

PERCORSO FORMATIVO — AMMINISTRAZIONE, CONTROLLO E AUDITING

Dispensa 10

Audit per Agenzie Immobiliari e Property Management

Verifica di contratti, gestione delle locazioni e compliance antiriciclaggio nel settore immobiliare.

A cura di Marco Consiglio

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

Indice

1. Introduzione e obiettivi didattici	3
2. Il settore immobiliare e le figure professionali coinvolte.....	4
3. L'attività di mediazione immobiliare: obblighi e responsabilità.....	6
4. La verifica dei contratti di locazione.....	8
5. Il property management: gestione per conto terzi.....	10
6. Gli obblighi antiriciclaggio nel settore immobiliare	12
7. La gestione amministrativa degli incassi e dei canoni.....	14
8. Le verifiche tecniche e documentali sull'immobile	16
9. L'audit interno per un'agenzia immobiliare.....	17
10. Caso pratico guidato.....	19
11. Glossario dei termini chiave	21
12. Checklist finale e autoverifica.....	22
13. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026	23

1. Introduzione e obiettivi didattici

Questa dispensa prosegue il modulo settoriale del percorso, applicando gli strumenti di audit e controllo al settore immobiliare, con particolare attenzione a due figure professionali strettamente collegate: l'agente immobiliare (mediatore) e il property manager, incaricato della gestione per conto terzi di uno o più immobili.

Il settore immobiliare presenta caratteristiche di rischio specifiche — elevati valori economici delle transazioni, obblighi normativi in materia di antiriciclaggio, gestione di somme di terzi — che lo rendono un ambito particolarmente interessante per l'applicazione degli strumenti già acquisiti nelle dispense precedenti del percorso.

A chi si rivolge questa dispensa

Si rivolge a chi desidera acquisire competenze di controllo applicabili al settore immobiliare, sia per operare all'interno di agenzie o società di property management, sia per svolgere attività di verifica e auditing su questo tipo di organizzazioni.

Obiettivi di apprendimento

1. Comprendere le principali figure professionali del settore immobiliare e i relativi obblighi;
2. Conoscere gli elementi essenziali di verifica di un contratto di locazione;
3. Comprendere la logica e le responsabilità del property management;
4. Conoscere gli obblighi antiriciclaggio applicabili al settore immobiliare;
5. Applicare tecniche di controllo alla gestione amministrativa di canoni e incassi per conto terzi;
6. Costruire un programma di audit interno per un'agenzia immobiliare o una società di property management.

2. Il settore immobiliare e le figure professionali coinvolte

Il settore immobiliare italiano si articola in diverse figure professionali, ciascuna con un ruolo e obblighi specifici, la cui comprensione è il presupposto per orientarsi in qualunque attività di verifica in questo ambito.

L'agente immobiliare (mediatore)

È il professionista che mette in relazione due o più parti per la conclusione di un affare (compravendita o locazione), senza essere legato ad alcuna di esse da rapporti di collaborazione, dipendenza o rappresentanza, ed è soggetto a specifici requisiti abilitativi (iscrizione al Registro delle Imprese con la qualifica di agente d'affari in mediazione, superamento di un esame abilitante, requisiti di onorabilità).

Il property manager

È il professionista, o la società, incaricato della gestione operativa e amministrativa di uno o più immobili per conto del proprietario, con un ruolo che si estende ben oltre la singola transazione di compravendita o locazione, includendo la gestione continuativa del rapporto locativo, la manutenzione dell'immobile, la gestione amministrativa e contabile dei canoni.

L'amministratore di condominio

Come già approfondito nella Dispensa 6, è la figura incaricata della gestione delle parti comuni di un edificio in condominio: pur non essendo oggetto specifico di questa dispensa, è utile ricordare che, in molti casi pratici, le competenze di property management e amministrazione condominiale si intrecciano, specie per immobili di proprietà di investitori con portafogli diversificati.

Il settore immobiliare come attività economica regolamentata

A differenza di altri ambiti settoriali già esaminati in questo percorso, l'attività di mediazione immobiliare è soggetta a specifici requisiti abilitativi personali (analoghi, per certi aspetti, ai requisiti professionali già visti a proposito degli enti di formazione nella Dispensa 5), oltre agli obblighi organizzativi e di compliance che saranno approfonditi nei capitoli successivi.

Comprendere la distinzione tra mediazione immobiliare (tipicamente legata alla singola transazione) e property management (gestione continuativa nel tempo) è essenziale per orientare correttamente qualunque attività di verifica: i rischi e i controlli rilevanti sono, in parte, differenti tra le due attività, pur potendo coesistere all'interno della stessa organizzazione.

3. L'attività di mediazione immobiliare: obblighi e responsabilità

L'agente immobiliare, nello svolgimento della propria attività di mediazione, è soggetto a specifici obblighi di legge, la cui verifica costituisce uno dei principali oggetti di controllo per un'agenzia immobiliare.

Gli obblighi informativi verso le parti

- Comunicare alle parti le circostanze a lui note relative alla valutazione e alla sicurezza dell'affare, che possano influire sulla conclusione dello stesso;
- Verificare la titolarità del bene e l'esistenza di eventuali iscrizioni o trascrizioni pregiudizievoli (ipoteche, pignoramenti), effettuando le verifiche presso i pubblici registri;
- Fornire un'informativa chiara sulla propria posizione di mediatore imparziale, distinta da un rapporto di rappresentanza esclusiva di una delle parti.

La provvigione

L'agente immobiliare ha diritto alla provvigione da entrambe le parti nel momento in cui l'affare viene concluso per effetto del suo intervento, secondo le percentuali concordate; un elemento tipico di verifica riguarda la corretta formalizzazione dell'incarico e la trasparenza delle condizioni economiche pattuite fin dall'inizio del rapporto.

La proposta di acquisto e il contratto preliminare

Nel processo di compravendita, l'agente immobiliare gestisce tipicamente la fase della proposta di acquisto, che vincola il proponente ma non ancora il venditore fino alla relativa accettazione, per poi accompagnare le parti verso il contratto preliminare (compromesso) e infine il rogito notarile, momento in cui si perfeziona il trasferimento della proprietà.

La responsabilità dell'agente immobiliare

L'agente immobiliare risponde professionalmente per le informazioni fornite alle parti, e può essere chiamato a rispondere di eventuali danni derivanti da negligenza nella verifica delle informazioni essenziali relative all'affare (ad esempio la mancata verifica di un'ipoteca gravante sull'immobile), motivo per cui la maggior parte delle agenzie stipula polizze assicurative di responsabilità civile professionale.

Un controllo tipico in fase di audit

La verifica della corretta e tempestiva esecuzione delle verifiche ipocatastali preliminari (controllo della situazione dei registri immobiliari relativa al bene oggetto di trattativa) è uno dei controlli più rilevanti in un audit su un'agenzia immobiliare, poiché una carenza in questa fase espone sia i clienti sia l'agenzia stessa a rischi economici e legali significativi.

La gestione del conflitto di interessi

Un ulteriore ambito di attenzione riguarda la corretta gestione delle situazioni di potenziale conflitto di interessi, ad esempio quando l'agenzia immobiliare, o un suo collaboratore, abbia un interesse personale diretto o indiretto nell'affare trattato (ad esempio la vendita di un immobile di proprietà di un familiare dell'agente). La normativa e la deontologia professionale richiedono, in questi casi, una trasparente comunicazione della situazione a entrambe le parti, secondo un principio di correttezza che richiama, per analogia, i principi di indipendenza e trasparenza già illustrati nella Dispensa 1 a proposito dell'etica dell'auditor.

La gestione dei depositi cauzionali versati in fase di trattativa

Nella prassi delle compravendite, è frequente che l'agenzia immobiliare riceva, per conto del venditore, un deposito a garanzia della proposta di acquisto, prima ancora della stipula del contratto preliminare. Un buon sistema di controllo interno dovrebbe prevedere la tracciabilità puntuale di tali somme, la loro custodia su un conto dedicato (analogamente a quanto già visto a proposito della separazione patrimoniale per l'amministratore di condominio nella Dispensa 6), e procedure chiare per la loro restituzione in caso di mancata conclusione dell'affare.

4. La verifica dei contratti di locazione

La gestione dei contratti di locazione è una delle attività centrali sia per le agenzie immobiliari sia, soprattutto, per le società di property management, e richiede un controllo puntuale su diversi elementi contrattuali e procedurali.

Le principali tipologie di contratto di locazione

- Locazione a canone libero, con durata concordata tra le parti nei limiti previsti dalla legge;
- Locazione a canone concordato, secondo accordi territoriali tra le organizzazioni di proprietari e inquilini, con specifici benefici fiscali collegati;
- Locazione transitoria, per esigenze abitative di durata limitata e documentabile;
- Locazione ad uso commerciale, con una disciplina normativa distinta rispetto alla locazione abitativa, in particolare per quanto riguarda durata minima e diritto di indennità per la perdita dell'avviamento commerciale.

Gli elementi essenziali da verificare in un contratto di locazione

1. Corretta identificazione delle parti e dell'immobile, con riferimento ai dati catastali;
2. Durata del contratto, coerente con la tipologia contrattuale prescelta e con i limiti minimi previsti dalla legge;
3. Importo del canone e modalità di aggiornamento (tipicamente collegato a indici ufficiali di rivalutazione);
4. Deposito cauzionale, entro i limiti massimi previsti dalla legge, con indicazione delle modalità di restituzione;
5. Ripartizione delle spese tra locatore e conduttore (ordinarie e straordinarie), spesso regolata da apposite tabelle ministeriali di riferimento;
6. Corretta registrazione del contratto presso l'Agenzia delle Entrate entro i termini di legge, con relativo versamento dell'imposta di registro o opzione per il regime della cedolare secca ove applicabile.

La gestione degli aggiornamenti e delle scadenze

Un buon sistema di controllo, specie per chi gestisce un portafoglio di più immobili in locazione, dovrebbe prevedere un calendario strutturato delle scadenze contrattuali (rinnovi, disdette, aggiornamenti ISTAT del canone), analogamente a quanto già illustrato nella Dispensa 5 a proposito delle scadenze documentali degli enti di formazione, per evitare omissioni che potrebbero generare contenziosi o perdite economiche.

Un errore frequente, specie in una gestione non strutturata, è la mancata o tardiva registrazione del contratto di locazione presso l'Agenzia delle Entrate: oltre alle conseguenze fiscali dirette, tale omissione può incidere sulla stessa validità legale del

contratto secondo l'interpretazione giurisprudenziale prevalente, rendendo questo controllo particolarmente rilevante in qualunque attività di audit sul settore.

5. Il property management: gestione per conto terzi

Il property management si configura come un'attività di gestione continuativa dell'immobile per conto del proprietario, che va ben oltre la singola transazione di locazione, e che richiede un sistema di controllo interno strutturato, con forti analogie rispetto a quanto già illustrato nella Dispensa 6 a proposito della gestione condominiale.

Le principali attività del property manager

- Ricerca e selezione dell'inquilino, inclusa la verifica della solvibilità e dell'affidabilità del potenziale conduttore;
- Gestione amministrativa del contratto di locazione, inclusi rinnovi, aggiornamenti e disdette;
- Riscossione dei canoni di locazione e rendicontazione periodica al proprietario;
- Gestione della manutenzione ordinaria e straordinaria dell'immobile, inclusa la selezione e la supervisione dei fornitori;
- Gestione dei rapporti con il condominio, ove l'immobile ne faccia parte;
- Gestione degli eventuali contenziosi con il conduttore (morosità, controversie sull'uso dell'immobile).

Il mandato di gestione: un documento chiave

Il rapporto tra proprietario e property manager è tipicamente regolato da un mandato di gestione, che dovrebbe specificare con chiarezza l'ambito dei poteri conferiti (ad esempio la soglia di spesa entro cui il property manager può autorizzare autonomamente interventi di manutenzione, oltre la quale è necessaria una preventiva autorizzazione del proprietario), il compenso pattuito, e le modalità di rendicontazione periodica.

La rendicontazione al proprietario

Applicando in questo contesto i principi di reporting già illustrati nella Dispensa 2, una buona rendicontazione periodica al proprietario dovrebbe includere: i canoni incassati nel periodo, le spese sostenute per conto del proprietario con relativa documentazione giustificativa, lo stato dei pagamenti del conduttore (compresi eventuali ritardi o morosità), e un riepilogo sintetico della situazione economica netta dell'immobile gestito.

La segregazione dei fondi: un principio già incontrato

Coerentemente con quanto già illustrato nella Dispensa 6 a proposito dell'amministratore di condominio, anche un property manager che gestisce somme di terzi (canoni incassati per conto del proprietario) dovrebbe garantire un'adeguata separazione e tracciabilità di tali fondi rispetto al proprio patrimonio personale o aziendale, elemento di controllo prioritario in qualunque attività di verifica in questo ambito.

Un parallelo utile

Il property manager, per molti aspetti, svolge nei confronti del singolo proprietario una funzione concettualmente simile a quella che l'amministratore di condominio svolge nei confronti della collettività dei condomini: gestione di fondi di terzi, obbligo di rendicontazione periodica, necessità di trasparenza nella selezione dei fornitori. Gli strumenti di verifica già approfonditi nella Dispensa 6 si applicano, con i dovuti adattamenti, anche a questo contesto.

6. Gli obblighi antiriciclaggio nel settore immobiliare

Il settore immobiliare, per l'elevato valore economico delle transazioni che vi si svolgono, è tra i settori soggetti a specifici obblighi in materia di prevenzione del riciclaggio di denaro e di finanziamento del terrorismo, secondo la normativa nazionale ed europea in materia, già accennata nella Dispensa 3 a proposito degli ambiti di compliance affini al D.Lgs. 231/2001.

Gli obblighi principali a carico degli agenti immobiliari

7. Adeguata verifica della clientela: identificazione del cliente e, ove pertinente, del titolare effettivo dell'operazione, con acquisizione e conservazione della relativa documentazione;
8. Valutazione del profilo di rischio del cliente e dell'operazione, con un approccio graduato in funzione di specifici elementi di rischio (ad esempio pagamenti in contanti, provenienza dei fondi da Paesi a rischio, incoerenza tra il profilo economico dichiarato e il valore dell'operazione);
9. Registrazione dei dati acquisiti in un apposito archivio, con obbligo di conservazione per il periodo previsto dalla normativa;
10. Segnalazione di operazioni sospette all'Unità di Informazione Finanziaria, qualora si abbia motivo di sospettare che l'operazione possa essere collegata a fenomeni di riciclaggio, indipendentemente dall'importo dell'operazione stessa;
11. Formazione periodica del personale sugli obblighi antiriciclaggio e sulle tecniche di riconoscimento delle operazioni sospette.

I limiti all'uso del contante

La normativa in materia di antiriciclaggio prevede limiti all'utilizzo del contante per le transazioni di importo rilevante, soglie periodicamente aggiornate dal legislatore: la verifica del rispetto di tali limiti, con riferimento sia al prezzo di compravendita sia, ove rilevante, ai canoni di locazione, è un controllo che un'agenzia immobiliare dovrebbe sistematicamente effettuare.

Il ruolo del referente antiriciclaggio

Le organizzazioni di maggiori dimensioni individuano tipicamente un referente interno per gli adempimenti antiriciclaggio, con un ruolo per molti aspetti assimilabile, nella logica sottostante, a quello del Compliance Officer già illustrato nella Dispensa 3: presidiare in modo continuativo il rispetto degli obblighi normativi, formare il personale, gestire le eventuali segnalazioni di operazioni sospette.

Ai fini di un audit su un'agenzia immobiliare, la verifica della completezza e correttezza del fascicolo di adeguata verifica della clientela per un campione di operazioni recenti è uno dei controlli più rilevanti, sia per la tutela dell'organizzazione da possibili sanzioni, sia per il suo ruolo di presidio più ampio contro fenomeni di criminalità economica.

7. La gestione amministrativa degli incassi e dei canoni

Approfondiamo ora, in ottica di controllo, la gestione amministrativa dei flussi economici che transitano attraverso un'agenzia immobiliare o una società di property management, ambito particolarmente esposto al rischio di errori o irregolarità, per l'elevato numero di transazioni gestite per conto di terzi.

I controlli tipici sulla gestione dei canoni

- Risccontro tra i canoni contrattualmente previsti e gli incassi effettivamente registrati per ciascun immobile gestito;
- Monitoraggio tempestivo dei ritardi nei pagamenti (morosità), con procedure strutturate di sollecito e, se necessario, di gestione del contenzioso;
- Verifica della corretta e tempestiva riversamento al proprietario delle somme incassate al netto del compenso di gestione pattuito, secondo le tempistiche previste dal mandato;
- Corretta gestione fiscale delle ritenute d'acconto, ove applicabili, sui compensi corrisposti a fornitori terzi per interventi di manutenzione.

La gestione della morosità: un'area a rischio specifico

La gestione dei ritardi di pagamento da parte del conduttore è un'area particolarmente delicata, sia per l'impatto economico diretto sul proprietario, sia per le implicazioni procedurali (nei casi più gravi, fino alla procedura di sfratto per morosità). Un buon sistema di controllo dovrebbe prevedere un monitoraggio strutturato, con soglie temporali predefinite oltre le quali si attivano automaticamente specifiche procedure di sollecito e, ove necessario, l'avvio delle procedure legali previste.

Un cruscotto di controllo per la gestione dei canoni

Indicatore	Descrizione	Frequenza
Tasso di morosità	Percentuale di canoni non riscossi entro la scadenza	Mensile
Tempo medio di riversamento	Giorni tra incasso del canone e versamento al proprietario	Mensile
Tasso di occupazione	Percentuale di immobili gestiti effettivamente locati	Mensile

Applicando la logica dei KPI già illustrata nella Dispensa 2 a questo specifico contesto, un cruscotto sintetico di questo tipo permette a un property manager, e a chi ne verifica l'operato, di individuare tempestivamente eventuali criticità gestionali, prima che si traducano in perdite economiche significative per i proprietari rappresentati.

La gestione dei depositi cauzionali del conduttore

Analogamente a quanto già osservato per i depositi versati in fase di trattativa di compravendita, anche il deposito cauzionale versato dal conduttore all'atto della locazione richiede una gestione tracciabile e trasparente, entro i limiti massimi previsti dalla legge, con obbligo di restituzione al termine del rapporto locativo, dedotte eventuali somme dovute per danni all'immobile debitamente documentati. Una gestione poco strutturata di questi depositi, specie su un portafoglio ampio di immobili, è una delle cause più frequenti di contenzioso tra proprietari, conduttori e società di gestione.

La riconciliazione periodica dei conti dedicati

Per un property manager che gestisce fondi di più proprietari, è buona prassi effettuare una riconciliazione periodica, tipicamente mensile, tra i movimenti registrati in contabilità per ciascun immobile gestito e i movimenti effettivi sul conto corrente dedicato alla gestione degli incassi di terzi, secondo una logica di controllo analoga a quella già illustrata nella Dispensa 6 a proposito della verifica dei movimenti bancari condominiali. Questa riconciliazione costituisce uno dei controlli più efficaci per prevenire, o quantomeno individuare tempestivamente, errori o irregolarità nella gestione dei fondi di terzi.

8. Le verifiche tecniche e documentali sull'immobile

Oltre agli aspetti contrattuali e amministrativi già illustrati, un'attività di verifica completa nel settore immobiliare dovrebbe estendersi anche agli aspetti tecnici e documentali relativi all'immobile stesso, particolarmente rilevanti sia in fase di compravendita sia in fase di locazione.

La documentazione tecnica dell'immobile

- Attestato di Prestazione Energetica (APE), obbligatorio per la compravendita e la locazione, con verifica della sua validità e correttezza rispetto alle caratteristiche reali dell'immobile;
- Conformità catastale, cioè la corrispondenza tra lo stato di fatto dell'immobile e quanto risultante dalle planimetrie depositate in catasto, elemento la cui verifica è divenuta obbligatoria in sede di compravendita;
- Certificazioni di conformità degli impianti (elettrico, termico, idraulico), ove disponibili, e comunque particolarmente rilevanti ai fini della sicurezza degli occupanti;
- Agibilità dell'immobile, che ne attesta la sussistenza delle condizioni di sicurezza, igiene, salubrità e risparmio energetico previste dalla normativa.

Perché queste verifiche sono rilevanti anche ai fini del controllo gestionale

Un'agenzia immobiliare o un property manager che non verifica adeguatamente la documentazione tecnica di un immobile prima di proporlo sul mercato, o di assumerne la gestione, si espone a rischi significativi: contestazioni da parte degli acquirenti o conduttori, possibili responsabilità professionali, e danni reputazionali che possono compromettere la fiducia della clientela nel lungo periodo.

La gestione della manutenzione: un ponte con il controllo di gestione

Per un property manager, la pianificazione della manutenzione ordinaria e straordinaria dell'immobile può essere strutturata secondo una logica di budget e controllo degli scostamenti del tutto analoga a quanto già illustrato nella Dispensa 2, distinguendo interventi programmati (manutenzione preventiva) da interventi non programmati (manutenzione correttiva), con l'obiettivo di ottimizzare nel tempo i costi complessivi di gestione dell'immobile per il proprietario.

Un principio di sintesi

La verifica tecnica e documentale dell'immobile, spesso percepita come un ambito distante dalle competenze di controllo e auditing, è in realtà pienamente parte di un sistema di controllo interno maturo per un'organizzazione operante nel settore immobiliare: una carenza in questo ambito genera rischi economici, legali e reputazionali del tutto analoghi a quelli già incontrati in altri contesti settoriali di questo percorso.

9. L'audit interno per un'agenzia immobiliare

Concludiamo la parte teorica illustrando come costruire un programma di audit interno per un'agenzia immobiliare o una società di property management, integrando tutti gli strumenti presentati nei capitoli precedenti.

Le principali aree di verifica

12. Compliance antiriciclaggio: completezza dei fascicoli di adeguata verifica della clientela, corretta applicazione dei limiti al contante, formazione del personale;
13. Gestione contrattuale: corretta redazione, registrazione e archiviazione dei contratti di locazione e degli incarichi di mediazione;
14. Gestione economico-amministrativa: corretta gestione e tracciabilità dei canoni incassati per conto terzi, rispetto dei tempi di riversamento ai proprietari;
15. Documentazione tecnica degli immobili: completezza e validità di APE, conformità catastale, certificazioni degli impianti;
16. Gestione della morosità e del contenzioso: tempestività delle azioni di sollecito e correttezza delle procedure attivate.

Un approccio risk-based applicato al portafoglio immobili

Per un property manager con un ampio portafoglio di immobili gestiti, la pianificazione dell'audit interno dovrebbe seguire una logica risk-based coerente con quanto già più volte illustrato in questo percorso: priorità agli immobili con maggiore incidenza di morosità, a quelli gestiti da meno tempo (per cui la relazione di fiducia con il proprietario è meno consolidata), e alle transazioni di importo più elevato, per cui il rischio antiriciclaggio è tipicamente più significativo.

Il valore dell'audit interno per la reputazione dell'agenzia

In un settore fortemente basato sulla fiducia e sulla reputazione, come quello immobiliare, un programma di audit interno ben strutturato non rappresenta soltanto uno strumento di prevenzione del rischio, ma un elemento distintivo che l'agenzia può valorizzare presso la propria clientela, specie per proprietari con portafogli immobiliari di rilievo che richiedono garanzie professionali elevate nella scelta del property manager a cui affidarsi.

Come già osservato in altri contesti settoriali di questo percorso, un sistema di controllo interno maturo non va vissuto come un mero adempimento, ma come un reale strumento di costruzione della fiducia con clienti e proprietari, elemento particolarmente prezioso in un settore, come quello immobiliare, in cui la reputazione professionale costituisce spesso il principale asset intangibile di un'agenzia.

La costruzione di una checklist di audit per il settore immobiliare

Coerentemente con l'approccio già illustrato nelle dispense precedenti, una checklist di audit per un'agenzia immobiliare o una società di property management dovrebbe essere organizzata per area tematica (compliance antiriciclaggio, gestione contrattuale, gestione economico-amministrativa, documentazione tecnica, gestione della morosità), con l'indicazione, per ciascun punto di controllo, dell'evidenza documentale da esaminare e di uno spazio per la classificazione dell'esito secondo le categorie già introdotte nella Dispensa 8 (non conformità, osservazione, opportunità di miglioramento), garantendo così coerenza metodologica con l'intero impianto di questo percorso formativo.

10. Caso pratico guidato

Concludiamo la parte teorica con un caso pratico semplificato, che applica gli strumenti presentati in questa dispensa.

Il contesto

Una società di property management, che gestisce un portafoglio di trenta appartamenti per conto di diversi proprietari privati, decide di sottoporre la propria gestione a un audit interno, in vista di una possibile espansione dell'attività e dell'acquisizione di nuovi mandati di gestione da un investitore istituzionale, che richiede specifiche garanzie sulla solidità dei controlli interni.

Passo 1 — Verifica della compliance antiriciclaggio

L'auditor esamina un campione di dieci fascicoli di adeguata verifica della clientela relativi a nuovi contratti di locazione stipulati nell'ultimo anno, riscontrando in due casi una documentazione incompleta relativa all'identificazione del titolare effettivo, in presenza di conduttori rappresentati da società.

Passo 2 — Verifica della gestione dei canoni

Dall'esame dei tempi di riversamento ai proprietari emerge un tempo medio di 12 giorni dalla data di incasso del canone, superiore ai 5 giorni previsti dal mandato standard di gestione, con punte fino a 20 giorni per alcuni proprietari, senza una giustificazione documentata delle cause del ritardo.

Passo 3 — Verifica della documentazione tecnica

Su un campione di dieci immobili gestiti, viene riscontrato un caso di Attestato di Prestazione Energetica scaduto, non ancora rinnovato nonostante la scadenza risalente a diversi mesi prima, con conseguente esposizione a rischio in caso di nuova locazione dell'immobile.

Passo 4 — Analisi della morosità

L'esame del tasso di morosità evidenzia un valore nella media di settore, ma la verifica delle procedure di sollecito rivela una gestione non standardizzata, con tempistiche di intervento molto variabili da un immobile all'altro, in assenza di una procedura scritta uniforme.

Passo 5 — Report e azioni correttive

Il report finale segnala le criticità riscontrate con priorità differenziate: massima priorità alla regolarizzazione della documentazione antiriciclaggio incompleta e al rinnovo dell'APE scaduto, priorità media alla standardizzazione delle procedure di sollecito per la morosità, e un'azione strutturale relativa alla revisione dei processi interni per garantire il rispetto sistematico dei tempi di riversamento ai proprietari previsti dal mandato.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come un audit ben strutturato su una società di property management permetta di individuare criticità di natura diversa — compliance normativa, efficienza gestionale, rischio documentale — che, se non affrontate, potrebbero compromettere sia la fiducia dei proprietari attuali sia le prospettive di crescita dell'organizzazione verso nuovi segmenti di clientela più esigenti in termini di garanzie di controllo.

11. Glossario dei termini chiave

Come per le dispense precedenti del percorso, riportiamo un glossario di sintesi dei principali termini tecnici introdotti.

Agente immobiliare (mediatore)	Professionista che mette in relazione due o più parti per la conclusione di un affare, senza rapporti di rappresentanza esclusiva.
Property manager	Professionista o società incaricata della gestione operativa e amministrativa continuativa di uno o più immobili per conto del proprietario.
Mandato di gestione	Documento che regola il rapporto tra proprietario e property manager, specificando poteri, compenso e modalità di rendicontazione.
Adeguate verifica della clientela	Insieme degli obblighi antiriciclaggio di identificazione del cliente e del titolare effettivo di un'operazione.
Canone concordato	Tipologia di locazione con canone determinato secondo accordi territoriali, con specifici benefici fiscali collegati.
APE (Attestato di Prestazione Energetica)	Documento obbligatorio che attesta la classe energetica di un immobile, richiesto per compravendita e locazione.
Conformità catastale	Corrispondenza tra lo stato di fatto di un immobile e quanto risultante dalle planimetrie depositate in catasto.
Tasso di morosità	Percentuale di canoni di locazione non riscossi entro la scadenza contrattualmente prevista.

12. Checklist finale e autoverifica

Come nelle dispense precedenti, dedichiamo un momento all'autoverifica personale prima di proseguire il percorso.

Domande di autoverifica

17. Sapresti spiegare la differenza tra agente immobiliare e property manager?
18. Ricordi gli elementi essenziali da verificare in un contratto di locazione?
19. Sapresti elencare i principali obblighi antiriciclaggio applicabili al settore immobiliare?
20. Ricordi perché la segregazione dei fondi di terzi è un elemento cruciale per un property manager?
21. Sapresti indicare almeno tre documenti tecnici rilevanti per la verifica di un immobile?
22. Ricordi almeno tre KPI utili per il monitoraggio della gestione di un portafoglio immobiliare?

Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 11, dedicata all'Audit per Strutture Sanitarie e RSA. In caso di incertezza, si consiglia di rileggere i capitoli corrispondenti, in particolare quelli relativi ad antiriciclaggio e gestione dei canoni.

13. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

Per approfondimenti autonomi, si segnalano le principali fonti normative di riferimento citate in questa dispensa:

- Codice Civile, disciplina della mediazione (artt. 1754 e seguenti) e della locazione;
- Normativa di settore sulle locazioni abitative e sui canoni concordati;
- Normativa nazionale ed europea in materia di antiriciclaggio, con relative soglie aggiornate periodicamente sui limiti all'uso del contante;
- Normativa in materia di Attestato di Prestazione Energetica e conformità catastale;
- Associazioni di categoria degli agenti immobiliari, per prassi operative e formazione continua.

Chiusura della Dispensa 10

Con questa dispensa prosegue il modulo settoriale del percorso, applicando gli strumenti trasversali al settore immobiliare. Le dispense successive proseguiranno l'esplorazione di altri contesti settoriali specifici, mantenendo lo stesso approccio didattico graduale.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026