



**STUDIOtundo**

P.zza Vittoria, 19 – 73040 Collepasso

tel. 0833 341391 – 339 4513214

email /website : [studiotundo@tin.it](mailto:studiotundo@tin.it) [www.studiotundo.it](http://www.studiotundo.it)

## **Il project management nel “prodotto edile”**

Fasi preliminari

RELAZIONE ESPLICATIVA SINTETICA

## PREMESSA

Con l'espressione "Project management " (in italiano gestione del progetto) si intende l'insieme di attività volte a realizzare gli obiettivi di un progetto. La sfida principale della gestione del progetto è quella di raggiungere gli obiettivi stabiliti, spesso fissati dal committente (costo, tempo di realizzazione, ricavo .... ma anche qualità).

La sfida secondaria, ma non meno ambiziosa, è quella di ottimizzare le risorse necessarie a raggiungere gli obiettivi definiti.

La gestione di un progetto edile è uno strumento fondamentale, in particolar modo qualora le tematiche da affrontare riguardano attività imprenditoriali. Per ragioni di sintesi e di particolare interesse, il presente documento affronterà esclusivamente tematiche legate all'edilizia come "prodotto", vale a dire l'edilizia realizzata per essere venduta. Si tratta una sessione dedicata non solo agli imprenditori edili, ma anche altri operatori del settore immobiliare, che concorrono nella realizzazione complessiva dell'investimento (progettisti, agenti di mediazione, ecc.).

La gestione di un progetto edile è molto complessa ed articolata, inizia con le prime valutazioni sull'intervento e si conclude con il completamento dell'opera, il suo uso ed il suo mantenimento. Nella presente verrà analizzata la sola gestione preliminare di un progetto, che chiameremo impropriamente "pre-gestione" o gestione iniziale. Detta gestione iniziale si articola in varie fasi, che distingueremo come segue:

### fase 1: **VERIFICA DI FATTIBILITA'**

---

E' necessaria ad individuare le problematiche connesse alla fattibilità reale, attraverso l'esame dell'edificabilità del suolo (in relazione sia ai parametri urbanistici che alle norme di pianificazione), ma anche attraverso l'esame degli eventuali vincoli persistenti, che possono essere:

- a) vincoli fisici (distanze dei confini o dal ciglio stradale, fasce di rispetto, difformità edilizie presenti, ecc.)
- b) vincoli di natura paesaggistica/ storica, geologica .....  
(vincoli paesaggistici di cui al D. Lgs 42/2004 – P.P.T.R - particolare attenzione va rivolta a quelli che sono definiti gli "ulteriori contesti"- zone Parco – aree S.I.C. - vincoli idrogeologici - archeologici - storici, ecc. )
- c) problematiche strutturali legate alla natura del terreno (falda, sabbia, argilla...)  
(di solito nell'esame preliminare non si prevede una indagine geologica, una prima valutazione si effettua sulle mappe. La verifica geologica sarà comunque necessaria prima della fase esecutiva di un progetto.)

### fase 2: **SCELTE PROGETTUALI GENERALI**

---

La scelta progettuale è quella che maggiormente definisce il successo o il fallimento di un progetto.

Si devono, ovviamente, distinguere le scelte progettuali di massima (di cui ci occuperemo nella "pre-gestione" del progetto) dalle scelte di dettaglio (che non sono oggetto di disamina in questa sessione).

Le scelte di massima sono quelle che danno forma alla tipologia di investimento da affrontare (es. realizzare un condominio residenziale, piuttosto che commerciale e/o direzionale o misto, o ancora delle villette a schiera piuttosto che case bifamiliari, ecc.).

Dette scelte di massima, sono determinate dai seguenti fattori:

#### **1) il contesto urbano ed edificabilità del suolo:**

E' evidente che la scelta progettuale "istintiva" è quella di sfruttare al massimo l'edificabilità del suolo e di "livellarsi" con il contesto in cui si progetta. Vale a dire che nell'ipotesi in cui ci si trova di fronte ad un terreno con grande edificabilità, in un'area caratterizzata da grandi edifici, la scelta apparentemente più conveniente è quella di realizzare un condominio. Questa scelta però deve tenere conto anche degli aspetti trattati ai punti seguenti.

**2) contesto sociale ed economico:**

E' necessario, innanzitutto, adoperarsi per conseguire gli obiettivi del progetto. In questo periodo segnato da una crisi generale, che ha particolarmente investito l'edilizia, l'obiettivo principale è certamente quello di riuscire a vendere nel minor tempo ed al miglior prezzo le unità immobiliari che si vuole realizzare. Più importante spesso dell'obiettivo di ottenere un maggiore guadagno. Tale fine va perseguito attraverso indagini di mercato mirate a conoscere le tipologie maggiormente richieste nell'area in cui si sviluppa il progetto, traendo dunque informazioni dagli operatori commerciali del settore (mediatori immobiliari). Informazioni, che sono fondamentali per definire la tipologia da edificare, ma anche la destinazione e la dimensione delle unità immobiliari.

Più nel dettaglio dagli operatori del settore si possono trarre molte altre importanti informazioni, frutto dell'esperienza commerciale maturata. I limiti costruttivi riscontrati su altri cantieri, ad esempio, in particolare quelli che sono stati spesso causa di mancate vendite ( es. terrazze piccole, spazi condominiali non adatti ai bambini, ambienti troppo angusti o troppo grandi, architetture poco curate e così via).

**3) redditività dell'intervento :**

Analizzati i contesti di cui sopra, la scelta progettuale deve individuare le tipologie con maggiore redditività (intesa anche come maggiore e più veloce capacità di vendita). Dato, questo, che tiene conto dei ricavi (di cui alla successiva fase 3), ma anche delle risultanze delle indagini descritte al punto precedente.

**4) Qualità:**

Seppur l'argomento trattato è prettamente economico-finanziario, nella gestione del progetto si deve sempre tener presente che la qualità, sia strutturale (intesa come qualità della costruzione) che ambientale (intesa come la scelta tipologica ed architettonica che meglio si adatta all'ambiente circostante), è un ottimo investimento.

### Fase 3: **COSTI, TEMPI DI INTERVENTO E RICAVI**

---

Individuata la tipologia costruttiva ritenuta più conveniente è necessario valutare i costi di intervento, i tempi necessari alla realizzazione, nonché i ricavi.

#### **COSTI**

I costi generali dell'intervento, nella fase di "pre – gestione" del progetto, si calcolano per stime sommarie. Nel caso di nuovi cantieri, ad esempio, essi sono definiti dalla somma di:

- costo del terreno (noto nella fase di project management);
- oneri di trascrizione (normalmente 11, 12% del costo del terreno);
- oneri concessori (normalmente pari al 6, 7 % del costo di costruzione reale);
- spese professionali (normalmente variabili dal 5 al 7% del costo di costruzione per i medi cantieri locali, più alti per piccolissimi cantieri e viceversa;
- costo di costruzione, che a seconda della qualità dell'intervento, della tipologia costruttiva e della dimensione, salvo particolari condizioni geologiche (costruzioni in falda, in terreni argillosi, ecc.), in Salento si può attualmente definire come segue:
  - a) superficie lorda coperta € 550,00 – 700,00 al mq;
  - b) cantine, garage e simili € 350,00 - 400,00 al mq;
  - c) terrazze e balconi € 250,00 – 350,00 al mq;
  - d) sistemazioni esterne € 50,00- 120,00 al mq.
- Allacciamenti (costi noti);
- Oneri finanziari (normalmente circa il 5% annuo del capitale chiesto in prestito)
- Oneri di mediazione (normalmente il 2, 3 % del costo totale).
- Fiejussioni e garanzie (circa 0,2 % del costo totale).

#### **TEMPI**

I tempi di realizzazione solitamente sono stabiliti da uno specifico diagramma, il diagramma di Gantt, che però è possibile definire solo quando si sarà sviluppato il progetto esecutivo e si conosce realmente la forza lavoro. Tuttavia è possibile ottenere una stima sommaria, abbastanza attendibile, anche nella fase preliminare del project management, valutando la forza lavoro necessaria (in ragione del costo di costruzione) e gli organigramma aziendali "tipo", per lavorazioni simili a quelle in esame.

#### **RICAVI**

Si ottengono dalle indagini di mercato, effettuate presso gli operatori commerciali del settore, tenendo conto dei valori medi per parametro di riferimento (mq coperto, mq commerciale, ecc.) e delle caratteristiche specifiche dell'intervento. Di consueto, salvo condizioni ambientali di estrema bellezza, le caratteristiche dell'intervento possono produrre una variazione non superiore al 10% (in positivo e/o in negativo) rispetto ai prezzi medi di mercato. Di conseguenza la scelta tipologica, architettonica ed estetica (attenzione nella combinazione di materiali e colori, ad esempio) è quella che maggiormente influenza il successo del progetto.

#### Fase 4: **GESTIONE DELLE RISORSE**

---

Stabilita la tipologia costruttiva di massima, stimati i costi, i tempi ed i ricavi, ed atteso che l'intervento risulti conveniente, va valutata la gestione delle risorse.

Per poterlo fare è necessario conoscere in dettaglio ogni voce di spesa.

In cantieri di tipologia ordinaria, conosciuto il costo del terreno e la qualità dell'intervento che si vuole realizzare, è possibile attribuire un costo (sommario - in questa fase di "pre-gestione") di ogni singola tipologia di opere.

La variabile più elevata, di fatti, è il costo del terreno, che può passare da un valore pari al 10% del costo di costruzione (per le periferie dei piccoli centri) ad un valore uguale o addirittura superiore al costo di costruzione stesso (marine importanti, luoghi panoramici, centri città...). In ogni caso, essendo questo conosciuto prima della redazione del projet management, il compito sarà quello di definire i costi delle altre voci che concorrono alla costruzione. Operazione che nelle fasi esecutive si effettua con un computo metrico dettagliato delle opere, ma che preliminarmente può essere eseguita attribuendo ad ogni tipologia di opere una percentuale (piuttosto nota) in rapporto al costo di costruzione stimato in precedenza.

Tali percentuali, seppur variano in funzione della tipologia e qualità dell'opera, sono solitamente comprese nei range di seguito indicati:

Progettazioni / collaudi ...attività professionali in genere	5,5-7,5 %
Oneri concessori	5,5-7,5 %
Scavi, movimenti materie, vespai, ecc.	1,5- 3,0 %
Opere edili	31-34 %
Impianti idrico, fognari , riscaldamento, ecc.	6,5-8,5%
Impiant elettrici	4-6%
Intonaci	10-12%
Impermeabilizzazioni , massetti, posa di pavimentazioni, rivestimenti e simili	5-7%
Forniture (pavimenti, rivestimenti, sanitari, rubinetterie, opere in marmo, ascensori, ecc.)	7-10%
Infissi interni, esterni, ringhiere, cancelli e vari	14-16%

Nello schema precedente non si considerano le spese finanziarie e i costi di intermediazione, in quanto non hanno relazione diretta con i costi di costruzione, seppur se ne deve tenere necessariamente conto nella gestione del progetto.

Stabilire un costo per ogni categoria di opera, risulta importante non solo per conoscere le tempistiche di spesa, ma anche per poter gestire le risorse finanziarie al meglio.

Ricordiamo sempre che il project management deve perseguire gli obiettivi di progetto. Due obiettivi indubbiamente importanti sono la riduzione degli investimenti monetari e la massimizzazione del profitto. Se, per esempio, il committente non realizza l'intera opera in proprio, sarà certamente costretto ad appaltare molte tipologie di opere. Dunque, conosciuti i costi di queste categorie, si può pensare di effettuare delle permutate con gli appaltatori, oltre che con il venditore del terreno. Presunto ciò, nella progettazione dell'intervento si devono prevedere unità immobiliari il cui valore sia inferiore o uguale alle opere appaltate e/o al costo del terreno (normalmente un appaltatore e/o un venditore è più disposto ad accettare una permuta inferiore al proprio compenso e quindi anche un conguaglio in denaro, piuttosto che il contrario).

In questo modo l'investimento complessivo è notevolmente inferiore e l'utile d'impresa (in rapporto alle risorse investite) molto più alto.

## ESEMPI DI PROJECT MANAGEMENT EFFETTUATI

Riportiamo qui di seguito due cantieri sui quali è stata svolta l'attività sopra descritta, specificando che si è autorizzati alla divulgazione dei seguenti dati e che gli stessi sono stati integralmente verificati.

### CANTIERE A

---

Realizzazione di 12 unità residenziali semi-indipendenti (prettamente estive) con box auto

Costo totale dell'intervento	circa 760.000,00
costo medio per unità abitativa	circa 63.300,00

sono state effettuate 4 permuta, per la totale e/o parziale realizzazione di:

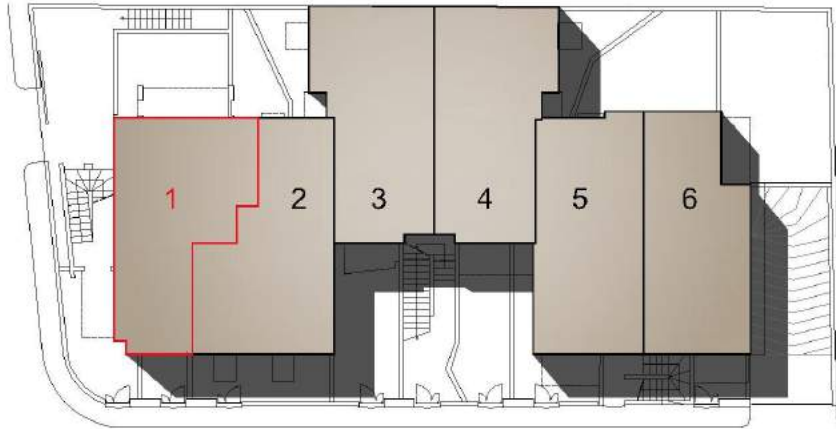
- opere rustiche;
- impianti (elettrici e termo idraulici);
- intonaci;
- infissi interni ed esterni.

per un valore complessivo delle permuta di € 355.000,00

E' risultato che l'investimento complessivo della società che ha costruito è stato di circa 400.000,00, per 8 unità, con un costo medio di € 50.000,00 ad unità abitativa. La società titolare dell'intervento ha così ridotto fortemente i rischi d'impresa (assicurandosi la cessione anticipata di 4 unità), ha sostenuto minori anticipazioni finanziarie e, in ragione degli investimenti effettuati, ha ottenuto un utile (rapportato agli investimenti) molto più alto.



## CANTIERE A



**PIANO TERRA**



**PIANO PRIMO**

Trattandosi di residenze di dimensioni ridotte non sono state progettate unità con caratteristiche tali da favorire le cessioni in permuta.

Prima di iniziare i lavori sono state cedute in permuta le unità 1-7-9-12

## CANTIERE A

Realizzazione di 12 unità residenziali semi-indipendenti (prettamente estive) con box auto



### ATTIVITA' PRELIMINARE

- Scelta di piccole unità: poiché risultavano più richieste e funzionali per la gestione delle risorse;
- Scelta di edificabilità : sfruttamento dell'edificabilità totale;
- scelta di qualità: arretramento del corpo centrale per evitare una schiera troppo imponente.



## CANTIERE B

---

edificio residenziale e commerciale – 7 unità abitative di dimensioni differenti e 2 locali commerciali

L'intervento ha un costo più elevato di quello precedente, mentre gli utili previsti apparivano già in fase di progettazione pari a circa il 15-17 %. Tenuto conto dell'elevato costo e di conseguenza dell'elevato rischio, esso non poteva ritenersi un buon investimento.

Per inciso, visto anche il mercato immobiliare odierno, ritengo di classificare come ottimi investimenti quelli che garantiscono utili superiori al 25%, buoni tra il 25 ed il 20 %, ordinari tra il 20 ed il 15%, mediocri quelli tra il 15 ed il 10%, pessimi quelli più bassi. Classificazione che tiene conto, ovviamente, delle possibilità di realizzo, valutata dal rapporto tra immobili venduti (simili a quelli in esame) ed immobili offerti, nell'area di interesse.

Senza dilungarmi oltre sulla personale classificazione degli interventi, posso sostenere che il progetto sarebbe risultato poco conveniente, se non fosse per il fatto che si sono eseguite 5 permutate, di cui una parziale per l'acquisto del suolo e le altre per la totale o parziale realizzazione di:

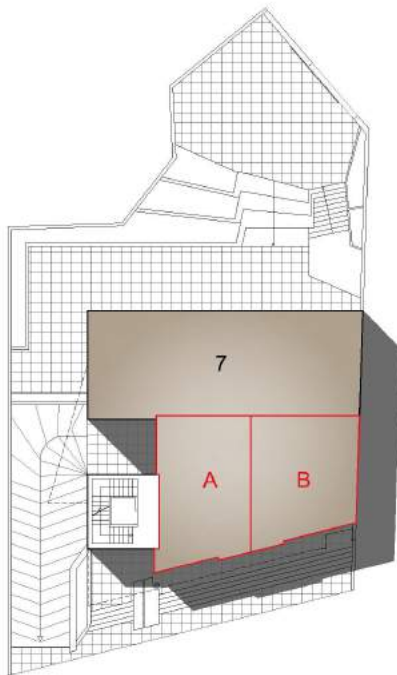
- opere rustiche;
- impianti (elettrici e termo idraulici);
- intonaci;
- infissi interni ed esterni.

per un valore totale di circa € 450.000,00.

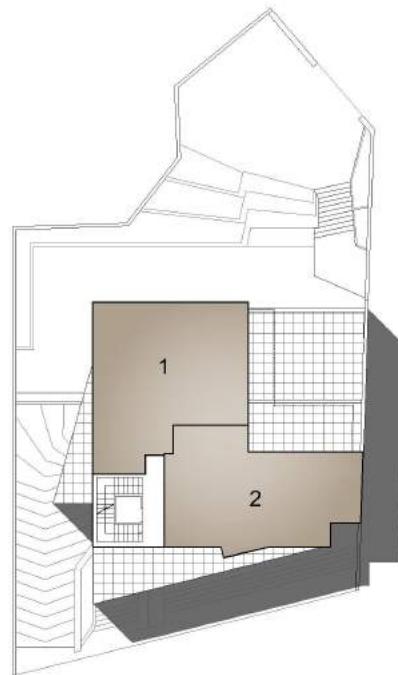
Ovviamente le unità che si intendeva cedere in permuta erano state appositamente progettate (vedi " Fase 4: GESTIONE DELLE RISORSE")

Ne è derivato che l'investimento reale che la società proprietaria dell'intervento ha sostenuto è stato molto più basso (quasi dimezzato), e dal momento che la stessa società ha percepito gli utili sulla vendita totale del fabbricato (beneficiando degli utili anche sugli immobili ceduti in permuta), l'utile netto complessivo a fine cantiere è risultato pari al 26,73 % (a mio avviso un ottimo investimento!).

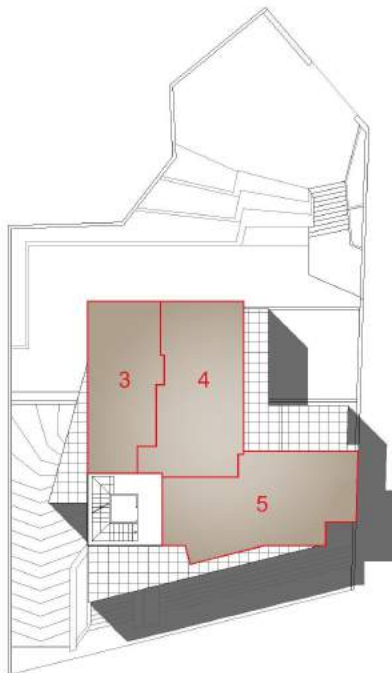
## CANTIERE B



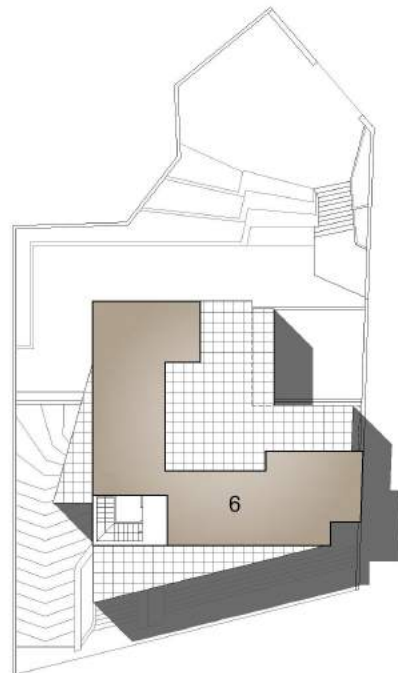
PIANTA PIANO TERRA



PIANTA PIANO PRIMO



PIANTA PIANO SECONDO



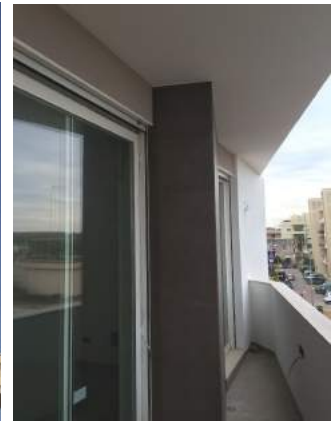
PIANTA PIANO TERZO

Intervento con tipologie differenti. Sono state progettate unità con caratteristiche tali da favorire le cessioni in permuta.

Di fatto sono state cedute prima dell'inizio dei lavori le unità A-B-3-4-5.

## CANTIERE B

edificio residenziale e commerciale – 7 unità abitative di dimensioni differenti e 2 locali commerciali



### ATTIVITA' PRELIMINARE

- Scelta di differenziare le unità: svariata richiesta di mercato e necessità di unità dimensionate per una migliore gestione delle risorse (permutate);
- Scelta di edificabilità : sfruttamento dell'edificabilità totale;
- scelta di qualità: volumi che favoriscono architetture moderne ed l'irraggiamento (vuoto a sud-ovest).



## IN SINTESI

Nelle fasi preliminari di gestione del "prodotto" edile, attraverso una serie di azioni si definiscono la fattibilità, le scelte progettuali più adeguate, i costi, i tempi e i ricavi di un intervento, nonché la pianificazione delle risorse finanziarie.

Tali azioni, oltre a valutare i rischi di un progetto, definiscono le strategie per ridurli al minimo, determinano la fattibilità e la convenienza di un progetto, e creano le condizioni per sviluppare sinergie tra i vari operatori. Attività di straordinaria importanza per poter ripartire tra più figure gli oneri, i rischi, ma anche parte dei profitti derivanti.

Il risultato è quello di permettere all'imprenditore edile di affrontare un investimento (ormai poco remunerativo e molto rischioso) con maggiori certezze e maggiori possibilità di successo.

Geom. Vincenzo Tundo