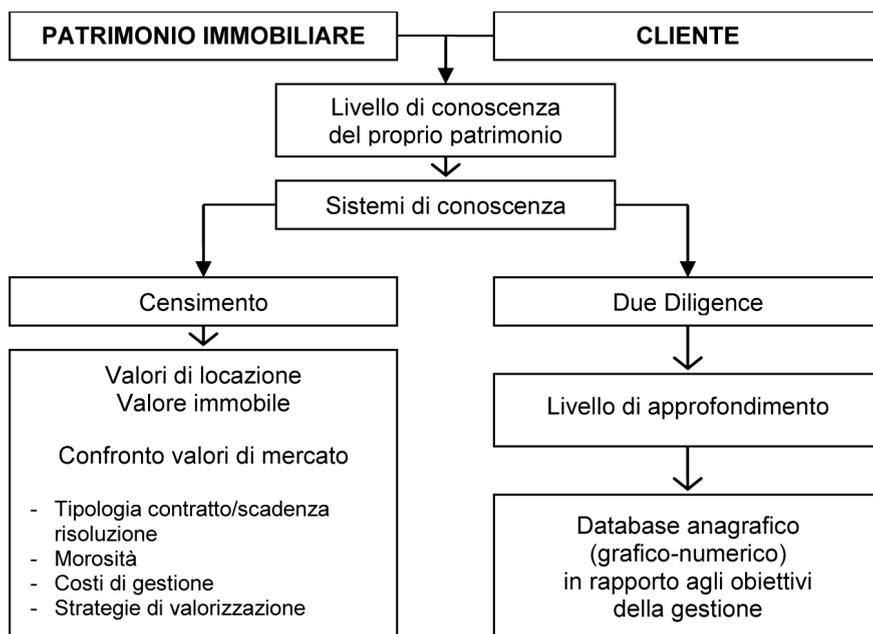
Fonte: Elaborazione dell'autore

Fig. 1.3 – La gestione strategica del portafoglio: i servizi di Property Management di elevata qualità

- capacità di rinegoziazione del contratto;
- conoscenza del mercato immobiliare locale, sia sul lato offerta di immobili, che sul lato domanda;
- capacità di *reporting* di valenza strategica sugli aspetti economici, ma anche di informazione generale alla proprietà sulle prospettive del patrimonio gestito in rapporto all'andamento del mercato;
- capacità di individuare le opportunità, programmare e gestire processi di valorizzazione immobiliare su specifici immobili, ovvero di attivare una precisa strategia di portafoglio.

1.1. La conoscenza del mercato immobiliare

Il Property Manager evoluto conosce approfonditamente sia le caratteristiche del patrimonio che gestisce (Fig. 1.4), che il mercato immobiliare locale e generale, ne conosce i protagonisti sul lato offerta e domanda e soprattutto è in grado di conoscerne e ragionevolmente prevederne le dinamiche (Tab. 1.1).



Fonte: Elaborazione dell'autore

Fig. 1.4 – Sistemi di conoscenza di edifici-patrimoni