

Principi tecnici del Servizio di Property Management in Italia

INDICE

PREMESSA.....	2
1. L'EVOLUZIONE DEL PROPERTY MANAGEMENT	3
2. UN LESSICO CONDIVISO	5
3. BENCHMARKING EUROPEO DEL SERVIZIO DI PROPERTY MANAGEMENT.....	8
3.1. Obiettivi	8
3.2. Sintesi dei risultati del lavoro	9
4. PROPOSTA OPERATIVA	10
4.1. Principi “must”	10
4.2. Principi “nice to have”	14
APPENDICE.	
ANALISI DI BENCHMARKING DEL SERVIZIO DI PROPERTY MANAGEMENT A LIVELLO EUROPEO ..	15
Principali servizi di Property Management	16
Struttura economica dei mandati di Property Management	16
Applicazione di minimo garantito e start-up fee nel mercato italiano	17
Confronto dei range di prezzo di Property Management Fee applicati nel mercato italiano	18
Inclusione dei servizi specialistici nella Property Management fee nei principali Paesi europei.....	20
Confronto dei livelli di Property management fee tra i principali Paesi europei.....	21

PREMESSA

Nel contesto attuale del Property Management, caratterizzato da un'evoluzione continua delle esigenze e delle aspettative dei clienti, risulta essenziale adottare approcci gestionali innovativi, in grado di rispondere tempestivamente alle sfide del settore.

La rapidità dei cambiamenti di mercato e del contesto economico in cui operiamo richiede all'industria immobiliare lo sforzo di adottare modelli di crescita collaborativi, in cui committenti e soggetti coinvolti nelle fasi operative si confrontino sugli elementi alla base dei processi, condividendo metodi ed elementi di struttura, per poter focalizzare investimenti e ricerca nell'innovazione di servizio a supporto del prodotto e sul valore finale dei processi.

Il Comitato Servizi di Confindustria Assoimmobiliare, attraverso l'istituzione del Tavolo Property Management, ha tracciato le proprie linee di lavoro puntando sulla costruzione di un dialogo strutturato tra i soggetti che operano sul mercato. L'elaborazione di documenti condivisi è stata individuata come lo strumento chiave per favorire una crescita resiliente e anti-fragile del sistema.

Un approccio efficace richiede, in particolare, la definizione di un linguaggio condiviso, una terminologia specifica e metodologie operative comuni, capaci di rispondere alle esigenze del settore e delle parti coinvolte. Solo così è possibile garantire una comprensione chiara e univoca dei termini e degli obiettivi del servizio, favorendo una comunicazione trasparente e una gestione operativa e strategica del patrimonio immobiliare.

Se la prima fase di questo progetto, che trova la sua sintesi in questo documento, ha visto la condivisione da parte delle società aderenti al Tavolo di principi generali per la strutturazione del settore del property management, l'obiettivo delle fasi successive sarà l'apertura di un tavolo di collaborazione che veda il coinvolgimento anche dei committenti per arrivare alla costruzione di confronto interattivo e permanente.

Un ringraziamento particolare va a Paolo Paganuzzi (Generali Real Estate) presidente del Tavolo Property nel biennio 2024-2025 e a Micaela Musso (Abaco Team - Gabetti Group) presidente del Comitato Servizi Immobiliari, oltre ai professionisti che hanno collaborato alla stesura del Quaderno: Gianluca Ascione (Renovit), Sara Beretta (Studio Legale Gianni & Origoni), Cristiana Busca (Agire-Gruppo IPI), Samuel Cocci (Coima REM), Marilena Conte (Morgan Stanley), Alessandro Corradi (Nhood), Giorgio Da Rold (BNP Paribas Real Estate), Alessandro Delponte (Reale Immobili), Marco Gazzè (Near Sgr), Giovanni Grifa (Cushman&Wakefield), Claudio Iengo (Colliers), Tomaso Maffioli (Promos Group), Maurizio Mandelli (Generali Real Estate), Francesco Martini (Roomless), Chiara Mattei (Svicom), Andrea Migliore (Rina Prime), Paolo Orlando (Ryze), Alessandro Ossena (Nhood), Ermanno Pievani (Abaco Team – Gabetti), Barbara Polito (CBRE), Dario Pistone (Agire-Gruppo IPI), David Vichi (Revalo).

Ringraziamo, infine, il presidente del Comitato Normativo avv. Roberto Schiavelli (DeA Capital Real Estate SGR) e l'avv. Luitgard Spögler (RP legalitax) per il prezioso contributo nella revisione del documento, finalizzata ad assicurarne l'allineamento ai principi della regolamentazione di settore.

Alessandro Corte Rappis

Presidente Tavolo Property Management
Confindustria Assoimmobiliare

1. L'EVOLUZIONE DEL PROPERTY MANAGEMENT

Le attività di Property Management hanno avuto un profondo rinnovamento negli ultimi anni, mettendo il cliente e tutti i suoi bisogni al centro di ogni strategia e supportando ogni scelta sulla base di fondamentali driver quali innovazione, semplificazione, digitalizzazione, sostenibilità.

Le attività di Property si sono quindi evolute puntando sulla specializzazione e valorizzazione del capitale umano in attività sempre più vicine a tutti gli stakeholders del ciclo di gestione immobiliare, a partire dai tenant, per comprenderne i mutevoli bisogni e intercettare così opportunità di sviluppo di ulteriori servizi, al fine di aumentare la fidelizzazione del cliente e valorizzare l'investimento immobiliare per gli shareholders.

Per fare ciò, vi è la necessità di investire sempre di più in servizi di supporto alle attività operative e soprattutto in strumenti di supporto digitale orientati al PropTech, come (i) app dedicate ai conduttori, per la tempestiva presa in carico e riscontro di qualsiasi problematica gestita in modalità smart, (ii) portale fornitori su applicazione web per la gestione di tutti gli aspetti amministrativi legati all'approvazione e pagamento delle prestazioni, (iii) tecnologia RPA/AI applicata a processi amministrativi quali gestione della tesoreria pagamenti e incassi, ciclo passivo immobiliare, monitoraggio e ottimizzazione dei consumi energetici degli immobili tramite software dedicati.

Riprendendo alcuni passaggi della RICS Italian Property Management Guidance Note del 2018: "Se in passato il PM (Property Management) veniva interpretato generalmente come la gestione di attività di carattere puramente amministrativo/contabile destinato a garantire ritorni soddisfacenti, le nuove dinamiche del mercato richiedono un crescente grado di innovazione e valorizzazione dei servizi offerti con l'obiettivo di incrementare, dal punto di vista dell'offerta, la competitività, l'efficienza e la redditività, mentre dal punto di vista della domanda, l'obiettivo di massimizzare la redditività, controllare i costi e valorizzare l'immobile."

Il Property Manager è diventato il punto focale della gestione operativa dei portafogli immobiliari e il collegamento, in collaborazione con l'Asset Management, tra investitori e mercato. In pratica, l'attività del Property Manager oggi può essere definita come la gestione economica, amministrativa, fiscale e tecnica di un patrimonio immobiliare, finalizzata alla ottimizzazione della redditività lungo tutto il suo ciclo di vita.

In tale contesto in cui i servizi richiesti presentano un'elevata specializzazione, che presuppone professionalità eterogenee e integrate - oltre all'impiego di strumenti digitali complessi supportati da sistemi gestionali sempre più evoluti - tutte le società e gli operatori del Property riconoscono che all'aumento della complessità del servizio non è corrisposta una adeguata crescita dei compensi. Questo disallineamento non rende sostenibile l'erogazione dell'attività secondo standard qualitativi appropriati e limita la capacità delle società di Property di continuare a investire in tecnologia e capitale umano.

Alla luce di queste considerazioni, gli obiettivi che il presente Quaderno intende perseguire sono i seguenti:

- **Creazione di un lessico condiviso.** L'individuazione di un linguaggio comune facilita l'allineamento delle aspettative tra le parti. Ciò consente di evitare ambiguità e incomprensioni, favorendo una comunicazione efficace e fluida.

- **Definizione di metodologie operative congiunte.** Sviluppare e adottare prassi e processi operativi condivisi permette di creare un sistema di lavoro omogeneo e replicabile, in grado di adattarsi ai diversi contesti operativi, mantenendo costante la qualità del servizio.
- **Adozione di strumenti digitali avanzati.** Per supportare l'efficacia e l'efficienza del modello, vengono introdotti strumenti di supporto digitale e tecnologie Proptech, capaci di ottimizzare la gestione amministrativa, il monitoraggio delle performance e l'interazione con i tenant.
- **Miglioramento continuo.** Valutare i risultati raggiunti in conclusione di ogni interazione, consentendo di individuare aree di miglioramento per le fasi successive e di implementare modifiche basate sul feedback ricevuto dai committenti e dagli stakeholder.

2. UN LESSICO CONDIVISO

Disporre di un lessico comune e condiviso riveste un'importanza fondamentale per definire delle Linee Guida del Property Management. La chiara definizione dei termini consente infatti di garantire un allineamento efficace tra tutti gli attori coinvolti, facilitando la collaborazione, la trasparenza e la corretta interpretazione delle attività operative e strategiche. Un linguaggio condiviso permette di evitare ambiguità, ridurre i rischi di incomprensione e assicurare che i processi siano gestiti in modo coerente, strutturato e orientato alla qualità del servizio.

Il Glossario a seguire non vuole essere né esaustivo né sostitutivo di un capitolato di dettaglio, ma rappresenta un riferimento indicativo degli elementi essenziali da includere all'interno della documentazione tecnica di supporto.

Start up	Fase di presa in carico di una nuova commessa da parte del Property, relativa a tutta la documentazione cartacea e digitale relativa ai titoli di proprietà e di locazione che abilitano la gestione del portafoglio immobiliare oggetto di mandato, ivi inclusa l'attività di inizializzazione del sistema informatico di gestione, fino alla fase di messa a regime.
Property Administration Management	Attività amministrativa e contabile di ciclo attivo e passivo immobiliare relativa alla gestione delle locazioni e dei contratti passivi necessari alla manutenzione ordinaria e straordinaria (se affidata) degli immobili affidati, ivi inclusa la gestione delle relazioni con le varie parti interessate quali, in primis, gli inquilini.
Building Management	Attività tecnica di gestione dei contratti di servizio e di manutenzione (anche piccola manutenzione straordinaria) degli immobili assegnati, ivi inclusa la gestione del rapporto con i fornitori di tali contratti, specialmente con riferimento al monitoraggio dei KPI prestazionali previsti, ivi inclusa la gestione della relazione con gli inquilini per tutte le problematiche legate alla vita nell'immobile.
Project Management	Attività specialistica in nome e per conto di soggetti terzi (la Mandante) del ruolo di committente per l'appalto lavori di riqualificazione di porzioni o interi fabbricati, ivi inclusa la delega di procura relativa al titolo IV del TUS 81/08, esercitata mediante: ▪ attività di Procurement volta allo svolgimento di procedura competitiva per la selezione di professionisti e imprese; ▪ verifica dei requisiti tecnico-abilitativi e nomina degli studi di progettazione più qualificati per la progettazione delle opere di riqualificazione, qualora non già selezionato dalla Mandante; ▪ verifica dei requisiti tecnico-abilitativi e nomina delle imprese selezionate per l'esecuzione delle opere; ▪ verifica dei requisiti tecnico-abilitativi e nomina delle figure professionali previste per legge quali Direzione Lavori, Responsabile Lavori, Coordinatore Sicurezza;

	▪ coordinamento di tutti gli stakeholder del progetto fino al collaudo delle opere e alla riconsegna dell'immobile al soggetto avente titolo (tenant, property manager).
Project Monitoring/Watch Dog	Attività specialistica di consulenza di PMO alla Mandante volta a monitorare il corretto svolgimento di ruoli-attività da parte di tutti gli stakeholder di un progetto di riqualificazione immobiliare, senza delega di rappresentanza, che resta alla Mandante.
Health, Safety & Environmental (HSE)	Delega con procura relativa a Salute e Sicurezza relativa all'ex art. 26 del TUS 81/08 ed a prevenzione rischi e reati ambientali ai sensi della legge 152/06, conferite da parte della Mandante nell'ambito di un mandato di property management.
Assunzione ruolo delegato HSE	Figura professionale specialistica in ambito tecnico immobiliare fornita dal Provider di Property Management, in grado di ricevere le deleghe di cui al punto precedente secondo criteri di preparazione tecnica, esperienza e competenza che vengono valutati idonei da parte della Mandante.
ESG	Con riferimento al portafoglio immobiliare oggetto di mandato di Property, è l'insieme di attività specialistiche di reperimento, analisi e rendicontazione dei dati relativi ai consumi, alla certificazione della classe energetica e più in generale di tutte le caratteristiche tecniche, ambientali, di gestione della vita delle persone che vivono un immobile, e delle norme di governance della gestione degli immobili, necessarie alla certificazione da parte di Enti Certificatori Internazionali (ad es. GRESB) del rating dell'immobile e dunque della società veicolo e/o fondo che lo detiene in proprietà, secondo convenzioni e parametri che ogni anno vengono ritirati in base alle linee guida e norme di riferimento, il tutto variabile secondo gli obiettivi che ciascuna Mandante si prefigge in relazione al portafoglio di immobili in scopo.
Energy Management	Attività specialistica di tipo tecnico che, partendo dall'analisi in campo delle caratteristiche e dotazioni impiantistiche di un immobile, mediante un assessment energetico svolto grazie alla raccolta in campo ed all'analisi dei dati di consumo energetico e delle abitudini di vita di chi occupa un immobile, elabora la miglior strategia possibile per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità che si pone la Mandante.
Sales Support e Gestione Data Room	Attività specialistica di preparazione di un immobile alla trasferibilità ad altro soggetto proprietario, mediante coordinamento e gestione di eventuali attività di regolarizzazione edilizia, urbanistica e catastale, nonché attraverso la raccolta e messa a disposizione delle parti interessate di tutta la documentazione necessaria alla corretta valutazione del rendimento dell'immobile, quali a titolo esemplificativo e non esaustivo atti di provenienza, certificati prevenzione incendi, dichiarazione conformità impianti tecnici, contratti di locazione, ecc.
Riunioni di Condominio	Attività di rappresentanza nelle assemblee condominiali della Mandante proprietaria mediante ricezione di apposita delega.

Registrazione NON Telematica degli atti contrattuali	Attività di presentazione delle scritture private modificative dei contratti di locazione presso gli sportelli dell'Agenzia delle Entrate territorialmente competenti.
Accounting & Tax	Attività specialistica di tipo contabile, di tesoreria e fiscale necessaria alla redazione della prima nota contabile, alla gestione dei conti correnti necessari ai flussi di cassa in entrata e uscita, alla tenuta dei registri IVA e quant'altro necessario a supportare la redazione del bilancio e/o rendiconto finanziario del veicolo-fondo proprietario.

3. BENCHMARKING EUROPEO DEL SERVIZIO DI PROPERTY MANAGEMENT

3.1. Obiettivi

L'analisi di benchmark, commissionata a un consulente terzo indipendente e predisposta esclusivamente a fini conoscitivi, è finalizzata a fornire un quadro aggregato e anonimo delle principali tendenze del mercato europeo. Lo scopo del documento (in appendice al presente elaborato) è quello di supportare l'Associazione e i propri associati nella comprensione delle dinamiche di remunerazione generali del settore.

Tutti i dati utilizzati nell'analisi sono stati raccolti, trattati e presentati in forma aggregata e anonima in modo tale che l'esercizio svolto risulti pienamente conforme alla normativa antitrust applicabile.

Non esistono parametri ufficiali di riferimento per la remunerazione dei servizi oggetto del presente studio. Sul mercato operano numerose società nonché un vastissimo numero di professionisti associati che coprono diverse aree dei servizi richiesti dal settore immobiliare.

Queste attività sono riportate nei vari contratti di servizio con modalità differenti e in linea con la struttura organizzativa messa in atto dal soggetto gestore.

Le considerazioni riportate sono basate sulla conoscenza del comportamento dei principali attori del mercato immobiliare e dei fornitori di servizi. I parametri indicati possono subire delle variazioni in funzione di:

- ubicazione territoriale;
- durata del contratto di locazione;
- dimensione unitaria dei singoli beni;
- numerosità degli immobili che compongono i singoli beni;
- frammentazione territoriale, proprietaria e dei tenant.
- presenza di specifiche caratteristiche che rendono particolarmente semplice o complesso lo svolgimento dell'incarico professionale.

Tali variazioni, dovute alle cause sopra esposte, non sono riconducibili a un intervallo prefissato e i limiti massimo e minimo indicati nel documento, rappresentano una buona approssimazione della variabilità riscontrabile nella grande maggioranza dei casi.

3.2. Sintesi dei risultati del lavoro

L'offerta di property management si è arricchita nel tempo di servizi specialistici

Nel campione analizzato e nel periodo considerato si osserva un **progressivo arricchimento dell'offerta di property management con servizi specialistici**, quali HSE, ESG, energy management.

Nel mercato europeo le modalità di acquisto dei servizi specialistici variano tra i Paesi

Tra i Paesi europei analizzati, le **modalità di inclusione nei mandati di gestione dei servizi specialistici variano**; nel campione **UK** si riscontra una **maggiore incidenza storica di offerte che includono più servizi specialistici nella fee**.

Tali servizi specialistici in Italia risultano spesso richiesti nella fee base di property management

In Italia, per il campione e l'orizzonte temporale esaminati, **molti dei servizi specialistici** (ad es. HSE, ESG) risultano **spesso richiesti nella fee base di property management anziché essere oggetto di quotazione separata**.

Il livello di pricing delle property management fee è differente tra i Paesi europei

Dall'analisi condotta, emerge che il **livello delle property management fee può variare sensibilmente tra Italia e altri principali mercati europei e per asset class**.
Per il campione e il periodo analizzati, le **fee osservate in Italia** per le attività di property management **rientrano con maggiore frequenza nella porzione bassa dei range rilevati in altri Paesi**.

4. PROPOSTA OPERATIVA

La proposta di seguito riportata non ha la pretesa di analizzare le ragioni che hanno determinato il già citato disallineamento tra aspettative prestazionali e minimi termini nei compensi, frutto evidentemente di scelte consapevoli tra le parti in un contesto di libero mercato. Il documento si prefigge l'obiettivo di condividere, con la comunità delle SGR e Società Immobiliari clienti una categorizzazione delle attività di Property Management, sia essenziali sia opzionali. La proposta è fondata su altrettanti principi tecnici distintivi di ciascuna categoria, a beneficio di una più approfondita comprensione non solo della tipologia di servizio offerto, ma altresì per fornire elementi di conoscenza utili a misurare più compiutamente il relativo rischio connesso e dato in outsourcing.

La proposta ha il fine di rappresentare, nelle future offerte di servizi, le effettive competenze e gli strumenti tecnologici messi a disposizione per l'erogazione del livello di servizio atteso, contribuendo così a garantire il reciproco soddisfacimento di una prestazione "sostenibile". Il principio di "sostenibilità", secondo l'intento delle direttive emanate dall'UE e di alcuni recenti interventi normativi del Governo italiano - tra cui la legge sul c.d. equo compenso e il decreto PNRR 19/2024, convertito in legge il 23 aprile 2024 - deve costituire un cardine fondamentale di qualsiasi attività finanziaria, specie se regolata, come nel caso delle Società clienti SGR.

A tale categorizzazione delle attività e all'elencazione dei principi tecnici, il Tavolo Property Management ha affiancato specifici criteri di riferimento per la determinazione del compenso economico, calibrati in funzione della tipologia di professionalità impiegata e della dotazione tecnologica del servizio offerto. Ne è derivato un documento finalizzato alla scomposizione di quello che, secondo la prassi di mercato attualmente diffusa, è un compenso omnicomprensivo. L'approccio proposto dal Tavolo consente invece una differenziazione delle voci economiche, rendendo possibile una valutazione più accurata da parte della stazione appaltante in termini di qualità tecnica, grazie a una maggiore chiarezza espositiva.

4.1. Principi "must"

- a) **Set informativo minimo.** Tra i principi generali si pone attenzione al fatto che auspicabilmente il committente dovrebbe fornire un set minimo di informazioni utile ad una maggiore comprensione del livello del servizio atteso necessario per la formulazione della migliore offerta. A titolo esemplificativo il dettaglio dei servizi richiesti, i KPI del portafoglio oggetto di gestione, i livelli di servizio attesi, il piano strategico di sviluppo del portafoglio immobiliare oggetto di appalto, devono essere elementi imprescindibili. A questo andrebbero aggiunti tempi congrui per fare la migliore quotazione, garantendo sempre la possibilità di effettuare sopralluoghi ed analisi dei dati disponibili del portafoglio immobiliare oggetto di offerta.
- b) **Classificazione dei servizi e dei livelli prestazione.** Nella rappresentazione dei servizi e della relativa quotazione andrebbe sempre prevista la suddivisione tra: (i) ricorrente/ordinario (standard), (ii) ricorrente a valore aggiunto (premium), (iii) straordinario (on demand).
- c) **Classificazione dei modelli di outsourcing.** È importante che il Committente chiarisca - e nella valutazione delle offerte tenga conto - dei diversi modelli di outsourcing che sta richiedendo: (i) servizio erogato con obbligo di utilizzo di tool e procedure del cliente (partial outsourcing) o (ii)

servizio erogato con know how, organizzazione, processi/procedure e tool del provider (full outsourcing).

- d) **Definizione di KPI e SLA di mercato.** Nei capitolati di gara devono sempre essere esplicitati KPI e SLA secondo un'impostazione di mercato, mutuando best practice sulle medesime asset class.
 - e) **Criteri di remunerazione del ciclo attivo e gestione del credito.** Occorrerebbe superare l'equivoco secondo cui la remunerazione basata sui "canoni incassati" rappresenti un reale allineamento di interessi con il committente. Le attività legate al ciclo attivo — quali incassi e recupero crediti — risultano infatti particolarmente onerose in termini di effort, a fronte del fatto che il Property Manager non percepisce alcun compenso nei casi in cui il tenant (generalmente non selezionato dal Property stesso) risulti inadempiente. A ciò si aggiunge l'ulteriore carico operativo connesso alla gestione dei piani di rientro, soprattutto nei settori residenziale e retail, attività frequentemente svolte senza riconoscimento economico aggiuntivo. Inoltre, il recupero giudiziale è spesso non coordinato dal Property Manager, pur permanendo in capo a quest'ultimo il rischio di mancato recupero. Pertanto, si dovrebbe prevedere una remunerazione dei servizi standard basata su una percentuale dei canoni fatturati, salvo i casi in cui il Property Manager sia direttamente coinvolto nel processo di negoziazione commerciale in fase di nuova locazione e, soprattutto, qualora gli venga affidata la definizione e il coordinamento della strategia di recupero del credito. In alternativa, il compenso potrebbe essere parametrato al valore di mercato dell'asset - in analogia con quanto previsto per altri servizi resi alla mandante, quali asset e fund management - oppure essere strutturato indipendentemente da specifiche variabili, articolandosi su tre macro-componenti:
 - i. Politica commerciale della Mandante (sconti, free rent, ecc.)
 - ii. Delinquency
 - iii. Effetti esogeni (ad es. Covid)
- Qualora fosse prevista una fee di property sull'incassato, andrebbe prevista una fee di coordinamento a successo a carico proprietà prima del passaggio al contenzioso.
- f) **Gestione e remunerazione degli immobili sfitti.** Devono essere sempre previsti compensi per la gestione degli immobili sfitti, sia per le attività di presidio dell'asset, sia — in particolare — nei casi in cui al Property Manager siano attribuite responsabilità di custodia e deleghe in materia HSE.
 - g) **Differenziazione dei compensi per asset class e tipologia immobiliari.** I compensi determinati come percentuale dei canoni dovrebbero essere differenziati in funzione delle diverse asset class che compongono il portafoglio immobiliare del fondo/veicolo, nonché della tipologia degli immobili (mono-tenant o multi-tenant).
 - h) **Ripartizione dei costi dei software gestionali.** I costi delle licenze in caso di utilizzo dei software gestionali del Cliente dovrebbero restare a carico dello stesso, e non invece a carico della società di property.
 - i) **Remunerazione distinta per linee di attività.** Ogni linea di attività del Property, a titolo esemplificativo: administration, building management, project management, ecc., dovrebbe avere la sua componente di remunerazione, al fine di poter chiaramente mostrare alle parti se è o meno remunerativa, specie nel prosieguo del rapporto, quando subentrano nuove esigenze e viene spesso richiesto alla società di property un effort maggiore di quanto era stato stimato ad inizio commessa, senza aumento di corrispettivo.

- j) **Criteri di remunerazione del Building Management e delle service charges.** Ove l'attività di Building Management sia remunerata con una percentuale sul totale delle services charges, dovrebbe essere incluso l'importo delle utenze, la cui gestione amministrativa richiede grande effort, a causa degli innumerevoli disagi nella rendicontazione e fatturazione da parte degli enti erogatori. La percentuale dovrebbe inoltre essere applicata sul totale delle service charges a consuntivo, e non a preventivo, salvaguardando al contempo il principio di ottimizzazione delle stesse, anche attraverso la definizione di obiettivi comuni tra Landlord e società di Property.
- k) **Definizione dei ruoli tecnici nelle attività di ingegneria e trasformazione.** Nell'ambito delle attività di ingegneria relative alla trasformazione e/o realizzazione di edifici, in presenza delle figure di legge quali DL, CSE e RL, dovrà essere prevista, per ogni ulteriore figura professionale eventualmente richiesta (quali, a titolo esemplificativo, quality manager, project manager, ecc.), la puntuale definizione delle attività, dei ruoli e della relativa remunerazione.
- l) **Esclusione degli interventi straordinari dalle fee ordinarie.** Le fee ordinarie non dovrebbero includere anche i servizi di gestione di interventi straordinari.
- m) **Remunerazione specifica delle attività ESG e certificazioni.** Supporto e raccolta dati ai fini dei target ESG quali mantenimento certificazioni Leed, Breem in use e Gresb per citare alcuni esempi, non dovrebbero essere considerati nel compenso ordinario, perché richiedono l'impiego di professionalità e tecnologie altamente specialistiche per il conseguimento dei fondamentali target di sostenibilità finanziaria delle SGR.
- n) **Energy Management e digitalizzazione delle performance immobiliari.** La crescente esigenza di figure professionali esperte in Energy Management dovrebbe rappresentare una quotazione ad hoc, laddove tale specializzazione richiede per le società di Property il ricorso a professionalità tecniche con grande esperienza e conoscenza di tutte le tipologie di impianti (ogni immobile è differente da tutti gli altri), in grado di progettare interventi di integrazione dei sistemi di monitoraggio digitale delle prestazioni degli immobili (BMS), laddove esistenti, o di implementare apparecchiature digitali quali smart meters in grado di interagire anche con gli impianti più datati, al fine di raccogliere dal campo grandi quantità di dati con frequenze ravvicinate, necessari allo studio del "comportamento" dell'immobile, per l'ottimizzazione del set up degli impianti, volto alla riduzione della CO2 prodotta e di conseguenza ad una riduzione dei costi a carico dei Tenant.
- o) **Procure HSE, poteri effettivi e responsabilità delegate.** Anche la procura HSE (molto spesso divisa in due, Salute & Sicurezza e Ambientale, leggi 152/06 e 81/08) se trasferita alla società di Property deve tradursi in effettivo potere di spesa, a tutela delle responsabilità civili e penali del committente e del delegato, nonché in un compenso specifico che attesti anche il grado di preparazione e gli strumenti che la società di Property mette a disposizione del delegato nello svolgimento delle proprie responsabilità. Una procura priva di tali condizioni rappresenta un rischio per il Committente, su cui ricadrebbero immediatamente tutte le responsabilità civili e penali in caso di procedimento giudiziario derivante da un evento avverso dove le autorità verificassero una delega solo formale ma senza l'effettiva possibilità del delegato di adempiere alle prescrizioni del mandato. A tale riguardo si precisa che in materia HSE può essere richiesto alla società di Property un ruolo di alta sorveglianza, con il trasferimento della delega a soggetto preposto appositamente selezionato, internamente o esternamente alla SGR/Società proprietaria. La quotazione ad hoc dovrebbe tenere conto se il Property gestisce o meno il vendor management, una misurazione del rischio in base ad asset class e tipologia pluritenant/monotenant/vacant, valore della superficie, localizzazione geografica.

- p) **Supporto alla Virtual Data Room e attività documentali straordinarie.** L'attività di supporto alla gestione di Virtual Data Room dovrebbe essere remunerata ad hoc, sia in relazione a supporto per la compravendita degli immobili, sia per i processi di valutazione bancaria di finanziamento di opex/capex di un portafoglio immobiliare.
- q) **Attività accessorie e amministrative aggiuntive.** Anche l'attività di partecipazione alle assemblee di condominio dovrebbe considerarsi come addizionale e da remunerare specificatamente, così come quella di registrazione non telematica di atti ancillari ai contratti di locazione come scritture private modificative, nonché attività di gestione contabile di prima nota o fino anche alla redazione del bilancio di un fondo/veicolo.

Si inserisce di seguito uno schema di possibili criteri di determinazione delle fee.

Servizi	Categoria di fee	Beneficiario del servizio	Possibili criteri di determinazione delle fee
Start up	Ordinaria	Landlord	Importo per asset
Property Administration Management	Ordinaria	Landlord/Tenant	% su annual rent con minimo garantito su fatturato/Asset Vacant
Building Management	Ordinaria	Landlord/Tenant	% su annual rent con minimo garantito su fatturato/Asset Vacant
Project Management	Straordinaria	Landlord	% su importo lavori
Project Monitoring/Watch Dog	Ordinaria a valore aggiunto	Landlord	% su importo lavori o canone mensile
Health, Safety & Environmental	On demand	Landlord	Importo per asset
Assunzione ruolo delegato HSE	On demand	Landlord	Importo per asset
ESG	Ordinaria a valore aggiunto	Landlord/Tenant	Importo per asset
Energy Management	Ordinaria a valore aggiunto	Landlord/Tenant	Importo per asset
Sales Support e Gestione Data Room	Ordinaria a valore aggiunto	Landlord	% su prezzo di vendita
Riunioni di Condominio	Ordinaria	Landlord	Importo per evento
Registrazione NON Telematica degli atti contrattuali	On demand	Landlord	Importo per pratica
Accounting & Tax	On demand	Landlord	Importo per portafoglio

4.2. Principi “nice to have”

- a) **Valorizzazione degli aspetti tecnici.** Nelle gare d'appalto dovrebbe essere valorizzato l'aspetto tecnico delle offerte, al fine di consentire una piena valutazione delle capacità operative e organizzative messe a disposizione per l'esecuzione delle attività. La componente tecnica dei criteri di aggiudicazione dovrebbe pesare almeno il 50% rispetto al totale.
- b) **Richiesta di stima della workload della Commessa.** La Committente dovrebbe sempre chiedere un cosiddetto workload della commessa, cioè la tipologia (expertise e seniority) e la quantità di Full Time Equivalent che la società di Property intende dedicare, necessari al confronto della quotazione economica in proporzione al team effettivamente dedicato.
- c) **Riallocazione dei costi di servizi tecnici con elevati standard prestazionali.** In presenza di immobili caratterizzati da situazioni locative con necessità di elevati standard prestazionali, potrebbe essere valutata la possibilità di allocare in capo ai conduttori una quota dei costi relativi ai servizi tecnici di Property Management, con particolare riferimento alle attività connesse alla salute e sicurezza, alla sostenibilità e alla gestione ESG. In tale prospettiva, i principi di ripartizione delle fee di Property tra Landlord e Tenant potrebbero essere articolati come segue:
 - i. Fee base: Suddividere i servizi amministrativi finalizzati alla gestione del portafoglio nell'interesse della proprietà (ad es. gestione ciclo attivo e ciclo passivo straordinario/capex, RE TAX, reportistica standard e procura di rappresentanza, gestione sinistri);
 - ii. Servizi amministrativi a carico tenant: ciclo passivo spese ordinarie (ripetibili e non), gestione ripartizione costi;
 - iii. Gestione tecnica parti comuni a carico tenant: building management (coordinamento delle imprese tecniche assunte dalla proprietà per erogazione service charges), nonché di tutti i fornitori di servizi e commodities (luce, gas, ecc.);
 - iv. Gestione morosità: nel residenziale considerare il ribaltamento costo sollecito/diffida stragiudiziale al tenant;
 - v. Tutte le altre tipologie di fees a carico Landlord.

APPENDICE

ANALISI DI BENCHMARKING DEL SERVIZIO DI PROPERTY MANAGEMENT A LIVELLO EUROPEO

Il presente approfondimento è stato realizzato con il supporto professionale di **PricewaterhouseCoopers Business Services Srl**.

L'utilizzo da parte di terzi delle informazioni, dei dati, delle analisi e delle valutazioni in esso contenuti è soggetto ad autorizzazione scritta da parte di Confindustria Assoimmobiliare.

Principali servizi di Property Management

Il perimetro del Property Management si è progressivamente ampliato oltre le attività tradizionali di gestione amministrativa e tecnica degli immobili.

I servizi core rimangono Property Administrative Management e Building Management.

Cresce la richiesta di competenze specialistiche in ambito ESG, HSE, Energy e Project Management. I servizi complementari vengono sempre più frequentemente inclusi nei mandati di Property Management.

SERVIZI STANDARD

Property administrative management

Gestione adempimenti legali/fiscali (assicurazioni, IMU, TARI, imposte di registro), gestione contrattuale (locazioni, rinnovi, disdette), gestione economico-finanziaria (ciclo passivo/attivo, recupero crediti, budgeting, reportistica)

Building management

Gestione manutenzione ordinaria e straordinaria, controllo fornitori, verifiche di sicurezza (impianti, antincendio, certificazioni), controlli periodici e ispezioni edifici, gestione emergenze e pronto intervento

SERVIZI COMPLEMENTARI

Project management

Organizzazione, pianificazione e controllo dei progetti immobiliari di sviluppo

HSE — Health, Safety, Environment

Procura per atti con rilevanza giuridica (DVR, DUVRI, RSPP, autorizzazioni ambientali, ispezioni)

ESG

Strategia e piano d'azione, climate risk report, bilanci di sostenibilità

Energy management

Rilievo e contabilizzazione consumi, mantenimento certificazioni, diagnosi energetica

Accounting & Tax fondo / SPV

Gestione contabilità e fiscalità del Fondo o SPV

Treasury

Gestione homebanking, pagamenti, incassi affitti

Struttura economica dei mandati di Property Management

Nel mercato analizzato, l'offerta economica dei servizi di Property Management è generalmente articolata in una componente ricorrente di gestione, una fee di avviamento («start-up fee») e, in alcuni casi, corrispettivi aggiuntivi per servizi specialistici.

Le modalità di valorizzazione e inclusione dei servizi complementari possono variare in funzione dell'asset class e delle caratteristiche del mandato.

Figura 1: Componenti economiche dei mandati di Property Management

Start-up fee	Property management fee	Fee aggiuntive
NATURA One-off MODALITÀ DI CALCOLO Valore discrezionale PERIMETRO • <i>Commissione spesso riconosciuta ad avvio del contratto di property management</i>	NATURA Ricorrente MODALITÀ DI CALCOLO % su canoni fatturati / incassati PERIMETRO • Servizi standard • Property administrative management • Building management • <i>Molto raro l'acquisto separato delle due componenti</i> • Servizi complementari • Energy management • ESG • ...	NATURA Ricorrente / One-off MODALITÀ DI CALCOLO % canoni o valore discrezionale PERIMETRO • Servizi complementari • Energy management • ESG • ...

Trattamento diverso a seconda dei clienti e dell'asset class

Applicazione di minimo garantito e start-up fee nel mercato italiano

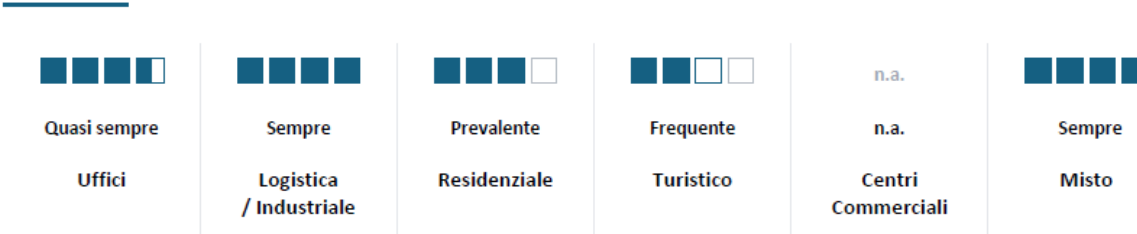
L'analisi evidenzia la frequenza di applicazione del minimo garantito e della start-up fee nei mandati di Property Management in Italia, distinguendo le diverse asset class.

Il minimo garantito e la start-up fee rappresentano componenti frequentemente utilizzate nella strutturazione economica dei mandati di Property Management, con livelli di applicazione differenti a seconda dell'asset class.

Figura 2: Presenza di minimo garantito e start-up fee per asset class

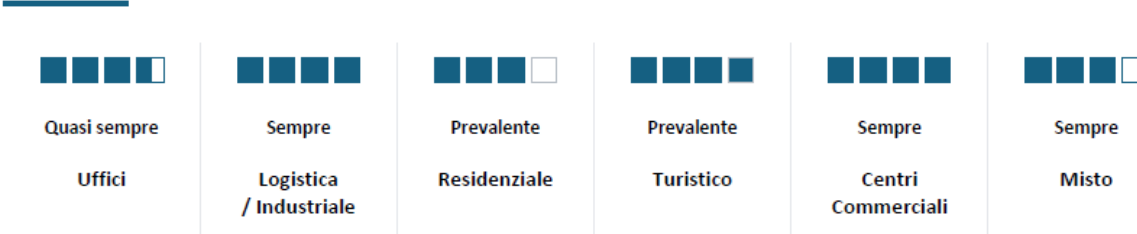
Minimo garantito per asset vacant

Intensità di presenza



Startup fee

Intensità di presenza



SCALA DI INTENSITÀ



Fonte: elaborazioni PwC su benchmark di mercato e contributi degli associati Assoimmobiliare. Dati aggregati e anonimizzati.

INSIGHT CHIAVE

Nel campione analizzato, minimo garantito e start-up fee risultano componenti ricorrenti dei mandati, con intensità differenziata per asset class

Confronto dei range di prezzo di Property Management Fee applicati nel mercato italiano

NOTA METODOLOGICA. L'analisi considera tre configurazioni di pricing: la Fee base (A), che comprende esclusivamente i servizi standard (assimilando a tale categoria anche i contratti con un massimo di 2 servizi aggiuntivi rispetto a quelli standard); la Fee all-inclusive (B), che include anche i servizi opzionali/complementari; e la Fee base + servizi complementari, che riflette il costo sostenuto dal cliente qualora i servizi opzionali fossero acquistati separatamente in aggiunta alla base.

Per favorire il confronto, i valori sono rappresentati come multipli della Fee base, posta pari a 1,0x.

Figura 3: Classificazione dei modelli di remunerazione del Property Management

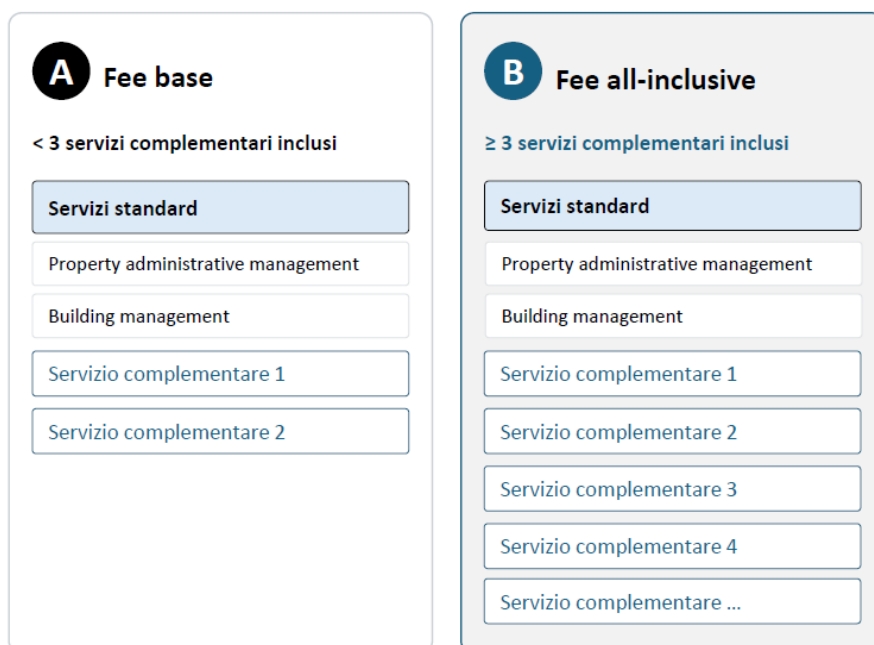
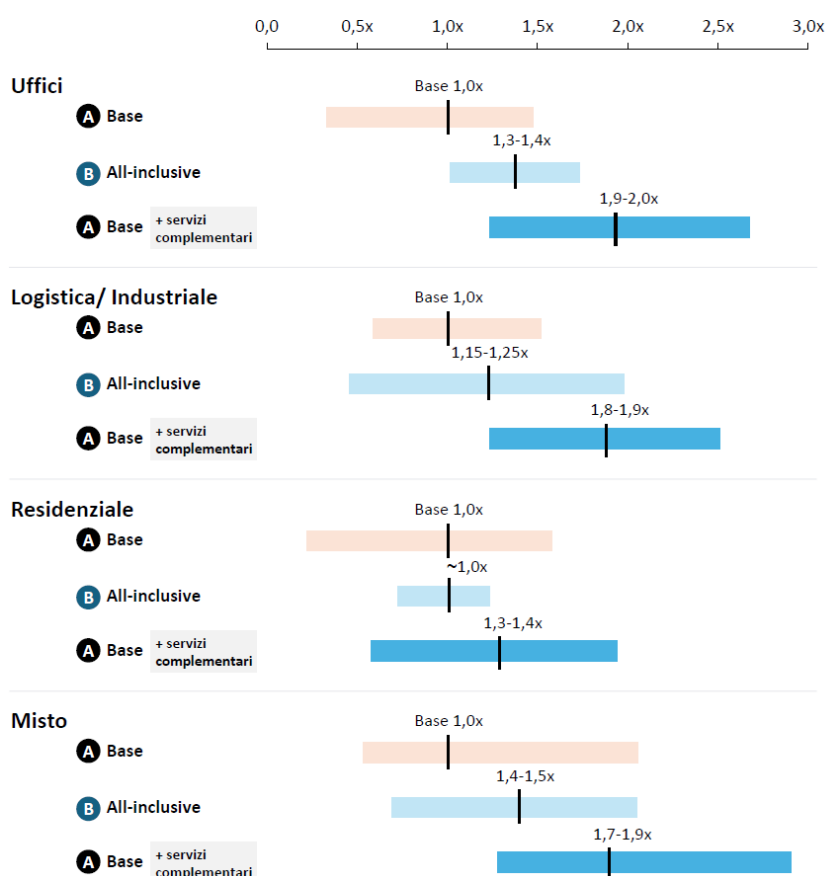


Figura 4: Confronto dei livelli di Property Management Fee per configurazione di servizio e asset class



Fonte: elaborazioni PwC su benchmark di mercato e contributi degli associati Assoimmobiliare. Dati aggregati e anonimizzati

INSIGHT CHIAVE

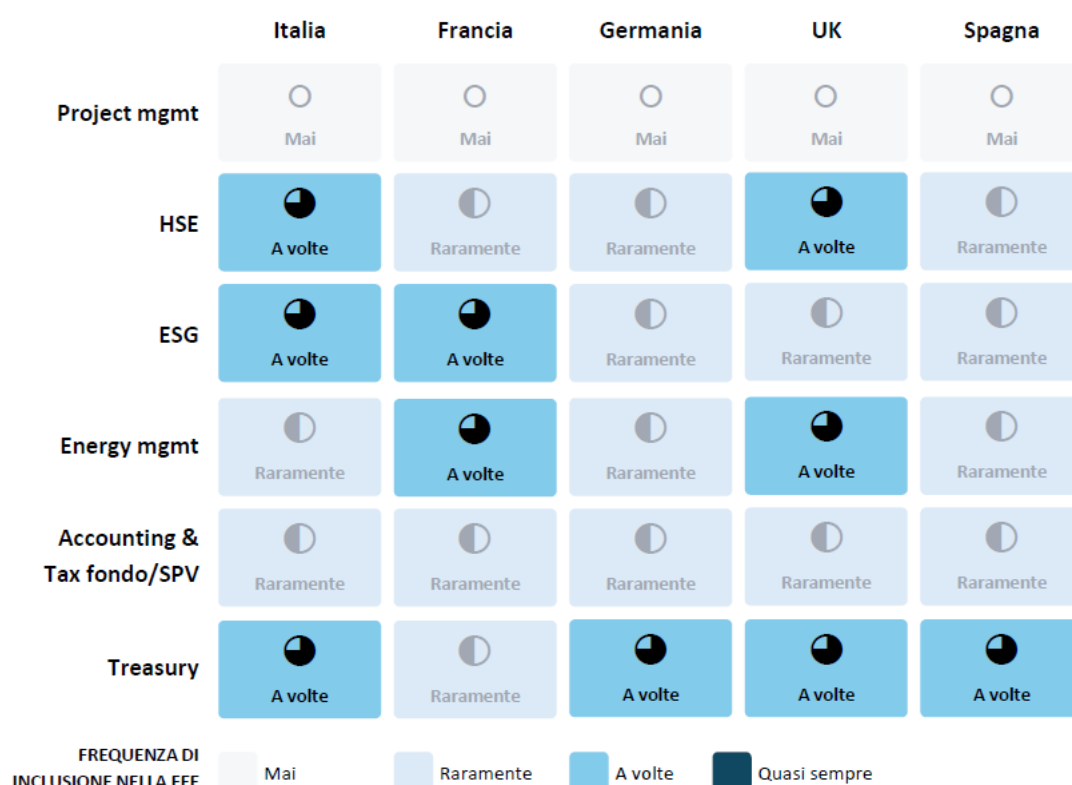
Nel campione Italia, le fee all-inclusive mostrano un incremento rispetto alla Fee base, pur rimanendo inferiori al costo teorico di acquisto separato dei servizi complementari; il gap varia per asset class.

Inclusione dei servizi specialistici nella Property Management fee nei principali Paesi europei

L'analisi evidenzia approcci differenti nell'inclusione dei servizi specialistici all'interno della property management fee.

Nel campione analizzato, il mercato UK presenta la maggiore diffusione di modelli all-inclusive, mentre negli altri Paesi prevale più frequentemente la valorizzazione separata dei servizi complementari.

Figura 5: Inclusione dei servizi specialistici nella Property Management Fee nei principali mercati europei



Fonte: elaborazioni PwC su benchmark di mercato e contributi degli associati Assoimmobiliare. Dati aggregati e anonimizzati.

INSIGHT CHIAVE

Nel campione europeo, l'inclusione dei servizi specialistici nella fee varia per Paese; il mercato UK mostra una maggiore ricorrenza di modelli che includono servizi nella fee base di property management.

Confronto dei livelli di Property management fee tra i principali Paesi europei

NOTA METODOLOGICA. I grafici confrontano il range di prezzo osservato nei principali Paesi europei per ciascuna asset class. I valori sono normalizzati ponendo pari a 1,0x la media osservata in Italia, così da rendere confrontabili i diversi mercati su una base comune.

All'interno di ciascun Paese, la barra rappresenta il range rilevato, mentre la tacca indica il valore medio osservato.

Figura 6: Confronto dei livelli di Property Management Fee nei principali mercati europei

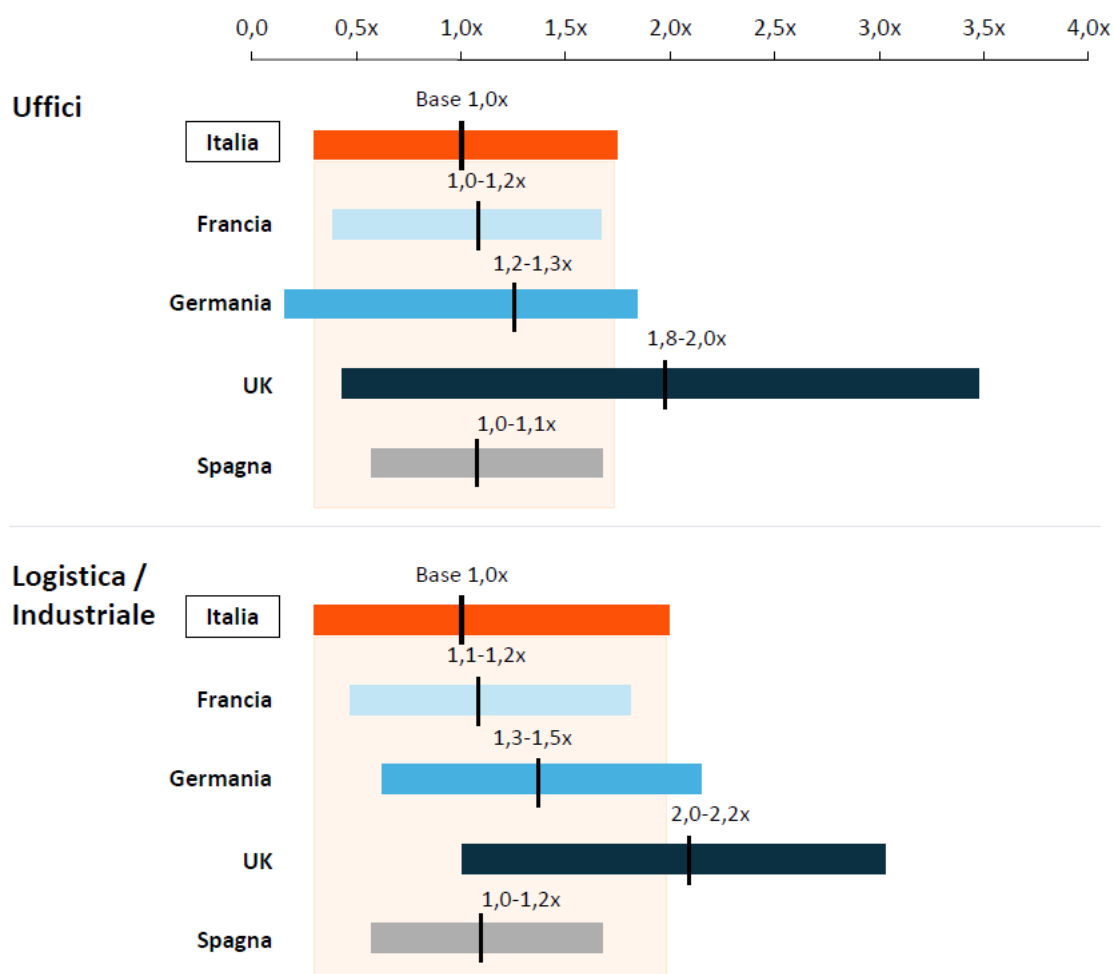
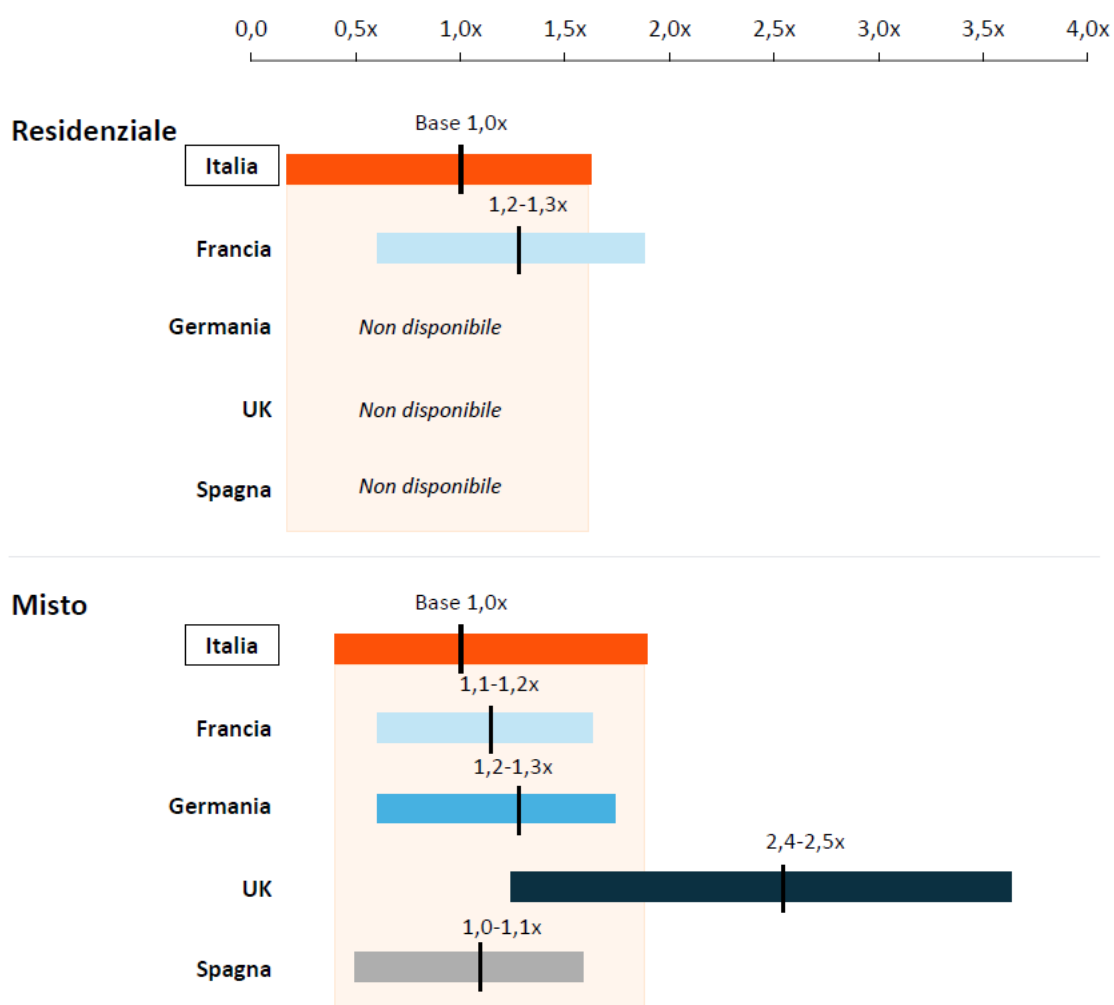


Figura 6 (segue): Confronto dei livelli di Property Management Fee nei principali mercati europei



Fonte: elaborazioni PwC su benchmark di mercato e contributi degli associati Assoimmobiliare. Dati aggregati e anonimizzati.

INSIGHT CHIAVE

Il livello di pricing delle property management fee è differente tra i vari paesi europei. Nel campione e periodo osservati, le fee osservate in Italia per le attività di property management rientrano con maggiore frequenza nella porzione bassa dei range rilevati in altri Paesi.

FIN DALLA SUA FONDAZIONE NEL 1997, CONFINDUSTRIA ASSOIMMOBILIARE RAPPRESENTA A LIVELLO NAZIONALE L'INTERA FILIERA DEGLI OPERATORI DEL REAL ESTATE ATTIVI IN TUTTE LE ASSET CLASS. RIUNISCE I PRINCIPALI INVESTITORI ISTITUZIONALI, COME SGR, FONDI IMMOBILIARI, SICAF, SOCIETÀ DI INVESTIMENTO IMMOBILIARE QUOTATE E NON QUOTATE E REOCO, OLTRE A ISTITUTI BANCARI E COMPAGNIE ASSICURATIVE. FANNO PARTE DELL'ASSOCIAZIONE ANCHE I PIÙ IMPORTANTI DEVELOPER ITALIANI E INTERNAZIONALI, SOCIETÀ PUBBLICHE CHE GESTISCONO GRANDI PATRIMONI IMMOBILIARI, AZIENDE PROPTech, SOCIETÀ DI INGEGNERIA E PROGETTAZIONE, NONCHÉ L'INDUSTRIA PROFESSIONALE DEI SERVIZI DI CONSULENZA AL REAL ESTATE, CHE INCLUDE ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE DEGLI ASSET, DUE DILIGENCE, PROPERTY MANAGEMENT, INTERMEDIAZIONE, GESTIONE DEL CREDITO, SERVIZI LEGALI E FISCALI.



CONFINDUSTRIA
ASSOIMMOBILIARE

Tel. +39 06 3212271 - assoimmobiliare@assoimmobiliare.it
Via Quattro Novembre, 114 Roma - Via San Maurilio, 25 Milano
www.assoimmobiliare.it -  [assoimmobiliare](https://www.linkedin.com/company/assoimmobiliare)