



MAIN SPONSOR

SVICOM
REAL ESTATE MANAGERS



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:

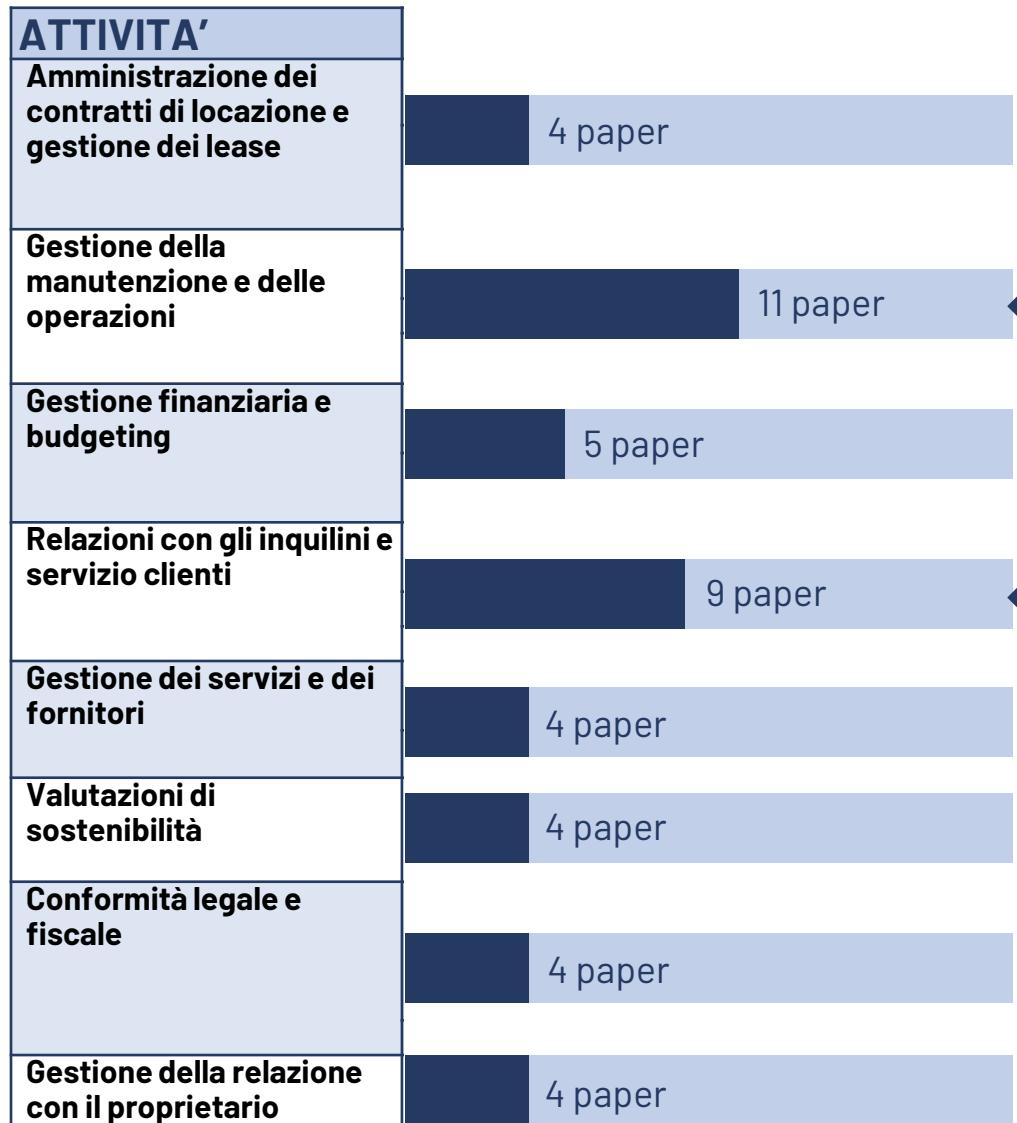
- > Review della **letteratura** scientifica
- > **Ricerca desktop** a partire dal database di IPN 2024
- > **Interviste** semi-strutturate a provider di soluzioni PropTech
- > Somministrazione di una **survey** a un panel di operatori rappresentativo delle attività di PM
- > **Workshop** in modalità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

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



ATTIVITA'	TASK	DEFINIZIONE
Amministrazione dei contratti di locazione e gestione dei lease	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.
Gestione della manutenzione e delle operazioni	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).
Gestione finanziaria e budgeting	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.
Relazioni con gli inquilini e servizio clienti	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.
Gestione dei servizi e dei fornitori	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.
Valutazioni di sostenibilità	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.
Conformità legale e fiscale	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.
Gestione della relazione con il proprietario	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)



Attività più studiate dalla letteratura scientifica in relazione alla tecnologia digitale

- **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.

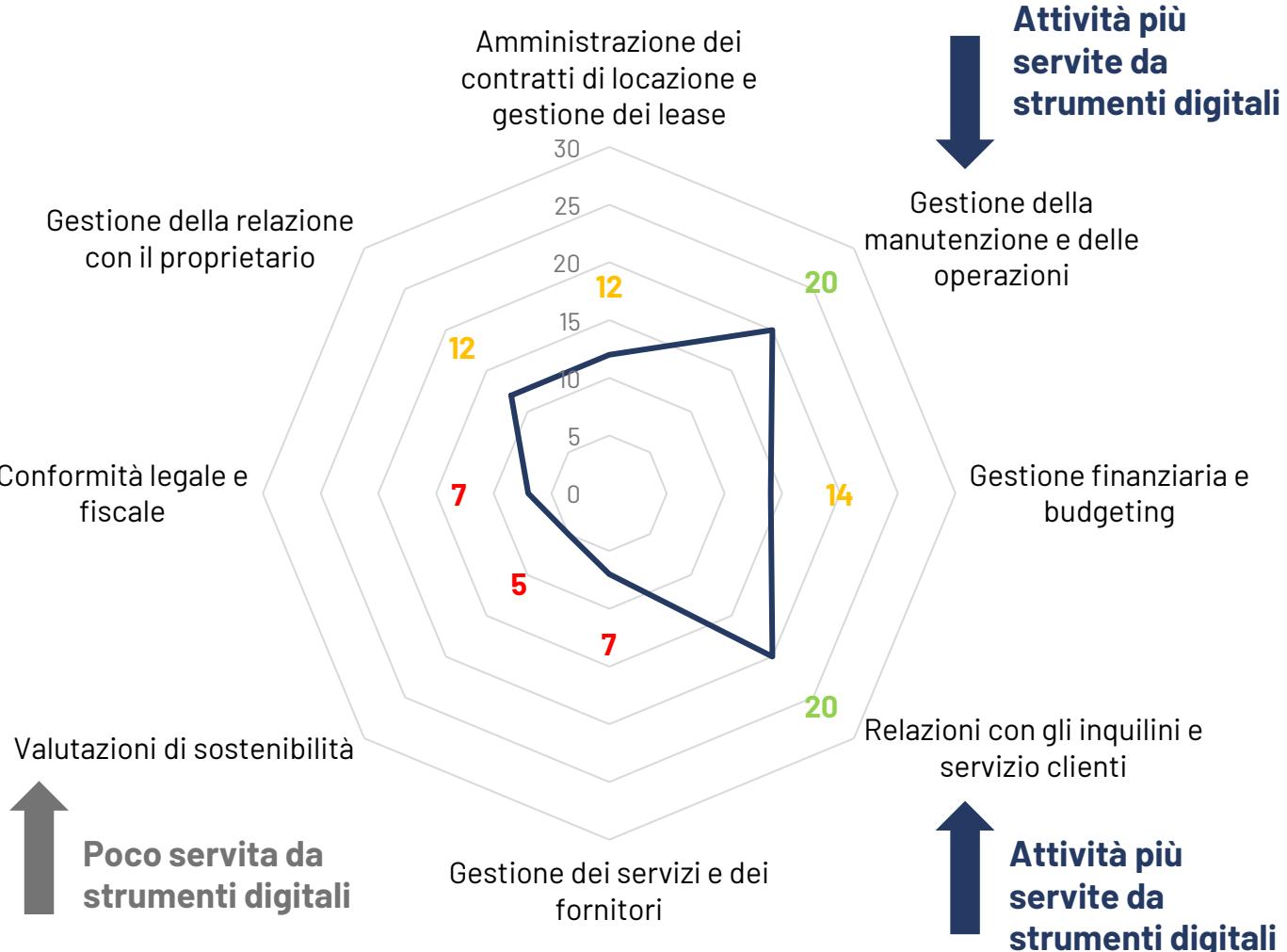
- **Esigenza di individuare e misurare nuovi indicatori prestazionali**

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									1

Poche sono le soluzioni che integrano diverse attività



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

LE PROPTECH:

RESYS

PlanRadar

sigtree

deepki

Clienti

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

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

User experience

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

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

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

"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](#)

Le piattaforme devono essere:

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

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

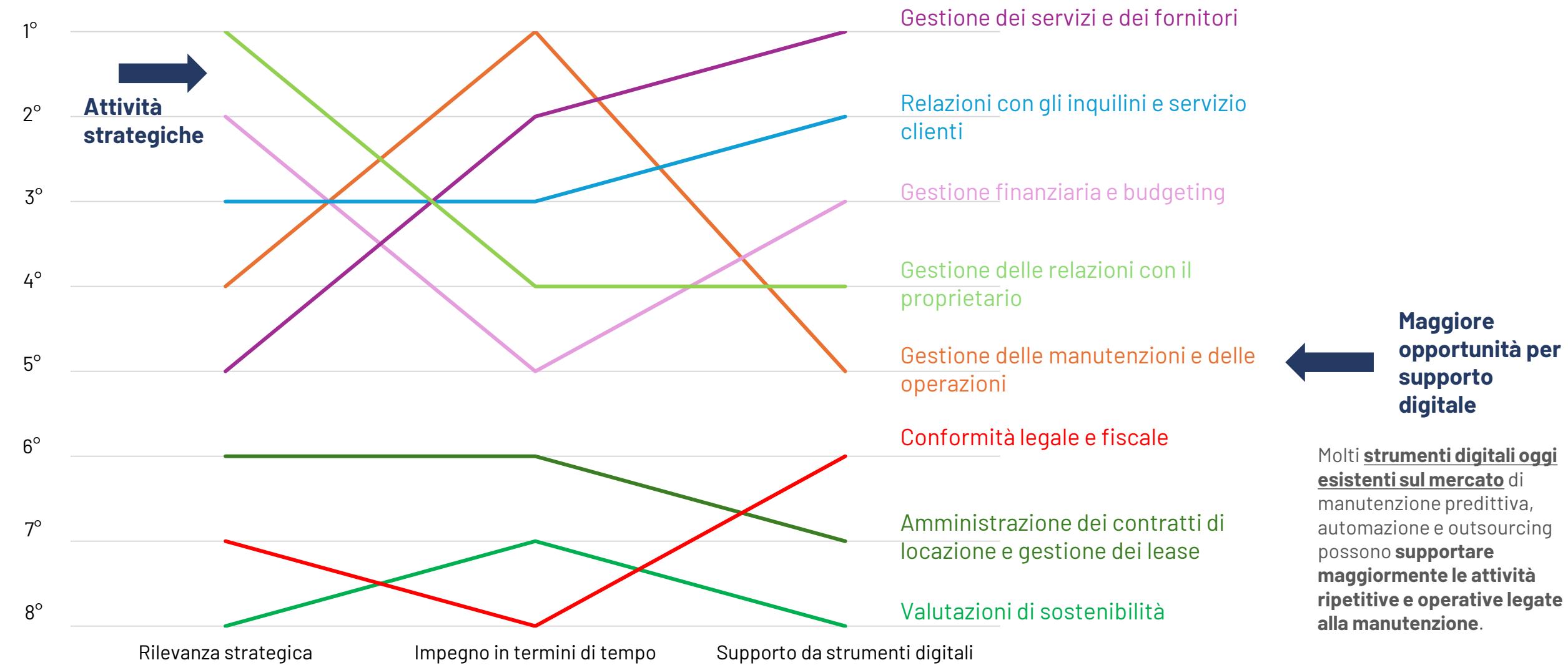
Intuitive e personalizzabili con la possibilità per gli utenti di creare dashboard e sia consultare dati storici sia accedere a dati in tempo reale

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



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 relazione 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 **margine 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

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

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.

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

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:



**BNP PARIBAS
REAL ESTATE**

COSTIM

since 1990

HARPACEAS
Your digital partner



SVICOM
REAL ESTATE MANAGERS

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:

<
FTE

<
Software

>
Reattività

Corretta
classificazione
urgenze

Verifica
integrità
dei dati

Qualità del
dato in
input



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:

>
Grado di soddisfazione

>
Grado di interazione



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
- Involgimento utenti finali
- Ottimizzazione BMS
- Riduzione consumi e costi

I KPI IDENTIFICATI:





LE ESIGENZE ESPRESSE CON I RELATIVI KPI DI CONTROLLO

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