



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 e Technology  
BEST

# 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 di Assolombarda e il Dipartimento Best, Laboratorio Gest.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	6
<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	24
2.1.2 Immobili a reddito	24
2.1.3 Immobili da valorizzare	25
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	29
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	29
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	69
PROFILO CURATORI E PRESENTAZIONE PARTNER	71



## PREMESSA

Questo Quaderno rappresenta il terzo prodotto editoriale frutto 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, 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 a supportare con notevole flessibilità il processo di trasformazione e mutamento richiesto alle attività produttive; un'esigenza che si scontra spesso 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 e conoscenza delle metodologie e degli strumenti adeguati sono un'attività indispensabile alla corretta impostazione di qualunque strategia e processo decisionale.

In particolare: 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 cono-

scenza degli strumenti che possono essere adottati per una corretta gestione o trasformazione; i principi in base ai quali è possibile stabilire un valore i 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 questo Quaderno intende offrire il proprio contributo.

## PROFILO CURATORI E PRESENTAZIONE PARTNER

### 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.

