

LE LINEE GUIDA DI ASSOIMMOBILIARE PER I SERVIZI IMMOBILIARI

Working paper

1. Le Regole del Gioco **9**

1.1	<i>Scopo</i>	9
1.2	Struttura della Carta e Contenuti	10
1.3	<i>I Servizi</i>	10

Prima parte **Definizioni, contenuti, finalità e prodotti.** **13**

2.1	<i>Due Diligence</i>	13
2.2	Building Management	15
2.3	Facility Management	16
2.4	Property Management	17
2.5	Asset Management	19
2.6	Appraisal & Valuation	20
2.7	<i>Advisoring</i>	22
2.8	Energy Management	23

Seconda parte **Destinatari, aspettative, prodotti e vantaggi.** **27**

3.1	Istruzioni per l'uso	27
3.2	Contenuto della confezione	27
3.3	<i>Scenario</i>	28
3.4	I Professionisti	29
3.5	Perchè i servizi	29
3.6	L'esternalizzazione dei servizi	30
3.7	Le fasi della "vita" dell'immobile	31

Appendice **Responsabilità e deleghe.** **43**

4.1	Le normative di riferimento	43
-----	-----------------------------------	----



4.2	Responsabilità	44
4.3	Le deleghe e il trasferimento di responsabilità	46
4.4	L'outsourcing	46

...dobbiamo ristrutturare le nostre aziende.
L'uniformità nella terminologia è necessaria
come l'aria...

Aldo Mazzocco
Presidente Assoimmobiliare

1. Le Regole del Gioco

L'evoluzione del mercato immobiliare dell'ultimo decennio ha determinato una corrispondente crescita, qualitativa e quantitativa, dei fabbisogni e delle aspettative degli operatori immobiliari, siano essi investitori, sviluppatori o semplicemente proprietari di immobili.

Tale sviluppo ha portato alla "nascita" ed alla strutturazione di un diverso modo di offrire servizi specialistici rispetto al passato. Si è assistito ad un progressivo e positivo allineamento, da parte delle aziende più strutturate ed attrezzate, alle tendenze internazionali del settore ma, nel bene e nel male, con una forte caratterizzazione locale data dalla peculiarità dello scenario italiano.

Nell'attuale fase recessiva si è però verificata ad una certa involuzione, per alcuni versi pericolosa, anche per il settore dei servizi nel suo complesso. Molti soggetti che avevano il core business in settori "limitrofi" si sono orientati verso l'erogazione di servizi immobiliari senza averne il know how, senza un'organizzazione reale e spesso senza avere neppure una vaga idea del costo che comporta l'erogazione di servizi professionalmente ineccepibili e che spesso comportano una condivisione di responsabilità. Da qui una corsa insensata al ribasso ed una conseguente caduta di professionalità, con danni all'immagine di tutti.

Con questa "Carta dei Servizi" si vuole fornire un utile contributo soprattutto ai Clienti, attuali e futuri, per una corretta e trasparente identificazione di tali servizi, degli ambiti di competenza e delle regole fondamentali per una corretta erogazione.

Lo scopo di questo "lato" del volume è definire e illustrare le "regole del gioco", non solo nell'ambito tecnico-specialistico ma anche in quello deontologico e comportamentale, in base alla considerazione che trasparenza e riconoscibilità sono valori di fondamentale interesse dei Clienti e rappresentano per i service providers la garanzia di servizi di qualità e tangibile valore aggiunto.

1.1 Scopo

La Carta dei Servizi assolve ad un duplice scopo: dal punto di vista *interno* al settore dei servizi Real Estate è finalizzata ad uniformare la definizione e quindi l'*identità* dei servizi, con la conseguente *riconoscibilità* dei provider che li erogano; dal punto di vista *esterno* - quello del mercato - serve a dare *visibilità* all'offerta di servizi, informando correttamente i potenziali clienti e rendendoli consapevoli delle opportunità emergenti e delle possibili scelte conseguenti.

Entrambi i punti di vista tendono a colmare evidenti necessità identitarie la cui soddisfazione, anche in termini di trasparenza e semplificazione, comporta sensibili vantaggi per tutti gli attori del mercato.

Le forti evoluzioni dell'ultimo lustro hanno mutato profondamente sia il mercato immobiliare sia, di conseguenza, la dinamica della domanda e dell'offerta di servizi: come spesso avviene tali mutamenti non consistono in una evoluzione unidirezionale omogenea e condivisa, ma in un processo di cambiamento la cui sostanza, e la sua percezione, sono assai eterogenee.

1.2 Struttura della Carta e Contenuti

La Carta dei Servizi:

- definisce sinteticamente i singoli servizi in termini di *identificazione, nomenclatura e contenuti*, individuando i *confini* tra le diverse tipologie di servizio; vale la pena evidenziare che nella pratica quotidiana l'erogazione di più servizi all'interno di un rapporto contrattuale complesso finalizzato al raggiungimento di obiettivi condivisi fra le parti, tale confine diventa impalpabile se non del tutto invisibile. Questo sia per la capacità delle aziende meglio strutturate di integrarsi e di riorganizzarsi in funzione dell'obiettivo sia per l'expertise accumulato che permette di sfruttare notevoli economie di scala;
- analizza i *destinatari* ed i relativi *vantaggi* di ogni servizio;
- confronta le *aspettative* dei clienti con i *prodotti reali*. E questo è un punto particolarmente critico a causa della rincorsa di false aspettative indotte da operatori non professionali, che compromette l'immagine di un settore che della concretezza ed affidabilità dovrebbe fare la propria bandiera.

ed è destinata ad essere uno strumento:

- di armonizzazione e di comunicazione per i soci di Assoimmobiliare;
- di orientamento e valutazione;
- di riferimento nelle opportune sedi istituzionali per i clienti pubblici e privati.

1.3 I Servizi

La consuetudine all'utilizzo di terminologie di derivazione anglosassone, ancorché utile a colmare il ritardo della lingua italiana nello sviluppo di efficaci definizioni sintetiche, ha ingenerato frequenti ambiguità o equivoci sul corretto significato dei termini e, ancor di più, sulla concreta definizione dei contenuti.

Vi è inoltre un'ulteriore confusione conseguente alle diverse modalità di approccio esistenti anche in mercati più maturi di quello nazionale.

L'internazionalizzazione del contesto RE suggerisce in ogni caso di perseguire il consolidamento delle terminologie anglofone normalmente, anche se non coerentemente, utilizzate.

In termini di *macro-aree*, i servizi al mercato immobiliare sono suddivisi in:

- Due Diligence
- Building Management
- Facility Management
- Property Management
- Asset Management
- Appraisal & Valuation
- Advisoring
- Energy Management

Di ognuno di questi sarà data nelle pagine successive una duplice lettura.

Nella prima parte si tratteranno:

Definizioni, contenuti, finalità e prodotti

Sarà privilegiato l'aspetto formale con una definizione che sia al contempo rigorosa e comprensibile ma con lo sforzo di dare una sintesi dei contenuti, delle finalità che si perseguono e una traccia del prodotto finale.

Nella seconda parte si indagherà su:

Destinatari, aspettative, prodotti e vantaggi

Ci si è posti nei panni di chi non è necessariamente un operatore del settore ma ha un interesse di carattere immobiliare e si trova nella condizione di dover riconoscere le proprie reali aspettative e di conseguenza conoscere di quali servizi necessita, in quale percorso deve farsi "accompagnare"; quali vantaggi deve aspettarsi e di chi può avvalersi selezionando un partner che assicuri un livello di servizio riconosciuto, professionale e di qualità.

2. Prima parte

Definizioni, contenuti, finalità e prodotti.

2.1 **Due Diligence**

La Due Diligence, nella sua accezione più generale (letteralmente “dovuta diligenza”) è una attività di analisi e investigazione finalizzata ad acquisire tutte gli elementi necessari a supportare una azione: tipici esempi sono l’acquisizione di una azienda, un investimento mobiliare o immobiliare, la stipula di un contratto complesso.

Nel settore immobiliare è l’insieme delle attività che hanno lo scopo di rappresentare la reale situazione di fatto del bene immobiliare dal punto di vista tecnico, amministrativo e giuridico, attraverso un assessment documentale ed un rilievo fisico realizzati in maniera professionale, a supporto di un processo di acquisizione, dismissione, gestione o valorizzazione.

In questo senso è possibile sostenere che lo svolgimento della *due diligence* è il presupposto indispensabile di qualsiasi iniziativa in ambito immobiliare.

Partendo dalla situazione documentale e fisica di fatto, dettagliatamente rilevata e analizzata, questa attività consente di evidenziare carenze e non conformità, siano esse documentali, fisiche o di mancata corrispondenza tra i due aspetti, in relazione alle normative (edilizie, urbanistiche, fiscali o più in generale giuridiche) ed alla destinazione del bene e, attraverso un processo successivo, di valutare le necessità di adeguamento e regolarizzazione.

Le macro fasi di cui si compone, al di là delle specifiche finalità del processo che ne determinano più in dettaglio la profondità e le modalità di svolgimento, sono le seguenti quattro:

- Audit documentale e catalogazione:
 - acquisizione della documentazione disponibile;
 - sopralluogo preliminare del patrimonio/bene immobiliare;
 - catalogazione della documentazione e reperimento/produzione degli elementi mancanti;
 - restituzione su supporto informatico consultabile (Data Room).

- Sopralluogo per verifiche di congruità normativa, edilizia, urbanistica e rilievi dimensionali e distributivi:
 - rilievi fisici e geometrici interni ed esterni (dimensionali e distributivi) e topografici;
 - rilievi impiantistici, dello stato manutentivo e dello stato conservativo;
 - verifica della destinazione (effettivo utilizzo);
 - restituzione CAD dei rilievi.

- Analisi ed individuazione delle criticità legate a:
 - titolarità;
 - regolarità catastale ed edilizio-urbanistica;
 - adeguamento/aggiornamento normativo;
 - ambiente e sicurezza.

- Definizione delle procedure, dei tempi e dei costi delle eventuali regolarizzazioni, e gestione/ supporto del processo in fase attuativa:
 - adeguamento documentale;
 - adeguamenti relativi agli aspetti amministrativi, catastali, urbanistico/edilizio, impiantistico e ambientale;
 - reports di sintesi, di dettaglio e quadro delle criticità;
 - analisi dei fabbisogni economici e finanziari (CapEx).

Definizione Generale	Principali Contenuti/ Sottoservizi	Finalità	Prodotti
Rilevamento e analisi della situazione documentale e fisica (legale, amministrativa, tecnica, normativa) degli immobili e delle necessità di adeguamento/ regolarizzazione.	Audit documentale e catalogazione.	Acquisire le informazioni disponibile e valutarne le necessità di adeguamento/ integrazione.	Check-list documentazione e Data Room virtuale e/o fisica.
	Rilievo fisico dimensionale e distributivo; sopralluogo e audit.	Determinazione della esatta consistenza del bene; acquisizione delle informazioni relative allo stato di fatto (legale, amministrativo, tecnico, normativo).	Elaborati grafici vettoriali (CAD); documentazione fotografica; reports tecnici.
	Analisi criticità.	Individuazione e valutazione delle necessità di adeguamento (regolarizzazione) in relazione agli obiettivi del soggetto committente (acquirente, venditore, sviluppatore, etc.).	Relazione Tecnica con indicazione delle priorità di aggiornamento/adeguamento/ regolarizzazione in relazione alle finalità (acquisizione, dismissione, gestione, valorizzazione).

Definizione Generale	Principali Contenuti/ Sottoservizi	Finalità	Prodotti
	Valutazione adeguamento.	Valutazione tecnica, amministrativa, temporale ed economico-finanziaria delle azioni di regolarizzazione e adeguamento delle non-conformità rilevate.	Progetto di aggiornamento/ adeguamento/regolarizzazione con indicazione puntuale dei tempi, dei costi e successiva attuazione/ supporto del progetto con monitoraggio dei risultati e degli eventuali imprevisti. Produzione della Documentazione integrativa e complementare necessaria alle finalità del Cliente.

2.2 Building Management

Il Building Management, spesso confuso o sovrapposto con il Facility Management, è lo strumento tecnico-operativo che, per conto e nell'interesse del proprietario dell'immobile, preserva il valore del bene attraverso interventi tecnici che ne assicurino la continuità di prestazione tecnologica e l'attitudine ad essere fonte di reddito attraverso la locazione.

Il Building Manager si coordina con il Property Manager di cui costituisce lo strumento tecnico-operativo. Si occupa quindi essenzialmente di presidiare l'edificio dal punto di vista materiale (strutture e impianti) indipendentemente dal suo stato d'uso e dalla sua occupazione. Le condizioni di locazione e le strategie individuate dalla proprietà ne definiscono in dettaglio le azioni operative.

Il Facility Manager ha invece nel Conduttore dell'immobile, o della porzione occupata, il suo committente. Non ha rapporti con la proprietà ma solo con chi lo occupa, e il suo compito è assicurare la business continuity attraverso l'erogazione di tutti quei servizi non-core che il conduttore ha esternalizzato o che per policy acquista sul mercato: igiene ambientale, servizi di posta, guardiana, servizi mensa, fattorinaggio, manutenzione ordinaria delle porzioni di impianto asservite all'area occupata, ecc.

In questo documento quindi, il Building Management è inteso esclusivamente come gestione tecnico-operativa del patrimonio, (ad esempio gli impianti di condizionamento, gli impianti elettrici, idraulici, d'illuminazione, e le aree di "servizio") sempre e comunque in ottica di conservazione del bene, del suo valore e di quanto contiene secondo le indicazioni della Proprietà.

In sintesi e dal punto di vista immobiliare, il Building Management è il garante del continuativo, affidabile e ottimale funzionamento e fruibilità delle strutture immobiliari quale fattore produttivo principale per l'Investitore Immobiliare E' pertanto uno dei cardini su cui si basa un servizio di gestione di un portafoglio immobiliare insieme al Property ed all'Asset management.

Definizione Generale	Principali Contenuti/ Sottoservizi	Finalità	Prodotti
Attività a carattere tecnico-operativo che afferiscono alla gestione di edifici e loro impianti, quali ad esempio gli impianti di condizionamento, gli impianti elettrici, idraulici, d'illuminazione, ma anche i servizi di pulizia, ristorazione, giardinaggio, ecc.	Servizi all'edificio (Building Management).	Mantenere efficienti gli impianti tecnici garantendo elevati standard di servizio e la massima durata preservandone il valore per la proprietà.	Piani di manutenzione programmata, ordinaria e straordinaria e piani integrati di intervento.
		Garantire la rispondenza nel tempo agli adeguamenti normativi di carattere tecnologico e della sicurezza.	Monitoraggio costante dell'evoluzione tecnica e normativa e conseguenti piani di ammodernamento supportati da analisi di valutazione del costo/opportunità dal punto di vista tecnico.

2.3 Facility Management

Il Facility Management, secondo la definizione della norma europea: EN15221, è la *“scienza” aziendale che controlla tutte le attività che non riguardano il core business di un'azienda: produttività d'ufficio, utilities, sicurezza, telecomunicazioni, servizio mensa, manutenzioni, ecc.* Pertanto per Facility si intende ogni prodotto (tangibile) o servizio (intangibile) atto a supportare i processi primari di un'organizzazione (ossia qualsiasi elemento, soprattutto l'edificio, che sia stato costruito, installato o creato per supportare il core business aziendale).

Poiché il servizio viene erogato anche, ma non solo, in un'immobile, in alcune attività si verifica una contiguità se non addirittura sovrapposizione rispetto alle attività di Building Management. Laddove il Facility Manager agisce in nome e per conto del conduttore, il Building manager ha, come già detto in precedenza, nella Proprietà il suo mandante. Quello che differenzia l'approccio delle due categorie è quindi il soggetto da cui si dipende e la finalità che si perseguono.

Nel caso del Facility è prioritario e prevalente dare servizi alle persone permettendo all'Azienda Committente (il conduttore) di concentrarsi sul proprio business. Le attività erogate in un contratto di Facility Management sono caratterizzate da un alto tasso di prossimità con l'attività del conduttore (information technology, posta, factoring) spesso sono decisamente labour intensive (igiene ambientale, mensa e catering), ma nulla hanno a che vedere con il valore del bene immobiliare, la sua redditività e l'investimento ad esso collegato.

In questa sede non si esclude che una azienda di servizi immobiliari adeguatamente supportata dalla sua organizzazione aziendale possa, con le opportune attenzioni al potenziale conflitto di interessi, erogare facilities ai conduttori, (e che queste non siano addirittura concordate all'interno di un Agreement a tre: Proprietà, Conduttore, Gestore) ma si tende ad escludere il contrario, mancando ad una società di puro Facility le competenze e l'expertise per la gestione e la valorizzazione di un patrimonio immobiliare.

Definizioni, contenuti, finalità e prodotti.

Definizione Generale	Principali Contenuti/ Sottoservizi	Finalità	Prodotti
Attività a carattere tecnico-operativo che afferiscono alla gestione di attività necessarie al funzionamento dell'azienda conduttrice. Alcuni di natura manutentiva quali ad esempio gli impianti di condizionamento, gli impianti elettrici, idraulici, d'illuminazione, ma soprattutto come servizi alle persone quali i servizi di pulizia, ristorazione, giardinaggio, factoring, guardiana, posta, ecc.	Servizi all'edificio Gestione ordinaria degli impianti nella sezione afferente agli spazi occupati dal conduttore	Monitorare il funzionamento degli impianti tecnici garantendo i piccoli interventi di manutenzione legati all'uso ed al consumo.	Piani di manutenzione programmata ordinaria e interventi a guasto su sezioni terminali degli impianti.
		Verificare e garantire la rispondenza agli adeguamenti normativi di carattere tecnologico e della sicurezza.	Interventi di adeguamento su sezioni terminali degli impianti.
	Servizi alle persone.	Sollevare l'Azienda cliente da attività non core e/o dall'assorbimento variabile di risorse nel corso del tempo.	Ad Hoc tipici dei capitolati di servizio Facility.

2.4 Property Management

Si tratta del servizio centrale fra tutti quelli Immobiliari, e forse quello che, per la sua presenza continua accanto all'immobile, influenza l'intera organizzazione di tutti gli altri Servizi: l'attività di Property Management, infatti, esiste sempre, inscindibile dall'immobile stesso, è a volte declinata con nomi di fantasia o in qualche caso senza che venga riconosciuta come attività a sé stante. Essa infatti esiste nella misura stessa in cui esiste un immobile, per piccolo e semplice che esso sia.

Una definizione ricorrente e molto sintetica definisce Property Management come la **gestione economica, amministrativa e tecnica di un patrimonio immobiliare** quali elementi imprescindibili per il presidio della redditività e per la pianificazione di tutte le attività di attivazione dei processi di valorizzazione.

Queste attività sono spesso il fulcro, il centro gravitazionale da cui si avviano tutte le altre attività tipiche di altri servizi come la Due Diligence, il Building Management, e quelle nel seguito descritte.

Volendo fare una lista delle macro-attività nelle quali si articola, ai fini e per gli obiettivi di questo documento, non si può non fare anche una grossa operazione di sintesi, pertanto nel seguito sarà dato un quadro che intende metterne a fuoco la vasta prospettiva lasciando sottinteso, per evidenti ragioni, un ricchissimo e articolato sistema di servizi e competenze che ogni Property Manager deve conoscere:

1. attività di presa in carico del portafoglio immobiliare (documentale, economica, tecnica);
2. gestione Amministrativa (dove si intende la gestione delle locazioni e di tutte le attività ad esse

- collegate, rapporti con i conduttori, gestione parti comuni se in condominio, risk management);
3. gestione Contabile (ciclo attivo, passivo, recupero, bilancio, fiscale);
 4. gestione Tecnica (in collaborazione con il Building Management e, sovente, in contraddittorio con il Facility), piani manutentivi, efficientamento impiantistico, capex;
 5. gestione e coordinamento attività tecnico/professionali collaterali;
 6. predisposizione di quanto necessario per la dismissione del portafoglio immobiliare (documentale, economica, tecnica).

Definizione Generale	Principali Contenuti/ Sottoservizi	Finalità	Prodotti
La gestione economica, amministrativa e tecnica di un patrimonio immobiliare finalizzata al presidio della redditività e per la pianificazione di tutte le attività per attivare processi di valorizzazione.	1. Attività di presa in carico del portafoglio immobiliare (documentale, economica, tecnica).	Conoscere il portafoglio e costituire la base informativa, documentale e fisica, per presidiare le attività di gestione.	Database consultabile dalla proprietà e sistema di archiviazione della documentazione relativa a tutti gli aspetti relativi al portafoglio immobiliare.
	2. Gestione Amministrativa (dove si intende la gestione delle locazioni e di tutte le attività ad esse collegate, rapporti con i conduttori, gestione parti comuni, risk management).	Garantire la redditività attraverso il governo dei fattori produttivi propri dell'investimento immobiliare.	Report specifici nella forma e nella cadenza temporale.
	3. Gestione Contabile (ciclo attivo, passivo, recupero, bilancio, fiscale).	Gestire la redditività e gli adempimenti connessi con l'ordinamento giuridico, amministrativo e fiscale vigente.	Report specifici nella forma e nella cadenza temporale.
	4. Gestione Tecnica.	Garantire il valore del bene e la capacità di continuare a produrre reddito a fronte delle esigenze di funzionamento e di utilizzo del bene stesso. Piani di manutenzione, CapEx.	Report specifici nella forma e nella cadenza temporale.

Definizione Generale	Principali Contenuti/ Sottoservizi	Finalità	Prodotti
	5. Gestione e coordinamento attività tecnico/professionali collaterali.	Interlocuzione e gestione dei rapporti con le figure professionali coinvolte per attività specifiche.	Report specifici nella forma e nella cadenza temporale.
	6. Predisposizione di quanto necessario per la dismissione del portafoglio immobiliare (documentale, economica, tecnica.	Garantire la trasferibilità del bene attraverso una corretta gestione del corredo documentale di ogni immobile.	Database consultabile dalla proprietà e sistema di archiviazione della documentazione relativa a tutti gli aspetti relativi al portafoglio immobiliare.

2.5 Asset Management

Insieme di attività e servizi professionali coordinati con lo scopo di massimizzare il valore e/o il reddito di un portafoglio o di una proprietà immobiliare ("asset"), dalla acquisizione alla gestione e fino alla successiva cessione.

L'Asset Management è caratterizzato da un modello di gestione dinamico che precede e segue lo sviluppo di singoli asset, di portafogli o, più in generale di operazioni immobiliari complesse.

Le competenze richieste all'Asset Management sono molto ampie: dalla capacità di valutazione dell'investimento nel suo complesso in relazione agli aspetti di marketing territoriale, attraverso la definizione del cash flow di progetto, della sua strutturazione finanziaria considerando il leverage sostenibile, sino a sconfinare nelle conoscenze base di Project Management con l'attivazione di sistemi di controllo di commessa.

Durante la permanenza dell'asset nel portafoglio il compito dell'Asset Manager è assicurare continuità alla capacità reddituale attraverso scelte di asset allocation in coordinazione con l'attività del Property Manager e del Building Manager.

L'Asset Manager si occupa essenzialmente di governare il portafoglio sviluppando le opportunità che il mercato offre.

Egli deve avere una conoscenza trasversale di tutti i servizi immobiliari e deve essere in grado di attivare e governare team interfunzionali (property, valuation, due diligences, advisory e development) assicurando tempi e costi certi nel raggiungimento e nel mantenimento dell'obiettivo.

Non avendo, questo documento, né una finalità didattica né enciclopedica, la tabella che segue è forzatamente assai ridotta e di conseguenza le finalità ed i prodotti ad essi collegati. Tuttavia l'attività dell'Asset Manager è da intendersi non come rigidamente compartimentata ma come un continuum alla ricerca di opportunità che, rispettando il profilo di rischio/rendi-

mento, e dell'ottica temporale dell'investitore/proprietà, consentano il miglior risultato possibile in termini di redditività all'investimento stesso.

Definizione Generale	Principali Contenuti/ Sottoservizi	Finalità	Prodotti
<p>Insieme di attività e servizi professionali coordinati con lo scopo di massimizzare il valore e/o il reddito di un portafoglio o di una proprietà immobiliare</p>	<p>Valutazione di un investimento immobiliare.</p>	<p>Rendere evidenti gli aspetti interessanti all'investitore in termini di impiego di risorse finanziarie/rischio/redditività.</p>	<p>Analisi di marketing territoriale. Cash flow dell'investimento.</p>

2.6 Appraisal & Valuation

La valutazione immobiliare è un'attività nodale, critica, che interviene durante la vita di ogni bene immobiliare. Questa si pone l'obiettivo di determinare (quale scopo principale, ma non unico) un

Definizioni, contenuti, finalità e prodotti.

elemento patrimoniale dell'immobile, generalmente consistente nel valore di mercato, ma che può essere differente da quest'ultimo in funzione dello scopo dell'attività valutativa e della tipologia dell'immobile da valutare. La relativa poca trasparenza del mercato immobiliare italiano ha prodotto l'introduzione di metodologie basate sull'expertise immobiliare che se da un lato hanno permesso il mantenimento di livelli qualitativi adeguati agli scopi delle valutazioni, dall'altro lato hanno allontanato la pratica operativa dalla best practice internazionale. Oggi la professione è esercitata da una molteplicità di categorie professionali (quali ingegneri, architetti, geometri, periti edili, dottori in agraria e ancora altri) la cui elencazione, già di per sé estesa, rende conto della difficoltà di mantenere nella professione una unitarietà di approcci, di linguaggi e di usi. Ciò non ha favorito la costituzione di una omogeneità operativa ma, al contrario, ha teso a variegare le modalità operative presenti nel nostro paese. In ambito internazionale, tuttavia, sono correnti da molti anni norme specifiche dedicate al settore dall'estimo immobiliare che, per vari versi, stanno estendendo i propri influssi anche sul nostro paese.

A questo riguardo si possono citare le norme seguenti:

- gli International Valuation Standards predisposti dall'International Valuation Standards Committee;
- gli European Valuation Standards predisposti a cura di The European Group of Valuer's Association.

Nel nostro paese non esiste alcuna norma generale stringente che detti i criteri ai quali devono rispondere le Valutazioni Immobiliari. Tuttavia sulla spinta di quanto esiste negli altri paesi si sono sviluppate alcune iniziative importanti che ci stanno conducendo ad un allineamento con la best practice internazionale. Il processo di diffusione della best practice è ancora lungo anche se il cammino da compiere per la sua diffusione nell'ambito professionale è sicuramente avviato. Affidarsi ad Aziende che aderiscono ad Assoimmobiliare significa scegliere un partner che applica metodologie incentrate sulla qualità sostanziale del prodotto (servizio), e sulla intelligibilità a livello internazionale dei procedimenti di stima.

Definizione Generale	Principali Contenuti/ Sottoservizi	Finalità	Prodotti
La valutazione immobiliare è un'attività che si pone l'obiettivo di determinare (quale scopo principale, ma non unico) un elemento patrimoniale dell'immobile, generalmente consistente nel valore di mercato, ma che può essere differente da quest'ultimo in funzione dello scopo dell'attività valutativa e della tipologia dell'immobile da valutare.	I contenuti e l'articolazione sono una diretta conseguenza dei fini per cui si richiede la valutazione, dalla tipologia del bene, dall'uso che se ne fa ecc. Importante è che la qualità del processo e del prodotto (rapporto estimativo) siano il risultato di un approccio trasparente ed ispirato ai procedimenti di stima secondo gli standard internazionali (market approach, cost approach e income approach);	Numerose le combinazioni possibili, sta all'esperienza del valutatore riconoscere le esigenze del Cliente e le finalità che persegue, e su questo costruire un rapporto di stima Eticamente e –Deontologicamente ineccepibile e costruito su solide basi tecniche e informative.	Rapporto di stima-Valutazione.

2.7 Advisoring

Una breve premessa: la definizione di Advisory immobiliare, nella pratica commerciale delle aziende che operano nel settore Real Estate, non è univocamente declinata e sottintende spesso servizi a loro volta genericamente definiti senza una chiara indicazione di quello che il Cliente può e deve aspettarsi in termini di servizio.

Questo tipo di indeterminazione nuoce alle Società che intendono dare una rigorosa definizione dell'attività di Advisory e che sono in grado di declinare con chiarezza contenuti finalità ed i prodotti che possono essere offerti responsabilmente al cliente.

L' Advisory è talvolta confuso con l'Asset Management, o con l'attività di intermediazione, o peggio ancora con una generica offerta di consulenza omnicomprendiva.

In realtà l'Advisory è un'attività ben delimitata e che richiede competenze di ampio respiro ma non certo "generiche". Come è naturale nella pratica reale dei servizi immobiliari i confini fra l'attività di Advisory e quelle ad essa contigue, come Asset, Valuation e intermediazione sono sfumati, ma questo rappresenta la condivisione dei "fondamentali" in termini di competenze garantendo altresì l'adozione di un linguaggio comune fra figure professionali a volte antagoniste in relazione all'incarico ricevuto.

Il termine nasce in ambito squisitamente finanziario, e così come molti altri termini transitati nel mondo real estate ne conserva la radice:

Borsa Italiana ne dà questa definizione: *"L'advisor finanziario offre un servizio consulenziale nei confronti di soggetti coinvolti in un'operazione di finanza straordinaria, come ad esempio nella preparazione di un'offerta pubblica finalizzata alla quotazione. La presenza dell'advisor si rende particolarmente necessaria nel caso in cui la società, per la complessità e/o le dimensioni dell'operazione, non è in grado di seguire in autonomia tutte le fasi della quotazione"*.

Quindi partendo da questa e con riferimento al mondo immobiliare si può definire come: servizio consulenziale nei confronti di soggetti coinvolti in un'operazione immobiliare straordinaria, e quindi in sintesi:

- svolgere attività di cognizione degli scenari immobiliari con riferimento a ben individuati investitori immobiliari e fornire gli elementi all'Asset per la formulazione di linee strategiche d'investimento in portafogli immobiliari, nonché per la revisione delle stesse;
- attuare/governare (ma non effettuare) due diligence tecnico-amministrative in occasione di manifestazione d'interesse su un oggetto da parte di un potenziale investitore, come stabilisce la compliance a norme cogenti e lo stato tecnico-economico dell'immobile ai fini di una corretta valutazione (che non fa l'Advisor ma il Valutatore).

Infine appare utile sottolineare che l'attività di Intermediazione, che ha una ben precisa definizione, competenze, campo di applicazione, finalità e risultati attendibili, abbraccia competenze certamente contigue all'attività di Advisoring e ne condivide forse alcuni ambiti, ma è altra cosa e ma non va confusa con essa.

Definizione Generale	Principali Contenuti/ Sottoservizi	Finalità	Prodotti
<p>L'advisor immobiliare offre un servizio consulenziale nei confronti di soggetti investitori coinvolti in un'operazioni straordinarie per la complessità e/o le dimensioni dell'operazione, non è in grado di seguire in autonomia tutte</p>	<p>Consulenza strategica ovvero analisi degli scenari immobiliari.</p>	<p>Indicazioni di indirizzo strategico agli investitori/clienti in funzione delle aspettative, del profilo di rischio e del tempo di ritorno atteso.</p> <p>Fornire all'Asset Management Immobiliare gli elementi</p>	<p>Report ad hoc in funzione delle finalità perseguite e delle attese del cliente.</p>

2.8 Energy Management

Energy Management è capacità di gestire razionalmente l'energia, quindi solo quella necessaria, dove serve, quando serve e con la potenza adeguata, il che consente di ottenere notevoli risparmi sia in termini economici per l'utilizzatore sia su larga scala un beneficio ambientale: minore inquinamento ambientale minore dissipazione di risorse finite. Questo servizio non deve essere confuso con la figura dell'Energy Manager per la *gestione delle fonti di energia nelle attività di tipo industriale* che è regolamentata dalla Legge 10/1991 la quale prevede, appunto all'art. 19, la presenza dell'Energy Manager.

Nel mondo immobiliare l'Energy Management è un processo di monitoraggio, controllo, e gestione dell'energia consumata abbinata a tecniche di "conservazione" in una costruzione anche con riferimento alla "organizzazione" che la utilizza. Un processo che richiede competenze di tipo ingegneristico applicate all'industria immobiliare.

L'Energy Management non è quindi la progettazione e costruzione di impianti e infrastrutture, ma è uno degli elementi fondamentali di conoscenza che deve guidare una progettazione e costruzione congruenti con il principio della sostenibilità energetica ed ambientale.

L'attività tipica dell'Energy Management applicata al patrimonio esistente può essere così sintetizzata:

1. monitoraggio: osservare il consumo tipico e puntuale di energia, con raccolta e interpretazione "intelligente" dei dati;
2. ricerca: specifica per ogni immobile ed in riferimento alle attività che vi si svolgono su come conservare l'energia (consumare meno, sfruttare gli apporti gratuiti, ecc) e stimare quanta energia ogni opportunità potrebbe risparmiare;
3. analisi e incrocio dei dati raccolti per trovare e quantificare lo spreco sistematico di energia e studio delle tecniche e dei comportamenti che portino a risparmi energetici;
4. valutazione: per individuare fra le opportunità trovate la correlazione fra costi e risparmi. Questo per rendere sostenibile e tangibile il processo virtuoso e dare successiva sostenibilità anche agli interventi più onerosi. (Tipicamente le migliori opportunità sono, in prima battuta, nella lotta agli sprechi);
5. tracking: si rileva e si traccia l'evoluzione del processo per verificare come gli sforzi di economizzazione d'energia partecipano al risultato raccogliendo le informazioni necessarie a raffinare l'azione e massimizzare il risultato. E poi di nuovo da capo ed il ciclo continua...

Accompagnare al Building ed al Property un service di Energy .M. può essere un fattore critico di successo poiché viene presidiata un'area di interesse sempre più importante.

Per le nuove costruzioni e in fase di ristrutturazione, farsi affiancare da una società che oltre a fare bene gli altri servizi, abbia il know how in questa materia, può aiutare nelle scelte indirizzando verso percorsi che portano ad offrire un immobile con capacità di gestione dei costi energetici altrimenti impossibili.

E sempre più spesso per il "conduttore" il controllo e la riduzione dei consumi energetici è anche una strategia organizzativa (un mezzo per controllare e ridurre i costi di struttura): e di controllo del rischio: infatti più energia si consuma, maggiore è il rischio che gli aumenti dei prezzi dell'energia o di carenza di approvvigionamento potrebbero compromettere seriamente la redditività. Ma spesso è anche una strategia di comunicazione: ridurre la propria impronta "grigia" per promuovere quella "verde" e immagine sostenibile. Promuovere un tale immagine è spesso un valore molto ben percepito e spendibile per la propria immagine sul mercato.

Definizioni, contenuti, finalità e prodotti.

Definizione Generale	Principali Contenuti/ Sottoservizi	Finalità	Prodotti
Energy Management.	Audit energetico continuo.	Monitoraggio e controllo consumi, efficienza, efficacia del sistema energetico edificio-impianti.	Report periodici ad hoc.
		Individuazione e implementazione scelte strategiche per un minor impatto ambientale.	Report con opzioni possibili, piani di implementazione delle scelte.
		Ottimizzazione fra uso e consumo anche in relazione ai comportamenti degli utilizzatori.	Report ad hoc e guideline contestualizzate per uso razionale dell'energia.
	Expertise metaprogettuale.	Indirizzare la progettazione verso concetti di manutenzione energetica efficiente ed efficace dell'immobile e delle sue componenti sensibili.	Inserimento nel team di progettazione e redazione di documenti collaterali che individuano relazioni fra scelte progettuali e costi di realizzazione e gestione futuri.
		Individuare le best practice per una ottimizzazione energetica congrua alla riqualificazione edilizia.	Inserimento nel team di progettazione e redazione di documenti collaterali che individuano relazioni fra scelte progettuali e costi di realizzazione e gestione futuri.

3. Seconda parte

Destinatari, aspettative, prodotti e vantaggi.

3.1 Istruzioni per l'uso

Il mercato immobiliare ha avuto negli ultimi quindici anni una forte evoluzione da tutti i punti di vista: tecnico, commerciale, normativo e finanziario.

Essere o diventare proprietari di un immobile o di un portafoglio di immobili, gestire al meglio le proprietà e gli investimenti, così come dismettere o valorizzare, e cogliere le opportunità che il mercato offre comporta una serie di responsabilità e di rischi, oggi più articolata e complessa, tipica di un mercato sempre più maturo e trasparente.

Il risultato di questa evoluzione è il bisogno, consapevole o meno, di servizi tecnici, amministrativi, commerciali, finanziari specializzati, diversamente organizzati ed erogati.

Lo scopo di questo "lato" del volume è dare visibilità all'offerta di tali servizi, informando correttamente i clienti (i "non addetti") e rendendoli consapevoli delle potenzialità emergenti e delle possibili scelte conseguenti, in base all'assunto che un cliente correttamente informato è un cliente migliore.

3.2 Contenuto della confezione

Al solo scopo di rendere leggibile per i non addetti le descrizioni contenute in questa parte del documento si è operata, in parte, una semplificazione che il lettore vorrà perdonare: le fasi del ciclo di vita di un immobile sono state schematizzate in una sequenza "ideale" per poter evidenziare come i servizi descritti nella prima parte intervengono e rendono possibile lo svolgersi di iniziative che possono essere anche molto complesse.

Questa rappresentazione, naturalmente, non significa che tali fasi si verifichino sempre e comunque, né che non possano ripetersi, teoricamente, all'infinito.



3.3 Scenario

L'immobile, nella sua concezione tradizionale, è stato storicamente sinonimo di *stabilità*, visto come un *investimento* il cui scopo principale è quello di *preservare* il valore del capitale investito, ponendolo al riparo dalle fluttuazioni finanziarie, in primis quelle svalutative.

Non a caso, per esempio, la normativa italiana stabiliva che le assicurazioni avevano l'obbligo di convertire una determinata quota dei premi raccolti in immobili, definiti "cauzionamento" del corrispondente ramo assicurativo, a garanzia dei rischi.

L'esempio è calzante della concezione del cespite immobiliare come sinonimo di stabilità, concezione che, per lungo periodo, ha avuto una significativa corrispondenza con la realtà: basti pensare ai lunghi periodi inflattivi a partire dagli anni settanta.

A partire dagli anni novanta questa concezione, rimasta in gran parte invariata nell'immaginario del singolo risparmiatore, è mutata in progressione sempre più rapida da un lato a livello dei soggetti investitori, sia privati che istituzionali, dall'altro, seppur più lentamente, a livello dei soggetti pubblici e privati che possedevano grandi portafogli di immobili (banche, assicurazioni, enti previdenziali, industrie).

Ciò che prima aveva il significato di *conversione* di valore (e quindi, nella sua accezione più estesa, corrispondeva alle prime fasi "verticali" del grafico precedente) si è progressivamente trasformato in *business*, pur con le diverse e peculiari caratteristiche della specificità dell'oggetto.

Da qui la nascita e lo sviluppo di una serie di nuovi strumenti e nuovi soggetti, spesso identificati con termini anglosassoni incomprensibili ai più.

Il tentativo di queste pagine è quello di rendere comprensibili questi strumenti e questi soggetti a coloro che non ne hanno cognizione, così come di orientare coloro che hanno necessità di fruirne utilmente.

Destinatari, aspettative, prodotti e vantaggi.

Gli *strumenti* di cui parliamo sono i *servizi* che siamo qui a descrivere; i *soggetti* sono le imprese che questi servizi forniscono.

Le pagine seguenti tentano di descrivere in modo lineare e concreto ciò che oggi chiamiamo Advisory, Appraisal & Valuation, Asset management, property management, Building management, Due Diligence, Energy Management.

3.4 I Professionisti

E' bene premettere un breve chiarimento relativo ai *professionisti*, termine in parte improprio con cui si suole designare *architetti, ingegneri, geometri, fiscalisti, legali*, coloro cioè le cui competenze specialistiche costituiscono un indispensabile contributo al successo di qualunque iniziativa.

Il *professionista* ha sempre rappresentato il riferimento cui affidare la risoluzione di problematiche specifiche, così come la realizzazione di determinati prodotti che hanno a che fare con ciò di cui parliamo: tutto ciò è vero ancor oggi.

L'atteggiamento del "cliente" è sempre stato quello di *affidarsi* al professionista di fiducia, demandando però ad esso la soluzione di *tutte* le problematiche da affrontare e trovandosi quindi, possiamo dire *impropriamente*, a scegliere in base alla *fiducia personale e professionale* piuttosto che in base alle competenze.

Ciò ha fatto sì che, sovente, fosse quasi secondaria la specializzazione del professionista, portando l'architetto ad occuparsi di finanza o il fiscalista di aspetti tecnico-amministrativi.

Le **imprese di servizi** di cui qui parliamo operano attraverso **professionisti**, che siano o meno dipendenti diretti, **integrando** però tutte le competenze necessarie a governare un processo complesso: **senza** le competenze tipiche dei professionisti non è possibile operare; con le **sole** competenze dei professionisti neppure.

Il *professionista*, nel senso più specialistico e affidabile del termine, è il "mattoncino" sul quale ogni iniziativa o fase di un progetto e di un processo immobiliare trova l'appoggio per la soluzione; l'*impresa di servizi* è il sistema che *integra* queste competenze, dando *garanzia* di una visione *complessiva* dei bisogni da soddisfare, della capacità di *governo* di un processo complesso nel quale ogni elemento influenza gli altri e della efficiente ed efficace *industrializzazione* delle prestazioni necessarie e dei *risultati* attesi.

Nelle imprese di servizi, o per esse, opera un gran numero di architetti, ingegneri, geometri, avvocati, analisti finanziari, esperti di comunicazione e di marketing, commerciali.

3.5 Perché i servizi

Un buon fornitore di servizi deve avere la capacità di immedesimarsi nel cliente: vedere con i suoi occhi, comprenderne i bisogni e dividerne gli obiettivi.

In questo caso, ed è una delle ragioni d'essere di questo documento, "vedere con i suoi occhi" significa anche essere consapevole di ciò che il cliente "non vede" e sviluppare la capacità di informarlo.

I servizi di cui parliamo non appartengono al mondo dei “bisogni indotti” che hanno necessità di essere giustificati; sono, per contro, necessari e fondamentali per minimizzare o eliminare la grande varietà di rischi che l’investimento e la proprietà immobiliare comportano.

In troppi casi progetti immobiliari di grande valore sono stati vanificati da elementi non adeguatamente (o per nulla) considerati che hanno determinato il fallimento sostanziale, in termini di non raggiungimento degli obiettivi, dell’iniziativa.

Gli aspetti economici, finanziari, urbanistico-edilizi, amministrativi e normativi, tecnici e gestionali, commerciali e valutativi sono fortemente interconnessi e legati da una vera e propria ragnatela di relazioni nelle quali ogni elemento influenza, in positivo o in negativo, tutti gli altri: la gestione *complessiva* di tali aspetti da parte di professionalità adeguate e integrate rappresenta l’unico vero fattore critico di successo.

3.6 L'esternalizzazione dei servizi

L’evoluzione del quadro normativo in generale, ed in particolare la perniciosa complessità tipica delle leggi e dei regolamenti nazionali, determinano da un lato una forte *opportunità* di usufruire dei servizi di soggetti terzi qualificati, dall’altro richiedono che questi soggetti siano portatori di una forte competenza e di una adeguata organizzazione, in particolare per far sì che la delega non sia limitata alla mera esecuzione dei servizi necessari, ma che sia efficacemente estesa all’ambito delle *responsabilità*, che costituiscono un forte elemento critico della proprietà immobiliare.

Nella gestione di patrimoni immobiliari e nell’affidamento a terzi di attività gestionali, infatti, è necessario valutare un vasto orizzonte di problematiche che influiscono sulla responsabilità civile e penale dei soggetti coinvolti.

In queste brevi note tali problematiche sono analizzate nell’ottica della proprietà, cioè della persona giuridica o fisica che detiene diritti e doveri in quanto proprietaria del bene.

Per formulare tale analisi è necessario, indipendentemente dalla specificità del soggetto proprietario:

- definire il quadro normativo incombente sul bene (anche in funzione delle specifiche caratteristiche di destinazione, di ubicazione, delle attività svolte all’interno ecc.);
- individuare il soggetto responsabile (o i soggetti responsabili) nella fattispecie particolare, per gli obblighi derivanti dalla legge e per quelli derivanti dagli impegni contrattuali, tenendo peraltro presente che legge e giurisprudenza sono orientate alla inequivocabilità dell’individuazione del soggetto responsabile che, in mancanza di un efficace sistema di deleghe, è ritenuto essere (nel caso di soggetto giuridico) la “persona dominante” il complesso aziendale;
- individuare le responsabilità discendenti dal quadro normativo e dai rapporti contrattuali in essere (conduzione, gestione, appalto, ecc.);
- individuare, in funzione delle strategie e dell’organizzazione aziendale, le attività da svolgere all’interno dell’azienda proprietaria e quelle da affidare all’esterno ad Appaltatori di servizi e/o delegabili agli utilizzatori (oltre a quelle già affidate loro dalla legge), evitando equivoci e indeterminazioni conseguenti alla sovrapposizione dei ruoli;
- determinare le responsabilità afferenti le funzioni-attività delegate all’interno e all’esterno;
- definire ed attuare all’interno ed all’esterno dell’azienda, attraverso validi atti giuridici, le deleghe

Destinatari, aspettative, prodotti e vantaggi.

formali e sostanziali che possano anche trasferire le responsabilità penali;

- individuare i soggetti delegabili che devono essere capaci, esperti, competenti, ed avere una capacità autonoma (anche organizzativa) atta ad assicurare una “posizione giuridica di garanzia”;
- definire ed attuare il sistema di controllo che dia efficacia alle deleghe (la responsabilità di “vigilare” non si estingue mai, anche se si può attenuare con deleghe efficaci).

E' inoltre importante notare che:

- la delega di funzioni e responsabilità a personale interno alla Proprietà deve non solo percorrere linee formali, ma corrispondere ad un reale assetto organizzativo;
- le deleghe interne vanno verificate in relazione a deleghe-mandati-appalti, affidati all'esterno;
- l'affidamento a terzi di funzioni, attività, servizi, appalti riduce le problematiche operative, ma non certamente quelle della validità delle deleghe di responsabilità, particolarmente di quelle penali;
- l'affidamento in Outsourcing (esternalizzazione) deve anche essere attuato nell'ottica di delegare le responsabilità (anche penali) nel rispetto delle normative;
- il sistema di controllo, che deve assolvere all'obbligo di vigilare, non deve costituire intromissione nello svolgimento dell'attività del delegato il quale deve avere i poteri, l'iniziativa ed i mezzi per svolgere le funzioni e rivestire la qualifica affidate.

Se le note precedenti possono apparire come un tentativo di mostrare la realtà più complessa di come sia, è bene ricordare come nella maggior parte dei casi si tenda a demandare alle coperture assicurative il “contenimento” delle conseguenze derivanti da eventi accidentali, dimenticando come questi nulla abbiano a che fare con le opportunità di reddito e di plusvalore che il mercato immobiliare offre.

In appendice è riportata, per chi volesse approfondire il tema, una appendice di maggior dettaglio sulle problematiche legate all'affidamento a terzi di servizi ed alla delega di responsabilità.

3.7 Le fasi della “vita” dell'immobile

La “vita” di un immobile, così come di un complesso immobiliare o di un intero comparto o portafoglio, può essere rappresentata attraverso alcune fasi convenzionalmente definite; in ognuna di esse la disponibilità dei servizi che andiamo a descrivere costituisce, quasi sempre, un cosiddetto *fattore critico di successo*.

Nell'immagine sottostante sono verticalizzate le “fasi” della vita di un immobile, definite dal punto di vista dell'investitore (del cliente), sulla base di una classificazione schematica ma non per questo meno aderente alla realtà del mercato, mentre in orizzontale, i servizi di cui parliamo, classificati in base alle nomenclature corrette, e schematicamente intersecati con le fasi di cui sopra, allo scopo di dare una rapida vista d'insieme dei punti di intervento dei servizi.

Advisory	■	■	□	■	□	■	■
Appraisal & Valuation	■	□	□	■	□	■	■
Asset Mgmt	■	■	■	■	■	■	■
Property Mgmt	■	■	■	■	■	■	■
Building Mgmt	■	■	■	■	■	■	■
Due Diligence	■	■	■	■	■	■	■
Energy Mgmt	■	■	■	■	■	■	■
	Fattibilità	Progettazione	Costruzione	Acquisto/Cessione	Gestione	Valorizzazione	Riqualificazione

Il ruolo che ogni servizio svolge nella specifica fase può essere

- centrale,
- può fornire un contributo indispensabile,
- oppure un supporto.

Nelle pagine a seguire sono approfonditi ed illustrati i contenuti di ciascuna fase ed i contributi di ogni singolo servizio.

Vita dell'immobile: Definizioni		
A	Fattibilità	Analisi finalizzata a verificare se un progetto, o una qualsiasi iniziativa, è realizzabile e quale sia la convenienza economica e finanziaria.
B	Progettazione	Insieme di attività tecnico-specialistiche finalizzate alla elaborazione esaustiva di un progetto e delle modalità di pianificazione e controllo della realizzazione concreta dell'"oggetto" progettato.
C	Costruzione	Attività di realizzazione fisica dell'immobile, da un progetto esecutivo fino alla effettiva fruibilità del bene.
D	Acquisto/Cessione	Trasferimento della proprietà di un immobile esistente o di un progetto amministrativamente realizzabile.
E	Gestione	Svolgimento di tutte le attività necessarie e conseguenti all'esistenza dell'immobile ed al suo utilizzo.
F	Valorizzazione	Trasformazione qualitativa e/o quantitativa e/o di utilizzo di un immobile.
G	Riqualificazione	Attività fisiche e/o amministrative e tecniche finalizzate all'adeguamento dell'immobile negli aspetti tecnici e/o conservativi e/o commerciali.

Servizi: Definizioni		
1	Advisory	Servizio consulenziale nei confronti di soggetti investitori coinvolti in operazioni straordinarie per la complessità e/o le dimensioni dell'operazione, delle quali non sono in grado di seguire in autonomia tutte le fasi.
2	Appraisal & Valuation	Attività che si pone l'obiettivo di determinare (quale scopo principale, ma non unico) un elemento patrimoniale dell'immobile, generalmente consistente nel valore di mercato, ma che può essere differente da quest'ultimo in funzione dello scopo dell'attività valutativa e della tipologia dell'immobile da valutare.
3	Asset Mgmt	Insieme di attività e servizi professionali coordinati con lo scopo di massimizzare il valore e/o il reddito di un portafoglio o di una proprietà immobiliare.
4	Property Mgmt	Gestione economica, amministrativa e tecnica di un patrimonio immobiliare finalizzata al presidio della redditività ed alla pianificazione di tutte le attività necessarie per attivare processi di valorizzazione.
5	Building Mgmt	Coordinamento, gestione e controllo delle attività a carattere tecnico-operativo che afferiscono alla gestione di edifici e loro impianti, finalizzate a mantenerne l'efficienza, preservarne il valore, a garantirne l'efficienza e la fruibilità, e non ultimo il rispetto delle normative.
6	Due Diligence	Rilevamento fisico e analisi documentale dello stato (legale, amministrativo, tecnico, normativo) degli immobili, e conseguente regolarizzazione/adequamento degli aspetti non conformi, finalizzato a rendere concretamente fattibile ogni iniziativa immobiliare.
7	Energy Mgmt	Analisi, monitoraggio e supporto alla gestione razionale dell'energia in tutte le fasi del ciclo di vita dell'immobile.

I servizi nelle fasi di vita di un immobile		
Fattibilità	Advisory	Svolgimento dell'analisi strategica sulle potenzialità di sviluppo: il mix territoriale, urbanistico, economico, sociale, politico, le infrastrutture ed il quadro delle disponibilità finanziarie vengono analizzati per individuare ed approfondire le diverse e possibili opzioni di ogni potenziale rischio/ investimento. Destinatari del servizio sono l'Asset e/o l'investitore.
	Appraisal & Valuation	Determinazione del valore attuale ed il possibile valore futuro del bene.
	Asset Mgmt	Interpreta il risultato delle analisi elaborate dall'Advisor e/o la Due Diligence, sviluppando nell'ambito del mandato ricevuto dall'investitore le necessarie proiezioni economiche e finanziarie e supportando concretamente le conseguenti scelte.
	Property Mgmt	Fornisce dati e informazioni storiche.
	Building Mgmt	Fornisce dati e informazioni storiche.
	Due Diligence	Analizza in dettaglio tutti gli aspetti di carattere fisico, amministrativo, fiscale, ambientale, urbanistico, normativo producendo tutti gli elementi concreti a supporto dell'investitore e dell'Asset.
	Energy Mgmt	Fornisce supporto tecnico professionale e informazioni sul profilo economico gestionale delle ipotesi che riguardano gli aspetti energetici.

I servizi nelle fasi di vita di un immobile		
Progettazione	Advisory	Partecipa ed interagisce con i progettisti, indirizzandoli verso soluzioni conformi alle strategie prescelte dall'investitore.
	Appraisal & Valuation	
	Asset Mgmt	Coordina le figure professionali coinvolte garantendo la coerenza del progetto alle caratteristiche dell'investimento, dal punto di vista economico e finanziario.
	Property Mgmt	Fornisce supporto tecnico.
	Building Mgmt	Fornisce supporto tecnico.
	Due Diligence	Fornisce supporto nella verifica della attuabilità normativa delle scelte di dettaglio operate in fase di affinamento della progettazione.
	Energy Mgmt	Fornisce supporto tecnico alla progettazione.

I servizi nelle fasi di vita di un immobile		
Costruzione	Advisory	
	Appraisal & Valuation	
	Asset Mgmt	Attraverso figure professionali specializzate controlla l'evoluzione dei tempi e dei costi, assumendo le decisioni necessari per il rispetto del progetto in fase di realizzazione.
	Property Mgmt	Cura gli aspetti che avranno un impatto sulla gestione amministrativa ed operativa della proprietà, verificando al contempo i possibili impatti di natura fiscale.
	Building Mgmt	Cura gli aspetti che avranno un impatto sulla gestione tecnica, infrastrutturale ed impiantistica, verificando e condividendo informazioni utili alla successiva gestione della manutenzione e dei servizi.
	Due Diligence	Predisporre l'archivio documentale, verificandone in progress la congruenza e la classificazione; controlla in prospettiva la cedibilità dell'immobile.
	Energy Mgmt	Fornisce supporto tecnico.

I servizi nelle fasi di vita di un immobile		
Acquisto/Cessione	Advisory	Fornisce elementi di valutazione sulla potenzialità dell'immobile da acquistare o supporta il venditore nella formulazione di una richiesta in grado di cogliere potenzialità non riscontrabili da una valutazione "standard".
	Appraisal & Valuation	Redige la valutazione dell'immobile sulla base di differenti ed appropriate metodologie, sulla base di rilevazioni dirette (andamento del mercato, caratteristiche e servizi, etc.) e sulla base del materiale oggettivo e documentato prodotto dalla Due Diligence.
	Asset Mgmt	Supporta l'acquirente nella elaborazione economico-finanziaria congruente con le motivazioni e gli obiettivi dell'operazione.
	Property Mgmt	Fornisce supporto tecnico, fornisce o analizza dati storici e informazioni.
	Building Mgmt	Fornisce supporto tecnico, fornisce o analizza dati storici e informazioni.
	Due Diligence	Analizza e rileva tutti gli aspetti di carattere fisico e documentale relativi alla consistenza dell'immobile, alla conformità edilizia e urbanistica, alla titolarità ed all'utilizzo, fornendo tutti gli elementi oggettivi necessari alla valutazione ed alle potenzialità di sviluppo. Verifica la effettiva "rogitabilità" del bene, stimando e/o svolgendo tutte le attività necessarie ad ottenerla.
	Energy Mgmt	Fornisce supporto tecnico, fornisce o analizza dati storici e informazioni.

I servizi nelle fasi di vita di un immobile		
Gestione	Advisory	
	Appraisal & Valuation	Fornisce, laddove necessario e/o previsto dalla norma, l'aggiornamento del valore dell'immobile ai fini bilancistici.
	Asset Mgmt	Supporta l'acquirente nella elaborazione economico-finanziaria congruente con le motivazioni e gli obiettivi dell'operazione.
	Property Mgmt	Cura la gestione amministrativa e tecnica del patrimonio, inclusi i rapporti commerciali, contabili e contrattuali con gli utilizzatori, i fornitori di servizi e lavori; cura gli aspetti contabili e fiscali; svolge sorveglianza sugli elementi di responsabilità.
	Building Mgmt	Garantisce il mantenimento di efficienza ed utilizzabilità dell'immobile e degli impianti ai fini della redditività, della conservazione del valore; sorveglia e certifica i servizi operativi erogati dai fornitori.
	Due Diligence	Cura la gestione e l'aggiornamento dell'archivio documentale tecnico-normativo.
	Energy Mgmt	Analisi e monitoraggio dei consumi energetici.

I servizi nelle fasi di vita di un immobile		
Valorizzazione	Advisory	Analizza e valuta, come in fase di fattibilità, rischi ed opportunità di azioni di valorizzazione.
	Appraisal & Valuation	Fornisce la valutazione aggiornata dell'esistente e le proiezioni di valore creato dall'intervento.
	Asset Mgmt	Supporta l'acquirente nella elaborazione economico-finanziaria congruente con le motivazioni e gli obiettivi dell'operazione.
	Property Mgmt	Fornisce dati e informazioni storiche.
	Building Mgmt	Fornisce dati e informazioni storiche.
	Due Diligence	Analizza in dettaglio tutti gli aspetti di carattere fisico, amministrativo, fiscale, ambientale, urbanistico, normativo producendo tutti gli elementi concreti a supporto dell'investitore e dell'Asset.
	Energy Mgmt	Fornisce dati e informazioni storiche.

I servizi nelle fasi di vita di un immobile		
Riqualificazione/ Trasformazione	Advisory	Fornisce gli elementi generali che sono necessari ai progettisti per individuare le soluzioni coerenti con le aspettative del mercato.
	Appraisal & Valuation	Analizza le ricadute sul valore del bene.
	Asset Mgmt	Attraverso figure professionali specializzate controlla l'evoluzione dei tempi e dei costi, assumendo le decisioni necessari per il rispetto del progetto in fase di realizzazione.
	Property Mgmt	Fornisce dati e informazioni storiche e indicazioni progettuali.
	Building Mgmt	Fornisce dati e informazioni storiche e indicazioni progettuali.
	Due Diligence	Predisporre l'aggiornamento dell'archivio documentale, verificandone in progress la congruenza e la classificazione; controlla in prospettiva la credibilità dell'immobile.
	Energy Mgmt	Fornisce dati e informazioni storiche e indicazioni progettuali.

4. Appendice

Responsabilità e deleghe.

4.1 Le normative di riferimento

L'individuazione delle normative di riferimento è essenziale per poter procedere a:

- individuazioni dei soggetti responsabili;
- definire il sistema delle deleghe;
- definire il sistema contrattuale degli affidamenti;
- definire il sistema di controllo e vigilanza.

Le normative in gioco sono numerosissime, intersecate, a volte indeterminate e necessitano spesso di essere interpretate.

Oltre a ciò è spesso necessario definire il quadro normativo in riferimento al caso specifico e verificare nel tempo la mutazione dovuta a fattori esterni (p.e. variazione della norma) o a fattori interni (p.e. modifiche nelle destinazioni, lavori, degrado, ecc..).

Le normative che riguardano gli immobili commerciali e civili si possono dividere in via generale, in alcune categorie fondamentali:

- prevenzione infortuni e sicurezza sul lavoro;
- prevenzione incendi;
- esecuzione opere civili e lavori in genere;
- costruzione ed esercizio impianti;
- inquinamento e tutela ambientale;
- regolamenti e prescrizioni Comunali, Provinciali, Regionali, quali: edilizi, igienici, urbanistici, smaltimento rifiuti, ecc..;
- norme tecniche: CEI, UNI, ISPSEL, ASL, CNR, ecc..;
- direttive CEE.

Nella tabella al termine dell'appendice è riportato un "elenco della principale legislazione" riguardante la fattispecie in esame (ad esclusione del dettaglio delle normative degli Enti Locali, delle norme UNI/CEI CNR/CEE e dei decreti e circolari di chiarimento alle leggi).

4.2 Responsabilità

Vengono messe in evidenza le varie responsabilità principali nell'ottica dell'affidamento di attività gestionali all'esterno della struttura dell'Ente proprietario.

Si elencano succintamente varie tipologie di responsabilità relative al rispetto delle normative:

1. responsabilità della Proprietà, derivante dalla titolarità dei beni e dal fatto di averli locati;
2. responsabilità del Conduttore, non solo per la cosa a lui locata, ma anche per parti locate a terzi o condominiali, in quanto affidatario o gestore degli stessi;
3. responsabilità del Datore di Lavoro, verso i propri dipendenti addetti;
4. responsabilità del Gestore/Appaltatore in quanto affidatario di beni e servizi;
5. responsabilità in "eligendo": per la scelta dell'affidatario e dei preposti delegati;
6. responsabilità in "vigilando" per organizzare e mantenere sistemi di controllo (vigilanza) adeguati, verso i propri dipendenti (curando che gli stessi rispettino e facciano rispettare le normative) e verso l'affidatario, per pretendere che lo stesso attivi e mantenga un sistema di controllo del rispetto delle normative attinenti le sue attività.

Si tralasciano le responsabilità gestionali amministrative dei dipendenti che saranno regolate dagli schemi generali, organizzativi e di controllo, propri dell'Azienda.

La individuazione dei soggetti responsabili è il principale atto del processo organizzativo e di formazione delle deleghe di responsabilità e, pur partendosi da schemi generali, deve ogni volta essere precisato e verificato.

La norma costituzionale (art 27) elimina il comodo paravento della autonomia patrimoniale della persona giuridica e costringe i soggetti individuati come responsabili ad attivarsi quanto più possibile per evitare di subire "personalmente" la pena, come conseguenza del proprio comportamento anche solamente omissivo.

Il principio prevalente della legge è che, in un contesto organizzativo-sociale-produttivo deve sempre esistere un "responsabile" del rispetto della legge, e la responsabilità penale viene posta in capo a chi si trova in una determinata "posizione giuridica", proprio per il fatto di trovarsi in quella posizione.

Di qui la inaccettabilità di una separazione della responsabilità dalla posizione; non si può scaricare la responsabilità su altri mantenendo i poteri, o i doveri, o la qualifica, che caratterizzano la posizione giuridica, cui la legge attribuisce la responsabilità penale.

L'imprenditore e/o il datore di lavoro debbono e possono delegare "funzioni" proprie, come strumento indispensabile per governare un complesso imprenditoriale, ma occorre che tale delega venga attuata in via formale e sostanziale rispettando principi e regole che assicurino l'efficacia della delega anche in materia penale.

Occorre innanzitutto evitare una confusione od indeterminazione nel meccanismo di attribuzioni

Responsabilità e deleghe.

della responsabilità penale, per esempio con l'interposizione di una serie di soggetti, funzioni, ed uffici, che porterebbe ad un naturale successivo scarico di responsabilità che risulterebbe inefficace.

Uno scarico a cascata avrebbe come conseguenza l'indeterminatezza della responsabilità e quindi il ricadere della stessa sul soggetto che ha posizione dominante (giuridica e di fatto) nell'impresa. Occorre quindi, per ogni fattispecie aziendale, un'indagine che consideri le qualifiche attribuite nell'organigramma aziendale, le funzioni affidate ma anche quelle "effettivamente svolte", così da ritagliare la cosiddetta "posizione giuridica" alla quale attribuire la responsabilità.

È comunemente accettato il principio generale che fa obbligo all'imprenditore, in base all'articolo 2087 del C.C., *"non soltanto di adottare le misure di prevenzione previste dalle norme specifiche in materia, ma altresì di osservare i precetti generali, che impongono sia di esplicitare l'attività produttiva in modo che non derivino conseguenze dannose ad altri, sia di adottare le misure, che secondo la particolarità della situazione, della tecnica e dell'esperienza, siano necessarie al raggiungimento dello scopo fondamentale che è quello della tutela del bene, del lavoratore, della comunità"*.

In fatto di responsabilità penale l'individuazione del responsabile e la possibilità di delegare le funzioni e le responsabilità, rivestono quindi particolare delicatezza ed incertezza, oltretutto perché scattano in via di prevenzione e cioè anche solo in presenza di "omesso impedimento" dell'evento delittuoso.

Nelle attribuzioni di responsabilità e nelle sue deleghe occorre tenere presenti i seguenti elementi principali:

- la "posizione", giuridica e materiale (di fatto), del soggetto responsabile, che viene a configurarsi nel momento in cui "dovere" e "potere" vengono attribuiti allo stesso soggetto fisico, per il rispetto delle normative;
- la "funzione" che viene giuridicamente attribuita al soggetto, nella struttura organizzativa, per consentirgli di influire sul rispetto della normativa;
- la "qualifica" che individua la posizione, deve essere in grado di descrivere, con la massima precisione possibile, una determinata funzione per poter effettuare l'individuazione della responsabilità relativa;
- la "posizione di supremazia" in quanto il "soggetto portatore della qualifica prevista e titolare della funzione idonea", deve nella realtà, essere posto in grado di influire sul rispetto della legge, con una adeguata "attribuzioni di poteri e di mezzi necessari" ad operare;
- l'esistenza di un "potere di iniziativa" è elemento pregnante della "funzione attribuita" ed è determinante per l'attribuzioni di responsabilità al soggetto delegato;
- la "qualifica" e la "funzione" che formano la "posizione" e che pongono la persona in "posizione di supremazia", sono "necessari", ma per essere anche "sufficienti" all'attribuzione di responsabilità, devono essere accompagnati dal conferimento di "poteri e mezzi adeguati", formalmente e realmente, senza scivolamenti verso pretese impossibili, indeterminate, genericamente omnicomprehensive;
- la normativa sul lavoro non si limita all'obbligo di attuazione delle misure di sicurezza, ma anche all'attuazione delle misure preventive, all'informazione dei lavoratori, all'instaurazione dei sistemi di controllo sul rispetto da parte dei lavoratori stessi nonché di terzi.

4.3 Le deleghe e il trasferimento di responsabilità

Come già detto in tema di deleghe di responsabilità penali non vi è una uniformità di vedute ma solo una linea di tendenza anche se abbastanza costante (Corte di Cassazione 1980-82) che prevede che:

- l'impresa abbia notevoli dimensioni o sia organizzativamente articolata;
- la ripartizione delle funzioni deve rispondere ad una effettiva esigenza di organizzazione dell'impresa e deve essere attuata nella realtà;
- è irrinunciabile la funzione di "vigilanza e controllo" del delegante;
- il delegato deve essere persona tecnicamente idonea.

L'efficacia della delega deriva da diversi fattori, quali:

- la natura dell'impresa;
- la natura, la posizione e la qualifica del delegante;
- la natura, posizione e qualifica del delegato;
- l'oggetto dell'attività;
- le funzioni delegate;
- i poteri ed i mezzi messi a disposizione;
- il dispositivo normativo per il particolare tipo di attività;
- la natura del bene oggetto dell'attività;
- ecc..

Pertanto ogni situazione deve essere analizzata nella sua specificità, anche in relazione alle caratteristiche dei beni, della struttura organizzativa, dei contratti in essere ecc..

4.4 L'outsourcing

L'affidamento a terzi di attività di gestione naturalmente riduce le problematiche operative ma non quelle della delega delle responsabilità civili e penali, che può comunque essere organizzata e mantenuta, purché con le opportune forme e metodologie attuative.

Si riportano sinteticamente le attività da svolgere, nel caso di affidamento in outsourcing, per trasferire e/o condividere le principali responsabilità:

- definire le specifiche delle attività da affidare e dei risultati gestionali che devono essere assicurati, sia in termini di adeguamento normativo e manutentivo, sia in termini di mantenimento del valore patrimoniale;
- determinare le modalità di valutazione delle prestazioni, non solo in termini economici, ma anche in termini qualitativi, cioè di "risultati" da garantire;
- accertare in modo "documentato" lo stato dei beni affidati al momento della consegna;
- definire gli interventi "urgenti ed indifferibili" per l'eliminazione e la prevenzione di situazioni di pericolo per persone e cose (da effettuarsi da chi ha il possesso e la sorveglianza del bene a prescindere da chi supporta gli oneri);
- predisporre il piano degli interventi "straordinari" di adeguamento normativo, documentale, manutentivo al fine del rispetto delle normative, ma anche del ripristino dell'efficienza prevista dalle condizioni di uso e di locazione e del mantenimento del valore;

Responsabilità e deleghe.

- delineare il piano degli interventi di manutenzione ordinaria-programmata;
- definire le metodologie di controllo delle attività affidate (controllo iniziale e periodico);
- determinare la tipologia di affidamento: appalto o mandato, con o senza rappresentanza (per agire in nome e per conto, o solo per conto della proprietà, ecc.);
- determinare la tipologia di delega per le responsabilità penali e civili (delega della posizione giuridica, di funzioni, poteri, doveri, diritti, ecc.) derivanti da: C/C, normativa tecnica, amministrativa, fiscale, di sicurezza, di prevenzione incendi e infortuni, ecc.;
- regolamentare la custodia e la sorveglianza del bene affidato (all'appaltatore, al mandatario, al conduttore non solo per le parti locate al medesimo, ma anche per quelle occupate da terzi e/o condominiali, ecc.) e modalità di controllo da parte dell'affidante.

Principale legislazione Nazionale per gli immobili Commerciale e Civili				
(escluse normative Enti locali, norme UNI/CEI/CNR, decreti e circolari di chiarimento alle leggi)				
Applicazione	Oggetto	Norma	N.	Data
Prevenzione infortuni e sicurezza sul lavoro	Prevenzione infortuni sul lavoro.	DPR	547	27.04.55
	Prevenzione infortuni nelle costruzioni.	DPR	164	7.01.56
	Igiene sul lavoro.	DPR	303	19.03.56
	Prevenzione infortuni e igiene del lavoro in locali sotterranei.	DPR	320	20.03.56
	Presidi chirurgici e farmaceutici aziendali.	DM		28.07.58
	Controllo prevenzione infortuni.	DM		12.09.59
	Protezioni dalle radiazioni (rilev. fumi/parafulmini).	DPR	185	13.02.64
	Materiali radioattivi (limiti di attività).	DM		27.07.66
	Bonifica amianto.	Circ M SAN	45	10.07.86
	Protezione dal rumore.	CEE	188	1986
	Rischio incidente rilevante (CEE 82/501).	DPR	175	17.05.88
	Protezione dalle radiazioni (rischio radon).	CEE	143	21.02.90
	Esposizione agenti chimici (CEE v. nota 1).	DL	277	15.08.91
	Sicurezza sul lavoro (CEE v. nota 2).	L	142	19.02.92
	Dispositivi di protezione individuale (DPI) (CEE 89/686).	D Lgs	475	04.12.92
	Disposizioni per sicurezza ed igiene amb. Lavoro (CEE 89/391).	D Lgs	626	19.09.94
	Segnaletica di sicurezza sul posto di lavoro (CEE 92/58).	D Lgs	493	14.08.96
Prescrizioni minime di sicurezza nei cantieri (CEE 92/57).	D Lgs	494	14.08.96	
Integrazioni/modifiche al D. Lgs. 494/96.	D Lgs	528	19.09.99	
Prevenzione incendi (escluse norme specifiche per particolari destinazioni d'uso)	Installazioni elettriche in locali con pericolo d'incendio.	DM		22.12.58
	Attività soggette.	DPR	689	26.05.59
	Protezione fabbricati civili in acciaio.	Circ M INT	91	14.09.61
	Attività soggette al CPI.	DM		16.02.82
	Regolamento servizi prevenzione incendi (CPI).	DPR	577	29.07.82
	Omologazione estintori.	DM		20.12.82
	Resistenza al fuoco dei materiali.	DM		26.06.84
	Nulla osta provvisorio (NOP).	L	818	07.12.84
Direttive urgenti applicazione NOP.	DM		08.03.85	

Principale legislazione Nazionale per gli immobili Commerciale e Civili				
(escluse normative Enti locali, norme UNI/CEI/CNR, decreti e circolari di chiarimento alle leggi)				
Applicazione	Oggetto	Norma	N.	Data
Prevenzione incendi	Materiali in classe O.	DM		14.01.85
	Sicurezza edifici di civile abitazione.	DM	246	16.05.87
	Prescrizioni minime di sicurezza nei luoghi di lavoro.	DM	64	10.03.98
	Modalità di presentazione richieste ai Comandi VVF.	DM	37	04.05.98
Opere Civili	Agibilità.	RD	1265	27.07.34
	Definizione in materia di costruzioni edilizie.	Circ M LP	1820	23.07.60
	Norme per le costruzioni (con Resp del DL ecc).	L	1086	05.11.71
	Risparmio energetico regolamento L 373/76.	DPR	1052	26.06.77
	Norma edilizia residenziale (definizione di manutenzione).	L	457	05.08.78
	Azioni sulle costruzioni (CNR 10012).	DM		12.02.82
	Attività urbanistica-edilizia.	L	47	28.02.85
	Impatto ambientale.	DPCM	377	10.08.88
	Eliminazione delle barriere architettoniche.	L	13	09.01.89
	Eliminazione delle barriere architettoniche (integr. L 13/89).	DM	236	14.06.89
	Inquinamento acustico.	DPCM		01.03.91
Costruzione ed esercizio impianti	Impianti termici.	RD	824	12.05.27
	Locali per recipienti a pressione (integraz RD 824/27).	DM		22.04.35
	Ascensori e montacarichi.	L	1415	24.10.42
	Ascensori e montacarichi.	DPR	1767	24.12.51
	Ascensori e montacarichi.	DPR	1497	29.05.63
	Impianti elettrici.	L	186	01.03.68
	Impianti a gas di rete.	Circ M INT	68	25.11.69
	Impianti a gas di rete (chiarimenti).	Circ M INT	59	31.07.70
	Impianti termici a gasolio ecc.	Circ M INT	73	29.07.71
	Impianti a gas.	L	1083	06.12.71
	Apparecchi e recipienti a pressione.	DM		21.05.74
	Impianti riscaldamento acqua calda.	DM		01.12.75
	Impianti elettrici (CEE 72/23).	L	791	18.10.77
	Consumi energetici (ex DL 68/1980).	L	178	16.05.80

Principale legislazione Nazionale per gli immobili Commerciale e Civili				
(escluse normative Enti locali, norme UNI/CEI/CNR, decreti e circolari di chiarimento alle leggi)				
Applicazione	Oggetto	Norma	N.	Data
Costruzione ed esercizio impianti	Ascensori e montacarichi (CEE 84/529 - 86/312).	L	587	09.12.87
	Imp/macchine elettriche con PCB/PCT (CEE 85/467).	DPR	216	24.05.88
	Sicurezza degli impianti.	L	46	05.03.90
	Regolamento d'attuazione L 46/90.	DPR	447	06.12.91
	Risparmio energetico.	L	10	09.01.91
	Nomina Energy Manager.	Circ M IND	226/F	03.03.93
	Regolamento d'attuazione L 10/91.	DPR	412	26.08.93
	Nuova normativa ascensori e montacarichi.	DPR	162	30.04.99
	Integrazione DPR 162/99.	DPR	369	19.10.00
Inquinamento	Inquinamento atmosferico.	L	615	13.07.66
	Impianti termici - inquinamento (regolamento).	DPR	1319	22.12.70
	Tutela delle acque.	L	319	10.05.76
	Scarico acque (integrazioni e modifiche).	DPR	650	24.12.79
	Smaltimento rifiuti tossici e nocivi.	DPR	915	10.09.82
	Scarichi atmosferici (CEE v. nota 3).	DPR	203	24.05.88
	Censimento rifiuti.	DM		22.09.88
	Smaltimento rifiuti industriali ex DL 397/9.9.88.	L	475	09.11.88
	Catasto nazionale rifiuti speciali.	DM		26.04.89
	Materie prime secondarie.	DM		26.01.90
	Albo imprese esercenti smaltimento.	DM	324	21.06.90
	Smaltimento olii (CEE 74/439 - 87/101).	DL	95	27.01.92
	Smaltimento rifiuti (decreto Ronchi).	D Lgs	22	05.02.97

- (1) CEE 80/1107 , 83/477 , 86/188 , 88/642
- (2) CEE 89/391 - 654 - 655 - 656 , 90/269 - 270 - 394 - 679
- (3) CEE 80/779 - 82/884 - 84/360
- (4) CEE 75/442 - 76/403 - 78/319