

Proteggere,
valorizzare
e riqualificare
i portafogli
immobiliari

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE

2. IL PATRIMONIO IMMOBILIARE IN ITALIA: UN MERCATO VARIEGATO E PROMETTENTE

2.1 Alcuni dati sul patrimonio immobiliare italiano.....	4
2.2 Identikit dei proprietari di portafogli immobiliari.....	7
2.3 L'andamento del mercato immobiliare italiano	10
2.4 Le 3 R per lo sviluppo del territorio: Rigenerazione, Riuso, Riciclo.....	13

3. LA “NON GESTIONE” COSTA

3.1 Proprietà dismesse o dimenticate	14
3.2 Rischi ambientali, di salute e sicurezza a carico del proprietario	17

4. LA GESTIONE VALORIZZA

4.1 Definire una strategia	21
4.2 Opportunità e criticità in fase di compravendita e di gestione.....	22
4.3 Aumentare il valore della proprietà grazie alle certificazioni di sostenibilità	24

5. IL MODELLO ECONOMICO NELLA GESTIONE DEGLI ASSET

27

6. CONOSCERE E USARE I DATI PER DIALOGARE CON IL TERRITORIO

6.1 Valutare il rischio naturale.....	29
6.2 Dal reale al virtuale: strumenti digitali per comunicare con gli stakeholder	30

7. LUNGA VITA AL PATRIMONIO IMMOBILIARE

7.1 Gestire il patrimonio esistente in un'economia circolare. Opportunità di sviluppo e riqualificazione urbana	33
7.2 Dal prodotto al servizio: la città ibrida	36
7.3 Economia circolare nel cantiere di decommissioning/demolizione	39
7.4 Competenze integrate nel ciclo di vita di un progetto.....	40
7.5 Progettare città e comunità sostenibili e resilienti. Il caso di Envision	42

8. CONCLUSIONI.....

44

1. INTRODUZIONE

Dissesto idrogeologico, consumo di suolo, cambiamenti climatici, nuove esigenze abitative e nuovi modelli produttivi negli spazi urbani, sono alcuni dei macro-fenomeni globali che richiamano pubblico e privato ad un senso di responsabilità indispensabile nella pianificazione di un bene comune d'altronde non infinito: il territorio.

Oggetto di questa monografia sono le sfide economico-gestionali, sociali e ambientali che i proprietari di portafogli immobiliari devono affrontare nella gestione ordinaria e straordinaria dei loro beni. In un excursus che analizzerà i principali aspetti da considerare nella gestione e gli approcci ritenuti più efficaci, punteremo ad offrire una visione olistica che guarda al patrimonio immobiliare come a una risorsa da valorizzare più che ad un onere da gestire.

Nella definizione di patrimonio immobiliare, ci viene incontro l'articolo 812 del Codice civile, che recita: "Sono beni immobili il suolo, le sorgenti e i corsi d'acqua, gli alberi, gli edifici e le altre costruzioni, anche se unite al suolo a scopo transitorio, e in genere tutto ciò che naturalmente o artificialmente è incorporato al suolo[...]"; cui aggiungiamo un soggetto proprietario pubblico o privato.

Il riferimento che faremo, in particolare, a "portafogli immobiliari" è volutamente ampio e includerà terreni e fabbricati di tipo industriale, commerciale ma anche residenziale e rurale, in uso o dismessi, poiché le problematiche in capo al gestore sono spesso le stesse e poiché, nell'ottica di una pianificazione del territorio sostenibile e integrata, è corretto avere un approccio trasversale e integrato. Il concetto di portafoglio immobiliare ha in sé la caratteristica di essere variegato per tipologia e dimensione dei beni e complesso da un punto gestionale.

Analogamente, nel rivolgerci ai "proprietari immobiliari" terremo conto di soggetti sia privati sia pubblici che, come core business o come parte del proprio patrimonio, posseggono e/o gestiscono immobili e terreni sul territorio nazionale.

In questo documento, forniremo esperienze dirette e buone pratiche che provengono da un settore che, nel complesso, si mostra fiorente e sempre più aperto alle richieste di gestione e pianificazione sostenibile del territorio nella sua interezza.

Dopo un inquadramento generale del panorama immobiliare italiano (cap. 2) che si focalizzerà principalmente sui grandi proprietari diversi dalle persone fisiche e sull'andamento del mercato nazionale, analizzeremo i rischi e i costi legati alla mancata o non ottimale gestione di una proprietà immobiliare (cap. 3). Valuteremo le opportunità, non solo economiche, che possono scaturire da una più attenta valorizzazione di un immobile o un'area, ad esempio in termini di sostenibilità socio-ambientale (cap. 4). Nel capitolo 5, ospiteremo il contributo di un esperto di investimenti immobiliari di REDO SGR S.p.A. – Società Benefit, che ci parlerà del modello economico legato alla gestione di un portafoglio immobiliare. Il capitolo 6 sarà occasione per gettare uno sguardo ad alcuni strumenti per la gestione dei dati a disposizione di progettisti e committenti che permettono una migliore integrazione di un progetto immobiliare nel territorio e tra gli stakeholder.

Nell'ultimo capitolo, guarderemo al futuro ricollegando, come un fil rouge, tutti gli argomenti trattati in questo documento. Affrontando i principi della sostenibilità, del coinvolgimento degli stakeholder e dell'economia circolare che guidano una visione di sviluppo basata soprattutto sulla rigenerazione urbana, citeremo alcuni esempi virtuosi che ci mostreranno dove dirigerci come progettisti, costruttori, investitori, amministratori e cittadini.

2. IL PATRIMONIO IMMOBILIARE IN ITALIA: UN MERCATO VARIEGATO E PROMETTENTE

2.1 Alcuni dati sul patrimonio immobiliare italiano

I dati disponibili sul patrimonio immobiliare italiano provengono da fonti diversificate e non sempre sono omogenei. Proviamo, tuttavia, a delineare una fotografia di massima del contesto di riferimento.

Quando si parla di **edifici e complessi edilizi** in Italia - ce lo dice l'ISTAT nel 2014 nell'aggiornamento dell'ultimo censimento effettuato nel 2011 - l'84,3% sono residenziali, mentre, tra quelli non residenziali, la maggior parte sono destinati ad un uso produttivo (18,9%), seguono quelli commerciali (16,2%) e quelli destinati ai servizi (11,7%), infine ci sono gli edifici ad uso turistico/ricettivo e direzionale/terziario (4% circa in entrambi i casi) e il resto destinato ad "altri tipi di utilizzo" non meglio specificati. In totale, gli edifici e i complessi in Italia sono 14.515.795 e, rispetto al censimento del 2001, è diminuita dal 5,7 al 5,2%, la quota dello stock immobiliare non utilizzato perché obsoleto, in rovina o in costruzione.

Una panoramica ancora più ampia dello **stock immobiliare italiano** che, ad esempio, include anche terreni ed altri fabbricati, ci viene fornita da uno studio del MEF e dell'Agenzia delle Entrate del 2017¹ che punta ad armonizzare, tra l'altro, i dati di provenienza catastale con quelli delle dichiarazioni dei redditi dei contribuenti, sia persone fisiche che non fisiche. Lo studio, dunque, non considera lo stock appartenente a soggetti esteri, quindi non contribuenti dello Stato italiano. Il rapporto ha rilevato e analizzato 66,9 milioni di immobili, si cui 56,4 milioni appartenenti a persone fisiche (oltre l'84%), 8,8 milioni a persone non fisiche e 1,6 milioni di immobili con proprietà miste.

Volgiamo adesso lo sguardo allo **stock immobiliare della pubblica amministrazione**. Il censimento dei beni immobiliari pubblici condotto nel 2016 dal MEF² ha riguardato 2.432.271 unità, delle quali 1.056.404 sono fabbricati (corrispondenti a quasi 340 milioni di metri quadrati di superficie stimata) e 1.375.867 terreni³.

Il rapporto evidenzia che "comuni, aziende, enti e istituti territoriali per l'edilizia residenziale ed Enti nazionali di previdenza e assistenza sociale pubblici sono proprietari di portafogli immobiliari molto consistenti in termini numerici, ma composti per lo più da beni con basse superfici, come abitazioni e relative pertinenze. Al contrario, lo Stato, le regioni, le province, gli enti locali del servizio sanitario detengono portafogli meno consistenti dal punto di vista numerico, ma più rilevanti se si considera la superficie media dei singoli beni (palazzi storici, uffici strutturati, ospedali, carceri...)"

Come mostrato nella figura 1, circa il 76% dei fabbricati censiti è di tipo "residenziale e commerciale", che però in termini di superficie coprono solo il 15% di quella complessiva. Al contrario, la categoria "fini istituzionali" (uffici strutturati,

caserme, impianti sportivi, scuole, ecc.) rappresenta circa il 24% in termini di numerosità e l'85% in termini di superficie. I fabbricati dichiarati come non utilizzati risultano il 7% del numero totale e il 4% della superficie totale. In pratica, **quasi 74.000 fabbricati della PA sul territorio italiano risultano inutilizzati.**

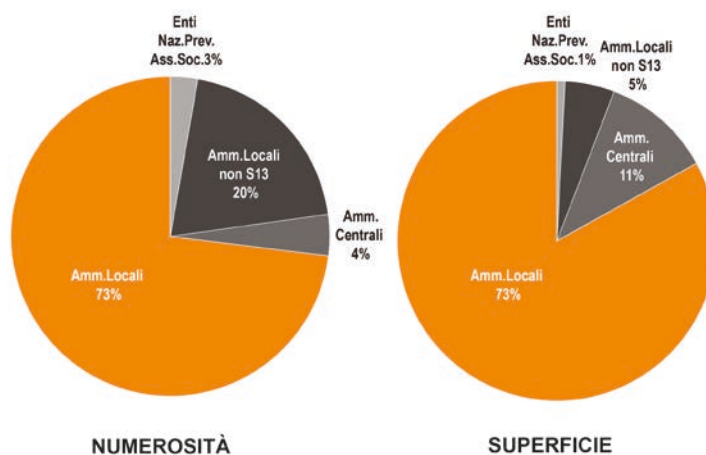


Figura 1
I fabbricati
per tipologia di
Amministrazione
proprietaria
- anno 2016.
(Fonte: MEF)

2.1 Alcuni dati sul patrimonio immobiliare italiano

Quanto ai terreni, ben il 97% di quelli censiti nella banca dati del Dipartimento del Tesoro è di proprietà di amministrazioni locali. In particolare, i comuni sono proprietari del 78% dei terreni dichiarati sia in termini numerici che di superficie, mentre le regioni detengono circa il 13% (14% in termini di superficie). Le amministrazioni centrali, invece, sono proprietarie di circa il 2% dei terreni censiti - di questi, l'87 per cento è di proprietà dello Stato - pari al 4% circa della superficie complessivamente dichiarata.

Le tipologie di terreno considerate in questo censimento sono "area urbana" (terreni urbani, parchi, ville comunali e giardini), "riserva naturale, sito archeologico", "terreno agricolo" e "terreno boscato, pascolo". In termini di numerosità circa il 33% e il 39% riguardano, rispettivamente, le tipologie "area urbana" (5% della superficie totale) e "terreno agricolo" (29% della superficie totale). Circa il 60% della superficie è da ricondurre alla tipologia "terreno boscato, pascolo".

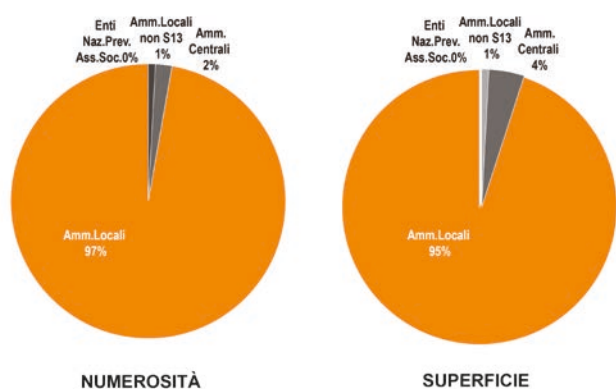


Figure 2
I terreni:
numerosità e
superficie per
tipologia di
Amministrazione
proprietaria -
anno 2016.
(Fonte: MEF⁴)

In base a quanto dichiarato dalle amministrazioni, **risulta non utilizzato circa il 25% per cento dei terreni in termini di numerosità (equivalente a circa il 29% della superficie totale), vale a dire quasi 344.000 terreni.** Le aree non utilizzate sono quasi sempre terreni agricoli e boscati.

Da un punto di vista economico, il valore patrimoniale complessivo per

i fabbricati della PA censiti è stato stimato in 284 miliardi di euro. La maggiore ricchezza si concentra nelle regioni del Nord e soprattutto in Lombardia (48,3 miliardi di euro), come evidenziato nella figura 3.

Nel rapporto si legge che "le amministrazioni [n.d.r. in particolare quelle locali], hanno dichiarato in totale oltre 5 mila **unità immobiliari cedute** nel corso del 2016 (per un totale di oltre 9 milioni di metri quadri), di cui oltre 3 mila fabbricati (circa 675 mila metri quadri) e 2 mila terreni (oltre 8 milioni e mezzo di metri quadri)."

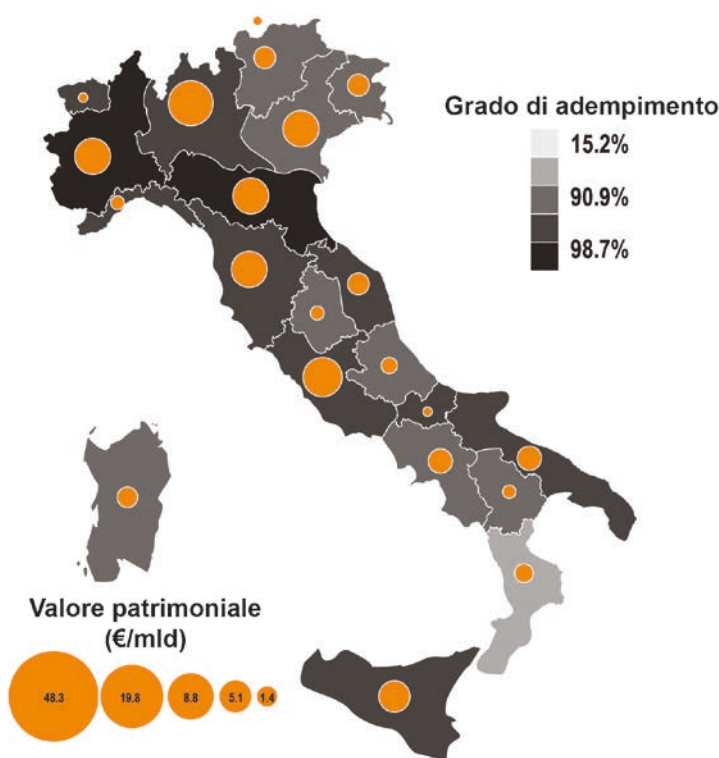


Figure 3
Distribuzione
regionale
del valore
patrimoniale
degli immobili
pubblici, 2016
(Fonte MEF)

2.1 Alcuni dati sul patrimonio immobiliare italiano

Le **operazioni di cessione** registrate nel 2016 sono coerenti con una strategia nazionale confermata nel **piano straordinario di dismissione dei beni immobiliari pubblici** previsto dalla Legge di Bilancio 2019 nell'ultima manovra economico-finanziaria. L'obiettivo è di incassare 1,2 miliardi di euro, di cui 950 milioni nel 2019 per ridurre il debito pubblico. Nel luglio 2019, il Demanio ha emesso i primi bandi per la vendita di un primo lotto comprendente 93 di questi beni, per un valore di base d'asta di 145 milioni di euro. In totale, si calcola che il Demanio stia lavorando su 1.600 immobili. **Le opportunità di investimento riguardano edifici residenziali, commerciali, ex caserme, ex conventi, ex carceri, terreni, immobili storici e strutture industriali.**

Come vedremo più avanti, questa strategia di dismissione, affiancata alle politiche di contrasto del consumo di suolo in Italia e in tutta Europa, aprono degli scenari nell'ambito del mercato immobiliare che vedono nella riqualificazione e nel riutilizzo di aree e immobili esistenti il vero volano dello sviluppo del settore immobiliare e del territorio di riferimento.



2.2 Identikit dei proprietari di portafogli immobiliari

Volgiamo ora lo sguardo verso i proprietari di portafogli immobiliari italiani, vale a dire quei soggetti privati e pubblici che detengono i patrimoni più importanti sia in termini di valore economico che di concentrazione di unità immobiliari in un unico proprietario.

Ci concentreremo sui principali proprietari privati che, insieme alla pubblica amministrazione, detengono e movimentano un tale volume di beni da avere un impatto significativo sul mercato e sulla pianificazione del territorio. Parliamo principalmente di **assicurazioni, banche, enti previdenziali, fondazioni bancarie, fondi pensione di origine bancaria, Siiq** (Società di investimento immobiliari quotate), come evidenziato dal “Rapporto Grandi Patrimoni” di Scenari Immobiliari 2018.

Secondo questo studio, soltanto 10 delle principali **compagnie assicurative** italiane possiedono immobili (esclusi i terreni) per oltre 2,9 milioni di mq, con un valore di bilancio di oltre 6,2 miliardi di euro. Tra queste, Generali possiede il patrimonio maggiore. Nel 2017 si è osservata una prevalente strategia di dismissione del patrimonio immobiliare assicurativo, che si concentra in particolare nelle grandi città del nord e del centro Italia.

Lo stesso rapporto considera anche le 20 maggiori **banche** italiane il cui portafoglio immobiliare ammonta a oltre 2,9 milioni di mq, per un valore di bilancio di quasi sei miliardi di euro. Il 32,6% dei loro immobili è a Roma e a Milano, ma la maggior parte è distribuita nel resto del Paese (si pensi ad agenzie e sportelli)⁵.

Quanto agli **enti previdenziali privati** analizzati, questi possiedono immobili per oltre 2,2 milioni di metri quadrati, con una riduzione dell'8,5% rispetto al 2016, conseguenza della politica di dismissione realizzata dagli enti negli ultimi anni. È interessante rilevare che negli ultimi anni, per la gestione dei propri beni, le casse di previdenza tendono a sottoscrivere quote di fondi immobiliari.

Sono 27 le **fondazioni di origine bancaria** analizzate da Scenari Immobiliari, che contano un patrimonio immobiliare di oltre un miliardo di euro. I loro immobili sono presenti soprattutto in Toscana, Emilia-Romagna, Sicilia, Lazio e Veneto. Si tratta soprattutto di edifici di grande valore storico-culturale, ad uso prevalentemente ufficio, di pregio, con funzione di sede di rappresentanza.

I **fondi pensione di origine bancaria** esaminati sono quattro, appartenenti a Banca di Roma, BNL, Cariplo e Unicredit, per un totale di beni immobili di oltre 500 mila metri quadrati, con un valore di bilancio di quasi 968 milioni di euro. Oltre il 41% dei loro beni sono destinati al settore terziario/uffici, con una significativa quota del 24% di residenziale. Anche i fondi pensione bancari privilegiano la strategia della dismissione/razionalizzazione.

Spicca, poi, il cosiddetto **settore immobiliare finanziarizzato** che, in Italia, si mostra crescente e capace di attirare investitori. Secondo il “Rapporto Fondi 2019” di Scenari Immobiliari, il patrimonio immobiliare di questa categoria di proprietari si aggira intorno ai 70 miliardi di euro (66 nel 2017) e include:

- Fondi immobiliari destinati ad investitori professionali o “fondi riservati”
- Siiq;
- Fondi immobiliari destinati al pubblico o “fondi retail”;
- Società immobiliari quotate;
- Società di investimento per azioni a capitale fisso (Sicaf).

2.2 Identikit dei proprietari di portafogli immobiliari

Una nota a parte meritano i **grandi investitori internazionali** (principalmente fondi americani, private equity e fondi istituzionali come i fondi sovrani dei Paesi Arabi), che negli ultimi anni hanno mostrato un crescente interesse verso il nostro Paese e, soprattutto, verso Milano. Mentre nel 2017 il capitale estero impegnato nell'immobiliare in Italia era il 70% del totale, nel 2018 si arriva al 75% con un record di investimenti pari a 11 miliardi di euro. Se il 2016 è stato dominato da operazioni di acquisto guidate dai Paesi Arabi, in primis il Qatar, e da private equity americani, il futuro vedrà l'entrata in gioco di investitori asiatici sempre più attratti dall'Italia. Il 50% delle operazioni si sono in genere concentrate a Milano che si conferma la "stella" dell'immobiliare italiano e protagonista del firmamento europeo (vedi il box 1).

Ripartizione del patrimonio al dicembre 2018
70 miliardi euro

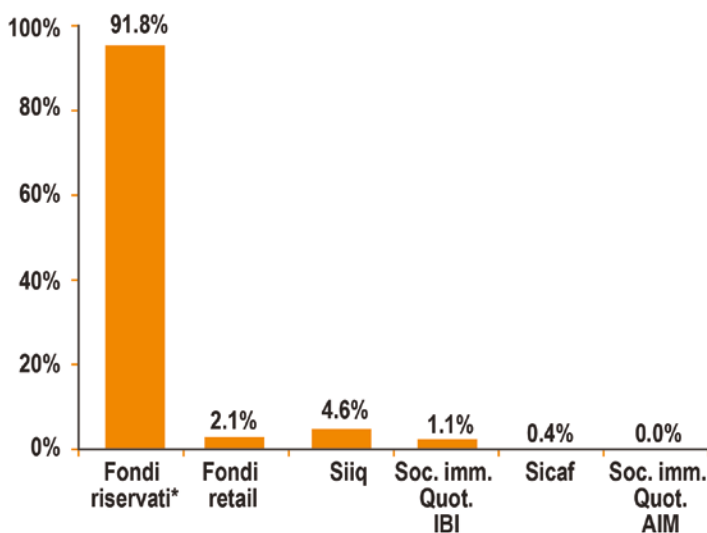


Figura 4
Il patrimonio dei fondi immobiliari italiani
(Fonte: Scenari Immobiliari, Rapporto Fondi, 2019)

Per quanto riguarda, poi, le **nuove tendenze** in termini di destinazioni degli immobili acquistati dai grandi investitori esteri, si parla soprattutto di uffici e di **forme residenziali alternative** come lo student housing, il microliving, il senior housing e il residenziale assistito. In generale, la grande attrattività del nostro Paese è legata alla notevole ricchezza di patrimonio architettonico e paesaggistico e di quelli che gli investitori chiamano "trophy asset", vale a dire immobili strategici, storici e di grande pregio da riconvertire in altri usi, ad esempio hotel⁶. Infine, tra i grandi proprietari immobiliari non possiamo dimenticare le **imprese**

in particolare quella gran parte del loro stock immobiliare (più del 68%) destinato al **settore produttivo industriale** (Gli immobili in Italia, 2017).

Solo nella provincia di Milano le superfici a destinazione d'uso industriale sono circa il 57% delle superfici degli immobili esistenti⁷. Infatti, oltre il 31% dello stock immobiliare destinato al settore produttivo si concentra nel Nord Ovest, come evidenziato dalla figura 5, con un picco in Lombardia che ne detiene il 19,6%.

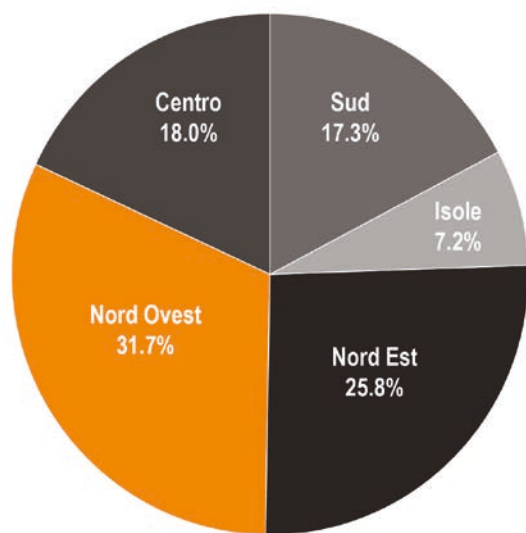


Figura 5
Distribuzione dello stock immobiliare del settore produttivo per area geografica, 2017
(Fonte: "Rapporto immobiliare 2018. Immobili a destinazione terziaria, commerciale e produttiva", Osservatorio Mercato Immobiliare - OMI)

2.2 Identikit dei proprietari di portafogli immobiliari

La gestione del patrimonio immobiliare delle imprese è un tema di grande attualità perché, per motivi storici e di mercato, questi proprietari si trovano sempre più frequentemente a dover affrontare problematiche “sopite” relative ai loro beni (ambientali, fiscali, di sicurezza, ecc.) oppure a dover prendere decisioni in merito alla dismissione, trasformazione o espansione dei beni, coerentemente con le opportunità di mercato e strategie aziendali. Secondo l’OMI, il 40% del patrimonio immobiliare industriale italiano è frutto di adattamenti o estensioni di edifici esistenti, inoltre più l’azienda è “anziana” più grande tende ad essere il suo patrimonio immobiliare.

In generale, il patrimonio immobiliare delle imprese, oltre ad essere prevalentemente rappresentato da edifici strumentali all’attività produttiva, include anche **immobili locati a terzi**, che rappresentano un vero e proprio “portafoglio” a reddito che dunque richiede una capacità di gestione professionale, oltre che aree libere dall’attività produttiva, a volte con prospettive di edificabilità, che a loro volta necessitano iter burocratici e competenze gestionali specifiche. La mancanza di figure professionali interne all’azienda dedicate alla gestione del patrimonio immobiliare e perfino la mancanza di dati puntuali su di esso, sono alcuni degli ostacoli che si pongono tra proprietario e patrimonio. Poiché storicamente si tratta di un patrimonio accumulato parallelamente allo sviluppo dell’azienda o alle dinamiche interne alla famiglia imprenditrice, sono numerosi anche i casi di proprietà a lungo abbandonate a seguito della dismissione dell’attività e delle difficoltà di trasformare e riutilizzare l’area.

Nel capitolo 3 dedicato ai costi della “non gestione” avremo modo di approfondire la tematica dei siti dismessi e abbandonati e delle problematiche connesse e opportunità non sempre sfruttate.



2.3 L'andamento del mercato immobiliare italiano

Il mercato immobiliare italiano sta vivendo da alcuni anni un momento storico positivo.

Secondo l'Agenzia delle Entrate nel primo trimestre del 2019 si è registrato un +8,8% per la compravendita di abitazioni, +5,9% per il comparto terziario-commerciale, mentre resta stabile il settore produttivo nella compravendita di capannoni e industrie (+0,3%).

I primi tre mesi del 2019 hanno di fatto confermato la crescita del mercato delle abitazioni, avviata nel 2014. In particolare, il Nord Est (+11,8%), il Centro (+10,7%) e il Nord Ovest (+9,6%), si confermano le aree con il più alto tasso di crescita delle compravendite.

Soprattutto per il settore non residenziale (Fonte Il Sole 24 Ore), la prima metà del 2019 ha confermato un mercato immobiliare italiano in crescita ed una rafforzata fiducia da parte degli investitori. Secondo Cbre Group il volume di questi investimenti immobiliari, aiutati molto dai tassi di interesse ancora bassi, nel primo semestre del 2019, è in crescita rispetto allo stesso periodo del 2018 ed ha un valore di circa 5,2 miliardi di euro.

Il settore degli uffici è arrivato a quota 1,79 miliardi di volumi, mentre nello stesso periodo del 2018 superava appena il miliardo. Milano si conferma capofila di questo mercato, con ben 1,15 miliardi di euro concentrati nella metropoli che ha in vista numerose nuove operazioni e può contare su un saggio appoggio da parte del Piano di Governo Territoriale appena approvato in linea con le moderne politiche urbanistiche degli ultimi anni (vedi box 1).

Ancora secondo Cbre, il settore hotel è tra i più promettenti, con investimenti di oltre 2,3 miliardi di euro nei primi sei mesi dell'anno contro i 500 milioni dello stesso periodo dell'anno precedente.

Il settore della logistica vive un momento di stabilità, con previsioni positive per il resto del 2019, mentre gli investimenti nel retail hanno subito una riduzione del 10% rispetto al secondo trimestre del 2018.

Per immaginare gli scenari di sviluppo futuri, utile è l'indagine condotta da Scenari Immobiliari con il suo gruppo di studio sui fondi immobiliari e sulla loro evoluzione e che coinvolge alcune delle principali SGR operanti in Italia. Lo studio evidenzia un certo ottimismo e aspettative di crescita, con particolare attenzione verso il nord-ovest del Paese, dove il comparto degli spazi di lavoro tradizionali o condivisi è in crescita ed è quasi assente altrove e aumenta la richiesta per i settori emergenti (student e senior housing, Rsa e campus tecnologici). In termini di performance attese nei prossimi 3-5 anni, l'indagine sottolinea un miglioramento delle previsioni: nel 2019, il 33% delle Sgr si aspetta stabilità rispetto al 53% nel 2018; aumenta la previsione di miglioramento, che passa dal 33 al 40%. Tuttavia, complice l'instabilità politiche, il 20% delle Sgr del gruppo di lavoro, ha dichiarato di aspettarsi un peggioramento, cosa non rilevata nell'indagine del 2018.

In questo scenario, meno positivo è il quadro che si delinea per il settore delle costruzioni che, al contrario, continua a stagnare e soffre dei mancati investimenti attesi nel settore pubblico (-3% nel 2018) e della scarsa crescita del PIL, così come rilevato dall'Osservatorio congiunturale sull'industria delle costruzioni dell'Ance, nell'ultimo rapporto di gennaio 2019. Per un settore che da solo costituisce l'8% del PIL italiano, lo studio evidenzia come negli ultimi 11 anni si siano persi quasi 70 miliardi di investimenti. In particolare, tra il 2008 e il 2018, il comparto delle costruzioni residenziali ha registrato -66,1% e quello non residenziale privato ha avuto un calo del 35%. Risulta in crescita solo la manutenzione abitativa, con un aumento di circa 8 miliardi di euro. Questa situazione, secondo Ance, è costata 620.000 posti di lavoro dall'inizio della crisi.

Box 1 - Milano, stella europea del firmamento immobiliare e dello sviluppo urbano sostenibile

Città dalla spiccata vocazione produttiva ed internazionale, Milano si afferma come uno dei centri urbani più influenti a livello italiano e globale.

Secondo il rapporto GaWC 2019 - Globalization and World Cities Research network dell'Università Loughborough di Londra, Milano è una città *alpha*, decima nella classifica mondiale e terza in Europa solo dopo Londra e Parigi⁸.

*Scenari Immobiliari*⁹ riferisce che nel prossimo decennio (2019-2029) Milano sarà la metropoli europea più capace di attrarre nuovi capitali nel settore immobiliare, posizionandosi al primo posto per investimenti (13,1 miliardi di euro previsti), molto prima di Monaco (10,8 miliardi), Amsterdam (10,2 miliardi) e delle altre città benchmark analizzate. Nel 2018, inoltre, con circa il 48% di tutti i capitali delle operazioni immobiliari di operatori internazionali, ha conquistato il primo posto tra le città europee per attrattività di investimenti internazionali (fig. 7).

La strategia di sviluppo urbanistico di Milano è ben riassunta nel PGT "Milano 2030" adottato a marzo del 2019. In continuità con gli ambiziosi progetti di sviluppo e riqualificazione portati avanti negli ultimi anni, Milano conferma la volontà di diventare un esempio di inclusione, modernità, innovazione e crescita sostenibile. In linea con i nuovi fenomeni di re-urbanizzazione globali, Milano si ispira a un modello di città centrifuga e allargata, senza essere dispersiva, dove non può più esistere solo un unico centro dominante.

Alla città "monocentrica", si contrappone la città "policentrica" dove nascono nuovi centri, "periferie centrali" che catalizzano dinamismo, investimenti, reti sociali e crescita economica. A questa visione, si aggiunge la valorizzazione e inclusione dei centri già esistenti, appartenenti alla cosiddetta città metropolitana, che parteciperanno attivamente al rafforzamento delle interconnessioni urbane e periurbane.



Figura 6
Fonte: Scenari Immobiliari

*Valore in milioni di euro - Fonte: Scenari Immobiliari sulla base delle informazioni ad oggi note

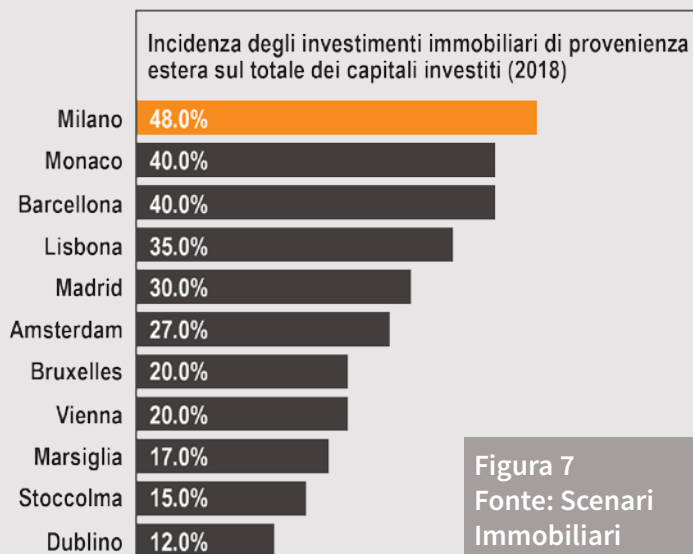


Figura 7
Fonte: Scenari Immobiliari

2.3 L'andamento del mercato immobiliare italiano

La creazione di sei aree definite Grandi Funzioni Urbane (San Siro, la cosiddetta “Goccia” in Bovisa, Piazza D’Armi, Ronchetto, Porto di Mare e Rubattino) nasce con questa filosofia policentrica: ospiteranno ospedali, impianti sportivi, parchi urbani, sedi amministrative che contribuiranno a rafforzarne la centralità.

Nel 2030 Milano sarà una città più popolosa, con più anziani over 85, ma soprattutto con più giovani tra i 19 e i 34 anni, pertanto le esigenze abitative e infrastrutturali dovranno evolvere. Il turismo continuerà a crescere e le Olimpiadi invernali del 2026, ospitate da Milano e Cortina, daranno un ulteriore impulso allo sviluppo immobiliare e infrastrutturale della città.

Come evidenzia Scenari Immobiliari: “Riqualificare, rigenerare, densificare e rendere attrattive e appetibili aree semicentrali, periferiche e periurbane sono le sfide e le ambizioni di Milano”.

Sarà proprio la rigenerazione urbana sostenibile a rendere possibile la ridefinizione della città in chiave policentrica. La grande disponibilità di aree, siti e immobili da riconvertire sul territorio milanese sono e saranno la chiave del nuovo sviluppo della città e del fiorire di un nuovo mercato immobiliare¹⁰. Il tutto, però, dovrà avvenire nel rispetto dell’ambiente e della qualità della vita.

Anzitutto, nel nuovo PGT si stabilisce una **riduzione del 4% del consumo di suolo** rispetto al Piano attualmente in vigore. Infatti, si vincoleranno a uso agricolo aree che superano i 3 milioni di metri quadrati, si amplierà di 1 milione e mezzo di metri quadrati il Parco Sud, e si realizzeranno 20 nuovi parchi (+ 10.000 mq) e nuove piantumazioni.

Secondo l’assessore all’urbanistica Pierfrancesco Maran, tuttavia, è la norma sugli immobili privati abbandonati quella più innovativa del PGT. L’obiettivo è disincentivare il perdurare di situazioni di dismissione e abbandono di immobili che generano situazioni di degrado, insicurezza e insalubrità. La norma prevede che i proprietari, entro 18 mesi dall’approvazione finale del PGT possano scegliere se riqualificare o abbattere l’immobile. Se non faranno nessuna scelta, perderanno gran parte dei diritti edificatori previsti. Inoltre, come forma di incentivo, nelle zone interessate da rigenerazione potranno essere ridotte del 40% le dotazioni di servizi connessi agli interventi edilizi con cambio di destinazione d’uso.



2.4 Le 3 R per lo sviluppo del territorio Rigenerazione, Riuso, Riciclo

Risulta evidente che per il nostro Paese la rigenerazione urbana è il vero futuro per lo sviluppo del territorio e, di conseguenza, per il mercato immobiliare italiano.

Le strategie di sviluppo territoriale – locali e nazionali - sottolineano la necessità di contrastare il consumo di suolo e la fragilità idrogeologica del Paese, rendere il territorio resiliente nei confronti delle catastrofi naturali (in primis, rischio idrogeologico ed eventi climatici sempre più estremi), rispondere ai cambiamenti socio-demografici e nei modelli produttivi, rinnovare il parco edilizio obsoleto, e così via. In parallelo, come evidenziato nel capitolo 2, continuano a prevalere le politiche di disinvestimento di molti proprietari di portafogli immobiliari, compresa la Pubblica Amministrazione, che rendono disponibili grandi quantità di proprietà sul mercato.

Tenendo bene in mente i principi dell'**economia circolare**, introduciamo le tre R che dovrebbero guidare lo sviluppo e la rigenerazione del territorio:

R IGENERAZIONE	R IUSO	R ICICLO
R igenerare o riqualificare un bene immobiliare (un immobile, un'area, un ex sito industriale, ecc.) per restituirlo a una nuova destinazione d'uso totalmente diversa dalla sua origine, ma maggiormente integrata nelle esigenze attuali della comunità	R iutilizzare un bene dismesso, dimenticato e abbandonato, per non consumare ulteriori ettari di suolo e rilanciare l'economia locale	R iciclare (o ancora riutilizzare) materiali, edifici, superfici, macchinari afferenti a una proprietà immobiliare in disuso per dare loro nuova vita e contrastare la produzione di nuovi rifiuti da immettere nell'ambiente

Avremo modo di approfondire questi temi nell'ultimo capitolo, dedicato allo sviluppo urbano inteso come pianificazione territoriale sostenibile.

3. LA “NON GESTIONE” COSTA

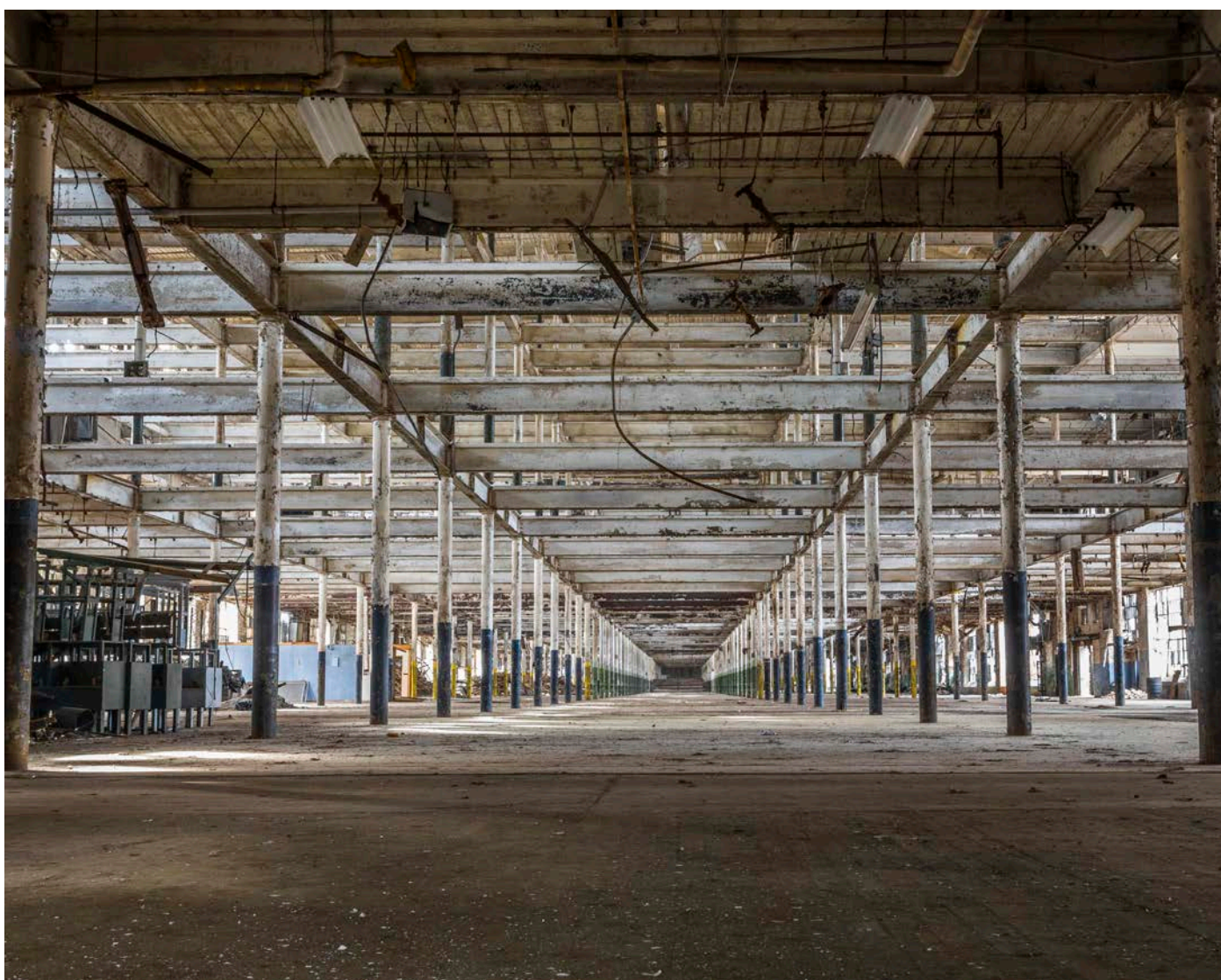
3.1 Proprietà dismesse o dimenticate

Talvolta all'interno di grandi portafogli immobiliari pubblici e privati ci sono **proprietà considerate strategiche ed altre di minor interesse**.

Nel caso specifico dei siti industriali o produttivi, ad esempio, l'esperienza mostra che, con l'abbandono delle attività e il progressivo spostamento del personale dagli impianti, si verifica talvolta un processo spontaneo di diminuzione dell'attenzione rispetto alle problematiche del sito. Stessa sorte possono avere aree di interesse pubblico che per varie ragioni perdono la loro funzione primaria (ad esempio scuole, ospedali e caserme).

I siti meno strategici, di non interesse immediato, complessi nel loro sviluppo futuro, possono avere un destino di solitudine ed a volte di abbandono. La limitazione delle risorse disponibili per la gestione e la bassa percezione dei rischi connessi a queste proprietà, può portare nel tempo a fenomeni di dimenticanza degli stessi nei sistemi di gestione e manutenzione e negli inventari del patrimonio, per poi tornare all'attenzione in caso di problematiche, incidenti ed eventi di difficile prevedibilità.

Questo comporta di fatto un aumento dell'esposizione legale per il proprietario e un mancato controllo dei costi della gestione residua.



3.1 Proprietà dismesse o dimenticate

Si riportano di seguito alcuni esempi di **costi connessi alla “non gestione”**:

- **Esposizione a interventi di manutenzione di urgenza e non programmati.**

- **Danni a cose, persone, ambiente ad esempio per mancata manutenzione ad elementi della proprietà**

A questo proposito si ricorda che la proprietà mantiene la responsabilità della sicurezza all'interno del sito anche quando questo sia non operativo. La sicurezza è estesa anche ad eventuali intrusi ed occupanti non autorizzati.

- **Perdita di potenziali acquirenti per lo stato di degrado o mancanza di contatti visibili**

La gestione riguarda anche il futuro della proprietà e la possibilità di intercettare interessi di terzi. Da questo punto di vista la manutenzione ed il decoro del sito ma anche l'apposizione di contatti e cartelli possono essere un chiaro segno delle scelte commerciali per il sito.

- **Costi per la gestione di occupazioni del sito da parte di terzi**

In caso di occupazione da terzi del sito, si può incorrere in ostacoli concreti alla vendita del sito, peggioramenti dello stato del sito e non da ultimo anche a possibili costi per la gestione degli effetti di una esposizione mediatica anche indiretta.

- **Costi per la gestione di passività ambientali**

Gli impatti ambientali non identificati per tempo, comportano un aggravamento dei costi per il risanamento e la messa in sicurezza delle aree. Ciò inoltre espone la proprietà a sanzioni sia di carattere pecuniario che penali. Vista la delicatezza dell'argomento e gli impatti che la non gestione delle passività ambientali può avere sia in termini di costi, di bilancio economico, di tempi e ritardi nei futuri sviluppi di un sito, si tratterà l'argomento con più dettaglio nel paragrafo successivo.

- **Costi per la necessità di sanificare le aree**

Situazioni di degrado e poco controllo di immobili accessibili da volatili e altri animali può portare in breve tempo ad avere delle comunità importanti di animali con conseguente accumulo di escrementi e guano che in taluni casi possono risultare anche pericolosi dal punto di vista igienico/sanitario. Inoltre, queste situazioni rendono le aree inaccessibili in taluni casi anche a mezzi gommati, e maggiore è il tempo in cui l'area non viene protetta ed esponenziali saranno i costi connessi alla sua protezione e sanificazione.

- **Costi per la rimozione di piante infestanti**

La presenza di piante infestanti comporta problematiche di vario genere ed entità: rischi di incendio; rischio di rottura degli elementi strutturali per la presenza degli apparati radicali delle piante; rischio maggiorato nel tempo di dover gestire alberature di grossa entità.

- **Costi per la rimozione di rifiuti**

La mancanza di recinzioni o elementi di dissuasione possono portare in tempi molto brevi delle aree a divenire delle vere e proprie “discariche” dove terzi abbandonano in maniera incontrollata rifiuti di vario genere, senza l'esclusione potenzialmente anche di sostanze che possono portare all'inquinamento del suolo o delle acque superficiali o sotterranee del sito, oltre che avere una pericolosità intrinseca (ad esempio amianto).

- **Costi connessi al recupero delle informazioni e della storia del sito**

La mancanza di archivi e memoria storica sulle attività del sito può portare nel tempo a carenze documentali il cui recupero può comportare costi non trascurabili e soprattutto tempistiche non compatibili con sviluppi immobiliari.

3.1 Proprietà dismesse o dimenticate

• Costi connessi alla mancata prevenzione rispetto a rischi idrogeologici o connessi a effetti dei cambiamenti climatici

La carenza di una valutazione preliminare dell'esposizione delle proprietà a rischi idrogeologici, diffusi nel nostro paese, di una corretta implementazione di misure mitigative e la relativa sorveglianza o manutenzione, può causare danni sensibili o irreversibili alle proprietà. In particolare, là dove sia già presente una valutazione sui rischi idrogeologici ma datata, questa potrebbe essere aggiornata considerando le variazioni dagli attuali scenari di cambiamento climatico (vedi paragrafo 6.1).

La gestione strutturata dei rischi e delle azioni di mitigazione e controllo degli immobili permette di:

- eliminare il rischio sulla salute e sicurezza del personale che accede ai siti oltre che indirettamente sulle aree limitrofe e sulla società in cui l'immobile è inserito;
- eliminare i rischi ambientali connessi con la messa in sicurezza del sito;
- minimizzare gli interventi di manutenzione ordinaria; ad esempio di gestione delle piante infestanti, della sanificazione da muffe o agenti patogeni, di controllo e recinzione delle aree;
- minimizzare gli impatti sulla reputazione del proprietario;
- valorizzare e rendere appetibile l'immobile nell'ottica di una sua vendita;
- ridurre i costi ed i tempi per la definizione della contrattualistica per l'appalto delle opere e della loro gestione.

Per minimizzare gli impatti della non gestione delle aree "dimenticate" è essenziale pertanto attivare una valutazione preliminare di ogni singolo immobile, definendo quindi per ognuno di essi una baseline. Successivamente, occorre avviare una pianificazione strutturata delle attività di messa in sicurezza e manutenzione da svolgere (sia ordinaria che straordinaria), oltre che il monitoraggio delle scadenze di legge ad esse connesse.

La corretta gestione passa dunque dalla **classificazione del rischio associato ad ogni finding (criticità) e la prioritizzazione degli interventi di messa in sicurezza**. Questi elementi, posti all'interno di matrici, definiscono la gestione e la pianificazione degli interventi in conformità al comparto normativo. I criteri da seguire devono essere condivisi e valutati preliminarmente con il management così da utilizzare criteri quanto più uniformi e strutturati ed avviare in tempi brevi le attività di messa in sicurezza e bonifica nel rispetto dei tempi previsti dalla norma e della budgettizzazione degli interventi. In tal modo si eliminano gli impatti derivanti dalla "**culpa in vigilando**" in capo ai proprietari di portafogli immobiliari oltre che proteggere la loro reputazione.



3.2 Rischi ambientali, di salute e sicurezza a carico del proprietario

3.2.1 Passività ambientali

Una corretta gestione di un portafoglio immobiliare non può prescindere da un'attenta valutazione delle passività ambientali a carico dei siti e degli scenari che si possono aprire in funzione dello stato di strutture e impianti, interrati e fuori terra.

In assenza di questa analisi vi è il rischio di sottostimare eventuali problematiche connesse con la corretta gestione delle matrici ambientali e di non cogliere importanti opportunità per rendere fruibile il sito in tempi rapidi.

Per poter valutare correttamente i rischi ambientali, di salute e sicurezza e minimizzare i potenziali impatti correlati è essenziale attivare una valutazione preliminare di ogni singolo immobile che permetta l'individuazione di eventuali findings e la **classificazione del loro rischio associato**.

L'attività di valutazione ambientale preliminare (Phase I) consiste in una raccolta e ricerca documentale cui seguono sopralluoghi in sito da parte dei tecnici.

Di seguito si riportano alcuni degli aspetti che vengono verificati nel corso delle attività:

- planimetrie sottoservizi e strutture interrate;
- presenza serbatoi interrati e fuori terra;
- esiti di audit ed indagini ambientali precedentemente condotti in sito;
- eventuale procedimento di bonifica ambientale a carico del sito;
- contaminazione di suolo e sottosuolo;
- presenza di sostanze pericolose quali amianto e fibre artificiali vetrose;
- presenza di sostanze lesive per l'ozono;
- presenza di rischi sismici o idrologici.

In siti ancora produttivi o parzialmente produttivi, la valutazione ambientale verificherà anche aspetti legati alle attività in essere quali ad esempio:

- permitting;
- approvvigionamento idrico;
- autorizzazioni allo scarico;
- amissioni in atmosfera;
- gestione e stoccaggio dei rifiuti;
- rumore e vibrazioni.

Il reperimento delle informazioni non potrà prescindere anche da interviste e colloqui con il personale di sito con memoria storica degli eventi che hanno interessato l'area.

La sinergia tra le attività di analisi documentale e di sopralluogo in sito consentono di indentificare le possibili criticità e passività ambientali esistenti a carico delle matrici ambientali.

Ove non sia possibile reperire una quantità sufficiente di informazioni, potranno essere valutate ulteriori azioni quali l'accesso, con le dovute cautele, a documentazione eventualmente in possesso di altri soggetti (precedenti proprietari, Autorità, ecc.) oppure l'attivazione di indagini dirette (es. scavi esplorativi, sondaggi) o indirette (es. rilievi georadar).

Queste ultime attività potranno essere eseguite solo a seguito di una attenta pianificazione (Phase II).

3.2 Rischi ambientali, di salute e sicurezza a carico del proprietario

In base alle valutazioni ambientali preliminari, si dovrà definire quindi un piano di indagine che si adatti alla specificità del sito e volto alla ricerca di eventuali criticità ambientali.

Laddove, a seguito delle indagini di campo ci fossero delle risultanze ambientali che necessitino di avviare un procedimento ambientale ai sensi del D.lgs. 152/06, questo dovrà essere gestito attentamente e di concerto con le Pubbliche Autorità per identificare le migliori strategie tecnico-amministrative di completamento del procedimento, instaurando con tutti gli stakeholder un rapporto chiaro sulle attività previste sul sito. Inoltre, e se necessario, potrà essere messo in atto un monitoraggio che permetta di seguire l'evoluzione temporale delle risultanze analitiche acquisite.

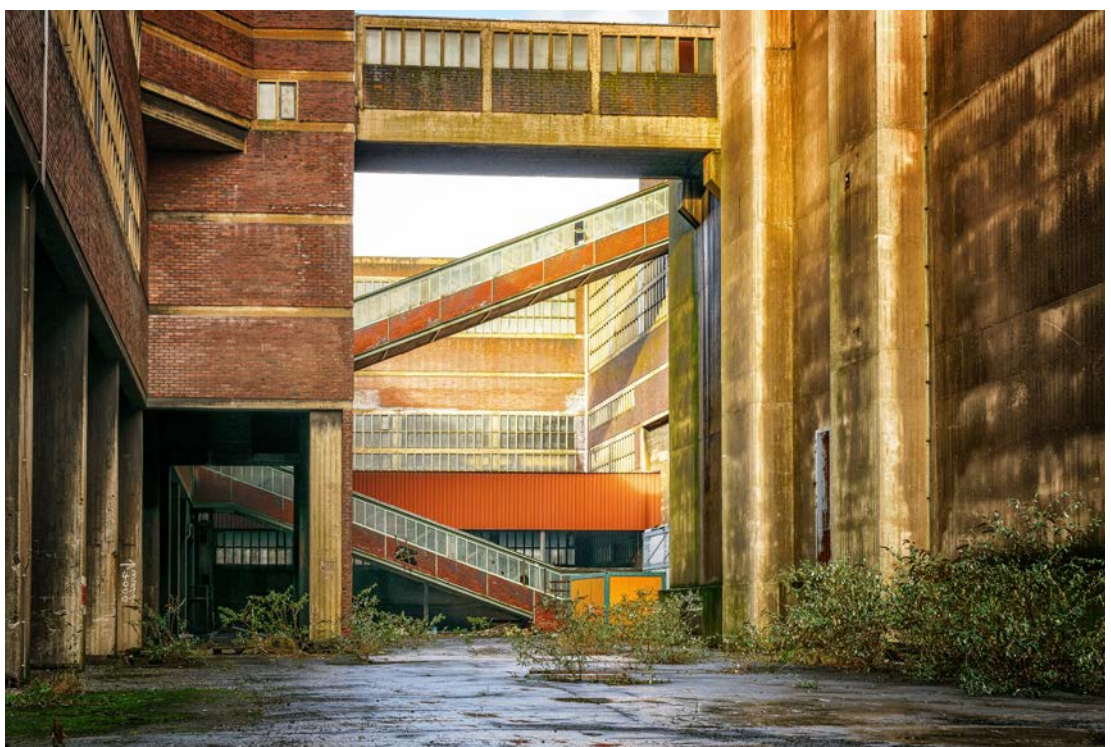
L'identificazione preliminare delle passività e criticità ambientali e la definizione in fase iniziale delle modalità per la loro gestione, consente, inoltre, di definire compiutamente i costi ed i tempi degli interventi e determinare pertanto la loro compatibilità con l'eventuale valorizzazione e sviluppo dell'area.

Una volta identificate tali criticità e passività, sarà necessario definire un piano di gestione degli aspetti ambientali. Nel caso di un portafoglio esteso, il piano di gestione ambientale dovrà essere incorporato nel sistema di gestione generale del portafoglio.

Il piano identificherà per ciascuna proprietà e singola criticità le azioni necessarie per risolvere ed eventualmente, chiudere criticità e passività ambientali, i soggetti esterni (es. Autorità) da coinvolgere, le tempistiche entro cui completare le azioni previste per non incorrere in sanzioni o ritardi indesiderati nel completamento, per esempio, di processi di vendita o dismissione delle proprietà.

I dati raccolti possono essere integrati intercettando nuove risultanze ambientali durante l'esecuzione di eventuali lavori sulle proprietà identificando così eventuali errori di valutazione e problematiche non analizzabili in precedenza.

Di fronte ad una sottostima di una passività ambientale emersa in fase esecutiva è importante valutare compiutamente, anche mediante indagini dirette integrative se necessario, eventuali extra costi ed extra tempi ai fini di un'analisi costi/benefici dell'intervento.



3.2 Rischi ambientali, di salute e sicurezza a carico del proprietario

3.2.2 Salute e sicurezza

Per quanto concerne gli aspetti legati alla salute e sicurezza, sono molteplici i fattori che rendono complessa e critica la gestione di immobili o edifici, soprattutto in caso siano dismessi o in stato di abbandono, oppure trascurati: in primo luogo perché, indipendentemente dalla tipologia, stato o utilizzo dell'immobile, la normativa impone al proprietario dello stesso di mantenere condizioni tali da non creare rischi per la salute e per la sicurezza per la popolazione.

Inoltre, in caso di attività affidate in appalto ad imprese terze (quali ad. es. servizi di sorveglianza, piccole manutenzioni, lavori di sfalcio/ potatura delle aree verdi, ecc.), il proprietario dell'immobile si configura come datore di lavoro committente, cui spettano gli obblighi, ai sensi dell'Art. 26, comma 1, lettera b) del D.lgs. 81/2008 e s.m.i., di trasmettere alle imprese appaltatrici dettagliate informazioni sui rischi specifici esistenti nell'ambiente in cui sono destinate ad operare ed indicazioni in merito alle misure di prevenzione e protezione che dovranno essere adottate.

I rischi presenti sono correlati allo stato di abbandono dell'immobile ed al suo precedente utilizzo (ad. esempio nel caso di ex stabilimento produttivo, in presenza di impianti elettrici e di servizio, macchine, fluidi, sostanze pericolose, ecc.) e possono riguardare molteplici fattori, tra cui:

- Stabilità e solidità delle strutture (crollo di pareti o solai per cedimenti strutturali);
- Altezza, cubatura, superficie (mancata salubrità o ergonomia legate ad insufficienti dimensioni degli ambienti);
- Pavimenti, muri, soffitti, finestre e lucernari, banchine e rampe di carico, vie di circolazione interne ed esterne (cadute dall'alto, cadute in piano, cadute in profondità, urti, ecc.);
- Porte, portoni e scale (urti, cadute, schiacciamento, uscite non facilmente fruibili);
- Microclima (esposizione a condizioni microclimatiche non confortevoli, assenza di impianto di condizionamento/riscaldamento, carenza di areazione naturale e/o forzata);
- Salubrità ed igiene dei locali (morsi, punture, infezioni, esposizione ad agenti biologici correlati alla presenza di muffe, agenti patogeni, parassiti, rettili, insetti e animali);
- Illuminazione naturale e artificiale (carenza di illuminazione naturale/artificiale, con rischi di urti, cadute, affaticamento visivo, difficoltà nell'esodo);
- Impianti elettrici (incidenti di natura elettrica, folgorazione, incendio, innesco di esplosioni correlati ai circuiti di alimentazione degli apparecchi utilizzatori e delle prese a spina, cabine di trasformazione, gruppi elettrogeni, sistemi fotovoltaici, gruppi di continuità, ecc.);
- Impianti idrici e sanitari (esposizione ad agenti biologici, scoppio di apparecchiature in pressione);
- Impianti di distribuzione e utilizzazione di gas o fluidi in pressione (incendio, esplosione, scoppio di apparecchiature in pressione, emissione di inquinanti);
- Impianti di sollevamento (incidenti di natura elettrica di ascensori, montacarichi, scale mobili, piattaforme elevatrici, montascale);
- Attrezzature per lavori in quota (scivolamento, caduta dall'alto, caduta di materiali da ponteggi, scale portatili, trabattelli, cavalletti, piattaforme elevabili, ecc.);
- Presenza di sostanze pericolose (esposizione per contatto, ingestione o inalazione di agenti chimici, cancerogeni/mutageni, amianto);
- Ambienti confinati o a sospetto rischio di inquinamento (caduta in profondità, problematiche di primo soccorso e gestione dell'emergenza, insufficienza di ossigeno, atmosfere irrespirabili, ecc. in presenza di vasche, canalizzazioni, tubazioni, serbatoi, recipienti, silos, pozzi neri, fogne, camini, fosse, gallerie, caldaie e simili);

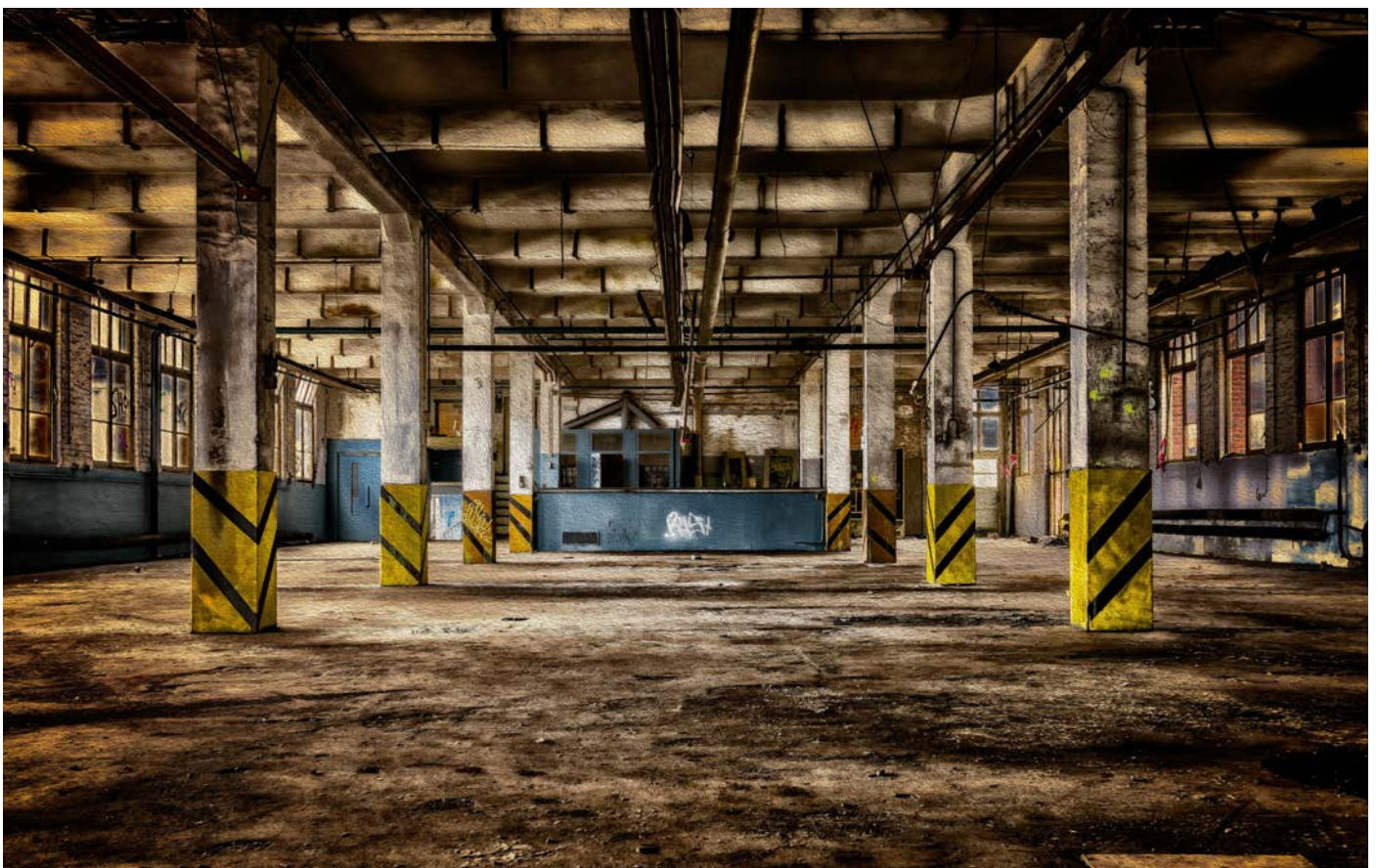
3.2 Rischi ambientali, di salute e sicurezza a carico del proprietario

- Security (rischi di presenza di estranei o intrusioni, a causa della mancanza di un presidio fisso dell'immobile).

Tale scenario di valutazione dei rischi, già di per sé complesso, è inoltre influenzato da due ulteriori fattori. Il primo è correlato alla difficoltà di reperire informazioni, spesso a causa della vetustà dell'immobile che rende difficile la raccolta di planimetrie, schemi, verifiche, collaudi, dichiarazioni di conformità ecc., che sono di fondamentale importanza per la valutazione dei rischi e garantire l'accesso in sicurezza all'interno dell'edificio.

Il secondo fattore è invece di natura economica, correlato alla necessità di ottimizzare al massimo i costi, di fronte a limitati fondi per agire e alle necessità economiche di gestione di una struttura dismessa: è quindi possibile che, nel caso di servizi affidati in appalto, il proprietario dell'immobile abbia difficoltà a gestire i costi per un'approfondita valutazione dei rischi e soprattutto per adottare tutte le misure di sicurezza necessarie, limitando quindi la tipologia di interventi possibili (spesso segnalazione e segregazione di aree pericolose) e riducendone l'adozione a quelle ritenute prioritarie.

In alcuni casi si può determinare il rischio che il proprietario dell'immobile consideri eccessiva o troppo onerosa la valutazione delle condizioni di sicurezza dell'immobile e pertanto possa sottostimare o addirittura omettere una corretta valutazione dei rischi e successiva trasmissione alle imprese appaltatrici, facendosi carico, suo malgrado, dei rischi e delle responsabilità correlate al mancato adempimento degli obblighi normativi.



4. LA GESTIONE VALORIZZA

4.1 Definire una strategia

Perché un portafoglio immobiliare possa diventare un'opportunità per il proprietario e la comunità di riferimento, occorre che ci sia una visione strategica, professionale e lungimirante nella sua gestione. Come abbiamo evidenziato nel paragrafo 2.2, specie laddove il portafoglio immobiliare si è generato al di fuori del core business del proprietario, si assiste a volte ad una mancanza di professionalità o di priorità nella loro gestione. Mancano specialisti interni all'azienda o esterni preposti alla gestione del portafoglio, oppure essa viene affidata a professionalità di altro tipo, con competenze non adeguate.

L'**asset management** nella sua accezione più ampia, è una disciplina chiave che, se svolta in maniera professionale, permette, tra le altre cose di:

- gestire i cespiti parte della proprietà, spesso dimenticati o mal gestiti nel tempo e con un impatto inefficiente sul bilancio e sull'immagine aziendale;
- identificare opportunità perché il bene generi un reddito, ad esempio attraverso la locazione, il temporary use, ecc.
- valutare la vendita di attrezzature, macchinari o arredamento parte della proprietà con la selezione di fornitori specializzati nel settore;
- gestire agevolmente operazioni di vendita eventuali, al fianco di potenziali acquirenti e società di real estate, potendo giovare di tutta la documentazione raccolta nelle attività precedenti, ad esempio in materia di bonifiche e lavori eseguiti;
- conoscere peculiarmente il bene immobiliare e il contesto in cui si colloca (economico, legislativo e territoriale), individuando le possibili "vite future" che potrebbe avere.

Come evidenziato da Assoimmobiliare¹¹, accanto all'asset management, che mira a "governare il portafoglio sviluppando le opportunità che il mercato offre", esistono altre discipline cui corrispondono professionalità importanti nella gestione dei portafogli immobiliari, ad esempio:

- il **Building Management**, "strumento tecnico-operativo per presidiare l'edificio dal punto di vista materiale (strutture e impianti) indipendentemente dal suo stato d'uso e dalla sua occupazione";
- il **Facility Management**, preposto a controllare tutte le attività che non riguardano il core business di un'azienda;
- il **Property Management**, che include la gestione economica, amministrativa e tecnica di un patrimonio immobiliari volta a mantenerne la redditività e il valore.

Dotarsi di professionalità dedicate ai vari aspetti della gestione immobiliare è il primo passo per valorizzare economicamente un portafoglio di beni e pianificarne per tempo la destinazione.



4.2 Opportunità e criticità in fase di compravendita e di gestione

Valorizzare al meglio un immobile in Italia, ottimizzando il suo valore sia in termini sociali che economici è una attività complessa da pianificare nei dettagli coinvolgendo fin dalle prime fasi tutti gli stakeholder.

In caso di compravendita, è consolidata l'esecuzione della così detta Due Diligence generalmente poi distinta ed affidata a professionisti e società differenti secondo le specifiche competenze. Questa permette di evitare intoppi nelle successive fasi di compravendita, colmando laddove possibile le carenze in base allo sviluppo futuro atteso, definendo gli aspetti da regolamentare nelle successive fasi di stipula del contratto e conferendo il giusto valore all'immobile. Dal punto di vista però della visione complessiva della transazione è opportuno avvalersi di società multidisciplinari che consentano di gestire al meglio questo delicato momento della proprietà immobiliare.

Due Diligence ambientale e di sicurezza

È utilizzata per l'individuazione delle passività ambientali e per la verifica della conformità normativa alla legislazione ambientale vigente (cfr. par. 3.2 "Rischi ambientali, di salute e sicurezza a carico del proprietario"). Questa Due Diligence è essenziale per poter strutturare correttamente sia la contrattualistica di compravendita sia le tempistiche e le responsabilità delle azioni di Bonifica e Messa in Sicurezza dell'area. Occorre sottolineare come l'attivazione di un Procedimento di Bonifica ai sensi del D.lgs. 152/06 (testo Unico Ambientale) possa comportare lunghe / incerte tempistiche di restituzione dell'area ai suoi usi legittimi non sempre compatibili con degli sviluppi immobiliari sul breve periodo.

Due Diligence tecnica

Analizza la consistenza attuale delle opere strutturali ed impiantistiche e la loro conformità normativa, possibilmente includendo anche la progettazione impiantistica e strutturale per lo sviluppo dell'area. Tra gli aspetti che vengono verificati ci sono: i livelli di performance dell'edificio anche in ottica di sostenibilità ambientale; capacità statica; efficienza energetica; gestione delle acque; qualità degli ambienti; materiali; possibile riutilizzo delle strutture o dei materiali. La Due Diligence di carattere tecnico può portare con sé anche degli obiettivi in termini di certificazioni che si vogliono ottenere nella successiva fase di investimento.

Due Diligence urbanistica/catastale

È una verifica, sia documentale da *Data Room* che mediante attività di ricerca presso le PP.AA., delle conformità degli immobili e rispetto degli strumenti urbanistici vigenti. Questa verifica il corretto uso dell'immobile e, nel caso di interventi edilizi avvenuti nel tempo, che vi sia stata una gestione a norma degli stessi (Dia, condoni, sanatorie eccetera). Viene inoltre verificata la presenza ed esempio di ipoteche; vincoli; servitù; locazioni; contratti d'uso ecc.

Il momento della compravendita di un sito è una occasione in cui tutti i "nodi vengono al pettine", questa è una opportunità per il venditore per mettere in evidenza la propria affidabilità e capacità al fine di ottenere la massimizzazione del valore di vendita del bene e la sua alienazione in tempi brevi.

Di contro, una non corretta gestione del bene nelle fasi di Due Diligence comporta purtroppo in alcuni casi la totale perdita di valore del bene rispetto alle sue potenzialità, oltre che uno spreco di risorse per la definizione delle azioni preliminari e di reputazione. Può capitare, infatti, che nella definizione del prezzo di vendita di un bene e della contrattualistica relativa non siano considerati preliminarmente e secondo un consapevole punto di vista tutti gli aspetti ad esso connessi, ad esempio quelli di Sicurezza ed Ambiente, che se emergessero nel corso della trattativa potrebbero portare a difficoltà nel closing.

4.2 Opportunità e criticità in fase di compravendita e di gestione

Non è raro che un bene, ad esempio, evidenzi nelle fasi di caratterizzazione ambientale delle concentrazioni di inquinanti oltre i limiti di legge, portando con sé la necessità e la difficoltà per l'esecuzione della Bonifica e Messa in Sicurezza dell'area, non ultime quelle di carattere amministrativo, tanto più nel caso di sviluppi residenziali dove i limiti di legge sono più restrittivi.

Mal si conciliano ad oggi, infatti, le tempistiche amministrative per la conclusione del procedimento di Bonifica in Italia con quelle dello sviluppo e rigenerazione delle aree, sebbene vi sia una variegata modalità di approccio su base regionale e provinciale.

Una corretta e scrupolosa valutazione preliminare è una condizione imprescindibile per qualsiasi sviluppo sia previsto, evitando sorprese che rappresenterebbero, in fase di sviluppo e riconversione, un elemento di difficile gestione.

L'inserimento nella contrattualistica preliminare di clausole più o meno vincolanti per coprire tutti gli aspetti emersi in fase di Due Diligence e non risolvibili nel breve termine, viene valutata e messa a punto da pool di avvocati ed esperti del settore.

Gli elementi da valutare e valorizzare nella stipula dei contratti è rappresentato



dalle attività quali quelle in capo al soggetto responsabile dell'inquinamento secondo il principio del "chi inquina paga" ovvero in qualità di proprietario incolpevole dell'area. La definizione delle clausole contrattuali concernenti le responsabilità per l'esecuzione delle attività di monitoraggio, prevenzione e bonifica delle aree, diventa un elemento essenziale per l'addivenire in fase di preliminare e closing di accordi che prevedano tutte le possibili sfaccettature e trasferimento degli oneri.

Nel passato recente vengono sviluppati degli accordi contrattuali sempre più innovativi che, grazie all'ausilio di specialisti del settore, permettono di definire il corretto trasferimento delle responsabilità sull'esecuzione degli interventi eliminando qualsivoglia imprevisto e rimando successivo.

Gli accordi contrattuali devono essere coadiuvati da una corretta analisi in termini di **rischi, tempi e costi**, con il faro della **sostenibilità** e della realizzazione degli investimenti programmati. Elementi che in passato erano affrontati superficialmente sono ad oggi alla base di importanti interventi e transazioni di tipo immobiliare, come vedremo anche nel prossimo paragrafo.

4.3 Aumentare il valore della proprietà grazie alle certificazioni di sostenibilità

Il valore di una proprietà immobiliare è determinato da una ‘relazione complessa’ di natura economica, sociale e ambientale tra proprietari immobiliari, territorio e mercato, in un determinato momento. La qualità di questa relazione, generata attraverso un equilibrato bilancio delle diverse variabili, ne influenza il valore ottenuto.

Nelle società di oggi, il valore di una proprietà va ricercato e individuato all’interno dei pilastri della sostenibilità (sociale, economica e ambientale) e deve essere quindi il risultato della condivisione fra i vari stakeholder sui quali ha un impatto.

Già a livello aziendale, è stato ampiamente dimostrato come adottare pratiche sostenibili contribuisca a ridurre l’impatto ambientale e stimola ad un ripensamento ‘green’ dei propri sistemi di gestione. Numerose ricerche dimostrano che le imprese che hanno investito nella sostenibilità tendono a migliorare la redditività, la soddisfazione dei dipendenti ed aumentare il market share, oltre che avviarsi verso degli standard europei creati per facilitare una transizione da un modello di consumo lineare ad uno circolare. Allo stesso modo delle aziende, l’investimento in edifici (residenziali, commerciali o produttivi) sostenibili non è solo essenziale per un futuro sostenibile, ma è anche economicamente intelligente. Gli immobili sostenibili hanno il potenziale di offrire rendimenti economici e ambientali, affrontando il problema delle emissioni di gas serra e dell’efficienza energetica.

Negli ultimi anni, in Italia, si stanno scoprendo nuove tecniche e si sta puntando molto sull’edilizia sostenibile: meno inquinante e, nel lungo termine, economicamente più vantaggiosa.

L’edilizia sostenibile non porta benefici solo dal punto di vista economico. Gli immobili green, ovvero quelli che sono stati progettati o riqualificati per ridurre al minimo l’impatto con l’ambiente circostante, hanno un forte impatto anche sul benessere di chi ‘vive’ l’immobile e sulla zona in cui sorge. Un alto numero di edifici ecosostenibili concentrati nella medesima zona, infatti, si traduce spesso nella messa in atto di piani di riqualificazione sostenibile urbana, quindi anche in un benessere per la collettività.

Come può la sostenibilità tradursi in un incremento del valore della proprietà immobiliare?

Le “certificazioni verdi” ad oggi disponibili offrono evidentemente una maggiore riconoscibilità all’interno del mercato immobiliare e sono garanzia di aver utilizzato le migliori soluzioni in tema di bioedilizia, durante la progettazione e realizzazione dell’edificio, ma anche nelle successive fasi di gestione e manutenzione. Per essere classificati ‘green’ gli edifici devono rispettare numerosi criteri per ottenere la certificazione ecologica.

Il principio alla base degli schemi di certificazione nasce dall’idea di valutare la qualità di un edificio o la sua gestione non soltanto considerando gli aspetti finanziari, ma anche parametri di sostenibilità ambientale e sociale.

La certificazione di sostenibilità utilizza, con pesi diversi, alcuni indicatori che fanno riferimento al consumo energetico, al livello di inquinamento, all’utilizzo della terra e dei trasporti, alla gestione dei rifiuti, alla salute e al benessere. La valutazione degli edifici riguarda principalmente gli aspetti legati alle fasi di costruzione, ma esistono anche alcuni criteri specifici per edifici già esistenti o per le ristrutturazioni.

Tra gli schemi di certificazione più diffusi a livello internazionale e di maggior prestigio, vi sono il **LEED** (Leadership in Energy and Environmental Design) e il **BREEAM** (Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology). Inoltre, sta riscuotendo sempre maggiore interesse anche il protocollo **WELL**.

4.3 Aumentare il valore della proprietà grazie alle certificazioni di sostenibilità

Il sistema di classificazione dell'efficienza energetica e dell'impronta ecologica degli edifici LEED, sviluppato dallo U.S. Green Building Council (USGBC), fornisce un insieme di standard di misura per valutare le costruzioni ambientalmente sostenibili e riguarda tutto il ciclo di vita dell'edificio stesso, dalla progettazione alla costruzione. I criteri analizzano la progettazione, la costruzione e la gestione sotto vari punti di vista (ambientale, economico, sociale, di benessere). In particolare, di una proprietà immobiliare che intende fregiarsi della certificazione LEED, verrà valutato:

- l'impatto sulla salute;
- l'impatto ambientale;
- l'impatto economico;
- l'impatto sociale.

BREEAM è una metodologia di valutazione della sostenibilità ambientale, sviluppata dalla Building Research Establishment (BRE) che, a differenza del sistema LEED, inserisce il concetto di adozione di pratiche sostenibili anche attraverso i successivi processi di gestione e manutenzione di un edificio.

La certificazione BREEAM, infatti, è anche uno strumento utile per ridimensionare i costi relativi alla manutenzione e gestione dell'edificio, migliorando allo stesso tempo le condizioni ambientali interne e il comfort degli occupanti. Un progetto dunque volto a migliorare le condizioni di sostenibilità degli edifici soprattutto nelle città maggiormente sviluppate, che presentano spesso costruzioni con livelli di sostenibilità bassi.

Di più recente applicazione è invece la certificazione **WELL** (Well Building Standard™) che, come suggerisce la stessa parola, mira a definire le condizioni per “star bene” all'interno di un edificio. Il protocollo WELL, gestito dall'International Well Building Institute (Iwbi) e rilasciato dall'americana Green Business

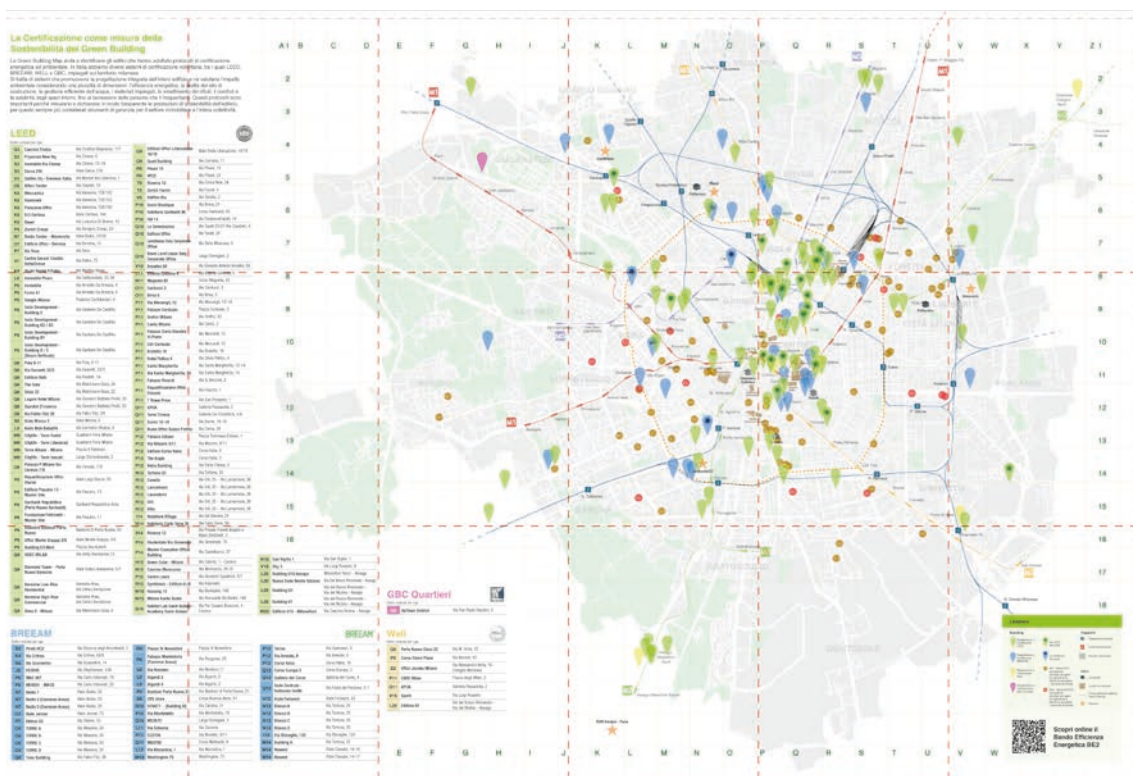


Figura 8
La Milano Green City Map, ideata dal Green Building Council Italia con il patrocinio del Comune di Milano ed il Politecnico di Milano.

4.3 Aumentare il valore della proprietà grazie alle certificazioni di sostenibilità

Certification Inc. (Gbc), esamina un edificio sotto l'aspetto delle 'performance di salubrità': qualità dell'aria ed esposizione alla luce, qualità dell'acqua e valutazione del rumore, al fine di trarre gli standard di benessere psicofisico degli occupanti di uno spazio costruito.

Come per la certificazione LEED, il luogo di sperimentazione del protocollo WELL nel nostro Paese è la città di Milano (vedi la figura 8).

Sono 205 gli edifici che nel capoluogo lombardo vantano di possedere una certificazione di sostenibilità. Il 67%, possiede il marchio LEED, meno della metà quelli che hanno seguito il protocollo BREEAM, mentre sono ancora pochi quelli che viaggiano con le insegne del WELL. Fra i progetti in corso, la palazzina uffici a Milano Assago, di Milanofiori Sviluppo del Gruppo Brioschi e gli edifici Nuova Gioia 22 e Corso Como Place di Coima.

I protocolli di certificazione sopra citati si riferiscono a edifici ad uso principalmente residenziale o commerciale. Nel paragrafo 7.5, citeremo anche **Envision**, un protocollo che certifica la sostenibilità delle infrastrutture diverse dagli edifici (infrastrutture civili, industriali, di trasporto, ecc.). Anche nel caso di questi particolari asset immobiliari, la certificazione di sostenibilità non può che contribuire ad accrescere il valore complessivo dell'opera.



Stantec Tower, Edmonton, Canada

5. IL MODELLO ECONOMICO NELLA GESTIONE DEGLI ASSET

Questo capitolo, a cura di Roberto Reale, Direttore Investimenti, Gestione e Strategia di Redo Sgr Spa - Società Benefit (società focalizzata in progetti di Social Housing e di Rigenerazione Urbana gemmata da Investire Sgr), riassume alcuni elementi che compongono un modello economico per la gestione di un portafoglio immobiliare.

Il portafoglio immobiliare in gestione di Redo, si caratterizza per la realizzazione di progetti di importanti dimensioni che prevedono la vendita e l'affitto con relativa gestione di centinaia di alloggi. Se ci concentriamo sul modello economico per gestire sul lungo periodo un immobile messo a reddito e dato in affitto, è utile sviluppare una azione coordinata su due driver principali: la stabilizzazione dei ricavi riducendo al minimo la morosità degli inquilini e l'ottimizzazione dei costi attraverso quello che oggi si definisce "proactive asset management". La gestione sul lungo termine di un asset, affinché sia efficace, infatti, deve prevedere l'ottimizzazione (e non la sola riduzione) dei costi ricorrenti assicurando al contempo un elevato standard di servizio attraverso la gestione predittiva delle manutenzioni per preservare il bene e permetterne la durata.

Per valutare al meglio la redditività di un bene (ovvero la sua capacità di generare flussi di cassa positivi) è fondamentale il presidio corretto delle grandezze principali, ovvero una stima corretta della domanda e dei potenziali ricavi derivanti dai canoni di locazione percepiti e una altrettanto accurata stima dei costi quali spese di manutenzione, assicurazioni, imposte, spese per servizi e costi di amministrazione oltre ai costi necessari per la strutturazione di una nuova iniziativa immobiliare (costi di due diligence, acquisizione delle aree, progettazione e costruzione)

Il punto di partenza per una stima dei ricavi affidabile è una corretta analisi di mercato che prenda in considerazione l'area di intervento e le dinamiche a cui questa è sottoposta, allo stesso tempo è molto rilevante analizzare a fondo la tipologia di clientela che si vuole raggiungere e l'offerta in termini tipologici e funzionali, per soddisfare i bisogni della clientela anche alla luce dei cambi repentini degli usi e delle esigenze. Citiamo, a titolo di esempio, l'incrementale richiesta di appartamenti in affitto derivante da una mobilità lavorativa sempre più rilevante nelle nuove generazioni oppure la sempre più forte richiesta di appartamenti o aree in grado di accogliere persone nell'arco dell'intera giornata (impatto dello "smart working"). È infatti necessario cogliere i trend del mercato ed essere in grado di creare un'offerta flessibile e assicurare la sostenibilità dei ricavi nel lungo termine.

Per una stima corretta dei costi, oltre a una stima di dettaglio dei costi di strutturazione dell'iniziativa, bisogna avere sotto controllo tutte le attività relative alla gestione efficiente e predittiva dell'edificio. Sin dalla fase di progettazione e costruzione è infatti fondamentale un approccio integrato tra la fase di costruzione e la successiva fase di gestione in un'ottica collaborativa volta al design efficiente di un edificio funzionale ai suoi successivi utilizzi. La stima adeguata dei costi di manutenzione e di utilizzo di un edificio è tra le cose più complesse in quanto in essa intervengono una serie di variabili difficilmente prevedibili, ma è chiave per una corretta ed efficace analisi di redditività.

Un altro elemento rilevante da tenere in considerazione è la corretta valutazione dei rischi relativi alla gestione di un asset che, per semplicità, possono essere suddivisi in tre principali tipologie: il rischio relativo al locatario dell'unità immobiliare, il rischio relativo al contesto di inserimento dell'immobile e il rischio relativo alle caratteristiche del bene. L'affidabilità del conduttore rappresenta il primo insieme di fattori che occorre valutare per la stima della variabilità dei rendimenti di locazione. Eventuali perdite sui canoni di locazione possono infatti derivare dalla morosità o insolvenza del conduttore. La seconda tipologia di fattori in grado di condizionare il rendimento da locazione di un immobile comprende le variabili all'interno del quale il bene è inserito.



Fra queste assume particolare rilevanza la città, le caratteristiche di affidabilità del mercato immobiliare locale e la “location”, ossia la posizione dell’edificio all’interno del contesto urbano. Il particolare tasso di rischio di una unità immobiliare risulta inoltre funzione del particolare rapporto tra domanda e offerta dell’asset. Infine, i rischi relativi alle caratteristiche specifiche del bene sono connessi alla specifica destinazione d’uso (rischio urbanistico), alla particolare condizione dove il bene è situato (rischio ambientale) che può spesso rappresentare un “deal breaker” nella definizione di uno sviluppo immobiliare o un’acquisizione, i connotati qualitativi ed estetici nonché le caratteristiche di fungibilità rappresentano a loro volta un rischio per l’effettiva redditività.

La rigenerazione urbana

In particolare, i progetti di rigenerazione urbana (che sono l’evoluzione naturale di progetti focalizzati sull’Housing Sociale) hanno l’obiettivo di bilanciare la sostenibilità economico-finanziaria con quella ambientale e sociale, traguardando le nuove dimensioni collaborative dell’abitare e dei servizi e tenendo conto, soprattutto, dell’obiettivo di gestione di lungo termine dei progetti.

Obiettivo principale dell’Housing Sociale, ad esempio, è quello di realizzare appartamenti di qualità da mettere in locazione a costi accessibili, inferiori a quelli del mercato; per farlo in maniera sostenibile ed a lungo termine è necessario creare sinergie con spazi dedicati non solo all’abitare: spazi per servizi, per il commercio di vicinato, per le attività del terzo settore, per modalità di utilizzo temporaneo quali co-working e co-living, ecc, in modo da creare un ecosistema vivo nei diversi momenti della giornata. Sviluppo sostenibile, smart city, mobilità intelligente, sharing economy sono dinamiche che hanno fatto evolvere il concetto di Housing Sociale nel più ampio concetto di rigenerazione urbana e che, sempre più, dovrà occuparsi anche della rigenerazione degli edifici esistenti.

L’innovazione di processo, di prodotto e nella gestione a lungo termine degli immobili realizzati è al centro delle attività di sviluppo portate avanti dal Fondo Immobiliare di Lombardia (gestito da Redo Sgr): sono state realizzate strutture innovative (Cenni, progetto di Housing Sociale con le strutture in legno fra i più alti del mondo); sistemi impiantistici d’avanguardia con sistemi di monitoraggio finalizzati alla verifica delle aspettative teoriche ed allo studio dell’impatto dei comportamenti degli utenti in ambito residenziale; modelli gestionali con al centro la comunità (Community Management); attivazione di progetti di scopo che contribuiscono a far crescere nuove realtà nel campo dell’innovazione sociale, dei servizi alla persona, culturali e anche, ultimamente, del cibo. Particolare esempio di rigenerazione urbana è il progetto vincitore di Reinventing Cities (l’Innesto) di cui il Fondo Immobiliare di Lombardia è stato promotore e che verrà in dettaglio descritto in seguito nel Box 6.

6. CONOSCERE E USARE I DATI PER DIALOGARE CON IL TERRITORIO

Per una corretta progettazione e gestione immobiliare, esistono alcuni strumenti moderni e in continua evoluzione che vengono incontro ai progettisti e agli sviluppatori, facilitando non da ultimo la loro relazione con gli stakeholder sia nel caso di progetti di nuovo sviluppo, che di riqualificazione. In questo capitolo, abbiamo scelto di fare cenno alla mappa ISTAT che permette di valutare il rischio naturale del nostro Paese, fornendo supporto alle decisioni progettuali, e ad alcuni strumenti digitali (realtà virtuale e aumentata, BIM) che consentono di realizzare, presentare e comunicare un progetto in maniera più fruibile ed efficace per i principali stakeholder, sostenendo il dialogo con il territorio.

6.1 Valutare il rischio naturale

Tra gli strumenti a disposizione di chi opera nel settore immobiliare e della pianificazione urbana, ne citiamo uno di recente condivisione, a cura dell'Istituto Nazionale di Statistica e di Casa Italia, Dipartimento della Presidenza del Consiglio, che hanno reso disponibile da febbraio 2019 un quadro informativo integrato sui rischi naturali in Italia, aggiornato al 30 giugno 2018. L'analisi è estesa a tutti i Comuni italiani e costituisce una vera e propria "mappa dei rischi" (<http://www4.istat.it/it/mappa-rischi>).

In particolare, tramite questa "mappa" è possibile avere una visione di insieme sui rischi di esposizione a terremoti, eruzioni vulcaniche, frane e alluvioni, attraverso l'integrazione di dati provenienti da varie fonti istituzionali, quali Istat, INGV, ISPRA, Ministero per i beni e le attività culturali.

Per ogni Comune del territorio italiano è possibile:

- Scaricare i dati in diversi formati (xlsx, xml, json, csv, tsv);
- Visualizzare la scheda riassuntiva (<http://www4.istat.it/it/mappa-rischi/indicatori>);
- Consultare la mappa interattiva ([\).](http://gisportal.istat.it/mapparischi/index.html?extent=)

Si tratta, in sostanza, di "un quadro informativo integrato sui rischi naturali in Italia, aggiornato alla data del 30 giugno 2018, con riferimento ai nuovi dati e indicatori disponibili e alla geografia comunale vigente a tale data".

Figura 9 – 10
Esempio di scheda riassuntiva. Esempio relativo alla mappa interattiva. (Fonte Istat)

The screenshot displays the Istat website's interface for the 'Mappa dei rischi dei comuni italiani'. At the top, there is a navigation menu with categories like 'POPOLAZIONE E FAMIGLIE', 'SOCIETÀ E ISTITUZIONI', 'ISTRUZIONE E LAVORO', 'ECONOMIA', and 'AMBIENTE E TERRITORIO'. Below the menu, the main content area features a large map of Italy with a blue overlay representing risk areas. To the right of the map, there are several logos of partner organizations, including Istat, INGV, and ISPRA. Below the map, there are four tabs: 'INDICATORI', 'CARTOGRAFIA', 'METADATI', and 'DOCUMENTAZIONE'. The 'INDICATORI' tab is selected, showing a list of variables and indicators for a specific commune. The interface is clean and professional, with a focus on data visualization and accessibility.

6.1 Valutare il rischio naturale

L'obiettivo dichiarato è quello di “fornire un quadro aggiornato dei Comuni Italiani di variabili e indicatori di qualità, che permettono una visione di insieme sui rischi di esposizione a terremoti, eruzioni vulcaniche, frane e alluvioni, attraverso l'integrazione di dati provenienti da varie fonti istituzionali, quali Istat, INGV, ISPRA, Ministero per i beni e le attività culturali. Per ciascun Comune i dati sul rischio sismico, idrogeologico e vulcanico sono corredati da informazioni demografiche, abitative, territoriali e geografiche”.

La principale novità di questo strumento è che permette di reperire in modo semplice ed organico informazioni che in precedenza era necessario recuperare da fonti diverse, semplificando così la raccolta e l'utilizzo per i progettisti e per tutti coloro che hanno necessità di questi dati, ai fini di una pianificazione urbana e territoriale più efficace e sicura.

6.2 Dal reale al virtuale: strumenti digitali per comunicare con gli stakeholder

Per anni si è ricorso al disegno tecnico, esteticamente d'impatto, ma di competenza dei progettisti e degli esperti del settore e di difficile (se non impossibile) comprensione per tutti gli altri. Per questo con il tempo e lo sviluppo delle tecnologie il settore della progettazione ha provato a rispondere alle esigenze di comunicazione implementando il disegno tecnico, trasformandolo in qualcosa di nuovo, di artistico. Ecco che nascono planimetrie rielaborate a Photoshop, con aggiunta di colori, materiali, arredamenti e suppellettili per gli interni e planivolumetrici fotoinseriti per gli esterni. La parte impiantistica invece non è stata “intaccata” dalla vena artistica e dalla necessità di essere spiegata ai profani perché di interesse esclusivo dei tecnici.

Un ulteriore step delle tecnologie sono stati i render, dapprima volumetrici poi fotorealistici, che ci danno una visione tridimensionale esatta del progetto con luci, ombre, riflessi, materiali. Arrivano i fotoinserimenti tridimensionali per le viste esterne, con fotomontaggi di persone che abitano i luoghi virtuali, quasi a voler gridare che c'è già vita in quel progetto.

Il passaggio ulteriore, a cui stiamo assistendo nel periodo attuale, è costituito principalmente da due parole:

- realtà virtuale
- realtà aumentata

Sono tecnologie ormai diffuse, seppur piuttosto recenti, derivanti dall'universo videoludico, spesso precursore nelle innovazioni visive e digitali, non utilizzate fino a questo momento nel mondo della progettazione. Il motivo principale per cui vi sono sbarcate è perché **facilitano la comunicazione tra il progettista e il destinatario del progetto** ed, estendendo il concetto, **la comunità**.

La realtà virtuale

Delle due è la più emozionale. Si indossa un visore che ci isola dal mondo reale circostante e ci propone una esperienza totalmente immersiva in una realtà digitale in cui ci si può muovere, si può alzare e abbassare lo sguardo, si può percepire lo spazio, la distanza reale tra gli oggetti ed i manufatti. A chi non è mai capitato di guardare una planimetria arredata di un appartamento e chiedersi se quello spazio bianco tra il divano ed il tavolo sia sufficiente per passare? Grazie alla realtà virtuale è possibile muoversi in quello spazio e verificare in prima persona se sia sufficiente alle proprie esigenze.

6.2 Dal reale al virtuale: strumenti digitali per comunicare con gli stakeholder

La realtà aumentata

La realtà aumentata si ottiene mediante specifici software che combinano le capacità di calcolo dell'hardware informatico, a cui è relegato il compito di elaborare specifici modelli tridimensionali più o meno realistici a seconda dell'esigenza, con le fotocamere dei dispositivi mobili al fine di ottenere una vista interattiva della realtà con l'inserimento di un oggetto totalmente artificiale e incorporeo.

Le applicazioni di questa tecnologia sono davvero variegata: dalla ludica - basti pensare ai videogame per dispositivi mobile che consentiva di catturare i Pokemon nelle strade della nostra città - all'artistica - un esempio è una app, Bepart, che consente di visualizzare opere d'arte ed installazioni digitali in alcuni luoghi predefiniti.

Il mondo della progettazione sta arrivando a sfruttare le potenzialità della tecnologia ad una scala maggiore rispetto a quella della realtà virtuale: alla dimensione edificio o addirittura Masterplan. Apple e Google stanno lavorando sodo all'argomento, lanciando due open software ARkit e ARcore, che permettono di sviluppare app per sfruttare al massimo le potenzialità della realtà aumentata per consentire un'esperienza sempre più immersiva ed esplicativa partendo dal rilievo tridimensionale dello spazio fino alla definitiva collocazione del progetto al suo interno.

E il BIM?

BIM (Building Information Model) è un metodo di progettare, non una tecnologia o un software, pertanto non si pone come alternativa a AR o VR ma può diventare complementare ad entrambe.

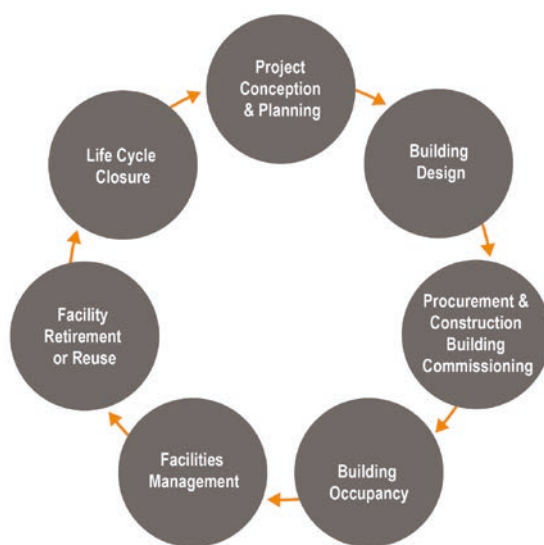
Il BIM¹² sta accelerando il processo di sviluppo nel settore dell'architettura, ingegneria e costruzioni. Si tratta di una piattaforma per la collaborazione e il coordinamento delle informazioni provenienti da stakeholder come architetti, ingegneri, appaltatori, clienti, cittadini, ecc.

Alla base della progettazione BIM c'è la diretta interconnessione tra le informazioni di progettazione e la resa grafica del progetto. Gli oggetti tridimensionali non sono più superfici o volumi ma elementi che hanno delle caratteristiche ben precise (materiali, proprietà fisiche, peculiarità e metodologie costruttive): al cambiamento di anche solo uno di questi parametri il modello tridimensionale cambia e con esso tutte le considerazioni costruttive, progettuali e comportamentali dello stesso.



Figura 11
Vari aspetti
di facility
management
supportati dal BIM

Figura 12
Il ciclo di vita
delle informazioni
(Fonte: Mohanta,
Ashapura & Das,
Sutapa, (2016),
BIM as Facilities
Management Tool: A
brief review.)



Come si vede nella Figura 12, il BIM entra dunque nell'intero ciclo di vita di un progetto, dove tutti gli stakeholder si parlano fino al fine vita dell'asset.

6.2 Dal reale al virtuale: strumenti digitali per comunicare con gli stakeholder

Grazie a questo metodo si possono costruire modelli estremamente complessi in cui vengono gestiti tutti gli aspetti formali e sostanziali del progetto, direttamente e reciprocamente correlati.

Esistono già alcuni software, come ad esempio Arki sviluppato tramite ARkit, che interfacciano progetti sviluppati in BIM con la realtà aumentata, consentendo in tempo reale di vedere il progetto digitale inserito in un contesto reale e arricchito di tutte le sue componenti: sarà sufficiente modificare le impostazioni di visualizzazione per trovarsi di fronte l'involucro architettonico di un edificio, il suo sistema impiantistico, la sua componente strutturare e capire esattamente dove saranno collocati tutti gli elementi e quale impronta avranno una volta costruiti.

La domanda principale che il mondo della progettazione si pone di fronte a tutte queste tecnologie è: hanno cambiato o cambieranno il modo di progettare e gestire il patrimonio?

La risposta è sì, ma in termini di organizzazione del lavoro e di comunicazione con gli stakeholder, non del processo creativo.

Partendo dall'idea di progetto, i singoli elementi erano sviluppati con il procedere e l'approfondirsi dello stesso, con tempi scanditi dai livelli di progettazione istituzionalizzati. Man mano che queste tecnologie stanno diventando consuetudine, il carico di lavoro iniziale di un progetto sarà maggiore ma una volta esaurite tutte le decisioni il progetto sarà già completo di tutte le informazioni necessarie alla sua realizzazione, comprese quelle relative alla gestione del cantiere e sarà possibile evitare sorprese e varianti progettuali significative.



La forza del BIM, inoltre, è il suo utilizzo nell'intero ciclo di vita del progetto, senza escludere le fasi di valutazione preliminare e manutenzione.

In fase preliminare consente un percorso, multidisciplinare, per ipotizzare progetti da un punto di vista di fattibilità economica, sostenibilità e manutenzione.

Inoltre, l'utilizzo della metodologia BIM nei processi di Facility Management (FM Tool as built) si sta sempre più affermando in funzione dei vantaggi in termini di efficienza e contenimento dei costi di esercizio. **La fase O&M (Operation and Maintenance)** si sviluppa infatti in un **arco temporale molto lungo**, con **costi di esercizio non confrontabili** con le fasi che la precedono (progettazione e costruzione) ed il BIM diventa un valido alleato, soprattutto in presenza di importanti portafogli immobiliari.

Lo sviluppo del BIM come strumento FM, infatti, assicura la riduzione di informazioni imprecise e incomplete. Consente inoltre di risparmiare energia, costi e tempo per l'inserimento delle informazioni negli strumenti FM. Con esso, il BIM assicura la manutenibilità dell'edificio e delle sue strutture. Questo promuove l'uso ottimizzato dell'energia, i costi del ciclo di vita e la durata dell'asset.

7. LUNGA VITA AL PATRIMONIO IMMOBILIARE

7.1 Gestire il patrimonio esistente in un'economia circolare. Opportunità di sviluppo e riqualificazione urbana

Nel Box 1 dedicato a Milano (cap. 1) abbiamo avuto modo di parlare di rigenerazione urbana come frontiera del futuro per lo sviluppo del territorio e, di conseguenza, per il mercato immobiliare italiano. Tuttavia, le stesse sfide che Milano sta affrontando con coraggio e lungimiranza, valgono per il resto del Paese e, dunque, gli stessi principi per una pianificazione urbana moderna e sostenibile dovrebbero trovare già oggi una più ampia applicazione.

Una di queste sfide è la riduzione del **consumo di suolo**. Secondo il rapporto ISPRA 2018, “il consumo di suolo nel 2017 continua a crescere in Italia e nell'ultimo anno le nuove coperture artificiali hanno riguardato altri 54 chilometri quadrati di territorio, ovvero, in media, circa 15 ettari al giorno. Una velocità di trasformazione di poco meno di 2 metri quadrati di suolo che, nell'ultimo periodo, sono stati irreversibilmente persi ogni secondo.”

Ne “La città futura. Manifesto della green economy per l'architettura e l'urbanistica” (Stati Generali della Green Economy- 2016) vengono proposte sette azioni per trasformare le nuove sfide delle città – ecologiche e climatiche, ma anche economiche e sociali – in straordinarie occasioni di rilancio e riqualificazione. Tra i punti troviamo la rigenerazione urbana e la riqualificazione del patrimonio esistente. Si propone una iniziativa di radicale rigenerazione urbana, di sistematica manutenzione, di recupero, riqualificazione, riuso e riciclo del patrimonio esistente, delle aree periferiche, dei tessuti urbani non pianificati e di tutte quelle aree che sono state abbandonate come le aree deindustrializzate, le zone militari non più utilizzate o le aree ferroviarie e portuali non più attive.

In Italia, la necessità di frenare il consumo di suolo, nonostante l'incremento di abitanti e servizi richiesti, si lega al **rischio idrogeologico e sismico del paese**, aggravati dalla vetustà del parco edilizio nazionale, oltre che da piani regolatori insensati e, sovente, interventi edilizi irrispettosi delle norme e del territorio. In Italia, inoltre, oltre il 50% delle abitazioni è stato costruito prima del 1970, con punte che superano il 75% in alcune città. Questi edifici non sono stati progettati con criteri di efficienza energetica e sono spesso soggetti a rischio sismico anche forte. Su di essi andrebbe, quindi, operata una seria azione di ristrutturazione, risanamento o sostituzione.

In questa ottica risultano utili ulteriori proposte legislative che possano indirizzare il comparto edilizio verso uno sviluppo sostenibile, da attuare attraverso il recupero, la rigenerazione, l'efficientamento energetico e il risanamento antisismico del patrimonio edilizio. Queste attività consentirebbero altresì di ridurre l'effetto più evidente del consumo di suolo, ossia la crescita di aree impermeabilizzate come edifici, capannoni, strade (asfaltate e sterrate), coperture permanenti, altre infrastrutture (porti, aeroporti, ferrovie), ecc. In assenza tuttora di una norma nazionale, molte Regioni si sono dotate di norme specifiche o hanno fissato obiettivi in materia di contrasto al consumo di suolo (vedi Box 2), con un risultato chiaramente eterogeneo a livello nazionale. Più volte siamo stati vicini all'approvazione di una legge nazionale. Solo nell'ultima legislatura (iniziata il 23 marzo 2018) sono stati depositati 14 disegni di legge (10 al Senato e 4 alla Camera) legati al consumo di suolo.

L'urgenza di un intervento legislativo, tuttavia, è evidente. Ce lo chiede il territorio, che ha bisogno di diventare più resiliente rispetto agli effetti dei cambiamenti climatici e di eventi naturali come quelli sismici.

7.1 Gestire il patrimonio esistente in un'economia circolare. Opportunità di sviluppo e riqualificazione urbana

Ce lo chiedono l'Unione Europea con l'obiettivo "consumo netto di suolo pari a zero" entro il 2050 e l'Agenda Globale per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (UN, 2015), che negli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs) da raggiungere entro il 2030, raccomanda anche che il consumo di suolo non superi la crescita demografica e che si garantisca accesso adeguato a spazi verdi per tutti.

La rigenerazione urbana è dunque una priorità per lo sviluppo immobiliare, sociale ed economico delle grandi aree metropolitane e, ancor più, delle realtà provinciali italiane.

Ricordiamo, a questo proposito, un concetto introdotto nel capitolo 1, le 3 R dell'economia circolare applicata allo sviluppo urbano:

1. **Rigenerare o riqualificare** un'area o un bene immobile, anche trasformandone la destinazione d'uso (Box 3);
2. **Riutilizzare** un bene in disuso per restituirlo alla comunità (Box 2);
3. **Riciclare** strutture, materiali o macchinari connessi alla proprietà.

Nell'ottica di uno sviluppo urbano sempre più inclusivo, la rigenerazione (che spesso include anche le altre R) diventa la risposta più innovativa alle principali problematiche edilizie, sociali, economiche e ambientali che affrontano le comunità moderne e i loro stakeholder, non da ultimo i proprietari di portafogli immobiliari.



Box 2 - Riqualificare le caserme in disuso

In Italia esistono delle realtà immobiliari, come le ex-caserme ormai dismesse, che rappresentano una fetta importante del patrimonio attuale e che si affacciano su scenari di sviluppo futuro. Il patrimonio militare dismesso dal Ministero della Difesa ammonta a circa 1.500 caserme distribuite sul territorio italiano: l'Agenzia del Demanio e diverse amministrazioni pubbliche stanno gestendo il processo di recupero, con l'obiettivo di rendere queste aree punti di partenza per processi di rigenerazione e riqualificazione urbana e innescare, attraverso partnership e azioni coordinate, la valorizzazione di una parte importante del patrimonio pubblico.

Si tratta di asset già dotati di destinazioni d'uso adeguate e compatibili con percorsi di sviluppo immobiliare sostenibile, su cui è possibile investire subito dopo averne definito e quantificato le passività ad essi collegate. A tale scopo, la Due Diligence immobiliare si pone come uno strumento essenziale sia nella fase di compravendita di tali immobili, sia nella fase di gestione e manutenzione e diventa un elemento di valutazione imprescindibile per la strategia di sfruttamento oltre che un elemento di trasparenza delle caratteristiche dell'asset.

Dall'esperienza maturata da Stantec, nell'aver prodotto la Due Diligence ambientale per due grandi ex-caserme dislocate al nord Italia, mentre una terza è attualmente ancora oggetto di valutazione preliminare, è emerso che le maggiori criticità per questa tipologia di asset sono legate principalmente alla loro "storicità" che si manifesta nei seguenti aspetti:

• Ubicazione del sito

Molto spesso le ex-caserme sono localizzate all'interno dei centri storici o comunque in aree soggette a vincoli architettonici, paesaggistici, urbanistici. È necessario valutare con attenzione il giusto coinvolgimento di tutti gli attori (enti pubblici, comunità locali, autorità territoriali) nell'ottica di rinascita dell'area, al fine di preservare eventuali edifici storici o vincolati e di rivalutare al meglio l'esistente. Da tenere in considerazione anche la possibile ubicazione di questi asset all'interno di aree cittadine con possibili difficoltà di accesso a mezzi e personale (centri storici, ZTL, aree pedonali).

• Passività ambientali

Considerata l'epoca di costruzione che generalmente caratterizza questa tipologia di asset, al loro interno sono generalmente presenti materiali potenzialmente pericolosi (es. contenenti amianto, fibre artificiali vetrose, PCB/PCT, ecc.) e strutture interrato causa di potenziali contaminazioni (serbatoi interrati da riscaldamento o per il rifornimento dei mezzi militari). È necessario censire e mappare con cura gli edifici e le aree di pertinenza, nonché eseguire delle indagini dirette e/o indirette volte ad una corretta ed esaustiva caratterizzazione dell'intera proprietà, nell'ottica di riqualificazione del sito.

• Profilo bellico

Legato all'aspetto storico che caratterizza le ex-caserme, va considerato che il loro status di 'bersaglio sensibile' nei decenni passati, per cui è necessario valutare con attenzione la potenziale presenza di ordigni bellici inesplosi nel sottosuolo. È necessario eseguire una attenta indagine storica documentale e delle verifiche dirette e/o indirette sul sito al fine di accertare l'assenza di pericoli, sia per chi opera al suo interno che per la tutela del contesto urbano nel quale sono collocate.

7.2 Dal prodotto al servizio: la città ibrida

Il tema del consumo di suolo, affiancato alle dinamiche policentriche della nuova re-urbanizzazione e alla grande disponibilità di proprietà immobiliari dismesse o abbandonate su tutto il territorio italiano, fanno emergere l'importanza di un approccio alla pianificazione urbana in termini di **economia circolare**¹³.

Alle 3R sopra citate, si aggiungono però anche due altri concetti molto interessanti e tra loro interconnessi: **l'edificio come servizio e l'edificio ibrido**.

REbuild (evento italiano sulla riqualificazione sostenibile dei patrimoni immobiliari), nella sua edizione del 2019 denominata **(RE)making cities**, ha messo al centro le città e le periferie analizzando possibili ambiti per la rigenerazione della città.

Ne è emerso che l'economia circolare applicata agli edifici ed alle città non consiste nella sola disassemblabilità degli edifici o in politiche di riqualificazione o riuso, ma deve prevedere una trasformazione complessiva dei processi: dall'industrializzazione del cantiere (prefabbricazione con risparmio di costi, tempi, trasporti e rifiuti) fino alla visione dell'edificio come servizio. In questo modello di business chiamato **prodotto come servizio**, "è l'industria o il soggetto commerciale a mantenere il possesso del prodotto, massimizzandone l'uso e gestendo interamente la parte di gestione, manutenzione, upgrade, riuso, rigenerazione, smaltimento. Mantenendo cioè il pieno controllo sulla materia e massimizzandone ogni suo aspetto, secondo le nove particelle elementari dell'economia circolare" (Bompan & Brambilla, "Che cos'è l'economia circolare", 2016).

L'obiettivo è quello di ammortizzare i costi, minimizzare i rischi legati all'inutilizzo prolungato dei beni, arricchire il tessuto urbano di nuove iniziative e proporre ai cittadini e all'opinione pubblica un utilizzo alternativo e trasversale degli spazi pubblici.

Un esempio di applicazione del principio di prodotto come servizio agli edifici pubblici può venire dalle scuole: l'ente pubblico non necessita di un edificio ma di aule attrezzate allo scopo per determinati orari, può quindi prendere aule in affitto per il tempo necessario, viceversa può affittare i suoi locali ad altre attività negli orari in cui non è utilizzato. In questo modo si massimizza l'uso degli edifici, attraverso un reciproco guadagno (Bompan & Brambilla, 2016).

Ne derivano spazi ibridi che rispondono a nuove modalità di abitare, lavorare, incontrarsi e fruire dei servizi e riflettono l'evoluzione della città. In essa gli spazi, pubblici o privati, cominciano a rispondere in modo più flessibile e adattivo all'esigenza dei cittadini. Questi spazi invitano le comunità ad essere maggiormente ricettive ed interagenti facilitando percorsi di costruzione del tessuto sociale e di (ri)generazione e riqualificazione urbana (Box 3).

Anche per rispondere a questo nuovo modo di intendere la città, la **progettazione partecipata** ha sempre più successo. Si tratta di operazioni dove il coinvolgimento di tutti gli stakeholder e delle comunità locali, fin dalla fase di concezione del progetto, è indispensabile per il successo degli interventi. Inoltre, "fondamentale è il ruolo ricoperto dalla pubblica amministrazione, a tutti i livelli (comunale, provinciale, regionale, nazionale), nelle vesti di promotore, mediatore e facilitatore per l'attuazione degli interventi che vanno a inserirsi all'interno di ambiti territoriali che, nella maggior parte dei casi, sono alla ricerca di un nuovo posizionamento competitivo e di una governance unitaria" (Rigenerare aree dismesse, rivitalizzare territori. Strategie, azioni e funzioni di successo, febbraio 2019 – Scenari Immobiliari).

Box 3 - Una strategia per la rigenerazione: il caso dell'Emilia-Romagna

La Regione Emilia Romagna in conformità ai principi della L.R. n. 24/2017 recante “Disciplina generale sulla tutela e l’uso del territorio”, con il Bando per la rigenerazione urbana, approvato con DGR n. 550/2018, ha promosso misure a supporto di strategie di rigenerazione urbana e territoriale volte alla qualificazione dei tessuti urbani stanziando con un bando del 2018¹⁴ 36,5 milioni di euro della per città più belle, verdi e vivibili.

Il provvedimento esclude opere spot, limitate e svincolate dal contesto socio-ambientale e premia i Comuni capaci di una progettazione urbanistica a 360 gradi, che dovranno presentare una strategia complessiva di rigenerazione urbana capace di mettere insieme soluzioni edilizie innovative, spazi verdi e per la collettività, cessazione di situazioni di degrado o sfregio ambientale. Quegli Enti, cioè, che nella pianificazione urbanistica si impegnino a privilegiare gli interventi di riqualificazione e riuso del patrimonio edilizio e infrastrutturale esistente, abbandonando la vecchia logica dell’espansione urbana senza limiti a discapito delle esigenze di riuso, conservazione e salvaguardia del territorio e del verde extraurbano.

Delle risorse complessivamente disponibili, 30 milioni di euro sono stati destinati alla realizzazione o riqualificazione di opere pubbliche o di pubblica utilità come scuole, biblioteche, edifici pubblici, parchi e spazi pubblici. Una quota non inferiore a 10 milioni di euro delle risorse è stata riservata ai Comuni con meno di 50mila abitanti.

Altri 6,5 milioni di euro sono stati stanziati per politiche di social housing per il recupero o la costruzione di alloggi di proprietà pubblica, e delle relative dotazioni territoriali. Entrano allora in gioco terreni, caserme, centrali elettriche, capannoni.



Box 4 - L'Agenzia del Demanio per una nuova vita del territorio

L'Agenzia del Demanio nell'ambito della Gestione efficiente e valorizzazione economica degli immobili dello Stato¹⁵ si pone l'obiettivo di progetti, attività e strumenti per riqualificare il patrimonio pubblico, che innescano economie dirette e indirette sul territorio.

La valorizzazione degli immobili permette di trasformare ex fabbriche in spazi per la cultura, ex magazzini in musei, ex caserme in uffici e luoghi abbandonati in opportunità di crescita e sviluppo sociale e culturale.

Tra i principali progetti in corso, citiamo:

- **Riqualificazione sismica** per la messa in sicurezza dei beni dello Stato
- **Federalismo demaniale** con il trasferimento di beni immobili dello stato a Enti locali a titolo gratuito (a cui da poco si è aggiunta anche la vendita di immobili pubblici¹⁶, che comprendono edifici residenziali, commerciali, ex caserme, ex conventi, ex carceri, terreni, immobili storici e strutture industriali.)
- **Temporary use** un progetto che punta a massimizzare il valore degli immobili aprendoli a utilizzi temporanei di grande impatto per il territorio

Il **Temporary Use**, in particolare, vuole stimolare l'attivazione di processi di riuso capaci di creare valore sia direttamente sull'immobile che su tutto il contesto circostante. I beni dello Stato possono ospitare funzioni diverse da quelle precedenti o da quelle future già programmate, per periodi circoscritti: uno strumento innovativo che punta a massimizzare il valore degli immobili, aprendo le porte a nuovi utilizzi e scenari di sviluppo. Si tratta, infatti, generalmente di iniziative coinvolgenti e d'impatto per tutta la città, vetrine promozionali che possono mettere a fuoco le potenzialità, a volte non evidenti, di beni di grande valore ed attrarre investitori dal mercato privato.

Al termine del progetto di uso temporaneo il bene viene riconsegnato all'Agenzia del Demanio per nuove finalità già definite dal percorso di valorizzazione

Si tratta di un approccio simile all'ottica applicata nell'"urbanismo tattico" dove i cambiamenti temporanei e low cost nel costruito, solitamente nelle città, hanno la finalità di rafforzare il vicinato, oltre che pensare e provare nuovi usi del territorio.



7.3 Economia circolare nel cantiere di decommissioning/demolizione

Parlando, invece, del riuso di immobili esistenti attraverso la loro demolizione (parziale o totale), il tema dell'economia circolare si spinge fino alle attività stesse di cantiere.

Nel 2015 la Commissione Europea ha adottato un piano d'azione per contribuire ad accelerare la transizione dell'Europa verso un'economia circolare, stimolare la competitività a livello mondiale, promuovere una crescita economica sostenibile e creare nuovi posti di lavoro.

Il piano d'azione definisce 54¹⁷ misure per “chiudere il cerchio” del ciclo di vita dei prodotti: dalla produzione e dal consumo fino alla gestione dei rifiuti e al mercato delle materie prime secondarie. Inoltre, individua cinque settori prioritari per accelerare la transizione lungo la loro catena del valore (materie plastiche, rifiuti alimentari, materie prime essenziali, costruzione e demolizione, biomassa e materiali biologici).

Nell'ambito della costruzione e demolizione troviamo decisi orientamenti del settore edile per la valutazione pre-demolizione, in quanto in termini di volume, i rifiuti di costruzione e demolizione sono tra le fonti maggiori di rifiuti in Europa. Sebbene molti materiali siano riciclabili o riutilizzabili, i tassi di riutilizzo e riciclo variano notevolmente all'interno dell'Unione. Il settore edile è inoltre importante per le prestazioni ambientali degli edifici e delle infrastrutture nel loro intero ciclo di vita.

Il riciclo dei rifiuti di costruzione e demolizione è incoraggiato da un obiettivo vincolante a livello unionale¹⁸, ma volendone migliorare la gestione occorre affrontare alcune sfide concrete. Ad esempio, i materiali di valore non sempre sono identificati, raccolti separatamente, o adeguatamente recuperati. Ecco allora che nuove pratiche come la certificazione “cradle to cradle”, il passaporto dei materiali o la modellizzazione in BIM stanno diventando sempre più diffusi.



7.4 Competenze integrate nel ciclo di vita di un progetto

Progettare o riprogettare uno spazio urbano diventa sempre più per la città un'occasione unica in un'ottica di sviluppo sostenibile: dalla ricucitura o riqualificazione di spazi urbani alla realizzazione di architetture sostenibili che via via vanno a sostituire un patrimonio edilizio obsoleto o non più utilizzato.

Per cogliere al meglio queste occasioni, i proprietari di portafogli immobiliari, pubblici e privati, da tempo stanno promuovendo la creazione di team di progetto interdisciplinari che sappiano approfondire le differenti tematiche tecniche in modo competente e puntuale. Ne è un esempio il caso dell'Innesto (Box 5) che ha visto collaborare lo studio di progettazione Barreca & La Varra con player internazionali quali Stantec (per i temi ambiente e sostenibilità), il Politecnico di Milano (Energy Strategy Group), nonché cooperative, società ed aziende private specializzate in ambiti quali smart cities, sustainable mobility, progettazione impianti, circular economy, gestione del verde, impatti sociali e progettazione partecipata.

Un esempio virtuoso, insomma, da cui prendere spunto per approcciare qualunque tipologia di progetto urbano pubblico o privato, produttivo, terziario o residenziale.

Gli stessi studi di architettura stanno sempre più ampliando il proprio parco fornitori/partner al fine di rispondere alle esigenze sempre più multidisciplinari che un progetto, che possa definirsi sostenibile, esige. Non sempre però un classico approccio multidisciplinare permette di permeare il progetto architettonico con le tematiche di sostenibilità, soprattutto quando non è il committente, come invece è stato nel caso dell'Innesto, ad essere il primo promotore e leader di questa tavola rotonda. Il rischio infatti diventa quello, soprattutto per progetti con meno visibilità o dove la leadership non dimostra tale lungimiranza, di letteralmente "attaccare" le scelte di sostenibilità al progetto architettonico a posteriori (situazione purtroppo già nota e molto simile in ambito di progettazione della salute e sicurezza sul lavoro per i cantieri). Questo approccio, oltre ad inaridire e schiacciare le soluzioni di sostenibilità adottate, rischia anche un susseguirsi di modifiche progettuali con conseguenti cambiamenti e costi durante la progettazione e realizzazione dell'opera (vedi Box 6). Ecco allora che rivolgersi a società che possano già internamente avere gruppi di progetto diversificati e multidisciplinari può veramente fare la differenza.



Progetto L'INNESTO.
Crediti: Barreca & La Varra,
Wolf Visualizing Architecture.

Box 5 - L'innesto: un progetto di riqualificazione coraggioso che punta su inclusione e sostenibilità

Si chiama L'INNESTO il primo progetto di "Housing Sociale" Zero Carbon in Italia, vincitore del concorso internazionale "C40 Reinventing Cities", che trasformerà e riqualificherà l'area Scalo Greco-Breda a Milano.

Si tratta di un progetto innovativo, coraggioso e profondamente inclusivo premiato proprio perché, oltre a prevedere il primo Housing Sociale Zero Carbon in Italia, punta alla gestione responsabile e resiliente delle risorse, degli spazi e della comunità nel lungo periodo, e alla creazione di una Human Adaptive Zone, un quartiere collaborativo con un cuore agricolo. Il bilancio della CO₂ tiene conto della costruzione e dei successivi 30 anni di gestione ed è stato pensato e disegnato per raggiungere un bilancio pari a zero lungo tutto il ciclo di vita.

Il team che ha proposto il progetto è rappresentato da Fondo Immobiliare Lombardia (FIL) gestito da Investire SGR, con Fondazione Housing Sociale (FHS) come partner strategico, con Barreca & La Varra per il progetto architettonico e del paesaggio e con Arup Italia per il progetto urbanistico e ambientale. Anche Stantec, ha fatto parte del team di progettisti, occupandosi di aspetti legati alla bonifica del sito, alla gestione delle acque reflue e meteoriche, e alla resilienza, mettendo a disposizione del progetto le proprie competenze ed esperienze in ambito infrastrutturale, ambientale e di sostenibilità.

Per l'area di circa 62.000 metri quadri, il progetto del masterplan prevede **l'occupazione per il 72% da aree verdi attrezzate, con l'introduzione di circa 700 nuovi alberi**. Il 76% dell'area sarà superficie filtrante (non costruita né sottoterra né nel sottosuolo), con un sistema di connessioni verdi e degli spazi verdi attrezzati. Orti privati e didattici, un frutteto, serre e un giardino comunitario completano l'offerta di verde, che prevede con una quota di verde attrezzato per abitante di 38 mq.

I circa **400 nuovi alloggi di housing sociale** (dei quali circa 50 con giardino al piano terra) e 300 posti letto per studenti, saranno tutti edifici "**Nearly Zero Energy Buildings**" integrati con sistemi costruttivi e tecnologici prefabbricati con un ottimale mix di materiali sostenibili, al fine di minimizzare la produzione di CO₂ e rifiuti, consentendo di smantellare e riciclare al 100% le strutture.

Un'App di quartiere e una Social Smart City Matrix (SSCM, sviluppata grazie alla collaborazione tra Planet Idea, Arup e RECS Architects) saranno strumenti in grado di bilanciare la scelta delle soluzioni intelligenti in ambito sociale e tecnologico, per monitorare e validare l'impegno degli investitori ad agire nella direzione della smart city.

L'INNESTO mira a diventare un esempio per Milano anche per quanto riguarda **la mobilità urbana del futuro**: bike sharing, car sharing e flotte di auto di quartiere ridurranno il tasso di motorizzazione del comparto al 66%, con incremento di superfici ciclopedonali di 3,2 km lineari e riduzioni di emissioni di CO₂ legate agli spostamenti dei residenti come dimostrato dallo studio di

SEGUE →

→ SEGUE

Mobility in chain. Inoltre, l'INNESTO ha previsto una **gestione idrica sostenibile** per l'intero ciclo dell'acqua, valorizzando e riutilizzando le acque meteoriche, evitando la saturazione delle reti fognarie, e minimizzando il consumo e lo spreco di acqua potabile. Le acque meteoriche vengono riutilizzate 100% in situ, con un risparmio sul consumo di acqua potabile del 30%, e il 15% delle acque nere trattate e recuperate direttamente in situ come descritto nel **progetto di gestione delle acque sviluppato da Stantec**. Un sistema innovativo di teleriscaldamento di quarta generazione (4GDH) sarà alimentato da fonti di energia rinnovabili, e includerà un sistema di recupero di calore delle acque reflue. Vasche per la coltura acquaponica integreranno due cicli generalmente separati, l'acquacoltura e l'orticoltura idroponica, minimizzando sia gli input chimici che gli output di scarti.

7.5 Progettare città e comunità sostenibili e resilienti. Il caso di Envision

Sviluppato dall'Institute for Sustainable Infrastructure (ISI) e dal programma Zofnass per le infrastrutture sostenibili della Harvard Graduate School of Design, Envision è il primo sistema di rating internazionale per valutare la sostenibilità di infrastrutture di tutti i tipi e dimensioni. In Italia, grazie a un accordo con ISI, Envision è stato portato nel 2016 da ICMQ, organismo di certificazione, e Stantec, società di ingegneria, architettura e consulenza, che continuano a promuoverne la diffusione.

Se da un lato il protocollo è un sistema di certificazione di terza parte che consente di valutare il livello di sostenibilità dell'opera attraverso il raggiungimento di un punteggio finale, dall'altro è uno strumento (accessibile a tutti e gratuitamente) che fornisce una base metodologica per un approccio progettuale innovativo e sostenibile, ponendo ai team di progetto quesiti utili non solo per progetti infrastrutturali ma anche per progetti di lotti cittadini, soprattutto se interessati ad avere un respiro a livello di quartiere se non urbano.

Per sviluppare progetti che si integrino con le ormai sempre più diffuse strategie di sviluppo territoriale sostenibile, risultano cruciali sull'intero ciclo di vita del progetto:

- la presenza di un team multidisciplinare che aderisca fortemente ai principi di sostenibilità;
- il coinvolgimento delle parti interessate più correttamente definiti come "Portatori di interesse".

Envision va fortemente in questa direzione sostenendo che "i progetti sostenibili di successo richiedono un nuovo modo di pensare a come i progetti vengono sviluppati e realizzati. I team di progetto hanno più successo se comunicano e collaborano tempestivamente, coinvolgono un'ampia varietà di persone nella creazione di idee per l'opera e comprendono la visione olistica a lungo termine del progetto e del suo ciclo di vita."

Questi temi sono permeati attraverso molti crediti nelle cinque categorie che compongono la struttura del protocollo (Quality of Life, Leadership, Resource Allocation, Natural World, Climate and Resilience).

7.5 Progettare città e comunità sostenibili e resilienti.

Il caso di Envision

In particolare, la Categoria Leadership (vedi Box 6) pone al team domande quali:

- C'è un forte impegno nella sostenibilità da parte degli sviluppatori del progetto?
- È in atto un piano di gestione della sostenibilità?
- Le parti interessate sono coinvolte?

Per raggiungere punteggi elevati, il protocollo richiede che il progetto includa il contributo di un'ampia gamma di parti interessate per cogliere pienamente sinergie, risparmi e opportunità di innovazione. Questo tipo di collaborazione richiede un nuovo livello di leadership e impegno da parte del team di progetto e nuovi modi di gestire il processo. La chiave è promuovere team multidisciplinari che si incontrino e comunichino sin dai primi passi del progetto e consentano al contempo di allargare il processo decisionale alle parti interessate perché possano contribuire con idee e prospettive.

Box 6 - Envision per lo sviluppo del territorio

Credito Leadership 1.3 “Provide for Stakeholder Involvement”

INTENTO: Coinvolgimento delle parti interessate da subito e durante l'intero processo decisionale del progetto.

DESCRIZIONE: Questo credito riguarda il processo di input pubblico stabilito dal committente e dal team di progetto. La costruzione di relazioni tra il pubblico e le principali parti interessate è una componente importante del processo di coinvolgimento. Valuta il grado di coinvolgimento proattivo, tempestivo e costante degli stakeholder.

I team di progetto che non coinvolgono in modo proattivo le parti interessate, rischiano di non notare cambiamenti demografici, socioeconomici o culturali all'interno della comunità che potrebbero influire sul successo complessivo del progetto. Il coinvolgimento proattivo, tempestivo e prolungato delle parti interessate aiuta i proprietari e i team di progetto a ottenere un consenso sociale per operare. Il consenso è l'accettazione della comunità sviluppata attraverso il rispetto reciproco e può costruire buona volontà, accelerare i progetti e spianare la strada a progetti futuri.

Credito Leadership 1.2 “Foster Collaboration and Teamwork”

INTENTO: Migliorare la sostenibilità del progetto attraverso la collaborazione interdisciplinare e il lavoro di squadra.

DESCRIZIONE: Questo credito incoraggia la collaborazione del committente e del team di progetto nella realizzazione di opere più sostenibili. La concezione integrata del progetto riunisce i membri del team di progetto all'inizio della pianificazione e fasi di progettazione per comprendere in che modo le loro assunzioni e decisioni progettuali influenzino positivamente o negativamente il lavoro degli altri. Ciò include i membri del team di progetto che tradizionalmente sono coinvolti successivamente nel progetto (ad es. costruttore, gestore). Lavorando separatamente, le prestazioni non sono ottimali, limitate ai singoli componenti del progetto. Lavorando insieme come un team integrato, le prestazioni possono essere ottimizzate in tutto il progetto.

8. CONCLUSIONI

In questo documento, abbiamo voluto condividere una fotografia dell'attuale mercato immobiliare italiano e una visione dei portafogli immobiliari come potenziali elementi cardine per lo sviluppo del territorio e delle comunità.

Ci troviamo in un momento storico in cui si scorgono nuove necessità ed opportunità per le città. Dare dignità alle periferie con una concezione policentrica, migliorare la mobilità urbana, rilanciare il tessuto produttivo favorendo la creatività, dare impulso alla progettazione e alla costruzione sostenibile sono solo alcune di queste sfide verso l'innovazione e lo sviluppo.

Le città, centri nevralgici di innovazione e catalizzatori di trasformazioni socio-economiche, fanno nascere nuove risposte architettoniche ed infrastrutturali ispirate alla **sostenibilità**, che stanno cambiando le nostre vite e il modo in cui concepiamo gli spazi. Oltre al concetto di economia circolare (circular economy) anche quello di economia della condivisione o **sharing economy** sta permeando sempre più edifici e spazi che diventano dinamici, flessibili, condivisi e aperti alla comunità. Il concetto di edificio come servizio e di edificio ibrido, il temporary use, l'urbanismo tattico, rispondono a nuove esigenze di riutilizzo, socialità, partecipazione, che dovrebbero essere considerate opzioni valide in un progetto di riqualificazione di una proprietà immobiliare o, in maniera più ampia, di rigenerazione urbana.

Allo stesso modo, cambiano le esigenze e le modalità abitative. La progressiva mobilità studentesca da un lato, l'invecchiamento della popolazione dall'altro, spingono gli investitori a sperimentare sempre più forme abitative su misura come lo student housing e il senior housing o il microliving. L'indebolimento del potere d'acquisto della classe media e soprattutto dei giovani, insieme alla ricerca di forme di inclusione sociale e urbana, fanno del social housing o del co-housing interessanti soluzioni per dare nuovo impulso allo sviluppo urbano. Anche l'economia e il lavoro continuano a vivere delle trasformazioni che inevitabilmente si ripercuotono sulla progettazione degli spazi. Pensiamo, ad esempio all'affermarsi di varie forme di flessibilità lavorativa (start-up, free lance, smart working, ecc.) specie nel terziario, che stimola la nascita di co-working e luoghi condivisi, o all'incremento della mobilità internazionale e del turismo (sia di lusso che a basso costo) che portano a nuove soluzioni di accoglienza dall'albergo diffuso all'affitto temporaneo. Non da ultimo, ricordiamo il tema delle infrastrutture e della mobilità che è trasversale a tutti i concetti sopra citati e al cuore delle più importanti sperimentazioni di smart cities al mondo. Nelle città policentriche, dove il possesso dell'auto privata sarà sempre meno scontato e i percorsi sempre più variegati, trovare soluzioni di trasporto a basse emissioni, sicure e decongestionanti, sarà fondamentale per assicurare una reale vivibilità urbana.

Tutto questo converge in grandi occasioni di sviluppo ed opportunità per il **riutilizzo, la trasformazione e la valorizzazione dei beni immobiliari esistenti**, perché essi stessi diventino motore della rinascita urbana che stiamo vivendo. Ecco allora che diventa centrale una gestione organizzata ed armonica degli asset, per la corretta gestione delle responsabilità in capo al proprietario, sviluppata attraverso idonei strumenti e professionalità che ne permettano da un lato il controllo e la tutela, e dall'altro il riconoscimento di opportunità di riqualificazione.

Per il successo di un progetto e il beneficio della comunità, sia i committenti sia i progettisti impegnati in progetti di gestione, sviluppo o rigenerazione di beni immobiliari, devono essere consapevoli dei trend illustrati, implementare con convinzione soluzioni innovative e collaborare con gli stakeholders perché nessun progetto è un universo a sé stante, ma parte attiva del territorio in cui si inserisce.

Autori

Michele Bianconi, Commercial & Real Estate Operation Manager - Stantec

Claudia Bitetto, Project Manager - Stantec

Gloria De Masi Gervais, Communications Manager - Stantec

Stefania D'Onofrio, architetto e EHS Technical Specialist, Envision SP - Stantec

Marco Lassini, Manufacturing & Decommissioning Operation Manager - Stantec

Donato Lucadamo, Senior Project Technical Leader - Stantec

Emiliano Patané, architetto e EHS Technical Specialist, Envision SP - Stantec

Alberto Pinato, Oil&Gas Operation Manager - Stantec

Giovanni Ranza, Manufacturing & HSE Compliance Operation Manager, Envision SP - Stantec

Si ringrazia Roberto Reale, Direttore Investimenti, Gestione e Strategia di REDO SGR Spa – Società Benefit, per il contributo esterno.

Bibliografia

- “Gli immobili in Italia 2017”,
MEF e Agenzia delle Entrate
- “Rigenerare aree dismesse, rivitalizzare territori. Strategie, azioni e funzioni di successo”,
Scenari Immobiliari, febbraio 2019
- “Patrimonio della PA - Rapporto annuale. Rapporto sui beni immobili delle Amministrazioni Pubbliche 2016”,
MEF
- “Rapporto Grandi Patrimoni 2018”,
Scenari Immobiliari
- “Rapporto Fondi 2019”,
Scenari Immobiliari
- “A star is born. Milano guarda oltre: Ambizioni di una città. Rapporto 2019 sul mercato immobiliare di Milano”,
Scenari Immobiliari, aprile 2019
- “Osservatorio congiunturale sull'industria delle costruzioni”,
Ance, 2019
- “Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici”,
ISPRA, 2018
- “Rapporto sui beni immobili delle Amministrazioni Pubbliche”,
MEF, 2016
- “Le linee guida di Assoimmobiliare per i servizi immobiliari”,
2018
- “Il patrimonio immobiliare delle imprese: una gestione attiva”,
Assolombarda e Politecnico di Milano, 2011
- “Il real estate piace agli investitori esteri”,
Il Sole 24 Ore, 31 ottobre 2018
- “Che cos'è l'economia circolare”,
Bompan & Brambilla, 2016
- “Piano di Governo del Territorio”,
Comune di Milano, 2019
- “Rapporto immobiliare 2018”,
Osservatorio del mercato immobiliare
- “Real Estate Market Overview - Italy 2018”,
PWC
- “La dismissione del patrimonio immobiliare pubblico”,
AGIDI, 2019
- “Vademecum per favorire una migliore conoscenza delle terre pubbliche dei comuni”,
ANCI, 2018
- “Gli immobili in Italia”,
MEF e Agenzia delle Entrate, 2017
- “La città futura. Manifesto della green economy per l'architettura e l'urbanistica”,
Stati Generali della Green Economy 2016
- “A.A.A. Italia in vendita: 25 miliardi di immobili in mano ai fondi esteri”,
repubblica.it, 14/06/2019
- “BIM as Facilities Management Tool: A brief review”,
Mohanta, Ashaprava & Das, Sutapa, 2016

Note

- 1 Gli immobili in Italia 2017 (MEF e Agenzia delle Entrate)
- 2 Patrimonio della PA - Rapporto annuale. Rapporto sui beni immobili delle Amministrazioni Pubbliche 2016 (MEF)
- 3 I dati risentono, tuttavia, del calcolo basato sul conteggio delle “unità catastali”. Esistono, infatti, degli immobili di grandi dimensioni, come caserme o scuole, che sono composti da più unità catastali, conteggiati come una singola unità. D'altro canto, i dati sulle superfici dei beni, forniti dalle Amministrazioni, non sono sempre altamente affidabili.
- 4 L'ISTAT definisce annualmente l'elenco delle Amministrazioni Pubbliche S13. A titolo esemplificativo, le Amministrazioni non S13 sono l'ACI (Automobile Club d'Italia), le ASP (Aziende di Servizi alla Persona, già IPAB - Istituti di Pubblica Assistenza e Beneficenza), gli IACP (Istituti Autonomi Case Popolari).
- 5 Scenari immobiliari specifica che l'analisi degli operatori bancari non è rappresentativa, poiché non hanno pubblicato nel bilancio al 31 dicembre 2017 l'elenco degli immobili di proprietà
- 6 “A.A.A. Italia in vendita: 25 miliardi di immobili in mano ai fondi esteri”, repubblica.it, 14/06/2019
- 7 Il patrimonio immobiliare delle imprese. Una gestione attiva. (Assolombarda, 2011)
- 8 La classifica attribuisce la definizione alpha alle città con maggiore capacità di influenza su temi economici e socio-politici, con sedi di organismi internazionali, capacità di attrarre investimenti internazionali, presenza di infrastrutture moderne e adeguate alla popolazione, dinamismo culturale e così via.
- 9 A star is born. Milano guarda oltre: Ambizioni di una città. Rapporto 2019 sul mercato immobiliare di Milano (Scenari Immobiliari, aprile 2019)
- 10 Durante la presentazione del nuovo PGT, l'assessore Maran ha evidenziato come le ex caserme e le ex centrali elettriche siano tra gli immobili che attireranno maggiori opportunità di riqualificazione nei prossimi anni.
- 11 “Le linee guida di Assoimmobiliare per i servizi immobiliari”, 2018
- 12 Da gennaio 2019, è in vigore l'obbligo all'utilizzo del Building Information Modeling (BIM) per le opere pubbliche di importo pari o superiore a 100 milioni di euro in attuazione di quanto previsto dal Decreto BIM (DM 560 del 1° dicembre 2017).
- 13 Approccio nato da pensatori come l'architetto Walter Stahel, il fisico Amory Lovins, i designer McDonough e Braungart, l'economista green Nicholas Georgescu-Roegen, che si contrappongono ad una economia definita “lineare”, un'economia industriale, di mercato, basata sull'estrazione di materie prime sempre nuove, sul consumo di massa e sulla produzione di scarto una volta raggiunta la fine della vita del prodotto, contrapponendo modalità alternative per fermare lo spreco di materia, l'inquinamento da fonti fossili, promuovendo la produzione efficiente, il riciclo, l'eco-design, le energie e fonti rinnovabili.
- 14 Nella seduta del 17 dicembre 2018, con deliberazione n. 2194.
- 15 <https://www.agenziademanio.it/opencms/it/progetti/rigenerazioneriuso/>
- 16 Piano del Tesoro che era stato inserito nei documenti di finanza pubblica ed è stato sbloccato soltanto nel terzo trimestre del 2019, con la pubblicazione del decreto ad hoc del Mef
- 17 Tutte le 54 azioni previste dal piano sono state attuate o sono in fase di attuazione. È stata pubblicata una relazione completa sull'attuazione del piano d'azione per l'economia circolare adottato dalla Commissione nel dicembre 2015.
- 18 http://ec.europa.eu/environment/waste/construction_demolition.htm