

**Stefano Bellintani,
Andrea Ciaramella**



DUE DILIGENCE IMMOBILIARE

**Qualità delle informazioni
per la valorizzazione immobiliare**

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 Ciaramella, *Politecnico di Milano*

Stefano Bellintani, *Politecnico di Milano*

Marzia Morena, *RICS Continental European Standard Board*

Tim Bennet, *University College of Estate Management, Reading*

Mario Losasso, *Università degli Studi di Napoli Federico II*

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 Weisingen*

Fabrizio Tucci, *Sapienza – Università di Roma*

Luigi Alini, *Università degli Studi di Catania*

Silvano Curcio, *Sapienza – Università di Roma*

Maria Caserio, *Birmingham University*

Keith McKinnell, *Real Estate Academy China*

Declan Mckeown, *Dublin Institute of Technology*

Sabine Zippel, *Hochschule 21, Buxtehude*

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”.



**Stefano Bellintani,
Andrea Ciaramella**

DUE DILIGENCE IMMOBILIARE

Qualità delle informazioni
per la valorizzazione immobiliare

Real Estate

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2017 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	pag.	9
1. Sistemi di conoscenza e investimento immobiliare , di <i>Stefano Bellintani</i>	»	13
1.1. Mercato immobiliare e diffusione delle informazioni	»	13
1.1.1. <i>Knowledge management</i> e processo decisionale	»	16
1.2. Informazioni, servizi innovativi e nuove professionalità per il settore immobiliare	»	18
1.3. Strumenti operativi per la conoscenza	»	24
1.3.1. Auditing e valutazione degli investimenti immobiliari	»	25
1.3.1.1. Audit e valorizzazione immobiliare	»	28
1.3.2. Censimento e gestione immobiliare	»	30
1.3.3. Due Diligence immobiliare: brevi note introduttive	»	31
1.3.3.1. Due Diligence e contenuti professionali	»	34
2. Due Diligence immobiliare: inquadramento , di <i>Andrea Ciaramella</i>	»	37
2.1. Obiettivi e contenuti della Due Diligence immobiliare	»	37
2.1.1. Due Diligence e valutazione immobiliare	»	40
2.2. Processo di Due Diligence	»	45
2.2.1. Due Diligence preliminare	»	46
2.3. Due Diligence per l'acquisizione	»	47
2.3.1. Indagini e analisi	»	49
2.3.2. Rapporto finale	»	51
2.4. Due Diligence per la gestione operativa e strategica	»	53

3. Due Diligence immobiliare: organizzazione delle informazioni , di <i>Stefano Bellintani</i>	pag.	55
3.1. Due Diligence e censimento immobiliare	»	55
3.2. Archivio documentale (<i>database</i>)	»	59
3.2.1. Anagrafica immobiliare	»	61
3.2.2. Requisiti cogenti	»	61
3.2.3. Esercizio immobiliare	»	63
3.3. Classificazione e verifica dei documenti	»	63
3.4. Inserimento dei dati	»	65
3.5. Categorie/campi del database	»	65
3.6. Tipologie di archiviazione	»	66
3.7. Individuazione delle non conformità	»	68
4. Due Diligence tecnico-immobiliare , di <i>Stefano Bellintani</i>	»	70
4.1. Indagine tecnica pre e post-acquisitiva	»	70
4.2. Analisi documentale	»	72
4.3. Sopralluogo e verifica del grado di conformità	»	73
4.4. Analisi degli aspetti tecnico-normativi	»	74
4.4.1. Analisi amministrativa	»	74
4.4.2. Analisi catastale	»	75
4.4.3. Analisi urbanistica ed edilizia	»	75
4.4.4. Analisi strutturale	»	76
4.4.5. Analisi impianti tecnici	»	77
4.4.6. Analisi della sicurezza ed igiene sul lavoro	»	78
4.4.7. Analisi ambientale	»	79
4.4.8. Analisi dello stato manutentivo	»	79
4.5. Best practice: <i>RICS Technical Due Diligence</i>	»	80
5. Due Diligence su aree dismesse contaminate , di <i>Andrea Ciaramella</i>	»	84
5.1. Riqualficazione di aree <i>brownfield</i> : rischi e opportunità	»	84
5.2. Confronto tra normative e leggi di riferimento	»	88
5.3. Aree <i>brownfield</i> e attività di bonifica	»	91
6. Due Diligence ambientale , di <i>Andrea Ciaramella</i>	»	95
6.1. Indagine sugli aspetti ambientali	»	95
6.1.1. Indagine di Fase I	»	97
6.1.1.1. Approvvigionamento idrico	»	98
6.1.1.2. Scarichi	»	98
6.1.1.3. Suolo e sottosuolo	»	98
6.1.1.4. Serbatoi e vasche di contenimento	»	98

6.1.1.5.	Materiali pericolosi – Amianto	pag.	99
6.1.1.6.	Materiali pericolosi – Fibre artificiali vetrose	»	99
6.1.1.7.	Rifiuti	»	99
6.1.1.8.	PCB – PCT	»	100
6.1.1.9.	Emissioni in atmosfera	»	101
6.1.1.10.	Rumore	»	101
6.1.1.11.	Elettromagnetismo	»	101
6.1.1.12.	Gas radon	»	102
6.2.	Indagine di Fase II	»	102
6.2.1.	Campionamento ed analisi di suolo e sottosuolo	»	102
6.2.2.	Verifica di serbatoi interrati	»	103
6.3.	Indagine di Fase III	»	103
7.	Patrimonio pubblico immobiliare: conoscenza per la gestione attiva degli asset , di <i>Genny Cia</i>	»	106
7.1.	Contesto di riferimento	»	106
7.2.	Censimento come strumento di supporto alle decisioni	»	109
7.3.	Censimento degli immobili pubblici: percorso e attua- le quadro normativo	»	112
7.3.1.	Metodologia del censimento	»	114
7.3.2.	Risultati della rilevazione	»	117
7.4.	Conclusioni	»	121
8.	Due Diligence immobiliare legale e fiscale , di <i>DLA Piper</i>	»	122
8.1.	Profili generali	»	122
8.1.1.	Due Diligence e soggetti dell'operazione immo- biliare	»	125
8.1.2.	Due Diligence e tipologie di immobili: raccordo tra le attività di diversi consulenti	»	129
8.1.3.	Due Diligence e tipologia dell'operazione	»	132
8.1.4.	Due Diligence legale-immobiliare nel contesto delle varie fasi di un'operazione	»	133
8.1.5.	Struttura del report della Due Diligence legale- immobiliare	»	135
8.2.	Analisi di natura civilistica	»	139
8.2.1.	Provenienza e titolarità	»	139
8.2.2.	Diritti di terzi	»	140
8.2.3.	Rapporti condominiali e con altri enti propieta- ri superindividuali	»	142
8.2.4.	Contratti per il godimento degli immobili	»	144

8.2.4.1. Contratti di locazione	pag.	144
8.2.4.2. Contratti di comodato	»	155
8.2.4.3. Contratti di affitto d'azienda	»	156
8.2.4.4. Altri contratti	»	158
8.3. Analisi di natura amministrativistica	»	159
8.3.1. Sviluppo urbanistico dell'immobile	»	159
8.3.2. CDU e destinazione urbanistica	»	163
8.3.3. Vincolo storico culturale e vincolo paesistico: il codice dei beni culturali (D.Lgs. 42/2004)	»	165
8.3.4. Titoli edilizi	»	168
8.3.5. Agibilità	»	170
8.3.6. Prevenzione incendi	»	173
8.3.7. Procedimenti di VIA e VAS nell'ambito delle Due Diligence immobiliari	»	175
8.3.8. Analisi della conformità dell'immobile alle disposizioni in materia ambientale	»	177
8.3.9. Autorizzazioni commerciali	»	181
8.4. Analisi di natura fiscale	»	184
8.4.1. IVA sul precedente trasferimento immobiliare	»	185
8.4.2. Imposta di registro, imposte ipotecarie e catastali sul precedente trasferimento immobiliare	»	186
8.4.3. Imposte sulla proprietà	»	186
8.4.4. Imposta di registro sui contratti di locazione	»	188
8.4.5. Altre verifiche	»	188
8.4.6. Cenni sulla Due Diligence fiscale-immobiliare in caso di <i>share deal</i>	»	189
Bibliografia	»	191

Introduzione

La chiave del successo di un mercato si sostanzia nella sua capacità di assumere caratteristiche rassicuranti; sia nei confronti degli operatori e investitori nazionali e internazionali, sia nei confronti degli utilizzatori o clienti finali. La condizione irrinunciabile affinché ciò accada sta nella qualità dei comportamenti e delle prassi professionali di coloro che operano a beneficio degli uni e degli altri.

Che la chiarezza delle regole, la trasparenza delle informazioni e la qualità ed eticità degli operatori siano elementi fondamentali per il consolidamento di ogni mercato e il successo dell'intraprendere, è cosa conosciuta da lungo tempo. Nella storia le evidenze di ciò le ritroviamo disseminate, a piene mani, in ogni fase nodale dello sviluppo dell'uomo: dal mondo greco e romano, passando attraverso la straordinaria fase rinascimentale, fino allo sviluppo della grande industria moderna.

La storia del pensiero economico, in particolare, con riferimento agli economisti classici da Adam Smith a Karl Marx, identifica nel capitale il motore dell'economia. In effetti il capitale era considerato la parte principale del complesso economico, il fattore preminente. Per Smith la specializzazione economica, la divisione del lavoro e il conseguente scambio dei prodotti sui mercati, era la fonte dell'aumento di produttività e quindi "la ricchezza delle nazioni"¹; maggiore era il capitale, maggiore era la specializzazione possibile, più alta sarebbe stata la produttività della società. Anche per Marx la ricchezza che il capitalismo produce si presenta come un immenso accumulo di valori.

1. *La ricchezza delle nazioni o Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni* (*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*), pubblicata il 9 marzo 1776, è la principale opera di Adam Smith, ritenuto il fondatore dell'economia politica liberale.

Alcuni autori spiegarono l'uso della parola "capitale"², osservando che è nella testa che risiedono gli strumenti con i quali esso viene creato. Il dibattito si concentra dunque sul significato della parola stessa. Per Adam Smith non si tratta del bene accumulato, ma del potenziale che esso contiene per sviluppare nuova produzione. Senza un processo di conversione, che «estragga l'energia potenziale contenuta nel mattone, non c'è esplosione: un mattone non è che un mattone»³. L'unico sistema per valutare tangibilmente il capitale risiede in un sistema proprietario che registri sulla carta i suoi aspetti economici e li riferisca a una localizzazione e a un possessore specifici.

Questa considerazione, che il capitale necessita di una forma tangibile per poter essere utile, per poter sviluppare appieno le sue potenzialità, ha portato molti autori a formulare considerazioni in merito al suo significato, ma soprattutto alla sua rappresentazione formale.

In sostanza il capitale è come l'energia potenziale: un valore dormiente. Per portarlo alla vita è necessario un processo che consenta di fissarne il potenziale economico in una forma che possa essere utilizzata per promuovere un'attività produttiva addizionale. Per innescare questo processo virtuoso, capace di convertire un potenziale economico non esplicitato, è necessario che si determinino alcune condizioni. Anzitutto, che sia formalmente rappresentabile da un diritto di proprietà; in secondo luogo che possano essere determinate tutte le informazioni che concorrono a rappresentare questo capitale dormiente, in tutte le sue caratteristiche.

Qualunque attività i cui aspetti economici e sociali non siano definiti in un sistema proprietario formale, non riesce ad imporsi sul mercato. Nel mondo occidentale è il sistema formale dei diritti di proprietà che trasforma le attività in capitale. Attraverso un processo governato da precise norme giuridiche, esso descrive e organizza gli aspetti economicamente più utili, conservando le informazioni in un unico apparato di registrazione; all'inizio manuale, poi con l'ausilio di sistemi informativi specifici, incorporandole in un titolo.

La registrazione formale e i titoli di proprietà rappresentano la nozione condivisa di ciò che è economicamente significativo in ciascuna attività. Tutte le informazioni rilevanti per concettualizzare il valore potenziale di una attività e, di conseguenza, controllarla e governarne il processo, sono contenute in questo atto formale. Trasferendo questo principio in un ambito più circoscritto, quello edilizio/immobiliare, è evidente come lo scambio, che avviene sulla base dei valori che il mercato riconosce ai beni, sia possibile solo ed esclusivamente in presenza di un atto formale che è il diritto

2. Capitale: dal latino *caput*, testa.

3. H. De Soto, *Il mistero del capitale*, Garzanti, Milano, 2001, p. 48.

di proprietà. Questo consente di escludere i diritti di terzi e attribuisce la possibilità e l'autorità per determinare i trasferimenti di tale diritto. Nei paesi economicamente avanzati la rappresentazione formale della proprietà costituisce il mezzo per garantire gli interessi di altri e creare i presupposti della responsabilità patrimoniale, fornendo tutte le informazioni, norme e meccanismi di attuazione, necessari allo scopo. Quanto più sono esplicitate le informazioni relative alle caratteristiche dei beni, quanto più esse riescono a rappresentarne le potenzialità e tanto più evidente sarà la possibilità di creare valore. Questo spiega anche per quale ragione, nelle economie evolute, dove i mercati sono aperti e trasparenti, ovvero dove le informazioni relative ai beni sono pienamente disponibili, gli scambi risultano favoriti; per contro, nei contesti in cui queste informazioni sono limitate, gli scambi avvengono in una cerchia di pochi operatori.

La qualità delle informazioni e la rappresentazione formale dei beni sono alla base del processo di Due Diligence immobiliare, nato e cresciuto nella fase storica in cui anche nel nostro Paese si sono diffusi gli strumenti della finanza immobiliare e le attività patrimoniali hanno avuto necessità di essere formalmente rappresentate per poter mettere in evidenza le loro potenzialità. Il mercato non aveva individuato, prima di quel momento, la necessità di andare oltre la verifica del possesso dei beni; ma la verifica del possesso nulla dice in merito alla capacità/possibilità di definire ed ottenere un valore addizionale. Come si diceva, è la qualità delle informazioni che consente di estrarre il potenziale valore dagli edifici e che consente di andare al di là del loro semplice uso funzionale. È la qualità e la circolazione delle informazioni che permette di generare una rete attraverso la quale gli operatori riuniscono le proprie attività in combinazioni dotate di maggior valore.

Naturalmente le informazioni sono un elemento necessario, ma non sufficiente. Nell'economia della conoscenza è necessario sviluppare la capacità di analizzare, interpretare e utilizzare le informazioni: questo richiede un contributo intellettuale e professionalità. Infatti la società dell'informazione utilizza la conoscenza come fattore primario di produzione e introduce trasformazioni profonde, quali la necessità di generare e ridistribuire la conoscenza stessa all'interno del ciclo produttivo di beni e servizi. Ogni settore o comparto economico, per avviare efficacemente questo processo, necessita di attività intellettuali che rappresentano l'evoluzione o progressiva trasformazione di servizi preesistenti, oppure di attività che emergono esplicitamente, per soddisfare una nuova domanda di mercato. D'altro canto il mondo si presenta sempre più caratterizzato da saperi in mutamento permanente, senza i quali non avrebbe più, ormai, la possibilità di essere competitivo in termini di capacità di generare sul mercato processi di innovazione e profitto.

La consapevolezza che il capitale intellettuale costituisce il vero e proprio motore dell'innovazione è ormai progressivamente radicata. Tale capitale è costituito da professionalità, conoscenza, capacità organizzative, cultura imprenditoriale che si sedimenta e si rinnova. Le persone sono il motore dello sviluppo che fa sempre più la differenza⁴.

Tale tendenza genera la necessità di operare con modelli organizzativi flessibili, in grado di mettere in stretta relazione dati, informazioni, valutazioni, esperienze, che possano tradursi in nuovi servizi e attività, spendibili sul mercato. Questo è ciò che è avvenuto in Italia, nel settore delle costruzioni/immobiliare, a partire dalla metà degli anni '90.

La nascita e lo sviluppo della finanza e dell'industria immobiliare hanno generato la necessità di investire nella fase conoscitiva, elemento imprescindibile per una virtuosa creazione di valore. Da qui procedono quelle professionalità ormai compiutamente espresse e ben identificabili, in grado di presidiare efficacemente il mondo dei servizi che riguardano le fasi precedenti e susseguenti l'attività del costruire.

Le questioni fondamentali si sono focalizzate, man mano, sui temi della qualità etica (investitori-developer) e della qualità tecnica degli operatori del settore⁵.

Oggi il comparto immobiliare italiano guarda con sempre maggiore interesse alle esperienze internazionali più avanzate ed è palese l'interesse degli operatori a informarsi, a ricercare occasioni di confronto e relazione, ad acquisire conoscenza dalle best practice. L'esigenza generalizzata di crescita della conoscenza sul piano individuale e su quello più complesso delle organizzazioni è indubbiamente espressione di un settore che diviene via via più maturo, ma anche di una maggiore consapevolezza delle dinamiche del mercato stesso⁶.

4. A. Deiana, *Il capitalismo intellettuale*, Sperling & Kupfer, Milano, 2007, p. 93.

5. Occorre precisare che per qualunque organizzazione sarebbe un grave errore utilizzare i concetti etici solo in termini di immagine anziché farli propri e imporli come effettivi e praticati valori aziendali.

6. Unitamente alla capacità di creare un indirizzo strategico e di comunicarlo all'interno dell'organizzazione, la "società della conoscenza" ovvero la capacità di captare e trasmettere sapere, diviene un paradigma concreto e funzionale per competere nel mercato.

1.1. Mercato immobiliare e diffusione delle informazioni

Il problema principale, per gli attori che intervengono nella valorizzazione e gestione dei patrimoni immobiliari, è la reperibilità delle informazioni e dei documenti relativi agli edifici. Si tratta di un tema fondamentale che, come noto, riguarda molto da vicino il mercato immobiliare italiano. Un mercato, il nostro, per lungo tempo caratterizzato da una diffusa scarsità di dati e di trasparenza; proprio la base indispensabile per dare luogo a decisioni oculate, limitando le incognite e le inefficienze. Molti sono i motivi che via via hanno determinato questa condizione; tutti principalmente riconducibili alla dimensione culturale del problema ossia ad aspetti che investono le nostre organizzazioni pubbliche e private e, più in generale, tutti gli attori della filiera immobiliare.

Il gap che il nostro mercato sconta ancora oggi in quanto a sviluppo e competitività, rispetto a contesti più evoluti come quelli dei paesi anglosassoni e nordeuropei, si può dire sostanzialmente dovuto proprio ad una differente disponibilità e accessibilità informativa, che in Italia ha significato approcci meno strutturati sotto il profilo organizzativo. In effetti il tema della disponibilità delle informazioni e dunque della conoscenza, da intendersi sinteticamente come capacità di organizzare secondo precisi obiettivi quelle informazioni, individua un fattore fondamentale per la competitività; questo vale in ogni contesto di mercato e, non di meno, per le organizzazioni che operano all'interno del mercato immobiliare.

Fermo restando che verosimilmente tutto ciò è dipeso dal contributo dei diversi assetti burocratici e dalle relative sedimentazioni indotte nel corso del tempo nei diversi Paesi, con l'avvento della finanziarizzazione del mercato immobiliare italiano e la definitiva apertura alla scala competitiva europea e globale, la situazione è andata migliorando, man mano.

L'affermazione e il consolidamento dei servizi al settore delle costruzioni/immobiliare, in special modo grazie all'apporto degli operatori internazionali giunti da noi a partire dalla metà degli anni '90, ha progressivamente portato ad una vera e propria svolta che, in primo luogo, è stata una svolta di natura culturale: un percorso di sempre maggiore trasparenza (informativa ed etica), facendo proprio il "linguaggio" delle best practice. Oggi la "sete" di informazioni è sempre crescente e irrinunciabile, ed assume connotati del tutto inediti rispetto al passato. Naturalmente questo vale tanto in termini generali, quanto particolari.

Più di recente, nello specifico dell'immobiliare, si stanno imponendo nuove parole d'ordine: dalle certificazioni di sostenibilità ambientale alle smart city, dall'Internet of Things ai big data, le informazioni costituiscono l'asset fondamentale di sviluppo. Nell'attuale scenario, in particolare, l'accento viene posto sulla capacità di un sistema di adattarsi ai cambiamenti frenetici imposti da una evoluzione globale sempre più dinamica e accelerata; sia che si tratti di riorganizzare un territorio vasto o una singola città, sia di una struttura aziendale o delle professionalità del singolo¹. In questo quadro il ruolo delle informazioni come base indispensabile per produrre conoscenza e innovazione, è di tutta evidenza; specialmente se si guarda alle possibilità offerte dagli sviluppi odierni delle tecnologie digitali ICT che costituiscono il vero motore della pervasiva diffusione informativa. La disponibilità di informazioni costituisce la base propedeutica a qualsiasi decisione di carattere economico. In altre parole, qualunque decisione e pianificazione strategica costituisce un problema complesso in cui le diverse alternative devono tenere in considerazione le conseguenze che si determinano in termini di costo. È di tutta evidenza come solo attraverso la conoscenza che passa attraverso la raccolta e la messa a sistema delle informazioni, si possano definire linee di azione e pianificare interventi; più in generale e nel pratico, deliberare e prendere decisioni. D'altro canto, qualsiasi processo decisionale necessita di chiarezza in merito agli obiettivi, di un utilizzo corretto delle informazioni e di una conoscenza adeguata delle alternative e delle relative conseguenze.

In questo quadro, la complessità crescente della società, l'esuberanza di informazioni e la corsa alla globalizzazione richiedono che le organizzazioni sappiano affrontare tali trasformazioni in modo proattivo. Adattarsi all'ambiente che cambia non è sufficiente; è necessario favorire il cambiamento, trasformandolo in opportunità. La chiave di tale trasformazione è l'innovazione continua, attraverso la valorizzazione del sapere; e il principale strumento affinché un'organizzazione o un'attività riesca ad imporsi nel conte-

1. In questo senso il tema dell'informazione richiama quello della formazione e della cosiddetta *learning-economy*.

sto iper-competitivo di un mondo ormai globalizzato, è il saper localizzare, creare, gestire e trasferire in modo adeguato la conoscenza (*knowledge*). La società contemporanea viene definita società dell'informazione proprio perché si vuole sottolineare che in essa vi è un uso generalizzato e a basso costo di informazioni e di tecnologie della comunicazione e dell'informazione. Ma viene definita anche società della conoscenza quando si vuole sottolineare il fatto che in essa i fattori chiave stiano nella capacità di interpretare e orientare le informazioni². Nel passaggio dalla cosiddetta società dell'informazione a quella della conoscenza, il *focus* si sposta, dunque, dalla disponibilità delle informazioni e dai relativi strumenti informatici, sempre più potenti e performanti e pur sempre dipendenti dall'intelligenza delle menti che contribuiscono alla loro programmazione, al *knowledge management*, ossia alla capacità di analisi o gestionale del patrimonio informativo disponibile.

Da più parti si sostiene che l'evoluzione e la pervasiva applicazione delle tecnologie informatiche farà prevalere quelle società capaci di produrre, distribuire e rinnovare le conoscenze necessarie, per generare nuova conoscenza. In questo modo già oggi si realizza la *knowledge economy*, ultima tappa del percorso di trasformazione dell'economia industriale (dalla *new economy* alla *net economy* fino, appunto, alla *knowledge economy*). Si tratta, in altri termini, di coltivare e perseguire con convinzione un approccio – anzitutto – culturale, che consenta al proprio sistema-paese di stare al passo con l'evoluzione socio-economica e dunque di competere alla scala globale. In tal senso bisogna dire che l'industria immobiliare italiana, particolarmente negli ultimi due decenni, ha fatto registrare una notevole crescita, essenzialmente determinata dalle nuove logiche gestionali che caratterizzano gli asset immobiliari, dall'ormai consolidato processo di “finanziarizzazione” e dalla presenza forte e stabile di operatori espressione di mercati particolarmente maturi; a questo fenomeno si aggiungono il continuo rafforzamento verso un mercato unico e la crescente integrazione tra i mercati immobiliari e quelli globali di capitale. Nonostante tutto ciò, gli elementi in grado di rappresentare un mercato aperto e dinamico non si sono ancora compiutamente realizzati nel nostro Paese: la disponibilità di dati attendibili ed affidabili, la trasparenza e la circolazione di informazioni che possano supportare l'attività professionale a diversi livelli, un codice informativo comune a domanda e offerta, sono ancora aspetti che non sempre trovano adeguate risposte.

2. Per cui la formazione del capitale umano e sociale rappresenta l'investimento più potente per produrre valore e rispondere alle sfide della competizione globale (*learning economy*).

1.1.1. Knowledge management e processo decisionale

Il tema della gestione efficiente delle informazioni, come asset competitivo e di sviluppo, è ormai chiaramente al centro delle strategie di qualunque organizzazione. Tutto ciò richiama i principi del cosiddetto *knowledge management*: una vera e propria disciplina sviluppata a partire dai primi anni novanta, che affonda le sue radici in molti campi fra cui l'organizzazione aziendale, la sociologia, le scienze cognitive, l'archivistica e, operativamente, l'informatica. In effetti non esiste un'unica e conclusiva definizione di *knowledge management*; in senso lato, il concetto può riferirsi alla gestione e alla condivisione della conoscenza (un concetto coltivato fin dall'antichità che oggi si avvale dei potenti strumenti ICT).

Il *knowledge management* si focalizza su come poter mettere a servizio di tutta l'organizzazione le conoscenze professionali specifiche di ogni membro. Questa logica, che conduce ad un sorta di “filosofia” della collaborazione e della condivisione negli ambienti di lavoro, può incontrare una certa resistenza da parte di esperti gelosi dell'indispensabilità del proprio ruolo (spesso raggiunto dopo anni di esperienza). Un simile visione riduce la conoscenza a una sorta di “bagaglio” personale che il proprietario può portare con sé quando lascia l'azienda, arrecando un danno economico alla stessa. Al contrario, quello della conoscenza è un ciclo che può portare alla produzione di nuova conoscenza solo tramite la condivisione e l'elaborazione di informazioni.

Esistono numerosi studi sui processi decisionali che dimostrano come, nella maggior parte dei casi, il decisore non utilizzi tutte le informazioni, non conosca tutte le alternative, non consideri tutte le conseguenze e, soprattutto, non abbia chiari tutti gli obiettivi e le preferenze.

Nel processo decisionale, la qualità della decisione dipende dalla qualità con la quale tali informazioni vengono elaborate e, più precisamente, dalla quantità e dalla completezza nonché dall'affidabilità dei dati raccolti e dalla capacità di elaborarli razionalmente.

In genere, al crescere della complessità dei problemi da analizzare, la qualità/quantità delle informazioni gestite dalle routine di elaborazione, risultano insoddisfacenti. I presupposti riduttivi, l'attenzione selettiva, la memoria, le distorsioni nel passaggio dei dati (comunicazione) e infine l'incompletezza dell'informazione stessa, costituiscono seri limiti alla qualità della raccolta ed elaborazione e quindi alla razionalità delle scelte. Per questo vengono spesso utilizzati strumenti come “l'albero delle decisioni”, o anche semplici check-list o linee-guida che consentono di mettere ordine nel processo di analisi dei problemi (che rischierebbe di determinarsi in modo caotico e inefficiente).

Uno dei principali problemi della comunicazione è la sua possibilità di “distorsione”. La riunione di gruppo è un tipico esempio in cui l’informazione, che dovrebbe fluire tra le persone, conservando il suo contenuto inalterato, viene modificata dalle numerose distorsioni e disturbi che la comunicazione interpersonale comporta. Il processo decisionale, se affetto dalle complesse dinamiche dei gruppi nella fase di condivisione dell’informazione, può presentare macroscopiche inefficienze ed evidenti perdite di razionalità.

La qualità totale ha una natura che spesso sfugge ai manager come agli studiosi: è un processo che riguarda la strutturazione dei processi comunicativi all’interno dell’azienda. Le aziende eccellenti sanno gestire la comunicazione; grazie alla comunicazione sanno decidere e risolvere i problemi. Le altre no (in effetti il caso di una decisione che non viene presa perché non vi sono informazioni sufficienti, è molto comune).

Esistono semplici metodologie che consentono di mettere ordine nel processo decisionale, controllando e rendendo visibili le varie componenti del processo: le informazioni, i problemi, gli obiettivi, le azioni alternative, le regole di ricerca e di scelta. Tali metodi sono utili non solo per il decisore isolato (caso molto raro), ma soprattutto per avere un comune linguaggio di discussione e un modello formale che sulla carta rappresenti correttamente i termini del problema.

Molto spesso il decisore non ha, o ritiene di non avere, il tempo per svolgere in modo sistematico l’analisi delle alternative e la previsione delle conseguenze. Anche per questo le check list o le linee-guida, così come specifici questionari che mettono in evidenza le informazioni da reperire, offrono un supporto adeguato. Dal punto di vista concettuale questi strumenti anticipano e formalizzano il ventaglio delle possibili alternative, tracciando il percorso da seguire per raccogliere le informazioni giuste e per evidenziare i problemi più frequenti, delineando le regole e l’indirizzo di ricerca in relazione agli obiettivi.

In ambito immobiliare queste linee-guida possono fare riferimento ad alcune macro-aree di attività:

- la gestione di edifici complessi o grandi patrimoni immobiliari;
- la programmazione corretta dei servizi di gestione;
- la pianificazione dei costi della gestione, in particolare di grandi patrimoni immobiliari, in base al loro ciclo di vita;
- la pianificazione degli investimenti in edifici/patrimoni immobiliari.

1.2. Informazioni, servizi innovativi e nuove professionalità per il settore immobiliare

Nella tradizione italiana, fino alla metà degli anni '90 circa, il processo edilizio ha visto come principali protagonisti l'impresa di costruzione e il progettista. Nell'ultimo quarto di secolo sono cresciute e si sono sviluppate le attività di servizio ossia contributi professionali che rappresentano la componente "software" del processo edilizio, in grado di contribuire alla determinazione di un vero e proprio valore aggiunto. Il ruolo e l'importanza assunti nell'economia dai servizi alle imprese e, in particolare, dal terziario avanzato, rappresenta ormai un ambito sempre più strategico per lo sviluppo del nostro sistema-paese³.

In generale, la più ampia disponibilità e diffusione di informazioni, la chiarezza delle regole, il livello di competenza e come visto, non da ultimo, l'eticità dei professionisti che vi operano, costituiscono una delle premesse irrinunciabili per il successo e il consolidamento di qualsiasi comparto produttivo (beni e servizi). Questo presupposto, oggi quanto mai evidente in un contesto di mercato sempre più internazionale, assume un ruolo strategico per la capacità competitiva di ogni organizzazione e dei sistemi-paese in generale. D'altro canto occorre riconoscere che l'internazionalizzazione odierna dei mercati obbliga ad allineare le proprie prassi a standard riconosciuti alla scala globale; pena l'esclusione o l'assunzione di un ruolo marginale. Ciò accade in qualunque settore dell'economia, soprattutto nei settori economici giovani e nei Paesi che registrano rilevanti trend di crescita.

La storia ci insegna che è la qualità espressa dalle (buone) pratiche adottate in un mercato, ad individuarne l'affidabilità. I fatti dimostrano che è proprio la disponibilità di dati attendibili e affidabili, la trasparenza e la circolazione di informazioni, la loro corretta organizzazione e utilizzo, assieme ad un codice informativo comune a domanda e offerta, che determina il successo di un mercato aperto e dinamico. Ne consegue che per riuscire ad essere attrattivi verso operatori e investitori nazionali e internazionali occorre offrire un sistema di conoscenza "solido" e strutturato, facilmente fruibile, in grado di garantire la concreta possibilità di presidiare tutte le componenti che influenzano il processo decisionale.

3. Si tratta di una componente fondamentale di quello che viene definito "terziario avanzato". In quest'ultimo vengono ricomprese una serie di attività di servizi ad alto contenuto di conoscenza: consulenza informatica, aziendale, giuridico-fiscale e ambientale, servizi di assistenza tecnica ed ingegneristica, certificazione e qualità, marketing, pubblicità, comunicazione, formazione professionale, servizi di selezione del personale, *outplacement*, attività di traduzioni ed interpretariato, servizi di call center; nonché attività operative di tipo complesso: logistica, gestione immobiliare, organizzazione fiere e convegni.

Se consideriamo le informazioni disponibili in merito al comparto immobiliare italiano genericamente inteso, dobbiamo riconoscere che, non di rado, queste sono ancora frammentate, difficilmente leggibili e senza precisi interlocutori di riferimento. A tal proposito giova evidenziare che questa costituisce una delle più significative differenze tra il mercato azionario e il mercato immobiliare (potenzialmente in competizione tra loro, in termini di attrattività verso gli investitori): quello azionario obbligato a restituire informazioni di natura pubblica e quello immobiliare espressione, per lo più, di informazioni private (canoni di affitto, disponibilità delle aree edificabili, prezzi di vendita, ecc.), sulle quali si basano le decisioni di investimento.

Si potrebbe dire che ad oggi, nel nostro Paese, gli elementi in grado di rappresentare un mercato aperto e dinamico non trovano ancora piena risposta. Tuttavia è fuor di dubbio che l'industria immobiliare italiana abbia ormai fatto proprie, in special modo nel segmento che comprende gli operatori più evoluti e significativi del settore, le logiche gestionali tipiche degli asset immobiliari e dell'ormai consolidato settore "real estate"⁴.

Oggi si può certamente affermare che il mercato italiano esprima compiutamente professionalità in grado di presidiare efficacemente il mondo dei servizi immobiliari⁵. I principali ruoli, le attività e i processi che contraddistinguono questa *industry* fanno essenzialmente riferimento a:

- la gestione dinamica di patrimoni (o portafogli immobiliari);
- la valutazione di processi di investimento immobiliare;
- la gestione di fondi di investimento immobiliare;
- la gestione amministrativa e la valorizzazione di patrimoni immobiliari;
- la gestione tecnica e funzionale degli edifici;

4. Ai più l'espressione "real estate" può apparire come un vezzo, un modo di dire alla moda che gli addetti ai lavori utilizzano con una certa dose di compiacimento. In realtà essa esprime le caratteristiche del moderno mercato immobiliare fatto di pratiche internazionalmente riconosciute come le più valide, le migliori appunto (best practice), di nuove professionalità e di nuove etiche professionali, di nuove prassi e strumenti innovativi (soprattutto urbanistici e finanziari).

5. Le ragioni che rafforzano il ricorso ai servizi innovativi vanno ricercate nell'apporto che questi riescono a dare alle altre imprese, garantendo maggiore flessibilità delle catene produttive, maggiore specializzazione, differenziazione del prodotto a seconda delle specifiche necessità del cliente, concentrazione sulle attività principali (*core-business*), maggiore efficienza dell'organizzazione interna, riduzione dei costi, maggiore qualità dei processi e dei prodotti, migliore accesso alle conoscenze, alle capacità, all'esperienza e alle nuove tecnologie, ricerca di nuovi mercati (internazionalizzazione). Proprio l'interrelazione di questo insieme di fattori determina un aumento della produttività, della competitività e dell'occupazione: tre elementi fondamentali per la crescita e lo sviluppo competitivo dell'industria e dell'intero sistema economico.