Le competenze gestionali elemento strategico nella fase decisionale della valorizzazione immobiliare

Alberto Fecchio, eFM
Ernesto Casara, eFM

fecchio.alberto@efmnet.com
casara.ernesto@efmnet.com

Abstract. Il progetto immobiliare funziona se parte di un progetto più ampio che riguarda le esigenze della società in un determinato luogo. Per sapere in cosa investire e con quali rischi/rendimenti è necessario conoscere, oltre ai costi di costruzione, il conto economico dell'immobile nel tempo.

Non vi può essere una corretta valutazione immobiliare se a monte non vi sono profonde conoscenze dei cicli immobiliari, di finanza, di statistica, di psicologia degli investitori (scienza o knowledge) ed esperienza di anni, che consenta di acquisire sensibilità anche nei confronti di possibili eventi imprevedibili. La gestione dinamica immobiliare è lo strumento per incrementare il reddito periodico, incrementare il capital gain, migliorare la liquidità, ridurre il rischio. Il gestore immobiliare, composto da un team con competenze integrate, con esperienza di gestione diretta sul campo, con conoscenza delle logiche imprenditoriali, con capacità di radicamento sul territorio, in grado di condividere il rischio d'impresa, a conoscenza delle procedure e delle complessità della PA, è in grado di supportare l'operatore immobiliare nella procedura di valorizzazione.

L'evoluzione del processo decisionale deve seguire il trend che dal 2009 ha visto il superamento dei progetti di riqualificazione rispetto ai progetti di nuova costruzione, con maggiori costi e complessità, ma maggiormente sostenibili dal punto di vista ambientale e della razionalizzazione degli spazi. I processi di riqualificazione potranno essere inquadrati all'interno di progetti articolati di sviluppo territoriale, con garanzie di trasparenza dei processi e dei tempi amministrativi tali da poter attrarre fondi internazionali, impediti nell'operare a causa della grande incertezza della gestione del processo amministrativo in Italia.

Parole chiave: Gestione Immobiliare, Gestione Patrimonio Edilizio, Business Plan, Processi di riqualificazione.

Premessa

«[...] the operating costs of a hospital consume an equivalent of the capital cost every 2 to 3 years and can continue to do so for 40 years or more. The operating costs of a school can consume the equivalent of its capital cost every 4 to 5 years and remain in service for a century»¹.

Managerial competences as a strategic element in the decision-making of Real Estate development

Abstract: A real estate plan works when is a part of a wider project which regards the society needs in a certain place. To know where to invest and the risk/performance profile, it is necessary to know the profit and loss profile of the building in the future, in addition to building costs.

A correct real estate valuation does not exist if upstream a deep knowledge of real estate, financial, statistical, investors' psychology (science or knowledge) cycles, as well as an experience of years do not exist, which allows to acquire sensibility even towards unpredictable events.

The dynamic real estate management is the necessary tool to increase the recurring revenue, the capital gain, to improve cash, decrease risks.

The real estate manager, consisting in a team with integrated skills, with "on field" experience, with business logical knowledge, with roots on territory,

Nel passato, le comparazioni tra alternative di investimento, sia a livello di 'concept' che di dettaglio, erano basate principalmente sui costi iniziali del capitale. Con la crescente pressione ad ottenere migliori risultati dagli asset, deve essere considerato che i costi correnti operativi e di manutenzione consumano grandi risorse nel corso della vita dell'esercizio dell'immobile. Il processo di Asset Management² vede tipicamente coinvolte tre funzioni principali: la proprietà, l'utilizzatore, il gestore. Sempre più nelle dinamiche del real estate queste figure si vanno distinguendo e specializzando.

Il processo che determina il complesso di tutti i costi associati con il bene o parti di questo, inclusi l'acquisizione, la costruzione/installazione, i servizi, le manutenzioni, le forniture e le attrezzature è il Life Cycle Costing³, centrale al processo dell'Asset Management.

La gestione è elemento strategico della valorizzazione perché il ruolo e le conoscenze del gestore immobiliare (quando sia un'entità unica che sorveglia, gestisce o integra la complessa e variegata realtà degli operatori specializzati nei diversi servizi, dalle manutenzioni, alle pulizie, alla sorveglianza etc.) è determinante per la definizione dei corretti valori del LCC da imputare nel Life Cycle Planning⁴ e nella Life Cycle Analysis⁵. Il gestore dell'immobile è infatti il soggetto che, lavorando sul territorio, è in possesso degli elementi conoscitivi di carattere pratico, economico e di processo per ogni specifica attività gestionale, che ha caratteristiche separate e distinte per ogni attività immobiliare e per destinazione d'uso dell'immobile, oltreché per sede territoriale e caratteristiche funzionali.

Le competenze necessarie per formulare il business plan, che comprenderà il LCC dell'immobile, sono in possesso del gestore

able to share the business risk, with knowledge of public administrations' procedures and complexity, is able to support the real estate investor in the development procedure.

The evolution of the decision process must follow the trend that since 2009 has seen the overcoming of redevelopment projects compared to new building projects, with higher costs and complexity, but more sustainable from the environmental and space rationalization point of view.

Redevelopment processes will be framed in complex territorial development projects, with guarantees of transparency of administrative processes and times, in order to attract international funds, that today are prevented to operate due to great uncertainty of the administrative process management in Italy.

Key words: Real Estate Management, Asset Management, Business Plan, Redevelopment processes.

Introduction «[...] the operating costs of a hospital consume an equivalent of the capital cost every 2 to 3 years and can continue to do so for 40 years or more. The operating costs of a school can consume the equivalent of its capital cost every 4 to 5 years and remain in service for a century.»¹

In the past, comparisons between investment alternatives, both in terms of 'concept' than of detail, were mainly based on initial capital costs. With the increasing pressure to achieve better results from assets, it has to be considered that the ongoing operating and maintenance costs consume high quantity of resources in the building life cycle.

The Asset Management² process involves three main functions/figures: Owner, User, Manager. These figures are more and more defining and specializing in the Real Estate Dynamics.

re immobiliare. La partecipazione del gestore alla stesura del business plan consente a chi ha l'onere dell'analisi strategica e della decisione di poter valutare correttamente le diverse opzioni alternative, riducendo i rischi dell'investimento.

Competenze gestionali e business plan

Conoscere l'incidenza dei costi di gestione sui costi di realizzazione serve per aiutare l'in-

vestitore o l'ente locale ad effettuare, su una base economica e finanziaria, la scelta della migliore destinazione d'uso e del modello funzionale dell'immobile o dell'area da riqualificare.

Le esigenze di spazi di una comunità o di un'azienda vengono confrontate con gli aspetti economici nel business plan immobiliare, che tipicamente comprende le seguenti fasi:

- Analisi della domanda - Indagini conoscitive
- Studi di fattibilità - Valutazione dei rischi (Tronconi, 2006).

Analisi della domanda

Le best practice internazionali fanno scaturire il processo decisionale dal basso, rilevando le esigenze principali dalle sedi territoriali, e adottano un sistema per la gestione delle esigenze e delle richieste («demand management»).

La comunità richiede progressivamente maggiori o migliori servizi collettivi per accrescere il livello della qualità della vita. Le risposte, ove esistenti, vengono erogate tramite il potenziamento dell'acquisto di beni e servizi: questa modalità risulta ad oggi economicamente non più sostenibile.

La domanda di spazi deve quindi essere gestita. Il demand management è una parte essenziale del processo di Asset Management e delle strategie di sviluppo. Il processo di demand

The Life Cycle Costing³ is the process determining all costs associated with the whole building or parts of it, including acquisition, construction/installation, services, maintenance, supplies and equipments; it is a central part of the Asset Management.

Management is a strategic element of building development, because role and knowledge of the Real Estate Manager (where it is a single entity supervising, managing or integrating the complex and varied reality of operators specializing in various services, from maintenance to cleaning and monitoring, etc.) are crucial in setting the correct values of the LCC to be charged in the Life Cycle Planning⁴ and Life Cycle Analysis⁵.

The Real Estate Manager is in fact the subject working in the area: he has practical, economical and managerial knowledge for each specific manage-

ment activity; his knowledge is separated and defined for each Real Estate activity and Building use, besides for territorial and functional characteristics. The Building Manager owns the necessary competences to formulate the Business Plan, including the Building LCC. The manager's participation in the business plan configuration allows those who have the burden of strategic analysis and decision to be able to properly evaluate the various alternative options, reducing investment risks.

Managerial competences and business plan

Knowing the impact of management costs on construction costs helps the investor or the local authority in the best choice in terms of use and functional model of the building or area to re-develop, basing on both economic and financial considerations.

management richiede innanzitutto che chi deve decidere abbia compreso le esigenze degli utilizzatori e i costi reali dell'erogazione del servizio, identificando la domanda come il bisogno di servizi, o come il bisogno di beni¹².

Anziché puntare su fornitori e prezzi, per realizzare risparmi le imprese internazionali cominciano a gestire la domanda. Le aziende hanno cominciato ad indirizzare i loro interventi allineando le richieste di acquisto alle esigenze interne ed eliminando i consumi superflui. Non a caso, nel 2007 la comunità scientifica europea, attraverso la norma UNI - EN 15221, ha individuato proprio in demand e supply i principali processi attraverso cui il facility management supporta le attività primarie dell'impresa.⁷

Se la gestione della domanda è la nuova frontiera per l'ottenimento di efficientamenti importanti, come quelli prodotti dalla razionalizzazione degli acquisti negli anni passati, gli elementi centrali da individuare subito sono i driver di costo.

«Il modo più significativo di ridurre i costi nel real estate è eliminare spazi. Qualsiasi riduzione negli impegni darà come risultato minori carichi di canoni (o ammortamenti degli immobili di proprietà), e minori costi operativi» (Pole, 2009).

Se gli spazi sono il driver principale per la riduzione dei costi, possiamo dire che la gestione della domanda di spazi rappresenta la nuova frontiera per l'ottenimento dei risparmi futuri nel real estate.

La pratica internazionale evidenzia che i benefici di un programma ben svolto di demand management riguardano sia la riduzione dei costi (meno 10-20%) (Office of Real Property, U.S. Services Administration, 1997) che l'incremento della produttività (più 10-20%) (At Kearney, 2003). Poiché il demand

The space needs of a community or a company are compared with the economic aspects in the real estate business plan, which typically includes the following steps⁶:

- Demand analysis - Cognitive survey
- Feasibility study - Risk assessment (Tronconi, 2006).

Demand analysis

International best practices lead to the decision-making process from below, taking over the main needs from regional offices, and adopt a system for managing both needs and requests («demand management»).

The community requires progressively more or better public services, in order to increase the level of life quality. The answers, if existing, are provided through the strengthening of the purchase of goods and services: this mode is nowadays economically

no more sustainable.

Therefore, the space demand needs to be managed. The demand management is an essential part of the Asset Management process and development strategies. The process of demand management first requires that decision makers understand the users' needs and the real costs of service delivery, identifying the demand as the need of services or goods⁷.

Rather than focusing on suppliers and prices, international companies begin to manage demand in order to make savings. Companies have begun to streamline their operations by aligning the purchase requests to the internal needs and eliminating unnecessary energy consumption. Not surprisingly, in 2007 the European Scientific Community, through the UNI - EN 15221, has identified in «demand» and «supply» exactly the

management agisce sulle fonti delle spese, i risultati finanziari possono iniziare a partire da tre mesi dall'avvio del progetto (At Kearney, 2003).

Circa il 10% del patrimonio immobiliare italiano è a destinazione d'uso terziaria⁸, la maggiore destinazione dopo la residenziale. Il patrimonio immobiliare delle grandi aziende italiane ha ampi margini di miglioramento a causa delle rilevanti inefficienze causate da una parte dalle caratteristiche funzionali degli immobili storici e dall'altra da politiche di gestione non coerenti con le evolute esigenze del mondo del lavoro e di produttività.

Le mutate esigenze degli spazi di lavoro si possono evincere dalla comparazione tra il panorama del mercato industriale e la sua evoluzione nel terziario avanzato dei knowledge workers, descritti da V. Ward (2000), dagli studi del M.I.T. (Stryker, 2009) e dalle ricerche di Johnson Controls (Puybaraud, 2007). Il paradigma proposto per il lavoro contemporaneo è: maggiori spazi comuni e meno spazi individuali. Gli spazi comuni 'open minded', contrapposti a quelli 'single minded', così come definiti da V. Ward, sono aperti e multifunzionali⁹.

Gli ambienti di lavoro evoluti richiedono maggiori capacità di governo. L'azione del management deve essere articolata a livello strategico, tattico e operativo, come descritto nello schema del facility management agreement della Norma UNI 15221. Questa impostazione comporta una forte evoluzione culturale.

«La nascita e lo sviluppo della finanza e dell'industria immobiliare hanno generato la necessità di investire nella fase conoscitiva.

main processes by which the Facility Management supports the primary activities of the company⁸.

If Demand Management is the new frontier for obtaining important efficiencies, such as those obtained by the purchase rationalization in the past years, the central elements to be identified are Driver of Cost.

«The most significant way to reduce costs in the Real Estate is to eliminate spaces. Any reduction in the commitments will result in fewer loads of royalties (or depreciation of owned buildings), and lower operating costs» (Pole, 2009).

If spaces are the main driver for cost reduction, we can say that Space Demand Management is the new frontier of space to obtain future savings in Real Estate.

The international practice shows that benefits of a well-developed program

of «demand management» regard both lower costs (less than 10-20%) (Office of Real Property, U.S. Services Administration, 1997) and the productivity increase (more 10-20%) (ATKearney, 2003). As the demand management acts on the expenses' sources, the financial results can start after three months from the project start-up (ATKearney, 2003).

About 10% of the Italian Real Estate is Tertiary-used, the main one after the Residential⁸. The great Italian Companies' Real Estate has wide improvement margins because of the significant inefficiencies caused on one side by the functional characteristics of historic buildings, and on the other side by management policies that are inconsistent with the advanced requirements of the labor and productivity. The changing needs of workspaces are shown through the comparison

Indagini conoscitive

La qualità delle informazioni e la rappresentazione formale dei beni sono alla base del processo di due diligence immobiliare, nato e cresciuto nella fase storica in cui anche nel nostro Paese le attività patrimoniali hanno avuto necessità di essere formalmente rappresentate per poter mettere in evidenza le loro potenzialità. La qualità delle informazioni in nostro possesso consente di estrarre il potenziale valore dagli edifici e andare al di là del loro semplice uso funzionale» (Bellintani e Ciaramella, 2009).

La fase conoscitiva, alla base di qualunque strategia in ambito immobiliare, recepisce le informazioni e i processi propedeutici alla gestione degli edifici dal punto di vista tecnico e funzionale (building management e facility management), i dati e l'evidenza documentale necessari alle attività di due diligence immobiliare; le informazioni utili per valutare le prestazioni energetiche di un edificio (audit energetico), e ancora le informazioni e i documenti che supportano strategie di investimento e acquisizione e, soprattutto, consentono di valutarne attentamente i rischi o le possibilità di valorizzazione (property e asset management).

I diversi ambiti di analisi vengono affrontati attraverso indicazioni metodologiche, esemplificazioni pratiche, check list e casi di studio.

Il processo conoscitivo dell'operazione di valorizzazione è costituito da una fase di audit (azione di revisione del funzionamento di un sistema: si distingue in audit interno, l'offerta, ed esterno, la domanda, la concorrenza e il macroambiente. (Brussa, 2006), l'analisi SWOT (Strength and Weakness – Opportunities and Threats: punti di forza e di debolezza, opportunità e

Cognitive survey

«The birth and development of finance and real estate industry have generated the need to invest in survey phase. The quality of information and the formal representation of assets are the basis of due diligence process, born and grown in the historical phase in which, also in our country, the real estate activities had the need to be formally represented to highlight their potentiality. The quality of the information that we have, allows to extract the potential value of the buildings and go beyond their simple functional use». (Bellintani e Ciaramella, 2009).

The survey phase, at the base of any real estate strategy, reflects the information and preliminary processes of the building management in terms of technical and functional point of view (building management and facility management), data and documental

minacce), la Hold/Sale Analysis (che ha come obiettivo quello di individuare il momento giusto per acquistare/cedere un immobile in riferimento a risultati ed obiettivi di rendimento fissati), l'Highest and Best Use Analysis (HBU, che indica il più conveniente e il miglior uso del bene).

Lo strumento di valutazione noto come highest and best use analysis, consente di dedurre, già in fase pre-progettuale, le priorità d'uso del patrimonio ambientale e culturale secondo una gerarchia di valori economico-quantitativi (prezzi di mercato) capaci di riflettere anche i valori culturali-qualitativi. L'highest and best use rappresenterà, in questo caso specifico, l'uso più redditizio ovvero il più proficuo impiego della risorsa in termini ambientali, culturali, sociali ed economici prescelto tra le destinazioni di possibile realizzazione materiale, finanziaria, consentite dalle norme giuridiche vigenti.

Studi di fattibilità

La necessità di effettuare uno studio di fattibilità nasce dal

fatto che si è individuato un possibile progetto, che per dimensione economica, complessità dell'intervento, incertezza sui requisiti, presenza di possibili alternative, richiede un approfondimento prima che possa esserne avviata la realizzazione, pena un elevato rischio di insuccesso. L'obiettivo di uno studio di fattibilità non è quindi quello di individuare potenziali progetti, bensì quello di dare concretezza a un progetto preidentificato, fornendo tutti gli elementi per l'avvio della fase realizzativa¹⁰.

Lo Studio di Fattibilità costituisce un efficace supporto nell'analisi delle componenti tecniche, urbanistiche, economiche, di tempi, finanziarie, di caratteristiche di rispondenza¹¹ delle operazioni

evidence for the due diligence activity; the useful information to evaluate energy performance of a building (Energy audit), and more the information and documents that support investment and acquisition strategies and, most importantly, allow to evaluate carefully risks and the development possibilities (property and asset management).

The different fields of the analysis are addressed through methodological indications, practical examples, check-list and study cases.

Survey process of the development operation consists of an audit phase (review action of the system behaviour: it is differentiated in internal audit, supply, and external audit, demand, competition and macro-environment¹¹ (Brusa, 2006), SWOT analysis (Strength and Weakness - Opportunities and Threats: strengths

and weaknesses, opportunities and threats, Hold/Sale Analysis (which has the objective of identifying the right moment to hold/sale a building according to results and performance targets set), Highest and Best Use Analysis (HBU, that points out the most convenient and the best use of the asset).

The evaluation instrument, known as highest and best use analysis, allows to previously deduct, in pre-design phase, the priority use of the cultural and environmental property through a hierarchy of economic-quantitative values (market prices) able to reflect also the cultural-qualitative values.

The highest and best use will represent, in this specific case, the most profitable use which means the most advantageous resource use, in reference to environmental, cultural, social and economical terms, selected

immobiliari per il raggiungimento degli obiettivi previsti.

Tali studi sono rivolti ad operatori, imprese ed investitori, ovvero a tutti gli attori presenti sul mercato, che hanno l'esigenza di valorizzare, alienare o acquisire singoli asset o patrimoni immobiliari o comprendere le potenzialità di sviluppo inespresse di aree inedificate o in fase di trasformazione. L'attività riguarda sia l'analisi preliminare, che in itinere¹² che ex post di un'iniziativa.

Tale attività si inserisce tra quelle di supporto alle strategie decisionali del Cliente ed è suscettibile di utilizzo anche nei casi in cui si renda necessario valutare due o più progetti alternativi. Lo Studio di Fattibilità è lo strumento a supporto della pianificazione urbanistica o nella decisione di recuperare aree dismesse o degradate, attraverso la valutazione delle destinazioni che consentano il raggiungimento dell'equilibrio degli obiettivi pubblici e delle aspettative degli operatori privati e istituzionali.

Lo Studio di Fattibilità deve portare alla definizione dello scenario attuativo, corredato delle procedure, dei costi e dei benefici necessari per la realizzazione del progetto.

Tipicamente lo studio di fattibilità è svolto da società di consulenza specializzate nella progettazione e valutazione di programmi di investimento per lo sviluppo sostenibile del territorio fisico e la valorizzazione del capitale sociale.

Valutazione dei rischi

I pochi modelli di valutazione e di monitoraggio del rischio oggi disponibili sono partiti da una visione iniziale 'teorica' con elementi da combinare tra loro secondo regole 'matematiche' e si sono nel tempo sviluppati ed affinati mediante l'in-

from among the destinations of possible material realization, according to existing law.

Feasibility study

The need to perform a feasibility study arises from the fact that it has identified a possible project, that requires, for its economical dimension, complexity of the operation, uncertainty on requirements, presence of alternatives, a deepening before the beginning of the realization, to avoid a high risk of failure.

The objective of a feasibility study is not, therefore, to identify potential projects, but to give concreteness to a pre-identified project providing all the elements necessary to start the realization phase¹⁰.

The feasibility study is an effective support for the technical, economical, urban, timing and financial com-

ponents analysis of the compliance requirements¹¹ of the real estate operations to achieve the provided objectives.

Those studies are directed to operators, firms and investors, or to all market players, that have the need to valorize, alienate or acquire single assets or real estate patrimonies, or to understand unexpressed development potentiality of un-built areas or in transformation phase. The activity consists both in preliminary analysis, ongoing¹² and ex-post of an initiative. This activity is inserted in those strategies to support the Client's decision and is susceptible of use even in the cases where it's needed to evaluate two or more alternative projects. The feasibility study is the instrument to support the urban planning or the decision to restore degraded or brownfield areas, through the evaluation of destinations

troduzione di fattori correttivi (pesi) che tengono conto del contesto del mercato¹³.

La competenza specialistica osserva i processi e identifica non solo le variabili ma anche il metodo di rilevazione che deve essere il più possibile oggettivo e trasparente, per svincolarlo dalla variabile soggettiva introdotta dal valutatore o dal perito tecnico all'interno della procedura di gestione delle informazioni immobiliari¹⁴.

Un sistema di monitoraggio del rischio degli investimenti immobiliari deve essere applicabile ad entrambe le tipologie di business sul patrimonio, immobili a reddito e investimenti a sviluppo su base pluriennale.

I principali fattori di rischio legati ad operazioni di sviluppo sono per la maggior parte legati alle variabili determinate dalle procedure autorizzative e di intervento della Pubblica Amministrazione locale, nonché di affidabilità del costruttore.

A titolo esemplificativo e non esaustivo si citano la congruità del progetto con gli strumenti urbanistici, regolamentari e normativi previsti per ottenere il permesso di costruire, la disponibilità della Pubblica Amministrazione locale a concedere il permesso di costruire, la quantificazione e determinazione delle opere di urbanizzazione da realizzarsi a carico della Pubblica Amministrazione e da parte di terzi a cui l'intervento è vincolato, il grado di affidabilità dell'appaltatore-costruttore e le sue modalità di gestione del sub appalto.

Per determinare le scelte strategiche sul proprio asset di investimento, è necessario costruire il profilo rischio/rendimento degli immobili del portafoglio. Questo avviene tramite due attività fondamentali:

– L'analisi del rischio, che viene svolta assegnando un grado

di rischio al conduttore dell'immobile, al contesto di mercato in cui si colloca l'unità immobiliare (caratteristiche esogene), alle caratteristiche endogene dell'unità immobiliare (caratteri tipologici e funzionali);

– la valutazione del ritorno, basata sull'analisi dei rendimenti storici e sulla pianificazione dei rendimenti futuri. Nella valutazione del ritorno previsto devono essere valutati i valori di mercato attuale e futuro.

Per ridurre i rischi e migliorare le performance degli investimenti immobiliari è fondamentale intercettare e gestire un insieme di variabili di base che – opportunamente combinate – forniscono gli indicatori per le scelte strategiche. Investimenti in due diligence tecniche e amministrative e sistemi informativi di gestione costituiscono la base per un corretto monitoraggio dei costi e quindi delle performance.

Per il patrimonio 'a reddito' il sistema integrato dovrà interagire con le informazioni proprie dei sistemi operativi sulle tematiche del property (ovvero la gestione corrente dell'immobile) e dell'asset (ovvero la gestione strategica del bene immobiliare), mentre per la parte relativa alle operazioni di sviluppo immobiliare dovrà essere fortemente caratterizzato da una logica di pianificazione finanziaria (business plan/piani di commercializzazione del costruito).

Competenze gestionali e progettazione dell'edificio

La conoscenza delle modalità di gestione è centrale per effettuare correttamente la progettazione dell'edificio nelle sue varie fasi. Il gestore diventa il consulente del progettista, le competenze gestionali integrano quelle progettuali.

that allow to achieve a balance of the public objectives and the expectations of private and institutional operators. The feasibility study must lead to the definition of the scenario implementation, accompanied by procedures, costs and required benefits to realize the project. Typically the feasibility study is held by a consulting firm specialized in planning and evaluation of investment programs for the environmental sustainability and the enhancement of the social capital.

Risk assessment

Today the few risk evaluation and monitor models available started from a 'theoretical' initial view with elements to be combined each other according to 'mathematical' rules and then developed and refined through the introduction of corrective factors (weights) that take care of the market contest¹³.

The specialized knowledge observes the processes and identifies both the variables and the detection method that must be objective and transparent, to avoid the subjective variable of the evaluator or technical expert in the asset information management procedure¹⁴.

A system of monitoring the risk of investment property should be applicable to both types of business on the assets, property development and investment income over several years. The main risk factors linked to development operations are mostly related to the variables determined by the permitting procedures and intervention of the local public administration, and reliability of the manufacturer.

For example, but not exhaustive, are cited the congruity of the project with planning instruments regulatory

provided to obtain the permission to build, the availability of local Public Administration to grant build permission, the quantification and determination of urban operations that should be realized by Public Administration or by third parts to which the intervention is bound, the reliability grade of the contractor – builder and his management method of the sub contract.

To determine the strategic choices on their investment assets, it is necessary to build the risk / return profile of real estate portfolio. This is achieved through two key activities:

– The risk analysis, which is done by assigning a degree of risk to the tenant of the property, the market environment in which the property unit is placed (exogenous characteristics), the endogenous characteristics of the property (typological and functional);

– the assessment of return, based on analysis of historical returns and planning of future performance. In evaluating the expected return should be evaluated for current and future market values.

To reduce risks and improve the performance of property investment it is essential to intercept and manage a set of basic variables that – properly combined – provide indicators for strategic choices. Investment in administrative and technical due diligence and management information systems form the basis for the proper monitoring of costs and performance. For the assets 'income' the integrated system should interact with the operating system's own information on the issues of property (or the current management of the property) and asset (or the strategic management of real property), and for the opera-

Il gestore immobiliare, inteso come la figura di raccordo tra competenze di consulenza tecnica, progettuali, finanziarie, strategiche, può supportare gli attori del processo di valorizzazione effettuando:

1° ANALISI DELLA CONGRUITÀ:

- Analisi domanda / offerta
- Analisi canoni di mercato
- Verifica congruità urbanistica
- Valutazione costi / benefici

2° RELAZIONI CON FINANZIATORI PUBBLICI E PRIVATI

- Individuazione di possibili finanziamenti presso enti pubblici e privati
- Predisposizione e presentazione progetti a Fondi Immobiliari, Enti Previdenziali, Casse Professionali

3° GESTIONE DELL'ITER AMMINISTRATIVO

- Predisposizione pratiche urbanistiche ed edilizie
- Gestione rapporti con la Pubblica Amministrazione locale e centrale
- Monitoraggio e presidio dell'iter amministrativo

4° PROGETTAZIONE

- Predisposizione del progetto architettonico dal livello di massima a quello esecutivo
- Predisposizione del progetto impiantistico ed energetico

5° REALIZZAZIONE

- Project Management Office dell'intera operazione
- Alta sorveglianza e Direzione Lavori

tions on real estate development will be strongly characterized by a logic of financial planning (business plans/marketing plans for the building).

Management skills and building design

The knowledge of management modes is central to successfully building design in its various stages.

The operator becomes the consultant of the designer, management skills integrate the design ones.

The real estate manager, considered as a figure of reconciliation between skills of technical advice, design, financial, strategic, can support the actors in the process of carrying out development through:

1 - ANALYSIS

OF THE REASONABLENESS:

- Analysis of supply / demand
- Analysis of market rents
- Check adequacy planning
- Cost / benefit assessment

2 - RELATIONS WITH PUBLIC AND PRIVATE LENDERS

- Identification of possible funding from public and private
- Preparation and presentation of projects in real estate funds, social security institutions, professional social security institutions

3 - MANAGEMENT OF THE ADMINISTRATIVE PROCESS

- Preparation planning and building practices
- Managing relationships with local and central public administration
- Monitoring and supervision of administrative process

- Progettazione, e installazione e gestione dell'impianto fotovoltaico 'a costo 0'

6° GESTIONE A 360° DELL'IMMOBILE

- Gestione Property e Facility
- Gestione dei conduttori
- Inserimento e co-gestione con operatori specializzati (ristorazione, sport, formazione, etc.)

Il gestore immobiliare, integrando competenze, porta valore aggiunto al processo di valorizzazione:

nella definizione del modello funzionale, importando i modelli innovativi internazionali che integrano funzioni 'core' con quelle culturali e commerciali;

- nella differenziazione delle aree del complesso: gli spazi possono essere progettati e realizzati per ospitare diversi tipi di utenti, con esigenze diverse di spazio, di servizi, con diversa disponibilità economica e diversi tempi di permanenza;
- nella gestione degli spazi e servizi comuni: la gestione delle attività comuni può essere affidata a brand leader dei settori di competenza, per progettare, realizzare ambientazioni ed erogare servizi di massima qualità rispetto alle esigenze dell'utenza, in modo che diventino attrattori di interesse, cultura e scambio; i servizi a valore aggiunto sono spesso rappresentati da elementi non fisici, di elevato interesse per l'utenza e forte attrattiva e potenzialità (per es. il wi fi);
- nel conferire valore sociale: è possibile attivare dinamiche virtuose per supportare gli utenti degli immobili nella gestione economica, attivando collaborazioni e partnership per il repe-

4 - DESIGN

- Preparation of the architectural design from the highest level to the executive
- Preparation of the plant and energy project

5 - PROJECT MANAGEMENT

- Project Management Office of the entire operation
 - General supervision and construction management
 - Design, installation and management of the photovoltaic at 'zero cost'
- #### 6 - '360 DEGREES' PROPERTY MANAGEMENT
- Property and Facility Management
 - Management of the conductors
 - Inserting and co - management with specialized operators (restaurants, sports, education, etc.)

The real estate manager, integrating skills, brings added value to the pro-

cess of enhancement:

- in the definition of the functional model, importing innovative international models that integrate 'core' functions with the cultural and commercial ones;
- in the differentiation of areas belonging to the complex: spaces can be designed and constructed to accommodate different types of users with different needs for space, services, and economic availability and different residence times;
- in the management of spaces and common services: the management of common tasks can be entrusted to leading brands in the sectors of expertise, to design, build environments and deliver the highest quality services to meet the needs of users, so that they become attractors of interest, culture and trade; the value-added services are often

rimento di finanziamenti agevolati agli utenti. Ad esempio in caso di immobili ad uso residenziale/residenziale universitario è possibile attivare partnership con agenzie per il lavoro per lo sviluppo dell'economia locale. I servizi di facility possono essere organizzati con manodopera locale;

– nel mantenimento del valore immobiliare: con un metodo appropriato con riferimento a standard internazionali¹⁵ è possibile dare garanzie all'ente proprietario sul corretto mantenimento dell'immobile e del suo valore. È inoltre possibile attivare controlli tramite un Organismo di Ispezione Indipendente che effettui supervisioni da parte terza sulle attività svolte; nel conferire valore energetico: l'installazione di sistemi integrati per la produzione di energia da fonti rinnovabili produce effetti positivi: riduce i costi energetici delle residenze con vantaggi per gli utenti e abbate le emissioni di CO₂ senza costi di investimento;

– nel supportare il modello economico-finanziario: un operatore immobiliare con competenze integrate può mettere in correlazione Enti Locali (supportandoli nella selezione di immobili da ristrutturare e terreni edificabili), fondi immobiliari, costruttori, gestori dei servizi e dei contratti di locazione, e conduttori/inquilini degli immobili.

La consulenza nei processi di valorizzazione

Ogni azione di valorizzazione è un progetto da sviluppare in maniera indipendente e deve

essere correlato tramite uno o più advisor a tutti gli stakeholders del progetto di sviluppo del territorio.

L'intervento di valorizzazione deve inserirsi in un contesto più ampio di visione e scelte strategiche effettuate su un determinato

territorio. Per impostare i contenuti della strategia è necessario decidere lo sviluppo di una 'vocazione' del territorio forte e specialistica oppure diversificare il modello in atto¹⁶.

Gli eventi che si fondano su elementi tipici del territorio, cioè quei fattori che sono difficili da riprodurre in altre zone, sono molto utili ed importanti per attribuire significato e valore ai territori in questione. I prodotti che essi offrono sono infatti esclusivi ed irripetibili e sono fruiti unicamente se le persone si recano nelle specifiche località.

Il marketing territoriale, in quanto «insieme di azioni collettive attuate per attrarre in una specifica area o territorio nuove attività economiche e produttive, favorire lo sviluppo delle imprese locali, promuovere un'immagine positiva» (Texier e Valle, 1992), rappresenta lo strumento mediante il quale è possibile valorizzare l'offerta dei territori ed individuare le risorse chiave. La base del piano di marketing del territorio si fonda quindi sulla qualità delle risorse che trasformano l'area in questione in 'prodotto di successo', al quale si attribuisce una qualificazione differente da quella di altri territori, quando è in grado di offrire elementi di unicità. In questo caso si manifesta per il territorio un vantaggio competitivo e cioè: «La capacità di valorizzare i propri fattori qualificanti, tramite l'adozione di proprie strategie di investimento, di specifiche politiche attive della promozione del proprio ruolo, anche internazionale, e con l'uso di mirati strumenti di marketing nei confronti dei potenziali utenti e clienti» (Paoli, 1999)¹⁷.

L'attività di valorizzazione immobiliare è un'operazione di sviluppo del territorio. I gestori del processo, promotori di questo tipo di azioni, sono team con competenze integrate, tipiche di un advisor immobiliare.

L'obiettivo dell'advisor è la costruzione di un sistema per lo svilup-

represented by non-physical elements of high interest to customers, and a strong appeal and potentiality (eg. wi fi);

– to confer social value: it can turn virtuous dynamics to support users of property in economic management, enabling collaborations and partnerships for the procurement of subsidized loans to users. For example, in the case of property for residential use/ residential college, it is possible to activate partnerships with employment agencies for the development of the local economy. The facility services can be arranged with the local workforce;

– in the maintenance of real estate value: through an appropriate method with reference to international standards¹⁸ it is possible to give guarantees to the owner about proper maintenance of the property and its

value. It is also possible to activate controls through an independent inspection body which carries on controls 'of third party' on the performed activities;

– in giving energy value: the installation of integrated systems for the production of energy from renewable sources generates positive effects: it reduces the energy costs of houses with advantages for users and reduces emissions of CO₂ without any need of investments;

– in supporting the financial and economic model: a real estate developer with integrated skills may correlate Local Authorities (supporting them in the selection of properties to be restructured and building lands), real estate funds, builders, managers of services and leases, and lessees / tenants of properties.

Consultancy in Real Estate development processes

Every action of development is a project to be developed independently and must be related, through one or more advisors, to all the stakeholders of the land development project.

The intervention of development should be part of a wider framework consisting of vision and strategic choices made on a certain territory. To set the contents of the strategy it is necessary to decide the development of a strong and specialized 'vocation' of the territory or to diversify the present model¹⁶.

Events which are based on typical elements of the territory, that is, those factors that are difficult to be repeated in other areas, are very useful and important to assign meaning and value to the territories themself-

ves. The products they offer are in fact unique and unrepeatable and are consumed only when people go in specific places.

The territorial marketing, as «collective actions implemented to attract new economic and productive activities in a specific area or territory, to promote the development of local enterprises, to promote a positive image» (Texier and Valle, 1992), is the means by which it is possible to enhance the offer of the territories and to identify key resources. The basis of the marketing plan of the area is therefore based on the quality of resources that transform the area in a 'successful product', to which a different qualification from that of other territories is attributed, when it is able to offer uniqueness items. In this case, the region can have a competitive advantage, namely: «The

po immobiliare basato su una forte integrazione tra tutti i componenti che ne fanno parte (analisi di mercato e individuazione delle opportunità, individuazione dei finanziatori, realizzazione dell'opera etc.) in modo che le scelte tecnologico-progettuali-costruttive siano coordinate con le informazioni derivanti dall'analisi di mercato e con le scelte effettuate nell'ambito delle attività di marketing, comunicazione e commercializzazione. Un'analisi poco attenta può condurre a insuccessi gravi e ritardi dannosi per il raggiungimento degli obiettivi.

In alcuni casi, ad esempio, si è assistito all'istituzione di associazioni di cittadini nate appositamente per opporsi a determinate operazioni di sviluppo. Il promotore di operazioni di sviluppo immobiliare deve quindi considerare le istanze provenienti dal tessuto sociale, ovvero da coloro che vengono riconosciuti come stakeholder (portatori di interessi), perché in qualche modo ritengono di vedere investiti i propri interessi (Tronconi e Baiardi, 2011). Interpretare l'operazione di valorizzazione come unica, inserita in un contesto unico, e parte di un progetto integrato di sviluppo del territorio, promosso da un'attività di raccolta e condivisione delle esigenze locali, garantisce maggiori possibilità di ottenere i risultati attesi e riduce i rischi dell'impresa.

Conclusioni

Il progetto immobiliare funziona se parte di un progetto più ampio che riguarda le esigenze della società in un determinato luogo. Per sapere in cosa investire e con quali rischi/rendimenti è necessario conoscere, oltre ai costi di costruzione, il conto economico dell'immobile nel tempo. L'investimento immobiliare 'storicamente', a meno di luoghi/situazioni/immobili 'eccezionali', può essere ritenuto l'investimento

ability to capitalize on its qualifying factors, through the adoption of their investment strategies, of specific policies finalized to the promotion of one's role, even international, and with the use of targeted marketing tools to potential users and customers» (Paoli, 1999) ²⁰.

The activity of real estate development is an operation of development of the territory. Managers of the process, promoters of this type of action, are teams with integrated skills, typical of a real estate advisor. The purpose of the advisor is to create a system for real estate development based on a strong integration of all components that are part of (market analysis, identification of opportunities, and identification of funding, construction, etc..) so that the technology - design - construction choices are coordinated with

information referring to the market analysis and with the choices made as part of marketing, communications and marketing activities. Careless analysis, in fact, may lead to serious failures and delays which can make it difficult to achieve results.

Sometimes, for example, associations of citizens have been created purposely to oppose certain operations of development. The promoter of real estate development operations must therefore consider the requests coming from people, or by those who are recognized as stakeholders, in so far as they somehow think to see their own interests involved ²¹.

To consider the development operation as unique, included in a unique contest and part of an integrated land development project, promoted by the activity of collecting and sharing of local needs, ensures better

'meno rischioso' in assoluto, persino meno rischioso di un investimento in liquidità (per la quale può esservi il 'rischio cambio'). Ciò è vero in particolare se riferito a investimenti di lunga durata (es. 20 anni) e con leva finanziaria bassa o nulla.

Per tenere sempre sotto controllo il rischio degli investimenti immobiliari è indispensabile che un investitore e un advisor siano ricettivi a 360 gradi circa quanto accade nella propria città, nella propria nazione, nel mondo non solo a livello immobiliare ma anche a livello economico, finanziario, politico, sociale in senso lato.

La valutazione immobiliare è alla base di ogni attività di consulenza. Non vi può essere una corretta valutazione immobiliare se a monte non vi sono profonde conoscenze dei cicli immobiliari, di finanza, di statistica, di psicologia degli investitori (scienza o knowledge) ed esperienza di anni, che consenta di acquisire sensibilità anche nei confronti di possibili eventi imprevedibili.

La gestione dinamica immobiliare è lo strumento per incrementare il reddito periodico, incrementare il capital gain¹⁸, migliorare la liquidità, ridurre il rischio.

Il gestore immobiliare, composto da un team con competenze integrate, con esperienza di gestione diretta sul campo, con conoscenza delle logiche imprenditoriali, con capacità di radicamento sul territorio, in grado di condividere il rischio d'impresa, a conoscenza delle procedure e delle complessità della PA, è in grado di supportare l'operatore immobiliare nella procedura di valorizzazione.

L'evoluzione del processo decisionale deve seguire il trend che dal 2009 ha visto il superamento dei progetti di riqualificazione rispetto ai progetti di nuova costruzione, con maggiori costi e complessità, ma maggiormente sostenibili dal punto di vista am-

chances of achieving the expected results and reduces risks of the enterprise.

Conclusions

A real estate plan works when is a part of a wider project which regards the society needs in a certain place. To know where to invest and the risk/performance profile, it is necessary to know the profit and loss profile of the building in the future, in addition to building costs.

The real estate investment historically, less than exceptional places/situations/buildings, may absolute be considered the less risky investment, even less risky than a cash investment (for which you could pay for the 'change risk'). That's true particularly if referred to long term investments (for ex. 20 years) with a low or null leverage. To always keep under control the real

estate investment risk, it is needful that an investor and an advisor be receptive to 360 degrees about what happens in his city, in his nation, in the world, not only at the real estate level, but also at economic, financial, politic, social level in a broad sense.

The real estate valuation is the base of every consulting activity. A correct real estate valuation does not exist if upstream a deep knowledge of real estate, financial, statistical, investors' psychology (science or knowledge) cycles, as well as an experience of years do not exist, which allows to acquire sensibility even towards unpredictable events.

The dynamic real estate management is the necessary tool to increase the recurring revenue, the capital gain¹⁸, to improve cash, decrease risks.

The real estate manager, consisting in a team with integrated skills, with 'on

bientale e della razionalizzazione degli spazi¹⁹.

Il valore degli immobili da riqualificare è di norma più elevato grazie al maggior valore della locazione (si trovano all'interno della città, a differenza dei progetti di nuovo sviluppo in periferia, dei servizi e delle infrastrutture a supporto). La razionalizzazione degli spazi genera una migliore efficienza, e quindi una migliore redditività. Le difficoltà normative, finanziarie, di know how, sono grandi ma il trend è crescente, e in prospettiva diventerà dominante, perché le esigenze di carattere ambientale crescono e le normative sono sempre più stringenti²⁰.

A questa informazioni si aggiunge la proposta effettuata dall'attuale Ministro dello Sviluppo Economico Corrado Passera durante il convegno «Un piano per le città», organizzato il 3 Aprile 2012 dall'ANCE a Roma, che considera la possibilità di effettuare la demolizione e ricostruzione del patrimonio immobiliare con età inferiore ai 50 anni, con riduzione dei costi di intervento e miglioramento delle prestazioni funzionali e tecnologie innovative. Nel caso della ventilata immissione sul mercato di immobili appartenenti al Demanio, sarà auspicabile l'assegnazione di questo ad investitori istituzionali e gestori professionali sulla base di concessioni che abbiano una vita tra i cinquanta e novanta anni²¹.

I processi di riqualificazione potranno essere inquadrati all'interno di progetti articolati di sviluppo territoriale, con garanzie di trasparenza dei processi e dei tempi amministrativi tali da poter attrarre fondi internazionali, impediti nell'operare a causa della grande incertezza della gestione del processo amministrativo in Italia²¹.

field' experience, with business logical knowledge, with roots on territory, able to share the business risk, with knowledge of public administrations' procedures and complexity, is able to support the real estate investor in the development procedure.

The evolution of the decision process must follow the trend that since 2009 has seen the overcoming of redevelopment projects compared to new building projects, with higher costs and complexity, but more sustainable from the environmental and space rationalization point of view¹⁹.

The value of buildings to be retained is normally higher thanks to the higher rent value (they are in the downtown, unlike the new development projects in periphery, services and transport infrastructures). The rationalization of spaces generates more efficiency, then more pro-

fitability. The normative, financial, know how difficulties are big, but the trend is increasing, and in perspective will become leading, because the environmental needs are growing and laws are even more stringent²⁰.

Joining these information the proposal of the Economic Development Ministry Corrado Passera in the 3rd April meeting «Un piano per le città», organized by the ANCE in Rome, which considers the possibility of making the demolition and reconstruction of real estate heritage aging under 50 years, with reduction of operational costs and increase of functional performances and innovative technologies.

In case of the possible placing of the heritage of State Property in the real estate market, it will be desirable the allocation to institutional investors and professional manager on the ba-

NOTE

¹ Fonte: New South Wales Government Asset Management Committee: "Total Asset Management Manual – Life Cycle Costing" - Australia 2003.

² "Asset Management": un processo sistematico di manutenzioni, migliorie e gestione dei beni, che combina principi di ingegneria con solide pratiche di lavoro e fondamenti economici, e acquisto di strumenti per facilitare un approccio più organizzato e flessibile nel prendere le decisioni necessarie per rispondere alle pubbliche esigenze. Fonte: Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD).

³ "Life Cycle" è "l'intervallo di tempo tra la ricognizione dell'esigenza o dell'opportunità di un prodotto e la sua cessione/eliminazione." Fonte: AS/NZS 4536:1999 Life cycle costing - An application guide, Australia 1999.

⁴ Life Cycle Planning: la pianificazione degli elementi che concorrono durante un progetto di sviluppo immobiliare lungo tutto il ciclo di vita. Fonte: New South Wales Government Asset Management Committee: Total Asset Management Manual – Life Cycle Costing, - Australia 2003.

⁵ Life Cycle Analysis: l'analisi degli elementi che concorrono nel ciclo di vita in caso in cui l'immobile sia già esistente e in uso. Fonte: New South Wales Government Asset Management Committee: Total Asset Management Manual – Life Cycle Costing, Australia 2003.

⁶ Fonte: New South Wales Government Asset Management Committee (2003), Total Asset Management Manual – Life Cycle Costing, Australia.

⁷ Definizione di Facility Management: il coordinamento dello spazio fisico di lavoro con le risorse umane e l'attività propria dell'azienda. Fonte: IFMA (International Facility Management Association).

⁸ L'87% è residenziale. Elaborazione dati eFM su base dati Assoimmobiliare e Space Planning: una soluzione per la riduzione dei costi e l'efficientamento energetico nella gestione immobiliare, Assoimmobiliare, 2010.

⁹ Negli anni Novanta Richard Rogers, citando il teorico politico Michael Walz, individua all'interno degli spazi urbani quelli 'single minded', destina-

ti alle funzioni dei singoli, e quelli 'open minded', considerati multifunzionali e partecipativi. Questi stessi concetti sono riapplicati da Victoria Ward nel 2000 agli ambienti di lavoro. Ricerche e pratiche internazionali sugli spazi di lavoro nell'ambito del terziario avanzato hanno verificato il forte incremento della produttività delle persone in ambienti di lavoro collaborativi e creativi, quindi aperti, ad alta densità e con ampi spazi dedicati al lavoro in team e agli scambi di informazioni. Fonte: Space Management, Roma 2009.

¹⁰ Dispense SISPEC – UNIBO “Studio di Fattibilità”.

Fonte: G.Brusa: “La catena del valore”, Milano, 20

¹¹ Ai sensi delle sette categorie elencate nella UNI 8289:1981

(Sicurezza, Benessere, Fruibilità, Aspetto, Gestione, Integrabilità, Salvaguardia ambientale).

¹² Per il controllo delle attività in itinere è necessario l'utilizzo del metodo Work breakdown structures (WBS). WBS è il fondamento per definire le relazioni tra una lavorazione e gli obiettivi di un progetto. (PMI – Project Management Institute, Practice Standard for WBS, USA 2006).

¹³ La consulenza immobiliare nel private banking – AIPB (Associazione Italiana Private Banking, Milano 2011)

¹⁴ Un esempio sono le metodologie divenute standard internazionali proposte (tra le molte) da Rics (Royal Institution of Chartered Surveyors, per le valutazioni), da IPD (Investment property Databank, per la standardizzazione dei dati immobiliari), BOMA (Buildig Owners & Managers Associations, per la standardizzazione dei processi di gestione immobiliare).

stment property Databank, per la standardizzazione dei dati immobiliari), BOMA (Buildig Owners & Managers Associations, per la standardizzazione dei processi di gestione immobiliare).

¹⁵ PMI - Project Management Institute, Rics – Royal Institution of Chartered Surveyors – Red Book e BOMA – Building Owners and Managers Association.

¹⁶ Wordpress – Marketing Territoriale.

¹⁷ Ceris-Cnr, W.P. N° 8/2005.

¹⁸ il capital gain, o guadagno in conto capitale, è un termine utilizzato per indicare la differenza tra il prezzo di vendita e quello di acquisto di uno strumento finanziario

¹⁹ Nomisma – rapporto “Italia in Sviluppo”, Bologna 2009.

²⁰ “Le nuove frontiere del business real estate”, in Advisor, Settembre 2010.

²¹ Il Direttore dell'Agenzia del Demanio, Stefano Scalera, ha confermato l'interesse per la procedura di dismissione tramite aste aperte anche al mercato internazionale, con concessione cinquantennale degli immobili agli investitori. In “Edilizia”, 13/2/2012.

²² La Commissione europea ha individuato i numerosi ostacoli alla libertà di circolazione dei servizi nell'eccessiva gravosità delle procedure amministrative, nell'incertezza giuridica delle norme e delle pratiche burocratiche, nella mancanza di fiducia reciproca tra gli Stati membri (Guida per il monitoraggio della direttiva “Servizi”, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ottobre 2007).

NOTES

¹ Source: New South Wales Government Asset Management Committee : “Total Asset Management Manual – Life Cycle Costing” - Australia 2003.

² “Asset Management”: a methodical maintenance process, improvements and asset management, that combines engineering principles with solid work practices and economical fundamentals, and instruments purchase to grant an organized and flexible approach to take necessary decisions for the public needs. Source: Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD).

³ “Life Cycle” is the time interval between the recognition of the need or the product opportunity and its transfer/removal”. Source: “AS/NZS 4536:1999 Life cycle costing - An application guide” - Australia 1999

⁴ Life Cycle Planning: the planning of elements that interact during a real estate development project in the whole life cycle. Source: New South Wales Government Asset Management Committee : “Total Asset Management Manual – Life Cycle Costing” - Australia 2003.

⁵ Life Cycle Analysis: analysis of the elements that interact in the life cycle in the case of the building yet exists and is used. Source: New South Wales Government Asset Management Committee: “Total Asset Management Manual – Life Cycle Costing” - Australia 2003.

⁶ Source: New South Wales Government Asset Management Committee : “Total Asset Management Manual – Life Cycle Costing” - Australia 2003.

⁷ Facility Management definition:: the coordination of work space with the

personnel and firm activities. Source – IFMA (International Facility Management Association)

⁸ 87% is residential. Data processing by eFM on the basis of data Assoimmobiliare and “Space Planning: a solution to reduce costs and energy efficiency in the real estate management” - Assoimmobiliare, 2010

⁹ In the '90s, Richard Rogers, quoting political theorist Michael Walz, identifies the urban spaces both as the “single minded” one, destined to the single use, and “open minded”, considered multifunctional and participatory. Those concepts are also applied by Victoria Ward, in the 2000, at the work places. Researches and international practices about work places in the advanced services verified the big productivity increase of operators in collaborative and creative work places, with high density and with big

space dedicated to team work and information exchange. Source: Space Management – Rome 2009.

¹⁰ Handouts SISPEC – UNIBO “Feasibility studies”.

¹¹ According to the seven categories described in the UNI 8289:1981 (Security, Welfare, Usability, Appearance, Management, Integration, Environment).

¹² For the monitor of ongoing activities it's needed to use the Work breakdown structures (WBS) method. WBS is the basis for the definition of the interactions between a process and the objectives of a project. (PMI – Project Management Institute, Practice Standard for WBS, USA 2006).

¹³ Real estate consulting in the private banking - AIPB (Associazione Italiana Private Banking, Milano 2011).

¹⁴ Examples are the International standard methods provided by Rics

REFERENCES

- Kearney, A. T. (2003), *Demand Management – Changing the Way Organizations - Acquire Goods and Services*.
- AA. VV. (2010), *Space Planning: una soluzione per la riduzione dei costi e l'efficientamento energetico nella gestione immobiliare*, Assoimmobiliare, Roma.
- AICI (2009), *Atti del convegno La Valutazione Immobiliare "Scienza" O "Saper Fare"*, Milano.
- AIPB (2011), *La Consulenza Immobiliare nel Private Banking*, Milano.
- Ceris-Cnr (2005), "Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse", *W.P.*, n. 8.
- Dispense SISPEC – UNIBO, *Studio di Fattibilità*.
- Brusa, G. (2006), *La Catena del Valore*, Milano.
- Stryker, J. (2009), *Designing the Workplace to Increase Productivity: A recent Research Study*.
- Puybaraud, M. (2007), *Flexible Working Survey 2007 – Five Years of learning*.
- New South Wales Government Asset Management Committee (2003), *Total Asset Management Manual – Life Cycle Costing*, Australia.
- Nomisma (2009), *Rapporto Italia in Sviluppo*, Bologna.
- Tronconi, O. (2006), *Valutazione e valorizzazione immobiliare – Il business plan immobiliare*, Milano.
- Office of Real Property – U.S. General Services Administration (1997), *Office Space Use Review – Current Practice and Emerging Trends*.
- Paoli, M. (1999), *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Guerini, Milano.
- PMI – Project Management Institute (2006), *Practice Standard for WBS*, USA.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri (2007), *Guida per il monitoraggio della direttiva Servizi*, Ottobre.
- Bellintani, S. e Ciaramella, A. (2009), *Audit Immobiliare*, Milano.
- Pole, S. e Mackay, D. (2009), "Occupancy Cost Reduction: Proven Technique for these Tough Times", in *Facility Management Resources and Periodicals*.
- Texier, L. e Valle, J.P. (1992), "Le marketing territorial et ses enjeux", *Revue Francaise de Gestion*, Janvier-Fevrier.
- Tronconi, O. (a cura di) (2006), *Valutazione e valorizzazione immobiliare – Il business plan immobiliare*, Milano.
- Tronconi, O. e Baiardi, L. (2011), *Valutazione valorizzazione e sviluppo immobiliare*, Milano.
- s.a. (1999), *The Australian and New Zealand standard Life Cycle Costing, an application guide*, "AS/NZS 4536:1999", Australia.
- UNI, EN 15221 (2007), *Facility Management: terms and definitions*.
- Ward, V. e Holtham, C. (2000), *The role of Private and Public Spaces in Knowledge Management*.

(Royal Institution of Chartered Surveyors, for the evaluation, IPD (Investment property Databank, for the real estate data standardization, BOMA (Buildig Owners & Managers Associations, for real estate process management standardization).

¹⁵ (PMI - Project Management Institute, Rics – Royal Institution of Chartered Surveyors – Red Book e BOMA – Building Owners and Managers Association).

¹⁶ Wordpress – Territorial Marketing.

¹⁷ Ceris-Cnr, W.P. N° 8/2005.

¹⁸ Capital gain is a term used to explain the difference between the selling price and the purchasing price of a financial instrument.

¹⁹ Nomisma – Rapport "Italy in development", Bologna 2009.

²⁰ "The new business frontier of real estate" in "Advisor", September 2010.

²¹ The Director of the Agency of the

State Property, Stefano Scalera, has confirmed the interest for the disposal procedure through open auctions to the International market, with a fifty years concession of the assets to the investors.. in "Edilizia", 13/2/2012.

²² Excessive nature of administrative procedures, legal uncertainty of bureaucratic practices standards, lack of mutual trust between Member States have been identified by the European Commission as few of the numerous obstacles to the liberty service circulation. (Guide to monitor the directive "Services", Presidency of the Minister Council, October 2007).