

CAMELOT

Tavoli e Temi

Documento "Strumenti di investimento per investitori retail"

Gli strumenti a disposizione per gli investitori retail nel settore immobiliare sono inadeguati. Nel nostro mercato i Fondi immobiliari sono chiusi e indirizzati agli investitori istituzionali, mentre quelli retail non hanno avuto successo, soprattutto per problemi di liquidità. Oggetto del Documento sarà analizzare i possibili interventi di tipo regolamentare e normativo che possano avvicinare maggiormente il mercato degli investitori retail all'investimento immobiliare di tipo professionale. L'analisi riguarderà in primis i Fondi immobiliari, che costituiscono oggi lo strumento tipico di investimento immobiliare professionale, e le SICAF, per poi estendersi al mondo delle società quotate immobiliari. L'obiettivo è produrre uno studio accurato dei profili sopraindicati sia documentale che attraverso interviste/questionari e riassumerne i risultati in un documento finale.

COORDINATORE: Luca Lucaroni

TEAM: Davide Albertini Petroni, Flavio Angeletti, Paolo Benedetto, Mirko Baldini, Luca Bernardoni, Domenico Bilotta, Michele Candeo, Matteo Cattaneo, Andrea Cornetti, Alessandro Corte Rappis, Leonardo Cuzzolin, Marco Dardana, Giovanni Federico Di Corato, Luigi Donato, Cesare Ferrero, Francesca Galati Bolognesi, Heinz Peter Hager, Eugenio Kannès, Daniele Levi Formiggini, Alberto Lunghini, Renzo Misitano, Vittorio Morelli, Alex Nuhi, Laura Anna Orenge, Alberto Panfilò, Lorenzo Pedotti, Marco Pellizzari, Oronzo Perrini, Maria Elena Pignatelli, Alberico Radice Fossati, Cristiano Ronchi, Valerio Serao, Michele Stella, Massimo Tivegna, Luca Tomasina, Luca Turco, Gianluca Vairani, Giovanni Visconti, Massimo Vitali, Roberto Zoia

AGGIORNAMENTO 20.09.2023

Il primo Documento presentato alla platea di Camelot, in occasione del CDR "Strumenti di investimento per investitori retail", è coordinato da **Luca Lucaroni** di Eurocommercial Properties e riguarda il panorama italiano dei veicoli di investimento. Il primo ospite a commentare i contenuti del Documento in fieri è stato **Nicholas Garattini** di Generali RE, secondo cui "il settore immobiliare può tornare ad essere interessante. Punti fermi sono la liquidità limitata degli investimenti immobiliari e la necessità di diversificare per asset class". **Michele Stella** di Polis Fondi Immobiliari ha aggiunto "anche in passato i fondamentali di quei fondi, che si sono rivelati performanti, sono stati la qualità degli immobili in portafoglio e la capacità del gestore. Ci sono poi alcune 'technicality': la durata del fondo, rimedi per l'illiquidità del prodotto e i canali distributivi". Un esempio di fondi virtuosi è rappresentato da Dea Capital RE SGR, dei quali ha parlato **Anna Maria Pacini**, sottolineando: "Stiamo parlando di strumenti creati in contesti economici diversi e con orizzonti temporali molto lunghi e dunque difficili da gestire". "La raccolta di capitali retail - secondo **Massimo Tivegna** di Polifin - può essere un'operazione di successo se gestita con trasparenza: sotto questo aspetto le SGR danno vantaggi dal punto di vista dei controlli (Consob e Banca d'Italia in primis)". **Piero Almiento** di SDA Bocconi ha suggerito un quesito di fondo: "oggi, nel 2023, sappiamo che eventi e stili di vita stanno cambiando rapidamente: come impatteranno questi nuovi comportamenti sui rendimenti dei fondi?". **Cristiano Ronchi** di Savills IM ha parlato "della difficoltà di garantire la liquidità degli investimenti e dell'azione dei placement agents". **Giovanni Visconti** di FS Sistemi Urbani ha sottolineato il tema della "natura" delle SGR e

dell'agilità necessaria per la gestione di un'operazione immobiliare". **Vittorio Morelli** di MR Investments ha parlato di "un approccio misto, dove le SGR non devono puntare tutto solo su asset immobiliari, ma anche su altre attività che possano far fronte all'esigenze di liquidità degli investitori".

AGGIORNAMENTO 12.09.2023

"Indagheremo – ha spiegato il Coordinatore del Documento, **Luca Lucaroni** – sui motivi per cui certe forme di finanziamento non hanno funzionato come avrebbero dovuto: elaboreremo delle proposte e delle modifiche normative mirate ad adeguare il 'portafoglio' degli strumenti a disposizione del mercato degli investitori, concentrandosi su SICAV, SGR e SIIQ con analisi comparative sugli strumenti vigenti in altre nazioni e un occhio di riguardo alle potenzialità dell'asset class residenziale".

Documento "Rapporti tra banche e real estate"

Il sistema bancario è il principale finanziatore della filiera del Real estate e dei mutui per l'acquisto delle abitazioni. Ed è anche il più importante valutatore delle garanzie immobiliari. Da ultimo il sistema bancario va utilizzando sempre maggiormente i criteri ESG per valutare la clientela e, in particolare, i progetti immobiliari. Tutti questi temi verranno esaminati nella doppia prospettiva delle imprese del Real estate e delle banche.

COORDINATORE: Luigi Donato

TEAM: Davide Albertini Petroni, Flavio Angeletti, Lorenzo Belloni, Paolo Benedetto, Luca Bernardoni, Domenico Bilotta, Michele Candeo, Matteo Cattaneo, Alessandro Corte Rappis, Leonardo Cuzzolin, Giovanni Federico Di Corato, Cesare Ferrero, Francesca Galati Bolognesi, Heinz Peter Hager, Eugenio Kannès, Daniele Levi Formiggini, Alessandro Lodigiani, Luca Lucaroni, Alberto Lunghini, Daniele Lorenzo Guido Martignetti, Renzo Misitano, Vittorio Morelli, Alex Nuhi, Laura Anna Orengo, Alberto Panfilò, Lorenzo Pedotti, Marco Pellizzari, Oronzo Perrini, Maria Elena Pignatelli, Cristiano Ronchi, Massimiliano Rossi, Valerio Serao, Lorenzo Sperati, Michele Stella, Massimo Tivegna, Luca Tomasina, Giovanni Visconti, Massimo Vitali, Roberto Zoia

AGGIORNAMENTO 20.09.2023

Luigi Donato, coordinatore del Documento "Rapporti tra banche e Real Estate" ha ricordato alla platea di Camelot, in collegamento mercoledì 20 settembre, che "servendoci di questionari e di interlocuzioni con gli esperti del sistema bancario affronteranno 4 filoni di indagine: rapporti tra sistema bancario e RE; valutazione dalle banche e crediti immobiliari; mutui e famiglie; banche e fattore ESG". Sono seguiti gli interventi dei 3 ospiti, che hanno commentato così i contenuti del Documento: **Mirko Paletti** di Filcasa ha detto "le operazioni di costruzione dipendono dalla "variabile tempo" (legata ad esempio ai permessi di costruzione), dai requisiti di accesso ai mutui e del fattore E dei criteri ESG, oggi considerati criteri portanti per la scelta degli investitori". Per **Heinz Peter Hager** di Signa e Supernova: "il problema delle banche è la semplificazione di tutti i processi, dal punto di vista delle decisioni e delle tempistiche: elementi che devono rispettare i tempi delle operazioni immobiliari". Per **Massimo Tivegna** di Polifin: "serve maggiore trasparenza di informazione su tutte le fasi industriali del RE. Importante anche la parte valutativa delle banche sugli immobili e il rispetto dei criteri ESG". **Daniele Martignetti** di BPER ha preso la parola per dire: "negli ultimi anni le banche si sono attrezzate, acquisendo quelle competenze interne necessarie per guardare gli aspetti tecnici delle operazioni immobiliari, imparando a valutare elementi come il business plan del progetto e il tipo di asset class". **Massimo Mazzi** di Redilmat e EvolveRE e Coordinatore generale di Camelot, ha parlato del rapporto "tra il richiedente del finanziamento e le banche, dove i 'paletti' inseriti da queste ultime sono molto rigidi".

AGGIORNAMENTO 12.09.2023

In occasione della Plenaria di Camelot di mercoledì 12 settembre Luca Lucaroni che ha rappresentato, in questa occasione, il Coordinatore Luigi Donato ha dichiarato: "Saranno quattro i pilastri di questo Documento: il credito al Real Estate, che servirà a far emergere il punto di vista delle banche e quello delle imprese immobiliari; i metodi di valutazione del credito; le metodologie del sistema bancario per valutazione degli immobili; mutui e famiglie."

Documento "Industrializzazione e digitalizzazione nel settore delle costruzioni"

Il Documento si propone di coinvolgere in un unico gruppo di lavoro i rappresentanti dell'area Industrializzazione, Innovazione, Digitalizzazione oltre che Finanza Immobiliare, Criteri ESG e Progettazione: il tutto in un'ottica di integrazione di filiera e di coinvolgimento di diversi attori. Verrà elaborato un documento che partendo dalla situazione reale relativa alle esigenze della committenza fornirà esempi pratici di soluzioni industrializzate spiegando anche la differenza tra industrializzazione e off-site. Grazie a degli esempi pratici verranno presentate innovazioni digitali, illustrati casi applicativi, indicate soluzioni e confronti con processi tradizionali nell'ottica di una comparazione che riguarda tempi e costi. Come ulteriore obiettivo verrà ripresa la matrice abbozzata nella prima parte del 2023 relativa all'analisi costi commessa.

COORDINATORE: Franco Daniele

TEAM: Luca Benetti, Wilmer Berton, Lorenzo Cifariello, Leonardo Cuzzolin, Luciano Dalla Via, Giulia Daniele, Nicola Di Troia, Enrico Frigerio, Lorena Gianlorenzi, Marco Grillo, Ruggero Gualini, Eugenio Kannès, Alessandro Lacedelli, Elena Magarotto, Ruben Maffei, Simona Martelli, Roberto Martino, Elena Perlotti, Gianfranco Sassi, Mirko Zambelli, Claudio Zampetti

AGGIORNAMENTO 20.09.2023

La Vice-coordinatrice, **Giulia Daniele** di Tecnostrutture (che in quest'occasione ha sostituito il Coordinatore Franco Daniele) ha messo in primo piano "la necessità di ascoltare le esigenze della committenza. Dopo la fase di ascolto, andremo a vedere quali sono le soluzioni più adatte di industrializzazione e digitalizzazione. Presenteremo, inoltre, una serie di casi concreti di soluzioni e di strumenti". La parola è quindi passata agli ospiti: **Gabriele Buia** di Nereo Buia ha ricordato "l'importanza di iniziare, anche in Italia, a sperimentare l'industrializzazione dei cantieri. Altrettanto importante è la tematica dei costi, dove è necessario superare il dualismo tra cantiere tradizionale e prefabbricato, puntando invece ad una convergenza". **Roberto Zoia** di IGD SIIQ e CNCC ha sostenuto: "L'industrializzazione non è un'opzione, ma un obbligo nell'ambito dell'attività di centri commerciali: questi ultimi devono infatti restare aperti nel corso degli interventi di riqualificazione, prevedendo cantieri non invasivi e non 'onerosi' rispetto alle attività dei retailer all'interno dello shopping center". **Lorenzo Felici** di Artelia ha ricordato: "serve un cambio di approccio rispetto ai cantieri tradizionali, anche dal punto di vista dell'adeguamento normativo e della formazione. In media, osserviamo che costi e tempi di industrializzazione sono inferiori rispetto ai cantieri tradizionali". **Maurice Kanah** di BG&K Associati ha fatto il punto sulla mancanza di una cultura della prefabbricazione in Italia, con riferimento alla struttura tradizionale delle imprese di costruzioni italiane. **Wilmer Berton** di GDP Italia ha parlato di "una gestione sapiente e oculata di tutto il processo di costruzione, grazie alle competenze di società di project management in grado di gestire la 'logistica' di tutto il processo". **Luca Benetti** di Pichler Projects ha detto: "per 'mettere a terra' tutte queste nuove competenze, servono forme contrattuali e procedure di gara più evolute (vedi open book, cost plus fees). Inoltre, non si può prescindere dalla scelta dei materiali, selezionati in un'ottica di flessibilità delle strutture e di economia circolare". In conclusione, **Massimo Vitali** di Vitali Spa ha ricordato: "la nostra azienda è organizzata in modo verticale: contiamo infatti su impianti nostri di prefabbricazione interna, che ci aiutano a risolvere temi critici di tempistiche, permettendo sfide molto competitive in termini di velocità di realizzazione".

AGGIORNAMENTO 12.09.2023

“Dovremo ‘concertare’ soluzioni che coinvolgano e soddisfino progettisti e investitori – ha detto il Coordinatore Franco Daniele – grazie ad esempi concreti di industrializzazione in linea con i criteri ESG. Il confronto con le soluzioni che presenteremo verranno fatti con le soluzioni tradizionali, nell’ottica di tempi, costi e sostenibilità”.

Documento "Contrattualistica e criteri ESG"

All'interno delle diverse tipologie di contratti di locazione ci concentreremo nel creare una matrice di clausole contrattuali da inserire in: (i) contratti di locazione monotenant e pluritenant; (ii) contratti di locazione di immobili con o senza certificazioni; (iii) i contratti di locazione ad uso commerciale, ad uso uffici e a uso logistico/industriale.

COORDINATRICE: Benedetta Amisano

TEAM: Pier Paolo Bianchi, Vito Bisceglie, Laura Bordoli, Davide Braghini, Gaia Cerea, Claudio Cocuzza, Gaia Corno, Luigi Croce, Leonardo Cuzzolin, Maria Luisa Daglia, Roberto De Acetis, Roberto De Simone, Jacopo della Fontana, Cristiana Fragola, Christian Mocellin, Anna Maria Pacini, Silvia Panfalone, Federica Saccani, Rosemarie Serrato, Claudio Luigi Sposato, Riccardo Tagliabue

AGGIORNAMENTO 27.09.2023

La Coordinatrice **Benedetta Amisano** di Cernelutti Law Firm ha riassunto così gli obiettivi del suo team: "ci stiamo concentrando sulle tipologie di contratti di locazione per creare una matrice di clausole contrattuali in tema di ESG (concentrandoci soprattutto sulla parte E legata all'ambiente) da inserire nello specifico dei contratti di locazione monotenant e pluritenant; nei contratti di locazione di immobili con o senza certificazioni; nei contratti di locazione ad uso commerciale, ad uso uffici e a uso logistico/industriale". Il riferimento all'attualità portata ad esempio dall'avvocato Amisano sono i contenuti di quella che sarà la Direttiva a cui stanno lavorando i vertici dell'Unione Europea sull'adeguamento della classe energetica degli edifici. Sui contratti di locazione e criteri ESG, **Luigi Croce** di Advant NCTM ha voluto sottolineare: "Stiamo cercando - ha detto Croce - di rendere operative queste clausole contrattuali ESG, con un approccio molto pragmatico in grado di premiare le parti (ad esempio: con un risparmio sui canoni di locazione) o che penalizzino le parti (ad esempio, con clausole ad hoc), a seconda del raggiungimento o meno degli obiettivi ESG". Dal punto di vista del conduttore, è stato **Claudio Sposato** di Engie ad intervenire, spiegando: "come azienda - ha raccontato Sposato - abbiamo spesso a che fare con contratti di locazione con piccoli e con grandi proprietari immobiliari. Ho quindi deciso di essere parte del team di lavoro sulla Contrattualistica e criteri ESG, perché ritengo utile portare al tavolo di discussione il punto di vista specifico del conduttore". **Anna Maria Pacini** di Dea Capital Real Estate SGR ha riferito il punto di vista dei gestori di grandi portafogli di immobili: "le clausole che contengano degli obblighi e degli obiettivi da entrambe le parti in materia di ESG - ha sottolineato Pacini - sono ormai diventati 'conditio sine qua non' di ogni contratto di locazione. Questi tipi di contratto trovano tuttavia una forte resistenza da parte dei tenant, sia nel caso immobili affittati ai singoli sia ai multitenant: abbiamo bisogno di un contratto con clausole uniformate per rendere più semplici e rapide queste trattative. La sostenibilità deve, inoltre, essere considerata come un tema win-win, a beneficio sia di tenant che di proprietà". **Claudio Cocuzza** di Cocuzza & Associati ha dato il suo contributo al dibattito, condividendo l'approccio win-win dei contratti di locazione, "ma - ha sottolineato Cocuzza - porteremo nelle clausole che stiamo elaborando anche le modalità di riduzione e ritocchi del canone: questo settore si sbloccherà se questo tabù della revisione del canone sarà superato".

AGGIORNAMENTO 12.09.2023

“Cercheremo di trovare – ha spiegato la Coordinatrice Benedetta Amisano – un fattore comune su una struttura di clausola contrattuale che regoli gli aspetti ESG all’interno dei contratti: vorremmo creare una sorta di matrice di clausole per i contratti di locazione monotenant e pluritenant; di locazione di immobili con o senza certificazioni; di locazione ad uso commerciale, ad uso uffici e a uso logistico/industriale.” Quando diffonderemo la prima bozza siate anche ‘impietosi’ – ha aggiunto il Coordinatore Davide Braghini – mandando i commenti che ritenete utili per affinare il documento”.

Documento "Build to Rent"

Nel Build to Rent (BtR) convergono investitori, sviluppatori e operatori per realizzare complessi a destinazione residenziale le cui unità vengono offerte in locazione gestita, con diverse prospettive di durata. Il BtR può offrire rendimenti, protezione del capitale, diversificazione e, specie nel contesto attuale, rispondere per gli inquilini ad esigenze abitative, di flessibilità, convenienza, buona gestione e comunità.

Il lavoro si concentrerà su: (i) tipologie delle strutture e degli operatori; (ii) contesto normativo esistente e/o evolutivo; (iii) strutture e clausole contrattuali; (iv) vantaggi e rischi per le diverse parti.

COORDINATORI: Roberto De Simone e Christian Mocellin

TEAM: Enzo Albanese, Davide Amendola, Paolo Bertacco, Pier Paolo Bianchi, Vito Bisceglie, Ernesto Casara, Claudio Cocuzza, Luigi Croce, Leonardo Cuzzolin, Maria Luisa Daglia, Jacopo della Fontana, Fabio Della Mora, Dario Favoino, Antonio Fuoco, Silvia Gandellini, Sarah Gerken, Luca Giannelli, Eugenio Kannès, Kristian Massimei, Marco Pellizzari, Laura Piantanida, Maria Elena Pignatelli, Giuseppe Pizzuti, Valerio Serao, Rosemarie Serrato, Gianluca Sinisi, Elisa Sola, Riccardo Tagliabue, Santino Taverna

AGGIORNAMENTO 27.09.2023

Roberto De Simone che, insieme con **Christian Mocellin**, Coordina il team di lavoro ha spiegato l'agenda e il 'perimetro d'azione' su cui si muoverà il Documento: "Nei contratti di Build to Rent - ha raccontato Roberto De Simone - convergono investitori, sviluppatori e tutti quegli operatori coinvolti a vario titolo nella realizzazione di complessi a destinazione residenziale, le cui unità abitative vengono offerte in locazione gestita. Il BtR offre rendimenti, e diversificazione degli investimenti, ma risponde anche alle esigenze abitative degli inquilini in tema di gestione, servizi e comunità". "Il lavoro di redazione del Documento - è entrato nel vivo della materia De Simone - si concentrerà sulle tipologie di progetti e di operatori; su un paragone e confronto con i mercati internazionali, dove le modalità di contratto BtR sono più diffuse; sul contesto normativo italiano; sui vantaggi e rischi delle parti. In rappresentanza di quello che è considerato il maggior proprietario e gestore di immobili residenziali sul territorio italiano, è intervenuto **Ernesto Casara** di SIDIEF (Banca d'Italia): "La nostra esperienza parte da una normativa che certamente presenta alcuni aspetti di rigidità, ma dove siamo riusciti a siglare un accordo integrativo tra proprietà e inquilini per stabilire livelli di affitto a canone concordato, con vantaggi anche sotto l'aspetto della fiscalità". "La gestione professionale della locazione di immobili abitativi - ha aggiunto Casara - è un tema di grande interesse anche per gli investitori internazionali che vogliono entrare nel mercato italiano". Per dare il punto di vista di un gestore e di un advisor come Dils è intervenuto **Dario Favoino**: "Ho avuto anzitutto modo di studiare l'esperienza di Build to Rent in Paesi come Regno Unito e Spagna - ha detto Favoino -. Da due anni a questa parte, abbiamo messo a punto una piattaforma di gestione per sviluppare anche in Italia un'asset class come il BtR che possiede caratteristiche di stabilità e di lungo periodo sia per gli investitori che per gli inquilini". "A fronte del vantaggio di un'affordability che risponde ad un problema come quella della domanda abitativa - ha concluso Favoino - esistono le logiche degli inquilini e dei gestori, abbinate ad un regime fiscale e normativo, che rappresentano tutti possibili agenti in grado di rallentare lo sviluppo del BtR nel nostro Paese".

AGGIORNAMENTO 12.09.2023

“Abbiamo scelto di occuparci di Build to Rent – ha fatto il punto il Coordinatore Roberto De Simone – perché è una tipologia di sviluppo residenziale giovane: si sta rapidamente diffondendo in Italia e vede coinvolti molti operatori sotto profili integrati (economici-finanziari, tecnici e gestionali) della filiera immobiliare sia in fase di ‘pre rent’ che ‘post rent’”.

Documento "Gli accordi collaborativi"

In relazione alle attuali esigenze del mercato che richiedono l'utilizzo di metodologie contrattuali alternative all'appalto tradizionale, nell'ambito degli accordi collaborativi, la nostra Commissione si focalizzerà sull'appalto "Open Book" attraverso l'applicazione del criterio del *Cost Plus Fee*, insieme all'accordo di *Project Partnering* che garantisce una cooperazione, già nella fase di progettazione, tra tutti gli operatori coinvolti in un'operazione immobiliare.

COORDINATORI: Antonio Belvedere e Lina Scavuzzo

TEAM: Luca Benetti, Wilmer Berton, Pier Paolo Bianchi, Vito Bisceglie, Valerio Castelnuovo, Viviana Cavarra, Claudio Cocuzza, Luigi Croce, Leonardo Cuzzolin, Paolo D'Angelo, Maria Luisa Daglia, Roberto De Simone, Jacopo della Fontana, Cristina Falcone, Maurice Kanah, Eleonora Lavelli, Fabrizio Longo, Luciano Manfredi, Roberto Mangiavacchi, Bruno Mazzanti, Christian Mocellin, Roberto Preti, Rosemarie Serrato

AGGIORNAMENTO 27.09.2024

Il Coordinatore, **Antonio Belvedere** dello studio Belvedere Inzaghi & Partners – BIP ha premesso "la nostra 'commissione' si focalizzerà su strumenti contrattuali innovativi, rappresentati dai contratti di appalto "Open Book" e "Cost Plus Fees", insieme all'accordo di Project Partnering". L'obiettivo è, per ciascuno di questi contratti, - ha spiegato Belvedere - l'elaborazione di uno schema che sia utile e che funzioni da modello di 'buone pratiche' per garantire accordi equilibrati tra le parti". Particolare attenzione verrà data, per quanto riguarda l'Open Book, ad aspetti come la valutazione corretta del costo massimo garantito dell'opera. Per quanto riguarda, invece, il Project Partnering, che verrà affrontato in una fase successiva, il focus sarà anzitutto definire il ruolo e le responsabilità del committente e dell'impresa, per poi passare alla costituzione di un team integrato che rappresenti le esigenze delle parti. Terminata la presentazione del Documento "Gli accordi collaborativi", ^[1]_[SEP] la parola è passata ai due ospiti, chiamati a commentarne contenuti e gli obiettivi. A partire dalla figura del committente, rappresentato in quest'occasione da **Lina Scavuzzo** di Dea Capital Real Estate SGR: "la fase di progettazione - ha premesso Scavuzzo - deve risolvere in anticipo tutte quelle tematiche che non possono essere demandate alla fase di cantierizzazione". "Uno dei temi su cui questo 'tavolo' deve ragionare è - secondo Scavuzzo - l'uso di un contratto di Open Book che risolva, tra committente e impresa, tutte quelle tematiche che spesso sfociano in contenzioso, a partire dalla definizione del prezzo massimo". Da quello del committente, il punto di vista è passato a quello dell'impresa, grazie all'intervento di **Roberto Preti** di Constructors: "L'Open Book è anzitutto un contratto fiduciario - ha premesso Preti -: se manca questa tipo di partenza il contratto Open Book è destinato ad incontrare problemi". "L'interesse del cliente finale, lo stesso che poi utilizzerà l'immobile - ha raccontato Preti - ci ha permesso di applicare in maniera efficace e soddisfacente l'Open Book, grazie a scelte concordate e ottimizzate con impresa e committente. Si presenta, invece, più difficile l'applicazione dell'Open Book in caso di operazioni immobiliari con finalità speculative, proprio per la necessità del committente-investitore di definire in anticipo il costo complessivo dell'opera". Dopo gli interventi degli ospiti, spazio libero agli interventi da parte della platea di Camelot collegata all'incontro in modalità streaming. **Luciano Manfredi** di Investire SGR ha portato l'attenzione sul rapporto tra appaltatore, general contractor e sub-appaltatori, in un contesto regolato mediante Open Book. **Wilmer Berton** di GDP Italia ha portato l'attenzione "sull'efficacia dell'Open Book in tema di trasparenza ed efficacia, ma anche sul monitoraggio del flusso di pagamenti su tutta la filiera, dove

il ruolo del project manager entra nella stessa logica”.

Massimo Mazzi di Redilmat ed evolveRe, nel suo ruolo Coordinatore generale di Camelot, ha ricordato l'importanza del ruolo della project manager e della natura fiduciaria del contratto Open Book tra le parti. **Maurice Kanah** di BG&K ha sollevato il tema della progettazione dal punto di vista del rapporto tra architetti, committenti, general contractor e project manager.

AGGIORNAMENTO 12.09.2024

“Il titolo del Documento – ha premesso il Coordinatore Antonio Belvedere – nasce dall’esigenza di elaborare modelli di contrattazione flessibili, che favoriscono il dialogo tra le parti”. “L’obiettivo – ha aggiunto Eugenio Kannès – è mettere a punto uno o più modelli di accordi collaborativi che implicino, anche in fase di progetto esecutivo, il coinvolgimento degli operatori della filiera immobiliare. I modelli contrattuali dell’Open Book e del Cost Plus Fees ci serviranno da punti di partenza per arrivare ad un modello condiviso, dove avranno uguale peso i temi giuridici ed i temi tecnici”.

Documento "Il Project Manager"

La sempre più complessa struttura delle operazioni immobiliari richiede il coinvolgimento di figure come il Project Manager con il ruolo fondamentale di coordinamento dell'intera operazione immobiliare. A tale proposito, la nostra Commissione, in via esemplificativa, si occuperà di approfondire il ruolo, le funzioni che di norma possono essere affidate al Project Manager nonché i rapporti con gli altri soggetti coinvolti nell'operazione immobiliare.

COORDINATORI: Antonio Belvedere e Nicola Pacini

TEAM: Alessandro Arvalli, Wilmer Berton, Vito Bisceglie, Viviana Cavarra, Alessandro Chiappa, Lorenzo Cifariello, Claudio Cocuzza, Daniela Croce, Luigi Croce, Leonardo Cuzzolin, Maria Luisa Daglia, Jacopo della Fontana, Cristina Falcone, Matteo Lavazza, Eleonora Lavelli, Luciano Manfredi, Christian Mocellin, Rosemarie Serrato, Giovanni Visconti

AGGIORNAMENTO 03.10.2023

A introdurre i temi del **Documento "Project Manager"** durante il CDR di martedì 3 ottobre è stato il coordinatore **Antonio Belvedere** dello studio **Belvedere Inzaghi & Partners – BIP**: "Con il nostro lavoro vogliamo predisporre uno schema di contratto di affidamento di attività di project management, che tenga conto della tipologia di operazione immobiliare, in situazioni greenfield e brownfield". Il primo degli ospiti invitati a dare un contributo da "addetto ai lavori" al CDR di Camelot è stato **Lorenzo Candelpergher** di **LC&Partners**: "a differenza del ruolo tecnico-ingegneristico che spetta all'engineering manager (assimilabile per alcuni aspetti al "direttore dei lavori" nei cantieri italiani), il Project Manager, nello scenario internazionale in cui mi muovo, ha la responsabilità di governare, gestire e monitorare tutti i soggetti coinvolti nel progetto. Interessante è questo aspetto di "segregazione" dei due ruoli (engineering e project manager) che deve essere mantenuta. La definizione di un impianto contrattuale è la strada giusta per implementare il ruolo del Project manager nel panorama italiano". La funzione del PM in Italia è stata descritta dall'ospite successivo, **Lorenzo Dei Poli** di **Recchiengineering**: "il ventaglio di competenze di un PM è ampio e complesso: ha infatti un ruolo di 'cuscinetto' tra la committenza e stakeholders, dove sono necessarie capacità di relazione, di programmazione e direzione, ma anche una serie di competenze tecniche, come quelle indicate in dettaglio nella norma UNI 2016 e successivi aggiornamenti". Tra il pubblico di Camelot ha chiesto la parola **Wilmer Berton** di **GDP Italia**, che ha messo l'accento "sulla complessa attività di squadra necessaria al project management dove, al contrario, troppo spesso in Italia ci viene richiesto un rapporto ora/uomo. Il PM inoltre è sempre e deve restare 'parte terza' all'interno del progetto". Come membro del team che elaborerà il Documento sul Project Manager, **Alessandro Arvalli** di **PRO ITER Group** ha sottolineato: "ci sarà il contributo di tutti, in base ai diversi punti di vista: l'obiettivo è mettere 'nero su bianco' tutti questi concetti". Il Co-coordinatore del Documento, **Nicola Pacini** di **Drees & Sommers** ha concluso la presentazione facendo riferimento "all'elaborazione di un modello di contratto di Project Management dotato di contenuti sia tecnici che legali, comprensibili sia dagli sviluppatori italiani sia da quelli internazionali".

AGGIORNAMENTO 12.09.2023

In occasione della Plenaria di Camelot di martedì 12 settembre il Coordinatore Antonio Belvedere ha spiegato: "Il Project Manager è una figura di coordinamento dell'intera

operazione immobiliare molto diffusa in area anglosassone, ma che si sta diffondendo anche in Italia. La nostra impostazione nella stesura del Documento prevede la definizione delle competenze trasversali, con focus sulla natura del contratto tra committente e project manager, sulle funzioni specifiche e di responsabilità del PM, sulla definizione dei rapporti tra PM e soggetti coinvolti nell'operazione immobiliare".

Documento "Strumenti digitali per la rendicontazione dei parametri nei criteri ESG"

Come costruire un sistema di rilevazione e controllo dei parametri che servono alla rendicontazione SFDR (o GRESB per chi non ha obblighi finanziari). Si svilupperanno alcuni temi specifici di integrazione tecnologica, la richiesta dei dati ai fornitori di componenti e materiali, l'interazione e dialogo tra i sistemi BIM e BMS. Saranno discussi anche l'ausilio di tecniche di Intelligenza Artificiale (AI) per la gestione rapida ed efficace di grandi masse dei dati e per normalizzare formati diversi di dati.

COORDINATORE: Valerio Castelnuovo

TEAM: Enzo Albanese, Giovanni Cipolla, Laura Bordoli, Giovanni Corti, Leonardo Cuzzolin, Simona D'Oca, Maria Luisa Daglia, Maurizio Focchi, Federico Foria, Cristiana Fragola, Anna Gnemmi, Davide Grimaldi, Daniele Guglielmino, Alessandro Lodigiani, Costantino Manes, Gabriele Miceli, Claudia Montanari, Emanuele Moschetti, Anna Maria Pacini, Iacopo Predieri, Elisa Sola, Lorenzo Sperati, Susannah Stewart, Pietro Sturniolo, Pierpaolo Vergati

AGGIORNAMENTO 03.10.2023

Valerio Castelnuovo ha spiegato l'impianto dei "lavori in corso" del Documento "**Strumenti digitali per la rendicontazione dei parametri nei criteri ESG**" di cui è Coordinatore: "Stiamo elaborando un sistema di rilevazione e controllo dei parametri che servono alla rendicontazione SFDR (o GRESB per chi non ha obblighi finanziari). Svilupperemo temi di integrazione tecnologica, di richiesta dati ai fornitori, di interazione tra sistemi BIM e BMS". **Anna Maria Pacini di DeA Capital RE SGR** ha preso la parola per sottolineare l'importanza delle problematiche IT: "abbiamo deciso di concentrarci sui dati fondamentali tra quelli richiesti, in modo da poter dare un contributo fattivo: la determinazione dell'impronta di carbonio degli edifici è l'apice del risultato a cui puntiamo dal punto di vista degli aspetti ambientali. Lo stesso percorso lo vogliamo percorrere su aspetti Sociali e di Governo". **Daniele Guglielmino di Get Consulting** ha aggiunto: "stiamo lavorando su una matrice che tiene conto di un quadro normativo in evoluzione. Dall'altro lato, abbiamo bisogno di identificare una serie di esigenze su cui gli strumenti di IT possono dare un supporto per ottimizzare i processi di monitoraggio delle performance degli edifici e del benessere di chi li usa". **Alessandro Lodigiani di R2M Solution** ha parlato "della nuova normativa europea sull'efficienza energetica degli edifici: partendo dalla spinta dettata dalla normativa, ma anche dalla spinta che arriva dal mondo della finanza, ci concentreremo su questi aspetti: ruolo del gemello artificiale; raccolta dei dati, grazie all'uso dell'intelligenza artificiale; importanza delle piattaforme di condivisione dei dati e delle interconnessioni tra gli edifici". A concludere questa seconda parte è stato **Michele Mancini di Bureau Veritas** "Fondamentale è l'impostazione scelta da questo tavolo di raccolta e di monitoring dei dati. Un'altra grande variabile di cui tenere conto è il grado di utilizzo e di occupazione degli spazi degli immobili".

AGGIORNAMENTO 12.09.2023

Il Coordinatore del Documento, Valerio Castelnuovo, ha anticipato in occasione della Plenaria di Camelot: "i nostri obiettivi sono la definizione e l'aggiornamento dei parametri che riguardano la tassonomia ESG, sia nella fase di sviluppo che nella fase di ristrutturazione degli edifici. Per questo andremo ad analizzare strumenti di integrazione tecnologica e di Intelligenza Artificiale".

Documento "Normalizzazione dei dati storici e di quelli in creazione"

Come dare strumenti di gestione flessibili che includano vecchie e nuove strategie digitali che devono essere comunque portate avanti in modo omogeneo. L'Intelligenza Artificiale viene in aiuto per provare per quanto possibile ad avere un approccio comune tra il vecchio ed il nuovo, creando una continuità di gestione e nello stesso tempo cercando di sfruttare al massimo le opportunità che il digitale ci può dare con le nuove tecnologie. L'estrazione di valore (e quindi informazioni) dai dati richiede l'applicazione di nuovi strumenti (citiamo i nomi in "codice digitale": big data, data analytics, AI, etc). La vera difficoltà e la sfida è quella di rendere i dati utilizzabili in modo semplice.

COORDINATORE: Valerio Castelnovo

TEAM: Enzo Albanese, Giovanni Cipolla, Giovanni Corti, Andrea Costa, Leonardo Cuzzolin, Maria Luisa Daglia, Luca Diana, Francesca Fantuzzi, Maurizio Focchi, Davide Grimaldi, Daniele Guglielmino, Michele Mancini, Costantino Manes, Gabriele Miceli, Anna Maria Pacini, Pierpaolo Vergati

AGGIORNAMENTO 03.10.2023

Valerio Castelnovo, Coordinatore del Documento sulla "Normalizzazione dei dati storici e di quelli in creazione" è partito dal concetto di dato digitale e dai costi di raccolta e successivo utilizzo di grandi quantità di dati (secondo i concetti di big data e di data analytics): "servono strategie e strumenti corretti per l'estrazione e valutazione dei dati migliori - ha spiegato Castelnovo -. L'estrazione di valore dai dati richiede inoltre l'applicazione di nuovi strumenti: giocare un ruolo essenziale sarà l'Intelligenza Artificiale, che dovrà essere 'addestrata' a raccogliere rapidamente le informazioni più utili per prendere decisioni".

A darà l'avvio ai commenti sono stati i 3 ospiti, tutti membri del tema di lavoro per la redazione del Documento. **Davide Grimaldi** di **Johnson Controls** ha sottolineato: "I nostri edifici (sia nuovi che esistenti) devono contenere al loro interno sistemi ed infrastrutture tecnologiche in grado di fornire tutti quei dati richiesti per monitorarne efficienza, sicurezza, confort. In questo nostro Documento punteremo sull'importanza di partire da un edificio smart, che utilizzi linguaggi di comunicazione aperti e internazionalmente riconosciuti". **Giovanni Corti** di **Banca d'Italia** ha fatto riferimento al vasto patrimonio di immobili che la banca possiede: "Dobbiamo creare gemelli digitali di un patrimonio di edifici esistenti, spesso storici, individuando una strategia di modellazione e di raccolta dati che parta da un modello semplificato, procedendo poi 'per passi' e per stratificazione. La sfida è far confluire tutti questi dati su una piattaforma che abbia omogeneità e che sia disponibile ad un'ampia platea di utenti". **Pierpaolo Vergati** di **CDP Immobiliare** ha fatto il punto sulle tecniche di normalizzazione dei dati storici degli edifici: "la mole di dati prodotti ha l'effetto di 'diluire' quelle che sono le reali informazioni che ci servono. Serve anzitutto chiedersi di quali dati abbiamo bisogno, poi di immagazzinarli e di individuare quali sono i dati affidabili, quelli mancanti e quelli fuori scala". Dalla platea di Camelot ha "alzato la mano" virtualmente **Andrea Costa** di **R2M Solution** per approfondire l'aspetto dei modelli predittivi e dei modelli e strumenti fisici in grado di predire e simulare comportamento degli immobili.

AGGIORNAMENTO 12.09.2023

Valerio Castelnuovo, coordinatore del Documento, spiega “partiremo dai dati (storici e in essere) che devono essere aggregati con tutti i dati che arrivano da innovazioni digitali più avanzate come BIM, gemello digitale, Intelligenza Artificiale, concentrandoci su tre aspetti: l’analisi di tutti dati disponibili; la normalizzazione dei dati raccolti; le interfacce per rendere fruibili i dati”.

Documento "Open Innovation per il real estate"

Il documento analizzerà alcune fra le best practices di piattaforme e processi di open innovation in altri settori, i temi più importanti per l'innovazione immobiliare e le loro convergenze, le necessità/lacune nel trovare, proporre, seguire e/o creare l'innovazione, gli strumenti per finanziare l'open innovation e superare i vincoli, i percorsi digitali e comunicativi per accrescere consapevolezza, partecipazione, e risultati positivi. L'outcome del progetto sarà l'accesso per tutti i membri ad una piattaforma rilevante, funzionante, ispiratoria e portatrice di esempi di varie case studies e di partnership dove gli sfidanti con le loro challenges hanno già fatto matching con i fornitori/startups/ideatori con le soluzioni giusti.

COORDINATORI: Susannah Stewart e Anna Gnemmi

TEAM:

Enzo Albanese, Ermanno Albani, Vincenzo Bernardi, Anna Bortolussi, Leonardo Cuzzolin, Luca Diana, Fabio Filadelli, Maurice Kanah, Elena Magarotto, Roberto Martino, Gianfranco Sassi, Alberto Sbalchiero, Serena Spagnolo

AGGIORNAMENTO 05.10.2023

Il confronto sul documento Open Innovation per il Real Estate è stato aperto da **Gianfranco Sassi di GS Consulting**, che ha sottolineato come "innovazione" non significhi semplicemente "miglioramento", ma racchiude in sé caratteristiche disruptive, che cambiano le regole del gioco: "Cercheremo di portare avanti non solo improvement su cose che già esistono", ha detto Sassi, "ma soprattutto su elementi che siano disruptive".

Il concetto è stato ribadito dalla coordinatrice del documento **Susannah Stewart di Planet Idea** che ha introdotto il lavoro del team, consistente nel portare avanti un beta test sulla piattaforma di Open Innovation SmartCore Hub. "Voglio iniziare con il definire cosa significhi fare Open Innovation", ha affermato Stewart. "La sola parola innovation suggerisce solo miglioramenti di ciò che già esiste, mentre in realtà dovrebbe creare nuove soluzioni in modo trasversale".

La presentazione della piattaforma SmartCore Hub è stata condotta da **Antonio Ambrosio di Planet Idea**: "SmartCore Hub è una coalizione di aziende del real estate, ma non solo, che punta a creare impatto innovativo sul settore", ha spiegato. "All'interno della coalizione ci sono sviluppatori, architetti, designer, costruttori, ingegneri, università, fondi d'investimento, incubatori d'impresa e accelertori d'impresa". La piattaforma funzionerà attraverso la creazione di challenge per trovare soluzioni innovative specifiche, creando anche opportunità di business tra i partecipanti. Stewart ha concluso spiegando che nel documento di Camelot saranno descritti i risultati di questo beta test, con dati e informazioni sulla piattaforma, sulle challenge create, su quelle completate, su best practice e outcomes.

In chiusura, **Maurice Kanah di BG&K Associati** ha richiamato l'attenzione su quanto fatto finora dall'Area Innovazione di Camelot: "Abbiamo già fatto un progetto innovativo di filiera su un edificio", ha dichiarato l'architetto. "Dobbiamo capire come integrare quanto già fatto nel processo di innovazione della piattaforma".

AGGIORNAMENTO 12.09.2023

“Alla base dell’Open Innovation – ha sostenuto la Coordinatrice del Documento, Anna Gnemmi - ci sono strumenti digitali accessibili non solo da grandi realtà aziendali, ma anche da imprese più piccole e da professionisti: come obiettivo abbiamo pensato ad una piattaforma dedicata all’Open Innovation che abbracci tutta la gamma degli attori. Criteri come scalabilità dei modelli e condivisione saranno alla base di questa piattaforma”

Documento "Sviluppo decalogo ESG: tassonomia e SFDR nel real estate"

L'obiettivo del Documento è dare a tutti i membri di Camelot gli strumenti necessari per comprendere le richieste normative europee nel settore ESG applicato al mondo del Real Estate. Entrambe le normative prevedono requisiti, in materia tecnica e finanziaria, e sono di fatto inscindibili, oltre a essere il solo punto di riferimento normativo in materia. Forniremo strumenti che consentano un approccio operativo, efficiente ed efficace per gli operatori del settore.

COORDINATORI: Francesca Galati Bolognesi e Manuela Di Marino

TEAM: Vincenzo Binetti, Benedetto Camerana, Laura Bordoli, Leonardo Cuzzolin, Simona D'Oca, Maria Luisa Daglia, Rossella Destefani, Francesco Fassio, Marco Flandesio, Daniele Guglielmino, Marco Leone, Alessandro Lodigiani, Michele Mancini, Tiziano Monteu, Maurizio Mori, Anna Maria Pacini, Antonio Russo, Claudia Soravia, Susannah Stewart, Giacomo Vecchierelli

AGGIORNAMENTO 05.10.2023

A introdurre i lavori in occasione del CDR di giovedì 5 ottobre è **Manuela di Marino di RINA Prime Value Services**, fresca coordinatrice del documento *Sviluppo decalogo ESG: tassonomia e SFDR nel real estate* che ha illustrato gli obiettivi e il lavoro che la commissione sta svolgendo sullo sviluppo del Decalogo ESG. Di Marino ha tracciato una overview generale del programma che il gruppo metterà in pratica nelle prossime sessioni, partendo dalla presentazione della normativa introdotta di recente (European Green Deal, Direttiva Europea sull'Efficienza Energetica, UE Taxonomy, Regolamento SFDR, CSRD, CSDD) e delle deadline (2030 e 2050) che sono state indicate dall'Unione Europea. "L'obiettivo del Documento è far capire non solo il quadro normativo di riferimento, ma soprattutto i benefici e gli obiettivi chiesti all'Italia. Nelle prossime sessioni daremo un quadro preciso di come queste norme impattano sul Real Estate, chiarendo gli obblighi e a quali soggetti si rivolgono e quali processi le varie organizzazioni devono mettere in atto".

La parola è quindi passata a **Mauro Montagner di Edizione Property**: "Quando abbiamo approcciato in maniera sistemica il tema ESG abbiamo deciso di dividerle in due aree principali: l'attuazione dei criteri per quanto riguarda i nostri obiettivi aziendali e la definizione di obiettivi strategici per quanto riguarda il prodotto, cioè i nostri immobili". Per Montagner "parlare dell'aspetto ambientale può essere un esercizio più o meno complesso ma comunque ben definito entro criteri oggettivi. Per la parte sociale e di governance uno schema non esiste ancora". **Giovanni Visconti di FS Sistemi Urbani** intervenendo sul tema chiede "Quanti degli oneri di urbanizzazione vengono effettivamente scomputati dall'intervento e che vanno ad aumentare la qualità urbana? Su interventi di grande e piccola scala c'è sempre la possibilità di scomputare delle opere che il più delle volte hanno una ricaduta diretta sulla qualità urbana, coinvolgendo quindi la parte 'S'. Per **Maurice Kanah** dello studio **BG&K** "nel problema di scomputo degli oneri di urbanizzazione, il rapporto pubblico-privato è centrale. Queste dinamiche non possono essere in capo solo al privato, il coinvolgimento del pubblico diventa centrale negli aspetti 'S' e 'G' come elemento fondamentale di pianificazione". Al dibattito è intervenuta anche **Anna Maria Pacini di Dea Capital RE SGR** per chiarire che la "tassonomia è un concetto, ma esiste anche una norma, che al momento riguarda solo il tema ambientale escludendo quindi qualsiasi riferimento alla parte inerente la 'S' e la 'G'. Lato scomputo degli oneri, sono d'accordo, gli oneri che mettiamo

in campo sono uno degli aspetti sociali misurabili”. **Simone Pinoli** di **Covivio** è intervenuto per portare l’esperienza della società: “Al momento stiamo rivolgendo molta attenzione all’aspetto ambientale, sul quale riusciamo a dare discorsi concreti. Per noi è importante dichiarare al mercato nostri investimenti green perché è quello ci viene richiesto per poter essere credibili su questi aspetti”. A chiudere il panel è stata Manuela di Marino: “Oggi non abbiamo alcuna tassonomia legiferata per ‘S’ e ‘G’ ma abbiamo diverse metriche per iniziare a valutarle. Ci troviamo in una situazione in cui la normativa è in evoluzione e abbiamo necessità di avere un quadro completo che si spera possa essere definito nel breve periodo”.

AGGIORNAMENTO 12.09.2023

A presentare il Documento in occasione della Plenaria di Camelot di martedì 12 settembre è stata Anna Maria Pacini, in sostituzione della Coordinatrice Francesca Galati Bolognesi: “Dopo la presentazione, nei mesi scorsi, del Decalogo sulle variabili che riguardano i criteri ESG. L’obiettivo è completare il Decalogo, che attualmente elenca solo i macro temi, scendendo nello specifico delle metriche minime necessarie. Daremo A tutti i membri di Camelot gli strumenti necessari per comprendere le richieste delle normative europee nel settore ESG applicato al mondo del Reale Estate”.

Documento "Sistema Re: Plan of Work"

Definire, in modo chiaro e inequivocabile, i ruoli e le responsabilità di tutti gli attori (progettista, cliente, project manager, etc) all'interno del processo, inquadrandoli in una matrice ben strutturata e flessibile modificabile ed adattabile alla tipologia di Cliente e all'entità del progetto; Formulare una bozza di richiesta di offerta tipo "da compilare" nelle fasi di inquadramento della strategia e di preparazione del briefing da parte del committente, finalizzata a standardizzare e quindi definire chiaramente quello che si vuole ottenere nelle fasi successive di progettazione; Definire una procedura di direzione lavori e di gestione del cantiere per chiarire, anche in fase di appalto, quelli che sono gli obblighi e le modalità operative alle quali ogni attore dovrà attenersi in fase di costruzione dell'opera; Questi i principali obiettivi del team di lavoro finalizzati a popolare la "griglia madre" finale "SISTEMA.RE" sull'esempio del RIBA Plan of work anglosassone.

COORDINATORE: Luca Giannelli

TEAM: Antonio Belvedere, Viviana Cavarra, Andrea Corti, Leonardo Cuzzolin, Daniela Franzosi, Emanuele Gozzi, Matteo Lavazza, Luciano Manfredi, Paolo Micucci, Nicola Pacini, Andrea Peschiera, Federica Potenza, Antonio Raia, André Straja, Marco Tomo, Luca Varesi

AGGIORNAMENTO 03.10.2023

Il Coordinatore **Luca Giannelli**, sostituito in questa occasione da **Antonio Raia** di **United Consulting**, ha aggiornato la platea di Camelot sul Documento "**Sistema Re: Plan of Work**". "Stiamo mettendo ordine – ha riferito Raia - sui ruoli e sulle responsabilità di tutti gli attori nelle fasi di progettazione (progettista, cliente, project manager, etc), inquadrandoli in una matrice flessibile. Le soluzioni così elaborate confluiranno in 4 punti: definizione di matrice di responsabilità; definizione di una richiesta di offerta tipo da sottoporre al committente; definizione delle procedure di direzioni lavori e di gestione del cantiere; redazione di un RIBA 'italianizzato', non semplicemente tradotto dall'originale inglese, ma adattato al mercato italiano". La parola agli ospiti, con **Luciano Manfredi** di **Investire SGR** ha evidenziato "la valenza del lavoro portato avanti da Camelot, come valore per la comunità immobiliare e la sua filiera immobiliare. Altrettanto importante è portare a finalizzazione di questo lavoro in Documenti che diventino la regola per il settore". È stata quindi il turno di **Emanuele Gozzi** di **Ingegneri Riuniti** che ha fatto alcune "considerazioni trasversali rispetto agli argomenti trattati: l'analisi dei rischi e delle opportunità; gli strumenti di trasmissione di tutto quel complesso di informazioni che non traspaiono dai documenti progettuali, ma che devono passare dalla fase progettuale alla fase esecutiva delle opere in cantiere; la 'dimensione tempo' nel rispetto del livello di qualità e di valutazione dei rischi; il maggior uso della contingency con un ragionamento più strutturato sulla valutazione degli imprevisti e di altre variabili nel processo progettuale". **Jacopo della Fontana** di **D2U - Design To Users** ha voluto sottolineare come "la fase di concept è una fase cruciale, dov'è fondamentale riconoscere il valore del team di progettazione: in questa fase, in cui viene richiesta un'idea creativa, vanno aboliti i concorsi non retribuiti". **Daniela Franzosi** di **Mpartner** ha fatto riferimento alla "matrice delle responsabilità che sarà presente nel Documento che ogni committente dovrà applicare in maniera univoca. Altro punto chiave è la chiarezza su 'chi fa cosa': dalla direzione alla chiusura dei lavori sono ulteriori elementi su cui committente deve rispondere in maniera univoca". **Massimo Mazzi** di **Redilmat ed evolveRE**, in veste di Capo Coordinatore del progetto Camelot ha chiosato questa sessione dei CDR, commentando: "da questo incontro è emersa la volontà di un

lavoro comune, ma anche la necessità di una maggior integrazione della filiera che parta da un linguaggio comune: penso, ad esempio, al dialogo necessario tra progettisti e investitori-committenti”.

AGGIORNAMENTO 12.09.2023

“I nostri macro-obiettivi – ha raccontato il Coordinatore Luca Giannelli - sono la definizione dei ruoli e le responsabilità di tutti gli attori (progettista, cliente, project manager, etc) all’interno del processo; la formulazione di una bozza di Richiesta di offerta; la definizione di una procedura di direzione lavori e di gestione del cantiere che chiarisca obblighi e modalità operative alle quali ogni attore dovrà attenersi”.

Documento "Smart District: servizi integrati per una nuova asset class"

Nuove rigenerazioni urbane stanno creando inediti luoghi da vivere che uniscono residenze, uffici, ospitalità, commercio, parchi e servizi. Smart Districts innovativi, sostenibili ed efficienti, potenziati da tecnologie all'avanguardia. Nuove competenze e partnership flessibili lungo la filiera dei servizi immobiliari saranno decisive per valorizzare gli investimenti. Come guidare questa rivoluzione urbana e definire il futuro delle città? Il documento mira a raccogliere esperienze e opinioni dalla comunità immobiliare, analizzando dati per fornire informazioni attuali e previsioni future.

COORDINATORE: Ermanno Albani

TEAM: Enzo Albanese, Vincenzo Altieri, Alessandro Chiappa, Mauro Corrada, Fabio Filadelli, Michele Mancini, Bruno Mazzanti, Valerio Serao, Gianluca Sinisi

Documento "Global Trends"

Il documento vuole fornire una panoramica sulle forze strutturali che influenzano il mondo di oggi e sulle nuove dinamiche emergenti che riteniamo siano da tenere in considerazione nel formulare le nuove strategie. Navighiamo verso un futuro incerto, l'intento è quello di aiutare a vedere cosa ci può essere oltre l'orizzonte per prepararsi ad alcuni possibili cambiamenti.

COORDINATORE: Alberto Sbalchiero

TEAM: Ermanno Albani, Vincenzo Bernardi, Anna Bortolussi, Andrea Costa, Leonardo Cuzzolin, Anna Gnemmi, Elena Magarotto, Roberto Martino, Marco Pellizzari, Gianfranco Sassi, Serena Spagnolo, Lorenzo Sperati, Susannah Stewart

AGGIORNAMENTO 05.10.2023

Il progetto del Documento legato ai Global Trends è stato introdotto dall'apertura di Alberto Sbalchiero in occasione del CDR di giovedì 5 ottobre: "Cercheremo di vedere come i global trends possano legarsi al sistema del RE. I global trends o i megatrends sono quelle tendenze che hanno effetti su scala globale, a volta rappresentano anche delle minacce, comprenderli è importante. I global trends vengono sempre tenuti in considerazione dai consigli di amministrazione delle grandi aziende ma noi con il documento che prepareremo vorremmo rivolgerci ad aziende magari di dimensioni minori, l'obiettivo è fare un'opera collettiva di riflessione sul futuro del real estate, una raccolta di elementi da tenere in considerazione per chi deve prendere delle decisioni". Perché è importante guardare i G.T.? Una risposta è questa, secondo Ipsos "stiamo entrando in un periodo di incertezza globale, ci sono tante crisi e questioni interconnesse, non una sola grande crisi alla volta". "La crisi energetica possiamo vederla come transizione energetica legata alla crisi climatica. Inoltre c'è una crescente tensione tra "globale" e "locale". Come vogliamo affrontare il tema? Ci sono tre snodi a cui guardare, *l'evoluzione dei conflitti in atto, il cambiamento climatico e la tecnologia* (Harvard Business School). Oppure secondo Ipsos ci sono invece 6 grandi famiglie da controllare. "Noi useremo un sistema, di Business Intelligence, in cui **analizzeremo prima le 4 grandi forze strutturali** e poi le successivamente dinamiche emergenti. Per quanto riguarda le forze strutturali partiremo dalla **Demografia e dall'Evoluzione della Popolazione** in Europa", in diminuzione ed in invecchiamento in generale da qui al 2040. Seconda dinamica sarà legata all'**Ambiente o meglio al Cambiamento Climatico**, con una forte accelerazione di eventi estremi: migrazioni, energie alternative, sicurezza, degrado, tutte conseguenze del cambiamento climatico. La terza forza strutturale è **l'Economia Globale**, in grande evoluzione, con una crescente evoluzione dell'ordine internazionale rispetto a qualche decennio fa. Ultimo tema **la Tecnologia**, il mondo interconnesso ed iperconnesso. "Oggi volevo presentare solo questi primi elementi che approfondiremo nel Documento, cercheremo di coinvolgere qualche altro membro oltre a tutti quelli della filiera già presenti". Il team lavorerà dall'inizio sui primi 4 elementi strutturali per analizzare soprattutto a livello italiano gli impatti di queste tendenze sull'immobiliare. "Mi chiedevo se nei progetti europei a cui lavoriamo - **Andrea Costa di R2M** - in questo tavolo ci fosse la possibilità di parlare di soluzioni a questi trend. Per esempio noi lavoriamo su una certificazione nuova per edifici per così dire a misura di persone più anziane, visto il trend dell'invecchiamento". **Maurice Kanah**: "Importante l'argomento che è assolutamente trasversale agli altri gruppi, per esempio ricordo il progetto W Tech che prende in esame tematiche legate a disabilità e accessibilità. Questi sono argomenti fondamentali e fondativi per l'attività di

Camelot". Insomma, il team parte ora con i lavori che porteranno in concreto ai primi step del Documento da presentare poi al mercato del real estate.

AGGIORNAMENTO 12.09.2023

Il Documento Global Trends avrà l'obiettivo di individuare dinamiche emergenti a livello locale, nazionale e internazionale, sotto aspetti come i cambiamenti climatici, l'economia e la tecnologia, su cui vale la pena soffermarsi per individuare scenari futuri. Alberto Sbalchiero, Coordinatore del gruppo di lavoro, ha chiesto a tutti i partecipanti di ipotizzare gli impatti di questi cambiamenti sul mondo del Real Estate.

Documento "Soft Skills e il linguaggio"

Comunicare è dare la giusta risposta ad un bisogno e saperne comunicare il valore. È il fattore abilitante in grado di trasformare una “semplice connessione” in una “relazione di valore”.

La comunicazione, determinante per la percezione del prodotto, del servizio, di un attività o della corretta “intesa delle intenzioni”, è lo strumento che facilita l’innovazione e che non può essere efficace senza ascolto attivo e osservazione. Fare innovazione significa saper dare il giusto valore alle nostre attività. La gestione della comunicazione nei progetti costituisce un insieme di processi fondamentali per il successo di ogni iniziativa.

COORDINATORE: Roberto Martino

TEAM:

Ermanno Albani, Luca Benetti, Vincenzo Bernardi, Leonardo Cuzzolin, Luca Giannelli, Anna Gnemmi, Elena Magarotto, Federica Potenza, Antonio Raia, Gianfranco Sassi, Alberto Sbalchiero, Serena Spagnolo, Susannah Stewart

AGGIORNAMENTO 05.10.2023

Il nuovo gruppo di lavoro che chiude la sessione è quello relativo alle Soft Skills e al linguaggio, aperto dal coordinatore **Roberto Martino** di **Gewiss**. Il documento che verrà redatto sarà leggermente diverso rispetto agli altri perché, come spiega lo stesso Martino: “È complicato ‘scaricare a terra’ una tematica che si basa su concetti astratti. La comunicazione è fondamentale, ma per saper comunicare bisogna saper ascoltare il proprio interlocutore e il mercato, con i suoi trend e i suoi bisogni. Molti progetti sfiorano nei tempi perché gli obiettivi non sono condivisi correttamente; per questo il real estate deve avere un approccio alla comunicazione efficace come quello dell’automotive”. Su queste premesse Martino pone così l’obiettivo del suo gruppo di lavoro: “Bisogna trovare un approccio sistemico, ovvero il ‘come comunicare’, dialogando anche con operatori del settore della comunicazione. Sarà stilato un documento composto da indicazioni e suggerimenti, perché comunicare è qualcosa che si può apprendere. I punti del documento saranno: Individuare il ‘perché’ è importante comunicare; Quali azioni possono migliorare le capacità comunicative; Alcuni esempi di attività realizzate attraverso queste due modalità”. Resta, secondo Martino, un deficit di comunicazione nell’immobiliare: “C’è un problema di linguaggio comune, sennò non avremmo avuto bisogno di un Glossario. Serve quindi favorire la comunicazione tra gli attori e creare un terreno di incontro per condividere le informazioni”. Guglielmo Pelliccioli per questo tipo di lavoro ha suggerito di ampliare il team di lavoro e **Paola Lunghini** di **Internews** è intervenuta a proposito: “Bisogna ampliare i contenuti scientifici e chiamare anche degli HR, ovvero figure specializzate nelle relazioni in ambito aziendale. Dobbiamo fissare il target di lavoro del gruppo: Lavoriamo per noi o per l’esterno? Bisogna poi capire quanto costa e quanto frutta la comunicazione? Perché i risultati si vedono a lungo termine”.

AGGIORNAMENTO 12.09.2023

“L’elemento chiave è la connettività e la condivisione delle informazioni tra tutti gli stakeholder – ha premesso Coordinatore Roberto Martino -. L’obiettivo è migliorare la capacità di comunicazione tra gli attori di tutta l’industria immobiliare, sviluppando un approccio sistemico e collaborativo, in grado di invertire il senso della comunicazione, da verticale ad orizzontale”.