

Il percorso della qualità delle stime dell’Agenzia: dal 2007 al 2021

DI MATILDE CARLUCCI *, ALESSIA LA FORZA **, MARCO LIEDL ***

1. Introduzione

Nel precedente articolo pubblicato nell’edizione dei Quaderni dell’Osservatorio del 2018 – “*Prime riflessioni sui controlli di qualità delle perizie di stima: esperienza dell’Agenzia e confronti*” – sono state illustrate le attività condotte dall’Agenzia finalizzate al controllo di qualità degli elaborati estimativi redatti dai competenti uffici provinciali territorio nell’ambito della valutazione immobiliare. Si è altresì cercato di confrontare l’operato svolto all’interno dell’Agenzia con il *modus operandi* in materia di controllo di qualità di alcune tra le società nazionali più note che attualmente si occupano di valutazioni immobiliari.

A distanza di quindici anni da quando l’Agenzia ha posto le basi per creare un sistema di controllo di qualità, riteniamo ora interessante ripercorrere le tappe delle attività realizzate dal 2007 a oggi, allo scopo sia di evidenziare come nel tempo esse si siano evolute, che di rappresentare quali siano state le difficoltà incontrate e i miglioramenti conseguiti, per poterne quindi prospettare gli sviluppi futuri.

2. Il punto di partenza: lo studio del 2007

I prodromi all’idea di creare un sistema di controllo di qualità risalgono ai primi anni del 2000, anni nei quali l’allora Agenzia del Territorio era stata coinvolta in modo consistente nell’operazione di cartolarizzazione degli immobili degli enti previdenziali che, prevista dal D.L. 351/2001 convertito nella L. 410/2001, attribuiva proprio all’Agenzia il compito di determinare il valore di mercato del patrimonio immobiliare cartolarizzato, allo scopo della sua alienazione.

Tale attività, riguardando un portafoglio immobiliare abbastanza omogeneo tipologicamente (prevalentemente edifici residenziali pluripiano) e ubicato sull’intero territorio nazionale, coinvolgeva quasi tutte le province italiane da nord a sud, isole comprese. Pertanto, per garantire la conduzione delle attività in modo più corretto e uniforme, era stato necessario fornire specifiche direttive e linee guida *ad hoc* su come strutturare le perizie di stima, oltre a indicare quali fonti utilizzare e come determinare i parametri necessari nello svolgimento del procedimento di stima.

In quell’occasione, infatti, era emersa l’eterogeneità dei comportamenti dei tecnici valutatori consolidatasi nelle diverse realtà territoriali, determinata anche dalle poche direttive fino ad allora impartite a livello centrale nell’ambito delle attività tecnico-estimative.

L’aver dovuto condurre e coordinare un’operazione di così ampio respiro sull’intero territorio nazionale ha dunque determinato *in primis* l’esigenza di definire a livello centrale delle linee guida comuni che, inducendo a svolgere le attività di valutazione immobiliare secondo le stesse logiche e seguendo processi metodologici analoghi in tutta Italia, avevano l’intento di uniformare il *modus operandi* degli uffici provinciali.

A valle di questa esperienza, si è così deciso di effettuare un’analisi diretta degli elaborati estimativi degli uffici provinciali, per acquisire una più dettagliata conoscenza di come venissero svolte le attività tecnico-estimative nelle diverse realtà. In particolare, nel 2007, l’allora Direzione centrale competente ha esaminato un campione di stime selezionate da tutte le province del territorio nazionale, sperimentando un primo metodo mediante il quale confrontare e comparare qualitativamente i diversi elaborati estimativi.

* M. Carlucci, Responsabile Ufficio Sviluppo metodi controllo qualità estimativa del Settore Servizi estimativi della Direzione Centrale Servizi estimati e Osservatorio del mercato immobiliare (DC SEOMI)

** A. La Forza, funzionaria Ufficio Sviluppo metodi controllo qualità estimativa del Settore Servizi estimativi della DC SEOMI

*** M. Liedl, funzionario Ufficio Sviluppo metodi controllo qualità estimativa del Settore Servizi estimativi della DC SEOMI

Le attività poste in essere per il suddetto studio erano state così articolate:

- selezione e raccolta di un campione di relazioni di stima redatte dagli uffici provinciali;
- successiva individuazione delle anomalie contenute nelle relazioni rispetto ad uno standard atteso, identificato secondo le regole allora vigenti rappresentate da quanto riportato nelle diverse istruzioni e circolari emanate nel corso degli anni, a livello centrale, in materia di valutazione immobiliare;
- rilevazione finale delle criticità emerse, attraverso l'utilizzo di indicatori sintetici di anomalie che avrebbero fornito un quadro del livello qualitativo medio delle stime effettuate sull'intero territorio nazionale.

Ipotizzando che le esigenze del committente fossero sostanzialmente garantite dall'osservanza delle direttive vigenti e della prassi estimale, le analisi condotte erano mirate a verificare:

- se e in quale misura i prodotti/servizi fossero stati forniti secondo le direttive emanate all'epoca e la comune prassi estimale;
- la corretta risposta al quesito estimale, tempi di erogazione brevi e certi, analisi e valutazione esaustive dello stato di fatto e di diritto, chiarezza nell'esposizione dei procedimenti di stima.

La valutazione degli elaborati è stata effettuata tramite un'opportuna scheda di rilevazione, nella quale i punteggi (ponderati tramite specifici coefficienti) venivano attribuiti a ciascun indicatore secondo la logica di dover rilevare l'eventuale assenza o errore degli elementi individuati come essenziali nella relazione estimativa: tanto più le perizie erano carenti negli aspetti sostanziali, tanto più i punteggi assegnati erano elevati. Di conseguenza, le perizie estimative meno apprezzabili qualitativamente sono risultate quelle che hanno ottenuto i più alti punteggi per l'indicatore generale, calcolato ponderando i punteggi dei singoli indicatori utilizzati nelle analisi condotte.

3. Il progetto di un Sistema di controllo qualità

L'esito fu importante perché, al di là delle metodologie impiegate e degli specifici risultati ottenuti, da tale analisi emerse un quadro molto eterogeneo che rendeva indispensabile intervenire a livello centrale in modo più strutturato, per ricondurre a maggiore uniformità i comportamenti e la prassi estimativa vigente negli oltre 100 uffici provinciali dell'Agenzia.

L'obiettivo fondamentale non era entrare nel merito del valore determinato, bensì verificare la ripercorribilità e la coerenza metodologica dell'elaborato estimativo. Inoltre, a garanzia di trasparenza e affidabilità, appariva necessario un allineamento agli *standard* internazionali di valutazione immobiliare che si andavano sempre più consolidando e affermando.

Si è dunque avviato il progetto per la realizzazione di uno strutturato Sistema di Gestione della Qualità, con lo scopo di migliorare i prodotti e i servizi estimativi offerti dall'Agenzia.

Innanzitutto, si è deciso di intervenire agendo simultaneamente su più fronti, con l'intento di migliorare l'omogeneità delle relazioni di stima:

- definendo linee guida e regole univoche conformi agli *standard* internazionali, tramite la redazione di un manuale operativo delle stime immobiliari e l'emanazione di una specifica procedura operativa;
- diffondendo la cultura tecnico-estimativa adeguata alle nuove esigenze, tramite l'erogazione di corsi di alta formazione per i tecnici valutatori dell'Agenzia;
- prevedendo una strutturata attività di controllo della rispondenza dei prodotti alle caratteristiche definite dalla competente Direzione centrale;
- monitorando i flussi di produzione del prodotto e/o servizio finale erogato, per rilevare eventuali criticità.

Dal 2008 al 2012 sono state quindi realizzate dalla competente Direzione centrale tutte le suddette iniziative, propedeutiche all'attivazione di un vero e proprio processo di controllo della qualità degli elaborati estimativi.

L'obiettivo iniziale della Direzione centrale era di mettere in piedi un sistema di Gestione della qualità rivolto al controllo di qualità dell'intero processo di valutazione immobiliare e non al solo prodotto, rappresentato dalla perizia estimativa, che ne costituisce la conclusione.

Poiché, però, considerare l'intero processo avrebbe richiesto prioritariamente una consistente informatizzazione delle varie fasi del processo stesso e quindi si sarebbe potuta realizzare nel medio-lungo termine, si è scelto di privilegiare un intervento di breve termine e quindi di focalizzare in prima battuta l'attenzione solo sul controllo del prodotto, cioè l'elaborato estimativo.

È nella procedura operativa emanata nel 2010 dalla Direzione centrale OMISE che viene introdotta tra le funzioni attribuite alla Direzione stessa anche quella di “assicurare la verifica periodica del livello qualitativo degli elaborati estimativi, tramite analisi a campione”. In particolare, in procedura viene previsto un controllo preventivo (di primo livello) alla consegna dell’elaborato al soggetto richiedente, a cura della Direzione regionale, mirato alla verifica del rispetto dei criteri, dei processi e dei metodi indicati nel Manuale operativo delle stime immobiliari (MOSI). La Direzione centrale invece effettua i suoi controlli (di secondo livello) successivamente all’erogazione dei servizi estimativi, con cadenza triennale e su un campione di elaborati selezionati tra quelli prodotti da tutti gli uffici provinciali, allo scopo di verificare da un lato il livello qualitativo raggiunto da ciascun ufficio e la sua evoluzione nel tempo, secondo le linee guida disposte dalla Direzione, dall’altro l’efficacia dei controlli preventivi condotti dalle Direzioni regionali, intraprendendo, per eventuali situazioni critiche rilevate, idonee azioni migliorative.

In merito ai controlli di primo livello, per uniformare le attività di analisi condotte in ambito regionale, è stato definito un percorso guidato, individuando, in una specifica *check-list*, opportuni punti di controllo, che indicano le informazioni e gli elementi più significativi di cui verificare la presenza all’interno dell’elaborato tipo, variabili in funzione del diverso procedimento estimativo adottato, a sua volta legato all’oggetto e allo scopo della stima. Ciò per consentire di verificare che l’elaborato sia stato redatto in maniera logica e sequenziale, in conformità a quanto stabilito nelle linee guida fornite dal MOSI.

Per effettuare i controlli di qualità degli elaborati estimativi di secondo livello, a cura della Direzione centrale, il progetto si era inizialmente orientato alla costruzione di un sistema automatico di controllo, ritenendo di poter utilizzare le informazioni acquisite tramite la procedura informatica che all’epoca consentiva l’archiviazione delle stime in una stessa banca dati nazionale, da parte di tutti gli uffici provinciali. Tale soluzione presupponeva però la correttezza e la completezza dei dati tecnici inseriti a sistema all’atto dell’archiviazione dell’elaborato, ai quali potersi riferire per costruire degli indicatori di qualità. In realtà, il limite di tali dati era che non si trattava di informazioni che potevano essere estratte direttamente e automaticamente dal testo della stima, ma dovevano essere acquisite tramite un processo di *data-entry* da parte del personale dell’ufficio. Quindi, l’attendibilità delle informazioni inserite a sistema dipendeva dalla capacità del singolo operatore, di frequente non tecnico, di saper dedurre dall’elaborato le informazioni necessarie alla corretta compilazione degli schermi di interfaccia previsti dalla procedura informatica di archiviazione, oltre che dalla cura e attenzione prestata nella digitazione. A conferma di ciò, dalle verifiche effettuate è risultato che i dati presenti in banca dati molto spesso non erano né corretti né completi e quindi complessivamente poco attendibili. Pertanto, l’unica scelta possibile, che garantisse una completa e corretta individuazione dei contenuti della perizia di stima, risultò essere quella dell’analisi diretta e puntuale di ciascuna perizia.

4. Il primo controllo del 2013

Si è proceduto dunque a definire un sistema strutturato per effettuare il controllo della qualità tecnica delle valutazioni immobiliari, mantenendo la stessa impostazione dello studio del 2007 basata su quattro indicatori. Lo schema generale di analisi diretta degli elaborati è stato così articolato:

1. Verifica degli aspetti formali e sostanziali della relazione di stima.
2. Verifica della completezza della relazione di stima.
3. Verifica del procedimento adottato.

Si è quindi definito l’indicatore generale di qualità (I_G) risultante dalla composizione, opportunamente pesata, dei quattro indicatori parziali riferiti rispettivamente a: tempo di produzione, rispondenza al *format* indicato nel MOSI nella redazione dell’elaborato, rispondenza allo *standard* descrittivo atteso, rispondenza al procedimento logico-metodologico atteso. Rispetto al 2007, cambia la logica di attribuzione di punteggio per ogni singolo aspetto oggetto di controllo: non si determinano indicatori di anomalie, ma indicatori di qualità. Ciò significa che più è positivo il giudizio di qualità, maggiore è il punteggio corrispondente assegnato.

Il primo controllo nazionale è stato effettuato nel 2013: l’esame ha riguardato complessivamente 309 elaborati estimativi (tre per ciascuno dei 103 uffici provinciali). La scelta di tale numero, senza dubbio non significativo dal punto di vista statistico, si è basata sul presupposto che la qualità delle stime dipende dal comportamento

dei singoli valutatori, che difficilmente varia da elaborato a elaborato. Pertanto, si è ritenuto che il campione così costituito potesse garantire un risultato sufficientemente attendibile della misura della qualità dell'operato dell'ufficio in ambito estimativo.

Le attività sono però risultate piuttosto gravose nella gestione, considerata l'esiguità del gruppo di lavoro che operava nell'ufficio centrale competente. Tanto che, per completare il lavoro nei tempi programmati, si è deciso di ricorrere a una *task force*, composta da tecnici esperti che operavano presso un ufficio periferico. Tale soluzione però, a valle dell'esperienza maturata, si è rivelata non ripercorribile in quanto ha comportato una gestione più complicata e impegnativa per garantire l'uniformità dei criteri di giudizio all'interno dell'intero gruppo di lavoro, i cui componenti operavano in sedi di lavoro distanti, con poche occasioni di condividere e confrontarsi sul lavoro svolto, non essendo all'epoca ancora diffuso il ricorso alle video conferenze.

Per quanto riguarda le analisi da effettuare, si è deciso di procedere per gradi, esaminando prioritariamente elaborati in cui venisse applicato il procedimento comparativo diretto per verificarne la conformità alle linee guida diffuse con il MOSI, in quanto completamente innovative rispetto alle modalità operative fino a quel momento seguite dagli uffici nell'applicazione di questo procedimento. Tale scelta ha comportato indubbiamente che la composizione del campione selezionato fosse prevalentemente di perizie di medio-bassa complessità.

Del resto, obiettivo prioritario di questo primo controllo era verificare che gli uffici, nella redazione degli elaborati estimativi, seguissero le univoche indicazioni fornite dal Manuale, non solo nello strutturare la relazione, ma anche nello svolgimento metodologico del procedimento estimativo adottato, con particolare riguardo all'approccio di mercato e quindi al *Market Comparison Approach*. Relativamente a ciò, dall'esito dei controlli del 2013 risultò che l'82% degli elaborati erano stati redatti in maniera conforme al MOSI, solo l'8% era non conforme, oltre al 10% parzialmente conforme. In particolare, sui 103 uffici provinciali, in 12 uffici si continuava ad operare secondo la vecchia prassi estimativa. Le maggiori criticità risultavano essere concentrate in uffici piccoli, generalmente con poche risorse in termini di tecnici-valutatori, per i quali erano emerse carenze formative. Pertanto, nei due anni successivi, sono state attuate opportune azioni correttive, condivise con le aree regionali competenti, mirate a fornire il supporto formativo necessario per colmare le carenze conoscitive emerse, ovvero prevedere la sostituzione del responsabile tecnico con altro tecnico più idoneo. Il monitoraggio e il controllo della Direzione centrale si è quindi concentrato, negli anni successivi al 2013, sulle stime prodotte dagli uffici che operavano ancora in modo difforme dalle linee guida del MOSI. Inoltre, sulla base delle risultanze ottenute dall'analisi condotta *ex post* sul campione selezionato si è provveduto a sensibilizzare maggiormente le Direzioni regionali per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei loro controlli *ex ante*, dando evidenza ai passaggi più frequentemente risultati critici e per i quali necessitava un controllo più attento.

5. Il controllo triennale 2016-2018

Il controllo successivo, secondo le previsioni della procedura operativa, avrebbe dovuto essere effettuato nel 2016, svolgendo come detto, negli anni di intermezzo, attività di monitoraggio e controllo della produzione degli uffici per i quali dalle precedenti analisi erano state rilevate consistenti criticità.

Tuttavia, con la successiva P.O. n.1/2016, è stata introdotta una modifica mirata a migliorare l'efficacia dei controlli: non più un controllo a tappeto ogni tre anni, bensì un controllo parziale annuale, in modo che la totalità degli uffici provinciali nazionali venisse sottoposta alla verifica almeno una volta nell'arco di un triennio. Di conseguenza, la selezione avrebbe riguardato annualmente circa 35 province, oltre a monitorare gli uffici per i quali, nei controlli precedenti, fossero state rilevate specifiche criticità.

Tale modifica ha permesso di superare le difficoltà gestionali incontrate nel 2013, in quanto ha consentito al gruppo dell'ufficio centrale competente di distribuire in modo più adeguato il carico di lavoro nell'arco del triennio. Inoltre, ha comportato l'intensificazione delle interlocuzioni tra Direzione centrale e Direzioni regionali per una maggiore condivisione degli obiettivi da raggiungere annualmente e quindi il miglioramento dell'efficacia dei controlli di primo e secondo livello.

Riguardo al processo di standardizzazione, nel 2016 tutte le strutture territoriali dell'Agenzia si erano ormai convertite a redigere gli elaborati di stima in modo conforme alle linee guida emanate dalla Direzione centrale e, pertanto, è stato possibile porsi l'obiettivo di elevare ulteriormente il livello di controllo di qualità dei prodotti

erogati: rispetto al 2013 si è quindi effettuato un controllo più approfondito dei punti oggetto di analisi nei termini descritti di seguito.

Dal 2016 la verifica del procedimento estimativo adottato, oltre a valutare la coerenza della scelta operata con i dati di mercato rilevati e la chiarezza della sua esposizione, si è orientata a valutare l'oggettività e la fondatezza dei singoli parametri utilizzati nel suo svolgimento.

Inoltre, mentre nel controllo del 2013 si era scelto di esaminare prioritariamente elaborati in cui venisse applicato il procedimento comparativo diretto, a partire dal 2016, accertata la generale applicazione di tale procedimento in modo conforme alle linee guida diffuse con il MOSI, sono state approfondite le modalità di applicazione dei procedimenti indiretti, generalmente più complessi.

In contemporanea, si è cercato di dotare i tecnici delle strutture territoriali degli strumenti necessari per rendere più oggettivi, ripercorribili e trasparenti tutti i passaggi del procedimento di valutazione adottato, in modo che il giudizio di stima espresso risultasse il più possibile fondato e quindi attendibile. Infatti, nel triennio 2016-2018, parallelamente all'attività di controllo, sono stati sviluppati presso la Direzione centrale nuovi progetti aventi lo scopo di fornire strumenti in grado di elevare la qualità dei servizi erogati, sensibilizzando i tecnici delle strutture periferiche ad un approccio più oggettivo e consequenziale, che rendesse il più possibile logici e coerenti i passaggi del processo di valutazione.

In particolare, gli studi condotti hanno riguardato:

- il progetto, avviato nel 2011 inizialmente da pochi uffici pilota e poi esteso nel 2016 a tutte le realtà provinciali, ad implementazione delle linee guida emanate con il MOSI, finalizzato all'individuazione di criteri oggettivi e trasparenti per la determinazione dei "prezzi impliciti", cioè dei prezzi unitari delle caratteristiche immobiliari più influenti sulla formazione del prezzo complessivo dell'immobile per il segmento residenziale, da utilizzare nell'applicazione del procedimento comparativo diretto pluriparametrico;
- il progetto, avviato nel 2016, di definizione di un *format* di stima fiscale assistita, per innalzare la qualità delle stime per l'accertamento fiscale sui valori dichiarati negli atti di trasferimento di beni immobili, standardizzandone la redazione tramite un modello informatizzato che offre una struttura guidata e gli strumenti necessari per la determinazione del giudizio di stima, consentendo al tecnico di porre maggiore attenzione ai contenuti piuttosto che alla struttura formale degli elaborati;
- il progetto di "Monitoraggio e analisi delle operazioni di sviluppo immobiliare", avviato nel 2017 e finalizzato a indagare gli investimenti realizzati nel mercato immobiliare residenziale e le loro dinamiche, per poterne trarre parametri e informazioni più fondate a cui far riferimento nella elaborazione dei giudizi di stima;
- il progetto di realizzazione di un *format* per l'analisi dei flussi di cassa scontati (DCFA), avviato nel 2018, per supportare i tecnici nella valutazione di immobili non ordinari in grado di produrre reddito, attraverso l'applicazione del procedimento dell'analisi dei flussi di cassa scontati (*Discounted Cash Flow Analysis* o DCFA).

Il *format* per la redazione assistita delle stime, dedicato solo a quelle finalizzate all'accertamento fiscale, ha rappresentato il primo tentativo di informatizzare i prodotti erogati dalle strutture territoriali. Questa tipologia di stime, infatti, caratterizzata da elevata rilevanza esterna in quanto atti amministrativi a supporto di un accertamento tributario nei confronti del contribuente, era ancora espressione di un *modus operandi* estremamente eterogeneo nell'Agenzia. Il *format*, dunque, rispondeva all'esigenza di standardizzare gli elaborati fiscali per renderli il più possibile oggettivi, trasparenti e ripercorribili e, contemporaneamente, creava i

presupposti per una banca dati informatizzata, corretta e completa, strumentale a una futura automazione del controllo di qualità³⁶.

Per quanto riguarda gli effetti sulla qualità degli elaborati estimativi, l'utilizzo del *format*, avviato nel 2017 e reso obbligatorio nel 2018, ha comportato un miglioramento generale della qualità degli elaborati nella ripercorribilità del procedimento estimativo adottato, ma ancora poca cura nella descrizione dell'oggetto di stima e nella motivazione delle scelte adottate, in quanto il tecnico valutatore spesso trascurava la compilazione dei campi note previsti per approfondire tali aspetti specifici non standardizzabili.

Gli esiti del ciclo di controllo 2016-2018 hanno dimostrato che le azioni fino a quel momento intraprese stavano cominciando a dare effetti positivi: al termine del triennio si è rilevato, infatti, una soddisfacente uniformità di comportamenti nella redazione degli elaborati estimativi.

Rispetto al controllo effettuato nel 2013, i punteggi ottenuti dagli uffici per i singoli indicatori tendono a concentrarsi in una fascia intermedia: quasi tutte le province risultate precedentemente critiche raggiungono un livello sufficiente di qualità, ma in contemporanea si riducono le province con punteggi più elevati. In generale negli elaborati, sebbene quasi tutti ormai in linea con il MOSI, lo *standard* descrittivo risulta però ancora carente, e non sempre la metodologia estimativa adottata appare ripercorribile in modo fluido e completo, emergendo che l'esplicitazione delle motivazioni e dei presupposti su cui viene basato il giudizio di stima presenta ancora ampi margini di miglioramento. Probabilmente questi risultati derivano, oltre che dall'aver reso più rigorosi i controlli di qualità rispetto al passato, dalla contrazione del mercato e dalla maggiore complessità degli oggetti da valutare registrate nel triennio, aspetti questi che hanno reso senza dubbio più difficoltosa la formulazione dei giudizi di stima.

Da tali esiti è emersa dunque la necessità di avviare dei percorsi formativi di livello superiore, per fornire ai tecnici strumenti adeguati a migliorare gli elaborati estimativi sia da un punto di vista descrittivo che da un punto di vista logico-metodologico.

6. Il controllo triennale 2019-2021

Il ciclo di controllo successivo, per il triennio 2019-2021, ha inizio nell'anno in cui l'Agenzia attua nuove disposizioni che modificano l'assetto organizzativo delle strutture regionali e provinciali, impattando in modo sostanziale nell'ambito dei servizi estimativi. In particolare, la riorganizzazione ha disposto la soppressione di alcune delle aree competenti in tale ambito, prima presenti in tutti gli uffici provinciali, attribuendone le funzioni ad altre Direzioni provinciali, che conseguentemente hanno acquisito competenze estese a realtà differenti, sia per ambito territoriale che per risorse umane rendendo necessario, in alcuni casi, un nuovo processo di omogeneizzazione.

Per rendere gli esiti del nuovo ciclo di controllo comparabili con quelli dei controlli precedenti, la Direzione centrale ha deciso comunque di continuare ad effettuare il controllo su base provinciale.

Lo scenario nel quale si inserisce il ciclo di controllo 2019-2021 risulta dunque caratterizzato da significative novità: gli esiti del primo ciclo di controllo triennale 2016-2018, l'obbligo di redigere le stime fiscali con il *format* assistito, lo sviluppo dei progetti di approfondimento interni alla Direzione centrale, oltre ai cambiamenti organizzativi sopra detti.

Tutto ciò ha reso necessaria la revisione delle modalità tecnico-operative adottate dalla Direzione centrale per i controlli di qualità. Innanzitutto, a partire dal 2019 l'indicatore generale di qualità (I_G) diventa il risultato della composizione, opportunamente pesata, di tre indicatori parziali e non quattro come era stato fino al controllo precedente. Si è deciso, infatti, di eliminare l'indicatore riferito al tempo di produzione, ormai non più significativo, in quanto le tempistiche, concordate dai singoli uffici con i soggetti richiedenti in misura piuttosto cautelativa,

³⁶ La scelta di adottare il *format* di stima assistita soltanto per le stime fiscali dipese anche dal fatto che la numerosità delle stime richieste per questo scopo era di gran lunga superiore a quella delle stime richieste dalle amministrazioni pubbliche. Tant'è che il controllo preventivo delle Direzioni regionali per tali stime era svolto a campione, mentre per tutte le altre era sempre previsto. Questa scelta era stata indotta dalla realistica impossibilità di operare in altro modo date le risorse disponibili nelle sedi regionali.

risultavano sempre rispettate. La componente dell'indicatore generale, precedentemente attribuita all'indicatore del tempo di produzione, viene quindi assorbita dall'indicatore riferito allo *standard* descrittivo per incrementare l'importanza del contributo conferito alla qualità complessiva dell'elaborato da una descrizione accurata e completa del bene in valutazione e del relativo contesto. Al nuovo algoritmo di calcolo dell'indicatore generale segue una revisione globale della scheda di rilevazione della qualità, dovuta non solo alla necessità di riponderare i punti di controllo relativi allo *standard* descrittivo, ma anche di razionalizzare e riponderare alcuni punti di controllo relativi al procedimento logico-metodologico adottato, con l'effetto evidente di innalzare il *benchmark* di qualità. Inoltre, tale revisione viene attuata anche per consentire l'utilizzo di un'unica scheda per valutare in modo perequativo sia le stime redatte tramite il *format*, che quelle a schema libero.

Gli esiti ottenuti dal controllo condotto in questo triennio hanno dimostrato un significativo miglioramento generale del livello di qualità dello *standard* descrittivo. Si è elevato anche il livello di qualità dello svolgimento del procedimento logico-metodologico, sebbene in modo meno marcato rispetto a quello dello *standard* descrittivo, probabilmente pure a causa delle crescenti richieste di valutazione di immobili non ordinari per i quali risulta sempre più difficile, soprattutto in alcune realtà territoriali, reperire idonee informazioni economiche su cui basare il giudizio di stima.

In ogni caso, nel triennio 2019-2021, è costante l'impegno della Direzione centrale nell'intraprendere nuovi progetti, oltre a sviluppare quelli già avviati, allo scopo di migliorare sia lo *standard* descrittivo degli elaborati estimali che il modo di illustrare l'intero processo di valutazione. In particolare:

- il progetto "urbanistica", avviato nel 2019 e finalizzato a supportare i tecnici nella corretta individuazione e interpretazione delle norme urbanistiche vigenti che possono influire sul valore di un immobile;
- il progetto "due diligence", avviato nel 2019 e finalizzato a supportare i tecnici nella corretta individuazione e descrizione delle caratteristiche intrinseche ed estrinseche del bene che influiscono sulla valutazione;
- il progetto di revisione delle procedure informatiche di monitoraggio dei servizi estimativi, avviato nel 2019 e finalizzato a ottimizzare l'automazione dei servizi erogati e creare i presupposti per l'informatizzazione del controllo di qualità.

Tali azioni, mirate al consolidamento delle conoscenze tecniche necessarie per affinare strumenti e consapevolezza professionale dei valutatori, potranno contribuire a elevare la qualità inducendo a porre maggiore cura e attenzione nel rendere più logiche e fondate le scelte metodologiche operate. Dunque, la misura degli effetti di tali azioni sulla qualità degli elaborati sarà verificata nel prossimo triennio di attività.

7. Prospettive future

Le prospettive future si legano alle iniziative condotte a livello centrale, che come è stato possibile constatare, hanno contribuito a un progressivo miglioramento della qualità delle perizie di stima che potrà essere rafforzato nel prossimo triennio proprio grazie alla diffusione degli esiti dei progetti conclusi e agli sviluppi futuri di quelli attualmente in corso.

In particolare, dal 2022 il citato progetto relativo ai Prezzi Impliciti, a seguito della conclusione delle fasi di sperimentazione e validazione dei risultati raggiunti da ciascun ufficio provinciale, diventa un riferimento operativo a disposizione dei tecnici valutatori. Con tale riferimento si potrà dare maggiore oggettività all'esplicitazione dei prezzi impliciti all'interno delle relazioni nelle quali si applica il *Market Comparison Approach* per esprimere il giudizio di stima, sebbene relativamente al solo segmento residenziale.

Allo scopo di verificare il corretto e coerente utilizzo di tali parametri rispetto allo studio condotto, gli esiti del progetto verranno acquisiti in un'unica banca dati, sulla quale basare lo sviluppo di una procedura di controllo il più possibile automatizzata.

Riguardo al progetto finalizzato alla realizzazione del *format* a supporto dell'applicazione del procedimento basato sull'Analisi dei flussi di cassa scontati (DCFA), l'iniziale formazione sull'utilizzo dello specifico calcolatore,

seppure parziale a causa delle limitazioni dettate dalla pandemia, ha reso necessario prevedere all'interno della scheda di rilevazione della qualità anche i punti di controllo riferiti all'applicazione di questo procedimento. A valle del perfezionamento del *format* e della implementazione del relativo piano formativo, potranno essere sottoposti al controllo di qualità anche gli elaborati estimativi nei quali si applica detto procedimento.

Nel medio e lungo periodo è prevista l'integrazione e l'introduzione di nuovi strumenti informatici, che andranno ad aggiornare e quindi sostituire le procedure informatiche attualmente in essere.

L'obiettivo è realizzare un sistema integrato di applicativi che razionalizzerà ed amplierà gli strumenti e le funzionalità attualmente disponibili a supporto dello svolgimento dei servizi estimativi e che a sua volta sarà integrato nel più ampio sistema informatico dell'Agenzia denominato SIT (Sistema Integrato del Territorio). Tutto ciò consentirà di gestire e monitorare l'intero processo, a partire dalla richiesta del servizio estimativo pervenuta all'ufficio competente fino all'invio al soggetto richiedente. Il sistema fornirà in ogni fase lo strumento più opportuno per il monitoraggio e il supporto allo svolgimento delle attività estimative, integrando anche la fase operativa con opportuni strumenti per la raccolta dei dati sull'immobile e sul contesto economico in cui è inserito ed assistendo il tecnico valutatore nella redazione dell'elaborato. Infine, nella fase di revisione consentirà di gestire le diverse interlocuzioni con il responsabile del controllo di primo livello. La realizzazione di un tale sistema permetterà, in ogni fase, l'archiviazione in specifiche banche dati di tutte le informazioni relative a ciascun incarico: tempistiche, documentazione utilizzata, dati economici consultati, parametri adottati ed anche i testi compilati dai tecnici valutatori.

L'archiviazione automatica di queste informazioni, come anche il collegamento tra le diverse fasi del processo, diventerà il presupposto per lo studio e lo sviluppo del controllo di processo, al quale si è sempre mirato, ma che è stato finora rinviato a causa dei limiti degli strumenti informatici disponibili.

Un primo passo nello sviluppo di questo nuovo Sistema di Gestione dei Servizi Estimativi è già stato fatto realizzando l'applicazione informatica Stima Immobiliare Fiscale Assistita (SIFA) che a breve sostituirà l'attuale *format* in uso per la compilazione assistita delle stime fiscali. Si passerà così da uno strumento *stand alone*, ad una applicazione inserita all'interno dell'attuale sistema informativo di gestione dei servizi. Già in questa fase, SIFA consentirà l'archiviazione di tutti i dati essenziali presenti nel testo delle relazioni, seppure al momento limitatamente alle sole stime per accertamento fiscale, ma in seguito da estendere a tutte le tipologie di stima. Al riguardo, è necessario definire come utilizzare tali informazioni per renderle strumentali ai controlli di qualità sia di primo livello che di secondo livello. In questi termini, l'obiettivo è quello di rendere possibile la gestione del controllo di qualità degli elaborati estimativi preliminarmente in modo massivo per sottoporre successivamente ad analisi puntuali e dirette solo quelli per i quali siano emerse specifiche criticità.

Lo sviluppo si completerà sostituendo l'attuale procedura informatica di monitoraggio amministrativo (MASE) con il nuovo sistema di gestione delle attività che integra al suo interno i suddetti applicativi.

8. Conclusioni

La Gestione della Qualità all'interno dell'Agenzia è un processo che evolve continuamente nel tempo e nel futuro emergeranno ancora nuove problematiche e nuovi obiettivi da raggiungere. Del resto, presupposto fondamentale per assicurare la qualità dei servizi estimativi nel tempo è, secondo il ciclo di Deming, pianificare – eseguire – controllare – migliorare: dagli esiti dei controlli effettuati bisogna individuare gli spunti per porre in essere azioni migliorative che determinino i conseguenti cambiamenti e le naturali evoluzioni, siano essi di tipo organizzativo, tecnologico, o anche legati a fenomeni socioeconomici locali o globali, come avvenuto negli ultimi anni.

A partire dal 2007 l'Agenzia ha intrapreso l'analisi del proprio *modus operandi*, tramite la quale ha preso coscienza dei limiti e dei punti di debolezza nello svolgimento dei servizi tecnico-estimativi e, da allora, ha seguito un percorso di crescita, teso al miglioramento continuo, che grazie anche al controllo di qualità ha condotto ad un processo decisamente più efficace ed efficiente rispetto al passato. Il confronto, la comunicazione e la formazione di tutti gli attori del processo sono stati sempre di fondamentale importanza per affrontare, di volta in volta, gli aspetti più fragili del cambiamento e trasformarli, successivamente, in punti di forza. Purtroppo gli eventi che si sono susseguiti in questi ultimi anni hanno limitato e reso difficoltoso l'espletamento di quanto programmato. Pertanto, nel prossimo futuro, è necessario che, parallelamente a tutte

le altre azioni da attuare, l'Agenzia lavori per renderli nuovamente il fulcro del miglioramento continuo e trarre da essi gli stimoli necessari per avanzare su questo percorso evolutivo.