

# Valorizzazione e conoscenza

Cinzia Talamo, Dipartimento BEST, Politecnico di Milano, I  
cinzia.talamo@polimi.it

RICERCA/RESEARCH

**Abstract.** Molte questioni riguardanti le strategie di valorizzazione emergono dallo scenario che si delinea relativamente al patrimonio pubblico esistente e ai processi di dismissione degli immobili e di trasferimento di beni statali agli enti territoriali.

Nell'attuale contesto, da una parte permane la difficoltà di affrontare in termini strategici sul medio-lungo periodo i problemi cronici del patrimonio edilizio pubblico, legati al degrado, all'obsolescenza e all'inadeguatezza organizzativa; dall'altra esiste il rischio che non adeguati livelli di conoscenza e di capacità di valutazione dei beni portino sia al prevalere del binomio valorizzazione-alienazione, sia al mancato riconoscimento delle effettive potenzialità del patrimonio esistente.

In questa direzione è possibile analizzare il tema della valorizzazione attraverso, tra le molte, la chiave di lettura della conoscenza del bene nel suo ciclo di vita.

**Parole chiave:** Conoscenza, Valutazione, Informazione, Gestione, Manutenzione

**Introduzione** Sicuramente il tema della valorizzazione del patrimonio dei beni edilizi e urbani pubblici sta ricevendo un forte impulso anche a seguito della spinta impressa dal recente quadro normativo, in particolare (tabella 1) con il D. Lgs. 28 maggio 2010 n. 85 sul federalismo demaniale, con il D.L. 6 luglio 2011, n. 98 e infine con il D.L. 6 dicembre 2011 n. 201.

Molte questioni emergono dallo scenario che si delinea relativamente ai processi di dismissione degli immobili e di trasferimento, agli enti territoriali di diverso livello, di beni statali, attribuibili secondo diversi criteri<sup>1</sup>. È noto che i vari enti territoriali, a seguito dei trasferimenti previsti nell'ambito del federalismo demaniale, hanno la possibilità di acquisire a titolo non oneroso la disponibilità di beni dello Stato. Il legislatore richiede che tali beni – acquisiti nelle condizioni giuridiche, funzionali, tecniche<sup>2</sup> e conoscitive presenti all'atto del trasferimento – siano gestiti nel modo più efficiente e appropriato nell'interesse della collettività rappresentata, avendo come mandato la massima valorizzazione funzionale e ambientale del bene attribuito. La valorizzazione appare essere nelle intenzioni del legislatore un processo fondamentale che l'ente territoriale deve essere in grado di attivare al fine di ottenere il massimo risultato dall'azione di trasferimento, sia nel caso di successiva alienazione, sia nel caso di utilizzo del bene per le necessità degli ambiti amministrati.

## Enhancement and knowledge

**Abstract.** Many issues related to enhancement strategies emerge nowadays both from the scenario offered by public real estates and from the current processes of conveyance of public assets to local authorities. On one hand it is still difficult, from a strategic point of view, to approach in the medium-long term the chronic problems of the public estates due to deterioration, obsolescence and organizational inadequacy. On the other hand there is the risk that inadequate levels of knowledge lead on one side to a prevalence of the binomial enhancement-alienation and on the other side to a lack of full comprehension of the actual potentialities of the existing assets. In this direction it is possible to analyze the topic of enhancement through, among many, the key of knowledge during the lifecycle of a building.

**Key words:** Knowledge, Assessment, Information, Management, Maintenance

### Introduction

The enhancement of public real estates and of public urban assets is certainly getting a boost consequently to the recent regulatory framework, in particular (Table 1) considering the Legislative Decree of May the 28th 2010 n.85 (concerning state-owned lands federalism), the Decree in force of Law of July the 6th 2011, n. 98 and, finally, the Decree in force of Law of December the 6th 2011 n. 201.

Several issues rise from the current scenario emerging both from the process of disposal of public assets and from their transfer to different levels of local authorities, according with various criteria<sup>1</sup>. It is well known that the various local authorities have the opportunity to acquire State assets at no charge, as

Nella direzione di incentivare i processi di valorizzazione vanno sicuramente le disposizioni in materia di valorizzazione del patrimonio, stabilite nell'art.33 del D.L. 98/2011. Queste individuano, quale supporto economico alle attività di valorizzazione o dismissione del patrimonio immobiliare disponibile, una società di gestione del risparmio, costituita dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, per l'istituzione di uno o più fondi d'investimento immobiliari chiusi – promossi da enti pubblici, anche consorziati, come pure da società da essi partecipate – ai quali possono essere apportati beni immobili, per i quali siano stati approvati progetti di utilizzo o di valorizzazione.

All'interno del quadro, che le normative in materia sono andate delineando, va anche sottolineato il ruolo di coordinamento assunto dall'Agenzia del Demanio<sup>3</sup>, che oltre a presiedere alle molteplici possibili iniziative di valorizzazione, ha anche assunto il ruolo di coordinamento delle attività manutentive<sup>4</sup> a carattere ordinario e straordinario, effettuate sugli immobili di proprietà dello Stato. Tale coordinamento riguarda sia le attività manutentive delle quali l'agenzia del Demanio ha diretta decisione di spesa, sia quelle gestite dagli enti locali, che comunque danno comunicazione delle loro attività all'agenzia, affinché questa possa svolgere, secondo una visione complessiva, attività di programmazione.

Tabella 1. Provvedimenti legislativi recenti in materia di valorizzazione dei beni immobili pubblici

Table 1. Recent legislative actions on public real estates enhancement

<b>Decreto Legislativo 28 maggio 2010 n. 85</b>   <i>Legislative Decree of May the 28th 2010, n.85</i>	<b>Attribuzione a Comuni, Province, città metropolitane e regioni di un proprio patrimonio, in attuazione dell'articolo 19 della legge 5 maggio 2009, n. 42</b> <i>Assignment of an asset portfolio to municipalities, provinces, metropolitan cities and regions, according with the Law of May the 5th, 2009, n. 42. Article 19</i>
<b>Decreto Legge 6 luglio 2011 n. 98</b> <i>Decree in force of Law of July the 6th 2011, n.98</i>	<b>Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria</b> <i>Urgent actions for financial stabilization</i>
<b>LEGGE 15 luglio 2011 n. 111</b> <i>Law of July the 15th 2011, n. 111</i>	<b>Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98 recante disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria</b> <i>Conversion into Law, with amendments, of the Decree-Law of July the 6th, 2011, n. 98, including urgent actions for financial stabilization</i>
<b>Decreto Legge 6 dicembre 2011 n. 201</b>   <i>Decree in force of Law of December the 6th 2011, n.201</i>	<b>Disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento</b> <i>Urgent actions for growth, equity and stability</i>

a consequence of the state-owned lands federalism. The legislator requires that such properties – assigned in their legal, functional, technical<sup>2</sup> and documental actual conditions – are managed as efficiently as possible in accordance with the public interest: the enhancement seems to be intended by the legislator as a fundamental process in which the local authority must operate in order to obtain the most excellent possible results, either in case of a further sale or in case of the utilization for the needs of the local community. In the direction of supporting enhancement processes there are several measures such as those included in the article n.33 of the Legislative Decree 98/2011: an Asset Management Company is created by Ministry of Finance and Economy in order to establish one or more closed real estate investment funds. Such

funds can be promoted by public bodies – maybe in consortium – as well as by public companies. In these funds it is possible to include assets, for which projects for use or enhancement have been approved.

Within the framework of the regulatory standards that have been outlined above, it is also to emphasize the role of coordinator played by the State Property Agency<sup>3</sup>, which, in addition to lead many possible enhancement initiatives, has also assumed the role of coordinator for the ordinary and extraordinary maintenance activities<sup>4</sup> made on State-owned real estates.

#### To know to enhance

Considering the regulatory framework outlined so far, it is clear that enhancement is recognized by the legislator as a key action for the general goals of rationalization and

**Conoscere per valorizzare** Dal quadro normativo delineato appare evidente come la valorizzazione sia riconosciuta dal legislatore come un'azione fondamentale all'interno di obiettivi di razionalizzazione e di utilizzo efficiente delle risorse pubbliche. In questa logica i beni edilizi sono dunque interpretati non semplicemente come beni strumentali, oggetto di spesa, ma anche come beni produttivi, sia in termini economici che di servizi resi alla collettività.

Sono evidenti le molteplici opportunità insite in questo scenario, accanto tuttavia al rischio che non adeguati livelli di conoscenza e di capacità di valutazione dei beni – e dei processi nei quali i beni sono coinvolti – portino da una parte al prevalere del binomio valorizzazione-alienazione e dall'altra al mancato riconoscimento delle effettive potenzialità del patrimonio esistente, del quale spesso sono solo lacunosamente note le caratteristiche di consistenza, di realizzazione, di conservazione e di funzionamento.

In questa direzione è possibile analizzare il tema della valorizzazione attraverso, tra le molte, la chiave di lettura della conoscenza del bene, che può assumere diverse declinazioni quali, per elencarne alcune:

- i criteri e gli strumenti attraverso i quali conoscere e valutare i beni edilizi sia nella loro specificità sia nel ruolo che ricoprono all'interno dei processi dell'amministrazione;
- le modalità di raccolta, di analisi e di gestione delle informazioni;
- i confini spaziali di riferimento, dalla scala del bene edilizio a quella del territorio (secondo diverse possibili dimensioni dell'area di influenza), a quella dell'ambiente (in relazione ai diversi possibili impatti);
- la dimensione temporale da assumere, dalla scala del breve periodo della programmazione economica, a quella del medio-lungo periodo relativa al processo edilizio nelle sue differenti fasi (progettazione, produzione, gestione e dismissione) e al ciclo di vita dell'opera nel suo insieme e nelle sue diverse componenti.

**Valorizzazione e supporti decisionali** Un primo spunto di riflessione può dunque partire dalla questione dei criteri e degli strumenti per la valutazione dei beni, rispetto ai quali ad oggi restano aperte alcune ambiguità interpretative, che si rispecchiano nelle prassi. In primo luogo la non distinzione tra un'azione di valorizzazione legata ad un obiettivo di successiva alienazione del bene e un'azione di valorizzazione legata ad un obiettivo

efficiency improvement in the use of public resources. Building assets are therefore interpreted not simply as capital goods, debit items, but also as productive assets, both in an economic vision and in terms of community services. In this direction it must be considered that inadequate knowledge levels and a low ability to enhance both the assets and the processes, in which assets are involved, imply some risks: on one hand the risk of prevalence of an approach based on the binomial enhancement-alienation, and on the other hand the risk of misrecognition of the potentialities of the existing assets, which are often only barely known in terms of consistency and in terms of construction, conservation and operation features. So, it is possible to analyze the topic of valorization through, among many, the 'key-idea' of knowledge, which can take various

forms and applications, such as:

- tools and criteria to know and to assess the buildings both in their own specificity and in the role they play within the administrative processes;
- modalities for collection, analysis and management of information;
- the definition of the spatial boundaries, from the building scale, to the territory scale (according to various possible dimensions of the area of influence), to the environment (in relation to the various possible impacts);
- the time dimension to be considered: from the short-term scale, within the economic planning, to the medium and long terms scale, during the different phases of the building process (design, production, operation and decommissioning) and to the life cycle scale of the whole building as well as of its various components.

**Enhancement and decisional support** A first consideration can start from the issue of the tools and criteria for property assessment, towards which some ambiguities still exist at the present time, as it is manifest observing several experiences within the current practice. First of all an ambiguity raises from the fact that if for enhancement<sup>5</sup> we mean a value improvement, it must be made a prior distinction between trade value and intrinsic value. This is not a matter of secondary importance. In fact, an enhancement action, carried out on an asset in order to make it as attractive as possible for the market, is significantly different from an action aiming to preserve the asset as a public resource and, therefore, to keep it in the best conditions for being used by the community in the most appropriate and successful way. If we consider the distinction between trade

di trasformazione o di miglioramento prestazionale, finalizzato al più opportuno utilizzo per la collettività. Si tratta, in ultima analisi, di un'ambiguità riferibile al fatto che se per valorizzazione<sup>5</sup> si deve intendere un aumento del valore, deve essere fatta una preventiva distinzione tra valore di scambio e valore d'uso. Questa è una questione di non poco conto. Infatti un'azione di valorizzazione eseguita al fine di alienare un bene, dopo averlo reso il più possibile appetibile per il mercato, ha connotati molto diversi da un'azione condotta su un bene da conservare come bene pubblico al fine di essere utilizzato nel modo più adeguato e fecondo possibile per la collettività. La distinzione tra valore di scambio e valore d'uso, se interpretata attraverso la chiave di lettura della conoscenza, deve tradursi nella consapevolezza dei diversi aspetti e parametri da considerare – in termini di valore attuale e futuro di un bene, di sue potenzialità e di obiettivi perseguibili – sia nei momenti della valutazione, sia nei momenti che hanno valenza di decisione strategica e di orientamento progettuale.

In questa direzione è importante per il decisore (enti pubblici ai vari livelli) stabilire elementi di valutazione – preliminari a più impegnativi studi di fattibilità<sup>6</sup> e a più onerose *due diligence*<sup>7</sup> – rispetto ai quali potere sia mappare e monitorare il proprio patrimonio, sia considerare utilità e criticità di possibili acquisizioni. Si tratta di elementi di valutazione che dovrebbero essere in grado di rendere evidenti in modo speditivo e costantemente aggiornato, eventualmente anche attraverso la lettura di indicatori sintetici, le criticità, le potenzialità, le priorità e le propensioni dei beni rispetto a diversi possibili obiettivi e strategie di incremento del valore, sia di scambio che d'uso. Questo ausilio appare tanto più necessario se si considera che le forme di supporto finanziario alle iniziative di valorizzazione, delineate dall'attuale quadro normativo<sup>8</sup> (per esempio attraverso l'attivazione di fondi immobiliari), richiedono rinnovate modalità di valutazione (Tronconi e Baiardi, 2010). Sarebbero cioè necessari strumenti capaci allo stesso tempo di analizzare, sulla base di un numero limitato di informazioni significative, scenari alternativi e di simulare, sulla base di molteplici parametri assunti, possibili esiti di scelte e di interventi. Si tratterebbe per esempio di pensare a quel genere di supporto conoscitivo e decisionale che negli ambiti degli studi organizzativi viene chiamato *tableau de board*. Ossia un siste-

value and intrinsic value through the interpretational key of knowledge, it is necessary to distinguish the different aspects and parameters to be considered both in terms of current and future value of an asset, and in terms of its achievable goals, both in the evaluation phase, and in the further phases of the design process. In this direction, it is important for the decision maker (government agencies at various levels) to setup a system of evaluating tools, more preliminary than earlier feasibility analysis<sup>6</sup> and more agile than *due diligences*<sup>7</sup>. The system of evaluating tools can have different functions of support, such as mapping and monitoring the public real estate, or considering strength and weakness of potential acquisitions. These evaluating tools must be adapted to the agencies policies and to the various (economic and social) needs of the

local community, in order to make clear and constantly updated, possibly also through synthetic indicators, critical issues, potentialities and priorities of the assets involved in strategies for increasing the trade value and the intrinsic value. This kind of support is even more necessary since the procedures to finance the enhancement initiatives<sup>8</sup> (for example through the implementation of real estate funds) require evaluation processes different from those traditionally used in the public contexts (Tronconi and Baiardi, 2010).

So, it is necessary to develop tools able at the same time to analyze alternative scenarios, to use a limited number of meaningful information, and to simulate the possible outcomes of decisions and actions, on the base of different sets of parameters. In this direction it is

possible to assume as a model the kind of knowledge management and decision-making supports that in the field of organizational studies are named *tableau de board*. In other words a system that processes selected information and that is based on a set of indicators, which can be moreover linked together through a series of cause-effect relationships. Such a system can provide an agile vision (for instance, estimating the annual profitability of a managed asset), variable in relation to some changing parameters, or concerning specific aspects that are relevant for the assessment and definition of intervention strategies (for instance the average energy costs and/or the maintenance costs per unit area). Through different kind of representations, such as graphics, diagrams, and so on, the so called

ma alimentato da informazioni, selezionate ed elaborate, e basato su un insieme di indicatori i quali, eventualmente collegati tra loro attraverso una serie di relazioni causa-effetto, possono fornire visioni sintetiche (per esempio previsioni di redditività annua del patrimonio gestito) variabili in relazione alla mutazione di alcuni parametri, oppure riguardare singoli aspetti utili per la valutazione e per la definizione di strategie di intervento (per esempio spesa energetica media e/o di manutenzione per unità di superficie). L'apparato strumentale costituito da un *tableau de board*, anche attraverso mezzi di immediata lettura, come per esempio rappresentazioni grafiche, può dunque fornire ai diversi livelli decisionali orientamenti di supporto per la valutazione delle possibilità di raggiungimento degli obiettivi e per il monitoraggio dei processi.

L'utilità di sviluppare *tableau de board* di supporto ai processi di valorizzazione si colloca sicuramente in un momento preliminare ad analisi ed approfondimenti, che possono essere attivati proprio dall'interpretazione degli indicatori, e si esplica nella possibilità di avere uno strumento di costante monitoraggio in grado di intercettare e relazionare – in modo estremamente agile, aperto e dinamico – domanda e potenzialità di valorizzazione insite sia nel patrimonio di proprietà dei diversi enti territoriali, sia nei beni statali acquisibili.

## Valorizzazione e informazione

L'utilità di sviluppare apparati di supporto per le attività valutative preliminari ai processi valorizzativi apre, come conseguenza, a una seconda importante questione, ossia quella relativa all'informazione che deve essere acquisita al fine della conoscenza e della decisione.

È noto che – per una annosa, cronica e colpevole disattenzione verso la raccolta sistematica e organizzata di informazioni – ad oggi le conoscenze relative ai beni immobili, alle loro caratteristiche di consistenza e tecniche, al loro comportamento nel tempo (trasformazioni subite, degradi e guasti, costi di gestione, ecc.) sono molto lacunose. È altresì noto che i processi di messa in conoscenza sono estremamente onerosi e lunghi e spesso appaiono richiedere, per il loro sviluppo, risorse così superiori a quelle disponibili da portare a paralizzare iniziative di censimento. Questo 'vuoto cognitivo' (Molinari, 2011), coniugato ad una mancanza di progettualità nella messa in conoscenza del patrimonio edilizio, genera un pericoloso 'corto circuito', che può avere diverse conseguenze. Prima tra tutte quella

*tableau de board* can provide different levels of decision-making guidelines for evaluating the possibilities to reach a set of goals and to monitor the processes. The advantage of developing a *tableau de board* to support the enhancement processes is certainly to be found in using such a tool before deeper analysis and elaborations are done. These activities indeed can be carried on starting from the interpretation of indicators and outcomes arising from the *tableau de board*. The benefits of this kind of tools lie in the possibility of monitoring, intercepting and reporting - in a very agile, open and dynamic way - the enhancement requests and the potentialities embodied in each asset.

### Enhancement and information

The theme of the system of tools to support the evaluation activities,

preliminary to the enhancement processes, leads, as a consequence, to investigate the connected theme of information. It is well known that owing to a long-standing, chronic and guilty unconcern for gathering information in a systematic and organized way, up to now the knowledge about consistency, technical features and behaviors in the service life of buildings (changes, deterioration and faults as well as operating and maintenance costs, etc.) are largely incomplete.

It is also known that the inventory processes are extremely expensive and time requiring, and that the development of such processes calls for an amount of resources that are often far superior to those available. As a result the inventories get often frozen. This 'cognitive deficiency'

(Molinari, 2011), in conjunction with a lack in planning the collection of information<sup>9-10</sup>, creates a dangerous 'black out' in real estate management, which can have different consequences, such as a restriction in the process of knowledge increase and then a limitation in enhancement decisions. These considerations lead to two assumptions concerning the relationship information-enhancement: - the settlement of strategies regarding the most appropriate use of available or potentially purchasable assets requires a database that could allow to compare a building to another building; - enhancement means not only to make buildings functionally and technically suitable for uses and/or appreciable for the market, but also to provide them with a knowledge data base implementable over time. Such a data

dell'immobilismo e secondariamente quella di privare le decisioni di valorizzazione di importanti azioni di confronto, con diversi possibili esiti. In pratica, in carenza di un'adeguata base informativa si finisce per anteporre le più complesse attività analitiche<sup>9</sup> alle più basilari attività informative<sup>10</sup>, che dovrebbero viceversa fornire gli elementi di carattere generale utili al confronto e alla selezione dei beni sui quali condurre solo in un secondo tempo indagini mirate.

Queste considerazioni aprono a due assunzioni circa il rapporto informazione-valorizzazione:

- l'impostazione di scelte strategiche sull'utilizzo dei beni immobili disponibili o acquisibili necessita di una base informativa che renda tra loro confrontabili gli edifici;

- valorizzare significa non solo rendere funzionalmente e tecnologicamente adatti agli usi e/o alle richieste del mercato gli edifici, ma anche dotarli di un patrimonio informativo che deve essere strutturato in modo da poter crescere nel tempo, che concorre ad incrementare sia il valore di scambio che il valore d'uso dei beni e che è la condizione per rendere note le loro caratteristiche, per prevedere il loro comportamento, per valutare le loro propensioni.

Alla base di politiche pubbliche di sostegno alla valorizzazione dovrebbe dunque essere posta e incentivata anche la scelta di investire in conoscenza. Questo non significa necessariamente avviare censimenti generalizzati che, come spesso è capitato di osservare, si rivelano eccessivamente onerosi e difficili da portare a compimento, se finalizzati a raccogliere quantità eccessive di dati, o poco efficaci perché non orientati all'acquisizione selettiva delle informazioni effettivamente utili rispetto a specifici obiettivi conoscitivi.

Investire in conoscenza, in relazione alla valorizzazione, può voler dire assumere a livello centrale una serie di orientamenti utili per la costruzione di una base conoscitiva unica per il patrimonio pubblico, impostata secondo criteri unificati al fine di rendere confrontabili e di monitorare costantemente i beni immobili rispetto ad alcuni indicatori comuni. Tali orientamenti sono riferibili anche all'obiettivo di razionalizzare, ossia di limitare la grande dispersione informativa e l'inefficienza nei processi conoscitivi, attraverso l'individuazione di una griglia di riferimento rispetto alla quale ordinare le informazioni che, durante il ciclo di vita di un edificio e in situazioni diverse, soggetti differenti producono autonomamente e in modo non coor-

base can help to increase both the trade value and the intrinsic value of an asset. At the same time, this is the condition in order to know the features of the buildings, to predict their behavior and to assess their attitudes.

Therefore to support enhancement, at the basis of public policies it is necessary to underline the strategic importance of investing in knowledge. This doesn't necessarily mean to start generalized inventory activities, which are often too expensive and too difficult to be carried out, especially if the aim is to collect excessive amounts of data, or that are inefficient also because the information are not collected in a selective and directed way. Investing in knowledge, in relation to the enhancement goals, could mean to adopt at a central level a series of useful guidelines to define a unique database

for the whole public assets body, settled according to standardized criteria, in order to ensure comparability and to constantly monitor the actual real estate on the base of some key indicators. These guidelines could also aim to the general goal of rationalization, by limiting the inefficiency within informative processes, through the construction of a reference grid on which to sort the information that has been produced autonomously by different non-coordinated subjects and in various situations during the whole building life cycle. Thinking about the number and the complexity of processes that use and product information during a building life time (such as cadastral inventories<sup>11</sup>, due diligence, diagnostic tests, energy analysis for the certification, risk assessments, etc.), it is immediately evident the necessity

of an uniformed pattern able to merge and to coordinate this large amount of information into a unique database.

These goals can be pursued through a series of coordinated actions, which basically are:

- to define the overall framework of the minimum data required according to different knowledge purposes (information settlement, possible sources, and possible uses);

- to create the proper conditions for a public assets master database, that means to establish the criteria for a unified system of articulation and classification and codification of the building (technical elements and spaces) for collecting and stocking information;

- to use the 'step by step' principle, by assuming that the database must be able to grow gradually over time

dinato né concertato. Si pensi, durante la vita di un bene immobile, alla molteplicità di processi (ad esempio censimenti catastali<sup>11</sup>, *due diligence*, indagini diagnostiche, analisi energetiche per la certificazione, valutazioni dei rischi ecc.) che presuppongono la raccolta e la produzione di informazioni le quali, in assenza di uno schema uniformato, sono utilizzate solo nel tempo e per le finalità della specifica elaborazione, senza confluire poi in un'unica base di conoscenze.

Questi obiettivi potrebbero essere perseguiti attraverso una serie di azioni coordinate, quali fundamentalmente:

- definire il quadro complessivo delle informazioni minime di base in relazione a diversi fini conoscitivi (definizione dell'informazione, della possibile fonte e del possibile utilizzo);
- creare le condizioni per una anagrafica di base dei beni pubblici, ossia stabilire i criteri per un sistema unificato di articolazione dell'organismo edilizio (spazi ed elementi tecnici), di classificazione e di codifica e per un sistema di raccolta e di schedatura delle informazioni;
- acquisire il principio di gradualità, assumere cioè il principio che la base informativa possa crescere gradualmente nel tempo selezionando, recependo e archiviando informazioni di ritorno da una pluralità di fonti (da *audit* documentali, da ispezioni e indagini, da interventi di manutenzione, da azioni di riqualificazione, da trasformazioni funzionali ecc.).

## Valorizzazione e gestione

Una ulteriore possibile angolazione attraverso la quale riflettere sul rapporto valorizzazione-conoscenza riguarda la fase d'uso dei beni. L'obiettivo di incrementare il valore d'uso di un bene – e dunque valorizzare – non deve necessariamente essere considerato solo in relazione ad azioni di tipo riqualificativo, e dunque trasformativo. Valorizzare può anche essere interpretato in termini di miglioramento dell'organizzazione delle attività di gestione.

È noto che i costi di gestione superano nel tempo i costi dell'investimento iniziale (Ishizuka, Onodera e Teramoto, 1992; Kirk e Dell'Isola, 1995) e che una cattiva organizzazione della manutenzione, fundamentalmente basata su strategie di intervento a guasto, oltre a generare costi incontrollati, asseconda processi di degrado che portano nel tempo alla progressiva riduzione della fruibilità dei beni, oltre che alla diminuzione del valore patrimoniale e reddituale e a possibili problemi di sicurezza. Nonostante queste evidenze, la strategia

by selecting, receiving and storing feedback information from multiple sources (from documentary audits, inspections and investigations, maintenance, renewal actions, functional transformations, etc.).

### Enhancement and management

Another possible standpoint from which it is possible to think about the relationship between knowledge and enhancement is the use phase of the building. Enhancement should not necessarily be considered only in terms of renewal actions and, consequently, of transformative actions. On the contrary, enhancement can also be interpreted as an improvement of organizational and management activities.

It is a matter of fact that the management costs (operational costs and maintenance costs) over a building

life time exceed the initial investment costs (Ishizuka, Onodera and Teramoto, 1992; Kirk and Dell'Isola, 1995) and that an inefficient maintenance organization, based on corrective interventions after failures, besides generating extra costs also involves uncontrolled degradation processes that lead, over time, to the progressive reduction of elements availability, as well as to the decrease of assets value and to possible safety problems. Despite of this evidence, the strategies of increasing the assets intrinsic and trade value through a rationalization of management activities seem to be still far from a widespread practice and from being considered as an alternative to transformative interventions. Moreover, from the point of view of knowledge management, it is still far from the common practice of

public administrations to set up and implement databases, benchmarks and procedures for information gathering (regarding for instance failures, time, costs, etc.).

The carelessness about data regarding management is witnessed by the documents that list all the State-owned assets eligible to be transferred to local authorities, according to the Legislative Decree 85/2010 Art. 5. This document has been compiled by the State Property Agency, and on the voice 'management costs' has been left blank for almost all of the assets<sup>12</sup>.

A strategy for enhancement through management improvement can be developed through several possible actions, preferably combined among them:

- creating a building booklet composed of the main information, stocked and

di incrementare il valore d'uso e di scambio di un bene attraverso la razionalizzazione delle attività di gestione appare essere ancora lontana dal diventare prassi diffusa e dall'essere considerata in modo alternativo o integrativo a interventi trasformativi. Né, dal punto di vista conoscitivo, appare essere ancora pratica comune per le amministrazioni pubbliche costruire procedure di raccolta di informazioni (guasti, tempi, costi, ecc.), basi di dati, *benchmark* di riferimento. Di questa disattenzione per i dati gestionali si trova testimonianza per esempio nell'elenco beni patrimoniali dello Stato di possibile attribuzione agli enti locali ai sensi del D.lgs 85/2010 art. 5, stilata dall'Agenzia del demanio, nella quale, per la quasi totalità dei beni censiti, la voce relativa ai «costi di gestione» risulta non compilata<sup>12</sup>. Una strategia di valorizzazione attraverso il miglioramento della gestione può vedere diverse possibili azioni, preferibilmente combinate, su un bene immobile:

- realizzazione di un libretto di edificio, con la registrazione e il costante aggiornamento di informazioni riguardanti il comportamento nel tempo degli immobili (interventi di manutenzione e riqualificazione, trasformazioni, anomalie riscontrate, costi di manutenzione, costi di esercizio ecc.);
  - predisposizione e applicazione di manuali di manutenzione e d'uso e di piani di manutenzione;
  - monitoraggio del modello organizzativo del servizio di gestione assunto e ricerca di aree di miglioramento;
  - realizzazione di un archivio documentale, costantemente aggiornato.
- L'ente – centrale o territoriale – intenzionato a perseguire questa strategia può oggi trovare nel corpo delle norme UNI (tabella 2), sviluppate nell'ambito della manutenzione di patrimoni immobiliari, un supporto fondamentale sia perchè offre criteri, strumentazioni e orientamenti di comportamento consolidati, sia perchè, se assunto come riferimento comune, può condurre alla maturazione di un *modus operandi* condiviso.

Norma quadro <i>Standard</i>	UNI EN 15331:2011	Criteri di progettazione, gestione e controllo dei servizi di manutenzione degli immobili <i>Design criteria, management and control of building maintenance services</i>
Norme di approfondimento <i>Voluntary standards</i>	UNI 10831-1:1999	Manutenzione dei patrimoni immobiliari - Documentazione ed informazioni di base per il servizio di manutenzione da produrre per i progetti dichiarati eseguibili ed eseguiti - Struttura, contenuti e livelli della documentazione <i>Real Estate Maintenance - Documentation and basic information for the maintenance service that must be presented for the projects to be build and the ones already built - Frame, content and level of documentation</i>
	UNI 10831-2:2001	Manutenzione dei patrimoni immobiliari - Documentazione ed informazioni di base per il servizio di manutenzione da produrre per i progetti dichiarati eseguibili ed eseguiti - Articolazione dei contenuti della documentazione tecnica e unificazione dei tipi di elaborato <i>Real Estate Maintenance - Documentation and basic information for the maintenance service that must be presented for the projects to be build and the ones already built - Content and technical documentation articulation and types of processed standardization</i>
	UNI 10874:2000	Manutenzione dei patrimoni immobiliari - Criteri di stesura dei manuali d'uso e di manutenzione <i>Real Estate Maintenance - Criteria for prepare user and maintenance manuals</i>
	UNI 10951:2001	Sistemi informativi per la gestione della manutenzione dei patrimoni immobiliari - Linee guida <i>Information systems for real estate maintenance management - Guidelines</i>
	UNI 11136:2004	Global service per la manutenzione dei patrimoni immobiliari - Linee-guida <i>Objective oriented contracts for real estate maintenance - Guidelines</i>
	UNI 11257:2007	Manutenzione dei patrimoni immobiliari - Criteri per la stesura del piano e del programma di manutenzione <i>Real Estate Maintenance - Maintenance plan and program drafting criteria</i>

Tabella 2. La produzione normativa UNI in materia di manutenzione di patrimoni immobiliari

Table 2. UNI standards for real estate maintenance

## Conclusioni

Il tema della valorizzazione del patrimonio dei beni edilizi e urbani pubblici appare tuttora connotato da una molteplicità di interpretazioni e di approcci operativi.

La mancanza di una riflessione sufficientemente matura e di riferimenti teorici condivisi circa il significato di valorizzazione, nelle sue diverse declinazioni e applicazioni, rischia, nell'attuale scenario di crisi, di far prevalere azioni condizionate da logiche di emergenza e, di conseguenza, orientate a massimizzare i risultati economici nel breve periodo.

Tali azioni sono tuttavia incapaci, a fronte di un utilizzo inefficiente delle risorse edilizie pubbliche, di affrontare in termini strategici sul medio-lungo periodo i problemi cronici del patrimonio edilizio pubblico, legati al degrado, all'obsolescenza e all'inadeguatezza organizzativa.

In questa direzione appare utile una riflessione – supportata da studi, ricerche e sperimentazioni – sulla dimensione 'immateriale' delle strategie di valorizzazione, riconducibile ad almeno due questioni: valorizzazione come potenziamento della conoscenza sui beni; valorizzazione come miglioramento dell'efficienza organizzativa nella gestione nel tempo dei beni.

### NOTE

<sup>1</sup> D.Lgs. 85/2010, art. 2.

<sup>2</sup> D.Lgs. 85/2010, art. 4 comma 2.

<sup>3</sup> D. Lgs. 300/1999; D. Lgs. 173/2003; L. 296/2006, art. 1 comma 262.

<sup>4</sup> D. L. 98/2011, art. 12.

<sup>5</sup> Valorizzare: «Riconoscere o utilizzare il valore: sia promuovendo il giusto apprezzamento di quanto non sia stato sufficientemente posto in luce [...] che rendendo fruttifero un bene potenziale» (Devoto, G., Oli, G.C., *Dizionario della lingua italiana*).

<sup>6</sup> L. 109/1994, art.14; L. 144/1999; D.P.R. 207/2010, art.14.

<sup>7</sup> Il termine *due diligence* indica comunemente un'attività di indagine su un bene (un bene immobile, una organizzazione produttiva, un prodotto finanziario, ...) per accertare, con una ragionevole attendibilità, che lo stato del bene sia adeguatamente conosciuto dal compratore per permettergli di valutare i rischi legati all'acquisto del bene stesso. Si veda anche la norma ASTM E 2018 – 01 "Standard Guide for Property Condition Assessments: Baseline Property Condition Assessment"

<sup>8</sup> D. Lgs. n.85/2010, art. 6; D.L.n.98/2011 art. 33 comma 1; D. L. n. 201/2011, art. 27.

constantly updated, regarding the assets behavior over time (maintenance, upgrading and transformative interventions, anomalies discovered, maintenance costs, operating costs, etc.);

- setting and adopting both maintenance and user manuals, and maintenance plans and programs;
- monitoring the organizational model adopted for service management and looking for possible improvement areas;
- creating a documental database constantly updated.

Any public administration – at central or local level – that intends to pursue this strategy can now find a support in the UNI standards (Table 2), developed within the context of real estate maintenance, that, as common references, are able to offer a fundamental support because on

one hand they propose established criteria, tools and guidelines and on the other one they lead to a shared *modus operandi*.

### Conclusions

The issue of enhancement of real estate and urban public assets is still characterized by a plurality of interpretations and of operational approaches. The lack of mature and deep vision and of shared references can bring, especially in the current crisis, to give priority to emergency actions. As a consequence it can occur to pursue strategies oriented to maximize the economic performance in the short term, but unable to reduce in the medium-long term chronic problems of an ineffective use of public assets such as deterioration, obsolescence, and organizational inadequacies.

In this direction it seems useful to think – supported by studies, research and experimentation – the 'intangible' dimension of enhancement strategies, that can be expressed at least by two statements:

- enhancement as a strategy of improvement of knowledge about the assets;
- enhancement as an organizational improvement aimed to raise the efficiency of the processes during the use phase.

<sup>9</sup> Attività analitiche: «attività informative, attività prediagnostiche, attività di rilievo e attività diagnostiche necessarie ad orientare via via le decisioni, per le diverse tipologie di intervento. Tali attività comportano la definizione dei campi di osservazione, la scelta dei modi di analisi, la forma di presentazione e l'articolazione dei risultati» (UNI 11150-1). Per una visione complessiva del sistema di azioni e di responsabilità coinvolte nelle attività analitiche si rimanda al diagramma riassuntivo contenuto nella norma UNI 11150-3.

<sup>10</sup> Attività informative: «raccolta, selezione critica e organizzazione finalizzata di informazioni e documenti relativi al bene edilizio e al suo contesto» (UNI 11150-1).

<sup>11</sup> L. 296/2006; L. 31/2008.

<sup>12</sup> Le altre voci sono: valore inventariale, stato giuridico, entrate da canone, superficie totale.

## REFERENCES

De Medici, S.(2010), *Nuovi usi per la tutela e la valorizzazione del patrimonio costruito*, Franco Angeli, Milano.

Di Battista, V. (2006), *Ambiente costruito*, Alinea, Firenze.

Ishizuka, Y., Onodera, A. e Teramoto E. (1992), "A proposal for the planning for government building based on their life cycle", in *Innovation in Management, Maintenance & Modernisation of Buildings*, Cib Conference Proceedings, Rotterdam, vol.1.

Kirk, S.J. e Dell'Isola, A.J. (1995), *Life cycle costing for design professionals*, McGraw-Hill, New York.

Molinari, C. (2002), *Procedimenti e metodi della manutenzione edilizia*, vol.I, Esselibri, Napoli.

Molinari, C.(2011), "La questione delle informazioni", in Talamo C., *L'organizzazione delle informazioni nei servizi di gestione immobiliare*, Maggioli, Rimini, pp. 13-15.

Talamo, C. (2010), *Procedimenti e metodi della manutenzione edilizia*, vol. II, Esselibri, Napoli.

Talamo, C. (2011), *L'organizzazione delle informazioni nei servizi di gestione immobiliare*, Maggioli, Rimini.

Tronconi, O. e Baiardi, L. (2010), *Valutazione, valorizzazione e sviluppo immobiliare*, Maggioli, Rimini.

## NOTES

<sup>1</sup> Legislative Decree of May the 28th 2010 n.85. Art. 2.

<sup>2</sup> Legislative Decree of May the 28th 2010 n.85. Art. 4, Comma 2.

<sup>3</sup> Legislative Decree of July the 30th 1999 n. 300; Legislative Decree of July the 3rd 2003 n. 173; Law of December the 27th 2006 n. 296. Art. 1, Comma 262.

<sup>4</sup> Decree in force of Law of July the 6th 2011 n. 98. Art.12.

<sup>5</sup> Enhance: «Recognizing or using the value: either by promoting the proper appreciation of what has not been sufficiently highlighted (...) and by making a potential good became fruiting.» (Trans. from Devoto, G. and Oli, G.C., *Dictionary of the Italian language*).

<sup>6</sup> Law of February the 11th1994 n. 109. Art.14; Law of May the 17th 1999 n. 144; Presidential Decree of October the 5th

2010 n. 207. Art.14.

<sup>7</sup> The term *due diligence* usually indicates an investigation on an asset (a real estate, a manufacturing company, a financial product, ...) carried out to ensure, with reasonable confidence, that the state of the property is adequately known, in order to enable the buyer to assess risks associated with the investment. See also ASTM E 2018-01 "Standard Guide for Assets Condition Assessment: Assets Condition Assessment Baseline".

<sup>8</sup> Legislative Decree n.85/2010 art. 6; Law Decree n.98/2011. Art. 33, comma 1; Law Decree n. 201/2011. Art. 27.

<sup>9</sup> Analytical activities: «informative, pre-diagnostic, survey and diagnostic activities necessary to gradually guide the decisions, for different types of interventions. These activities involve the definition of the observed area, the choice of an analysis mode, the form of

results presentation and articulation » (UNI 11150-1). For an overview of the system of actions and responsibilities involved in analytical activities, please refer to the summarized diagram contained in the regulatory standard UNI 11150-3.

<sup>10</sup> Information activities: «collection, critical selection and organization of information and documents concerning the real estate and its context» (UNI 11150-1).

<sup>11</sup> Law of December the 27th2006. 296, "Instructions to draw up the public real estate short and long term budget", Law No 28th February 2008. 31 "Conversion into law, with amendments, of the Decree Law of December the 31th2007n. 248, concerning extension of deadlines set by laws and regulations on finance".

<sup>12</sup> Other items are: inventory value, status, rental income and total area.