



ASSOLOMBARDA

4

Quaderni  
del territorio

La gestione del patrimonio immobiliare aziendale

# Il patrimonio immobiliare delle imprese: una gestione attiva



POLITECNICO DI MILANO



Dipartimento di  
Scienza e Tecnologia dell'Ambiente Costruito  
Building Environment Science and Technology  
BEST

ISBN 978-88-904840-1-8

# 4

**Quaderni  
del territorio**

La gestione del patrimonio immobiliare aziendale

## Il patrimonio immobiliare delle imprese: una gestione attiva

Questo quaderno è frutto della collaborazione tra il Settore Territorio, Ambiente, Energia di Assolombarda e il Dipartimento Best, Laboratorio Gesti.Tec., del Politecnico di Milano. Hanno sviluppato il progetto e coordinato il lavoro Vittorio Biondi ed Emanuela Curtoni per Assolombarda, Oliviero Tronconi e Andrea Ciaramella per il Politecnico di Milano. La realizzazione del quaderno è stata curata da Manuela Guffanti e Giorgio Da Rold, con il contributo di Alessandro Bielli dell'area Finanza di Assolombarda.

Si ringraziano per la disponibilità e la collaborazione le seguenti aziende: Calvi Holding, Sipa Bindi, Solvay Solexis, Truffini & Reggè.



## INDICE

PREMESSA	5
<b>UNA FOTOGRAFIA DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE DELLE IMPRESE</b>	<b>7</b>
1.1 La costituzione del patrimonio immobiliare delle imprese	7
1.2 Caratteristiche degli immobili industriali	9
1.2.1 Categorie catastali	9
1.2.2 Tipologie edilizie	11
1.2.3 Metodi di calcolo delle superfici	16
<b>2. IL RAPPORTO TRA L'IMPRENDITORE E IL PATRIMONIO IMMOBILIARE</b>	<b>21</b>
2.1 La composizione del patrimonio	22
2.1.1 Immobili strumentali	23
2.1.2 Immobili a reddito	23
2.1.3 Immobili da valorizzare	24
2.1.4 Immobili pronti per la vendita	25
2.2 Il valore del patrimonio	26
2.2.1 Valore del patrimonio in relazione all'utilizzo	26
2.2.2 Valore del patrimonio come bene immobiliare	27
2.2.3 Valore del patrimonio come valore economico a bilancio	28
2.2.4 Valore del patrimonio come solidità economica	29
2.2.5 Valore del patrimonio come fonte di reddito	29
2.2.6 Valore del patrimonio come immagine dell'azienda e legame con il territorio	30
2.3 La gestione del patrimonio immobiliare e la competitività delle imprese	30
2.3.1 Problematiche immobiliari ricorrenti	31
2.3.2 Impostare corrette strategie gestionali	33
<b>3. UNA GESTIONE ATTIVA DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE</b>	<b>36</b>
3.1 Conoscere il patrimonio immobiliare	37
3.1.1 Raccolta documentale	38
3.1.2 Censimento	38
3.1.3 Archivio documentale	40
3.1.4 Data base gestionale	42
3.1.5 Due Diligence	43
3.1.6 Valutazione economica	47
3.2 Gestione tecnica	50
3.2.1 Strategie manutentive	51
3.2.2 Manutenzione ordinaria	55
3.2.3 Manutenzione straordinaria	57
3.2.4 Gestione dei consumi energetici	59
3.3 Gestione amministrativa	61
3.3.1 Gestione patrimoniale	61
3.3.2 Gestione contabile	63
GLOSSARIO	65
APPROFONDIMENTI E RIFERIMENTI	67
PROFILO CURATORI E PRESENTAZIONE PARTNER	68



## PREMESSA

Questo Quaderno rappresenta il terzo prodotto della collaborazione avviata nel 2004 tra il Settore Territorio, Ambiente, Energia di Assolombarda e il Laboratorio Gesti.Tec del Dipartimento BEST, Politecnico di Milano sui temi della gestione del patrimonio immobiliare aziendale; nell'ambito di questa collaborazione sono stati svolti seminari, corsi di approfondimento che hanno coinvolto oltre 200 imprese associate e hanno dato impulso a iniziative di ricerca comuni orientate a mettere in luce il rapporto tra l'attività delle imprese e il loro patrimonio immobiliare.

Il patrimonio immobiliare delle imprese è spesso rappresentato da edifici strumentali all'attività produttiva, frutto di ampliamenti nel corso tempo; in altri casi anche da immobili locati a terzi, che rappresentano un vero e proprio "portafoglio" a reddito e come tale richiede una capacità di gestione dinamica; oppure da aree libere dall'attività produttiva, con prospettive di edificabilità, per le quali è necessario affrontare iter articolati e complessi necessari alla loro trasformazione. Inoltre, il processo di globalizzazione dei mercati e lo sviluppo e la diffusione delle nuove tecnologie hanno provocato profonde trasformazioni nella generalità dei processi produttivi e nei prodotti, la cui gamma e tipologia si è enormemente ampliata, con conseguenze che impattano direttamente sulla domanda di spazio.

Questi elementi, più di altri, fanno sì che il patrimonio immobiliare strumentale delle imprese sia spesso sollecitato ad accompagnare con notevole flessibilità il processo di trasformazione e mutamento richiesto alle attività produttive; un'esigenza che si scontra sovente con la difficoltà di individuare il percorso più adeguato per affrontare i problemi e intercettare le competenze e i contributi professionali che possono supportare le necessità di cambiamento.

Il Quaderno intende illustrare i parametri e le attività sui quali si fonda la gestione "attiva" del patrimonio immobiliare, poiché informazioni corrette, conoscenza delle metodologie e degli strumenti adeguati sono un'attività indispensabile alla corretta impostazione di qualsiasi strategia e processo decisionale.

In particolare il quaderno affronta il presidio attento dei dati utili a un controllo delle molteplici voci che costituiscono il patrimonio immobiliare; la disponibilità della documentazione che ne costituisce la rappresentazione

formale; la conoscenza degli strumenti che possono essere adottati per una corretta gestione o trasformazione; i principi in base ai quali è possibile stabilire un valore di mercato; l'analisi degli elementi che consentono di pianificare interventi secondo criteri di costo-opportunità.

La gestione attiva e dinamica del patrimonio immobiliare (property management) è un'attività cui le imprese saranno sempre più spesso chiamate a rispondere; a questa sollecitazione Assolombarda intende offrire il proprio contributo.

**Antonio Colombo**  
*Direttore Generale Assolombarda*

## 1. UNA FOTOGRAFIA DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE DELLE IMPRESE

### 1.1 La costituzione del patrimonio immobiliare delle imprese

In Italia il patrimonio immobiliare industriale rappresenta il 30%<sup>1</sup> dell'intero patrimonio immobiliare; nella provincia di Milano le superfici a destinazione d'uso industriale rappresentano circa il 57% delle superfici degli immobili esistenti.

Dalla lettura incrociata nei bilanci delle imprese della voce "terreni e fabbricati" e dell'anno di costituzione dell'impresa, emerge come le imprese abbiano un patrimonio immobiliare proporzionalmente maggiore quanto più remoto è l'anno di costituzione dell'impresa. Questo dato fa comprendere come il patrimonio immobiliare attuale delle imprese sia il frutto di una lenta e progressiva acquisizione nel tempo di beni immobili.

Tale processo di acquisizione e accumulo è il risultato della sommatoria di molteplici aspetti:

**Ragioni storico-culturali.** Come accaduto per altre tipologie di immobili, la propensione all'investimento negli immobili industriali ha le sue radici nella consolidata tradizione socio-economica degli imprenditori italiani, che hanno sempre considerato l'investimento nel mattone un investimento sicuro e redditizio, sostenuto anche dalla continua e sistematica crescita nel tempo dei valori degli edifici e delle aree. L'investimento in immobili è stato spesso considerato dagli imprenditori un possibile business collaterale e alternativo a quello specifico della propria attività produttiva.

**Legame con il territorio.** Se si analizza l'ubicazione delle imprese, emerge come molto frequentemente esse siano localizzate nel comune di residenza dell'imprenditore proprietario/fondatore. In questo senso l'immobile produttivo è sempre stato il simbolo del successo e della forza della famiglia di imprenditori e perciò ha sempre avuto un valore sociale molto forte, tramandato di generazione in generazione.

Il forte legame dell'impresa con il territorio non è solo di tipo sociale, ma ha profonde motivazioni di carattere storico-economico; infatti le piccole-medie imprese che sono nate all'interno di distretti o filiere rimangono legate al territorio per godere delle economie di scala locali: possibilità di reperire manodopera qualificata, fruizione dei servizi territoriali, vicinanza con clienti e fornitori.

---

<sup>1</sup> Fonte: Pirelli RE, 2006.

**Ritardo nella regolamentazione urbanistica.** Dal dopoguerra fino agli anni '80, il ritardo con cui molti comuni si sono dotati di strumenti di pianificazione urbanistica per individuare e regolamentare anche le zone di insediamento delle attività produttive, la disponibilità di terreni edificabili, e il basso costo di costruzione, hanno reso facile e conveniente alle imprese la realizzazione diretta di immobili industriali.

**Costi di costruzione contenuti.** La grande disponibilità e il basso costo di aree agricole trasformabili in edificabili, la semplicità di progettazione e realizzazione degli edifici industriali e i ridotti costi di costruzione, hanno contribuito a far privilegiare la realizzazione diretta dell'immobile rispetto a considerare altre forme di possesso del bene (ad esempio locazione).

**Politiche economico-fiscali.** Nel corso degli anni si sono succedute ciclicamente varie politiche di detassazione degli utili delle imprese reinvestiti in fattori capitali. Tali incentivi hanno favorito l'acquisizione di beni immobili o l'attuazione di interventi di ampliamento del patrimonio da parte delle imprese.

Da queste considerazioni emerge come la costituzione del patrimonio immobiliare delle imprese non sia stato il frutto di processi decisionali sinergicamente legati alle strategie aziendali, ma siano il frutto di un accumulo patrimoniale avvenuto in modo costante nel tempo ma non pianificato.

## 1.2 Caratteristiche degli immobili industriali

Nei paragrafi successivi sono indagate le principali caratteristiche degli immobili industriali, quali:

- le categorie catastali, ovvero la descrizione delle caratteristiche catastali degli immobili a destinazione d'uso produttiva;
- le tipologie edilizie, ovvero la descrizione delle più ricorrenti tipologie edilizie riscontrabili negli immobili industriali;
- i criteri di calcolo delle superfici, ovvero la definizione e i criteri di calcolo delle consistenze relative agli immobili industriali.

Tali elementi sono un primo e utile strumento di conoscenza delle caratteristiche del proprio patrimonio immobiliare e una base su cui impostare strategie di gestione attiva.

### 1.2.1 Categorie catastali

Quando si parla di patrimonio immobiliare industriale si fa solitamente riferimento ai fabbricati con destinazione funzionale industriale. Nella classificazione adottata dal catasto dei fabbricati le categorie catastali individuano le singole unità immobiliari, in base alle caratteristiche di destinazione d'uso, nell'ambito di un gruppo di appartenenza. Gli immobili industriali appartengono, in relazione alla destinazione d'uso, alle seguenti categorie e gruppi:

Gruppo di appartenenza	Categoria catastale	Destinazione d'uso
Gruppo T (Unità Immobiliari a destinazione terziaria)	C2	magazzino e deposito
Gruppo T (Unità Immobiliari a destinazione terziaria)	C3	laboratorio artigianale
Gruppo Z (Unità Immobiliari a destinazione particolare)	D1	opificio
Gruppo Z (Unità Immobiliari a destinazione particolare)	D7	fabbricati costruiti o adattati per le speciali esigenze di un'attività industriale e non suscettibili di destinazione diversa senza radicali trasformazioni

I possessori di unità immobiliari appartenenti a qualsiasi categoria, hanno l'obbligo di denunciare al catasto dei fabbricati:

- gli immobili di nuova costruzione;
- le variazioni, di consistenza e di destinazione, che hanno interessato l'unità immobiliare;
- le variazioni rispetto al proprietario o possessore di diritti reali sull'immobile.

Alle categorie catastali degli immobili destinati all'esercizio dell'attività produttiva, corrispondono nella realtà diverse tipologie edilizie con caratteristiche molto differenti tra loro. Infatti, di pari passo con la trasformazione dell'industria e dei sistemi produttivi, negli ultimi anni anche gli spazi per la produzione sono stati realizzati con logiche differenti per rispondere in modo sempre più adeguato alle esigenze di confort ambientale, sicurezza, flessibilità degli spazi interni, manutenibilità e ispezionabilità degli impianti, visibilità e immagine dell'azienda.

Conoscere la tipologia e quindi le caratteristiche dei propri immobili è fondamentale per una gestione attiva del proprio patrimonio immobiliare per almeno tre motivi:

1. comprendere se gli immobili ad uso strumentale sono idonei allo svolgimento dell'attività insediata o se necessitano di una trasformazione (ampliamento, manutenzione straordinaria, ristrutturazione, riconfigurazione del lay out interno);
2. valutare se gli immobili ad uso strumentale sono funzionali alle scelte di sviluppo aziendale e alla configurazione che si intende far assumere all'azienda nel piano industriale futuro (ampliamento dell'attività produttiva, accorpamento di più sedi, realizzazione di nuova sede aziendale, inserimento di nuove funzioni, ecc);
3. avere evidenza delle potenzialità di mercato degli immobili in proprio possesso (a reddito o non ancora a reddito).

Ad esempio, lo spazio interno di un capannone industriale monoplanare a struttura prefabbricata con travi e pilastri a maglia rettangolare regolare e un'altezza sottotrave di 8-10 m., da un punto di vista funzionale, può essere adattabile, con interventi di modesta entità, a trasformazioni del ciclo produttivo (in linea o per comparti) o all'inserimento di nuove funzioni. Inoltre, le superfici eventualmente rimanenti, possono essere utilizzate per ricavare spazi di servizio alla produzione con la semplice realizzazione di tramezzi interni.

### 1.2.2 Tipologie edilizie

Nelle tabelle che seguono vengono descritte sinteticamente le caratteristiche delle principali tipologie di immobile ad uso industriale:

- capannone industriale;
- edificio industriale avanzato a struttura leggera;
- piattaforma logistica;
- laboratorio artigianale;
- laboratori tecnologici di ricerca;
- incubatori d'impresa.

È bene evidenziare che, oltre ai fabbricati industriali veri e propri, costituiscono una componente importante, e a volte consistente del patrimonio immobiliare “industriale” delle imprese, anche tutti quegli spazi di servizio alle unità produttive come i magazzini, gli uffici, gli spogliatoi, la mensa, gli spazi esterni per la logistica (stoccaggio e conservazione di materiali o prodotti), aree a verde esterne, spazi destinati a servizi aziendali (asili nido, ambulatori, biblioteche, impianti sportivi).

Poiché per gestire attivamente il patrimonio immobiliare aziendale è importante conoscere anche le caratteristiche quantitative e qualitative di questi spazi “accessori”, nelle tabelle che seguono è stata inserita una voce dedicata a tali spazi.

Tipologia edilizia	Capannone industriale
Descrizione	Edificio monoplanare dotato di un ammezzato che occupa circa il 15-20% della superficie complessiva a destinazione uffici. L'edificio è realizzato con struttura prefabbricata a travi e pilastri in cemento armato e tamponamenti laterali in pannelli anch'essi prefabbricati. Da un punto di vista funzionale, un grande spazio monoplanare permette di distribuire gli spazi secondo la sequenza del flusso di qualunque processo produttivo (in linea o per comparti) ed eventualmente suddividere le superfici rimanenti per ricavare gli spazi di servizio alla produzione necessari (laboratori, servizi, magazzini, officine). Tale tipologia tende all'ottimizzazione della distribuzione funzionale degli spazi interni: una volta dimensionate le strutture portanti, lo spazio all'interno è completamente adattabile alle specifiche esigenze di produzione e lo sviluppo orizzontale delle superfici, consente la continuità degli spazi di lavoro e la facilità di controllo e sorveglianza degli stessi. Inoltre, il costo unitario al mq risulta inferiore rispetto alla tipologia che si sviluppa su più livelli.
Dimensioni	Circa 500-2.500 mq. per singolo modulo. Le dimensioni sono determinate dalla struttura portante: la larghezza dell'edificio e l'interasse tra i pilastri hanno un modulo di 2,5 m e solitamente variano tra 5 e 7,5 m.. La luce della campata varia tra 10 e 50 m.. Le strutture più grandi risultano essere dei multipli di 2,5 m.. Capannoni di dimensioni maggiori sono ottenuti per ampliamento mediante accrescimento di moduli da 500 mq.

*segue*

Tipologia edilizia	Capannone industriale
Spazi accessori	Magazzino, servizi igienici, sala ristoro, uffici. Le superfici destinate ai servizi complementari alla produzione e in particolare quelle per gli uffici, presentano modalità di configurazioni differenti. Nelle piccole medie imprese l'ammezzato del capannone è solitamente utilizzato per gli uffici e per controllare la produzione. In altri contesti, gli uffici possono occupare un intero edificio, a più piani, solitamente costruito accanto allo stabilimento produttivo. Nel caso delle grandi imprese e multinazionali, gli uffici possono essere addirittura delocalizzati rispetto alla produzione: essi sono collocati nei centri direzionali delle aree metropolitane, poiché svolgono prevalentemente una funzione commerciale e di rappresentanza.
Spazi esterni	La superficie scoperta utilizzata come spazio destinato alla logistica (carico-scarico, movimentazione mezzi, deposito materiale) è almeno pari alla superficie coperta.

Tipologia edilizia	Edificio industriale avanzato a struttura leggera
Descrizione	La tipologia privilegiata è quella del capannone industriale monoplanare. Le caratteristiche della struttura del capannone industriale avanzato sono analoghe a quelle del capannone industriale. Le divisioni interne sono realizzate con partizioni mobili che consentono di modificare facilmente il lay out interno in relazione alle esigenze. Inoltre, a differenza del capannone industriale, la struttura edilizia è integrata con un sistema informatizzato, organizzato a sua volta in sottosistemi che interagiscono tra loro e con il sistema di gestione informatica degli impianti produttivi. In questo modo si ottiene un'economia nella gestione, un miglioramento complessivo delle caratteristiche ambientali e un risparmio energetico. L'edificio industriale avanzato consente la gestione integrata e computerizzata degli impianti tecnologici, delle attrezzature informatiche e delle reti di comunicazione.
Destinazione d'uso principale	Ospita attività manifatturiere legate all'ultima fase del ciclo di produzione, come l'assemblamento di componenti, o alla produzione di componenti cosiddetti leggeri, come strumentazione elettronica, scientifica, attrezzature mediche, prodotti farmaceutici, prototipi meccanici.
Dimensioni	Circa 500-1.000 mq. Le dimensioni sono determinate dalla struttura portante: la larghezza dell'edificio e l'interasse tra i pilastri hanno un modulo di 2,5 m e solitamente variano tra 5 e 7,5 m.. La luce della campata varia tra 10 e 50 m.. L'altezza sottotrave dipende dalla quota del carrello della gru e quindi dell'altezza massima cui sollevare i pezzi in lavorazione. Strutture di dimensioni maggiori sono ottenute per ampliamento mediante accrescimento di moduli da 250 mq.
Spazi accessori	Magazzino, servizi igienici, sala ristoro, uffici, sala comandi, locali tecnici impianti (riuso calore produzione, ecc)
Spazi esterni	La superficie scoperta utilizzata come spazio destinato alla logistica (carico-scarico, movimentazione mezzi, deposito materiale) è almeno pari alla superficie coperta.

Tipologia edilizia	Piattaforma logistica
Descrizione	<p>La tipologia edilizia è quella di un magazzino con struttura a travi e pilastri prefabbricata. Lo spazio realizzato garantisce che sia massimizzato il grado di riempimento nei moduli di contenimento dei materiali, siano garantite le migliori condizioni per la conservazione dei prodotti, e che siano ridotti al minimo gli spostamenti dei prodotti stoccati all'interno, per esempio, realizzando sistemi di trasporto adattabili a condizioni diversificate oppure applicando, nel maggior grado possibile, sistemi di meccanizzazione o automazione. Gli elementi fisici che influenzano i sistemi logistici interni sono pertanto: i mezzi di contenimento, gli impianti di trasporto e sollevamento, i magazzini e i sistemi di arrivo e spedizione dei materiali.</p> <p>Il prodotto stoccato influenza le caratteristiche dell'edificio in termini di maglia strutturale, altezza interpiano, tamponamenti esterni, caratteristiche di resistenza al fuoco, distribuzione dell'illuminazione (naturale e artificiale), impianto antincendio.</p>
Destinazione d'uso principale	Ospita attività logistiche di stoccaggio e conservazione di prodotti.
Dimensioni	<p>Le dimensioni variano tra i 10.000 e i 50.000 mq di superficie distribuite in edifici monoplanari.</p> <p>L'altezza sotto trave raggiunge normalmente i 9-10 m. di altezza. In generale le dimensioni del magazzino, così come la maglia strutturale sono realizzate in relazione alla tipologia e alla dimensione dei sistemi di contenimento, definite come unità di carico. Le misure delle unità di carico costituiscono il modulo dimensionale con cui viene dimensionato l'edificio o l'eventuale ampliamento.</p>
Spazi accessori	Gli spazi per uffici occupano non più del 3% del totale, i servizi mensa e ristoro sono solitamente ubicati in edifici esterni.
Spazi esterni	La superficie scoperta utilizzata come carico-scarico, movimentazione mezzi, deposito materiale ha una dimensione pari a circa il doppio della superficie coperta.

Tipologia edilizia	Laboratorio artigianale
Descrizione	<p>I laboratori artigianali sono spazi solitamente contenuti all'interno di un edificio di maggiori dimensioni suddiviso e frazionato in unità più piccole alle quali viene garantito un accesso indipendente. La tipologia edilizia e costruttiva è analoga a quella del capannone industriale leggero.</p> <p>L'accorpamento in un unico edificio di più cellule di laboratori artigianali permette di creare spazi comuni come la mensa, gli spogliatoi, le sale riunioni, la reception che, altrimenti, la scarsa massa critica di personale impiegata nei singoli laboratori, e i maggiori costi non permetterebbero di realizzare.</p> <p>Il frazionamento dello spazio complessivo in unità modulari, dà la possibilità di creare di volta in volta, a seconda delle esigenze, configurazioni spaziali delle dimensioni desiderate.</p>
Destinazione d'uso principale	<p>Ospita attività riconducibili a quella di un laboratorio artigianale per tipo di produzione e prodotto finito, ma possono contenere anche aziende in fase di start-up che, in relazione ai progressi imprenditoriali del proprio conduttore, possono avere necessità di riconfigurare gli spazi più volte nel tempo.</p>
Dimensioni	<p>Le superfici sono comprese tra i 300 e i 600 mq distribuiti su un solo piano che ha, al più, un ammezzato.</p> <p>L'altezza interna è compresa tra i 7 e gli 8 m. sotto trave.</p>
Spazi accessori	<p>Servizi igienici, spogliatoi, sala ristoro, reception, locali tecnici comuni.</p> <p>Gli uffici possono occupare fino al 30% della superficie complessiva e possono essere ricavati all'interno del laboratorio grazie a partizioni leggere o pareti semi-mobili.</p>
Spazi esterni	<p>Gli spazi esterni sono comuni ad eccezione di quello eventualmente pertinenziale (antistante l'ingresso dello specifico laboratorio).</p>

Tipologia edilizia	Laboratori tecnologici di ricerca
Descrizione	<p>Gli spazi si configurano come laboratori di ricerca con predisposizioni impiantistiche particolari in relazione all'attività svolta. Il livello di personalizzazione degli spazi interni e dei servizi offerti è molto elevato.</p> <p>L'edificio può svilupparsi su più piani per la necessità di disporre di spazi comunicanti in orizzontale e verticale o comunque velocemente raggiungibili da più parti dello stesso edificio. L'altezza di interpiano è di circa 4 m. per permettere la realizzazione di controsoffitti che consentano il passaggio degli impianti necessari alle attività di laboratorio, oltre a quello degli impianti antincendio e di climatizzazione.</p> <p>Le dotazioni impiantistiche e la tipologia edilizia sono realizzate in modo specifico per l'attività svolta. Le caratteristiche estetico-formali interpretano e rispecchiano i caratteri distintivi dell'azienda o dell'attività di ricerca svolta.</p>
Destinazione d'uso principale	Sono spazi progettati per ospitare differenti attività che sviluppano ricerca nel settore industriale, basate su tecnologie avanzate come la farmaceutica, le telecomunicazioni, le biotecnologie o società di ricerca e sviluppo.
Dimensioni	Le superfici sono comprese tra i 250 e i 500 mq., ampliabili secondo moduli da 100-250 mq.
Spazi accessori	Gli uffici sono praticamente inesistenti e sostituiti da spazi espositivi per i prodotti e sale riunioni o sale conferenza.
Spazi esterni	Gli spazi esterni sono ridotti e solitamente consistono in parcheggi comuni e spazi per il carico - scarico, approvvigionamenti e materiale.

Tipologia edilizia	Incubatori d'impresa
Descrizione	L'incubatore di impresa è un edificio che contiene al suo interno diversi moduli ad uso ufficio di differente grandezza, a loro volta contenenti un numero differente di postazioni di lavoro. Il modulo base può essere gestito con flessibilità attraverso il frazionamento con pareti divisorie; solitamente è consegnato completo di pavimenti e finiture quali tende o frangisole, illuminazione, punti energia, telefono.
Destinazione d'uso principale	L'incubatore di impresa ospita differenti attività legate principalmente alla new technology o ai servizi professionali. È una struttura finalizzata alla creazione di nuove imprese e al loro sviluppo nelle fasi iniziali.
Dimensioni	Le superfici sono comprese tra i 50 e i 250 mq., ampliabili secondo moduli da 50-100 mq.
Spazi accessori	Nell'incubatore d'impresa tutti gli spazi ad uso servizi sono comuni: servizi, reception, sala mensa-ristoro. I servizi alla persona e all'immobile vengono gestiti centralmente e divisi pro-quota tra i conduttori-proprietari.
Spazi esterni	Gli spazi esterni sono ridotti e solitamente consistono in parcheggi comuni.

Tra gli elementi descritti nelle tabelle precedenti quelli utili per misurare la trasformabilità/versatilità di un immobile o degli spazi all'interno di esso sono:

- la superficie complessiva dell'edificio e le dimensioni delle strutture (interasse tra pilastri, campate, altezza sottotrave, il carico massimo a pavimento);
- la tipologia dei tamponamenti esterni (se a pannelli prefabbricati, a blocchetti in cls o altro);
- la dimensione della superficie esterna scoperta, suddivisa tra lo spazio destinato a stoccaggio materiale, parcheggio e movimento mezzi;
- la dimensione della superficie esterna coperta (pensiline, coperture con pannelli fotovoltaici, ecc);
- la dimensione e la tipologia degli spazi di servizio.

### 1.2.3 Metodi di calcolo delle superfici

Per quanto riguarda il calcolo delle superfici degli immobili, è importante evidenziare che in Italia non vi è un metodo di calcolo univoco. Gli operatori del settore immobiliare (sviluppatori, valutatori, agenti immobiliari), la pubblica amministrazione e la proprietà adottano criteri di calcolo differenti in funzione dello scopo della misurazione. In altri Paesi europei in presenza di mercati immobiliari più maturi, da tempo i metodi di calcolo delle superfici sono stati normati ed unificati. L'unificazione dei criteri di calcolo garantisce una uniformità di linguaggio tra gli operatori e quindi una maggiore trasparenza e chiarezza del mercato.

Di seguito sono riportate le principali definizioni e i relativi criteri di calcolo delle superfici utilizzate dagli operatori immobiliari in Italia.

#### **Superficie lorda di pavimento (S.I.p.)**

È la superficie lorda complessiva con le esclusioni definite dalle norme di attuazione del PRG o dal piano delle regole del PGT, e dai regolamenti edilizi comunali. In alcuni comuni possono essere scomputati dal conteggio della S.I.p. anche i muri perimetrali negli edifici che raggiungono un determinato valore di contenimento energetico e i corpi scala-ascensore.

Sono escluse le superfici relative a:

- superfici destinate a parcheggio e a spazi di sosta e manovra;
- volumi tecnici emergenti dalla copertura;
- locali che non hanno requisiti di abitabilità e i locali tecnici per gli impianti e per la raccolta dei rifiuti;
- scale di sicurezza antincendio esterne.

### *Applicazioni*

La superficie lorda di pavimento indica la superficie edificabile di un determinato lotto e dipende dal volume assegnato dagli indici urbanistici ad una determinata superficie fondiaria.

È la superficie utilizzata ai fini dell'applicazione degli oneri di urbanizzazione primaria e secondaria.

### **Superficie commerciale**

È la superficie lorda di unità immobiliare misurata a tutti i livelli dell'edificio, seguendo il perimetro esterno dei muri perimetrali e la mezzeria di quelli confinanti con altra proprietà.

*Sono incluse le superfici relative a:*

- muri e tramezzi interni;
- locali aventi funzioni principali e di servizio diretto di questi. La superficie degli elementi di collegamento verticale viene computata in misura pari alla loro proiezione orizzontale, e conteggiata una sola volta indipendentemente dal numero di piani collegati;
- percentuali variabili di superficie lorda degli spazi accessori e di servizio, in rapporto alla destinazione d'uso principale (manifatturiera o terziaria). La percentuale applicata nel calcolo varia in relazione alla destinazione dello spazio pertinenziale, alla sua qualità e fruibilità.

*Sono escluse le superfici relative a:*

- cornicioni, tettoie, pensiline a sbalzo;
- volumi tecnici emergenti dalla copertura;
- locali per servizi comuni.

Vengono dichiarate separatamente le superfici relative a:

- box e posti auto di pertinenza esclusiva;
- aree scoperte di pertinenza dei fabbricati;
- beni censiti autonomamente al catasto (abitazione del custode, etc).

### *Applicazioni:*

La superficie commerciale è utilizzata principalmente nelle attività di compra-vendita degli immobili.

Nella valutazione degli immobili esistenti è il parametro tecnico più usato nella stima basata sul criterio di valore di mercato (metodo sintetico comparativo); di norma è questa la superficie cui si riferiscono i valori di mercato.

### Superficie catastale

È la superficie individuata per unità immobiliare. Catastalmente è considerata unità immobiliare ogni parte di immobile che, nello stato in cui si trova, è di per se stessa utile a produrre reddito proprio.

Per determinare la superficie catastale, è necessario dividere l'unità immobiliare in tipologie di ambienti, ovvero:

- vani principali e accessori diretti, ovvero locali aventi funzione principale nella specifica categoria e locali accessori a servizio diretto dei principali (ad esempio bagni, corridoi, disimpegno, ripostigli, etc.);
- vani accessori indiretti comunicanti, ovvero locali accessori a servizio indiretto dei vani principali, qualora comunicanti con questi ultimi (ad esempio soffitte, cantine, etc.);
- vani accessori indiretti non comunicanti, ovvero locali accessori a servizio indiretto dei vani principali, qualora non comunicanti con questi ultimi (ad esempio soffitte, cantine, etc. non comunicanti);
- balconi, terrazzi e simili comunicanti;
- balconi, terrazzi e simili non comunicanti;
- aree scoperte e assimilabili.

Per le Unità Immobiliari appartenenti al gruppo T (categorie C2 e C3), la superficie catastale è data dalla somma:

- della superficie dei locali aventi funzione principale nella specifica categoria e dei locali accessori diretti;
- della superficie dei locali accessori indiretti, computata nella misura:
  - del 50% se comunicanti con i locali principali;
  - del 25% qualora non comunicanti.
- della superficie dei balconi, terrazzi e simili, computati nella misura del 10%;
- della superficie dell'area scoperta, di pertinenza esclusiva dell'U.I., computata nella misura del 10%.

Per le unità immobiliari appartenenti al gruppo T non viene calcolata la consistenza, poiché la rendita catastale viene determinata sulla base della redditività presunta dell'attività che viene svolta all'interno degli immobili stessi (stima diretta capitalizzando il valore).

*Sono incluse le superfici relative a:*

- muri perimetrali (fino ad uno spessore massimo di cm. 50);
- 50% dei muri in comproprietà (massimo cm. 25);
- muri e tramezzi interni;

- locali aventi funzioni principali nella specifica tipologia e locali accessori a servizio diretto di questi. La superficie degli elementi di collegamento verticale viene computata in misura pari alla proiezione orizzontale degli stessi, indipendentemente dai piani collegati;
- percentuali prestabilite (a seconda della tipologia dei beni immobiliari) di superficie lorda dei vani accessori a servizio indiretto dei locali principali;
- percentuali prestabilite (a seconda della tipologia dei beni immobiliari) delle dipendenze ad uso esclusivo delle singole unità immobiliari. Le superfici così calcolate, sommate a quella degli accessori a servizio indiretto, entrano nel computo della consistenza catastale fino ad un massimo pari alla metà della superficie principale.

*Sono escluse le superfici relative a:*

- locali o loro porzioni avente altezza utile inferiore a cm. 150;

*Applicazioni*

La superficie catastale è utilizzata per determinare il valore delle unità immobiliari per scopi impositivi, ovvero per accertare in modo uniforme il reddito imponibile sul quale verranno calcolate le tasse e le imposte sui beni immobili.

### **Superficie lorda complessiva**

È la somma di tutte le superfici coperte comprese entro il profilo esterno dei muri perimetrali a tutti i piani fuoriterra, interrati e soppalchi, indipendentemente dalla loro destinazione d'uso e la metà di quelli confinanti con altre proprietà.

*Sono incluse le superfici relative a:*

- parti coperte da porticati, pensiline e tettoie protette da uno o più sostegni;
- porzioni coperte, rientranti nel perimetro dell'edificio, di balconi, logge terrazze.

*Sono escluse le superfici relative a:*

- pensiline a sbalzo, cornicioni, spioventi, rampe scoperte;
- balconi e terrazze sporgenti dal filo del fabbricato.

*Applicazioni:*

Il calcolo della superficie lorda complessiva è utilizzato nella valutazione economica effettuata con il metodo della stima del "costo di ricostruzione

a nuovo”, il quale determina il valore del bene nell’ipotesi della sua ricostruzione a nuovo con pari caratteristiche tecnico-funzionali. Tale metodo può essere impiegato per stime a fini assicurativi, bilancistici e nelle transazioni commerciali di compravendita in cui il valore economico viene forfettizzato applicando il parametro tecnico €/mq alla superficie lorda complessiva omogeneizzata alla destinazione d’uso principale. Il costo della superficie lorda complessiva è determinata per via analitica per mezzo di computo metrico estimativo, definito sulla base di un prezzario. I prezzari per i fabbricati ad uso industriale sono pubblicati dagli Ordini Professionali e dalle Camere di Commercio locali.

## 2. IL RAPPORTO TRA L'IMPRENDITORE E IL PATRIMONIO IMMOBILIARE

Come descritto nel capitolo 1, per ragioni socio-economiche, il patrimonio immobiliare delle imprese si è costituito per progressiva accumulazione di beni connessi direttamente allo sviluppo dell'azienda o alle dinamiche interne alla famiglia imprenditrice.

Dall'analisi del patrimonio immobiliare delle imprese emergono tre differenti matrici di generazione e composizione del patrimonio immobiliare aziendale:

- 1. patrimonio immobiliare aziendale:** il processo di generazione e composizione di tale patrimonio è strettamente connesso al ciclo di vita dell'azienda. Si tratta di un patrimonio che è accresciuto dimensionalmente e territorialmente di pari passo con lo sviluppo dell'azienda e ne ha seguito le sorti con un rapporto diretto. Un esempio concreto di tale tipologia di patrimonio è rappresentata dai siti produttivi appartenuti alle grandi imprese manifatturiere, che una volta dismessa l'attività industriale, sono rimasti per lungo tempo abbandonati ed hanno incontrato grandi difficoltà nell'essere riqualificati e valorizzati, proprio per il fatto di essere stati realizzati "su misura" dell'attività produttiva insediata. Ulteriore elemento di connotazione dello stretto legame tra azienda, patrimonio e territorio risiede nel fatto che, quando tali siti ex industriali sono oggetto di interventi di riqualificazione urbana, viene spesso mantenuto nel nome del nuovo progetto un riferimento all'azienda cui erano appartenuti; è il caso per esempio delle aree ex Falck a Sesto San Giovanni o ex Alfa Romeo di Arese, oggetto di interventi di trasformazione urbana;
- 2. patrimonio immobiliare familiare:** la costituzione e lo sviluppo di tale patrimonio è connesso direttamente alla figura dell'imprenditore. Si può affermare che le logiche di acquisizione e gestione degli immobili appartenenti a tale tipologia di patrimonio sono dissociate dai cicli di vita e dalle dinamiche produttive dell'azienda. Il patrimonio immobiliare familiare è composto di immobili di piccole dimensioni, ubicati in comuni anche lontani da quello della sede aziendale e hanno varie destinazioni d'uso;
- 3. patrimonio immobiliare come investimento collaterale:** tale patrimonio si è costituito per volontà diretta dell'imprenditore che ha visto nell'immobiliare un business collaterale in cui investire. È un patrimonio che viene acquisito con una logica di investimento immobiliare finalizzata allo sviluppo, alla messa a reddito o alla valorizzazione degli immobili o delle aree di cui è composto. Si tratta di un patrimonio immobiliare frutto di una gestione dinamica, ove gli immobili sono oggetto di continue compravendite o processi di valorizzazione.

All'interno del rapporto tra proprietario, patrimonio immobiliare e finalità di acquisizione ed uso dello stesso, le considerazioni principali riguardano:

- lo scarso legame tra la dinamicità delle strategie aziendali e la gestione del patrimonio immobiliare. Come sappiamo le strategie aziendali sono una risposta dell'impresa all'andamento del proprio mercato di riferimento; queste negli ultimi anni si sono caratterizzate per cicli temporali sempre più brevi (3/5 anni) e sono state soggette a sempre più inaspettate quanto radicali variazioni. I tempi, i processi e le dinamiche del ciclo immobiliare sono incompatibili con la dinamicità delle strategie aziendali; è quindi sempre più evidente lo scollamento tra le strategie aziendali e la gestione del proprio patrimonio immobiliare;
- la difficoltà di definizione di strategie immobiliari a causa della variegata composizione del patrimonio. Avendo i patrimoni immobiliari aziendali spesso una composizione variegata per origine, tipologia e finalità, le imprese non riescono a sviluppare una strategia di gestione immobiliare univoca e strettamente connessa alle strategie aziendali; esse gestiscono i propri beni immobili caso per caso secondo esigenze contingenti;
- la mancanza di dati ed informazioni relativi al patrimonio immobiliare aziendale e la conseguente difficoltà nel definire e attuare strategie gestionali immobiliari. Spesso l'impresa non è in grado di sviluppare strategie gestionali sul proprio patrimonio immobiliare poiché non ne conosce la precisa consistenza, e non possiede al proprio interno le adeguate conoscenze per definire ed attuare mirate strategie gestionali.

## 2.1 La composizione del patrimonio

All'interno dell'analisi del rapporto tra imprenditore e patrimonio immobiliare è stata indagata la visione d'uso strategica che l'imprenditore ha del proprio patrimonio.

Sotto questo profilo il patrimonio immobiliare aziendale è suddivisibile nelle seguenti quattro principali categorie:

1. **immobili strumentali**, ovvero immobili che ospitano direttamente le attività produttive o le funzioni di servizio strettamente collegate ad esse. Essi sono considerati come uno strumento della stessa attività aziendale;
2. **immobili a reddito**, ovvero immobili dalle differenti destinazioni d'uso, concessi in uso a soggetti terzi rispetto all'impresa, a fronte del riconoscimento di un canone di locazione;
3. **immobili da valorizzare**, ovvero beni immobiliari che presentano delle potenzialità in termini di valore d'uso (bene immobiliare strumentale) o di valore economico (bene immobiliare a reddito o pronto per la vendita);

**4. immobili pronti per la vendita**, ovvero immobili non più confacenti alle strategie aziendali che possono essere proposti sul mercato.

Come vedremo, la classificazione del singolo immobile all'interno di una specifica categoria non dipende direttamente dalle caratteristiche del bene immobiliare in sé, bensì dalla funzione attribuita dall'imprenditore all'immobile, caso per caso, in relazione alle strategie aziendali.

Di conseguenza, al variare delle strategie aziendali, il singolo bene immobiliare potrebbe assumere un ruolo diverso.

Ad esempio, a seguito di una riorganizzazione o contrazione dell'attività produttiva, si potrebbe liberare una parte anche consistente degli spazi della sede aziendale, che potrebbero essere locati a terzi trasformando così, all'interno della strategia aziendale, una parte dell'immobile da strumentale a reddito.

Viceversa, nel caso di ampliamento dell'attività produttiva o accorpamento di più siti produttivi in uno, l'immobile in uso o il terreno attiguo all'impresa possono essere considerati immobili e aree da valorizzare.

#### 2.1.1 Immobili strumentali

Un bene immobile è definibile strumentale fino a quando è funzionale allo svolgimento dell'attività produttiva. Secondo tale logica, l'imprenditore al variare delle proprie strategie aziendali deve valutare se il singolo bene immobile rappresenti ancora uno strumento idoneo per svolgere la propria attività. Gli esiti di tale valutazione possono consistere nel:

- mantenere in proprietà l'immobile prevedendo eventualmente puntuali interventi di adeguamento;
- dismettere il bene, ovvero dissociarlo dall'attività produttiva. Il bene dismesso può essere mantenuto in proprietà e messo a reddito, o mantenuto in proprietà e non utilizzato in attesa di potenziali valorizzazioni, o venduto.

#### 2.1.2 Immobili a reddito

Un bene immobile si definisce a reddito quando è dato in uso ad un soggetto terzo a fronte di un corrispettivo economico.

All'interno dei patrimoni immobiliari delle imprese gli immobili a reddito possono avere le seguenti origini:

1. investimento collaterale dell'imprenditore. In tale caso l'immobile è acquistato dall'impresa con la finalità della messa a reddito;
2. beni immobiliari di destinazione d'uso non industriale (residenza del custode, uffici, box auto, aree scoperte a uso logistico, servizi) residuali o pertinenziali dei siti produttivi che sono scorporati e messi a reddito;

3. beni immobiliari ad uso strumentale che, a fronte di una riorganizzazione aziendale o della cessione di ramo d'azienda, sono mantenuti in proprietà dall'impresa e concessi in locazione alle imprese di nuova costituzione. L'imprenditore ciclicamente, in prossimità della scadenza del contratto di locazione, deve valutare se il canone richiesto è congruo o non congruo. Tale valutazione è svolta ponderando vari elementi quali:

- il confronto con i canoni medi di mercato per la specifica destinazione d'uso;
- l'appetibilità sul mercato del singolo immobile, in relazione alle caratteristiche tipologiche e di posizione dell'immobile stesso;
- la disponibilità economica massima del locatario, ovvero quanto lo stesso è disposto a corrispondere per mantenere l'immobile in uso.

Gli esiti di tale valutazione possono essere:

- congruo, ovvero non verrà richiesto nessun adeguamento al canone di locazione;
- non congruo, ovvero in fase di trattativa si prevede un aumento o decremento del canone.

### 2.1.3 Immobili da valorizzare

Appartengono alla categoria degli immobili da valorizzare quei beni immobiliari che a fronte di un processo di trasformazione possono assumere un valore o strumentale o di messa a reddito o di dismissione.

L'obiettivo della valorizzazione è riposizionare sul mercato il singolo bene immobile con rinnovate caratteristiche urbanistiche, architettoniche e d'uso capaci di renderlo appetibile alla potenziale domanda.

Il fine ultimo del processo di valorizzazione è dare nuovo corso al ciclo di vita del bene immobile ricavandone un valore economico.

I beni immobiliari da valorizzare si suddividono in:

- aree, ovvero terreni edificabili o non edificabili. La potenzialità dei terreni edificabili è legata alla destinazione d'uso e agli indici edificatori previsti dagli strumenti urbanistici (PRG o PGT o strumenti attuativi quali PII o PRU). La valorizzazione dei terreni non edificabili è legata al rifacimento o alle varianti degli strumenti urbanistici stessi;
- edifici, ovvero immobili oggetto di potenziali interventi di ristrutturazione o riqualificazione con eventuale cambio di destinazione d'uso;
- progetti con procedure autorizzative in corso/avviate, ovvero aree o terreni sui quali è già stato effettuato uno studio di fattibilità e la progettazione preliminare, mentre è in corso il processo di autorizzazione da parte della pubblica amministrazione e degli Enti competenti. In tale fase il valore è connesso allo stato di avanzamento dell'iter burocratico-concessorio;

- cantieri, ovvero aree o immobili in cui, successivamente al rilascio delle autorizzazioni, i lavori edili sono in corso d'opera. In tale fase il valore è connesso allo stato di avanzamento dei lavori.

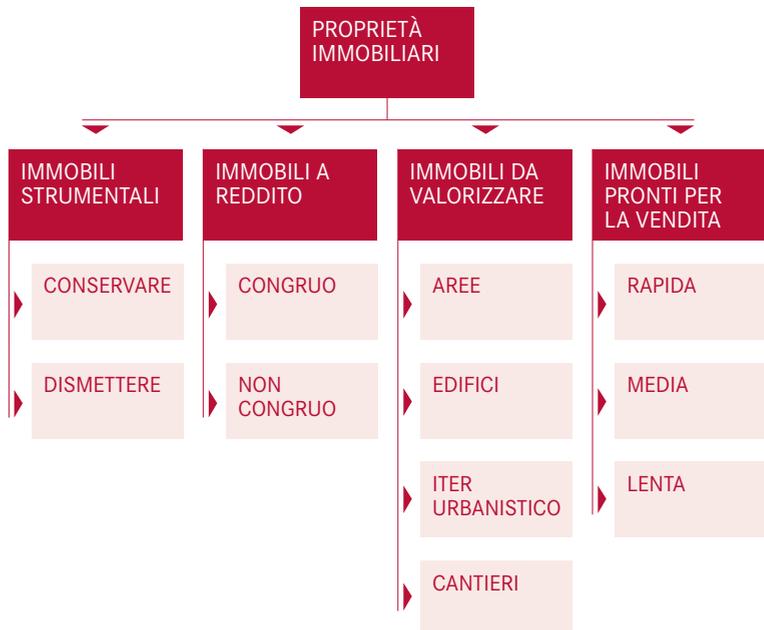
#### 2.1.4 Immobili pronti per la vendita

Gli immobili pronti per la vendita sono immobili non ad uso strumentale, non posti a reddito e non considerati valorizzabili secondo le strategie aziendali. Il valore di tali immobili risiede nel valore del bene immobile in sé e della propria appetibilità sul mercato.

Per l'impresa è difficile attribuire a tali immobili un corretto valore di mercato. Spesso infatti le imprese nella fase di vendita scoprono di aver sopravvalutato o sottostimato il valore dell'immobile.

Il processo di vendita in relazione agli orizzonti temporali prefissi, è suddivisibile in:

- rapida, ove la necessità dell'imprenditore di alienare il bene in tempi veloci è preponderante rispetto al valore di vendita stesso;
- media, ove l'imprenditore ha un approccio opportunistico al mercato ed è disposto a temporeggiare per sondare nel medio periodo il mercato;
- lenta, ove l'imprenditore non ha immediata esigenza di alienare il bene ed è disponibile ad attendere anche nel lungo periodo, in relazione al ciclo immobiliare contingente, un'offerta congrua alle proprie aspettative.



## 2.2 Il valore del patrimonio

L'imprenditore attribuisce al proprio patrimonio immobiliare valori diversi in relazione agli obiettivi di confronto con lo stesso.

Il patrimonio immobiliare può assumere diversi valori in funzione delle seguenti connotazioni:

- valore del patrimonio in relazione all'utilizzo;
- valore del patrimonio come bene immobiliare;
- valore del patrimonio come valore economico a bilancio;
- valore del patrimonio come solidità economica;
- valore del patrimonio come fonte di reddito;
- valore del patrimonio come immagine dell'azienda e legame con il territorio.

### 2.2.1 Valore del patrimonio in relazione all'utilizzo

Il valore del patrimonio immobiliare in relazione all'utilizzo indica il valore attribuito dall'imprenditore all'immobile per il grado di funzionalità dello stesso in relazione allo svolgimento dell'attività aziendale. Tale valore è quantificabile valutando le ricadute economiche e funzionali sull'attività produttiva nell'ipotesi di privazione del bene immobiliare.

Il valore del patrimonio strumentale è strettamente legato alla tipologia e alle caratteristiche della produzione che viene svolta all'interno. Esso dipende da diversi fattori, quali:

- localizzazione dell'immobile, ovvero vicinanza ad infrastrutture, a manodopera specializzata, presenza di distretti o economie di scala;
- dimensione, se adeguata o meno alla produzione;
- caratteristiche dell'ambiente in relazione ai requisiti di sicurezza e confort specifici dell'attività produttiva;
- allestimento dell'edificio con particolari dotazioni meccaniche o tecnologiche di servizio all'attività produttiva.

Si può affermare che il valore attribuito dall'impresa agli immobili strumentali non dipende solo da fattori di valutazione economica ma di uso del bene, in quanto per l'imprenditore gli edifici che ospitano la produzione rappresentano il primo strumento per l'espletamento dell'attività produttiva e quindi concorrono direttamente alla realizzazione del fatturato.

In casi frequenti, in particolare nelle imprese di carattere familiare, il patrimonio strumentale dell'impresa corrisponde a quello della famiglia. Questa coincidenza, apparentemente poco significativa, può diventare una criticità nel momento in cui risulti necessario assumere decisioni di carattere strategico;

inoltre, in questi casi, la gestione dei beni è caratterizzata da un atteggiamento “passivo”, con una prevalente logica patrimoniale, poco incline ad assecondare i cambiamenti repentini spesso richiesti sia all’attività d’impresa che al patrimonio immobiliare che la ospita.

Un diverso atteggiamento è quello delle grandi aziende, orientate a una gestione “corporate” del patrimonio immobiliare aziendale, che ha acquisito negli ultimi anni un ruolo sempre più rilevante nel management aziendale. In molti casi le performance di medio-lungo periodo delle aziende possono essere condizionate dalla consapevolezza che il patrimonio in cui si svolge l’attività d’impresa non rappresenta solo uno spazio da utilizzare, ma un cespite da mantenere, valorizzare, sfruttare in modo economico ovvero come un capitale, un investimento da gestire in modo professionale e strategico.

### 2.2.2 Valore del patrimonio come bene immobiliare

Il valore del patrimonio come bene immobiliare è il valore del bene immobile in relazione al proprio ciclo di vita e al mercato di riferimento.

Gli immobili industriali, in quanto beni strumentali materiali, tendono a subire un degrado o un deprezzamento nel tempo in relazione al loro ciclo di vita, al pari dei macchinari e delle attrezzature di produzione.

Tra le cause di decremento del valore in sé del bene vi sono:

- deperimento fisico, causato dall’utilizzo del bene e dall’azione degli agenti naturali;
- deperimento funzionale, causato dalla progressiva diminuzione delle capacità di assolvere alle funzioni dovuto ad un cambiamento delle esigenze di produzione e ai requisiti igienici e di sicurezza;
- obsolescenza tecnologica, causata dalla presenza nel mercato di riferimento di nuove e moderne tipologie edilizie industriali che rispecchiano le nuove esigenze di funzionalità;
- obsolescenza di mercato, causata dalla contrazione della domanda dovuta a molteplici fattori (economie di scala, delocalizzazione, ecc).

In generale si può affermare che il decremento del valore di un edificio industriale può essere quantificato in funzione della sua vita utile, che è stimata in circa 40-50 anni e, ai fini della valutazione economica, può essere articolata in 3 fasi:

**fase 1:** dalla realizzazione dell’immobile fino ad un terzo della sua vita utile. Il decremento del valore dell’immobile segue un andamento esponenziale.

**fase 2:** da un terzo della vita utile fino a circa la metà. Emergono maggiormente gli effetti della vetustà e del decadimento del valore.

**fase 3:** dalla metà al termine del ciclo di vita dell’immobile.

La riduzione del valore residuo è lenta e graduale, ma non arriva mai ad annullarsi.

Ai fini di attuare corrette strategie sul proprio patrimonio immobiliare è importante porre attenzione ai seguenti aspetti:

- il decremento del valore di un edificio industriale non è costante nel tempo ed è maggiore nella fase intermedia del suo ciclo di vita;
- l'esecuzione di interventi di manutenzione straordinaria sull'immobile comporta un'interruzione del deprezzamento, e una crescita percentuale del valore variabile in relazione alla tipologia di intervento effettuato;
- l'unico bene immobiliare generalmente non soggetto a deprezzamento nel tempo è l'area, che assume genericamente il valore di mercato e dipende prevalentemente dalla localizzazione. Tale concetto è da ritenersi valido al netto delle eventuali bonifiche ambientali che incidono direttamente sul valore dell'area stessa.

Il valore del bene immobiliare, oltre al valore del bene in sé è calcolabile in relazione al mercato. Il valore di mercato è quantificabile come offerta economica che il mercato è disposto ad offrire per acquistare il bene.

La stima del valore di mercato si basa sui seguenti principali fattori:

- localizzazione, ovvero la vicinanza ad infrastrutture e servizi, alla posizione rispetto all'abitato e alla compatibilità ambientale con il contesto;
- destinazione d'uso, ovvero la categoria catastale prevalente (produttivo, magazzino, uffici, etc.);
- configurazione dell'area, corrispondente alla forma del lotto e alla quantità di superficie coperta (produttivo, magazzino, servizi) e di superficie scoperta (carico-scarico, stoccaggio merci, parcheggio) dell'area;
- caratteristiche architettoniche principali, ovvero prefabbricato o tradizionale, monopiano o pluripiano, altezza netta sottotrave e distanza interasse pilastri;
- dotazioni impiantistiche, ovvero riscaldamento e raffrescamento, tipologia di illuminazione, cablaggio;
- stato di conservazione, ovvero stato manutentivo dell'immobile e degli impianti principali.

### 2.2.3 Valore del patrimonio come valore economico a bilancio

Il valore del patrimonio come valore economico a bilancio è un valore di tipo contabile.

Esso è indicato all'interno del bilancio sotto le voci immobilizzazioni, immobilizzazioni materiali nette, terreni e fabbricati e rappresenta il valore residuo dei beni immobili di proprietà dell'azienda al netto degli ammortamenti.

Il valore a bilancio dei beni immobili può variare nel caso di:

- compra-vendita di beni immobili, che generano delta positivo o negativo sul bilancio;
- investimenti di carattere straordinario sull'immobile tali da variarne il valore (migliorie);
- rivalutazione del bene.

È importante evidenziare che il valore degli immobili iscritti a bilancio può essere rivalutato soltanto a seguito dell'emanazione di leggi speciali<sup>2</sup>, che definiscono anche i criteri, i metodi, ed i limiti con cui deve essere effettuata la rivalutazione. Tali leggi consentono di effettuare una rivalutazione del valore originario dell'immobile a fronte del pagamento di un'imposta sostitutiva di norma inferiore alla corrente tassazione.

La rivalutazione del patrimonio immobiliare viene effettuata considerando i seguenti parametri:

- consistenza;
- capacità produttiva;
- effettiva possibilità di un'utilizzazione economica del patrimonio.

La rivalutazione a bilancio del patrimonio immobiliare, o di parte di esso, può essere vantaggiosa se l'azienda ha intenzione, nel medio lungo termine, di effettuare una cessione degli immobili o un'operazione di sale & lease back. Il vantaggio fiscale di tale operazione, infatti, consiste nel diminuire l'onere fiscale derivante dall'eventuale plusvalenza da cessione dei beni immobiliari che saranno successivamente ceduti.

#### 2.2.4 Valore del patrimonio come solidità economica

Il valore del patrimonio come solidità economica agisce a due livelli. Internamente all'azienda, essere proprietari degli immobili dove è svolta l'attività produttiva infonde sicurezza e stabilità all'impresa, all'imprenditore e ai dipendenti, sia nell'attività ordinaria sia nelle azioni straordinarie. Esternamente all'azienda, possedere immobili in proprietà rappresenta un'oggettiva solidità che può essere spesa verso soggetti terzi quali istituti di credito per l'accesso al credito, assicurazioni e potenziali acquirenti dell'impresa nell'eventualità di fusione societaria o cessione dell'attività.

#### 2.2.5 Valore del patrimonio come fonte di reddito

Se all'interno del patrimonio dell'impresa è presente del patrimonio a reddito, questo genera un valore strettamente connesso alla propria capacità reddituale.

Il grado di redditività di un bene immobile a reddito è determinato dai seguenti fattori:

<sup>2</sup> Le principali rivalutazioni legali in Italia hanno avuto, in genere, lo scopo di allineare i valori storici delle immobilizzazioni al valore dell'inflazione. Le ultime leggi che hanno reso possibile effettuare la rivalutazione del patrimonio immobiliare a bilancio sono state emanate nel 1990, 1991, 2000, 2005 e 2008.

- flusso di cassa generato, somma dei canoni di locazione;
- durata dei contratti di locazione in essere;
- eventuale morosità del conduttore.

### 2.2.6 Valore del patrimonio come immagine dell'azienda e legame con il territorio

Il valore del patrimonio come immagine dell'azienda è il valore connesso alla capacità dell'immobile di rappresentare agli occhi del pubblico (clienti, fornitori, dipendenti) i valori, la storia, la solidità economica e la capacità produttiva dell'impresa. L'immobile diviene uno strumento di marketing, configurandosi come prima vetrina per l'impresa. Negli ultimi anni molte imprese hanno scelto di affidare la progettazione delle loro sedi a progettisti di fama anche internazionale, alla ricerca di valenze estetiche e formali capaci di rafforzare l'immagine dell'azienda investendo nella realizzazione di edifici di rappresentanza detti "*flag building*" ovvero edifici bandiera.

Un ulteriore valore attribuito all'immobile è quello legato al suo posizionamento territoriale. Questo valore è percepito e riconosciuto da tutti i soggetti che operano sul territorio: la cittadinanza, la pubblica amministrazione, le altre imprese nel caso di distretti o filiere.

Tale valore è molto spesso legato anche alla storia dello sviluppo dell'azienda nel territorio e alla famiglia di imprenditori.

## 2.3 La gestione del patrimonio immobiliare e la competitività delle imprese

Negli ultimi anni fenomeni come la globalizzazione dei processi industriali, la divisione internazionale del lavoro uniti alla difficile congiuntura economica, hanno portato imprenditori e manager a valutare attentamente tutti i fattori che possono incidere sulla competitività delle imprese.

Tra questi fattori oggi occupa un peso considerevole anche la componente immobiliare, che per un'azienda può arrivare a costituire la seconda voce di spesa di bilancio dopo il personale.

Per la piccola media impresa l'esigenza sempre più frequente di effettuare degli interventi sul patrimonio immobiliare è dovuta al legame sempre più stretto tra edificio e produzione e alla necessità di rispondere in modo repentino alle esigenze di produzione. Per la grande impresa e le corporate gli interventi sul patrimonio immobiliare possono scaturire da esigenze legate alla produzione, o come conseguenza di dinamiche più complesse legate a processi di acquisizioni o fusioni societarie, riassetto proprietari, rilocalizzazione.

Negli ultimi anni si è diffusa la consapevolezza che il patrimonio non rappresenta solo uno spazio da utilizzare, bensì un cespite da mantenere, valorizzare, sfruttare in modo economico ovvero come un capitale, un investimento da gestire in modo professionale e strategico.

Complessivamente si può affermare che sia per la piccola-media impresa, sia per la grande impresa e le corporate, la gestione strategica del patrimonio immobiliare aziendale assume un ruolo determinante nell'attuazione delle politiche di sviluppo aziendali.

Gli interventi che coinvolgono il patrimonio immobiliare aziendale, infatti, possono avere una forte ricaduta economica e, se non correttamente gestiti e controllati, possono determinare effetti negativi anche sull'attività produttiva.

Un riscontro proviene dalle interviste svolte direttamente alle imprese: gli interventi sugli immobili rappresentano sempre una componente di incertezza sull'attuazione delle strategie aziendali.

I principali fattori di incertezza sono legati a:

- difficoltà di valutare con certezza le potenzialità del proprio patrimonio immobiliare (scarsa conoscenza del valore e degli strumenti per operare sul patrimonio);
- difficoltà di conoscere i tempi di espletamento delle pratiche edilizie da parte degli Enti preposti al rilascio delle autorizzazioni;
- difficoltà di reperire spazi adeguati;
- difficoltà di intercettare consulenti qualificati nel mercato.

### 2.3.1 Problematiche immobiliari ricorrenti

Ad oggi le imprese si sono occupate del loro patrimonio immobiliare solo nel momento in cui si sono presentate problematiche tali da minacciare la funzionalità stessa dell'azienda.

Le principali problematiche immobiliari che le aziende si trovano ad affrontare possono essere classificate in:

- problematiche localizzative;
- problematiche edilizie;
- problematiche gestionali.

Come abbiamo visto all'interno dei primi due Quaderni pubblicati da Asso-lombarda dedicati alla *gestione del patrimonio immobiliare aziendale*<sup>3</sup> negli ultimi anni è notevolmente aumentata la frequenza con cui le imprese si trovano ad affrontare problematiche di tipo immobiliare e quindi ad operare sul proprio patrimonio. Basti pensare che il 40% degli stabilimenti industriali in Italia sono il risultato di adattamenti o estensioni di edifici esistenti.

<sup>3</sup> Cfr pag. 71.

Queste esigenze si traducono in diverse attività che pur non interessando direttamente l'attività core, sono strategiche per uno sviluppo aziendale consapevole, pianificato e controllato.

Di seguito riportiamo due tabelle che indicano le principali cause che possono essere all'origine di interventi sul patrimonio immobiliare aziendale. Le due tabelle si riferiscono rispettivamente alla piccola-media impresa e alla grande impresa o corporate: questa articolazione non implica una mera suddivisione dimensionale tra grandi e piccole imprese, quanto piuttosto vuole mettere in evidenza le diverse tipologie di intervento sul patrimonio immobiliare aziendale, che solo in parte sono riconducibili alle dimensioni dell'impresa. Infatti la vera suddivisione nasce da considerazioni di tipo qualitativo strettamente riconducibili ai comportamenti delle imprese nella gestione strategica aziendale nel suo complesso.

Nella colonna di destra sono indicate alcune delle principali attività svolte sul patrimonio immobiliare, che possono scaturire dalle cause indicate nella colonna di sinistra.

Tali attività sono ordinate dalla più hard, ovvero attività straordinarie con una ripercussione maggiore nella gestione del patrimonio, del capitale necessario per attuarla, delle competenze specifiche da mettere in campo e delle figure coinvolte nel processo, alle più soft, ovvero attività con un carattere ordinario a minore intensità di capitale e risorse umane.

### Piccole medie imprese

Cause	Possibili attività
<ul style="list-style-type: none"> <li>• passaggio generazionale</li> </ul>	Gestione straordinaria del patrimonio immobiliare
<ul style="list-style-type: none"> <li>• riassetto della propria presenza sul territorio</li> <li>• crescita o contrazione dell'attività produttiva</li> <li>• conversione o modifica del ciclo produttivo</li> <li>• concentrazione della produzione</li> <li>• cambiamento del contesto urbano</li> </ul>	Cambiamento di sede/ gestione straordinaria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rilocalizzazione</li> <li>• cambiamento del contesto urbano</li> <li>• dismissione dell'attività produttiva</li> </ul>	Vendita della sede
<ul style="list-style-type: none"> <li>• necessità di inserire nuove funzioni, linee produttive, o servizi all'interno dell'azienda produttiva</li> <li>• necessità di adeguamento alla normativa in materia di sicurezza, ambiente, impianti</li> </ul>	Ampliamento della sede
<ul style="list-style-type: none"> <li>• introduzione di nuove tecnologie nel processo produttivo</li> <li>• modifica o conversione del processo produttivo</li> <li>• ridimensione della produzione</li> </ul>	Razionalizzazione degli spazi occupati

## Grandi imprese o corporate

Cause	Possibili attività
<ul style="list-style-type: none"> <li>• acquisizioni o fusioni societarie con conseguente cambiamento dell'assetto proprietario</li> <li>• rilocalizzazione con riassetto della propria presenza sul territorio</li> <li>• spin off di ramo d'azienda o linea produttiva</li> <li>• sale &amp; lease back</li> <li>• conferimento degli asset ad un fondo immobiliare</li> </ul>	Gestione straordinaria del patrimonio immobiliare
<ul style="list-style-type: none"> <li>• necessità di inserire nuove funzioni, linee produttive o servizi all'interno dell'azienda produttiva</li> <li>• concentrazione di più linee di produzione o più aziende acquisite</li> <li>• necessità di adeguamento agli standard edilizi imposti dalle direttive corporate</li> <li>• necessità di migliorare l'immagine dell'azienda attraverso l'immagine dell'edificio</li> <li>• necessità di migliorare il confort ambientale e le prestazioni dell'edificio nel tempo</li> </ul>	Manutenzione straordinaria, ampliamento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• locazione di parte degli spazi all'interno del medesimo immobile</li> </ul>	Razionalizzazione degli spazi occupati
<ul style="list-style-type: none"> <li>• necessità di individuare un fornitore di servizi all'immobile, alla persona, al business</li> <li>• necessità di adeguamento alle direttive corporate</li> <li>• locazione di porzione di immobile ad altre imprese</li> <li>• conduzione di una manutenzione ordinaria programmata</li> </ul>	Gestione ordinaria degli immobili

Le tabelle mettono in evidenza come molte operazioni, che apparentemente interessano l'attività produttiva in senso stretto, quali la dismissione o la vendita dell'azienda stessa, l'accorpamento di più linee di business o l'individuazione di un fornitore di servizi, in realtà abbiano una forte connessione con il tema immobiliare.

### 2.3.2 Impostare corrette strategie gestionali

Dalla ricerca condotta attraverso un numero qualitativamente significativo tra le imprese associate di Assolombarda, è emerso come molto spesso proprio le problematiche immobiliari abbiano comportato difficoltà o abbiano addirittura ostacolato una strategia dell'impresa legata al proprio core business.

Ad esempio, può accadere che un'impresa, trovandosi nella necessità imminente di cambiare sede a causa di un improvviso aumento di produzione, debba dismettere o vendere la propria sede. In quel momento spesso l'imprenditore si rende conto di non conoscere le caratteristiche del proprio immobile, il valore di mercato dello stesso o addirittura di aver so-

pravalutato, o in alcuni casi sottovalutato, il valore del patrimonio immobiliare. Tali imprevisti possono portare ad un ritardo o addirittura ad vero e proprio cambiamento di rotta nell'attuazione delle strategie aziendali.

Oppure può accadere che un'impresa abbia necessità di ampliare la propria sede o accorpate più funzioni all'interno della stessa sede, ma non conosca le potenzialità del proprio sito produttivo, a partire dalle destinazioni d'uso dell'area, dagli indici e dalle compatibilità urbanistiche, e pertanto si troverà a dover modificare le proprie strategie di espansione aziendale.

O ancora, può accadere che un'impresa si trovi a dover selezionare un fornitore di servizi di manutenzione civile ed impiantistica senza un'adeguata conoscenza delle consistenze e delle caratteristiche dei propri immobili, e pertanto non riesca a mettere in luce le proprie effettive esigenze, attuando così strategie manutentive altamente dispendiose e poco efficaci.

Il principale limite nella definizione di strategie da parte delle imprese che hanno un coinvolgimento diretto o indiretto sulla componente immobiliare, siano esse a breve, a medio o lungo termine, risiede proprio nella scarsa disponibilità di informazioni sul patrimonio immobiliare.

I dati e le informazioni sul patrimonio immobiliare hanno l'obiettivo di conoscere:

- la composizione del patrimonio immobiliare;
- le caratteristiche dell'edificio o del patrimonio;
- le consistenze dei singoli edifici;
- il valore dei beni immobiliari.

La raccolta di dati e informazioni rappresenta infatti un'attività indispensabile alla corretta impostazione di qualunque strategia sia per le attività più hard, come la dismissione del bene, sia per le attività più soft, come la gestione ordinaria degli immobili.

La conoscenza del proprio patrimonio immobiliare ha quindi l'obiettivo di:

- impostare corrette strategie;
- governare i cambiamenti imposti dalle esigenze di produzione;
- programmare lo sviluppo dell'azienda tenendo conto dei limiti o dei vantaggi offerti dalla componente immobiliare;
- pianificare i tempi e i costi legati alla componente immobiliare.

Un'ulteriore difficoltà nel reperire le informazioni sul patrimonio immobiliare aziendale è data dalla problematicità nell'individuare la persona che all'interno dell'azienda si occupa delle problematiche immobiliari.

Spesso nelle piccole medie imprese la conoscenza delle caratteristiche

del patrimonio immobiliare aziendale è posseduta dal titolare fondatore dell'azienda, che in alcuni casi non svolge più attività all'interno dell'azienda, o dalla segretaria del titolare, dal commercialista o dall'architetto di fiducia; sovente tali informazioni sono trasmesse oralmente e pertanto non sono immediatamente disponibili o leggibili all'occorrenza.

Nel caso delle grandi aziende o corporate capita che le informazioni sul patrimonio immobiliare non siano raccolte in un unico archivio ma siano in possesso di più funzioni quali centri di controllo di diversi settori produttivi, direttori di produzione, a seconda delle esigenze.

Questa modalità di raccolta di informazioni non consente di avere una visione complessiva delle caratteristiche del patrimonio immobiliare e pertanto il rischio è quello di attuare una strategia immobiliare senza considerare possibili elementi di criticità o, al contrario, fattori di potenziale ottimizzazione.

Il processo di acquisizione delle informazioni sul patrimonio immobiliare rappresenta pertanto un'attività analitica che deve essere adeguatamente progettata, adottando gli stessi criteri con i quali solitamente viene pianificato lo svolgimento di altri servizi. Il processo si articola principalmente nelle seguenti fasi:

- definizione delle esigenze, in linea con le strategie aziendali;
- definizione degli obiettivi, legati ai tempi e ai costi dei futuri interventi;
- determinazione dei processi e delle risorse che possono essere interne o esterne;
- individuazione dei metodi e degli strumenti.

### 3. UNA GESTIONE ATTIVA DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

Dalla fotografia qualitativa del rapporto tra impresa e patrimonio immobiliare descritta nel capitolo precedente, emerge una forte e generalizzata esigenza da parte dell'impresa di sviluppare verso il proprio patrimonio immobiliare un rapporto più consapevole, diretto e costante.

La disponibilità di spazi per la produzione ereditati dal passato ed ampiamente ammortizzati a livello economico, l'esigenza di spazi più ridotta e più orientata alla ricerca di qualità che di quantità, l'assenza di specifiche politiche urbanistiche incentivanti il riassetto territoriale, hanno indotto le aziende ad attribuire scarsa importanza alla componente immobiliare, percepita dai più come un elemento imprescindibile per funzione, costante nel tempo, statico nella gestione e scarsamente valorizzabile in termini economici.

Che la gestione del patrimonio immobiliare sia spesso presidiata all'interno dell'impresa in maniera approssimativa e non strategica è un fatto ancor più paradossale se si considera che la componente immobiliare costituisce la seconda voce di spesa nei bilanci aziendali dopo il costo del personale, e che è percepita dalle imprese stesse come uno strumento essenziale per lo svolgimento dell'attività produttiva.

Questa necessità si traduce nell'esigenza di sviluppare un modello gestionale fondato sulla profonda conoscenza del patrimonio, sul governo costante degli aspetti tecnici ed amministrativi ed infine sulla capacità di sviluppare una visione strategica del patrimonio immobiliare. Tale modello è definito "gestione attiva".

Nel presente capitolo sono fornite delle linee guida e proposti degli strumenti operativi utili allo sviluppo di una gestione attiva del patrimonio immobiliare aziendale.

Nei paragrafi successivi sono illustrati i tre principali macro-ambiti di cui si compone il processo tipo di gestione attiva del patrimonio immobiliare, ovvero:

- conoscere il patrimonio;
- gestione tecnica;
- gestione amministrativa;

### 3.1 Conoscere il patrimonio immobiliare

Per poter avviare correttamente un programma di gestione attiva del patrimonio immobiliare è fondamentale partire dalla conoscenza del patrimonio stesso.

Infatti, il principale limite per l'impresa allo sviluppo di strategie gestionali risiede proprio nella scarsa disponibilità di dati e informazioni sul patrimonio immobiliare.

La raccolta di informazioni e dati relativi ai beni immobiliari è un'attività indispensabile non solo per avviare una corretta attività di gestione attiva (ordinaria e straordinaria), ma ancor più per sviluppare una gestione strategica, ovvero compiere operazioni complesse di dismissione, accorpamento, razionalizzazione o acquisizione di patrimonio immobiliare.

Ad esempio, come abbiamo visto nel volume in cui sono state analizzate le problematiche relative alla sede aziendale<sup>4</sup> durante le operazioni di dismissione della sede possono originarsi diversi fattori di criticità legati alla difficoltà di reperire la documentazione necessaria alla trasferibilità del bene e alla valutazione del valore dell'immobile.

Di seguito sono descritti gli strumenti più diffusi per il reperimento e la gestione del dato; essi si dividono in tre gruppi.

1. Strumenti di indagine massiva finalizzati alla costituzione di strumenti di gestione del dato, quali:
  - raccolta e analisi documentale;
  - censimento immobiliare.

Questi strumenti di indagine sono impiegati una tantum, con cicli temporali di lungo periodo, oppure nel caso di prima dotazione di strumenti gestionali o nel caso di fusioni/acquisizioni di imprese e relativi patrimoni immobiliari.

2. Strumenti di gestione ordinaria del dato, finalizzati allo sviluppo di una gestione attiva del patrimonio, quali:
  - archivio documentale;
  - data base gestionale.

Questi strumenti gestionali, per assolvere appieno alla loro funzione, necessitano di un continuo aggiornamento del dato. Dopo solo pochi anni di mancato o scarso aggiornamento tali strumenti possono risultare inefficienti per la gestione ordinaria e forvianti per le eventuali scelte di strategia immobiliare.

---

<sup>4</sup> Assolombarda - Politecnico di Milano, La gestione del patrimonio immobiliare aziendale: come affrontare i problemi della sede, Assolombarda, Milano, luglio 2008

3. Strumenti di analisi di dettaglio finalizzati allo sviluppo di strategie immobiliari, quali:
- Due Diligence;
  - valutazione economica.

Questi sono strumenti di analisi puntuali e di dettaglio da applicare sul singolo oggetto con specifico obiettivo. Sono utilizzati per verificare in fase decisionale eventuali strategie immobiliari quali: l'acquisizione, la vendita, la ristrutturazione, l'ampliamento, etc.

### 3.1.1 Raccolta documentale

Uno degli strumenti di indagine massiva del patrimonio immobiliare consiste nella raccolta della documentazione tecnico-amministrativa relativa agli immobili. Tale documentazione può essere reperita accedendo, se esistente, ad un archivio centralizzato oppure deve essere recuperata localmente presso il singolo immobile. I documenti raccolti sono poi oggetto di un'attenta analisi finalizzata all'estrapolazione dei dati utili ad una corretta gestione attiva del patrimonio.

I documenti generalmente oggetto di analisi sono:

- documentazione amministrativa e legale;
- documentazione catastale;
- documentazione urbanistica;
- documentazione edilizia;
- documentazione fiscale;
- documentazione assicurativa;
- documentazione impiantistica;
- documentazione prevenzione incendi e ambientale;
- documentazione gestionale.

### 3.1.2 Censimento

Il censimento o audit immobiliare è uno degli strumenti di indagine massiva; esso è uno strumento conoscitivo che ha lo scopo di determinare, descrivere ed analizzare le caratteristiche di un edificio o di un patrimonio immobiliare. Una corretta pianificazione dell'attività di censimento prevede la definizione a priori dei seguenti aspetti:

- oggetto del censimento;
- obiettivo del censimento;
- ambiti di indagine;
- modalità di esecuzione del censimento.

Il censimento è un metodo di indagine applicabile a diverse scale: l'oggetto del censimento può essere un intero patrimonio immobiliare, un singolo immobile o le dotazioni impiantistiche di un immobile.

L'obiettivo generale del censimento è la conoscenza del patrimonio immobiliare attraverso la raccolta di informazioni utili all'attività di gestione ordinaria e agli eventuali processi di valorizzazione; ad esso si possono affiancare specifici obiettivi di indagine strettamente connessi alle strategie gestionali o immobiliari che si intendono intraprendere, quali ad esempio:

- modalità di utilizzo del bene;
- gestione dei servizi;
- gestione tecnico-manutentiva;
- valutazione;
- valorizzazione;
- alienazione.

In relazione agli obiettivi preposti devono essere individuati gli ambiti di analisi del censimento tra cui, ad esempio:

- uso: destinazione d'uso prevalente, tipo e sottotipo;
- utilizzo: uso corrente (in uso/in disuso), numero degli occupanti per singolo immobile;
- consistenze: superficie dell'area, superficie edificata;
- impiantistico: tipologia, numerosità, caratteristiche generali degli impianti;
- amministrativo: titolo d'uso, gravami;
- reddituale: contratti di locazione;
- catastale: dati, consistenze e categorie catastali;
- urbanistico-territoriale: destinazioni d'uso, indici di edificabilità e standard urbanistici.



L'attività di censimento, che deve essere svolta da soggetti con specifiche competenze tecniche e necessita di un elevato grado di organizzazione, può prevedere il reperimento dei dati secondo due modalità alternative:

- indagine diretta, ovvero il soggetto incaricato del censimento, dopo aver definito gli obiettivi dell'indagine, pianifica delle visite in sito presso ogni immobile, finalizzate al recupero diretto dei dati attraverso la visita dei luoghi e lo scambio di informazioni con i referenti in loco (facility manager, direttore di produzione, etc.).
- indagine indiretta, ovvero il soggetto incaricato del censimento, dopo aver definito gli obiettivi dell'indagine ed elaborato un format di richiesta dei dati, si occupa di veicolare la richiesta, con le relative istruzioni operative, ai referenti in loco (facility manager, direttore di produzione, etc.) precedentemente individuati, e in un secondo tempo si occupa di elaborare tutti i dati raccolti.

Questa attività di censimento, come vedremo, consente di produrre data base gestionali aggiornati e facilmente consultabili.

### 3.1.3 Archivio documentale

Tutta la documentazione inerente agli immobili raccolta durante l'attività di recupero documentale, viene organizzata secondo specifici criteri logico-gestionali. La documentazione così organizzata costituisce un archivio documentale che, in relazione alle dimensioni del patrimonio immobiliare e alla dinamicità di gestione dello stesso, può essere realizzato in forma cartacea e/o informatizzata.

Per l'impresa, l'archivio della documentazione è uno strumento imprescindibile sia per impostare una corretta gestione attiva, sia per essere sempre pronta a cogliere le opportunità di valorizzazione del patrimonio e di riorganizzazione anche della produzione. Ad esempio, capita spesso che un'impresa si trovi a dover valutare in breve tempo un'offerta di compravendita o l'ipotesi di dismissione di un proprio immobile, scoprendo in quel momento di essere sprovvista di un archivio documentale aggiornato; l'azienda è così costretta a reperire tale documentazione velocemente o a dover constatare di non poter condurre a termine l'operazione.

Di seguito è proposto uno schema-tipo di organizzazione di un archivio documentale:

#### Documentazione amministrativa e legale

- a. atti trasferimento
- b. gravami
- c. contratti di locazione
- d. fideiussioni
- e. contenziosi

#### Documentazione catastale

- a. accatastamento
- b. visure
- c. inserimento in mappa
- d. estratto di mappa
- e. schede
- f. variazioni

#### Documentazione urbanistica

- a. convenzioni
- b. certificati di destinazione urbanistica
- c. azzonamento
- d. estratto P.G.T. o P.R.G.

#### Documentazione edilizia

- a. pratiche edilizie
- b. condoni edilizi
- c. opere strutturali
- d. agibilità/abitabilità

#### Documentazione fiscale

- a. ICI
- b. COSAP
- c. TARSU
- d. IMU<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Imposta municipale unica, introdotta dal D.Lgs. n. 23 del 14 marzo 2011. Nell'IMU confluiranno l'imposta di registro, le imposte ipotecarie e catastali, l'imposta comunale sugli immobili ICI, la Tosap, la Cosap, l'IPT, l'imposta comunale sulle pubblicità e le insegne, la Tarsu o la Tia sui rifiuti, e altre minori.

#### Documentazione assicurativa

- a. polizze assicurative
- b. stime assicurative

### Documentazione impiantistica

- a. disegni
- b. schemi
- c. certificazioni / conformità
- d. collaudi
- e. libretti
- f. manuali d'uso e manutenzione

### Documentazione prevenzione incendi e ambientale

- a. CPI
- b. certificazioni bonifiche
- c. autorizzazione scarichi fognari
- d. autorizzazione emissioni in atmosfera

### Documentazione gestionale

- a. contratti manutenzione ordinaria
- b. incarichi / ordini lavori straordinari o extra contratto
- c. utenze

#### 3.1.4 Data base gestionale

Il data base gestionale è considerato il principale strumento di gestione ordinaria, in quanto rappresenta in termini sintetici, in un'unica matrice, le caratteristiche fondamentali del patrimonio immobiliare.

Il data base è popolato con i dati derivanti dalle attività di analisi della documentazione e di censimento del patrimonio immobiliare.

Nel data base, dunque, si ordinano rispetto ad obiettivi concreti gli esiti dell'attività di analisi, dando vita ad uno strumento gestionale di diretta e facile consultazione.

In relazione alla composizione, alle caratteristiche del patrimonio e agli obiettivi dell'attività di gestione, il data base può assumere differenti configurazioni.

Di seguito riportiamo, a titolo di esempio, le sezioni e le voci in cui può essere articolato un data base di semplice mappatura del patrimonio immobiliare:

#### Dati di identificazione dell'immobile

- a. codice identificativo (codice alfanumerico)
- b. comune
- c. frazione
- d. indirizzo

**Destinazione d'uso**

- a. tipo: indica la destinazione d'uso generale (industriale, residenziale, commerciale, etc.)
- b. sottotipo: indica la tipologia immobiliare (impianto, magazzino, appartamento, villa, etc.)

**Superfici**

- a. superficie fondiaria: indica la superficie planimetrica dell'area
- b. superficie edificata: indica la superficie lorda dell'edificato

**Titolo d'uso**

- a. titolo d'uso (proprietà, comproprietà, concessione, locazione, etc.)

**Uso**

- a. uso reale (in uso strategico, in uso non strategico, in disuso)

Il data base di mappatura del patrimonio immobiliare è implementabile con specifiche sezioni, rendendolo uno strumento per la gestione attiva del patrimonio.

Ad esempio, può essere implementata la sezione relativa ai dati catastali, finalizzata al calcolo delle rendite catastali e della tassazione relativa agli immobili, quali l'ICI:

**Dati catastali**

- a. catasto (terreni/fabbricati)
- b. foglio
- c. mappale
- d. subalterno
- e. categoria catastale
- f. consistenze catastali
- g. rendita catastale

**3.1.5 Due Diligence**

La Due Diligence immobiliare è definibile come un processo di indagine che unisce la verifica dello stato di fatto con quella documentale e normativa. L'impresa si può avvalere di questo formidabile strumento conoscitivo sia per avviare e garantire una corretta gestione tecnico-amministrativa del patrimonio, sia per far fronte ad interventi di carattere straordinario sul proprio patrimonio.

A fini gestionali, la Due Diligence immobiliare permette di fotografare lo stato di fatto del patrimonio immobiliare e su tale base, ad esempio, definire da un punto di vista manutentivo i piani pluriennali di manutenzione straordinaria o di messa a norma, e il relativo costo economico; oppure, dal lato amministrativo, la Due Diligence permette di definire il corretto pagamento degli oneri connessi alla proprietà e i possibili risparmi fiscali. Essa rappresenta anche un fondamentale indicatore di opportunità e convenienza nella valorizzazione del patrimonio immobiliare. Quando l'impresa si trova a dover mettere in atto proprie strategie immobiliari, ha bisogno di svolgere analisi di dettaglio sul patrimonio o sul singolo immobile, finalizzate ad indirizzare la scelta sulle strategie da adottare. Ad esempio, nel caso di trasferimento del titolo di proprietà, la Due Diligence ha un notevole rilievo nell'apporto di elementi sullo stato dell'immobile utili a sancire la trasferibilità o meno del bene, alla corretta valutazione economica e alla conduzione della fase di negoziazione tra le parti.

L'attività di Due Diligence è caratterizzata da un'elevata interdisciplinarietà ed è generalmente affidata a società specializzate in servizi immobiliari con elevati standard di professionalità e capacità organizzativa.

Il processo di Due Diligence prevede due principali fasi:

- analisi desk-top della documentazione relativa all'immobile, finalizzata a verificarne la presenza e a estrarne dati utili per la conoscenza dell'immobile;
- sopralluogo tecnico finalizzato ad esprimere un giudizio sul grado di conformità dello stato dei luoghi, attraverso l'esame visivo, rispetto a quanto indicato nella documentazione a corredo dell'immobile e a quanto prescritto dalle leggi/normative vigenti.

L'incrocio dei dati provenienti dall'analisi documentale e dal sopralluogo tecnico, definisce il grado di conformità dell'immobile per il singolo aspetto analizzato, che potrà risultare:

- conforme, quando l'aspetto considerato risponde ai requisiti dettati dalla normativa;
- non conforme, quando l'aspetto considerato non risponde ai requisiti dettati dalla normativa;
- non definibile, quando l'aspetto considerato non risulta pienamente analizzabile a causa di incompletezza/mancanza della documentazione o per impossibilità di effettuare il sopralluogo/indagine tecnica.

La Due Diligence è uno strumento di conoscenza di dettaglio che, in relazione agli obiettivi dell'indagine, può essere declinato in differenti ambiti.

**Due Diligence amministrativa:** verifica della titolarità del bene, dell'esistenza di eventuali pesi o gravami insistenti sulla proprietà e di contratti di uso o godimento. L'attività prevede la ricerca presso la Conservatoria dei Registri degli atti di provenienza; presso il Catasto Terreni e Catasto Fabbricati sono condotte la verifica del regolare censimento, la verifica di eventuali iscrizioni di ipoteche, la presenza di vincoli e servitù; presso l'Ufficio del Registro è verificata la sussistenza di contratti di locazione o d'uso degli spazi.

La non conformità del titolo di provenienza può bloccare il trasferimento del bene, mentre altre eventuali irregolarità amministrative possono influire in fase di trattativa negoziale.

**Due Diligence catastale:** verifica della regolarità catastale degli immobili. Le eventuali difformità tra lo stato di fatto e i documenti registrati negli uffici erariali possono bloccare il trasferimento del bene. Nella maggior parte dei casi il problema è riconducibile a inadempienza di comunicazione o di consegna delle pratiche da parte della proprietà, oppure, mancato o errato aggiornamento del data base informatico da parte del Catasto.

Le difformità devono essere trattate attraverso un'indagine integrativa, richiedendo presso gli Uffici Erariali la visura del bene immobile o, se necessario, la visione delle schede catastali agli Uffici del Catasto Fabbricati e le mappe catastali agli Uffici del Catasto Terreni. L'allineamento tra visure, mappe, schede, tipi mappali, frazionamenti, vulture, etc. permette di rilevare possibili errori o carenze. È possibile regolarizzare eventuali difformità presentando agli uffici preposti apposite pratiche conformi allo stato di fatto.

**Due Diligence urbanistico edilizia:** verifica della regolarità degli immobili alla normativa urbanistico/edilizia. Verificato il titolo di proprietà dell'immobile, l'indagine può proseguire con la verifica degli atti pubblici urbanistici quali il certificato di destinazione urbanistica, e la conformità rispetto agli strumenti urbanistici in vigore. È in tale fase che si verifica la presenza di eventuali vincoli territoriali (paesistici, ambientali, monumentali, infrastrutturali). Conclusa l'analisi relativa all'uso dell'immobile, attuale o potenziale, rispetto gli strumenti urbanistici, si procede con il controllo della regolarità degli interventi edilizi svolti negli anni, attraverso l'analisi di documenti quali: convenzioni, concessioni, autorizzazioni edilizie, permessi di costruire, DIA, condoni e sanatorie edilizie, certificato di agibilità/abi-

tabilità. Con l'allineamento della documentazione, si ottiene la ricostruzione storica dell'evoluzione edilizia dell'immobile nelle sue partizioni interne ed esterne. Le eventuali irregolarità edilizie, rilevate sotto forma di disallineamenti tra lo stato dei luoghi e quanto indicato nella documentazione, possono condizionare l'atto di trasferimento; esse, se di lieve entità, possono essere sanate con l'inoltro della richiesta di concessione in sanatoria o con la presentazione di una relazione asseverata da presentare al Comune.

**Due Diligence strutturale:** verifica della capacità statica e del relativo grado di sicurezza della struttura. L'indagine prevede l'integrazione tra la verifica della documentazione obbligatoria in materia di sicurezza e le indagini di dettaglio in sito finalizzate all'individuazione di eventuali lesioni, carenze costruttive o eccessive sollecitazioni dei nodi strutturali. L'eventuale irregolarità burocratica si risolve con il recupero o l'inoltro agli uffici competenti della documentazione necessaria. Le eventuali irregolarità fisiche devono essere opportunamente segnalate ed eventualmente sanate con intervento straordinario.

**Due Diligence impiantistica:** verifica della regolarità degli impianti presenti negli immobili rispetto alle normative ed ai regolamenti vigenti. Sono oggetto dell'analisi i soli impianti fissi: impianto elettrico, impianto di condizionamento e impianti meccanici. La verifica degli impianti è svolta attraverso l'analisi della documentazione di corredo (progetti, certificazioni, libretti di manutenzione, etc.) e la redazione di una relazione tecnico-illustrativa relativa allo stato di manutenzione generale degli impianti, con evidenza delle necessità/opportunità. In caso di carenza documentale, il problema si risolve richiedendo copie conformi delle certificazioni presso le ditte installatrici o richiedendo una verifica di collaudo ad un tecnico abilitato. Le irregolarità fisiche devono essere opportunamente segnalate ed eventualmente sanate con intervento di adeguamento.

**Due Diligence sicurezza e igiene sul lavoro:** verifica la corretta attuazione delle misure inerenti alla sicurezza e all'igiene sul lavoro relative all'immobile in generale. Sono oggetto di tale verifica documenti quali il Certificato Prevenzione Incendi, Piani di emergenza, Messa a terra, Documento Unico di Valutazione Rischi e Interferenze. Anche in questo caso l'indagine è svolta sui due piani: documentale e verifica in sito. Nel caso di assenza o carenza documentale si deve procedere con le comunicazioni e denunce presso gli enti competenti. Le eventuali criticità rilevate in sede di sopralluogo, che so-

litamente riguardano il mancato rispetto della normativa e delle misure di sicurezza, si risolvono sostituendo o integrando i vari dispositivi.

**Due Diligence ambientale:** ricerca di eventuali indici della presenza di materiali pericolosi, inquinanti e/o dannosi all'interno degli immobili e/o degli impianti. La Due Diligence ambientale, in relazione al rischio ambientale presunto, si può sviluppare con diversi grado di dettaglio: indagini di primo grado, se svolte con metodi non invasivi (ispezione visiva); di secondo grado, se svolte con metodi invasivi (campionature e/o perforazioni). L'indagine di secondo grado si avvia solo qualora durante la prima fase emergano situazioni tali da richiedere analisi di ulteriore dettaglio. L'irregolarità documentale può determinarsi per la mancanza di autorizzazioni necessarie, quali, ad esempio, per lo scarico in fogna delle acque reflue, l'emissione di gas di combustione della centrale termica, o per lo stoccaggio di materiale pericoloso e/o inquinante. Il problema si risolve con l'inoltro delle richieste di autorizzazione agli enti preposti. Le eventuali irregolarità emerse durante il sopralluogo sono risolte con l'avvio di specifiche indagini volte ad accertare la presenza dell'elemento nocivo e, se appurato, con un intervento di bonifica.

**Due Diligence stato manutentivo:** verifica lo stato di conservazione fisica generale dell'immobile. L'analisi prevede un sopralluogo tecnico volto a individuare la presenza di eventuali problemi che condizionano lo stato d'uso, di conservazione e di salubrità dell'immobile, quali: infiltrazioni di umidità nelle fondamenta o in copertura, percolazione d'acqua in facciata, distacco di intonaco, carbonatazione, fessurazioni, lesioni e presenza di barriere architettoniche. La relazione tecnica che rileva gli eventuali problemi è di norma accompagnata da primi computi metrici estimativi dei lavori di manutenzione straordinaria.

### 3.1.6 Valutazione economica

Spesso le imprese hanno grandi difficoltà nell'attribuire un valore economico al proprio patrimonio immobiliare; ciò è dovuto in parte alle caratteristiche proprie degli edifici a destinazione d'uso industriale. Come abbiamo detto, il patrimonio immobiliare delle imprese è in molti casi costituito da capannoni monoplanari o edifici industriali a più piani di medie superfici, ad uso produttivo e/o magazzino, siti in aree di completamento urbano o extra urbane; gli edifici mediamente sono realizzati negli anni 70/80, spesso ampliati o parzialmente ristrutturati nel trentennio successivo, e in uno stato di conservazione di norma accettabile. Tali peculiarità, rendono gli immobili ad uso industriale scarsamente fungibili (ove per fungibilità si intende la ca-

pacità di un immobile di modificare la propria destinazione d'uso prevalente) ed estremamente connessi per funzionalità alle attività che vi hanno luogo. Per comprendere il concetto di valutazione economica è doveroso premettere che il valore di un immobile è definibile e calcolabile in modo differente in funzione della finalità per le quali il valore stesso è ricercato. Esistono, infatti, differenti concetti di valore attribuibili ad un bene immobile, di seguito riportiamo i principali.

**Valore di mercato:** indica il prezzo che un potenziale acquirente sarebbe in grado di corrispondere alla proprietà a fronte della transazione del bene in condizioni di mercato concorrenziali. Per valore di mercato si intende l'ammontare stimato a cui un bene dovrebbe essere ceduto e acquistato, alla data di valutazione, da un venditore e da un acquirente entrambi interessati alla transazione, a condizioni concorrenziali di mercato, dopo un'adeguata commercializzazione in cui le parti abbiano agito in modo informato, con cautela e senza coercizioni. Il valutatore dovrà stimare il valore economico che sarà presumibilmente attribuito all'immobile dal mercato, utilizzando specifici metodi di calcolo quale, ad esempio, la comparazione diretta con immobili assimilabili per destinazione d'uso, ubicazione, caratteristiche architettoniche, dimensioni e stato conservativo.

**Valore d'uso:** indica il valore attribuito all'immobile in relazione all'uso specifico. Nell'eventuale stima il valutatore dovrà pesare il valore dell'immobile nel contesto aziendale, come bene strumentale alla produzione stessa. Come si può intuire, spesso il valore d'uso può essere assai distante dal valore di mercato; ad esempio, un sito produttivo obsoleto ma ancora in uso, potrebbe possedere un alto valore d'uso per l'impresa utilizzatrice e un basso valore di mercato per potenziali acquirenti che ne dovrebbero modificare l'uso. Il valore d'uso di un bene immobile tende ad assestarsi su valori costanti, questi possono subire forti variazioni a fronte di interventi di carattere straordinario che comportino modifiche significative, in positivo o negativo, delle prestazioni e dell'uso dell'immobile.

**Valore d'investimento:** indica il valore dell'investimento economico in relazione alle aspettative di ritorno dello stesso. Il valore d'investimento, al contrario del valore di mercato, è connesso alle aspettative dello specifico investitore e non alle dinamiche di mercato. Il valore d'investimento è definibile in termini monetari come il prezzo che un dato investitore sarebbe in grado di pagare in funzione della capacità dell'immobile di soddisfare gli obiettivi di investimento prefissati.

**Valore di continuità aziendale:** indica il valore connesso alla capacità di un'attività economica di proseguire la propria attività potenzialmente senza un limite temporale definito. I beni immobiliari concorrono alla determinazione di tale valore per le attività in cui sono parte integrante del business, quali, ad esempio: alberghi, RSA, palestre e capannoni industriali. Il valore di continuità aziendale è calcolabile come la somma del valore del terreno, degli immobili, dei macchinari, della manodopera e dell'attività commerciale; esso si riferisce al valore del "bene azienda" che comprende i beni materiali (valore dei beni) e immateriali (valore del business). È utilizzato come parametro nel caso di cessione dell'attività.

La valutazione economica deve essere svolta da un soggetto terzo abilitato, libero professionista o società specializzata, che formulerà una stima economica del bene in oggetto utilizzando il metodo valutativo più idoneo in relazione alle finalità della valutazione.

Per ottenere una corretta valutazione è essenziale possedere e trasferire al valutatore quante più informazioni, dati e documenti relativi agli immobili. È fondamentale, in relazione alle finalità della valutazione, definire a priori con l'ausilio del valutatore gli elementi o fattori da analizzare e verificarne l'esatta conoscenza.

Nella valutazione immobiliare gli eventuali errori, che si riflettono in macroscopiche divergenze tra il valore di valutazione e quanto effettivamente riscontrato sul mercato, derivano dalla mancata valutazione o sottovalutazione di uno o più specifici fattori.

Un caso emblematico è rappresentato dagli immobili industriali dismessi, oggetto di compravendita a fini di trasformazione urbana ed edilizia, per i quali non sia stato correttamente ponderato durante l'attività di valutazione economica, il possibile gravame delle bonifiche ambientali. Infatti, i costi delle attività di bonifica ambientale in alcuni casi possono incidere pesantemente sul valore del bene e, di conseguenza, sull'opportunità stessa dell'operazione immobiliare in termini di rendimento economico.

Le imprese, nella gestione quotidiana dei propri beni immobili, possono avere necessità di effettuare le seguenti valutazioni:

**valutazione a fini assicurativi:** indica il valore su cui sono calcolati i premi assicurativi. Mediamente le valutazioni a fini assicurativi sono aggiornate ogni 2/3 anni;

**valutazione a fini di bilancio:** indica il valore dei terreni/fabbricati, al netto degli ammortamenti, indicato nel bilancio della società, all'interno della voce "immobilizzazioni". Le valutazioni a fine di bilancio possono essere effettuate dalle imprese solo a fronte di specifiche azioni del legislatore volte ad incentivare la rivalutazione dei cespiti immobiliari per fini fiscali;

**valutazione di mercato:** l'impresa può richiedere una valutazione di mercato di un bene immobile nel caso di vendita o acquisto. In caso di vendita, il fine della valutazione è stimare il valore di mercato che un acquirente medio potrebbe corrispondere per il possesso del bene, da confrontare con l'eventuale offerta ricevuta dal potenziale acquirente. In caso di interesse all'acquisto, il fine della valutazione è stimare il valore di mercato del bene ed utilizzare tale valore come riferimento per la formulazione dell'offerta economica e nella trattativa negoziale con la controparte.

### 3.2 Gestione tecnica

Negli ultimi anni l'accresciuta complessità degli spazi destinati alla produzione, dovuta a fattori quali l'applicazione delle tecnologie informatiche e dell'automazione ai processi di produzione, l'esigenza di maggiore confort e sicurezza negli ambienti di lavoro, ha avuto ripercussioni anche sulle modalità di gestione del "contenitore" dell'attività produttiva.

La gestione tecnica degli immobili è la gestione di tutti gli interventi tecnici che concorrono a garantire la funzionalità dell'immobile produttivo, in relazione alle attività che si svolgono all'interno e in relazione agli standard qualitativi di sicurezza e confort che si vogliono ottenere.

Proprio per la sinergia crescente tra edificio e produzione, una corretta gestione tecnica dell'immobile (o, a più ampia scala, del patrimonio immobiliare), al pari della gestione tecnica degli impianti e delle macchine produttive, può incidere positivamente sull'ottimizzazione dei costi di gestione dell'azienda nel suo complesso.

La gestione tecnica degli immobili ha come obiettivo quello di:

- controllare le condizioni di funzionalità del fabbricato in relazione alle attività che vengono svolte all'interno;
- mantenere inalterata nel tempo la funzionalità dell'edificio, di suoi sistemi o componenti, all'interno di standard prestazionali definiti;
- monitorare i costi necessari a mantenere l'edificio all'interno degli standard definiti.

Il mantenimento della funzionalità dell'insieme di parti che concorrono al funzionamento complessivo dell'immobile all'interno di standard accettabili, deve essere osservato su due livelli:

- livello prescrittivo, che ha l'obiettivo di garantire sul piano economico e giuridico il mantenimento delle condizioni di funzionamento utili a evitare le conseguenze derivanti da fenomeni di degrado o mancato funzionamento;
- livello tecnico-normativo, che ha l'obiettivo di mantenere gli edifici efficienti in relazione agli standard prestazionali definiti dalle normative di settore.

Una corretta gestione attiva del patrimonio immobiliare da un punto di vista tecnico può essere perseguita attraverso l'attuazione di:

- strategie manutentive;
- strategie di controllo dei consumi energetici.

Da un punto di vista attuativo, le tipologie di manutenzione possono essere classificate secondo due livelli di azione:

- manutenzione ordinaria;
- manutenzione straordinaria.

### 3.2.1 Strategie manutentive

La gestione tecnica del patrimonio immobiliare e le strategie per attuarla sono strettamente connesse alle attività di manutenzione, ovvero alle attività svolte per conservare o riportare un elemento, sistema o componente dell'edificio in condizioni accettabili in funzione delle attività che vi si svolgono, degli standard definiti dalla normativa, delle direttive della corporate.

La norma UNI 9910 definisce la manutenzione come *la combinazione di tutte le attività tecniche ed amministrative, incluse le attività di supervisione volte a mantenere o a riportare un'entità (immobile/impianto) in uno stato in cui possa eseguire la funzione richiesta.*

La gestione tecnica dell'immobile o del patrimonio immobiliare deve essere effettuata attraverso la scelta di strategie manutentive che siano adeguate alle esigenze dell'azienda.

La scelta della strategia manutentiva più efficace per l'impresa deve tenere conto dei seguenti parametri:

- tipologia e composizione del patrimonio immobiliare;

- fase del ciclo di vita degli immobili e degli impianti;
- livello degli standard prestazionali richiesti;
- qualifica delle risorse dedicate alla gestione del patrimonio immobiliare;
- programmi di sviluppo industriale nel breve, medio e lungo periodo;
- budget a disposizione.

Di seguito vengono descritte le principali tipologie di manutenzione, seguendo come traccia le definizioni fornite dalla normativa UNI.

Tipologia di manutenzione	Manutenzione correttiva
Definizione	Manutenzione eseguita dopo la rilevazione di un'avaria, volta a riportare un'entità nello stato in cui essa possa assolvere una funzione richiesta
Elementi di forza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tempestività dell'intervento</li> </ul>
Fattori di criticità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elevato costo di intervento</li> <li>• possibile onere derivante dal "mancato servizio"</li> <li>• difficoltà di organizzazione della fase di intervento</li> <li>• non programmabilità dell'intervento</li> </ul>
Note	La norma UNI 10604 prescrive che l'attuazione della manutenzione correttiva sia effettuata solo quando non sia economico adottare altre strategie manutentive preventive e quando l'avaria, dovuta a mancata adozione di altre forme di manutenzione, non interessi componenti critici o di sicurezza.

Tipologia di manutenzione	Manutenzione preventiva
Definizione	Manutenzione eseguita ad intervalli predeterminati o in accordo a criteri prescritti e volta a ridurre la probabilità di guasto o la degradazione del funzionamento di un'entità.
Elementi di forza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• possibilità di garantire senza interruzioni lo standard funzionale richiesto</li> <li>• possibilità di prevenire il guasto</li> <li>• possibilità di pianificare i costi</li> </ul>
Fattori di criticità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• necessità di una conoscenza approfondita delle consistenze degli impianti e delle caratteristiche degli immobili</li> <li>• necessità di una conoscenza approfondita del ciclo di vita dei sistemi edilizi, degli impianti o dei loro sistemi o componenti</li> </ul>

Tipologia di manutenzione	Manutenzione ciclica
Definizione	Manutenzione preventiva periodica in base a cicli di utilizzo predeterminati.
Elementi di forza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programmabilità degli interventi manutentivi</li> <li>• possibilità di pianificare e contenere i costi</li> <li>• utilizzo razionale delle risorse</li> </ul>
Fattori di criticità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• necessità di una conoscenza approfondita delle consistenze degli impianti e delle caratteristiche degli immobili</li> <li>• necessità di una conoscenza approfondita del ciclo di vita dei sistemi edilizi, degli impianti o dei loro sistemi o componenti</li> </ul>

Tipologia di manutenzione	Manutenzione secondo condizione
Definizione	Manutenzione preventiva subordinata al raggiungimento di un valore limite preordinato.
Elementi di forza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• possibilità di pianificare gli interventi manutentivi nel breve periodo</li> <li>• efficiente gestione delle situazioni di emergenza</li> </ul>
Fattori di criticità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elevato costo dei controlli periodici necessari a monitorare il livello prestazionale del sistema nel tempo</li> <li>• difficoltà di programmare gli interventi manutentivi nel medio-lungo periodo</li> </ul>

Tipologia di manutenzione	Manutenzione predittiva
Definizione	Manutenzione effettuata a seguito dell'individuazione e della misurazione di uno o più parametri e dall'extrapolazione secondo modelli appropriati nel tempo residuo prima del guasto.
Elementi di forza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• possibilità di pianificare gli interventi manutentivi nel breve-medio periodo</li> </ul>
Fattori di criticità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• difficoltà di programmare gli interventi manutentivi nel medio-lungo periodo</li> <li>• necessità di una conoscenza approfondita delle consistenze degli impianti e delle caratteristiche degli immobili</li> <li>• necessità di una conoscenza approfondita del ciclo di vita dei sistemi edilizi, degli impianti o dei loro sistemi o componenti</li> </ul>

Tipologia di manutenzione	Manutenzione opportunistica
Definizione	Insieme delle operazioni di manutenzione condotte in forma sequenziale o parallela su più componenti in corrispondenza di un'opportunità di intervento tale da realizzare sinergie e sincronie nell'impiego di risorse economiche, tecniche e organizzative.
Elementi di forza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• possibilità di integrazione con interventi di emergenza o di manutenzione ciclica o a seguito di disponibilità finanziaria di bilancio</li> <li>• possibilità di effettuare la manutenzione in occasione di interventi di notevole entità già programmati</li> </ul>
Fattori di criticità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interventi di carattere straordinario</li> <li>• difficoltà di programmare gli interventi manutentivi nel medio-lungo periodo</li> </ul>

Tipologia di manutenzione	Manutenzione migliorativa od evolutiva
Definizione	Insieme delle azioni di miglioramento o di piccola modifica che non incrementano il valore patrimoniale dell'entità.
Elementi di forza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• favorire economie di gestione</li> <li>• possibilità di miglioramento delle condizioni di benessere ambientale, di risparmio energetico, di fruizione degli spazi, ecc.</li> <li>• possibilità di effettuare operazioni di carattere migliorativo in occasione di interventi di entità maggiore già programmati</li> </ul>
Fattori di criticità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• piccoli interventi di carattere straordinario non programmabili</li> <li>• necessità di una conoscenza approfondita delle consistenze degli impianti e delle caratteristiche degli immobili</li> </ul>

Tipologia di manutenzione	Manutenzione produttiva
Definizione	Insieme delle azioni volte alla prevenzione, al miglioramento continuo e al trasferimento di funzioni elementari di manutenzione al conduttore dell'entità avvalendosi del rilevamento di dati e della diagnostica sull'entità da mantenere.
Elementi di forza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitoraggio costante dei sistemi e componenti edili e impiantistici da mantenere in efficienza</li> <li>• pianificazione degli interventi</li> </ul>
Fattori di criticità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• necessità di una conoscenza approfondita delle consistenze degli impianti e delle caratteristiche degli immobili</li> <li>• necessità di una conoscenza approfondita del ciclo di vita dei sistemi edilizi, degli impianti o dei loro sistemi o componenti</li> <li>• necessità di operatori qualificati</li> </ul>

### 3.2.2 Manutenzione ordinaria

La manutenzione ordinaria è l'insieme delle attività manutentive che consentono di mantenere inalterate nel tempo le prestazioni e le funzionalità di un dato sistema, impianto o componente ad asservimento dell'immobile stesso. Le manutenzioni ordinarie possono essere svolte sugli impianti ad asservimento degli immobili o sui sistemi edilizi dell'immobile.

Per impianti ad asservimento dell'immobile si intendono tutti gli impianti la cui funzione principale è rendere i luoghi fruibili, sicuri ed adeguati allo svolgimento delle attività che essi accolgono. La manutenzione ordinaria comprende gli interventi su impianti esistenti al solo fine di mantenerne o migliorarne l'efficienza.

Tali impianti sono classificabili nelle seguenti macro-categorie:

- impianti elettrici;
- impianti meccanici (ciclo calore e raffrescamento);
- impianti speciali;
- impianti elevatori;
- porte/portoni e sbarre automatizzate;
- mezzi antincendio.

Sono classificabili come manutenzioni civili gli interventi che interessano le finiture:

- esterne, quali ad esempio il ripristino di facciate esterne senza modifica di materiali o colori, la riparazione di elementi della copertura, riparazione di pluviali e grondaie, riparazione senza modifiche di serramenti ed infissi;
- interne, quali ad esempio la riparazione o rifacimento della pavimentazione, degli intonaci e delle tinteggiature, la sostituzione dei rivestimenti, la sostituzione dei sanitari.

È importante evidenziare che la manutenzione ordinaria non comporta obblighi di tipo amministrativo quali la richiesta di autorizzazioni alla pubblica amministrazione, ma, solo in alcuni casi, l'inoltro di semplici comunicazioni. Di seguito vengono descritti le principali fasi ed i principali strumenti operativi necessari per gestire correttamente le attività di manutenzione ordinaria, ovvero:

- conoscenza delle consistenze edili ed impiantistiche;
- redazione dei Piani di manutenzione ordinaria;
- definizione del budget cost annuale.

### Conoscenza delle consistenze edili ed impiantistiche

Per lo sviluppo di una corretta manutenzione ordinaria è in primo luogo essenziale conoscere le consistenze civili ed impiantistiche dell'immobile. Le informazioni principali che devono essere rilevate e raccolte per gli impianti da sottoporre a manutenzione sono:

- macro-categoria di appartenenza;
- tipologia di impianto;
- numerosità;
- caratteristiche generali dei componenti
- stato di adeguamento normativo;
- condizioni di adeguamento manutentivo in relazione a specifiche prestazioni prestabilite;
- eventuali vincoli;
- documentazione prevista per legge relativamente alla conduzione e manutenzione degli impianti.

Le consistenze impiantistiche, che sono rilevabili in sito svolgendo un'attività di censimento degli impianti, possono essere rilevate con diversi livelli di dettaglio, in funzione delle finalità che ci si è preposti. Ad esempio, è possibile integrare le consistenze impiantistiche rilevando anche i principali dati di targa, quali:

- produttore;
- modello;
- anno di fabbricazione;
- portata;
- potenza.

Tali dati, se disponibili, consentono al manutentore una più accurata manutenzione degli impianti attraverso una più puntuale, preventiva e più efficiente gestione dei ricambi.

I dati utili da rilevare e raccogliere per definire le consistenze civili sono:

- la localizzazione dei sistemi o componenti da mantenere;
- le superfici e i volumi, distinti per destinazione d'uso;
- le caratteristiche generali dei componenti;
- lo stato di adeguamento normativo in relazione ai requisiti tecnici e a quelli connessi alla qualità, salute e sicurezza degli ambienti di lavoro;
- eventuali vincoli;
- tipologia e caratteristiche dei servizi che vengono erogati per garantire il funzionamento dell'edificio.

La conoscenza delle consistenze civili e impiantistiche è essenziale per lo sviluppo dei piani di manutenzione ordinaria e fornisce dati utili anche per i piani di manutenzione straordinaria (paragrafo 3.2.3).

#### Redazione dei piani di manutenzione ordinaria

I piani di manutenzione ordinaria si rappresentano in un diagramma riferito ad un arco temporale annuale; per ogni singolo impianto/componente è riportata la frequenza e le scadenze di ogni specifico intervento manutentivo. Le consistenze impiantistiche sono rilevate attraverso il censimento. Le attività manutentive previste nel piano e le relative frequenze sono desunte dalle prescrizioni delle case produttrici degli impianti e delle normative di settore. I piani di manutenzione ordinaria sono lo strumento operativo con cui è possibile governare l'intera attività manutentiva.

L'impresa può scegliere di dare ad un consulente il mandato di effettuare il rilievo delle consistenze impiantistiche e di predisporre un piano di manutenzione ordinaria; in tal caso, gli elaborati costituiranno i documenti tecnici sui quali impostare la gara per la selezione del fornitore dei servizi di manutenzione ordinaria. In alternativa, l'impresa può scegliere di affidare tali oneri direttamente al fornitore/manutentore preventivamente selezionato.

#### Definizione del budget cost annuale

Il budget cost è uno strumento tecnico-economico di preventivazione dei costi delle attività di manutenzione ordinaria finalizzato alla predisposizione del budget di spesa annuale.

Attraverso tale strumento l'impresa può controllare le spese, confrontando durante l'arco dell'anno i costi sostenuti con il budget cost preventivato.

#### 3.2.3 Manutenzione straordinaria

La manutenzione straordinaria è l'insieme delle attività manutentive di carattere straordinario e consiste nella sostituzione parziale o totale di un impianto o struttura edilizia. Tale attività manutentiva viene svolta alla conclusione del ciclo di vita utile dell'impianto/componente per vetustà, usura o guasto; l'intervento rigenera o sostituisce l'impianto/componente edilizio assicurando le prestazioni e le funzionalità di un dato sistema o impianto, ad asservimento dell'immobile o componente edilizia.

La manutenzione straordinaria si basa sui seguenti strumenti operativi:

### Due Diligence

La Due Diligence è un'analisi finalizzata alla conoscenza dello stato di conservazione e di manutenzione dei luoghi e degli impianti in relazione al loro ciclo di vita utile.

Tale attività di analisi può essere condotta con diversi gradi di approfondimento e con differenti strumenti e metodi di indagine invasivi o non invasivi. L'esito della Due Diligence è un quadro di sintesi sullo stato conservativo dei luoghi e degli impianti sulla cui base possono essere sviluppate delle strategie di intervento straordinario che saranno recepite nei piani di manutenzione straordinaria e nei relativi budget cost. È, quindi, in tale fase che l'impresa può decidere se e in quali modalità intervenire/investire sul proprio patrimonio immobiliare.

Lo strumento della Due Diligence è spesso utilizzato per valutare scelte strategiche riguardanti il patrimonio immobiliare, ad esempio, per valutare se è maggiormente opportuno investire capitale nell'immobile attraverso interventi di manutenzione straordinaria che rinnovino il ciclo di vita utile dell'immobile, o se è più conveniente alienare il bene e spostare l'attività produttiva in un altro sito.

### Redazione del piano della manutenzione straordinaria

I piani di manutenzione straordinaria riportano in un diagramma che copre un arco temporale pluriennale, solitamente triennale o quinquennale, la scadenza degli interventi di manutenzione straordinaria programmabili per ogni impianto o classe tecnologica dell'edificio.

La previsione delle scadenze di intervento è elaborata sulla base degli esiti della Due Diligence ed è strettamente connessa al ciclo di vita dell'impianto o componente edile.

Nella pianificazione degli interventi, l'impresa deve anche tenere conto dell'impatto degli stessi sull'attività produttiva. Ad esempio, gli interventi di manutenzione straordinaria sui componenti edili o impiantistici che possono interferire con la produzione, sono maggiormente concentrati nei periodi di chiusura aziendale programmata o in concomitanza dell'annuale fermo impianti per manutenzione.

### Definizione del budget cost

Il budget cost è uno strumento tecnico-economico di preventivazione dei costi del singolo intervento di manutenzione straordinaria.

Dato il carattere di straordinarietà degli interventi e l'alto onere economico che essi comportano, il budget cost diviene uno strumento funzionale alla valutazione degli scenari di intervento, dell'opportunità stessa di effettuare o meno l'intervento, e delle possibilità di dilazionamento o accorpamento nel tempo degli interventi stessi.

Attraverso una corretta pianificazione degli interventi straordinari si ottiene una rigenerazione continua del patrimonio immobiliare, una formulazione del budget di massima costante negli anni, e quindi un mantenimento del valore dell'immobile nel tempo.

### 3.2.4 Gestione dei consumi energetici

Negli ultimi anni, a fronte di una maggiore sensibilità sul tema dell'impatto ambientale delle attività produttive e della costante crescita del costo dell'energia, si è sviluppata una maggiore attenzione verso i consumi energetici. Ciò ha generato specifiche attività e figure professionali (energy manager) legate al monitoraggio e all'ottimizzazione dei consumi stessi. La gestione dei consumi energetici ha l'obiettivo di ridurre gli sprechi energetici, di ottimizzare il consumo e la resa energetica e contenerne i costi diretti ed indiretti.

Tali obiettivi sono perseguibili applicando i seguenti strumenti operativi:

#### **Audit energetico**

L'audit energetico è un'attività di analisi che generalmente si compone di due fasi principali. Nella prima fase, vengono raccolti i dati relativi ai consumi energetici annuali del singolo edificio in funzione di diversi parametri quali: potenze installate, potenza assorbita, resa, consumo medio giornaliero, consumo annuo, picchi e costi sostenuti.

Nella seconda fase, viene effettuato uno studio on desk per la stima del potenziale fabbisogno energetico in relazione alle caratteristiche dell'immobile, degli impianti installati e delle attività che in esso hanno luogo.

Dalla comparazione degli esiti delle due analisi emergono i possibili margini di efficientamento dei consumi energetici dell'immobile.

#### **Piani di efficientamento energetico**

I piani di efficientamento energetico si compongono di una serie di proposte di intervento rappresentabili in termini di costi e benefici, ove per costi si intendono gli investimenti necessari per l'attuazione degli interventi, e per benefici si intendono i risparmi in termini di consumi energetici e di costo.

Tali interventi sono classificabili secondo una scala che va da “leggero” a “medio” e “pesante” in relazione al costo di realizzazione, e alle tempistiche di ritorno dell’investimento attraverso il risparmio energetico ottenuto.

Per interventi di grado “leggero” si intendono azioni di carattere ordinario che interessano i componenti e non l’intero sistema/impianto, non richiedono specifiche procedure autorizzative, e non comportano aggravii di costi rispetto a quanto già preventivato nel budget di manutenzione ordinaria. Un esempio di intervento di tipo leggero è la progressiva sostituzione dei corpi illuminanti con lampade ad alta efficienza e basso consumo energetico.

Per intervento di grado “medio”, si intendono azioni che comportano l’implementazione di impianti/componenti già esistenti o l’attuazione di sinergie tra impianti produttivi e impianti asserviti all’immobile; comportano puntuali e contenuti aggravii di costo rispetto agli interventi ordinari.

Ne sono un esempio l’installazione su macchine esistenti di scambiatori per il recupero del calore.

Per interventi di grado “pesante”, si intendono azioni di carattere straordinario che prevedono la sostituzione dell’intero sistema tecnologico o impianto, richiedono specifiche procedure autorizzative presso gli enti competenti, e comportano un sostanziale investimento economico.

È considerato un intervento “pesante” la coibentazione “a cappotto” dell’intero involucro edilizio o la sostituzione della centrale termica esistente con impianto a maggiore efficienza.

Sulla base degli esiti dell’audit energetico, che evidenziano le potenzialità di efficientamento degli immobili, e in relazione alle analisi costi benefici dei singoli interventi indicati nel piano di efficientamento energetico, l’impresa può sviluppare una propria strategia di riduzione dei consumi energetici e di contenimento dei costi di fornitura di energia.

### **Confronto con il mercato dei fornitori**

Analizzate attraverso l’audit energetico le caratteristiche dei propri consumi, quali potenza installata, potenza assorbita, resa, consumo medio giornaliero, consumo annuo, picchi, l’impresa può, con l’eventuale ausilio di figure professionali specializzate, effettuare un’indagine di mercato finalizzata all’individuazione del fornitore e del piano tariffario più conveniente in relazione alle proprie esigenze.

### 3.3 Gestione amministrativa

Nella gestione del patrimonio immobiliare aziendale l'impresa deve governare, oltre agli aspetti tecnici relativi agli immobili, anche gli aspetti amministrativi. La gestione dei temi amministrativi non è da considerarsi secondaria, bensì è fondamentale per implementare una corretta gestione del patrimonio.

Le attività proprie della gestione amministrativa sono riconducibili a due macrocategorie gestionali:

- gestione patrimoniale, ovvero la gestione degli aspetti fiscali ed amministrativi strettamente connessi al possesso del bene;
- gestione contabile, ovvero la gestione dei costi e delle eventuali entrate connesse agli immobili.

#### 3.3.1 Gestione patrimoniale

La gestione patrimoniale è definibile come la gestione di tutti aspetti fiscali ed amministrativi strettamente connessi al possesso del bene. La principale attività è rappresentata dalla pagamento dei tributi connessi alla proprietà dell'immobile, quali:

- ICI imposta comunale sugli immobili; essa è calcolata applicando alla rendita catastale del terreno o dell'immobile in relazione alla categoria catastale di appartenenza un'aliquota indicata dal Comune. Tale aliquota deve essere calcolata annualmente e viene generalmente pagata in due rate: acconto e saldo;
- TARSU taxa per lo smaltimento dei rifiuti solidi urbani; questa imposta comunale, introdotta dal Decreto Legislativo n. 507/1993, è calcolata in relazione alla destinazione d'uso dell'immobile e sulle dimensioni dello stesso. Lo smaltimento dei rifiuti speciali scarto della produzione sono gestiti direttamente dall'impresa che deve smaltirli a spese proprie in modo conforme alla normativa di settore;
- TOSAP/COSAP taxa o canone per l'occupazione permanente o temporanea di spazi e aree pubbliche; questa imposta comunale è connessa all'occupazione di suolo pubblico, ad esempio in presenza di grigliati di aerazione o illuminazione dell'immobile fronte strada, oppure nel caso di posizionamento temporaneo su strada di impalcature di cantiere;
- Tassa sul Passo Carraio, taxa che si paga al Comune per accedere con automezzi dalla proprietà privata alla strada comunale;
- Tassa sulle insegne di esercizio, questa imposta è applicabile nel caso di presenza di insegne pubblicitarie affisse in facciata, in copertura o su apposti sostegni su fronte strada;

- IMU Imposta municipale unica, introdotta dal D.Lgs. n. 23 del 14 marzo 2011, tassa municipale in cui confluiranno l'imposta di registro, le imposte ipotecarie e catastali, l'imposta comunale sugli immobili ICI, la Tassa, la Cosap, l'imposta comunale sulle pubblicità e le insegne, la Tarsu o la Tia sui rifiuti, e altre minori.

Per una corretta gestione amministrativa l'impresa può dotarsi dei seguenti strumenti.

### Tax Due Diligence

La tax Due Diligence è un lavoro di analisi finalizzato a verificare se l'impresa sta assolvendo a tutti i propri doveri fiscali nei riguardi della pubblica amministrazione e se lo sta facendo in modo corretto.

Spesso le cartelle esattoriali o il calcolo delle aliquote presentano degli errori dovuti al mancato aggiornamento del dato catastale di base o mancata comunicazione di eventuali variazioni. Tale analisi, condotta da fiscalisti, prende in esame uno storico pluriennale relativo alla tassazione con l'obiettivo di sanare eventuali errori e avviare azioni di recupero o conguaglio dei pagamenti.

Gli uffici amministrativi delle imprese per scarsa conoscenza della normativa e dei criteri di calcolo locali e per indisponibilità del dato di origine, spesso si limitano al pagamento senza svolgere una verifica sulla correttezza del dato; la tax Due Diligence colma tale vuoto ponendo l'impresa nella condizione di assolvere correttamente ai tributi locali, evitando di incorrere in pagamenti non dovuti o in sanzioni per errati o mancati pagamenti.

### Scadenziario amministrativo

Lo scadenziario amministrativo è un data base o documento di sintesi in cui per ogni immobile sono indicati i dati di base (indirizzo, dati catastali e superfici), le tasse connesse, le formule di calcolo, le modalità ed i tempi di pagamento.

Lo scadenziario è uno strumento gestionale ordinario che serve a:

- avere una visione di sintesi della gestione patrimoniale del patrimonio immobiliare dell'impresa;
- assolvere nei tempi indicati ed in modo corretto ai pagamenti evitando messe in mora o sanzioni;
- avere un controllo dei costi fiscali relativi al patrimonio.

### 3.3.2 Gestione contabile

La gestione contabile consiste nel registrare qualsiasi flusso di cassa attivo o passivo strettamente legato all'immobile.

#### Ciclo passivo

Si intende la gestione contabile di tutti i costi connessi all'immobile, quali:

- tasse, corretto pagamento delle tasse relative agli immobili (ICI, TARSU, COSAP; IMU, etc.);
- assicurazioni, pagamento dei premi assicurativi relativi alle polizze assicurative sugli immobili (globale fabbricati, rischio incendio, rischio terremoto, etc.);
- utenze, pagamento di tutte le utenze (acqua, luce, gas, telefono, etc.);
- fornitura di servizi, pagamento delle fatture dei fornitori di servizi attivati a canone o a consuntivo per l'erogazione di servizi quali: manutenzioni elettriche, meccaniche, civili, impianti speciali, pulizia spazi interni ed esterni, manutenzione del verde, etc.;
- lavori straordinari, pagamento secondo lo stato di avanzamento dei lavori (SAL) delle fatture delle imprese appaltatrici dei lavori straordinari di ristrutturazione architettonica, adeguamento o sostituzione degli impianti;
- spese impreviste, stima delle spese impreviste relative alla gestione degli immobili.

Una corretta gestione del ciclo passivo assicura all'impresa un controllo delle spese per singolo centro di costo (sito produttivo) della componente immobiliare. Il controllo e la conoscenza dei costi generati dagli immobili in proprietà su base annuale e pluriennale, forniscono all'imprenditore dei dati molto utili per valutare e sviluppare la propria strategia gestionale del patrimonio immobiliare.

#### Ciclo attivo

Si intende la gestione contabile di tutti i ricavi generati dall'immobile nel caso di beni messi a reddito. I flussi di cassa sono rappresentati dai canoni di locazione e dagli oneri accessori corrisposti dagli inquilini come regolamentati dai contratti di locazione. L'attività amministrativa del ciclo attivo è costituita dalle seguenti attività:

- calcolo degli eventuali oneri accessori ribaltabili agli inquilini sulla base di quanto previsto dal contratto di locazione e dalle tabelle millesimali (nel caso di immobili in uso a più inquilini);

- fatturazione dei canoni di locazione e degli oneri accessori;
- verifica dell'avvenuto pagamento;
- sollecito e messa in mora (in caso di ritardo dei pagamenti);
- calcolo annuale dell'aggiornamento dei canoni di locazione (se previsto contrattualmente);
- invio di disdette e gestione della corrispondenza con gli inquilini.

## GLOSSARIO

**MANUTENZIONE ORDINARIA:** interventi edilizi che riguardano le opere di riparazione, rinnovamento e sostituzione delle finiture degli edifici e quelli necessari ad integrare o mantenere in efficienza gli impianti tecnologici esistenti, anche con l'impiego di materiali diversi, purché i predetti materiali risultino compatibili con le norme e i regolamenti comunali vigenti. Testo Unico dell'edilizia D.P.R. 380/01 Art. 3 comma 1 lettera a) – Legge Regione Lombardia L.R. 12/2005 Art. 27 comma 1 lett. a).

**MANUTENZIONE STRAORDINARIA:** le opere e le modifiche riguardanti il consolidamento, il rinnovamento e la sostituzione di parti anche strutturali degli edifici, la realizzazione ed integrazione dei servizi igienico-sanitari e tecnologici, nonché le modificazioni dell'assetto distributivo di singole unità immobiliari. Sono di manutenzione straordinaria anche gli interventi che comportano la trasformazione di una singola unità immobiliare in due o più unità immobiliari, o l'aggregazione di due o più unità immobiliari in una unità immobiliare. Testo Unico dell'edilizia D.P.R. 380/01 Art. 3 comma 1 lettera b) – Legge Regione Lombardia L.R. 12/2005 Art. 27 comma 1 lett. b).

**P.G.T.:** Piano di Governo del Territorio, introdotto dalla Legge Regionale 12/05. Strumento di pianificazione urbana a livello comunale sostitutivo del PRG (Piano Regolatore Generale). Si compone di tre documenti: Documento di Piano, Piano dei Servizi e Piano delle Regole.

**P.I.P.:** Piano degli Insediamenti Produttivi, Art. 27 Legge 865/71. Aree che i piani regolatori destinano ad insediamenti produttivi. Strumento urbanistico di iniziativa pubblica attuativo del P.G.T. (o del P.R.G.). Possono essere progettati per accogliere attività monotematiche (artigianali, industriali, commerciali e turistiche), oppure un insieme di attività. Sono strumenti che possono essere realizzati soltanto su aree individuate dal Comune a tale scopo. Le aree su cui sorgeranno gli insediamenti industriali sono espropriate dal soggetto gestore (spesso coincidente con il Comune) e sono successivamente ricedute agli operatori in diritto di proprietà, oppure in diritto di superficie. Qualunque intervento edilizio in dette aree è regolato da un atto notarile (convenzione) con cui sono disciplinati i rapporti e gli obblighi dei singoli operatori nei confronti del Comune. Il Comune attraverso la promozione di bandi forma ed aggiorna annualmente una graduatoria di soggetti a cui assegnare gli eventuali lotti liberi.

**P.L.:** Piano di Lottizzazione, Art. 28 Legge 1150/42. Strumento urbanistico attuativo di iniziativa prevalentemente privata che ha per ambito una porzione del territorio comunale destinata all'edificazione; è necessario per legge ogni qualvolta, indipendentemente dalle prescrizioni del piano con finalità programmatiche, si intenda realizzare un intervento edilizio che comporti nuove opere di urbanizzazione o aggravi la situazione di quelle esistenti. Costituisce specificazione delle scelte operate dallo strumento urbanistico programmatico. Il piano di lottizzazione è accompagnato da una convenzione mediante la quale il lottizzante si impegna a realizzare le opere di urbanizzazione indotte dall'intervento e a cedere le relative aree, nonché a corrispondere pro quota gli oneri inerenti.

Una volta ottenuto il nulla osta alla lottizzazione, l'edificazione successiva deve essere preventivamente assentita con permesso di costruire.

**PROPERTY MANGEMENT:** il complesso delle attività amministrative e tecniche necessarie alla gestione di un patrimonio immobiliare, e il coordinamento delle attività di valorizzazione finalizzate alla massimizzazione della redditività, al controllo dei costi e al miglioramento del livello tecnico manutentivo degli immobili.

**S.U.A.P.: Sportello Unico delle Attività Produttive.**

Servizio a livello Comunale per semplificare ed agevolare il rapporto tra Pubblica Amministrazione ed imprese. La disciplina del SUAP (D.L. 112/1998) è stata riformata dal D.P.R. 160/2010 in attuazione della L. 133/2008 che introduce un rafforzamento delle competenze del SUAP, indicato come unico punto di accesso per l'impresa in relazione a tutti gli aspetti amministrativi riguardanti l'attività produttiva.

## APPROFONDIMENTI E RIFERIMENTI

### Pubblicazioni

Assolombarda - Politecnico di Milano, *La gestione del patrimonio immobiliare aziendale: come affrontare i problemi della sede*, Assolombarda, Milano, luglio 2008

Bellintani S., Ciaramella A., *L'audit immobiliare. Manuale per l'analisi delle caratteristiche degli edifici e dei patrimoni immobiliari*, Il Sole24Ore, Milano, 2008

Borghi A., *Finanza immobiliare. Il mercato, la valutazione, gli strumenti e le tecniche di finanziamento*, Egea, Milano, 2009

Ciaramella A., *Property management per le imprese*, Franco Angeli, Milano, 2010

Clarelli S., *Manuale di estimo industriale*, Il Sole24Ore, Milano, 1999

Pisani B., *La valorizzazione strategica degli immobili*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003

Tronconi O., Plazzotta M., Ciaramella A., Marchetti L., *I sistemi di misurazione immobiliare*, Il Sole24Ore, Milano, 2001

Tronconi O., *Metodi e strumenti del property management*, Il Sole24Ore, Milano, 2007

Tronconi O., Ciaramella A., Pisani B., *La gestione di edifici e patrimoni immobiliari*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002

### Ricerche e articoli

Dettwiler, "Modelling the Relationship between Business Cycles and Office Location: The Growth Firms, Facilities", Vol. 26, No. 3/4, pp. 157-172, 2008

Kerns F., Strategic facility planning (SFP), *International Journal of Productivity and Performance Management*, Work Study, Vol.48, No.5, pp.176-18, 1999

Mazzarol T., Choo S., "A study of the factors influencing the operating location decisions of small firms", *Property Management*, Vol.21, N.2, Emerald, MCB University Press, 2003

Scenari Immobiliari, *La domanda non residenziale: terziaria e produttiva*, gennaio 2007

Unioncamere Lombardia, *La Lombardia in sintesi*, Milano, febbraio 2006

## PROFILO CURATORI E PRESENTAZIONE PARTNER

### PROFILO CURATORI

#### Oliviero Tronconi

Oliviero Tronconi è ordinario di tecnologia dell'architettura presso il Dipartimento Best del Politecnico di Milano. È responsabile, presso lo stesso Dipartimento, del Laboratorio GestiTec (Laboratorio per il Management e la tecnologia per il settore immobiliare, delle costruzioni e il territorio) e del Centro di Competenze in Gestione del Costruito, presso il Mip-Politecnico di Milano.

#### Andrea Ciaramella

Andrea Ciaramella è ricercatore confermato presso il Dipartimento Best del Politecnico di Milano. Coordina diverse attività di ricerca e formative nell'ambito del Laboratorio GestiTec e del Centro di Competenze in Gestione del Costruito, presso il Mip-Politecnico di Milano.

#### Manuela Guffanti

Manuela Guffanti è socio della società di ingegneria e architettura Guffanti Group&Partners. Dal 2007 collabora alle attività di ricerca del Laboratorio GestiTec del Dipartimento Best, Politecnico di Milano.

#### Giorgio Da Rold

Giorgio Da Rold si occupa di Property management all'interno dell'area Business Development di BNP Paribas RE Property Management Italy. Dal 2007 collabora alle attività di ricerca del Laboratorio GestiTec del Dipartimento Best, Politecnico di Milano.

## PRESENTAZIONE LABORATORIO GESTI.TEC.

Il laboratorio Gesti.Tec., istituito all'interno del dipartimento BEST del Politecnico di Milano, si occupa dei molteplici aspetti che caratterizzano oggi le dinamiche del settore immobiliare.

Le attività sono sviluppate su commessa e/o in collaborazione con interlocutori interni ed esterni all'ambito accademico (ministeri, pubbliche amministrazioni, imprese, società, enti pubblici e privati, centri di ricerca, società di servizi, associazioni di categoria, istituti di credito, ecc).

La formazione riguarda le attività di long-life education, con lo sviluppo di iniziative specificatamente rivolte ad aziende, imprese e pubbliche amministrazioni, sia attraverso una offerta "a catalogo", sia mediante lo sviluppo di formazione ad hoc.

Le ricerche sono orientate prevalentemente a:

- programmazione, progettazione e produzione edilizia, in sistemi insediativi complessi;
- riqualificazione urbana ed edilizia e gestione di patrimoni immobiliari pubblici e privati;
- sviluppo, gestione e controllo dei servizi immobiliari (Facility, Property, Asset management).

Le consulenze, rivolte a soggetti pubblici e privati che agiscono all'interno dei processi edilizi, urbani e territoriali, concernono in particolare:

- verifiche di fattibilità, analisi costi-benefici, auditing di edificio, ricerche di mercato e valutazioni tecniche-economiche;
- progettazione tecnologica e ambientale, progetto e gestione di sistemi di sicurezza e di automazione.



## PUBBLICAZIONI ASSOLOMBARDA 2008-2010 SU TEMATICHE TERRITORIALI

AA.VV., Housing Universitario: un progetto da costruire per una città più attrattiva, Assolombarda, Milano, luglio 2008

Assolombarda - Politecnico di Milano, La gestione del patrimonio immobiliare aziendale: come affrontare i problemi di sede, Assolombarda, Milano, giugno 2008

Assolombarda - Transcrime, Difendere l'impresa. Metodi e strumenti per la prevenzione e la gestione del rischio criminalità, Assolombarda, Milano, gennaio 2009

Assolombarda - Politecnico di Milano, La gestione del patrimonio immobiliare aziendale - I servizi a supporto dell'impresa, Quaderni del Territorio -1, Assolombarda, Milano, marzo 2010

Assolombarda, Sicurezza informatica e pirateria software in azienda, gestire il rischio e prevenire il problema, Quaderni del Territorio -2, Assolombarda, Milano, ottobre 2010

Assolombarda - Università Bocconi, Energia per l'impresa, dalle domande alle risposte dell'Associazione, Quaderni del Territorio -3, Assolombarda, Milano, dicembre 2010





ASSOLOMBARDA

via Pantano, 9  
20122 Milano  
territorio@assolombarda.it  
[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)