



# MISMATCH TRA DOMANDA E OFFERTA

Comitato di Indirizzo Italian PropTech Network, 2025

26 NOVEMBRE 2025 | Copernico Centrale, Milano

## IL COMITATO DI INDIRIZZO 2025



COSTIM



# Nel Property Management esiste un mismatch tra domanda e offerta di soluzioni digitali?

Un focus annuale condiviso

Attraverso un tavolo di confronto periodico

Una ricerca scientifica che dura un intero anno

## GLI OBIETTIVI E LA METODOLOGIA DELLA RICERCA

- Definire le **attività** e le conseguenti **task** caratterizzanti il PM
- Identificare quali **strumenti digitali** sono interessanti per le attività di PM
- Analizzare la **disponibilità di soluzioni digitali** per il PM all'interno del mercato italiano
- Valutare l'attuale grado di adozione di soluzioni digitali e **raccogliere le esigenze** da parte degli operatori

### LE STRATEGIE:

- Analisi delle attività di PM e strategia
- Confronto delle soluzioni digitali all'interno dell'ecosistema PropTech italiano dedicate al PM
- Comprensione dei servizi esistenti offerti dalle soluzioni digitali disponibili sul mercato
- Raccolta delle esigenze da un panel diversificato di operatori nel PM
- Confronto offerta-domanda di soluzioni digitali
- Definizione di KPI per il monitoraggio e controllo

### I METODI:

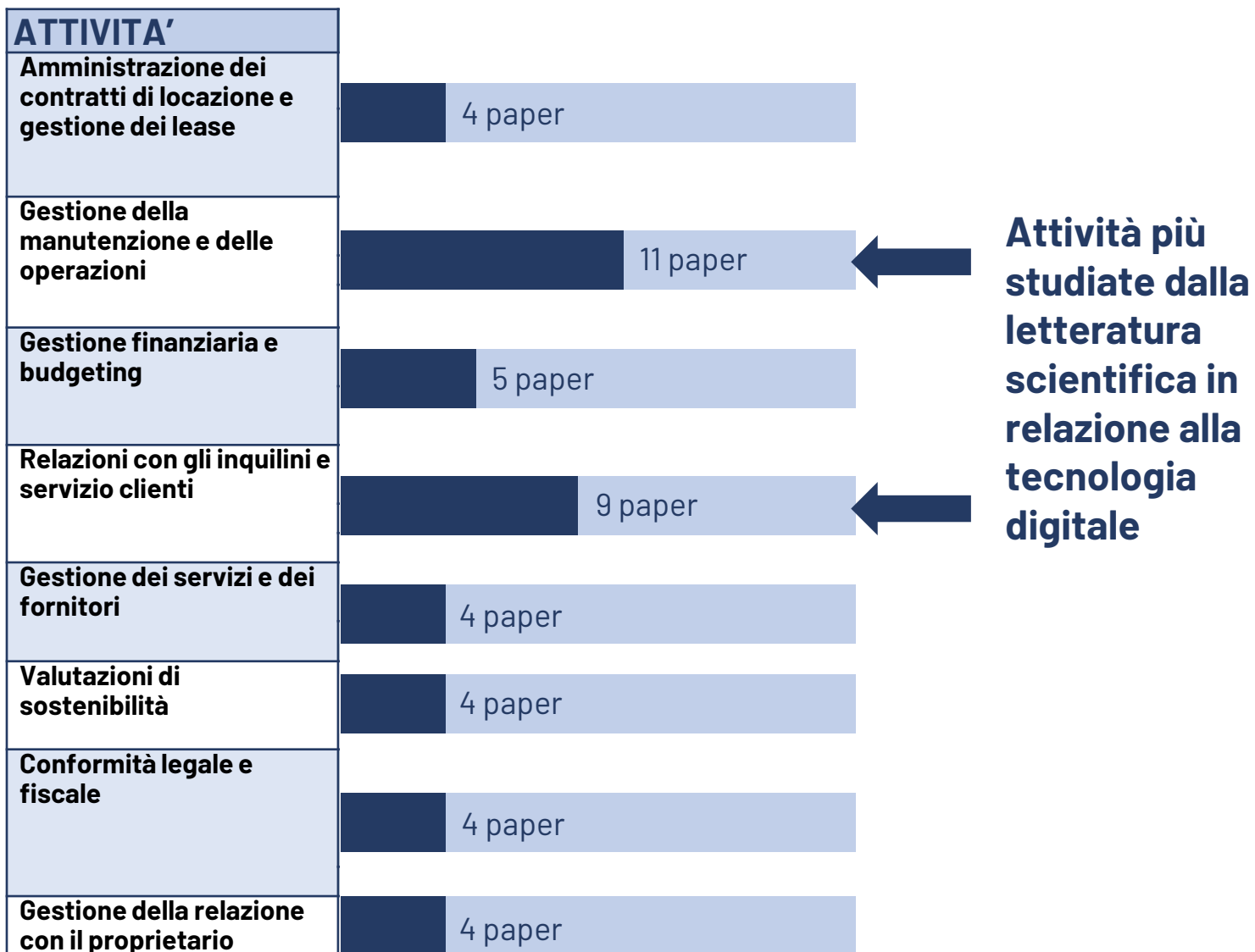
- > Review della **letteratura** scientifica
- > **Ricerca desktop** a partire dal database di IPN 2024
- > **Interviste** semi-strutturate a provider di soluzioni PropTech
- > Somministrazione di una **survey** a un panel di operatori rappresentativo delle attività di PM
- > **Workshop** in modalità speed-date e discussione corale con PropTech e Real Estate

# LE ATTIVITA' DEL PM (analisi di 20 paper scientifici)



ATTIVITA'	TASK	DEFINIZIONE
<b>Amministrazione dei contratti di locazione e gestione dei lease</b>	Amministrazione dei contratti di locazione	Negoziare e supervisionare i contratti di locazione, definendo i termini finanziari e legali dei contratti con gli inquilini.
	Riscossione degli affitti	Garantire la riscossione puntuale dei canoni di locazione e gestire i calendari dei pagamenti. Affrontare eventuali ritardi o mancati pagamenti applicando misure correttive adeguate. Supervisionare il processo di rinnovo dei contratti per assicurare che gli inquilini siano informati sui termini vigenti e che le proprietà restino costantemente occupate, evitando periodi di vacanza.
<b>Gestione della manutenzione e delle operazioni</b>	Manutenzione ordinaria	Supervisionare le attività di manutenzione quotidiana, tra cui pulizia, assistenza agli impianti elettrici e idraulici, manutenzione degli impianti HVAC e gestione degli spazi comuni.
	Manutenzione straordinaria	Coordinare interventi di maggiore entità come riparazioni strutturali, ristrutturazioni e aggiornamenti degli impianti.
	Manutenzione d'emergenza	Rispondere tempestivamente a problematiche urgenti, tra cui guasti tecnici e incidenti critici (ad es. incendi o allagamenti).
<b>Gestione finanziaria e budgeting</b>	Formulazione del budget	Elaborare piani di bilancio annuali, prevedere i costi operativi e pianificare investimenti per migliorare la proprietà e soddisfare le esigenze degli inquilini.
	Monitoraggio e rendicontazione finanziaria	Monitorare entrate e uscite, redigere report finanziari periodici per il proprietario, gestire il controllo dei costi e individuare opportunità di riduzione delle spese.
<b>Relazioni con gli inquilini e servizio clienti</b>	Comunicazione con gli inquilini	Mantenere canali di comunicazione aperti per rispondere tempestivamente alle esigenze degli inquilini e risolvere eventuali problematiche.
	Eccellenza del servizio	Fornire un servizio di alta qualità, garantendo la soddisfazione degli inquilini e promuovendo la loro fidelizzazione a lungo termine.
	Risoluzione dei conflitti	Gestire e risolvere in modo professionale ed efficiente le controversie tra inquilini o tra inquilini e proprietari.
<b>Gestione dei servizi e dei fornitori</b>	Approvvigionamento e supervisione dei contratti	Gestire gli accordi con i fornitori esterni di servizi (es. pulizie, sicurezza, manutenzione) garantendo il rispetto contrattuale e la qualità del servizio.
	Controllo qualità	Valutare le prestazioni dei fornitori, mantenere relazioni collaborative e implementare misure correttive quando necessario.
<b>Valutazioni di sostenibilità</b>	Gestione delle prestazioni di sostenibilità	Implementare misure di risparmio energetico e iniziative ambientali sostenibili. Installare pannelli solari, colonnine di ricarica per veicoli elettrici e tecnologie intelligenti per monitorare e ottimizzare l'uso delle risorse.
<b>Conformità legale e fiscale</b>	Supervisione normativa	Garantire il rispetto delle normative in materia di sicurezza, salute e ambiente, comprese le prescrizioni relative alla sicurezza antincendio, all'accessibilità e alla rendicontazione energetica. In giurisdizioni come Australia e Unione Europea, la legislazione impone pratiche di gestione sostenibile e la divulgazione dei consumi energetici.
	Assicurazione	Mantenere coperture assicurative aggiornate, assicurando un'adeguata protezione contro i rischi patrimoniali e operativi.
<b>Gestione della relazione con il proprietario</b>	Reportistica	Fornire aggiornamenti regolari sulle performance finanziarie, le condizioni dell'edificio e le relazioni con gli inquilini. Offrire raccomandazioni di investimento per migliorare il valore e l'efficienza della proprietà.

# LE ATTIVITA' DEL PM (analisi di 20 paper scientifici)



- **PM da ruolo prevalentemente operativo a funzione strategica che sa generare valore.**

*Questa tendenza a integrarsi anche a Asset Management e Facility Management richiede di promuovere iniziative sempre più orientate agli ambiti ambientali, sociali e di governance attraverso l'adozione di tecnologie in grado di aumentare l'efficienza.*

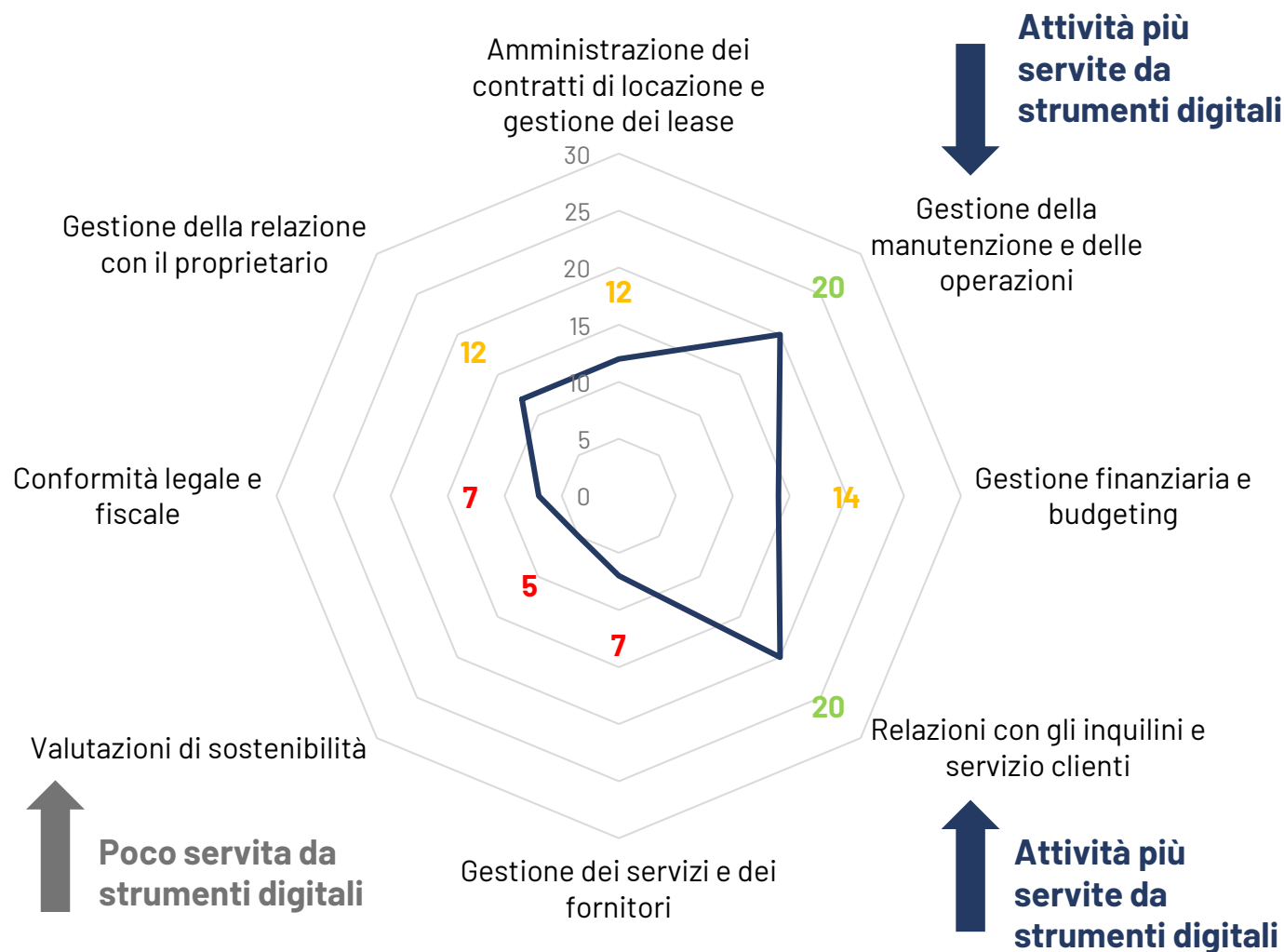
- **Esigenza di individuare e misurare nuovi indicatori prestazionali**

*Il focus è soprattutto sull'efficienza energetica, sulla riduzione dei rifiuti e sul benessere degli occupanti. Questa necessità si traduce anche nella richiesta di adottare strumenti digitali per il controllo e il monitoraggio, come sensori IoT.*

- **Adozione disomogenea di strumenti digitali**

*La causa di questa disomogeneità nel contesto del PM è in parte dovuta a frammentazione delle attività, resistenza culturale al cambiamento e di una complessità normativa.*

# L'OFFERTA DI SOLUZIONI DIGITALI (a partire dalle 307 imprese PropTech in IPM 2024)



- **221** soluzioni PropTech sono state analizzate nel dettaglio
- **29** sono state ulteriormente approfondite

## Ruolo del Property Manager

- **Figura sempre più strategica** e meno operativa, con maggiore attenzione ad analisi, **relazioni con gli utenti e definizione degli obiettivi di medio/lungo periodo**. In particolare, l'aspetto umano è ancora centrale perché molte delle **attività di PM si basano su relazioni**.

*"Oggi l'intervento umano è ancora necessario, ma è ovvio che se parliamo esclusivamente di analisi dei dati, dove l'impatto umano può essere irrilevante, la sostituzione potrebbe anche essere possibile" **INT02***

# L'OFFERTA DI SOLUZIONI DIGITALI (29 soluzioni PropTech da IPM 2024)



	Amministrazione dei contratti di locazione e gestione dei lease	Gestione della manutenzione e delle operazioni	Gestione finanziaria e budgeting	Relazioni con gli inquilini e servizio clienti	Gestione dei servizi e dei fornitori	Valutazioni di sostenibilità	Conformità legale e fiscale	Gestione della relazione con il proprietario	TOT
Resys									7
2									6
3									6
4									6
5									6
6									6
7									5
Sigtree									5
9									4
10									4
11									4
12									3
13									3
14									3
15									3
16									3
17									3
18									2
19									2
20									2
21									2
22									2
23									2
24									2
25									2
Deepki									1
27									1
Planradar									1
29					Poche sono le soluzioni che integrano diverse attività				1

# L'OFFERTA DI SOLUZIONI DIGITALI (4 soluzioni PropTech da IPM 2024)



## LE PROPTech:

RESYS®

PlanRadar

sigtree

deepki

*"È evidente che un certo numero di unità immobiliari gestite richiede effettivamente l'adozione di sistemi informativi organizzati."* [INT01](#)

### Clienti

- **Forte eterogeneità** nei profili dei clienti serviti (per asset class e operatività)



### Le piattaforme devono essere:

**Flessibili** per adattarsi a differenti esigenze e offrire interfacce collaborative per la gestione di diverse attività

*"Quando un dipendente lascia l'azienda, ciò provoca danni significativi perché porta via con sé informazioni."* [INT03](#)

### User experience

- Fondamentale la **raccolta e interpretazione dei dati in maniera centralizzata**



**Scalabili e modulabili** per lavorare con dati di natura e volumi differenti

**Intuitive e personalizzabili** con la possibilità per gli utenti di creare dashboard e sia consultare dati storici sia accedere a dati in tempo reale

*"I nostri veri concorrenti sono Excel, WhatsApp, e-mail, carta e telefonate."* [INT02](#)

*"Non puoi prepararti alla guerra mentre sei in guerra; dovresti farlo prima, quando la situazione è tranquilla."* [INT04](#)

### Transizione digitale

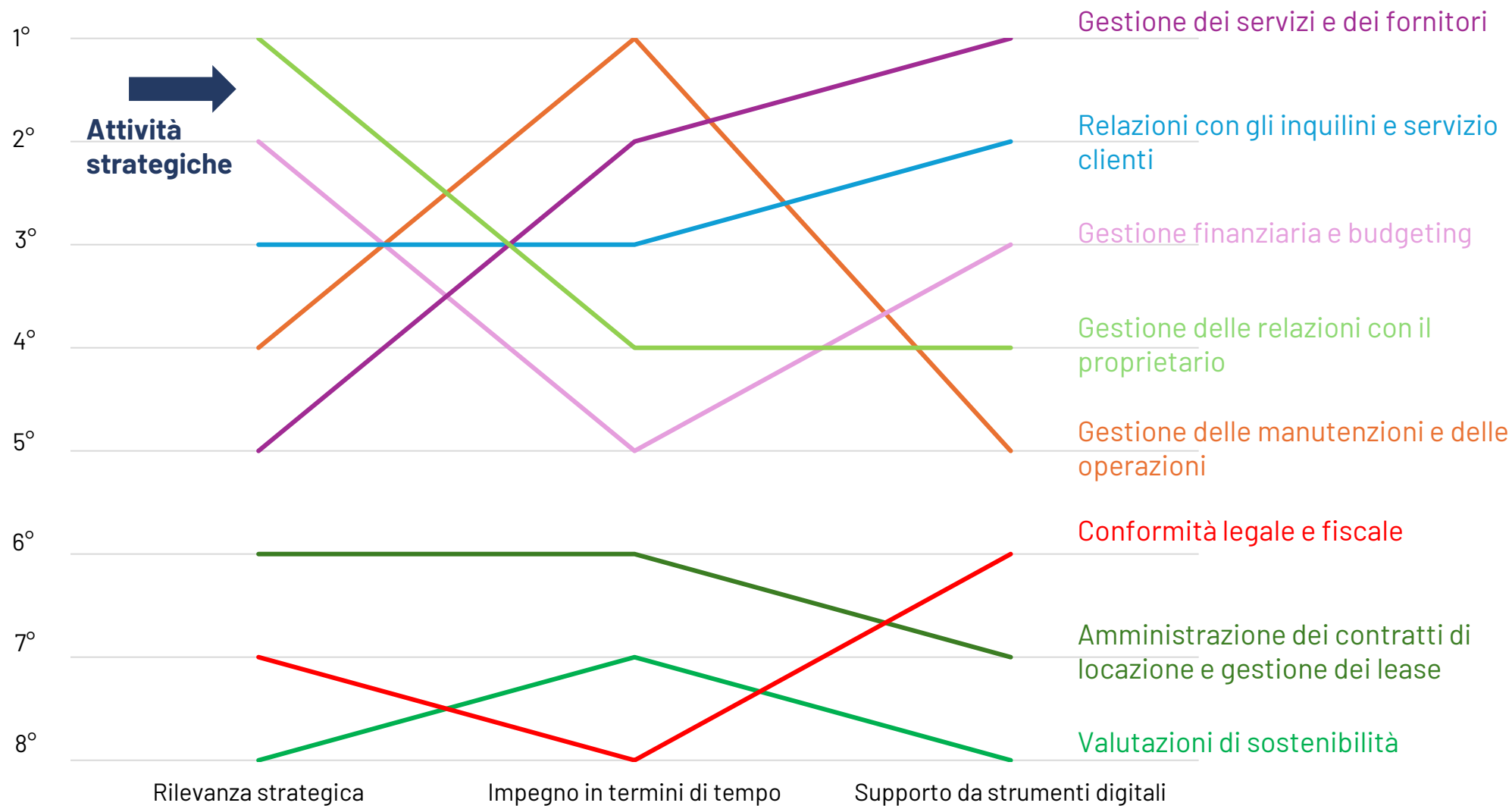
- Processo **graduale ma costante**, a partire dalle aziende più strutturate con volumi immobiliari consistenti
- Benefici riconosciuti ma adozione delle tecnologie in **modo reattivo**, senza consapevolezza strategica a lungo termine



**Propositive rispetto a un uso continuativo di Key Performance Indicator** per guidare le decisioni in modo «proattivo» (non «reattivo»)

# LE ESIGENZE DELLA DOMANDA

45 risposte: BNP Paribas RE, COIMA, Colliers, Covivio, C&W, Generali RE, Savills e Svicom



← **Maggiore opportunità per supporto digitale**

Molti **strumenti digitali oggi esistenti sul mercato** di manutenzione predittiva, automazione e outsourcing possono **supportare maggiormente le attività ripetitive e operative legate alla manutenzione.**

# IL CONFRONTO TRA DOMANDA E OFFERTA: L'EVIDENZA DEL MISMATCH

ATTIVITA'	Rilevanza strategica	Impegno in termini di tempo	Supporto da strumenti digitali	Disponibilità di strumenti digitali	Letteratura scientifica	
Relazioni con gli inquilini e servizio clienti	Medium	Medium	High	High	Medium	Allineamento tra domanda e offerta
Gestione della manutenzione e delle operazioni	Medium	High	Medium	High	Medium	Strumenti disponibili e utilizzati, ma permangono lacune in termini di adozione
Gestione dei servizi e dei fornitori	Medium	High	High	Low	Low	Strumenti adottati, ma opportunità di ulteriore sviluppo digitale e studio
Gestione finanziaria e budgeting	High	Medium	Medium	Medium	Low	Forte disallineamento: attività strategica con supporto digitale ed evidenza scientifica limitati
Gestione delle relazioni con il proprietario	High	Medium	Medium	Medium	Low	Forte disallineamento: attività strategica con supporto digitale ed evidenza scientifica limitati
Amministrazione dei contratti di locazione e gestione dei lease	Low	Low	Low	Medium	Low	Vuoto di mercato: nessuna priorità PropTech, nonostante complessità e rischi di natura legale
Conformità legale e fiscale	Low	Low	Low	Low	Low	
Valutazioni di sostenibilità	Low	Low	Low	Low	Low	

# IL CONFRONTO TRA DOMANDA E OFFERTA: LA NATURA DEL MISMATCH

LO SFORZO RICHIESTO PER L'INTEGRAZIONE DIGITALE RISULTA SUPERIORE RISPETTO ALLA NECESSITA' DI INTERVENIRE SU URGENZE CONTINGENTI

## 1. PERCEZIONE VS. ADOZIONE/INTEGRAZIONE

- Discrepanza tra la percezione dell'importanza dell'innovazione digitale e il grado della sua effettiva integrazione nelle operazioni quotidiane. **Scarsa conoscenza delle soluzioni disponibili.**
- La diffusione delle innovazioni tecnologiche nel real estate ha **marginale di ampliamento**: la trasformazione digitale **resta a «livello teorico»** ma non integrata nelle attività reali.

Strumenti disponibili e utilizzati, ma permangono lacune in termini di adozione

Strumenti adottati, ma opportunità di ulteriore sviluppo digitale e studio

## 2. STRUMENTI OFFERTI VS. ATTIVITA' SVOLTE

- **Limitata sovrapposizione** tra le funzionalità offerte dalle soluzioni PropTech e le priorità concrete espresse dai professionisti.
- Disallineamento tra le soluzioni che enfatizzano **l'automazione operativa** e gli operatori che tendono a dare **priorità ad attività di tipo relazionale e finanziario.**

Forte disallineamento: attività strategica con supporto digitale ed evidenza scientifica limitati

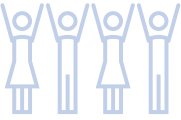
Forte disallineamento: attività strategica con supporto digitale ed evidenza scientifica limitati

## 3. RISPOSTA A BREVE TERMINE VS. ORIENTAMENTO A LUNGO TERMINE

- L'innovazione **tende a seguire le «urgenze»** piuttosto che rispondere a esigenze future, mantenendo un approccio più operativo che strategico.
- L'**orientamento prospettico** (es. negli ambiti ESG, della sostenibilità, ecc.) non trova nel mercato ancora un riscontro prioritario.

Vuoto di mercato: nessuna priorità PropTech, nonostante complessità e rischi di natura legale

# OLTRE IL MISMATCH: L'INCONTRO TRA DOMANDA E OFFERTA



## IL REAL ESTATE:



COSTIM



## LE PROPTECH:



# LE ESIGENZE ESPRESSE CON I RELATIVI KPI DI CONTROLLO



## ATTIVITA'

Amministrazione dei contratti di locazione e gestione dei lease

**Gestione della manutenzione e delle operazioni**

Gestione finanziaria e budgeting

**Relazioni con gli inquilini e servizio clienti**

**Gestione dei servizi e dei fornitori**

**Valutazioni di sostenibilità**

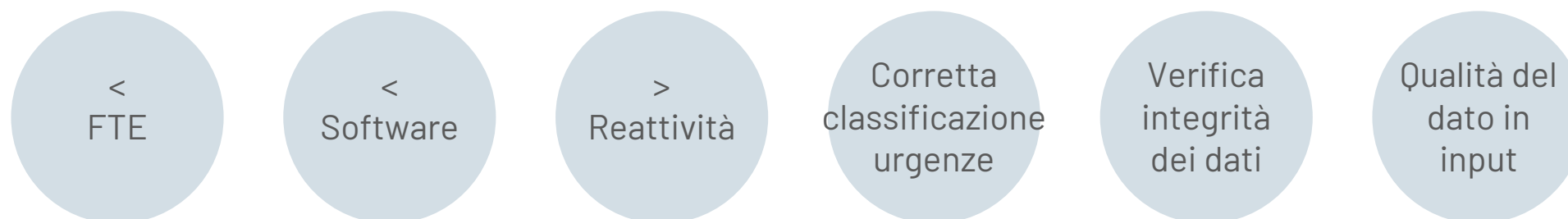
Conformità legale e fiscale

Gestione della relazione con il proprietario

## LE ESIGENZE MANIFESTATE:

- Centralizzazione del dato
- Efficienza operativa
- Gestione emergenze real time
- Necessità di chiarezza nell'indice di urgenza
- Automazione e standardizzazione dei dati
- Standardizzazione dei dati

## I KPI IDENTIFICATI:



# LE ESIGENZE ESPRESSE CON I RELATIVI KPI DI CONTROLLO



## ATTIVITA'

Amministrazione dei contratti di locazione e gestione dei lease

**Gestione della manutenzione e delle operazioni**

Gestione finanziaria e budgeting

**Relazioni con gli inquilini e servizio clienti**

**Gestione dei servizi e dei fornitori**

**Valutazioni di sostenibilità**

Conformità legale e fiscale

Gestione della relazione con il proprietario

## LE ESIGENZE MANIFESTATE:

- Canali di comunicazione
- Self-service per utenti
- Creazione di community
- Rilevazione dei bisogni degli inquilini
- Misurazione della soddisfazione

## I KPI IDENTIFICATI:



# LE ESIGENZE ESPRESSE CON I RELATIVI KPI DI CONTROLLO



## ATTIVITA'

Amministrazione dei contratti di locazione e gestione dei lease

### Gestione della manutenzione e delle operazioni

Gestione finanziaria e budgeting

### Relazioni con gli inquilini e servizio clienti

### Gestione dei servizi e dei fornitori

### Valutazioni di sostenibilità

Conformità legale e fiscale

Gestione della relazione con il proprietario

## LE ESIGENZE MANIFESTATE:

- Tracciamento operativo e finanziario
- Monitoring della qualità del servizio
- Pianificazione rinnovi e ricerca approvvigionamento
- Geolocalizzazione fornitori
- Ottimizzazione logistica

## I KPI IDENTIFICATI:

>  
Net  
Promoter  
Score

>  
Relazione  
fornitori

>  
Retention

<  
N ticket in  
assistenza

# LE ESIGENZE ESPRESSE CON I RELATIVI KPI DI CONTROLLO



## ATTIVITA'

Amministrazione dei contratti di locazione e gestione dei lease

**Gestione della manutenzione e delle operazioni**

Gestione finanziaria e budgeting

**Relazioni con gli inquilini e servizio clienti**

**Gestione dei servizi e dei fornitori**

**Valutazioni di sostenibilità**

Conformità legale e fiscale

Gestione della relazione con il proprietario

## LE ESIGENZE MANIFESTATE:

- Interazione metriche ESG
- Coinvolgimento utenti finali
- Ottimizzazione BMS
- Riduzione consumi e costi

## I KPI IDENTIFICATI:

>  
Performance  
BMS

>  
Monitoraggio  
ambientale

+  
Certificazioni  
ESG

>  
Monitoraggio  
consumi

# LE ESIGENZE ESPRESSE CON I RELATIVI KPI DI CONTROLLO



ATTIVITA'	Cluster tematico	Esigenza/KPI	Difficoltà di misurazione
Amministrazione dei contratti di locazione e gestione dei lease	Qualità e accessibilità del dato	Integrità/qualità del dato	Alta
Gestione della manutenzione e delle operazioni		Classificazione delle urgenze	Alta
		Automazione dati	Media
		Centralizzazione dati	Media
		Reattività	Media
Gestione finanziaria e budgeting	Rapporto con l'utente (clienti e fornitori)	Grado di interazione utenti	Alta
Relazioni con gli inquilini e servizio clienti		Net Promoter Score	Media
		Retention	Media
		Numero ticket di assistenza	Bassa
		Survey/mappatura bisogni	Bassa
Gestione dei servizi e dei fornitori	Efficienza operativa	Riduzione FTE	Bassa
Valutazioni di sostenibilità		Riduzione software	Bassa
		Tempi di risposta/intervento	Bassa
		Tempo medio di percorrenza	Bassa
		Riduzione dei costi operativi	Bassa
Conformità legale e fiscale	Gestione del valore	Performance BMS	Alta
Gestione della relazione con il proprietario		Monitoraggio impatto ambientale	Alta
		Mantenimento certificazioni ESG	Bassa
		Monitoraggio consumi	Bassa

Forte esigenza di **soluzioni semplici, facilmente integrabili e utilizzabili**, che sappiano valutare e monitorare KPI condivisi delle diverse categorie

- Bassa difficoltà di calcolo (**verde**): direttamente misurabile da dati già esistenti;
- Media difficoltà di calcolo (**giallo**): richiede qualche processo o strumento di raccolta o interpretazione;
- Alta difficoltà di calcolo (**rosso**): difficoltà legata a mancanza di baseline, strumenti o indicatori precisi.

# CONCLUSIONI

Il PM in Italia si trova oggi a un **crocevia digitale**. Da un lato **cresce la consapevolezza** dell'importanza strategica del PropTech e la **disponibilità di numerosi strumenti** per supportare alcuni aspetti del lavoro; dall'altro, permangono **lacune significative nella copertura tecnologica** e un **ritardo nell'evoluzione culturale**.

## **Colmare i divari funzionali**

- Aree digitalizzate: manutenzione e servizi ai tenant
- Aree analogiche: sostenibilità, compliance legale, relazioni con i proprietari

**Opportunità di innovazione per il PropTech:**  
**relazioni tra supplier/tenant-owner, ESG reporting**

## **Data & KPI-Driven Management**

- Disallineamento tra attività strategiche e operative
- Manager concentrati su compiti amministrativi anziché relazioni con i proprietari
- Barriera culturale e carenza di competenze digitali

**Opportunità di innovazione per il PM:**  
**Riallineare ruoli, delegare compiti, introdurre coordinatori o assistenti digitali (anche basati su AI)**

## **Mismatch e priorità**

- Passaggio da gestione esperienziale a gestione basata su dati
- Definizione condivisa di KPI da definire sulla base di una strategia costo/opportunità (NB: difficoltà di misurazione)

**Rafforzare il dialogo tra soluzioni PropTech e operatori**