



LA GESTIONE DEI PATRIMONI IMMOBILIARI

Asset, Property e facility management

Roma 14 maggio 2016

Relatore:

Ing. Juan Pedro Grammaldo

Il settore immobiliare ha assunto negli ultimi anni una enorme rilevanza nell'economia mondiale alla luce del rapporto di causalità che lo lega alle recenti tendenze recessive riscontrate nel PIL dei maggiori paesi industrializzati.

Il tema della gestione immobiliare è apparso particolarmente strategico non solo per la rilevanza finanziaria del settore ma anche, per gli effetti che esso è in grado di generare su altri settori correlati e sull'economia reale (attualmente i servizi immobiliari rappresentano il 12,7% del PIL).

Nel tempo assumono sempre più rilevanza quelle attività più direttamente focalizzate alla gestione di patrimoni immobiliari nel medio e breve termine., specie se si considera che sono intervenute rilevanti trasformazioni nella filiera immobiliare sia continentale che nazionale.

Tra queste trasformazioni, prendiamo maggiormente in considerazione:

- tendenza alla finanziarizzazione*
- terziarizzazione*
- internazionalizzazione*

- *Tendenza alla finanziarizzazione: ossia la gestione dei patrimoni non più soltanto in base a caratteristiche intrinseche, sia fisiche che architettoniche degli immobili, ma anche e soprattutto in funzione di logiche economico-finanziarie che riflettono le potenzialità di generazione del reddito, a fronte dei necessari costi funzionali e di manutenzione.*

- *La Terziarizzazione: il progressivo sviluppo di nuovi soggetti specializzati in singoli servizi alla filiera nel suo complesso.*
- *L'internazionalizzazione: espone oggi tutti gli operatori della filiera alla concorrenza internazionale.*

Le 3 aree di un attività immobiliare

Affrontiamo qui i concetti per l'acquisizione delle competenze necessarie al Building Manager, ovvero le attività proprie a ciascuna delle tre aree in cui si raggruppano le attività immobiliari:

- *Asset Management*
- *Property Management*
- *Facility Management*



Processi di valorizzazione strategica dell'immobile (acquisizioni, dismissione, conferimenti, piani di sviluppo immobiliare, etc.)

*Gestione Amministrativa
(locazioni, spese,
assicurazioni, etc.)*

**Asset
Management**

**Property
Management**

**Facility
Management**

*Gestione Tecnica
(Manutenzioni)*

*Gestione Servizi alle persone
e allo spazio*

Gestione immobili o patrimoni immobiliari

Asset Management: ossia la gestione strategico-finanziaria tipicamente focalizzata sulla creazione, valorizzazione e trading di portafogli immobiliari.

In senso lato, si riferisce a qualsiasi sistema in cui vengono monitorate e gestite cose che hanno valore per un soggetto o un gruppo. Si può applicare sia alle immobilizzazioni materiali sia a quelle immateriali.

L'Asset Management è un processo sistematico, l'esercizio, la manutenzione ed il potenziamento dei mezzi, tutti al fine di massimizzare il rapporto: costo - efficacia.

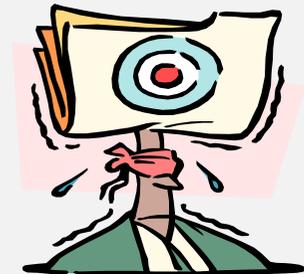
L'Asset Management

Il concetto può anche descrivere la pratica funzionale o la professione che si occupa di progettazione, acquisizione, gestione ed amministrazione di beni immobili per conto di una società, un Ente, un Fondo, un Proprietario.

*In generale il termine **Asset Manager** si riferisce a professionisti del settore immobiliare, specializzati nel contenere i costi di gestione ed in genere di manutenzione che dedicano la loro attenzione e tempo alla pianificazione a lungo termine (spesso chiamata pianificazione di portafoglio o strategica).*

Gli obiettivi dell'Asset Management

- *Conservazione del patrimonio e sua messa a reddito*
- *Integrazione tra conservazione e amministrazione del patrimonio e dei servizi ad esso collegati*
- *Massimizzazione del reddito corrente*
- *Minimizzazione dei costi di gestione*
- *Impiego dei cespiti secondo il criterio del massimo e miglior utilizzo*
(high and best use)



Capacità dell'Asset Manager

La capacità dell'Asset Manager è quella di realizzare il mix appropriato all'interno del portafoglio in sua gestione; questo significa ottimizzare il valore degli immobili in portafoglio, sia attraverso la selezione che attraverso la successiva gestione.

Per quelli con il giusto mix di abilità questa carriera si distingue come una opportunità unica nella gestione patrimoniale.

***Asset Manager Immobiliare =
Amministratore Delegato di società capitali***

Le 5 regole dell'Asset Management

In conclusione gli Asset Manager DEVONO SAPERE TUTTO, ossia:

- 1. conoscono il mercato;*
- 2. conoscono la posizione e la storia dell'area.*
- 3. conoscono i nuovi sviluppi in programma.*
- 4. sanno dei trasporti, dei centri commerciali e delle scuole.*
- 5. sanno tutto sulla zona in cui investono.*

Essere avanti rispetto alla concorrenza negli investimenti immobiliari significa fare il lavoro dell'Asset Manager.

Definizione

Property management: “Gestione del complesso di strategie e attività di natura tecnico - amministrativo - commerciale finalizzate al conseguimento di un reddito periodico e/o un capital gain da un edificio o patrimonio immobiliare”

Per reddito periodico nel caso di locazione, intendiamo: “ la differenza tra ricavi da locazioni e costi di gestione”

Per capital gain, nel caso di alienazione di un immobile: “la differenza tra valore iniziale e valore finale”.

L'attività del Property Manager si può così suddividere:

- **Gestione economico finanziaria:** *attraverso le previsioni di spesa, la stesura di budget, analisi degli scostamenti budget-consuntivo, definizione modalità di ripartizione dei costi, etc.*
- **Controllo:** *attraverso l'analisi dei risultati della gestione (reportistica fornita dai fornitori di servizi), visite ispettive allo scopo di monitorare la qualità dei servizi, riunioni con i fornitori etc.*

(Domanda: quale figura professionale è più indicata per fare il property manager?)

Coordinamento delle attività amministrative e tecniche necessarie alla gestione di un patrimonio immobiliare oltre che al coordinamento delle attività di valorizzazione, finalizzate, all'interno del processo di incremento del valore di asset:

- *alla max della redditività*
- *al controllo dei costi*
- *al miglioramento del livello tecnico manutentivo dei singoli immobili*

ATTIVITA'

Anagrafe e censimento del patrimonio

Gestione Attività amministrative

Gestione Manutenzione

Attività amministrative

- *Contratti di locazione*
- *Contabilità immobiliare*
- *Fiscalità immobiliare*
- *Gestione assicurativa*
- *Rapporti con Enti, autorità e organi di vigilanza*
- *Rapporti con professionisti e imprese*

Attività tecniche

- *Servizi all'immobile*
- *Manutenzione*
- *Rapporti con conduttori e fornitori*
- *valorizzazione*

La formula vincente della REDDITIVITA' di un PATRIMONIO IMMOBILIARE, è sintetizzata dalle seguenti regole:

1) FITTI - COSTI = PROFITTI

*2) «Per poter gestire
Bisogna conoscere »*

Gestione delle locazioni attive/passive

Tale attività consiste:

- ✓ *nella emissione e invio dei bollettini agli inquilini per il pagamento dei canoni di locazione*
- ✓ *nella emissione e invio dei bollettini agli inquilini per il pagamento degli oneri accessori*
- ✓ *nella esecuzione della rendicontazione annuale (con la emissione dei conguagli).*

Gestione delle locazioni attive/passive

Cosa sono gli oneri accessori?

i costi per i servizi di cui gode l'immobile

Quali sono generalmente?

- ✓ *Portierato*
- ✓ *Pulizia*
- ✓ *Ascensore*
- ✓ *Riscaldamento*

(Domanda: Un inquilino sarà più invogliato a locare un bene in classe energetica A, piuttosto che in classe G?)

Tale mansione si compone:

- ✓ *nella predisposizione contratti di locazione*
- ✓ *nella registrazione dei contratti (presso ufficio del registro)*
- ✓ *nella gestione delle scadenze contrattuali (degli affitti)*
- ✓ *conteggi di aggiornamento del canone di locazione*
- ✓ *gestione dei rapporti con gli inquilini*

(Domanda: Quale altra area di una commessa Property gestisce rapporti con gli inquilini?)

Gestione contabilità immobiliare

Consiste nel controllo dei pagamenti (dei canoni di locazione e degli oneri accessori). Tale area è di fondamentale importanza nella gestione, in quanto da questa, si innescano altri processi, in particolare:

- ✓ controllo di gestione periodico (rispetto al budget previsionale)*
- ✓ adempimenti legali (per il mancato pagamento dei canoni da parte degli inquilini).*

(Domanda: la gestione degli incassi è l'unica voce del controllo di gestione di una commessa Property?)

Fiscalità immobiliare e gestione assicurativa

- *Pagamento IMU*
- *Pagamento IRES*
- *Pagamento Oneri Passi Carrabili*
- *Pagamento polizze assicurative*

(Domanda: Le polizze, a copertura degli eventuali danni, saranno sempre le stesse, ovvero cambiano a seconda della destinazione, della localizzazione, ecc. ecc.?)

Adempimenti legali e gestione delle attività pre-contenzioso

Gli adempimenti legali connessi alla gestione di una commessa Property sono legati:

✓ alla gestione del contenzioso – giudiziale o stragiudiziale – civile attivo (morosità, ecc.)

✓ alla gestione del contenzioso – giudiziale o stragiudiziale – civile passivo (mancata manutenzione, vizi occulti, ecc.)

(Domanda: Lo stato manutentivo di un edificio incide sugli adempimenti legali?)

Per definire i confini del Facility Management partiamo dalla traduzione del termine “facility” (letteralmente abilità, agevolazione).

Per Facility si intende: “l’immobile dove viene svolta l’attività lavorativa, ma vengono riferite a tale termine anche tutte le attività e i servizi necessari a renderla possibile”.

Il Facility Management è quindi un approccio multidisciplinare di progettazione, pianificazione e gestione - integrata e coordinata - di tutti i servizi legati al patrimonio immobiliare, servizi che sono di supporto alle attività strategiche “core” e che risultano indispensabili al funzionamento efficace ed efficiente di un’organizzazione.

I tre aspetti principali che caratterizzano la disciplina del Facility Management sono:

- ✓ *strategico: cosa si deve fare e descrizione delle funzioni da svolgere;*
- ✓ *analitico: come si fa attraverso aspetti organizzativi, procedure di lavoro e sistemi di controllo*
- ✓ *gestionale – operativo: chi lo fa ossia risorse interne, livelli di outsourcing e relativa contrattualistica*

E' importante sottolineare che l'aspetto strategico e quello analitico comprendono attività che contribuiscono direttamente alla creazione di valore e che devono perciò rimanere interne all'azienda, mentre il governo dei servizi (aspetto gestionale-operativo) può essere svolto all'interno dell'azienda, completamente esternalizzato o condiviso.

L'aspetto strategico concerne:

- 1. la decisione in merito alla politica aziendale di gestione delle facility (interna, esterna o mista);*
- 2. la responsabilità della gestione;*
- 3. il reperimento, il mantenimento e la distribuzione delle risorse da impiegare (predisposizione e gestione del budget, ripartizione dei costi, ecc.) ;*
- 4. la scelta del fornitore, ecc.*

(Domanda: Chi se ne occupa?)

Aspetto Strategico

La decisione in merito alla politica aziendale di gestione delle facility dipende principalmente:

- *da fattori economici:*
- *dalla dimensione aziendale (grande piccola o media impresa?)*
- *da fattori culturali*

(Domanda: Grande multinazionale straniera, gestione interna o esterna? e la media impresa piemontese? e la pubblica amministrazione?)

Aspetto Analitico

L'aspetto analitico è relativo:

- *alla comprensione delle necessità dei Clienti Interni relative ai servizi;*
- *al controllo dei risultati della gestione;*
- *all'efficienza nell'erogazione del servizio;*
- *all'individuazione di nuove tecniche e tecnologie che supportino il business aziendale.*

Aspetto Analitico

Lo strumento che consente di racchiudere tutti i suddetti aspetti è “IL CAPITOLATO TECNICO PRESTAZIONALE”.

(Domanda 1: per redigere un capitolato prestazionale, quale attività bisogna avere fatto propedeuticamente?)

(Domanda 2: Di quanto si potrebbe discostare il valore del servizio tra quello ricavato dal centro di costo del bilancio aziendale e quello del capitolato tecnico Prestazionale?)

Il CAPITOLATO TECNICO PRESTAZIONALE è insieme di elaborati di natura tecnica che illustrano dettagliatamente:

- *I servizi oggetto del servizio*
- *Tipologia di Reportistica*
- *Modalità di valutazione e controllo del servizio*
- *Indicazione delle proposte migliorative*

Aspetto Gestionale-Operativo

L'aspetto gestionale - operativo concerne:

- *la gestione e il coordinamento di tutti i servizi complessivamente intesi (non dei singoli servizi);*
- *la definizione di sistemi e procedure;*
- *l'implementazione e reingegnerizzazione dei processi di erogazione.*

Le tre macro aree, in cui opera il Facility sono:

- *Servizi all'edificio:* *manutenzione impianti tecnologici, impianti termotecnici, impianti speciali, manutenzione edile, manutenzione del verde, etc.*
- *Servizi allo spazio:* *allocazione, utilizzazione spazi, arredi (in gergo Space Splanning)*
- *Servizi alle persone:* *call center, reception, vigilanza e sicurezza, servizio mensa e ristorazione, flotta auto, pulizia e igiene ambientali,, etc.*

Servizi all'edificio

Questa macroarea racchiude tutte le attività volte al mantenimento in efficienza dell'immobile e di tutti i suoi impianti e strutture. L'obiettivo finale è quello di garantire la continuità di funzionamento dell'edificio inteso come "scatola" all'interno della quale l'azienda svolge la propria attività, nel rispetto delle normative in materia di igiene degli ambienti di lavoro, di sicurezza e di uso razionale dell'energia.

Servizi all'edificio

La gestione operativa di queste attività, avviene mediante il PIANO DI MANUTENZIONE PROGRAMMATA: “Serie strutturata di impegni che comprendono le attività, le procedure e le risorse necessarie per eseguire la manutenzione”

Nel caso in cui a monte vi era un CAPITOLATO TECNICO PRESTAZIONALE, non vi dovrebbero essere sorprese; qualora il Piano venisse redatto nella fase iniziale di erogazione del servizio, vi potrebbero essere degli scostamenti economici.

(Domanda: Al fine di redigere il piano manutentivo, quale attività va eseguita?)

Servizi allo spazio

L'obiettivo è fare in modo che lo spazio di lavoro sia un supporto utile per l'azienda, facilitando i processi di creazione del valore, di comunicazione, di socializzazione e di creazione e circolazione della conoscenza.

Nella realtà, la razionalizzazione degli spazi sui luoghi di lavoro è diventata un'attività molto importante, in quanto è uno dei settori dove le aziende possono ottenere forti riduzioni dei costi (in particolare nel ns. paese, dove sono ancora poco diffusi gli open space).

Servizi allo spazio

In alcune aziende per il personale part time si applica lo share planning, vale a dire la condivisione della stessa postazione di lavoro, da parte di più risorse nel corso della stessa giornata.

(Domanda: Per programmare una razionalizzazione degli spazi aziendali, quale attività va eseguita preliminarmente?)

Servizi alle persone

E' una macroarea molto vasta che comprende diverse attività che mirano ad incrementare la produttività, il benessere e la fidelizzazione di chi lavora per l'azienda. Include le seguenti attività:

- *la ristorazione*
- *la gestione documentale*
- *la reception*
- *l'igiene ambientale*
- *la sicurezza*

Alcune attività dei servizi alla persona possono impattare anche su altre attività.

Esempio: *gestione documentale.*

Il passaggio da un sistema di archiviazione cartaceo a uno digitale, comporta delle modifiche non solo di tipo organizzativo/gestionale, ma anche relativo all'utilizzo degli spazi (Space Planning). Liberando delle aree si determina necessariamente una diminuzione dei costi/mq dell'edificio.

I sistemi informativi del Facility Management (SIFM) sono:

- *il tessuto connettore tra i tre aspetti principali con informazioni integrate, coerenti ed aggiornate;*
- *assicura al management la conoscenza necessaria per governare;*
- *dà supporto all'operatività di tutti gli attori.*



A supportare, quindi, il lavoro del Facility Manager e del suo staff contribuiscono gli strumenti di gestione delle informazioni, i cosiddetti CAFM (Computer Aided Facility Management) che integrano in un unico prodotto le funzionalità per gestire il patrimonio immobiliare e impiantistico sia dal punto di vista anagrafico che tecnico-manutentivo.



I software preposti devono essere in grado di:

- 1 - gestire tutte le attività (svolte internamente, affidate a terzi, per conto terzi);*
- 2 - definire un programma di manutenzione;*
- 3 - emettere ordini di lavoro,*
- 4 - elaborare informazioni di ritorno ed emettere un'appropriata reportistica;*
- 5 - gestire dati grafici e alfanumerici.*



Capacità del Facility Manager

Il Facility Manager è una figura manageriale operante all'interno dell'azienda, preposta alla gestione strategica del patrimonio immobiliare strumentale e dei servizi all'edificio, allo spazio e alle persone.

Deve avere competenze anche di Project Manager in quanto riveste tale ruolo.

Capacità del Facility Manager

L'attività del Facility Manager si può così suddividere:

- *Gestione economico finanziaria: attraverso le previsioni di spesa, la stesura di budget, analisi degli scostamenti budget-consuntivo, definizione modalità di ripartizione dei costi, etc.*
- *Controllo: attraverso l'analisi dei risultati della gestione (reportistica fornita dai fornitori di servizi), visite ispettive allo scopo di monitorare la qualità dei servizi, riunioni con i fornitori etc.*

*PER CHI VOLESSE APPROFONDIRE
L'ARGOMENTO RELATIVO ALL'INDUSTRIA
DEI SERVIZI IMMOBILIARI PUO' ISCRIVERSI
AL MINI MASTER GIPI (*gestione integrata
dei patrimoni immobiliari*) CHE SI TERRA' DEI*