

# I SERVIZI IMMOBILIARI IN EUROPA E NEGLI STATI UNITI

Secondo Rapporto



CON IL PATROCINIO DI

**ASSOIMMOBILIARE**  
Associazione dell'Industria Immobiliare



# I SERVIZI IMMOBILIARI IN EUROPA E NEGLI STATI UNITI

## Secondo Rapporto

### Indice

1.	Premessa	4
2.	Introduzione	4
3.	Peso dei servizi immobiliari sui sistemi economici nazionali	5
4.	Outsourcing dei servizi immobiliari	9
5.	Servizi immobiliari	
	5.1 <i>Asset Management</i>	11
	5.2 <i>Property Management</i>	14
	5.3 <i>Facility Management</i>	22
	5.4 <i>Project Management</i>	26
	5.5 <i>Agency</i>	31
	5.6 <i>Advisory e Valuation</i>	34
6.	Conclusioni	36

## 1. PREMESSA

Questo studio, giunto alla seconda edizione, ha l'obiettivo di analizzare le caratteristiche, criticità e potenzialità di un settore complesso e in costante evoluzione qualitativa e quantitativa come quello dei servizi immobiliari. Ci si propone di analizzare il settore dei servizi suddividendolo in sei macro-aree:

- Asset Management
- Property Management
- Facility Management
- Project Management
- Agency
- Advisory e Valuation.

Nell'edizione precedente l'analisi derivava dal confronto tra il mercato italiano, i principali mercati europei e quelli statunitensi, che guidano il processo innovativo e anticipano le tendenze del Vecchio Continente. Rispetto all'anno scorso sono stati aggiunti i dati sulla Spagna, dove il settore dei servizi ha dimensioni modeste e uno scarso livello di sviluppo e trasparenza, ma presenta diversi elementi di confronto con il nostro Paese.

La prima edizione di questo studio era stata definita "sperimentale" perché rappresentava il primo tentativo di razionalizzazione del settore, realizzato soprattutto attraverso l'analisi di classifiche aggregate internazionali e bilanci consolidati. La seconda edizione rappresenta il consolidamento dei dati e delle informazioni, ottenuto attraverso analisi più approfondite e interviste dirette alle singole società, che hanno permesso di delineare con maggiore precisione i confini dei singoli servizi superando, almeno in parte, i rischi di errore legati alla complessità intrinseca di questo mercato strutturato per filiere.

Lo studio, inoltre, contiene un approfondimento del comparto del Property Management, che comprende le aree di Building Management, Energy Management e Due Diligence, con un'analisi approfondita del patrimonio gestito per conto terzi dalle principali società nei diversi Paesi.

Dall'analisi dei volumi e dell'occupazione l'Italia risulta competitiva in alcuni settori, come il Facility Management e il Property Management nel comparto commerciale, ma è più indietro degli altri Paesi in altri, quali il Project Management, l'Advisory e, soprattutto, il Property Management residenziale. Inoltre, nonostante i recenti miglioramenti, è ancora consistente il gap rispetto alle Nazioni concorrenti in termini di professionalizzazione e internazionalizzazione dei mercati. A questo si aggiungono carenti capacità comunicative e di marketing del sistema, che comportano l'assenza del Paese dagli studi di settore e dalle classifiche internazionali, con la conseguenza di una minore visibilità dell'industria italiana agli occhi degli investitori internazionali.

## 2. INTRODUZIONE

La recessione economica, accompagnata dai fenomeni di globalizzazione, innovazione e progresso tecnologico, ha trasformato radicalmente il business immobiliare, con un impatto evidente sul settore dei servizi. Nel decennio scorso, in uno scenario inflattivo, la maggior parte delle società fondava il proprio modello operativo su logiche di natura quasi esclusivamente finanziaria, privilegiando il capital gain rispetto a una redditività a lungo termine, in un'ottica di rapida rotazione del portafoglio in gestione.

Recentemente, i criteri di investimento immobiliare sono passati da una logica patrimoniale a una di tipo reddituale. Il valore di un immobile è posto in relazione alla sua possibile utilizzazione e, soprattutto, alla sua redditività, piuttosto che alla plusvalenza legata alla rivalutazione nel tempo del capitale.

Tale cambiamento ha un forte impatto anche sulla gestione patrimoniale, che non può più essere statica ma deve essere dinamica ed essere costantemente guidata dall'obiettivo di valorizzare il portafoglio immobiliare e di ottimizzare il ritorno economico in tutte le fasi di vita del patrimonio.

La centralità della valorizzazione richiede un inevitabile processo di professionalizzazione dei servizi immobiliari che tendono ad essere esternalizzati per rispondere a una serie di fenomeni, con il fine ultimo di migliorare produttività ed efficienza. I punti focali di tale processo sono:

- **Espansione.** L'outsourcing è considerato il modo migliore per gestire un'ampia gamma di linee di business da parte di società che espandono la propria attività con modi e tempi differenziati
- **Innovazione.** La crescente concorrenza e la necessità di una costante innovazione di prodotti, processi, risorse umane, richiede il supporto di competenze sempre più specializzate, in grado di contribuire anche al rafforzamento dell'immagine e della cultura aziendale
- **Contenimento dei costi.** La necessità di ridurre i costi operativi senza pregiudicare la produttività richiede soluzioni gestionali innovative, che prevedono il miglioramento dei processi interni. Il supporto di strumenti tecnologici sempre più efficienti e sofisticati rappresenta uno degli aspetti su cui si gioca la concorrenza tra società di servizi
- **Concentrazione delle risorse sul core business.** Infatti, in un quadro competitivo sempre più complesso, la frammentazione delle competenze rischia di comportare una dispersione delle risorse interne con un impatto negativo sul perseguimento degli obiettivi
- **Pianificazione.** I rapidi cambiamenti del mercato rendono fondamentale una gestione dinamica del patrimonio, che prevede un'attività di programmazione in un'ottica di medio-lungo periodo, così da valutare l'impatto che le decisioni operative avranno sul valore del patrimonio
- **Crescente complessità e articolazione del quadro legi-**

slativo, con la costante promulgazione di leggi e regolamenti che disciplinano ambiti nuovi, quali problematiche ambientali e risparmio energetico, che richiedono funzioni aziendali dedicate e quindi costose.

In un contesto di riferimento in costante evoluzione sia dal punto di vista normativo che economico, tecnico e di mercato, la maggiore sfida competitiva si gioca sulla capacità di elaborare modelli efficienti quanto a organizzazione, diversificazione e innovazione dei prodotti e dei processi. Lo studio delle best practice internazionali rappresenta il punto di partenza, ma i modelli applicati devono essere coerenti con la struttura e gli obiettivi dei singoli Paesi e delle singole società.

### 3. PESO DEI SERVIZI SUI SISTEMI ECONOMICI NAZIONALI

L'ultimo ventennio è stato caratterizzato da un processo di progressiva terziarizzazione dell'economia, che ha portato alla radicale trasformazione di un elevato numero di settori produttivi, tra cui l'immobiliare. L'evoluzione strutturale dei mercati ha comportato un forte aumento della domanda di servizi immobiliari, che hanno acquisito un ruolo importante nello scenario economico nazionale e una sempre maggiore indipendenza dal settore edilizio tradizionale, quello dei "costruttori".

Complessivamente il peso delle costruzioni e delle attività immobiliari sul prodotto interno lordo nei cinque principali Paesi europei è del 18,2 per cento, contro il 16,8 per cento degli Stati Uniti. Mentre il settore edilizio ha subito un ridimensionamento, scendendo dal 6,0 al 4,7 per cento nell'ultimo decennio, sono in crescita i servizi immobiliari, che concentrano il 10,9 per cento del Pil in zona Eu5. La percentuale è lievemente inferiore negli Stati Uniti, con il 10,6 per cento. Rispetto alla prima edizione si è cercato anche di rilevare il peso dello sviluppo immobiliare, che rappresenta mediamente il 2,6 per cento in Europa e il 2,5 per cento negli Stati Uniti, sebbene il dato sia soggetto a un margine di errore a causa delle differenze di classificazione del *development* nei diversi Paesi.

L'Italia guida la classifica dei servizi immobiliari con il 12,7 per cento, a conferma della centralità del settore immobiliare nello scenario economico italiano, ma anche di un minore livello di diversificazione del tessuto produttivo rispetto ad altri Stati. Francia e Spagna si collocano al secondo e terzo posto, e sono i mercati con maggiori analogie con l'Italia. Il Regno Unito è lievemente al di sotto della media in quanto l'economia britannica è estremamente variegata, ma l'immobiliare rappresenta il secondo comparto, dopo quello commerciale, avendo superato il peso dei settori finanziario e industriale. In effetti il Regno Unito ha registrato un incremento estremamente elevato nell'ultimo decennio.

Lievemente superiore il peso delle costruzioni sotto il profilo occupazionale, visto che nei cinque Paesi si contano qua-

si due milioni di imprese edili, che occupano oltre 7,6 milioni di persone, pari al 5,2 per cento della forza lavoro complessiva. Negli Stati Uniti la percentuale di addetti nell'industria delle costruzioni è lievemente superiore, intorno al 5,9 per cento, mentre il distacco è più deciso quanto a dimensioni medie delle imprese, con dieci dipendenti contro 3,8 dell'Eu5.

Tra i servizi alla fine del 2015 nelle cinque Nazioni si contavano oltre 902mila imprese, per un totale di 2,3 milioni di addetti, pari all'1,6 per cento della forza lavoro totale. Le percentuali variano dall'1,3 per cento della Spagna al 2,2 per cento dell'Italia, a conferma del peso dell'immobiliare sul sistema produttivo nazionale.

Le dimensioni modeste delle società europee dimostrano una minore maturità dell'industria dei servizi immobiliari rispetto agli altri settori produttivi che presentano realtà di maggiori dimensioni. In Europa fa eccezione il Regno Unito, dove si calcola una media di sei addetti per società, più del doppio rispetto alla media europea, segno di un'industria più matura e dotata di un maggiore equilibrio tra le diverse attività. Italia e Spagna segnano un ritardo evidente rispetto al mercato britannico, ma sono anche al di sotto di quelli francese e tedesco. Ancora più distante è il mercato statunitense, che conta circa 6,4 addetti per società. La media deriva da un tessuto imprenditoriale estremamente diversificato, con la presenza di un elevato numero di liberi professionisti, di agenzie immobiliari e di imprese di piccole dimensioni, accanto a realtà di dimensioni molto grandi.

Il gap di Italia e Spagna rispetto alle Nazioni più evolute è imputabile a una minore strutturazione del settore, con la perdurante presenza di molte società individuali o a conduzione familiare, il cui peso in uno scenario competitivo in costante evoluzione è destinato a diminuire progressivamente sia dal punto di vista dei volumi che della qualità e innovazione di prodotto.

La suddivisione delle società di servizi immobiliari per classe dimensionale evidenzia la dominanza delle microimprese in tutti i Paesi, compresi gli Stati Uniti, con percentuali variabili dal novanta per cento nel Regno Unito al 97 per cento di Italia e Spagna. Ciò che differenzia i diversi sistemi è la composizione della percentuale residua. Mentre Italia e Spagna vedono la prevalenza di piccole società e un numero estremamente limitato di società medie e grandi, Francia e Germania mostrano un maggiore equilibrio. Solo gli Stati Uniti e, in misura minore, il Regno Unito, evidenziano la presenza di un numero rilevante di realtà di grandi dimensioni.

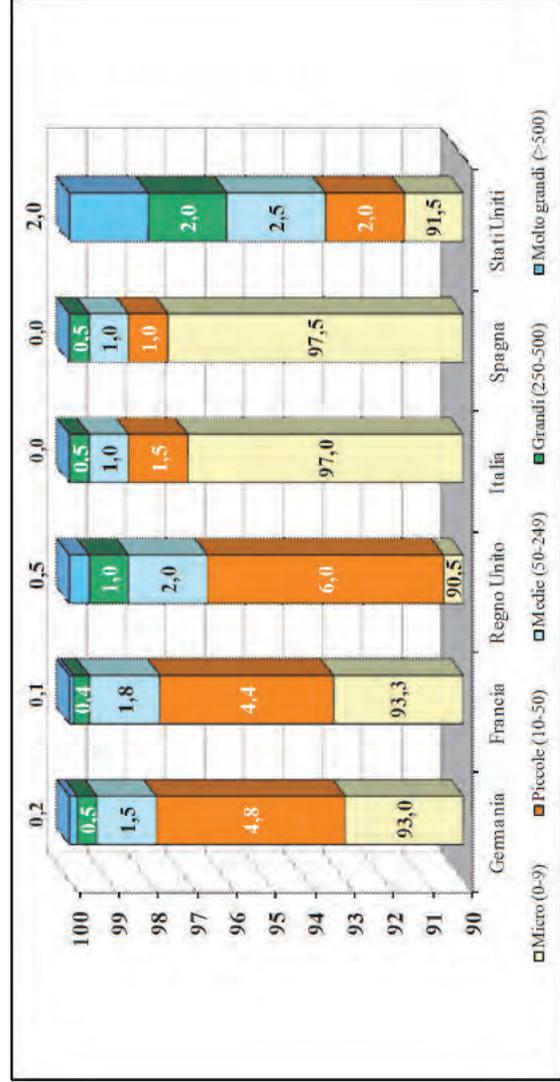
**Tavola 1**  
**Peso delle attività immobiliari e delle costruzioni nell'Unione Europea e negli Stati Uniti**  
 (% sul Pil nazionale complessivo, dicembre 2015)

Paese	Costruzioni	Sviluppo immobiliare*	Attività immobiliari	Totale
Francia	4,8	2,8	11,5	19,1
Germania	4,2	2,4	10,1	16,7
Italia	4,4	2,9	12,7	20,0
Regno Unito	5,5	2,4	10,0	17,9
Spagna	5,4	2,3	11,0	18,7
<b>Totale</b>	<b>4,7</b>	<b>2,6</b>	<b>10,9</b>	<b>18,2</b>
<b>Eu 28</b>	<b>4,8</b>	<b>2,5</b>	<b>8,2</b>	<b>15,5</b>
<b>Stati Uniti</b>	<b>3,7</b>	<b>2,5</b>	<b>10,6</b>	<b>16,8</b>

\* Il dato è soggetto a un margine di errore per differenze di classificazione nei diversi Paesi

Fonte: Oecd

**Tavola 3**  
**Suddivisione delle imprese di servizi per numero di occupati in Europa e negli Stati Uniti**  
 (valori percentuali)



Fonte: Nace, Us Census Bureau

**Tavola 2**  
**Costruzioni e servizi immobiliari nei principali Paesi europei e negli Stati Uniti**

Paese	Costruzioni				Servizi immobiliari			
	Numero imprese	Numero occupati	% sulla forza lavoro totale	Dimensioni medie (occupati/società)	Numero imprese	Numero occupati	% sulla forza lavoro totale	Dimensioni medie (occupati/società)
Francia	512.800	1.797.000	6,5	3,5	175.000	414.600	1,5	2,4
Germania	274.000	1.962.800	4,5	7,2	225.850	566.400	1,3	2,5
Italia	549.500	1.488.000	5,8	2,7	268.350	565.000	2,2	2,1
Regno Unito	257.100	1.293.900	4,3	5,0	95.700	576.200	1,9	6,0
Spagna	405.850	1.112.200	6,2	2,7	137.500	232.500	1,3	1,7
<b>Totale</b>	<b>1.999.250</b>	<b>7.653.900</b>	<b>5,2</b>	<b>3,8</b>	<b>902.400</b>	<b>2.354.700</b>	<b>1,6</b>	<b>2,6</b>
Stati Uniti	729.350	7.316.200	5,9	10,0	405.300	2.600.000	2,1	6,4

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

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

Asset e Property Management sono strettamente connessi, come dimostra la suddivisione della forza lavoro. La percentuale più elevata di occupati nell'Asset Management si rileva in Francia, dove la tendenza verso la professionalizzazione del comparto della gestione immobiliare è particolarmente evidente, grazie alla presenza di diversi gruppi importanti e al peso dei fondi immobiliari non quotati e delle Siic. Seguono Stati Uniti e Regno Unito, anche per l'importanza e il livello di sviluppo dei Reit. In Germania si registra un buon equilibrio tra le due funzioni, ed è particolarmente sviluppato il Property Management residenziale.

Dove l'industria immobiliare è meno matura, come Italia e Spagna, è più complessa l'attribuzione delle competenze perché spesso in sede di bilancio i servizi di Asset e Property vengono classificati sotto un'unica voce. Tuttavia, le interviste dirette ai responsabili dei diversi settori indicano la maggiore incidenza del Property Management, a conferma del minore livello di sofisticazione dei mercati, più legati alla gestione operativa rispetto a quella strategica. Lo scenario, però, potrebbe evolvere rapidamente per il crescente peso delle Socimi in Spagna e per le attese sullo sviluppo delle Siiq in Italia.

In tutti i Paesi la percentuale più elevata di addetti è concentrata nel comparto del Facility Management, che rappre-

senta un'area maggiormente strutturata e in rapido sviluppo sia dal punto di vista delle competenze che della gamma di servizi rivolti agli spazi e alle persone. Il Paese a concentrare la quota maggiore di addetti nel Facility Management è il Regno Unito, seguito da Italia e Stati Uniti. Nel nostro Paese la stima è prudenziale, in quanto le diverse fonti indicano dati dimensionali diversi a seconda dei criteri di calcolo utilizzati. Secondo alcune fonti, il numero di occupati nel Facility Management è anche superiore.

Il Project Management rappresenta un'attività meno rilevante, almeno dal punto di vista quantitativo, con una percentuale più consistente solo nel Regno Unito e negli Stati Uniti. La classificazione del settore risulta particolarmente complessa, essendo composto da un alto numero di società eterogenee che svolgono attività di Project Management insieme ad attività di altro tipo. Nell'Europa continentale è esiguo il numero di strutture specializzate nel Project Management.

L'arretratezza del mercato spagnolo è confermata dall'elevata percentuale di occupati nell'attività di Agency, svolta in buon parte da persone fisiche e società familiari. Seguono Francia, caratterizzata da un forte sviluppo delle reti di franchising, e Italia.

Infine il composito settore di consulenza e valutazioni varia dal 5,6 per cento della Spagna al 13,5 per cento della Germania. Si tratta di un insieme di realtà fortemente diversificate, che spaziano dall'attività svolta a livello individuale a società strutturate in modo complesso che sono in grado di offrire servizi di consulenza per tutto il ciclo di vita dell'immobile. Tuttavia, si può interpretare la maggiore consistenza di questo segmento come indice di una maggiore sofisticazione del settore immobiliare per l'attenzione ai processi di valorizzazione e riposizionamento strategico dei singoli immobili o di interi portafogli sul mercato.

Tavola 4

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

Paese	Totale servizi immobiliari	Asset Management		Property Management		Facility Management		Project Management		Agency		Advisory/Valuation	
		Occupati	%	Occupati	%	Occupati	%	Occupati	%	Occupati	%	Occupati	%
Francia	414.600	118.000	28,5	86.500	20,9	100.000	24,1	8.500	2,1	53.500	12,9	48.100	11,6
Germania	566.400	143.000	25,2	144.000	25,4	154.000	27,2	15.200	2,7	33.800	6,0	76.400	13,5
Italia	565.000	140.000	24,8	150.000	26,5	170.000	30,1	10.000	1,8	61.000	10,8	34.000	6,0
Regno Unito	576.200	150.000	26,0	120.000	20,8	174.000	30,2	15.800	2,7	61.200	10,6	55.200	9,6
Spagna	232.500	53.000	22,8	54.300	23,4	60.000	25,8	3.400	1,5	48.800	21,0	13.000	5,6
<b>Totale</b>	<b>2.354.700</b>	<b>604.000</b>	<b>25,7</b>	<b>554.800</b>	<b>23,6</b>	<b>658.000</b>	<b>27,9</b>	<b>52.900</b>	<b>2,2</b>	<b>258.300</b>	<b>11,0</b>	<b>226.700</b>	<b>9,6</b>
<b>Stati Uniti</b>	<b>2.600.000</b>	<b>700.000</b>	<b>26,9</b>	<b>586.000</b>	<b>22,5</b>	<b>718.000</b>	<b>27,6</b>	<b>75.000</b>	<b>2,9</b>	<b>241.000</b>	<b>9,3</b>	<b>280.000</b>	<b>10,8</b>

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

Il fatturato dei servizi immobiliari nei cinque principali Paesi europei si aggira intorno a 495 miliardi di euro, guidato da Regno Unito e Germania. L'Italia è indietro rispetto alle Nazioni concorrenti (fatta eccezione per la Spagna) quanto a fatturato per occupato, evidenziando una scarsa efficienza del settore, con un numero eccessivo di occupati rispetto al giro d'affari complessivo. Le strutture più efficienti sono nel Regno Unito, con 260mila euro per occupato, seguite a breve distanza da Germania e Francia, che superano 250mila euro/occupato. Le società statunitensi hanno un giro d'affari complessivo di 690 miliardi di euro, pari a 265mila euro/occupato, dato superiore a tutti quelli europei.

La suddivisione del fatturato tra i diversi servizi rispecchia in modo abbastanza lineare la forza lavoro. Gli Stati Uniti sono caratterizzati da una distribuzione più equilibrata del fatturato tra i diversi settori rispetto all'Europa.

A livello europeo, risulta evidente il minore equilibrio strutturale dell'industria dei servizi italiana rispetto agli Stati

concorrenti, poiché la componente di Agency concentra una quota del fatturato complessivo superiore al tredici per cento, contro una media europea del 10,5 per cento, a fronte di un'occupazione in linea con gli altri Paesi. Ancora più evidente la dominanza dei servizi di intermediazione in Spagna.

Italia e Spagna sono carenti nei comparti di Advisory e Valuation, con percentuali rispettivamente del 6,7 e 6,5 per cento, la metà rispetto alla media europea e ancora più distanti dagli Stati Uniti. Si tratta di uno dei settori che evidenziano il gap più ampio in termini di dimensioni e professionalizzazione delle società operative.

La maggiore strutturazione del Facility Management è confermata da una maggiore omogeneità tra i diversi Paesi anche per fatturato, mentre il Project Management risulta più ricco negli Stati Uniti e, in misura minore, nel Regno Unito e in Germania, grazie alla presenza di società più grandi e strutturate, e alla diffusa applicazione di sistemi tecnologici più avanzati.

**Tavola 5**

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

Paese	Fatturato (milioni euro)	Fatturato medio pro-capite (migliaia euro/occupato)
Francia	105.000	253
Germania	145.000	256
Italia	68.000	120
Regno Unito	150.000	260
Spagna	27.000	116
<b>Totale</b>	<b>495.000</b>	<b>201</b>
<b>Stati Uniti</b>	<b>690.000</b>	<b>265</b>

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

**Tavola 6**

Composizione del fatturato dei servizi immobiliari  
(milioni di euro, 2015)

Paese	Totale servizi immobiliari	Asset Management		Property Management		Facility Management		Project Management		Agency		Advisory/Valuation	
		Fatturato	%	Fatturato	%	Fatturato	%	Fatturato	%	Fatturato	%	Fatturato	%
Francia	105.000	30.750	29,3	18.500	17,6	24.800	23,6	2.400	2,3	13.150	12,5	15.400	14,7
Germania	145.000	38.900	26,8	32.300	22,3	38.400	26,5	4.500	3,1	8.550	5,9	22.350	15,4
Italia	68.000	18.550	27,3	15.500	22,8	19.200	28,2	1.300	1,9	8.900	13,1	4.550	6,7
Regno Unito	150.000	44.300	29,5	26.850	17,9	41.550	27,7	5.600	3,7	15.600	10,4	16.100	10,7
Spagna	27.000	6.900	25,6	5.500	20,4	6.600	24,4	450	1,7	5.800	21,5	1.750	6,5
<b>Totale</b>	<b>495.000</b>	<b>139.400</b>	<b>28,2</b>	<b>98.650</b>	<b>19,9</b>	<b>130.550</b>	<b>26,4</b>	<b>14.250</b>	<b>2,9</b>	<b>52.000</b>	<b>10,5</b>	<b>60.150</b>	<b>12,2</b>
<b>Stati Uniti</b>	<b>690.000</b>	<b>188.600</b>	<b>27,3</b>	<b>157.300</b>	<b>22,8</b>	<b>162.200</b>	<b>23,5</b>	<b>23.500</b>	<b>3,4</b>	<b>62.100</b>	<b>9,0</b>	<b>96.300</b>	<b>14,0</b>

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

#### 4. OUTSOURCING DEI SERVIZI IMMOBILIARI

La trasformazione della filiera immobiliare, che implica progetti di gestione e valorizzazione sempre più personalizzati, richiede crescenti competenze specialistiche e impone ai gestori di affidarsi in outsourcing ai soggetti di volta in volta più adeguati alle mutevoli esigenze operative.

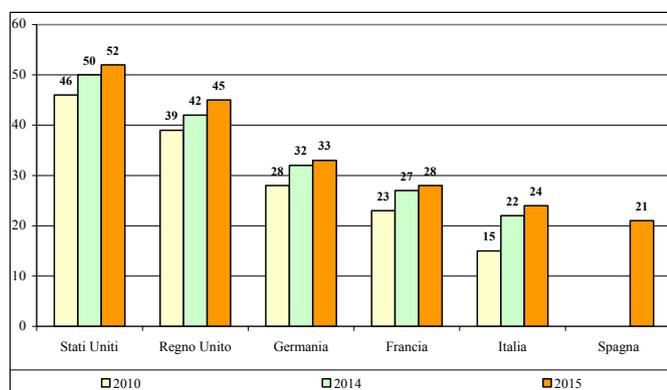
In Italia il processo di esternalizzazione è iniziato in ritardo, in concomitanza con l'ingresso sul mercato delle prime Sgr, che delegavano all'esterno tutti i servizi, anche perché nella maggior parte dei casi non avevano al loro interno le competenze per pianificare e controllare le diverse attività.

Il fenomeno di professionalizzazione ha registrato un'accelerazione solo alla fine della fase espansiva del mercato e, attualmente, molte società italiane di servizi hanno raggiunto una buona integrazione per singoli elementi di attività, ma difficilmente arrivano a coprire tutta la filiera. Anche in Italia le società più importanti tendono a uscire dalla dimensione captive, ma per ora l'incidenza di portafogli gestiti per conto terzi è ancora inferiore rispetto ai Paesi concorrenti. Si stima che nei settori diversi dal residenziale la percentuale di servizi per conto terzi sia variabile dal ventuno per cento della Spagna al 52 per cento degli Stati Uniti, mentre l'Italia è al penultimo posto, con il 24 per cento.

Le percentuali sono in costante crescita. Lo scarto è consistente rispetto all'inizio del decennio, ma anche un arco temporale più breve, come gli ultimi dodici mesi, evidenzia una crescita. Questo dimostra che la professionalizzazione dei servizi immobiliari è un trend inevitabile, che nei prossimi anni si svilupperà ovunque, ma acquisirà un ritmo di crescita più rapido nei Paesi meno avanzati, come l'Italia.

**Tavola 7**

**Outsourcing dei servizi immobiliari nel settore non residenziale**  
(% di servizi in outsourcing sui servizi totali in base al fatturato, 2015)



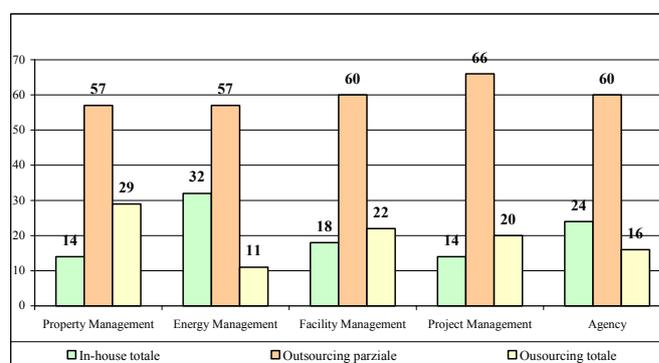
Fonte: Ieif, Nace, Us Census Bureau

Non sono disponibili dati disaggregati nelle diverse Nazioni, ma a livello globale è stato recentemente realizzato un sondaggio tra quattrocento società per valutare il grado di

esternalizzazione tra i diversi servizi. Se fino a pochi anni fa un elevato numero di società gestiva totalmente in proprio i servizi immobiliari, oggi la maggioranza delle strutture affida in outsourcing almeno una parte dei servizi, mentre è ancora limitato l'outsourcing totale, con le percentuali più elevate nel Property Management. Gli operatori intervistati hanno la percezione di una realtà in rapida evoluzione, visto che la larga maggioranza ritiene che nell'arco di tre anni la quota di outsourcing totale raggiungerà il quaranta per cento nel Property Management, contro l'attuale 29 per cento, e aumenterà in modo consistente anche negli altri settori.

**Tavola 8**

**Evoluzione dell'outsourcing di alcuni servizi immobiliari a livello globale**  
(valori percentuali, sondaggio 2015)



Fonte: Campione composto da 400 società nel mondo, Outsourcing Pulse Report

È profondamente cambiato anche il ruolo dei provider di servizi immobiliari, poiché, mentre in passato l'attività di outsourcing aveva una valenza tattica, finalizzata soltanto alla riduzione dei costi, recentemente ha assunto un valore strategico che si inserisce a pieno titolo negli obiettivi di valorizzazione del patrimonio, creazione di valore aggiunto per l'impresa, concentrazione delle risorse interne sulle funzioni core e trasferimento del rischio sul provider.

Il processo di professionalizzazione dei servizi che, attraverso diverse fasi, ha portato alla ridefinizione delle strutture interne e dei criteri applicati per la selezione del Management esterno, risulta cruciale nell'ambito del nuovo assetto strutturale dei mercati maturi, dove la crescita economica è lenta e il raggiungimento di ritorni competitivi presenta crescenti elementi di complessità.

Per far fronte alle nuove esigenze della domanda, pur tenendo sotto controllo i costi, i grandi gruppi internazionali hanno gradualmente costituito reti globali dotate al loro interno di una pluralità di divisioni che abbracciano una gamma sempre più ampia di servizi.

Alle risorse interne si aggiungono reti di consulenti che vengono coinvolte negli incarichi più complessi o che richiedono un elevato livello di specializzazione. È il modello adottato dalla larga maggioranza dei grandi gruppi internazionali.

**Tavola 9**

**L'evoluzione dell'outsourcing nel comparto dei servizi immobiliari nei Paesi avanzati**

Periodo	Tipologia di outsourcing	Obiettivi
Dal 2009	<b>Outsourcing di terza generazione</b>	
	Management esterno Totale ristrutturazione delle strutture interne	Trasferimento rischio al provider di servizi Maggiore valore aggiunto Partnership strategica
2000-2008	<b>Outsourcing di seconda generazione</b>	
	Creazione di società di servizi full-service Parziale ristrutturazione delle strutture interne Esternalizzazione di un maggior numero di servizi Crescita del livello di professionalizzazione	Accesso a best practices e tecnologia Accesso a competenze specifiche Concentrazione sul core business
	<b>Outsourcing di prima generazione</b>	
	Management centralizzato Cambiamenti marginali della struttura interna Esternalizzazione di un ristretto numero di servizi Scarso livello di professionalizzazione	Risparmio sui costi Centralizzazione del flusso di informazioni Maggiore efficienza
Prima del 1990	<b>Gestione dei servizi immobiliari in-house</b>	

Fonte: Jll e Corporate Planning Consultants

È in aumento il numero di società alla ricerca di un interlocutore unico, il quale, attraverso una serie di accordi, alleanze, collaborazioni, deve essere in grado di coprire tutta la gamma di servizi professionali, mantenendo un alto livello qualitativo e rispondendo a qualsiasi problema del cliente. Tale tendenza è confermata da un'analisi condotta tra i primi cento gruppi a livello globale, dalla quale si evince che oltre un quarto delle società affida tutti i servizi a un unico provider operativo a livello globale. Si tratta di un notevole progresso rispetto al passato, anche se si attende un'evoluzione maggiore nei prossimi anni. Infatti, la maggior parte delle società seleziona ancora le società di servizi in ambito regionale, distribuendo gli incarichi tra diversi provider in base alla funzione.

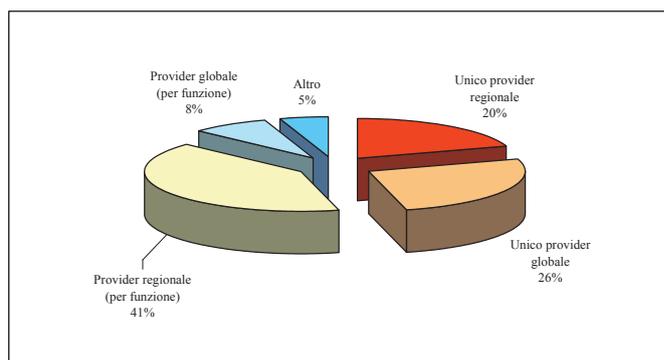
Accanto ai grandi gruppi si affermano le strutture più piccole, i cui punti di forza sono rappresentati da fattori quali la prossimità fisica ai clienti, la conoscenza specifica dei mercati locali e la capacità di offrire servizi personalizzati. Anche negli Stati Uniti, dove le dimensioni delle società globali sono particolarmente elevate e oltre un quarto delle società offre servizi integrati, operano numerose realtà di entità modesta e fortemente ancorate ai mercati locali.

Il processo di consolidamento è iniziato anche in Italia, ma è frenato dalle peculiarità del nostro mercato, che fa fatica a superare le strategie localistiche del passato. Il nostro mercato è dominato da un elevato numero di accordi commerciali in base ai quali società di rango nazionale o internazionale si alleano con attori locali, che godono di maggiore

credibilità sul territorio e sono dotati delle competenze specialistiche necessarie per interpretare la complessità politica e burocratica dei singoli contesti.

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

**Tavola 10**  
Modelli di outsourcing applicati dai primi cento gruppi immobiliari operativi a livello globale (valori percentuali, 2014)



Fonte: Corporate Planning Consultants

## 5. SERVIZI IMMOBILIARI

### 5.1 Asset Management

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

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

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

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

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

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

Se in passato le figure dell'investitore e del gestore coincidevano, la crescente complessità delle problematiche normative, burocratiche, finanziarie e immobiliari legate alla

gestione di un patrimonio comportano la ricerca da parte degli investitori di servizi esterni di Asset Management sempre più ampi. La gestione immobiliare finalizzata alla valorizzazione, infatti, richiede capacità e processi che spesso vanno al di là delle competenze core degli Investment Manager.

Di conseguenza, sebbene una parte degli obiettivi e delle competenze siano comuni, le attività dell'Asset Management sono distinte da quelle dell'investitore. Una volta terminata la fase acquisitiva, entrambe le figure devono contribuire alla performance economica e finanziaria degli investimenti, ma la definizione e il coordinamento delle strategie sono di competenza dell'Asset Management, che assume decisioni sempre più importanti per conto del cliente.

Il fatturato dei cinque principali Paesi europei ammonta a quasi 140 miliardi di euro, pari al 28,2 per cento del fatturato complessivo dei servizi immobiliari. Il peso del fatturato è lievemente superiore in Europa rispetto agli Stati Uniti, nonostante un livello di occupazione inferiore, segno di una maggiore remuneratività dell'industria europea. Infatti, nell'Eurozona a cinque si contano circa 604 mila occupati nell'Asset Management, pari al 25,7 per cento della forza lavoro nei servizi immobiliari, contro il 26,9 per cento negli Stati Uniti.

Il valore del patrimonio gestito per conto terzi nell'Eu5 è pari a 6.137 miliardi di euro. La tendenza più accentuata all'esternalizzazione dei servizi negli Stati Uniti è dimostrata dal fatto che il patrimonio non residenziale gestito per conto terzi rappresenta il 52,5 per cento in termini di superficie e il 59,2 per cento in termini di valore dello stock nazionale totale, contro una media europea rispettivamente del 28,8 e 40,3 per cento.

L'Italia è nettamente al di sotto della media europea, con il 21 per cento per superficie e 33 per cento per valore, a conferma del ritardo nel processo di professionalizzazione. Il ritardo è ancora più evidente nel comparto abitativo, in quanto la larga maggioranza del patrimonio residenziale è in mano ai privati e una percentuale modesta degli immobili a reddito è gestita professionalmente. Lo stock per conto terzi rappresenta il 12,3 per cento del valore dello stock nazionale, contro percentuali leggermente superiori in Spagna e Francia, che presentano analogie strutturali con il nostro Paese. Più ampio è il gap rispetto agli Stati Uniti e al Regno Unito, mentre la classifica è guidata dalla Germania, che sfiora il 23 per cento, in quanto il Paese è tradizionalmente dominato dal mercato locativo, con una forte tendenza alla gestione professionale dei patrimoni. La gestione professionale del patrimonio residenziale rappresenta la maggiore carenza del mercato italiano e, dunque, anche una delle maggiori opportunità.

Ovunque, il peso dello stock gestito per conto terzi rispetto allo stock totale è maggiore con riferimento al valore in rapporto alla superficie, perché gli immobili gestiti profes-

sionalmente hanno mediamente un elevato livello qualitativo e perché la gestione professionale implica un processo di valorizzazione dei patrimoni.

Il settore dell'Asset Management è caratterizzato da una forte concentrazione, visto che le più importanti società globali gestiscono patrimoni di enormi dimensioni. Negli Stati Uniti la classifica è guidata dal gruppo Brookfield, che gestisce un patrimonio per conto terzi del valore di oltre 98 miliardi di euro, mentre la classifica europea vede in testa la britannica Tiaa Henderson, con oltre cinquanta miliardi. Il gruppo italiano più importante è GRE, che gestisce un patrimonio di circa dieci miliardi di euro, collocandosi al ventunesimo posto in Europa.

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

Attualmente il Regno Unito registra la concentrazione più elevata in Europa, visto che le prime dieci società rappresentano quasi il venti per cento del patrimonio complessivamente gestito per conto terzi, distanziando notevolmente gli altri Stati, con percentuali variabili dal 4,2 per cento della Spagna all'8,4 per cento della Francia, lievemente superiore anche agli Stati Uniti, dove i gruppi più importanti coesistono con un elevato numero di operatori di piccole e medie dimensioni.

Lo scenario italiano non è competitivo nel panorama internazionale con riferimento alle dimensioni delle singole società. Infatti, la prima società italiana sarebbe esclusa dalla classifica delle prime dieci inglesi e sarebbe solo al sesto posto in Francia e Germania. Solo la Spagna presenta realtà di dimensioni inferiori.

Nel panorama dell'Asset Management un ruolo di crescente importanza è svolto dai fondi immobiliari e, soprattutto, dai Reit negli Stati Uniti e in misura crescente anche in Europa. L'acquisizione dello status di Reit è legata ai vantaggi fiscali e a rendimenti mediamente superiori rispetto ad altri veicoli di investimento. Lo yield medio dei Reit americani si aggirava intorno al sette-otto per cento annuo nella fase pre-recessione, ma non è mai sceso al di sotto del quattro per cento neppure negli ultimi otto anni.

Il minore sviluppo del settore dei Reit spiega in parte le dimensioni più modeste del mercato spagnolo, dove le Socimi sono di recente creazione, anche se sono destinate ad acquisire un peso sempre maggiore nei prossimi anni. Anche in Italia lo sviluppo delle Siiq potrebbe ampliare notevolmente il settore dell'Asset Management, mentre lo scar-

**Tavola 11**

**Peso dello stock di immobili gestiti per conto terzi in Europa e negli Stati Uniti (2015)**

Paese	STOCK TOTALE					
	Residenziale*		Non residenziale **		Stock totale	
	Superficie (milioni mq)	Valore (miliardi euro)	Superficie (milioni mq)	Valore (miliardi euro)	Superficie (milioni mq)	Valore (miliardi euro)
Francia	3.100	7.470	885	1.185	3.985	8.655
Germania	3.850	7.315	1.150	1.357	5.000	8.672
Italia	2.450	3.450	720	670	3.170	4.120
Regno Unito	2.043	3.330	685	1.000	2.728	4.330
Spagna	2.370	2.915	590	455	2.960	3.370
<b>Totale</b>	<b>13.813</b>	<b>24.480</b>	<b>4.030</b>	<b>4.667</b>	<b>17.843</b>	<b>29.147</b>
Stati Uniti	27.730	26.350	3.275	2.620	31.005	28.970

Paese	STOCK GESTITO PER CONTO TERZI					
	Residenziale		Non residenziale **		Totale	
	Superficie (milioni mq)	Valore (miliardi euro)	Superficie (milioni mq)	Valore (miliardi euro)	Superficie (milioni mq)	Valore (miliardi euro)
Francia	430	1.080	220	395	650	1.475
Germania	815	1.667	402	670	1.217	2.337
Italia	285	425	151	221	436	646
Regno Unito	240	690	280	470	520	1.160
Spagna	240	395	109	124	349	519
<b>Totale</b>	<b>2.010</b>	<b>4.257</b>	<b>1.162</b>	<b>1.880</b>	<b>3.172</b>	<b>6.137</b>
Stati Uniti	5.150	5.600	1.720	1.550	6.870	7.150

Paese	PESO DELLO STOCK GESTITO PER CONTO TERZI SULLO STOCK TOTALE					
	Residenziale		Non residenziale **		Totale	
	Superficie (%)	Valore (%)	Superficie (%)	Valore (%)	Superficie (%)	Valore (%)
Francia	13,9	14,5	24,9	33,3	16,3	17,0
Germania	21,2	22,8	35,0	49,4	24,3	26,9
Italia	11,6	12,3	21,0	33,0	13,8	15,7
Regno Unito	11,7	20,7	40,9	47,0	19,1	26,8
Spagna	10,1	13,6	18,5	27,3	11,8	15,4
<b>Totale</b>	<b>14,6</b>	<b>17,4</b>	<b>28,8</b>	<b>40,3</b>	<b>17,8</b>	<b>21,1</b>
Stati Uniti	18,6	21,3	52,5	59,2	22,2	24,7

\* Lo stock residenziale comprende sia il patrimonio privato che pubblico

\*\* Il dato comprende lo stock di uffici, commerciale e industriale/logistica

Fonte: Scenari Immobiliari

so sviluppo dei Reit tedeschi è compensato dal valore del mercato dei fondi immobiliari più alto in Europa, nonostante i problemi legate alla liquidazione di diversi veicoli.

Il peso degli strumenti di risparmio gestito sull'Asset Management è confermato dal ranking dei primi cento Asset Managers a livello globale, che gestiscono un patrimonio complessivo del valore di circa 1.200 miliardi di dollari. Trenta sono i fondi/Reit e concentrano circa il 35 per cento del patrimonio totale, situato per circa la metà negli Stati Uniti, seguiti a breve distanza dall'Europa. Per il momento gli altri continenti rappresentano una percentuale marginale, inferiore al cinque per cento.

In Europa più della metà del patrimonio gestito dalle società di Asset Management è a destinazione uffici, mentre negli Stati Uniti la quota più elevata è concentrata nel settore commerciale. La maggior parte delle società leader europee gestisce stock diversificati, invece la tendenza negli Stati Uniti è rivolta verso una maggiore specializzazione per tipologie, aree geografiche e operazioni.

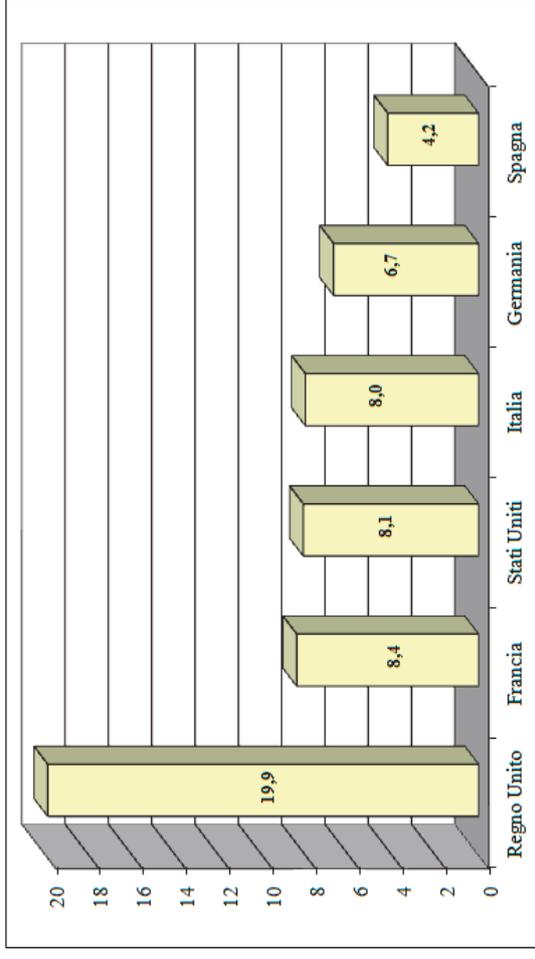
**Tavola 12**  
Le società leader di Asset Management in Europa e negli Stati Uniti  
(AUM, milioni di euro, 2015)

Francia		Germania		Italia	
1 Klepierre	21.000	1 Deutsche Asset & Wealth Management	33.544	1 GRE Sgr	10.000
2 Bnp Paribas Investment	19.412	2 Deka Investment	31.700	2 Idea Finit	9.000
3 Axa Real Estate	17.280	3 Union Investment	30.078	3 Investire Sgr	7.050
4 La Francaise	14.801	4 IVG Institutional Funds	14.650	4 Bnp Paribas Sgr	5.800
5 Gecina	10.338	5 Patrizia Immobilien	10.500	5 Coima	4.000
6 Foncière des Regions	9.800	6 Commerz Real Investment	9.658	6 Beni Stabili *	3.900
7 Icade	9.100	7 Axa Real Estate	7.680	7 Fabbrica Immobiliare Sgr	3.600
8 Prologis	9.060	8 Kgal Inv. Management	7.400	8 Prelios Sgr	3.500
9 Amundi	8.739	9 Rreef Investments	6.345	9 Kryalos	3.000
10 Société Foncière Lyonnaise	4.425	10 Westinvest Fonds	5.247	10 Sorgente Sgr	2.410
<b>Totale</b>	<b>123.955</b>	<b>Totale</b>	<b>156.802</b>	<b>Totale</b>	<b>52.260</b>
Regno Unito		Spagna		Stati Uniti	
1 Tiaa Henderson RE	50.485	1 Merfin Properties Socimi	5.806	1 Brookfield Asset Management	98.383
2 M&G Real Estate	30.010	2 Axa Real Estate	3.200	2 Cbre Global Investors	73.838
3 Aberdeen Asset Manag.	27.864	3 Pontegadea Inversiones	2.560	3 The Blackstone Group	72.725
4 Aviva Investors	27.806	4 Akua/Ibercaja	2.500	4 Tiaa-Cref Asset Management	56.827
5 Standard Life Investments	22.589	5 Cbre Gestion	2.200	5 MetLife RE Investors	52.164
6 Legal & General	21.771	6 Klepierre Manag. Espana	1.461	6 LaSalle Investment Management	49.780
7 Land Securities Group Reit	14.818	7 Azora Inversion	1.332	7 Ubs	48.680
8 British Land Reit	13.215	8 Lar Espana Real Estate	898	8 Hines	45.641
9 Intu Properties Reit	11.795	9 Axia RE	855	9 Principal Global Investors	43.292
10 Axa Real Estate	10.880	10 Sabal Financial	800	10 JP Morgan Asset Management	39.649
<b>Totale</b>	<b>231.233</b>	<b>Totale</b>	<b>21.612</b>	<b>Totale</b>	<b>580.978</b>

\* Si tratta di proprietà e non di AUM

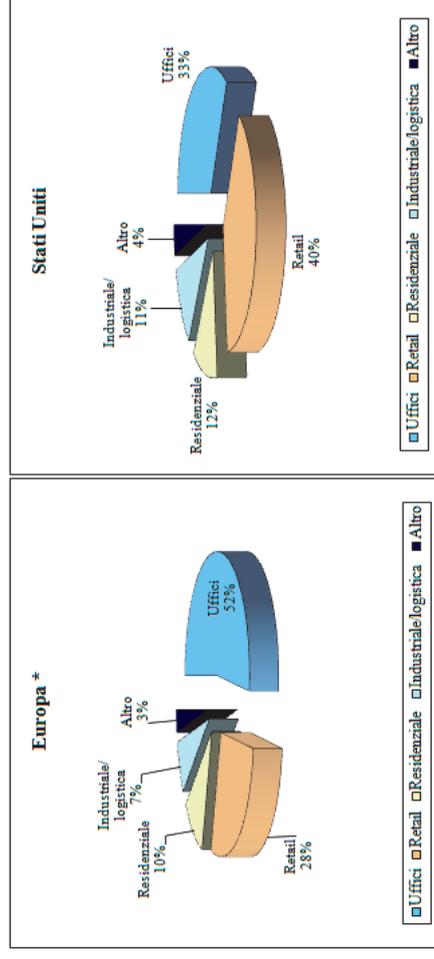
Fonte: Inveq, Institutional Real Estate, Towers Watson e interviste dirette

**Tavola 13**  
Livello di concentrazione nel settore dell'Asset Management  
(% delle prime dieci società sullo stock gestito per conto terzi totale)



Fonte: Scenari Immobiliari

**Tavola 14**  
Suddivisione degli spazi gestiti dalle società di Asset Management



\* Media di Regno Unito, Francia, Germania, Italia e Spagna

Fonte: Institutional Investors, Towers Watson, Scenari Immobiliari

## 5.2 Property Management

La crisi economica e le nuove logiche di investimento hanno comportato una trasformazione della figura del Property Manager. Se prima della recessione la gestione di attività standard di carattere puramente amministrativo/contabile era sufficiente per garantire ritorni soddisfacenti, le nuove dinamiche del mercato richiedono un crescente grado di innovazione e valorizzazione dei servizi offerti con l'obiettivo di incrementare competitività, efficienza e redditività del business.

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

Negli Stati Uniti il Property Management ha uno sviluppo più avanzato, anche grazie alle dimensioni e sofisticazione della gestione residenziale. Inoltre, negli Stati Uniti spesso il Property Management vende i servizi non solo al proprietario/investitore ma anche all'utilizzatore, sfruttando il rapporto di fiducia con il conduttore e invadendo il campo del Facility Management.

Nell'ambito dell'attività di Property Management rientrano alcuni servizi collaterali, come Due Diligence, Building e Energy Management. La Due Diligence è un'attività di analisi finalizzata a identificare la reale situazione dell'immobile dal punto di vista tecnico, amministrativo e giuridico, attraverso la raccolta di dati documentali e rilievi fisici, come premessa di un processo di acquisizione, dismissione, gestione o valorizzazione di un patrimonio.

La Due Diligence ha l'obiettivo, oltre che di verificare la completezza documentale o la regolarità dell'immobile, di identificare l'utilizzo ottimale di ogni bene, evidenziando le potenzialità urbanistiche e la coerenza delle destinazioni d'uso con la domanda in evoluzione. È un'attività di advisory che propone alla proprietà soluzioni ad hoc, come presupposto per promuovere l'azione di valorizzazione.

Le decisioni circa la gestione interna o l'esternalizzazione delle attività di Due Diligence sono strettamente legate alle scelte strategiche della Property Company. In linea generale, le società importanti hanno al proprio interno una struttura dedicata, piuttosto snella, che riferisce direttamente alla direzione, mentre costituiscono partnership con società esterne per la gestione di progetti particolarmente complessi o che richiedono competenze altamente specializzate dal punto di vista sia dei contenuti, che di conoscenza dei mercati locali. Anche in caso di outsourcing il coordinamento delle attività di Due Diligence spetta al Property

Management e non all'Asset Management, trattandosi di attività operative.

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

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

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

Infine, l'Energy Management è responsabile per la conservazione e per l'uso razionale dell'energia, in termini di gestione dei consumi, analisi e ottimizzazione dei contratti di approvvigionamento, definizione dei possibili interventi di efficientamento energetico e utilizzo di fonti rinnovabili. Sebbene un buon numero di società abbia integrato l'area dell'Energy Management nella propria struttura di Property Management, la tendenza è verso l'esternalizzazione a società specializzate.

Nei cinque principali Paesi europei si contano oltre quasi 555mila occupati nell'area del Property Management, cioè il 23,6 per cento della forza lavoro dei servizi immobiliari. La percentuale più elevata è riscontrabile in Italia, con il 26,5 per cento in quanto, nonostante una maggiore difficoltà nell'attribuzione delle competenze tra le diverse attività, la gestione operativa è preponderante rispetto a quella strategica. Seguono Germania e Spagna, mentre in Francia e Regno Unito le proporzioni favoriscono l'Asset Management.

Trattandosi di attività operative il numero di addetti medio per società è superiore rispetto ad altri comparti. Si calcolano oltre dieci addetti nel Regno Unito, seguito da 8,7 in Francia e Germania. Il numero di società operative non è disponibile in Italia e Spagna, mentre le strutture statunitensi mostrano dimensioni medie superiori, intorno a 11,7 addetti.

Il fatturato nell'Eu5 supera 98 miliardi di euro, pari a quasi il venti per cento del totale. Più elevata la percentuale negli Stati Uniti, con il 22,8 per cento e un totale di oltre 157 miliardi di euro. Si tratta di un settore più "povero", con un fatturato per addetto inferiore rispetto alla media dei servizi immobiliari, in cui si confermano le proporzioni tra i diversi Paesi. Le tre Nazioni europee leader, infatti, distanziano Italia e Spagna. Si distinguono gli Stati Uniti, dove il fatturato per addetto è in linea con la media dei servizi immobiliari. In generale, le società specializzate nel settore residenziale contano un maggiore numero di addetti, ma fatturati più modesti.

**Tavola 15**  
I principali parametri dell'industria del Property Management in Europa e negli Stati Uniti (dicembre 2015)

Paese	Numero società	Numero occupati	Fatturato (milioni euro)	Occupati/società	Fatturato/società (migliaia euro)	Fatturato/addetto (migliaia euro)
Francia	9.900	86.500	18.500	8,7	1.869	214
Germania	16.500	144.000	32.300	8,7	1.958	224
Italia	n.d.	150.000	15.500	n.d.	n.d.	103
Regno Unito	11.500	120.000	26.850	10,4	2.335	224
Spagna	n.d.	54.300	5.500	n.d.	n.d.	101
<b>Totale</b>	<b>n.d.</b>	<b>554.800</b>	<b>98.650</b>	<b>9,3</b>	<b>2053,7</b>	<b>173</b>
Stati Uniti	50.000	586.000	157.300	11,7	3.146	268

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

Le società leader statunitensi gestiscono per conto terzi patrimoni di enormi dimensioni, visto che le prime dieci concentrano oltre un miliardo di mq. In Europa i gruppi leader inglesi sfiorano duecento milioni di mq, mentre Germania e Francia, pur avendo un mercato sviluppato, sono nettamente inferiori quanto a superfici gestite. L'Italia è al penultimo posto, con circa trenta milioni di mq. Fanalino di coda per la Spagna, dove le prime dieci società gestiscono meno della metà delle superfici rispetto alle strutture italiane.

L'arretratezza della Spagna è imputabile alla scarsa competitività delle società locali, fatta eccezione per Aguirre Newman, mentre i gruppi globali hanno una discreta presenza nel Paese. Alcuni colossi, come Jll e Knight Frank, non svolgono attività di Property Management in Italia, mentre gestiscono patrimoni significativi in Spagna. Il mercato italiano, al contrario di quello spagnolo, è dominato dalle società locali, come dimostra il basso livello di penetrazione delle società internazionali rispetto alle Nazioni concorrenti. L'Italia potrebbe recuperare gradualmente il gap poiché alcuni gruppi hanno recentemente espresso l'intenzione di insediarsi o estendere l'attività nel nostro Paese, anche se l'interesse delle società internazionali è frenato dagli ostacoli burocratici e dagli elevati tempi di investimento e intervento.

Per quanto riguarda la destinazione d'uso, l'analisi del patrimonio gestito dalle prime dieci società nazionali in Europa, mostra una notevole concentrazione nel comparto uffici,

seguiti da logistica e retail con una distribuzione piuttosto omogenea. Gli altri usi comprendono una vasta gamma di settori, con crescente attenzione verso la sanità in molti Paesi. In questa voce compaiono anche i *distressed asset*, che a livello europeo incidono per una media del tre per cento.

Il residenziale rappresenta una percentuale decisamente inferiore, soprattutto in Italia, in quanto il patrimonio immobiliare è quasi interamente in mano ai proprietari e la cultura della gestione professionale è ancora arretrata. Tra i pochi gestori di patrimoni residenziali italiani c'è il gruppo Romeo Gestioni, con una superficie dichiarata di circa quaranta milioni di mq tra Property e Facility Management.

Nel panorama europeo si distingue la Germania, visto che una specificità del mercato tedesco è costituita proprio dalle dimensioni del settore abitativo e dallo sviluppo del mercato locativo. Tale assetto strutturale dipende dalla tradizionale vocazione dell'economia e del mercato immobiliare tedesco, caratterizzato da una grande mobilità nell'ambito del mercato del lavoro e una bassa propensione all'acquisto dell'abitazione. Oltre la metà delle famiglie in Germania vive in affitto e una parte consistente del patrimonio a reddito è gestito professionalmente.

Spesso le transazioni dei grandi proprietari coinvolgono un elevato numero di unità distribuite in un ampio numero di città, che prevedono il coinvolgimento di uno staff gestionale composto da centinaia di persone e migliaia di inquilini, ognuno con le sue caratteristiche e problematiche. In un'ottica di investimento reddituale, e non più patrimoniale, l'inquilino è al centro delle strategie di valorizzazione finalizzate alla generazione di cassa da parte dei proprietari.

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

La maggior parte delle società di Property Management dispone di personale diretto in prossimità degli immobili, al fine di portare avanti una gestione amministrativa efficiente per ogni singolo edificio, con un impatto significativo sul business plan degli investitori e sui flussi di cassa, sia in entrata che in uscita.

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

Negli Stati Uniti, la quota residenziale in mano alle società

leader è bassa, ma il dato è fuorviante in quanto, a differenza dell'Europa, ai primi posti compaiono solo i grandi gruppi globali, che gestiscono patrimoni con un alto grado di diversificazione, ma scarsa presenza nell'abitativo. Accanto a questi, però, c'è una lunga lista di società più piccole, che operano in modo più tradizionale e con un'alta percentuale di società specializzate nella gestione di unità residenziali. Anzi, si calcola che il Property Management residenziale rappresenti circa il 68 per cento in termini di addetti e 62 per cento in termini di fatturato dell'intero settore, con prospettive di ulteriore sviluppo nei prossimi anni. Infatti negli ultimi cinque anni il giro d'affari del Property Management americano ha registrato uno sviluppo analogo nei comparti residenziale e non residenziale, con un incremento medio annuo intorno al 6,8 per cento. Le proiezioni alla fine del decennio indicano un'accelerazione dell'attività residenziale, con una crescita annua prevista intorno al 7,5 per cento, di contro al 6,8 per cento del non residenziale. Le previsioni sono legate all'evoluzione prevista della domanda, ma anche all'applicazione di tecnologie sempre più avanzate. Non sono disponibili dati europei, ma le potenzialità del Property Management residenziale sono enormi, partendo da un livello di sviluppo e sofisticazione inferiore.

A livello globale il Property Manager più importante è il gruppo Cushman & Wakefield che, in seguito alla fusione con Dtz, gestisce un patrimonio di 792 milioni di mq, con un fatturato di quasi quattro miliardi di euro. Il dominio del gruppo è imputabile alla forte presenza nell'area Asia-Pacifico, mentre Cbre è il primo gruppo negli Stati Uniti e Jll guida la classifica europea.

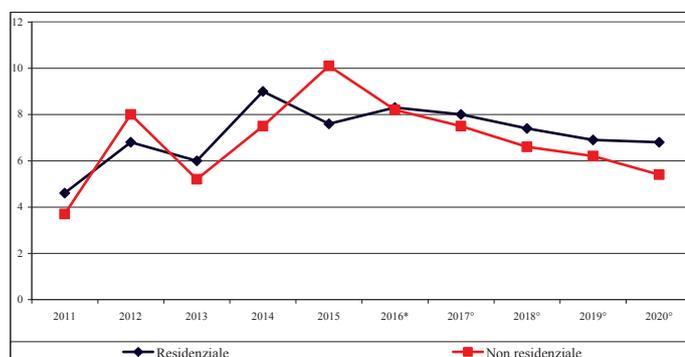
Tra i dieci gruppi leader sei sono società generaliste globali, con uffici in tutto il mondo e operative nella maggior parte dei servizi immobiliari. Bnp opera direttamente solo in Europa, ma ha una presenza forte tramite alleanze anche negli Stati Uniti, gestendo oltre venti milioni di mq, destinati perlopiù a uffici a logistica. Le altre tre società gestiscono enormi patrimoni ma sono operative solo negli Stati o Regno Unito. Accanto a queste, tuttavia, ci sono diversi gruppi di medie dimensioni, come la francese Nexity o la tedesca Engel & Volkers, che portano avanti un processo di internazionalizzazione e rappresentano, un elemento di crescente importanza nel panorama competitivo di molti Paesi.

**Tavola 16**  
Suddivisione dell'attività di Property Management in base al settore  
(media dieci società leader, 2015)

Paese	Residenziale	Uffici	Retail	Industriale/ logistica	Altro	Totale
Francia	13,4	44,4	13,3	25,3	3,6	100
Germania	47,5	23,6	15,1	8,8	5,0	100
Italia	5,8	45,3	10,2	23,1	15,6	100
Regno Unito	17,7	36,4	25,8	15,7	4,4	100
Spagna	11,0	41,1	28,8	19,1	n.d.	100
<b>Media Eu5</b>	<b>19,1</b>	<b>38,2</b>	<b>18,6</b>	<b>18,4</b>	<b>5,7</b>	<b>100</b>
Stati Uniti	4,1	44,6	19,5	25,7	6,1	100

Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari

**Tavola 17**  
Sviluppo del fatturato delle società di Property Management negli Stati Uniti  
(variazione percentuale)



\* stima  
° previsione

Fonte: IbisWorld, dicembre 2015

**Tavola 18**  
**Le società leader di Property Management in Europa e negli Stati Uniti**

Società	Totale	Superficie gestita (migliaia di mq)				Fatturato (milioni euro)	Dipendenti	
		Residenziale	Uffici		Altro			
			Industriale	Retail				
<b>FRANCIA</b>								
1 Bnp Paribas	14.900	300	9.840	4.300	150	310	36,0	290
2 Nexity	11.300	2.300	3.900	4.500	0	600	30,5	217
3 Advenis (ex Adval)	7.600	1.100	2.600	1.800	2.100	0	17,5	126
4 Yxime	6.000	0	2.500	1.500	2.000	0	16,3	120
5 Icade	5.500	900	2.200	900	1.300	200	14,3	105
6 Telhmma Property Group	4.800	1.200	1.700	600	500	800	16,5	115
7 Cbre	3.588	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	21,5	147
8 Septime	3.500	0	1.800	600	1.100	0	9,5	75
9 Cushman & Wakefield	2.350	0	940	650	760	0	9,0	48
10 Crédit Agricole Immobilier	2.900	2.100	600	0	0	200	11,2	78
<b>Totale</b>	<b>62.438</b>	<b>7.900</b>	<b>26.080</b>	<b>14.850</b>	<b>7.910</b>	<b>2.110</b>	<b>182</b>	<b>1.321</b>
<b>GERMANIA</b>								
1 Jll	10.100	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	38,5	280
2 Engel & Volkers	9.700	7.800	1.500	0	400	0	47,5	327
3 Vonovia	7.500	7.500	0	0	0	0	25,0	175
4 Strabag	6.900	0	2.800	1.100	2.100	900	28,5	210
5 Bnp Paribas	6.410	320	2.885	1.090	1.090	1.025	29,0	230
6 Cushman & Wakefield	3.800	0	1.680	1.070	1.050	0	10,0	68
7 Dim	3.300	2.800	0	0	500	0	14,7	104
8 Cbre	2.115	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	6,5	47
9 Savills	1.700	815	390	220	275	0	5,2	39
10 Angevelt Immobilien	1.200	0	300	100	700	100	4,9	36
<b>Totale</b>	<b>52.725</b>	<b>19.235</b>	<b>9.555</b>	<b>3.580</b>	<b>6.115</b>	<b>2.025</b>	<b>210</b>	<b>1.516</b>
<b>ITALIA</b>								
1 Revalo	6.170	221	3.711	1.275	416	547	9,0	73
2 Bnp Paribas	4.500	675	1.530	1.215	630	450	15,0	61
3 Cbre	4.257	n.d.	1.357	400	2.500	n.d.	11,0	91
4 Innovation Re	4.121	91	1.600	530	400	1.500	9,1	32
5 Prellos	3.956	492	1.077	523	324	1.540	5,9	30
6 Abaco Team	3.500	1.500	1.100	300	300	300	12,2	110
7 Cushman & Wakefield	2.002	0	1.038	318	415	231	4,0	35
8 Ipi Servizi	1.384	85	312	854	4	129	2,0	20
9 Gva Redilco	780	0	345	405	25	5	1,1	12
10 Arcotecnica	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	9,2	45
<b>Totale</b>	<b>30.670</b>	<b>3.064</b>	<b>12.070</b>	<b>5.820</b>	<b>5.014</b>	<b>4.702</b>	<b>79</b>	<b>509</b>

Società	Totale	Superficie gestita (migliaia di mq)				Fatturato (milioni euro)	Dipendenti	
		Residenziale	Uffici		Altro			
			Industriale	Retail				
<b>REGNO UNITO</b>								
1 Jll	91.500	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	188,0	1.250
2 Cbre	21.340	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	110,0	800
3 Savills	20.700	15.100	2.200	1.900	1.500	0	50,3	350
4 Aberdeen	20.000	13.500	4.000	0	2.500	0	52,0	370
5 Colliers International	18.200	0	9300	5300	3600	0	31,0	224
6 Knight Frank	5.950	0	3.270	1.480	1.200	0	n.d.	n.d.
7 Cushman & Wakefield	5.100	0	2.015	1.340	1.745	0	50,0	n.d.
8 Bnp Paribas	4.000	520	1.640	400	760	680	30,0	181
9 Capita	3.600	0	600	0	2.100	900	9,5	70
10 Lend Lease	3.500	1.200	650	0	120	1.530	10,7	75
<b>Totale</b>	<b>193.890</b>	<b>30.320</b>	<b>23.675</b>	<b>10.420</b>	<b>13.525</b>	<b>3.110</b>	<b>532</b>	<b>3.320</b>
<b>SPAGNA</b>								
1 Cbre	5.058	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	32,0	248
2 Aguirre Newman	2.400	340	600	380	1.080	0	8,5	70
3 Cushman & Wakefield	1.860	0	830	470	560	0	5,0	40
4 Jll	1.830	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	4,8	37
5 Bnp Paribas	1.824	529	1.131	146	18	0	n.d.	34
6 Knight Frank	1.050	0	450	250	350	0	n.d.	n.d.
7 Forcadell	400	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0	2,0	17
8 Savills	400	0	130	70	200	0	1,7	15
9 Colliers International	380	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0,7	5
10 Goodman	350	0	100	190	60	0	1,2	10
<b>Totale</b>	<b>15.552</b>	<b>869</b>	<b>3.241</b>	<b>1.506</b>	<b>2.268</b>	<b>n.d.</b>	<b>56</b>	<b>476</b>
<b>STATI UNITI</b>								
1 Cbre Group	355.000	0	170.000	91.500	92.600	900	1.500	9.600
2 Cushman & Wakefield	273.000	0	132.000	51.000	78.000	12.000	1.350	8.250
3 Jll	177.000	0	74.870	63.180	3.890	35.060	750	5.000
4 Colliers International	55.300	0	24.500	19.700	7.500	3.600	63	510
5 Greystar	52.560	25.560	0	0	0	27.000	187	1.300
6 Newmark Grubb Knight Fr	45.000	0	18.000	6.700	15.000	5.300	167	1.150
7 Lincoln Property	31.100	16.000	10.500	2.900	1.000	700	106	673
8 Transwestern	20.000	0	12.300	5.000	2.000	700	64	405
9 Hines	8.135	135	3.800	2.700	1.000	500	25	164
10 Lend Lease	5.200	4.100	1.100	0	0	0	17	110
<b>Totale</b>	<b>1.022.295</b>	<b>45.795</b>	<b>447.070</b>	<b>242.680</b>	<b>200.990</b>	<b>85.760</b>	<b>4.229</b>	<b>27.162</b>

Fonte: analisi bilanci e interviste dirette

**Tavola 19**
**La classifica dei grandi gruppi globali per l'attività di Property Management**

Gruppo	TOTALE			EU5			STATI UNITI			ALTRO		
	Sup. gestita migliaia mq	Fatturato milioni euro	Dipendenti	Sup. gestita migliaia mq	Fatturato milioni euro	Dipendenti	Sup. gestita migliaia mq	Fatturato milioni euro	Dipendenti	Sup. gestita migliaia mq	Fatturato milioni euro	Dipendenti
1 Cushman & Wakefield	792.112	3.950	26.410	15.112	78	530	273.000	1.350	8.250	504.000	2.522	17.630
2 Cbre	450.000	2.481	17.292	36.070	181	1.333	355.000	1.500	9.600	58.930	800	6.359
3 Jll	372.000	1.261	8.667	103.430	231	1.567	177.000	750	5.000	91.570	280	2.100
4 Knight Frank	185.000	625	5.000	7.000	n.d.	n.d.	45.000	167	1.150	133.000	n.d.	n.d.
5 Savills	180.000	600	4.569	22.800	57	404	51.400	138	1.095	105.800	405	3.070
6 Colliers	135.000	164	1.280	20.250	32	252	55.300	63	510	59.450	69	518
7 Greystar	52.560	187	1.300	0	0	0	52.560	187	1.300	0	0	0
8 Bnp Paribas	37.249	n.d.	954	31.634	110	796	0*	0*	0*	5.615	n.d.	158
9 Lincoln Property	31.100	106	673	0	0	0	31.100	106	673	0	0	0
10 Aberdeen	20.000	52,0	370	20.000	52,0	370	0	0	0	0	0	0

\* Bnp gestisce il Property Management negli Stati Uniti solo attraverso alleanze, per un totale di circa 20 milioni di mq.

Fonte: analisi bilanci e interviste dirette

La crescente competitività richiede un alto livello di flessibilità, che nei Paesi più maturi si traduce nella capacità di adeguare costantemente la struttura societaria alle mutevoli esigenze della domanda.

La tendenza è confermata in Europa, e ancora di più negli Stati Uniti, da numerosi processi di fusione, incorporazione e acquisizione finalizzati al reperimento di risorse finanziarie ma soprattutto al perseguimento di maggiore specializzazione ed efficienza operativa.

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

In generale, le grandi società leader, che hanno uffici in tutto il mondo e sono in grado di offrire una vasta gamma di servizi per tutti i segmenti di mercato, hanno una struttura centralizzata, più o meno consistente, e un elevato numero di uffici regionali e consulenti esterni.

Infatti, la visione strategica globale non può prescindere da una conoscenza approfondita dei mercati locali, che presentano caratteristiche profondamente diverse e richiedono soluzioni differenziate. La capacità di avere al proprio interno ampie competenze e una rete esterna complessa per-

mette alle società globali di offrire un'ampia gamma di servizi flessibili, su misura.

Il costante sviluppo dei grandi gruppi globali conferma che la domanda di servizi si orienta sempre di più verso le società generaliste, in grado di offrire servizi globali, con la conseguenza del rafforzamento del processo di consolidamento.

Recentemente la società di ricerca IBIS World ha realizzato un'indagine sull'industria del Property Management negli Stati Uniti, con l'obiettivo di identificare i servizi più frequentemente offerti. Il panel è composto da mille società, con una distribuzione omogenea relativamente ad area geografica, settore di attività, classe dimensionale e fatturato.

La ricerca dimostra che il vantaggio competitivo delle società di Property Management si gioca sulla capacità di superare i limiti della gestione immobiliare tradizionale, offrendo servizi più ampi, compresi i tre settori della gestione amministrativa, tecnica e contabile.

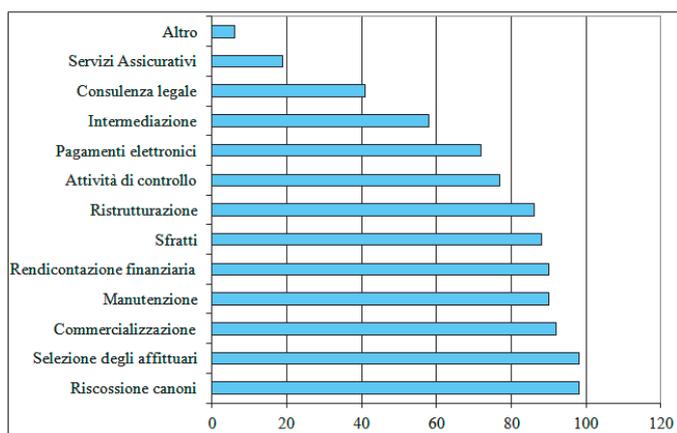
Infatti, mentre la quasi totalità delle strutture copre le attività core, solo una parte è in grado di offrire servizi collaterali. Ad esempio, solo le società di grandi dimensioni (generalmente con oltre cinquecento addetti) offrono servizi assicurativi.

L'indagine rileva inoltre il costo medio di manutenzione di ogni unità a reddito a carico delle società di Property Management americane. Si tratta di un aspetto cruciale in un mercato caratterizzato dall'esigenza di riduzione dei costi. Tuttavia, non è possibile fare un confronto con i valori europei, a causa di assenza di dati quantitativi.

Oltre tre quarti delle società dichiara di spendere meno di mille dollari/mese/unità e un quarto si situa al di sotto di 250 dollari. Solo il tre per cento calcola cifre superiori a 2.500 dollari.

**Tavola 20**

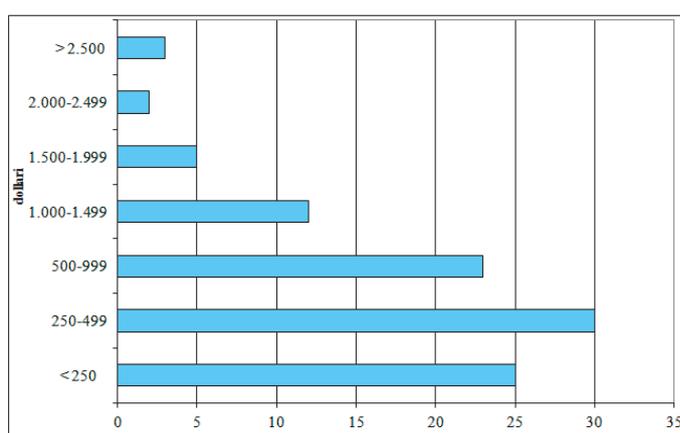
Servizi offerti dalle società di Property Management negli Stati Uniti (% di risposte)



Fonte: indagine IBISWorld tra 1.000 società, dicembre 2015

**Tavola 21**

Costo di manutenzione degli immobili a carico delle società di Property Management negli Stati Uniti (costo mensile/unità immobiliare, % di risposte)



Fonte: indagine IBISWorld tra 1.000 società, dicembre 2015

Uno degli aspetti cruciali per la redditività del Property Management è il sistema di remunerazione. Il modello più diffuso, soprattutto nel settore residenziale, è rappresentato da una percentuale sui canoni.

Più limitato il ricorso a una quota fissa, quasi sempre utilizzata per l'attività di Due Diligence o ad altre forme, generalmente costituite da un modello misto che combina due sistemi.

La scelta dei modelli è strettamente legata alle dimensioni dei patrimoni gestiti. La quota fissa vede un utilizzo più ampio per i patrimoni di grandi dimensioni, superiori a mille unità, mentre la percentuale sui canoni è giudicata conveniente dalle società più piccole.

Nella larga maggioranza dei casi sono previste anche *success fee*, che costituiscono una sorta di sistema premiante legato al raggiungimento di determinati obiettivi, che vengono concordati di volta in volta tra le parti.

La percentuale sui canoni può variare dal cinque al dieci per cento, con una netta prevalenza di percentuali comprese tra l'otto e il dieci per cento.

Tuttavia la percentuale non è comparabile con quelle europee perché sono diversi i criteri di calcolo e la materia merita un approfondimento successivo.

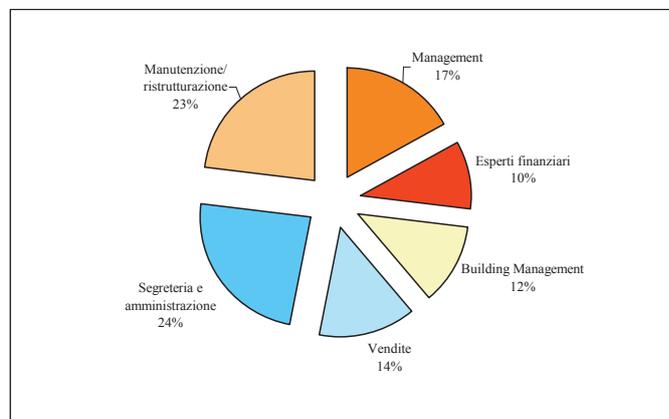
Si tratta di La quota fissa, invece, oscilla solitamente da 50

a 99 dollari/mese, anche se un elevato numero di strutture applica *fee* superiori, che in alcuni casi superano duecento dollari/mese.

Più raramente la quota fissa scende al di sotto di cinquanta dollari.

**Tavola 22**

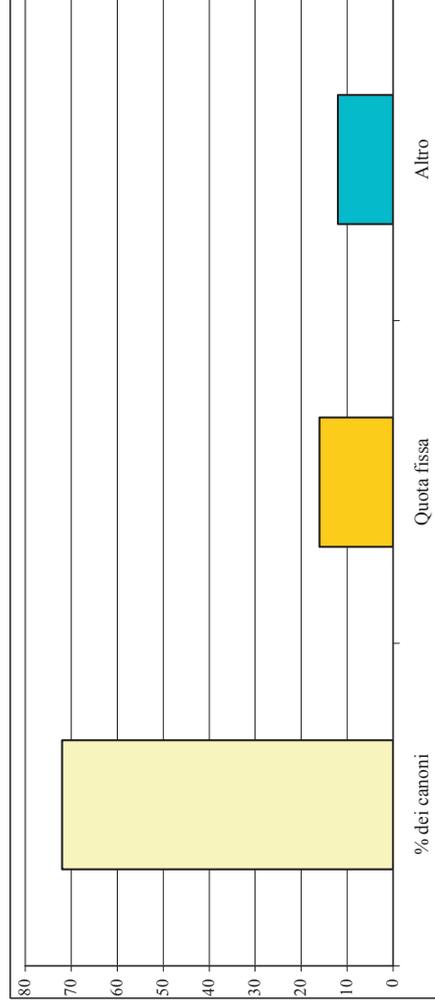
Suddivisione della forza lavoro nelle società di Property Management negli Stati Uniti



Fonte: indagine IbisWorld tra 1.000 società, dicembre 2015

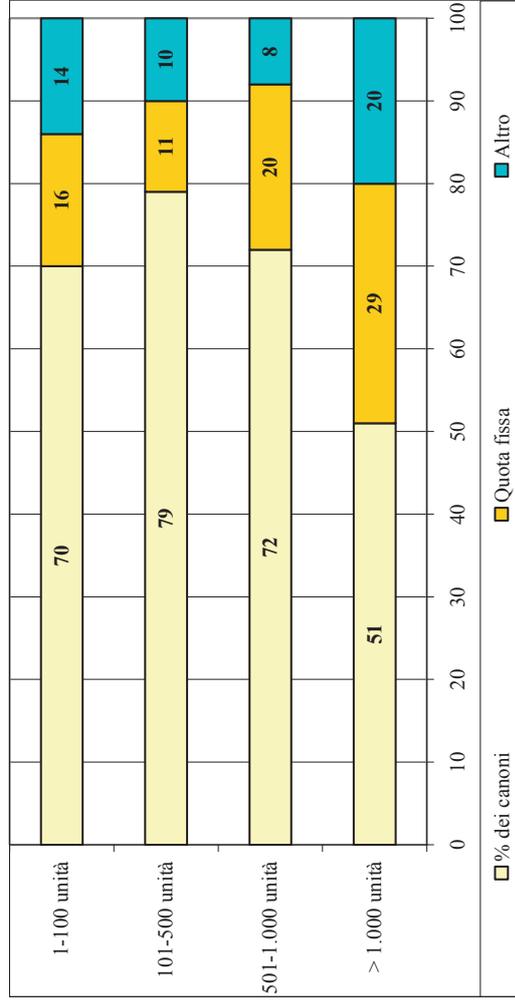
**Tavola 23**

**Struttura delle fee utilizzate dalle società di Property Management negli Stati Uniti**  
(% di risposte)



**Struttura delle fee utilizzate in base alle dimensioni delle società**

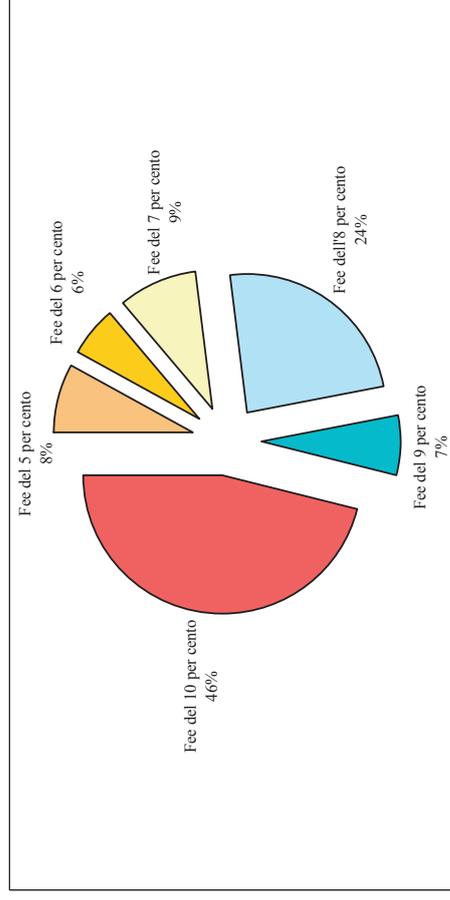
(numero unità immobiliare gestite, % di risposte)



Fonte: indagine IBISWorld tra 1.000 società, dicembre 2015

**Tavola 24**

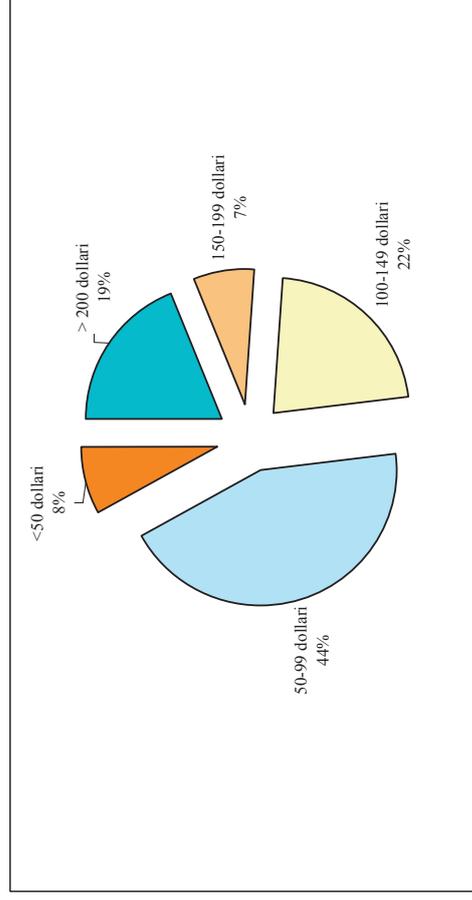
**Ammontare delle fee applicate come percentuale sui canoni negli Stati Uniti**  
(% di risposte\*)



\* I criteri di calcolo sono diversi da quelli europei.

**Ammontare delle fee mensili per unità gestita con quota fissa negli Stati Uniti**

(% di risposte)



Fonte: indagine IBISWorld tra 1.000 società, dicembre 2015

La trasformazione dell'industria del Property Management da pura gestione contabile ad attività strategica è strettamente legata allo sviluppo tecnologico. L'efficienza e la sofisticazione del sistema informativo è una delle condizioni essenziali per aumentare il livello di trasparenza, ridurre i costi ed elaborare soluzioni su misura che coprono tutto il ciclo di vita del prodotto.

La capacità di adattamento del progresso tecnologico alle esigenze societarie è un fattore competitivo fondamentale. Fino a pochi anni fa la maggior parte delle società utilizzava software generici, che in genere permettevano di condividere le informazioni tra affittuari, proprietari e fornitori, gestendo domande di intervento, informazioni ambientali e documentazione. Oggi, invece, oltre l'85 per cento delle società nel mondo utilizza software specifici, che si differenziano in base al settore, alle dimensioni e alle caratteristiche dell'impresa, con la possibilità di elaborare funzioni e sistemi di valutazione dei risultati su misura. In molti casi i sistemi sono gestiti da società esterne indipendenti o controllate dal gruppo, il cui incarico è anche di elaborare software di gestione *ad hoc* per l'attività quotidiana dei clienti.

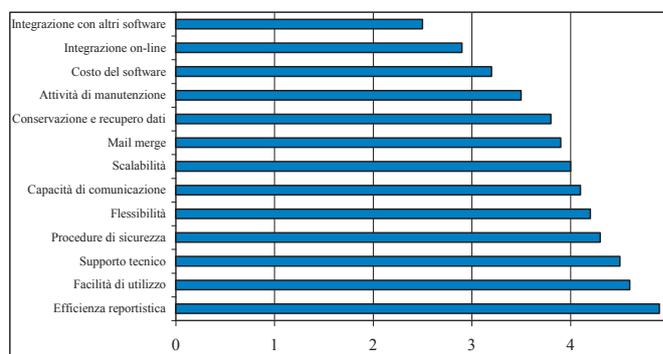
Recentemente la Business School dell'Università di Oxford ha condotto un'indagine tra cinquemila società di Property Management, situate per il sessanta per cento in Europa, trenta per cento negli Stati Uniti e dieci per cento in Asia, al fine di evidenziare i criteri in base ai quali le società di Property Management scelgono il software.

Lo studio ha rilevato che quasi tutte le società ritengono essenziale l'efficienza nella reportistica, seguita dalla facilità di utilizzo, intesa come impostazione logica e format accattivante, e dalla qualità del supporto tecnico. La maggior parte del panel, inoltre, ha indicato come cruciale la flessibilità, intesa come possibilità di adeguarsi facilmente, e con costi contenuti, alle novità tecnologiche e ai cambiamenti aziendali. Meno rilevanza viene data ai costi legati al software e alla capacità di integrazione con altri sistemi, a dimostrazione del fatto che le società cercano un unico sistema informatico che sia in grado di gestire la maggiore varietà possibile di attività.

Oltre la metà degli intervistati dichiara di essere complessivamente soddisfatto del software in uso, sebbene la ricerca abbia evidenziato gli aspetti ritenuti più problematici, facendo emergere gli elementi che maggiormente determinano la competitività dei nuovi prodotti. La larga maggioranza delle società ha identificato nella flessibilità e nel supporto tecnico i nodi critici dei sistemi informativi, con un pesante impatto sui costi e sui tempi di aggiornamento e formazione. Tra gli altri aspetti critici compaiono la scarsa capacità di integrazione con altri software, sebbene non prioritaria tra i criteri di scelta, e l'inefficienza nell'attività di comunicazione. I costi del software non sono indicati come problematici, anche perché le voci di costo più consistenti sono rappresentate dagli aggiornamenti e, in seconda battuta, dalla formazione e dall'hardware.

**Tavola 25**

**Criteri di selezione del software da parte delle società di Property Management**  
(Sondaggio tra 5.000 società a livello globale)

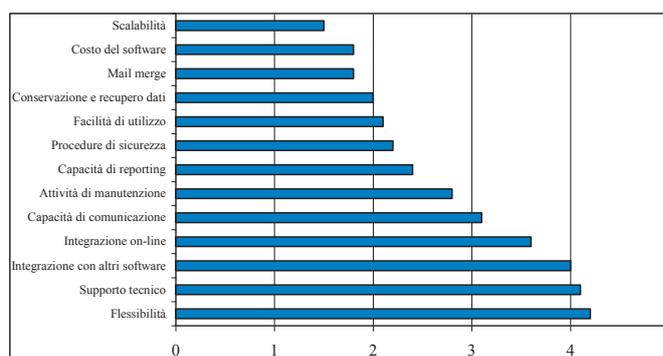


Legenda: 1 = poco importante; 5 = molto importante

Fonte: Oxford University, 2015

**Tavola 26**

**Aspetti critici dei software in uso nelle società di Property Management**  
(Sondaggio tra 5.000 società a livello globale)



Legenda: 1 = poco problematico; 5 = molto problematico

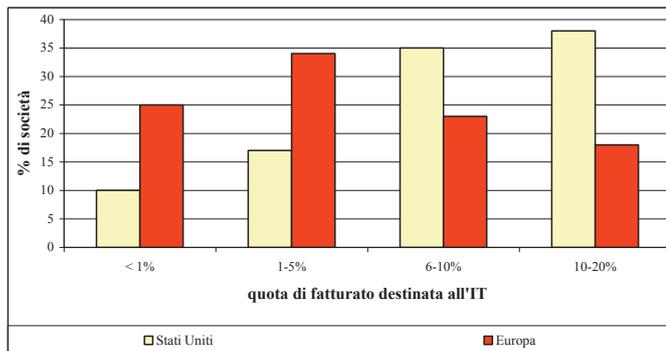
Fonte: Oxford University, 2015

La crescente sofisticazione e diversificazione dei sistemi informatici comporta il progressivo aumento degli investimenti delle società di Property Management nell'IT, con un rapporto di proporzionalità diretta tra le dimensioni delle società e la quota destinata agli investimenti tecnologici. In generale, le società europee investono meno di quelle americane. Più precisamente, le percentuali sono analoghe per le società globali, o per le organizzazioni nazionali più efficienti, mentre il gap è evidente tra le società di piccole dimensioni, che in Europa tendono a risparmiare sugli investimenti tecnologici, ritenuti invece prioritari negli Stati Uniti.

Nel complesso, il 73 per cento delle società europee destina agli investimenti IT meno del cinque per cento del fatturato complessivo, contro il 27 per cento delle strutture americane; in Europa un quarto delle società scende al di sotto dell'uno per cento. Nella fascia alta si colloca il 38 per cento delle società americane, contro il 18 per cento di quelle europee, che concentrano nell'IT fino al venti per cento del fatturato complessivo. La percentuale, soprattutto in Europa, è destinata ad aumentare nei prossimi anni, in conside-

razione sia del processo di consolidamento, che comporta la necessità di gestire attività sempre più diversificate e complesse, sia dell'inasprimento dello scenario competitivo, che impone alle società di non perdere terreno.

**Tavola 27**  
Peso degli investimenti IT sul fatturato delle società di Property Management\*



\*L'analisi è stata effettuata su un campione di 1.000 società negli Stati Uniti e 1.000 in Europa diversificate quanto ad area geografica, settore di specializzazione e dimensioni.

Fonte: Indagini Cornell University, Salford University, 2015

### 5.3 Facility Management

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

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

Il Facility Manager ha come committente l'utilizzatore e non fornisce servizi alla proprietà. Si interfaccia con il Building o Property Management incaricati della proprietà. I vantaggi strategici dei servizi integrati di Facility Management hanno triplice natura:

- organizzativa, permettendo al committente di concentrarsi sul proprio core business e di razionalizzare le risorse umane con la garanzia contrattuale dei risultati
- operativo-gestionale, con la possibilità di scelta del servizio più adeguato alle esigenze del committente, maggiore flessibilità, garanzie negli standard qualitativi e nei tempi di intervento
- economico-finanziaria, attraverso la contrazione dei costi amministrativi e degli investimenti fissi, un maggiore controllo delle spese, gradualità dei costi e degli interventi secondo le esigenze aziendali.

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

L'attività di Facility Management ha registrato un'evoluzione significativa nel corso del tempo, passando dalla pura erogazione del servizio all'integrazione dei servizi, fino ad arrivare alla gestione di edifici intelligenti con alta attenzione verso gli aspetti legati alla sostenibilità. La tendenza più recente, che rappresenta anche la maggiore sfida dei prossimi anni, è l'evoluzione delle attività di Facility Management nel più complesso Workplace Management, il quale deriva dall'integrazione tra tecnologie e processi dei diversi servizi. L'obiettivo è di migliorare qualità e vivibilità del posto di lavoro, in un'ottica di aumento di efficienza e produttività.

L'evoluzione strutturale è accompagnata dal cambiamento delle motivazioni alla base del processo di esternalizzazione, che si spostano dalla semplice valutazione economica alla ricerca di valore aggiunto, perseguita attraverso il trasferimento del rischio sul provider di Facility Management e il minor impatto possibile sul core business. Il contenimento dei costi continua a guidare la classifica degli obiettivi, visto che si calcola che il risparmio legato all'esternalizzazione dei servizi di Facility Management si aggiri intorno al quindici per cento. Il miglioramento dell'efficienza operativa e del livello qualitativo dei servizi acquisisce sempre maggiore peso.

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

A livello globale i servizi di Facility Management in outsourcing hanno un valore di 1.134 miliardi di dollari, che rappresentano una crescita di oltre il 55 per cento rispetto a dieci anni fa e si prevede un ulteriore sviluppo intorno all'otto-nove per cento annuo nel prossimo triennio.

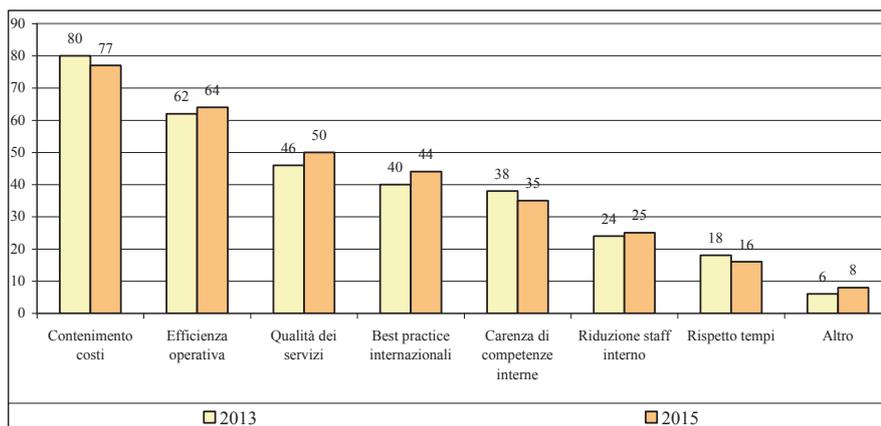
L'attività di Facility Management è nata e si è sviluppata negli Stati Uniti, dove il mercato è particolarmente evoluto sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo. Si calcola che il giro d'affari dei servizi per conto terzi sia di oltre 162 miliardi di dollari con un'occupazione di 718mila persone. Si prevede un'ulteriore crescita di almeno il venti per cento entro la fine del decennio. Rispetto agli altri settori, il Faci-

**Tavola 28**  
Evoluzione del Facility Management



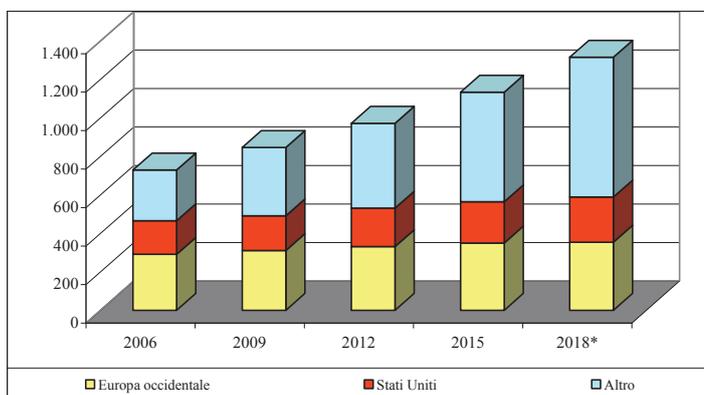
Fonte: Frost & Sullivan

**Tavola 29**  
Motivazioni per l'esternalizzazione dei servizi di Facility Management  
(% delle risposte)



Fonte: Sondaggio Epa tra 150 società di Facility Management negli Stati Uniti e in Europa (2013 e 2015)

**Tavola 30**  
Valore dei servizi di Facility Management in outsourcing a livello globale  
(miliardi di dollari)



\* previsione

Fonte: Iss

lity Management vede un alto livello di concentrazione, visto che le prime dieci società concentrano il 57 per cento del valore del mercato nazionale.

Il Regno Unito è stato il primo Paese europeo a importare i principi e la logica del Facility Management dagli Stati Uniti ed è ancora oggi il mercato caratterizzato da maggiori dimensioni e maturità. Si calcola un fatturato di oltre 41 miliardi di euro e un'occupazione diretta di 178mila persone. Le previsioni sono di una crescita compresa tra il sei e l'otto per cento nel prossimo triennio. La concentrazione del mercato inglese è lievemente superiore agli Stati Uniti, visto che il fatturato delle dieci società leader rappresenta il 59 per cento del totale. Il mercato è dominato da aziende nazionali, ma alcuni grandi operatori stranieri, quali la francese Sodexo e la danese Iss stanno acquisendo maggiore peso competitivo nel Regno Unito.

Il mercato tedesco, con un fatturato di oltre 38 miliardi di euro e un'occupazione di 154mila persone, si presenta come una realtà ancora frammentata, in cui coesistono un elevato numero di fornitori di piccole e medie dimensioni accanto a grandi società sia nazionali che estere. Tale frammentazione è confermata dalla scarsa concentrazione dei volumi, visto che i primi dieci operatori rappresentano solo il 18,7 per cento del fatturato totale, in calo rispetto al passato per l'ingresso sul mercato di un buon numero di filiali locali di società internazionali che, seppure ben introdotte sul mercato, non compaiono ai primi posti della classifica.

Il valore del mercato in Francia è di quasi 25 miliardi di euro e impiega circa centomila persone. Nonostante la presenza di numerosi fornitori di piccole e medie dimensioni, che servono piccoli clienti o agiscono da sub-appaltatori per le imprese grandi, il mercato francese è dominato da grandi realtà soprattutto nazionali, che hanno una posizione rilevante anche nei più importanti mercati europei. La somma dei fatturati dei primi dieci operatori è pari al 53,7 per cento del mercato totale. Tra le società leader francesi c'è Sodexo, il cui fatturato globale è al quarto posto del mondo: la società guida la classifica mondiale per quanto riguarda i servizi soft.

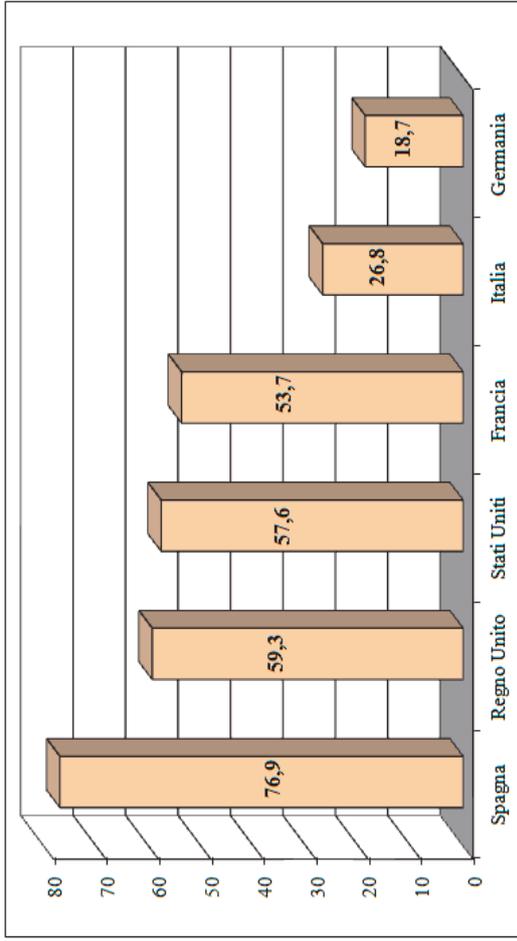
La Spagna presenta un mercato più piccolo e meno strutturato, in quanto circa l'ottanta per cento delle società ha al proprio interno un dipartimento di Facility Management e il processo di esternalizzazione è ancora arretrato. Il fatturato si aggira intorno a 6,6 miliardi di euro, con un'occupazione di circa 60mila persone. Un recente studio calcola che una maggiore strutturazione del settore potrebbe portare a un risparmio per il settore privato intorno a sette miliardi di euro l'anno. In Spagna la concentrazione è molto forte, visto che quasi il 77 per cento del giro d'affari è suddiviso tra le prime dieci società.

L'Italia è l'unico tra i Paesi importanti a non avere dati ufficiali sul valore del mercato del Facility Management, ma si stima un fatturato complessivo intorno a 19,2 miliardi di euro con 170mila addetti. Si tratta di un mercato abbastanza

frammentato, dominato da un certo numero di grandi aziende, sia italiane che straniere, con numerosi operatori più piccoli, soprattutto nazionali. Il processo di consolidamento è ancora inferiore rispetto agli altri Paesi, visto che le prime dieci società concentrano meno del ventisette per cento del mercato totale. Il mercato italiano presenta importanti opportunità di sviluppo non solo quantitativo, ma anche qualitativo, essendo ancora poco diffuse soluzioni che all'estero si sono già affermate da tempo.

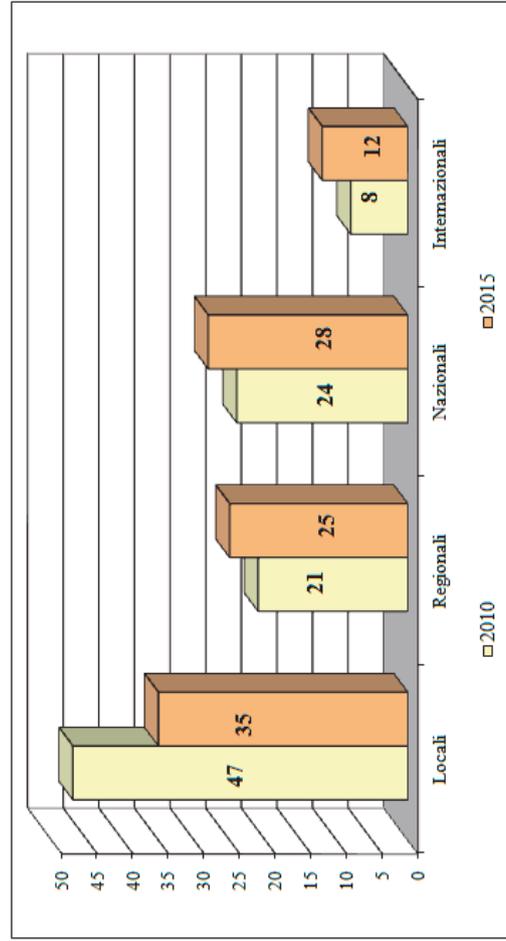
Le nuove sfide del mercato, derivanti dalla crescente domanda di riduzione dei costi, semplificazione e standardizzazione dei servizi, sviluppo di una nuova cultura del lavoro centrata sullo stretto legame tra qualità del posto di lavoro e produttività, sostenendo il processo di internazionalizzazione dei servizi. Le società che operano in diverse aree geografiche tendono a ridurre il numero di provider, anche se in Europa il processo è ancora in fase iniziale. Rispetto a cinque anni fa è calata la percentuale di contratti stipulati con società locali, ma oltre la metà è ancora inquadrabile in ambito regionale o nazionale. La quota di contratti di portata internazionale è limitata al dodici per cento, in parte perché l'erogazione dei servizi richiede conoscenze locali specifiche e in parte per motivi culturali. Questo spiega la frammentazione di alcuni mercati e la tendenza delle società globali a operare tramite filiali o partner locali.

**Tavola 31**  
**Livello di concentrazione nel settore del Facility Management**  
 (% delle prime dieci società sul fatturato totale nazionale)



Fonte: Scenari Immobiliari

**Tavola 32**  
**Suddivisione dei contratti di Facility Management da parte delle società europee multinazionali**  
 (valori percentuali)



Fonte: Iss

**Tavola 33**  
**Le dieci società leader di Facility Management in Europa e negli Stati Uniti**  
 (fatturato, milioni di euro, 2015\*)

Francia		Germania	
1 Dalkia	3.300	1 Bilfinger Berger Facility Services	1.241
2 Cofely	2.500	2 Strabag Property & Facility Services	1.015
3 Sodexo	1.390	3 Wisag Service	852
4 Compass	1.176	4 Dussmann	830
5 Elfor Group	998	5 Spie Gmbh	690
6 Samsic Facility	947	6 Compass	647
7 Spie	820	7 Cofely	528
8 Vinci Facilities	770	8 Sodexo	488
9 Snef	715	9 Piepenbrock	451
10 Iss	700	10 Gegenbauer	435
<b>Totale</b>	<b>13.316</b>	<b>Totale</b>	<b>7.177</b>

Italia		Regno Unito	
1 Manutentcoop	956	1 Serco Group	4.423
2 Cofely	746	2 Kier	3.774
3 Consorzio Nazionale Servizi	720	3 Compass	3.034
4 Gruppo Cooperservice	660	4 Carillon Support Services	2.890
5 Siram	615	5 Mitte	2.779
6 Sodexo	426	6 Amey	2.273
7 Dussmann Service	395	7 Interserve	1.680
8 Gemmo	250	8 Sodexo	1.389
9 Compass Group	243	9 Berendsen	1.263
10 Romeo Gestioni	135	10 Iss	1.141
<b>Totale</b>	<b>5.146</b>	<b>Totale</b>	<b>24.646</b>

Spagna		Stati Uniti	
1 Grupo Eulen	1.100	1 Johnson Controls	38.390
2 Clece	910	2 Hines Facility Management	21.610
3 Acciona Facility Services	670	3 Aramark Corporation	13.222
4 Iss	628	4 Abm Industry	4.504
5 Mci	570	5 Sodexo	4.359
6 Dalkia	350	6 Total Facility Solutions	3.368
7 Concentra	371	7 T1 Management Group	3.039
8 Cofely	237	8 Ugl Services	2.024
9 Sodexo	185	9 Emcor Group	1.784
10 Agefred	53	10 Iss	1.068
<b>Totale</b>	<b>5.074</b>	<b>Totale</b>	<b>93.368</b>

\*Per alcune società il fatturato si riferisce al 2014, perché non sono ancora stati pubblicati i bilanci 2015

Fonte: elaborazione Ifma su dati di bilancio delle società e interviste dirette

### 5.4 Project Management

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

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

In passato l'attività di Project Management aveva confini più limitati e nella maggior parte dei casi rappresentava una funzione interna delle società immobiliari o di costruzione. I limitati processi di esternalizzazione avevano unicamente l'obiettivo di tagliare i costi. La crescente esternalizzazione dei servizi di Project Management è causata dalla necessità di coordinare in modo trasversale team multifunzionali e un vasto numero di informazioni fisiche, economiche, immobiliari su numerosi progetti e aree geografiche, con contenuti tecnologici sempre più complessi. L'obiettivo primario non è la riduzione dei costi, ma il perseguimento di un più elevato livello di qualità e la creazione di valore per l'organizzazione e il cliente.

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

L'andamento demografico ha contribuito all'espansione del Project Management. Infatti l'aumento della popolazione, soprattutto giovane, nei centri urbani, la trasformazione dei modelli familiari e dello stile di vita comportano l'esigenza di progettare sviluppi innovativi residenziali, commerciali e ricettivi, oltre che infrastrutturali, sia nei centri urbani che nelle aree periferiche. Le dimensioni e la complessità di tali progetti rende necessaria la professionalità delle società esterne specializzate.

Un'altra spinta all'espansione e all'evoluzione del settore deriva dall'impatto di tematiche nuove, come quelle energetiche e ambientali. Ne deriva la necessità del Project e

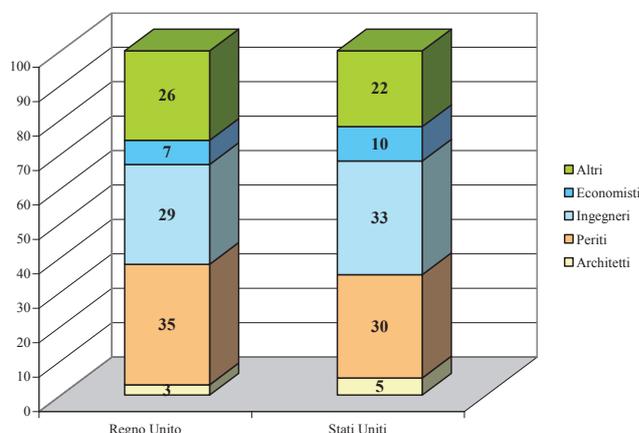
Program Management di elaborare soluzioni innovative per investigare la fattibilità economica delle iniziative e studiare soluzioni ingegneristiche e architettoniche sostenibili.

Per governare iniziative sempre più complesse, gli specialisti del mercato possiedono un mix di competenze interfunzionali, di tipo tecnico, gestionale e organizzativo, che comprendono anche conoscenze di mercato e sviluppo immobiliare, oltre che capacità comunicative e di leadership. In generale, un team di Project Management è composto da un ampio numero di figure di provenienza diversificata (costruttori, architetti, ingegneri, sviluppatori, economisti), i quali sono in grado di coprire le esigenze in tutte le fasi di vita del progetto.

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

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

**Tavola 34**  
Composizione delle società di Project Management nel Regno Unito e Stati Uniti  
(valori percentuale sulla forza lavoro)



Fonte: Nce, Building & Co, Icma

Nei cinque principali Paesi europei si contano quasi 53mila occupati nel settore del Project Management, che rappresentano circa il 2,2 per cento della forza lavoro impiegata nel comparto dei servizi immobiliari. La percentuale è più elevata nel Regno Unito e in Germania, intorno al 2,7 per cento, avvicinandosi al 2,9 per cento degli Stati Uniti.

Il fatturato è di circa 14,2 miliardi, pari al 2,9 per cento del giro d'affari totale. Il settore risulta particolarmente ricco nel Regno Unito, dove il fatturato per addetto è superiore alla media europea e agli altri comparti dei servizi immobiliari, superando, seppure di poco, anche gli Stati Uniti. Italia e Spagna mostrano un fatturato/addetto dimezzato rispetto alla media europea, segno di una scarsa strutturazione del settore.

Il livello di strutturazione, tuttavia, non è carente solo in Italia, ma nella maggior parte dell'Europa continentale. Sebbene sulla carta la definizione di Project Management sia chiara e sia stata individuata una serie di principi rigorosi per lo sviluppo delle fasi di pianificazione, controllo e gestione, il mercato è composto da un elevato numero di società di diversa origine operanti in modo diverso, offrendo servizi che, in alcuni casi, rispondono solo in parte alla classificazione di Project Management.

Nell'Europa continentale il settore è dominato da organizzazioni locali di dimensioni contenute o dalle filiali delle società internazionali più importanti. Tuttavia, le scarse opportunità in alcuni Paesi, a fronte dell'elevato numero di progetti realizzabili in altre Nazioni, soprattutto emergenti, comporta una crescente tendenza all'internazionalizzazione e, di conseguenza, un inasprimento della concorrenza sul piano internazionale. Il nuovo scenario impone alle società europee di competere con realtà molto più grandi e ha comportato, soprattutto negli ultimi due anni, un elevato numero di processi di fusione e acquisizione che hanno modificato radicalmente il panorama competitivo nazionale e internazionale.

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

Il processo di consolidamento è particolarmente evidente nel Regno Unito. Tra le fusioni più importanti dell'ultimo biennio ci sono l'acquisizione da parte di Arcadis del gruppo Hyder Consulting e, successivamente, l'incorporazione con Ec Harris, l'acquisizione di Jn Bentley da parte di Mott MacDonald, che ha visto aumentare il numero di addetti di oltre il cinquanta per cento, l'assorbimento di Thinc Group Holdings da parte di Turner & Townsend, che si colloca al quarto posto nel Regno Unito; La fusione tra Urs e Aecom ha permesso al gruppo di rientrare nella classifica delle prime dieci società; infine Atkins ha ampliato la propria presenza in Spagna, acquisendo la società locale Terramar,

mentre ha alienato le divisioni polacca e portoghese.

Le difficoltà di classificazione delle società è la causa della carenza di informazioni univoche e comparabili a livello internazionale, perché le fonti sono confuse e contraddittorie. Regno Unito e gli Stati Uniti sono gli unici Paesi con un mercato trasparente e strutturato, dove le società di Project Management hanno dimensioni importanti e un ambito di operatività definito. I dati europei e americani sono confrontabili solo in parte, perché negli Stati Uniti l'attività presa in considerazione non viene definita Project Management, ma Program Management.

Negli altri Paesi europei non sono disponibili dati quantitativi attendibili, ma dall'elenco delle società ritenute più importanti si evince che il mercato è suddiviso tra una serie di società locali e le filiali dei gruppi internazionali più importanti.

Per quanto riguarda l'Italia il settore può essere suddiviso tra una serie di realtà differenziate:

- Società specializzate esclusivamente in Project Management, come J&A Consultants e Bear Project Management. Si tratta di strutture con un numero ridotto di addetti, seguono una serie di progetti significativi a livello sia nazionale che internazionale
- Grandi società italiane di Project Management, come Manens Tifs, che però svolgono la maggior parte dell'attività all'estero
- Grandi società multinazionali di ingegneria e progettazione, come Jacobs e Artelia, che svolgono attività sia di Project Management che di progettazione
- Società di ingegneria nazionali che svolgono anche attività di Project Management, come Tekne o Lombardini 22.
- Grandi società multinazionali, come Jll, Cbre, Cushman & Wakefield, Arcadis, la cui attività è fortemente diversificata tra i servizi immobiliari. Spesso, queste società hanno al loro interno attività di progettazione o direzione lavori.

**Tavola 35**
**Le società leader di Project Management in Europa e negli Stati Uniti**

Regno Unito				Italia			Stati Uniti (d)				
	Società	Addetti	Fatturato (milioni euro) (a)		Società	Addetti	Fatturato (milioni euro)		Società	Addetti (a)	Fatturato (milioni euro)
1	Arcadis	876	260	1	Jacobs	n.d.	29 (b)	1	CH2M	n.d.	2340
2	Mott MacDonald	869	200	2	Intertecno/Artelia	50	25	2	Aecom Tehnology Group	n.d.	2030
3	Mace	814	270	3	DBA Group	n.d.	24 (b)	3	Bechtel	n.d.	1190
4	Turner & Townsend	755	210	4	Manens Tifs ©	250	20	4	Jacobs	n.d.	1070
5	Aecom	714	200	5	J & A Consultants	35	5	5	Parsons Brickenhoff	2500	840
6	Atkins	410	120	6	Arcadis	32	3,7	6	Cbre	n.d.	512
7	Capita Property and Infrastructure	225	70	7	Bear Project Management	15	0,5	7	Jll	1200	455
8	Faithful & Gould	177	55	8	Tekne	10	0,5	8	Hill International	n.d.	410
9	Gardiner & Theobald	151	37	9	Lend Lease	n.d.	n.d.	9	Arcadis	1190	320
10	Arup Group	105	25	10	Lombardini 22	n.d.	n.d.	10	Leidos	n.d.	360
Francia				Germania			Spagna				
1	Egis			1	Cbre			1	Lend Lease		
2	Artelia			2	Drees & Sommer			2	Mace		
3	Planitec - groupe Setec			3	M+W Group			3	Aecom		
4	Snc-Lavalin			4	Ece Projektmanagement			4	Arup		
5	Ingerop			5	Ingenieurbüro Dipl			5	Moro Ojeda y Asociados		
6	Bérim			6	Zeppelin Rental			6	Idom		
7	Jacobs			7	P.arc			7	Axxo		
8	Arcadis			8	Ivg Immobilien			8	Tasinsa		
9	Jll			9	Otte Projektmanagement			9	Tècnics G3		
10	Cbre			10	Cbm Projektmanagement			10	Actio Project Management		

(a) stima

(b) fatturato 2014

(c) La società è italiana ma la maggior parte dei progetti è situata in Arabia Saudita

(d) Negli Stati Uniti la classifica riguarda l'attività classificate come "Program Management"

Il **BIM** (Building Information Modeling) è la piattaforma di progettazione digitale che consente di condividere i dati tra tutti gli attori del processo, anticipando gli effetti del progetto in cantiere e riducendo gli imprevisti, con conseguente riduzione dei tempi di costruzione e abbassamento dei costi. Alla base del successo del Bim c'è un rapporto di collaborazione tra i protagonisti del processo produttivo, che può aiutare a individuare e correggere gli errori, modellare il progetto, gestire tempi e costi, pianificare la vita e la manutenzione del prodotto finale.

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

L'introduzione del Bim rappresenta uno degli aspetti di maggiore visibilità nel processo di trasformazione dell'industria delle costruzioni globale verso un sistema di informazione digitale che avrà un enorme impatto sull'intero settore. In una fase di mercato in cui il volume di produzione è decisamente inferiore del passato, gli strumenti tradizionali non sono più sufficienti ed è necessario un forte rinnovamento dei processi e dei prodotti.

Nato nel Regno Unito, il Bim è ormai diffuso da anni negli Stati Uniti (dove viene utilizzato anche dall'esercito e dall'Amministrazione Pubblica) e nelle Nazioni del nord Europa e, più recentemente, si sta diffondendo negli altri principali Paesi europei, soprattutto Germania.

Nonostante i recenti progressi l'Italia è in forte ritardo in questo processo, così come in generale nel livello di informatizzazione dei sistemi di monitoraggio della performance dei progetti complessi. Tuttavia, il tema sta assumendo enorme rilevanza anche nel nostro Paese, in seguito al varo da parte del Governo all'inizio di marzo 2016 del nuovo codice appalti che apre la strada alla progressiva introduzione del Bim.

In Italia a partire da metà aprile 2016 le stazioni appaltanti pubbliche possono richiedere l'uso del Bim per le nuove opere e per i servizi sopra la soglia comunitaria (209mila euro per la progettazione e 5,2 milioni per i lavori).

L'Italia, però, è indietro nel settore privato, non avendo recepito la direttiva comunitaria del 2014, a differenza di altri Paesi europei. Sebbene la sensibilità verso il tema stia crescendo e alcuni attori siano già organizzati, manca una visione strategica e di sistema, anche a causa dell'incoerenza di molte iniziative, dell'assenza della pubblica amministrazione e della scarsa propensione alla collaborazione tra le parti coinvolte.

Nel Regno Unito l'utilizzo del Bim è obbligatorio per gli appalti pubblici, ma viene utilizzato anche nella larga maggioranza dei progetti privati, con una crescita del 45 per cento negli ultimi tre anni e del quattrocento per cento negli

ultimi cinque. Le opere finanziate con capitali pubblici devono obbligatoriamente prevedere l'utilizzo del modello anche in diversi Stati dell'Europa del nord, come Olanda, Danimarca, Finlandia e Norvegia.

In Asia il mercato ha già raggiunto un buon livello di diffusione a Singapore, dove la metà dei progetti ne prevede l'utilizzo, e Hong Kong, dove è obbligatorio per tutti i progetti pubblici dal 2014, mentre è ancora in fase iniziale in Giappone e Cina.

Entro il 2016 tutti i progetti di valore superiore a cinque milioni di sterline nel Regno Unito dovranno obbligatoriamente utilizzare il modello Bim e, per ottenere tale scopo, due anni fa è stato creato un gruppo di lavoro, il Bim Task Group, che riunisce le competenze di privati, settore pubblico, istituzioni e università con la finalità di aiutare il Governo a sostenere e rispettare gli obiettivi prefissati.

Il gruppo di lavoro ha anche il compito di assistere l'Unione Europea nel processo di applicazione del modello. Iniziative analoghe riguardano altri Paesi, come la Corea del Sud che, a partire dal 2016, ha introdotto l'obbligo di utilizzare il Bim per i progetti superiori a 32 milioni di euro, e la Francia, dove entro il 2017 l'obbligo riguarderà tutti i progetti pubblici.

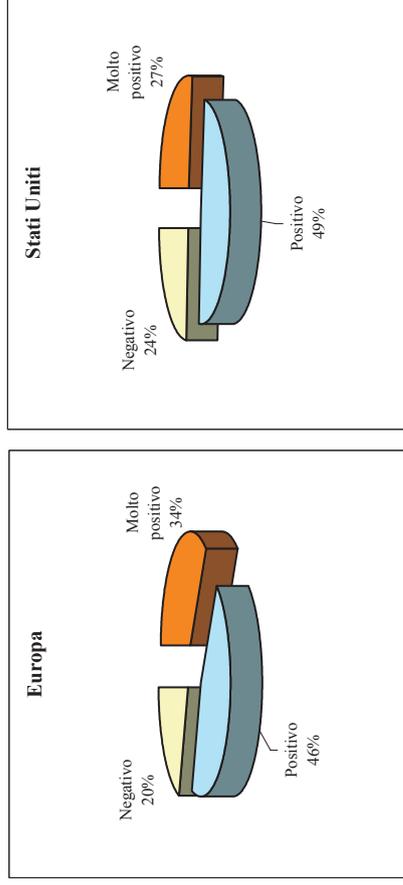
Nei Paesi in cui ha già raggiunto un buon livello di diffusione si calcola che la tecnologia Bim abbia comportato un risparmio medio del quindici per cento sui costi dei progetti. Da un recente sondaggio effettuato da McGraw Hill Construction tra mille società che utilizzano regolarmente il Bim, emerge la convinzione che questo sia in grado di contribuire all'aumento del ritorno sull'investimento.

Solo il venti per cento delle società giudica l'impatto negativo, a causa soprattutto dei tempi necessari per ammortizzare i costi iniziali, legati anche alla formazione. Più prudenti gli operatori americani.

Il Bim viene utilizzato soprattutto per la realizzazione di progetti di uffici, immobili commerciali e ricettivi, ma è in aumento anche per le residenze collettive. Nel Regno Unito e negli Stati Uniti il modello è diffuso anche per la progettazione e realizzazione di opere pubbliche e di immobili sanitari ed educativi.

Tra gli effetti positivi citati dalle società che utilizzano regolarmente il modello, oltre ai vantaggi economici derivanti da riduzione dei costi e dei tempi di realizzazione e aumento del fatturato, ci sono la possibilità di incrementare la varietà dell'offerta, una maggiore percentuale di contratti che vengono rinnovati alla scadenza e una diminuzione di errori e omissioni documentali.

**Tavola 36**  
**Percezione dell'impatto del BIM sul R.O.I. delle società di Project Management**  
 (% delle risposte, 2015)



**Legenda:**

Molto positivo = >25%; moderatamente positivo = <25%; negativo = diminuzione o nessuna variazione

Fonte: sondaggio tra 1.000 società, McGraw Hill Construction

**Tavola 37**  
**Suddivisione dell'utilizzo del BIM in base al settore**  
 (% progetti, 2015)

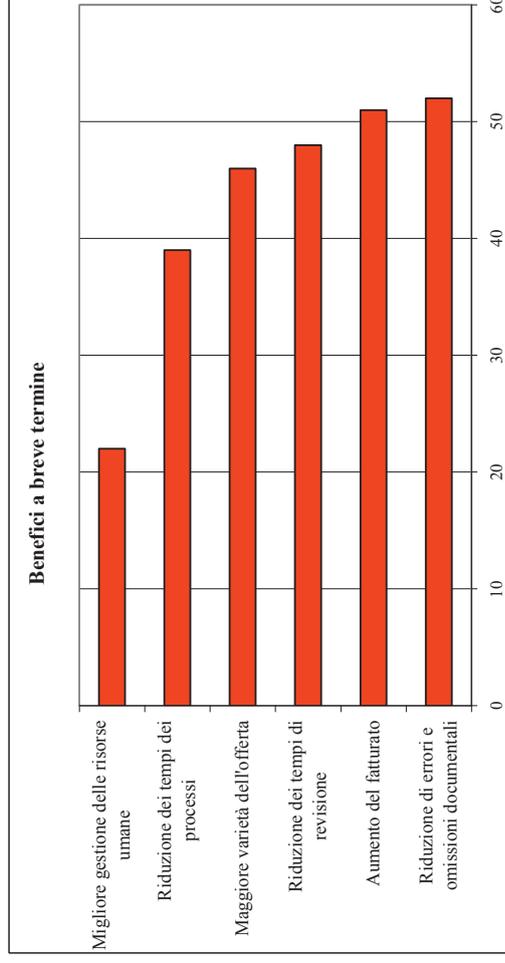
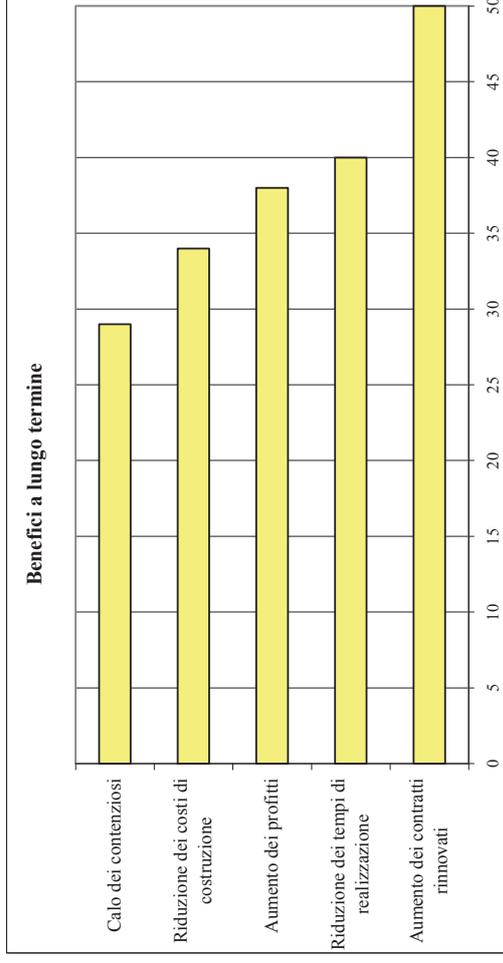
Settore	Regno Unito	Francia	Germania	Stati Uniti
Terziario (uffici, retail, alberghiero)	69	68	59	66
Residenziale (condomini)	33	35	44	18
Residenziale (case individuali)	17	19	22	1
Industriale	26	23	19	35
Opere pubbliche (ambasciate, centri sportivi, centri congressi)	54	10	22	68
Istituzionale (sanità, educazione)	61	32	31	77
Infrastrutture	33	19	16	14

**Legenda:**

> 50%    25 - 50%    11- 24 %    1 - 10%

Fonte: Smart Market Report, 2016

**Tavola 38**  
**Benefici derivanti dall'utilizzo del BIM in Europa**  
 (% delle risposte, 2015)



Fonte: Sondaggio tra 620 società in Germania, Francia e Regno Unito, McGraw Hill Construction

## 5.5 Agency

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

I clienti non sono più disposti a pagare una provvigione a fronte di un servizio che viene percepito come una semplice "informazione" immobiliare, reperibile on line, ma richiedono un numero crescente di servizi aggiuntivi.

L'agente immobiliare tradizionale, dunque, si è gradualmente trasformato in consulente immobiliare, il cui ruolo competitivo si gioca sulla capacità di offrire un vasto numero di servizi tecnici, finanziari e assicurativi connessi alla filiera.

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

In Italia le potenzialità del settore di Agency sono elevate visto che il livello di penetrazione è inferiore rispetto alla maggior parte delle Nazioni concorrenti. In Italia e in Germania solo la metà delle transazioni passa attraverso un agente immobiliare, sia nel comparto residenziale che non residenziale. In Francia la percentuale è cresciuta negli ultimi anni nel settore abitativo, assestandosi sul 68 per cento, mentre il livello di penetrazione è superiore al novanta per cento negli altri settori.

Nel residenziale la Spagna evidenzia la percentuale più elevata di scambi tra privati, mentre nel non residenziale emerge una maggiore omogeneità rispetto agli altri Paesi. Infine, il mercato è maggiormente strutturato nel Regno Unito e negli Stati Uniti, dove la quasi totalità delle transazioni viene gestita dalle società operative, a vario titolo, nel settore dell'intermediazione immobiliare.

La presenza di percentuali simili in diversi Paesi indica che l'organizzazione del sistema degli scambi segue regole comuni, con una tendenza verso una sempre maggiore professionalizzazione del settore.

L'impatto di Internet ha modificato le esigenze della domanda, ma non ha inciso negativamente sull'attività di intermediazione. Infatti negli Stati Uniti, dove i portali attirano 67 milioni di visitatori ogni mese, quasi la metà degli acquirenti trova il proprio immobile su Internet, ma poi quasi sempre conclude l'affare con un'agenzia immobiliare.

**Tavola 39**

**Livello di penetrazione delle agenzie immobiliari in Europa e negli Stati Uniti**  
(% di transazioni gestite da società di intermediazione, 2015)

Paese	Residenziale	Non residenziale
Francia	68	90
Germania	53	48
Italia	51	50
Regno Unito	88	95
Spagna	45	49
<b>Media</b>	<b>61,0</b>	<b>66,4</b>
Stati Uniti	92	98

Fonte: Aegi, Fimaa, Fnaim, Ivd, Naea, Nar

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

Secondo gli studi più accreditati, in Italia si contano circa 36.200 agenzie immobiliari, in seguito alla chiusura di circa settemila agenzie nel 2014. Fatta eccezione per la Spagna, l'Italia guida la classifica europea quanto a numero di agenzie, ma ospita le società di dimensioni minori, con una media di 1,7 addetti per società, contro 2,5 in Germania e 2,7 in Francia e Regno Unito. Il dato è giustificato dalla maggiore frammentazione del settore nel nostro Paese, ancora dominato da un numero estremamente elevato di liberi professionisti che, in alcuni casi, hanno mantenuto l'iscrizione a ruolo, ma non esercitano più l'attività. Si sottolinea anche la minore presenza di organizzazioni complesse e articolate.

Ancora meno trasparente il mercato spagnolo che, in seguito alla liberalizzazione avvenuta nel 2000, rimane l'unico in cui non è previsto alcun requisito per diventare agente immobiliare. Qualunque persona fisica, purché maggiorenne e dotata di un telefono, può svolgere attività di intermediazione immobiliare, anche senza un ufficio di appoggio. Questo comporta una scarsa trasparenza e una forte frammentazione del mercato, con il numero più alto in Europa di agenzie immobiliari, e la dimensione media più bassa, con poco più di un addetto per società.

L'Italia guida la classifica quanto a numero di operatori rispetto alla popolazione. Il rapporto è elevato anche nei Paesi anglosassoni, dove però è giustificato dalla maggiore propensione a ricorrere a servizi professionali di interme-

diazione immobiliare. In Germania, che presenta un tasso di penetrazione analogo a quello italiano, il numero di agenzie è decisamente più basso sia in termini assoluti che in rapporto alla popolazione, indice di un maggiore livello di efficienza.

È in aumento la percentuale di agenzie on-line, con previsioni di rapida crescita nei prossimi anni. Non sono disponibili proiezioni attendibili per gli altri Paesi, ma un recente studio realizzato da un'agenzia governativa britannica indica che nel Regno Unito entro il 2020 le agenzie on-line dovrebbero rappresentare il cinquanta per cento del mercato, contro l'attuale dieci per cento.

**Tavola 40**  
Agenzie immobiliari operative in Europa e negli Stati Uniti

Paese	Numero agenzie	Numero occupati	Numero agenti/ milione di abitanti	Numero medio addetti/agenzia
Francia	20.000	53.500	830	2,7
Germania	13.600	33.800	415	2,5
Italia	36.200	61.000	980	1,7
Regno Unito	22.500	61.700	953	2,7
Spagna	46.000	48.800	945	1,1
<b>Media</b>	<b>27.660</b>	<b>51.760</b>	<b>825</b>	<b>2,1</b>
Stati Uniti	86.100	241.000	748	2,8

Fonte: Fimaa, Fnaim, Ivd, Naea, Nar, Unioncamere

Nel Regno Unito il franchising è poco diffuso, con una quota intorno al sette per cento, e il mercato è composto per il 58 per cento da agenzie indipendenti e per il 35 per cento da sussidiarie di primarie società immobiliari, che spesso sono controllate da istituti finanziari. La quota di agenzie controllate da organismi finanziari è consistente anche in Germania. Il mercato che registra il massimo sviluppo del franchising è la Francia, dove operano 56 reti, di cui alcune di dimensioni molto ampie, tanto che tra i quindici gruppi di franchising più importanti a livello mondiale tre sono francesi. Negli Stati Uniti, infine, il mercato è suddiviso tra il 79 per cento di società o liberi professionisti indipendenti e il diciotto per cento in franchising, in costante aumento. Il restante tre per cento è composto da sussidiarie di società più importanti.

I principali gruppi di franchising hanno portato avanti una politica di espansione in un numero sempre più vasto di territori. Le società leader statunitensi si differenziano da quelle europee in quanto dispongono di reti composte da migliaia di agenzie in tutto il mondo, con un numero di addetti decisamente superiore alla media. Si calcolano circa venti addetti nelle società americane, contro cinque in quelle europee. I due gruppi globali più importanti sono Cen-

tury 21 e Re/Max, i quali controllano circa settemila punti vendita in più di settanta Paesi.

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

Fino a poco tempo fa la maggior parte delle agenzie francesi operava su base locale, ma le nuove esigenze del mercato inducono molte organizzazioni a estendere la propria attività a livello, almeno, nazionale. Il mercato francese, tuttavia, continua a essere orientato verso un elevato grado di specializzazione geografica.

L'industria del franchising è fortemente sviluppata anche in Italia, visto che anche il nostro Paese conta tre gruppi tra i primi quindici nel mondo. Tecnocasa, in particolare, si colloca al nono posto a livello globale ed è la prima società europea, con oltre 2.500 punti vendita suddivisi tra nove Paesi.

In Spagna, il franchising è poco diffuso a causa dell'impatto della recessione economica, che ha causato il fallimento di molte società e la perdita di oltre quindicimila posti di lavoro. Nel 2006 operavano 59 reti con oltre 4.500 uffici, mentre oggi ne sono rimaste 17 con meno di duemila uffici totali. Tuttavia, il settore è in fase di ripresa, grazie al miglioramento dello scenario economico e immobiliare. Le società leader locali e internazionali stanno portando avanti piani di espansione nel Paese.

**Tavola 41**  
La suddivisione delle agenzie immobiliari in Europa e negli Stati Uniti  
(% sul numero totale di agenzie)

Paese	Indipendenti	Appartenenti a gruppi di franchising	Sussidiarie di società/istituti finanziari
Francia	70	25	5
Germania	45	13	42
Italia	86	11	3
Regno Unito	58	7	35
Spagna	93	4	3
<b>Media</b>	<b>70,4</b>	<b>12</b>	<b>17,6</b>
Stati Uniti	79	18	3

Fonte: Fnaim, Ivd, Naea, Nar, Unioncamere

Tavola 42

## I quindici gruppi leader di franchising immobiliare a livello mondiale

Società	Sede	Numero Paesi	Numero addetti	Numero agenzie	Numero medio addetti/agenzia
1 Century 21	Stati Uniti	73	130.000	7.000	18,6
2 Re/Max	Stati Uniti	90	89.360	6.800	13,1
3 Keller Williams Realty	Stati Uniti	53	112.000	4.050	27,7
4 Coldwell Banker	Stati Uniti	51	84.792	3.396	25,0
5 Era Real Estate	Stati Uniti	51	38.700	2.956	13,1
6 Tecnocasa	Italia	9	10.000	2.500	4,0
7 Orpi	Francia	1	6.100	1.200	5,1
8 Berkshire Hathaway	Stati Uniti	1	25.668	1.052	24,4
9 Optimhome	Francia	1	4.348	906	4,8
10 Tree Real Estate (Gabetti)*	Italia	2	6.000	900	6,7
11 Frimm**	Italia	1	3.200	800	4,0
12 Laforet Immobilier	Francia	1	3.000	700	4,3
13 Engel & Volkers	Germania	37	7.000	700	10,0
14 Sotheby's International Realty	Stati Uniti	45	12.000	600	20,0
15 Foncia	Francia	1	2.050	480	4,3

\* Tree Real Estate fa parte del gruppo Gabetti Property Services ed è composto da Gabetti Franchising, Professione Casa e Grimaldi

\*\* Il dato riguarda solo la rete di franchising (il gruppo conta complessivamente circa 2.000 agenzie per un totale di 8.000 addetti)

Fonte: dati di bilancio, interviste dirette

Tavola 43

## I dieci gruppi leader di franchising immobiliare in Europa e negli Stati Uniti

Francia			Germania		
	Addetti	Agenzie	Addetti	Agenzie	
1 Orpi	6.100	1.200	3.812	341	
2 Optimhome	4.348	906	2.353	218	
3 Century 21	5.500	807	1.134	180	
4 Laforet Immobilier	3.000	700	803	152	
5 Foncia	2.050	480	596	127	
6 Guy Hoguet	1.750	450	500	80	
7 Arthurimmo	1.280	400	283	70	
8 Era Immobilier	2.096	380	500	46	
9 Propriété privée	761	281	315	31	
10 L'Adresse	1.550	250	225	21	
<b>Totale</b>	<b>28.435</b>	<b>5.854</b>	<b>10.521</b>	<b>1.266</b>	
Italia			Regno Unito		
	Addetti	Agenzie	Addetti	Agenzie	
1 Tecnocasa	7.900	1.988	3.200	305	
2 Frimm	3.200	800	2.000	172	
3 Gabetti Franchising	3.700	540	1.800	163	
4 Solo affitti	1.000	300	1.100	93	
5 Tempo casa	n.d.	239	670	62	
6 Re/Max	1.325	209	800	49	
7 Toscano	820	202	611	47	
8 Professione casa	1.300	200	500	32	
9 Grimaldi	1.000	160	300	25	
10 Gruppo Fondocasa	300	90	185	18	
<b>Totale</b>	<b>20.545</b>	<b>4.728</b>	<b>11.166</b>	<b>966</b>	
Spagna			Stati Uniti		
	Addetti	Agenzie	Addetti	Agenzie	
1 MC Inmobiliaria	1.225	391	57.105	3.452	
2 Tecnocasa	1.700	389	76.050	3.047	
3 Compror casa	965	250	53.280	2.231	
4 Alfa Inmobiliaria	370	108	25.668	1.052	
5 Century 21	710	92	18.500	676	
6 Remax	960	90	13.183	528	
7 Look & Find	460	85	10.597	484	
8 Don Piso	195	82	23.000	458	
9 RH Properties	268	80	4.250	450	
10 Engel & Volkers	200	60	6.509	397	
<b>Totale</b>	<b>7.053</b>	<b>1.627</b>	<b>288.142</b>	<b>12.775</b>	

Fonte: Us Census, Realtor Magazine's, Immobilien Manager, interviste dirette

È in crescita l'importanza del filone legato ai frazionamenti e ai nuovi sviluppi immobiliari, nell'ambito del quale anche in Italia si affermano realtà in grado di studiare prodotti adeguati a rispondere alle esigenze dei clienti privati e, soprattutto, istituzionali, come Sigest o Gabetti Agency.

A livello corporate, la maggior parte dell'attività di Agency viene svolta dai grandi gruppi globali, che possono contare sulla presenza di un elevato numero di collaboratori in tutto il mondo. Non sono disponibili dati precisi, ma in generale l'attività di Agency rappresenta una quota compresa tra il 15 e il 60 per cento del fatturato consolidato.

Nel 2015 i dieci maggiori player hanno gestito transazioni per un valore complessivo di oltre mille miliardi di dollari, di cui il 69 per cento negli Stati Uniti.

Fatta eccezione per Colliers, che ha una distribuzione più omogenea tra le diverse aree geografiche, i principali gruppi globali concentrano una quota compresa tra la metà e il novanta per cento del volume di transazioni negli Stati Uniti. La dominanza del mercato americano è confermata dalla presenza tra i primi dieci gruppi di due società che operano esclusivamente in America, Hff e Marcus & Millichap.

Cbre si conferma il gruppo leader nel settore dell'Agency, avendo concentrato quasi un quarto del totale delle prime dieci società, seguita da Jll e Cushman & Wakefield (in seguito alla fusione con Dtz), che concentrano maggiori risorse in altri comparti, come il Property Management e l'Advisory.

**Tavola 44**  
Classifica dei primi dieci gruppi internazionali per attività di Agency nel comparto corporate (dati 2015)

Gruppo	Volume transazioni globale (miliardi dollari)	Transazioni in Usa (%)
1 Cbre	285	62
2 Jll	190	49
3 Cushman & Wakefield	164	54
4 Knight Frank	103	80
5 Eastdill Secured	92	90
6 Colliers	84	31
7 Hff	71	100
8 Savills	65	59
9 Icoreglobal	62	65
10 Marcus & Millichap	38	100
<b>Totale</b>	<b>1.154</b>	<b>69</b>

Fonte: bilanci consolidati e interviste dirette

## 5.6 Advisory e Valuation

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

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

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

Il crescente peso competitivo è anche attribuibile alle numerose operazioni di fusioni e acquisizioni finalizzate a reperire nuove risorse e competenze specialistiche. Il processo di consolidamento ha portato alla leadership di Cushman & Wakefield, in seguito alla fusione con Dtz, seguito da Cbre e Jll. Le tre società insieme concentrano oltre la metà del fatturato delle prime dieci società mondiali. Significativo anche l'assorbimento da parte di Duff & Phelps, che in Italia opera come Reag, della società American Appraisal Associates, evento che ha permesso l'inserimento nell'organico del gruppo di novecento addetti, di cui quattrocento in Europa.

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

I servizi di Advisory e Valuation rappresentano circa il 12,2 per cento del giro d'affari dei gruppi internazionali più importanti, con variazioni notevoli tra le diverse società a seconda del grado di specializzazione in alcuni settori e dei criteri seguiti per la suddivisione del fatturato.

L'attività prevalente è concentrata negli Stati Uniti. Il fatturato delle prime dieci società mondiali, infatti, è concentrato per il 53 per cento negli Stati Uniti, seguiti dal 15 per

cento del Regno Unito; Francia e Germania rappresentano rispettivamente il sei e cinque per cento. A livello europeo, Italia e Spagna costituiscono ancora mercati marginali, in quanto il settore della consulenza ha iniziato a svilupparsi in ritardo ed è frenato da perduranti problematiche strutturali. Ciò significa, però, che le potenzialità di sviluppo sono enormi.

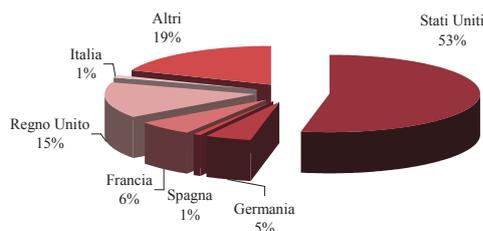
**Tavola 45**  
I dieci gruppi leader di Advisory a livello mondiale

Società	Fatturato (milioni dollari)	% fatturato totale
1 Cushman & Wakefield	644	11,3
2 Cbre	520	6,1
3 Jll	504	9,7
4 Knight Frank *	370	11,3
5 Savills	327	17,9
6 Icore Global	321	17,6
7 Colliers	229	13,4
8 Duff & Phelps**	150	90,0
9 Ten Worldwide	42	7,5
10 Bnp Paribas	40	5,3
<b>Totale</b>	<b>3.147</b>	<b>10,2***</b>

\* Il dato comprende il fatturato di Knight Frank e della filiale americana Grubb Ellis Knight Frank  
\*\* Stima dell'attività di advisory e valuation limitatamente al real estate, che rappresenta circa il 18% del totale  
\*\*\* La media esclude Duff & Phelps, che fa solo attività di advisory e valuation, a parte una percentuale modesta di servizi tecnici in Europa.

Fonte: bilanci delle società e interviste dirette

**Tavola 46**  
Suddivisione del fatturato per Paese delle prime dieci società di Advisory a livello mondiale



Fonte: bilanci e interviste dirette

Nel settore delle valutazioni, la differenza fondamentale tra Stati Uniti ed Europa è costituita dalla maggiore strutturazione e trasparenza del settore americano. I valutatori fanno parte di una categoria professionale ben definita, che conta 76.800 valutatori, specializzati per il 57 per cento nel settore commerciale e 43 per cento residenziale, con rigidi requisiti e criteri di accesso.

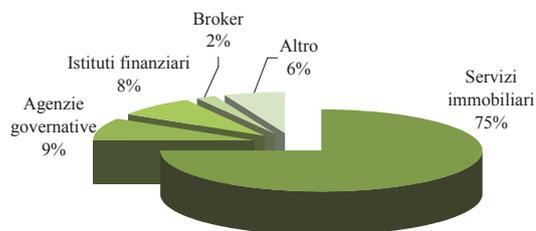
Negli Stati Uniti solo il 37 per cento dei valutatori è libero professionista, contro il 63 per cento inserito nell'ambito di una struttura più o meno complessa. In particolare, tre quarti del volume di valutazioni è gestito dalle società di servizi

immobiliari, mentre la quota restante è suddivisa tra agenzie governative, istituzioni finanziarie e società di intermediazione immobiliare.

In Europa, invece, non ci sono rilevazioni di settore perché è ancora dominato da un vasto numero di operatori individuali, difficili da classificare. Regno Unito e Germania hanno compiuto diversi passi avanti, mentre Francia, Spagna e Italia presentano ancora numerosi elementi di confusione. In particolare, in Italia il livello qualitativo e gli standard metodologici sono carenti, perché molti professionisti (geometri, ingegneri, architetti, periti) esercitano la professione di valutatore immobiliare come attività secondaria, senza una particolare specializzazione.

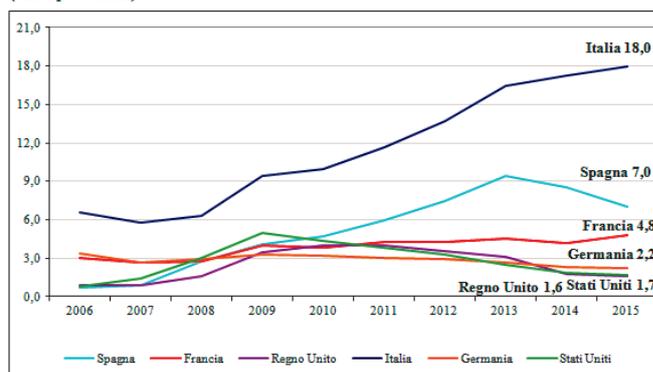
Tra i settori con maggiore potenzialità si inserisce quello della valutazione del credito, e più precisamente degli Npl. Il valore in Italia è triplicato dall'inizio della recessione, raggiungendo 350 miliardi di euro, pari al 18 per cento del valore complessivo dei mutui, contro percentuali decisamente inferiori negli altri Paesi europei e negli Stati Uniti. È in aumento la cessione di tali crediti a fondi specializzati in grado di valorizzarli, anche per la carenza di professionalità all'intero delle banche italiane. Secondo un recente studio di Deloitte, nei prossimi due anni le banche italiane venderanno da dieci a sedici miliardi di euro di sofferenze, aprendo opportunità interessanti per il settore dei servizi immobiliari.

**Tavola 47**  
Suddivisione dell'attività valutativa negli Stati Uniti (valori percentuali sul volume totale di valutazioni)



Fonte: Appraisal Institute

**Tavola 48**  
Peso degli NPL sui mutui totali in Europa e negli Stati Uniti (valori percentuali)



Fonte: World Bank

## 5. CONCLUSIONI

L'importanza della valorizzazione in tutte le fasi di vita di un patrimonio comporta la trasformazione della gestione immobiliare, che coinvolge nuovi attori e richiede un grado sempre più elevato di competenze e specializzazione. La necessità degli investitori istituzionali di concentrarsi sul core business dell'investment/disinvestment e contenere i costi operativi della gestione porta alla tendenza verso l'esternalizzazione dei servizi no-core, con il fine ultimo di perseguire un livello più elevato di produttività, flessibilità ed efficienza e di creare valore aggiunto.

In questo contesto, la professionalizzazione dei servizi immobiliari rappresenta un processo inevitabile, che in alcuni Paesi ha già raggiunto un elevato livello di sviluppo, mentre in altri è destinato a crescere più rapidamente nei prossimi anni.

La crescente complessità del contesto di riferimento comporta una sempre maggiore integrazione tra i diversi servizi che devono interpretare tutte le funzioni del ciclo immobiliare, integrandole in modo orizzontale, con un legame sempre più stretto tra attività strategiche e operative.

Il nuovo quadro competitivo è dominato dalle grandi società internazionali, le quali concentrano crescenti quote di mercato e offrono un vasto numero di servizi che spesso coprono l'intero ciclo di gestione e valorizzazione di un patrimonio immobiliare. D'altra parte si conferma il dinamismo delle società più piccole, che hanno una profonda conoscenza dei mercati locali e, dunque, una forte specializzazione tipologica o geografica. La tendenza generalizzata è verso la creazione di un alto numero di servizi su misura, comportando alleanze sempre più frequenti tra gruppi leader e società locali.

In un contesto caratterizzato dal dominio dei Paesi anglosassoni in termini di dimensioni e innovazione dei mercati, l'Italia si rivela complessivamente competitiva sotto alcuni aspetti, come la quantità della forza lavoro, mentre è indietro nel processo di esternalizzazione e consolidamento. Le società italiane hanno un buon livello di integrazione per singoli elementi di attività, ma non ci sono ancora strutture in grado di coprire tutta la filiera.

Anche nel nostro Paese le maggiori società sono uscite dalla dimensione captive, ma la percentuale di patrimoni gestiti per conto terzi è nettamente inferiore rispetto alle Nazioni concorrenti. Mentre i comparti dell'Asset Management e del Property Management nel settore commerciale sono complessivamente adeguati, è carente la gestione residenziale, nell'ambito della quale l'Italia è il fanalino di coda dell'Europa, inferiore anche alla Spagna.

Il Facility Management è un comparto maggiormente strutturato nella maggior parte dei Paesi. L'Italia è allineata con le Nazioni concorrenti per quanto riguarda il volume complessivo di attività, ma le società operative italiane sono più

piccole e anche le filiali dei gruppi internazionali hanno dimensioni ridotte rispetto a quelle operative in altri Paesi. Il sottodimensionamento delle strutture incide negativamente sulla varietà, qualità e innovazione dei servizi offerti.

Il settore del Project Management è scarsamente strutturato, con un elevato numero di società eterogenee difficili da classificare, ma la situazione degli altri Paesi europei non è migliore. Solo i mercati inglese e americano evidenziano dimensioni più importanti, maggiore visibilità e innovazione di prodotto.

Infine, il nostro Paese è carente nel settore di Advisory e Valuation sia sotto il profilo dimensionale che nel processo di adeguamento degli standard metodologici e di professionalizzazione degli operatori.

Le dimensioni medie delle società italiane sono decisamente inferiori rispetto ai Paesi anglosassoni, mentre si allontanano di poco da Francia e Germania, in quanto nell'Europa continentale l'industria è ancora frammentata e dominata da piccoli operatori locali e liberi professionisti. Invece, il gap dell'Italia rispetto a tutti i Paesi più importanti riguarda l'efficienza del sistema, misurabile nel fatturato per addetto, che è la metà di quello francese o tedesco, e ancora più lontano da Regno Unito e Stati Uniti.

Le dimensioni ridotte delle società italiane è confermata dal minore livello di penetrazione nel nostro Paese da parte dei grandi gruppi europei e globali, frenati dagli ostacoli burocratici e dai tempi necessari per portare a termine progetti e investimenti.

La capacità delle società italiane di correggere le carenze, anche attraverso l'analisi delle best practice internazionali, cogliendo le enormi opportunità derivanti da un mercato in rapida trasformazione, determinerà il peso che nei prossimi anni il nostro Paese avrà nello scenario competitivo europeo. Come diceva Winston Churchill "non sempre cambiare equivale a migliorare, ma per migliorare bisogna cambiare".



**I SERVIZI IMMOBILIARI IN EUROPA E NEGLI STATI UNITI**  
**Secondo Rapporto**

---

La ricerca è stata realizzata da Paola Gianasso.  
Hanno collaborato Giulio Breglia e Massimo Tiano.

SCENARI IMMOBILIARI è un marchio registrato. Tutti i diritti riservati

Sedi: Viale Liegi, 14 - 00198 Roma  
Tel. 06/8558802 - Fax 06/84241536  
Via G. Bertini, 3/A - 20154 Milano  
Tel. 02/33100705 - Fax 02/33103099  
Galleria Passarella, 1 - 20122 Milano  
Tel. 02/36564523 - Fax 02/36564791

E-mail: [milano@scenari-immobiliari.it](mailto:milano@scenari-immobiliari.it)  
[roma@scenari-immobiliari.it](mailto:roma@scenari-immobiliari.it)

Web-Site: [www.scenari-immobiliari.eu](http://www.scenari-immobiliari.eu)  
[www.forumscenari.it](http://www.forumscenari.it)  
[www.real-value.it](http://www.real-value.it)

*Ricerca edita nel mese di maggio 2016*



