



ASSOLOMBARDA

1

Quaderni
del territorio

La gestione del patrimonio immobiliare aziendale

I servizi a supporto dell'impresa



POLITECNICO DI MILANO



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

ISBN 9788890484049

1

**Quaderni
del territorio**

La gestione del patrimonio immobiliare aziendale

I servizi a supporto dell'impresa

Questo quaderno è frutto della collaborazione tra il Settore Territorio 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.

Si ringrazia Giuseppe Rago di BNP Paribas Real Estate per le competenze messe a disposizione nella redazione del Quaderno.

INDICE

PREMESSA	5
INTRODUZIONE	7
1. I SERVIZI A SUPPORTO DELL'IMPRESA	9
1.1 L'esternalizzazione dei servizi	9
1.1.1 Servizi alla persona	10
1.1.2 Servizi all'edificio	10
1.1.3 Servizi all'impresa	10
2. LA RILEVANZA DEI SERVIZI RISPETTO ALLE ESIGENZE PROPRIE DELL'AZIENDA	11
2.1 Rilevanza rispetto al core business	12
2.2 Influenza economica del servizio sul core business	13
3. IL LIVELLO QUALITATIVO DEL SERVIZIO	14
3.1 Schede di valutazione dei servizi alla persona	16
3.1.1 Servizio di igiene ambientale	16
3.1.2 Servizio di cortesia	17
3.1.3 Servizio di disinfestazione/derattizzazione/deblattizzazione	17
3.1.4 Manutenzione del verde interno	18
3.1.5 Distributori automatici d'acqua	18
3.1.6 Distributori automatici di snack	19
3.1.7 Ristorazione - mensa aziendale	19
3.2 Schede di valutazione dei servizi all'immobile	20
3.2.1 Manutenzione impianti elettrici	20
3.2.2 Manutenzioni impianti meccanici	21
3.2.3 Manutenzione impianti speciali	22
3.2.4 Manutenzione impianti elevatori	23
3.2.5 Manutenzioni civili	24
3.2.6 Manutenzione del verde esterno	24
3.2.7 Manutenzione mezzi antincendio	25
3.2.8 Servizio di vigilanza	25
3.3 Schede di valutazione dei servizi all'impresa	26
3.3.1 Reception - portierato	26
3.3.2 Centralino - call center	26
3.3.3 Ufficio posta	27
3.3.4 Centro stampa	27
3.3.5 Gestione documentale	28
3.3.6 Movimentazione interna - traslochi	28
3.3.7 Servizio di corriere urbano	29
3.3.8 Servizio di corriere espresso	29
3.3.9 Servizio navetta	29
3.3.10 Servizio IT	30
3.3.11 Gestione fotocopiatrici	30
3.3.12 Gestione telefonia aziendale	31
3.3.13 Gestione flotta aziendale	31
3.3.14 Space planning	32
3.3.15 Contabilità pay-roll - buste paga e ferie dipendenti	32

4. ANALISI DEL MODELLO IN USO PER LA GESTIONE DEI SERVIZI	33
4.1 La struttura per l'audit dei servizi	33
4.1.1 Individuazione dei servizi gestiti	35
4.1.2 Funzione aziendale responsabile della gestione dei servizi	35
4.1.3 Analisi del modello di erogazione dei servizi	36
4.1.4 Procedure di gestione dei servizi	37
5 MODELLI GESTIONALI	38
5.1 Come scegliere il modello gestionale	38
5.2 Esternalizzazione del singolo servizio gestito da un unico referente interno	42
5.3 Esternalizzazione dei servizi per macro aree gestita da più centri di competenza interni	44
5.4 Esternalizzazione dei servizi ad un unico fornitore e gestione interna	45
5.5 Esternalizzazione di servizi e management a società di total facility management	47
5.6 Considerazioni di sintesi	48
GLOSSARIO	50
APPROFONDIMENTI E RIFERIMENTI	54
PROFILO CURATORI E PRESENTAZIONE PARTNER	55
PUBBLICAZIONI ASSOLOMBARDA BIENNIO 08-09 SU TEMATICHE TERRITORIALI	56

PREMESSA

Questo quaderno sui temi della gestione del patrimonio immobiliare aziendale rappresenta l'avvio di una nuova collana di pubblicazioni di Assolombarda, i Quaderni del Territorio, in cui verranno resi disponibili contributi di carattere operativo per aiutare le imprese ad affrontare problemi che, a vario titolo, riguardano il loro stare sul territorio.

Si tratta, in effetti, dell'evoluzione di un percorso nato dall'esigenza di fornire supporti sintetici e di facile consultazione su questioni che riguardano il buon uso e l'efficiente funzionamento delle sedi produttive, in relazione al contesto territoriale nel quale si trovano e con il quale devono fare i conti, ma anche in rapporto alle mutate esigenze strutturali e gestionali delle attività aziendali.

La crescita delle domande e delle sollecitazioni che pervengono dalle imprese su questi temi segnala la rilevanza sempre maggiore che questi hanno sulla loro capacità competitiva. Così sono nate le iniziative di Assolombarda sulla gestione del patrimonio immobiliare aziendale, sviluppate fin dal 2004 in collaborazione con il Laboratorio Gesti.Tec del Dipartimento BEST del Politecnico di Milano.

Alcune delle esperienze e delle richieste emerse in tali occasioni hanno portato alla pubblicazione nel 2008 di un primo quaderno sugli elementi fondamentali e i percorsi possibili per affrontare cambiamento, ampliamento e razionalizzazione degli spazi della sede aziendale.

Altre esperienze ed esigenze aziendali riguardanti la gestione dei servizi a supporto dell'impresa sono, invece, oggetto di questo secondo quaderno, che propone un supporto metodologico per definire il livello qualitativo dei servizi presenti in azienda e presenta alcuni modelli per la loro gestione.

Tante altre domande si pongono all'impresa con riferimento al suo rapporto col territorio relativamente ad aspetti quali la pianificazione urbanistica, i trasporti, le infrastrutture, la sicurezza delle persone e del patrimonio immobiliare aziendale. I Quaderni del Territorio intendono essere strumenti semplici e di immediato utilizzo che Assolombarda mette a disposizione delle imprese associate come contributo a una pronta ed efficace risposta alle istanze attuali e a quelle future.

Antonio Colombo
Direttore Generale Assolombarda

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 Facility management all'interno dell'area Business Development di BNP Paribas RE Property management. Per BNP Paribas RE Property Management collabora anche ad attività di ricerca promosse da partner quali il Politecnico di Milano e Assolombarda.

PRESENTAZIONE LABORATORIO GESTI.TEC.

Il laboratorio GestiTec., 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 BIENNIO 08-09 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

via Pantano, 9
20122 Milano
mitoz@assolombarda.it
www.assolombarda.it