

**GESTIONE INTEGRATA PATRIMONI
IMMOBILIARI**
(REAL ESTATE MANAGEMENT)

30 marzo 2020

RELATORE:

Ing. Juan Pedro Grammaldo

(AUTORE E FORMATORE DEI CONSULTING)

Principi di Due Diligence Immobiliare e maintenance management:

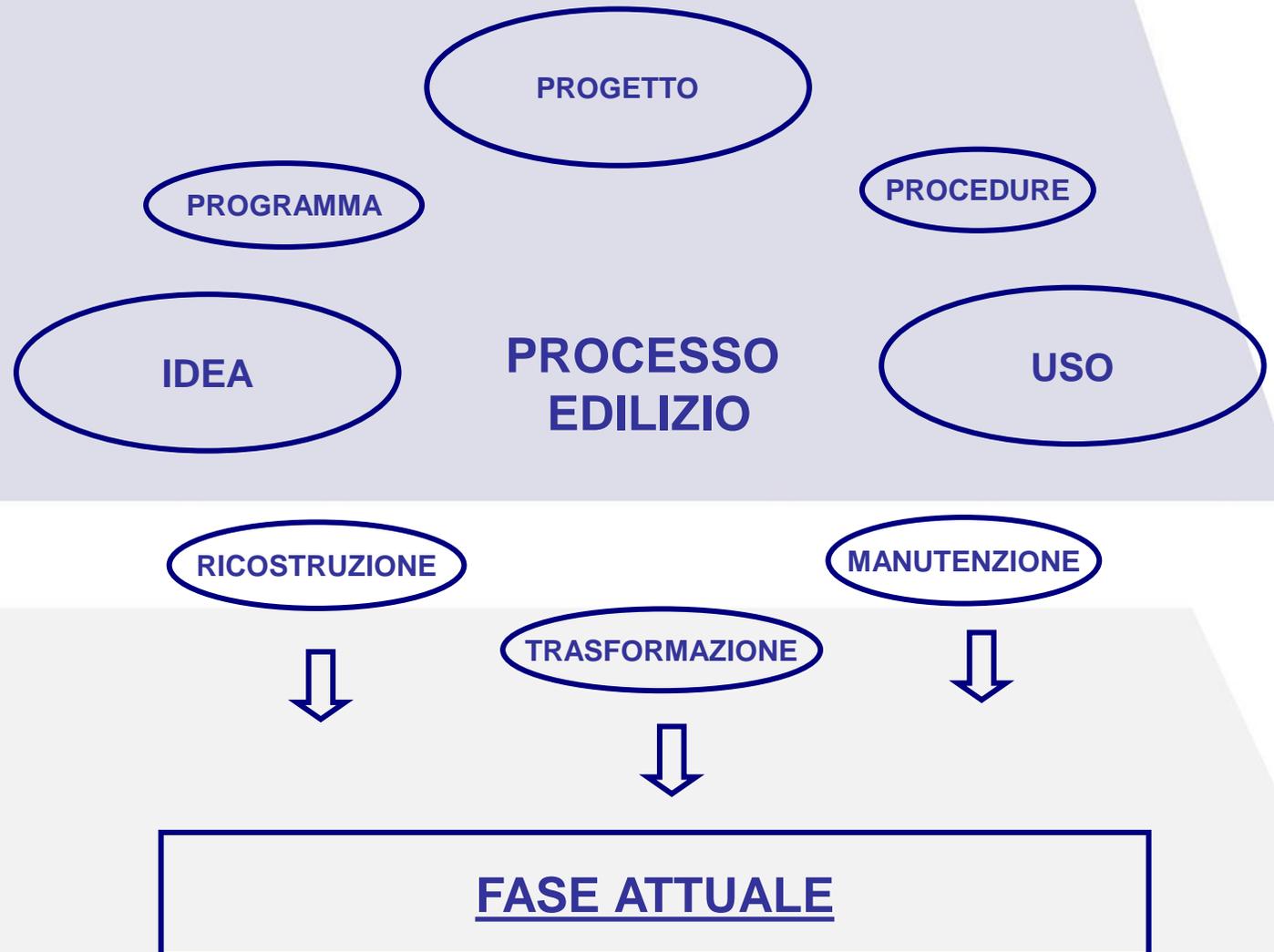
- *Scenario*
- *Definizione e campi di applicazione*
- *Modelli e strumenti della DD*
- *Definizione di manutenzione*
- *Piani di manutenzione*

Principi di Property e facility management

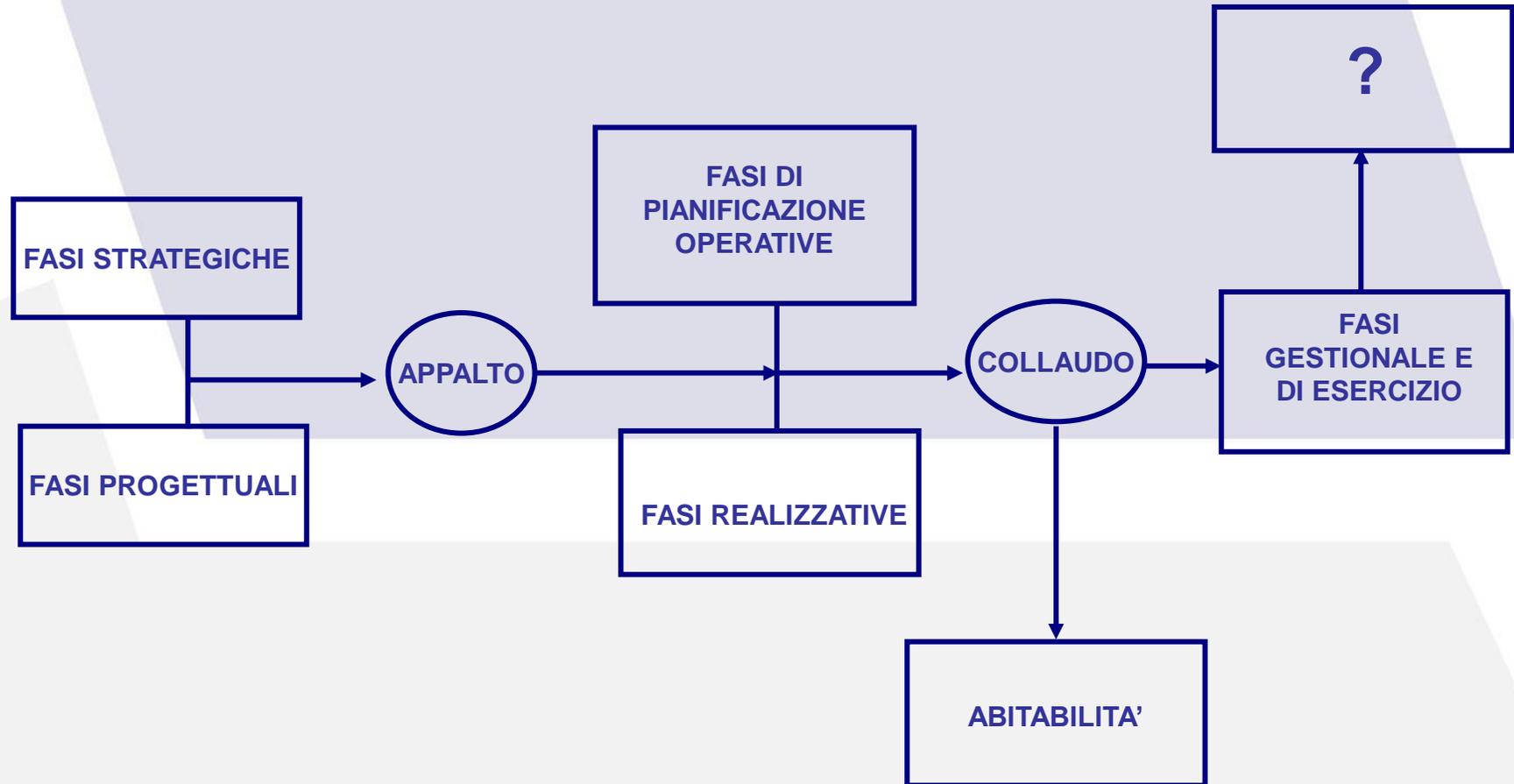
- *Definizione e campo di applicazione del Property Management*
- *Modelli e strumenti del Property Management*
- *Definizione e campo di applicazione del Facility management*
- *Modelli e strumenti del Facility management*

*Il processo edilizio è:
“Sequenza organizzata di fasi operative che
portano dal rilevamento di esigenze al loro
soddisfacimento in termini di produzione edilizia”
(UNI 7867/4)*





PROCESSO EDILIZIO



Il P.E. è condizionato dal contesto:

- *Storico*
- *Sociale (modi di soddisfare il bisogno)*
- *Culturale*
- *Politico*
- *Economico*
- *Amministrativo*
- *Produttivo*
- *Tecnologico*

GLI ATTORI DEL PROCESSO EDILIZIO:

- *Committente: Iniziativa*
- *Progettista: Ideazione*
- *Costruttore: Realizzazione*
- *Gestore: Conduzione*
- *Utente: Fruizione*

EVOLUZIONE STORICA

Il processo edilizio si è trasformato nel corso della storia da processo detto di “coscienza spontanea” al complesso di fasi che lo caratterizzano attualmente attraverso alcune fasi che coincidono con passaggi storici della civiltà

MEDIOEVO

- *Produzione edilizia: ARTIGIANALE*
- *Rapporto cliente/costrutture: DIRETTO*
- *Definizione morfologica dell'opera: SPONTANEA*

RINASCIMENTO

- *Produzione edilizia: ARTIGIANALE*
- *Rapporto cliente/costrutture: ARCHITETTO*
- *Definizione morfologica dell'opera: PROGETTO*

RIVOLUZIONE INDUSTRIALE

- *Produzione edilizia: INDUSTRIALE*
- *Rapporto cliente/costrutture: INGEGNERE*
- *Definizione morfologica dell'opera: PROGETTO*

IL PROCESSO EDILIZIO:

PRIMO CICLO (dopo guerra)

- *Aumento della domanda di abitazioni e di Investimenti pubblici*
- *Distruzione del patrimonio edilizio a causa della guerra*
- *esodo dalle campagne*

IL PROCESSO EDILIZIO:

*SECONDO CICLO (anni settanta /
ottanta)*

- *Stabilizzazione della domanda e diminuzione di Investimenti pubblici*
- *Privatizzazione del mercato*
- *Mancanza sviluppo tecnologico*

IL PROCESSO EDILIZIO:

TERZO CICLO (*anni novanta*)

- *Legislazione in materia energetica*
- *Adeguamento della normativa in materia di sicurezza ecc. ecc. (recepimento normative comunitarie)*
- *Adeguamento normativo in materia di appalti pubblici*

IL PROCESSO EDILIZIO:

QUARTO CICLO (ventunesimo secolo)



IL PROCESSO EDILIZIO:

QUARTO CICLO (OGGI)

- *Calo demografico (cambio della struttura sociale della famiglia) con innalzamento dell'età media*
- *recupero esistente (mediamente il patrimonio esistente è stato costruito da oltre 50 anni)*
- *Ricorversione patrimonio esistente (industriale, ecc.)*

Infatti, se consideriamo che oltre il 50% degli edifici in Italia ha più di 50 anni e che negli ultimi anni si è costruito molto poco (negli ultimi 10 anni il numero dei permessi a costruire è diminuito di oltre il 65%)

si capisce come la crisi dell'immobiliare (sia mercato corporate che retail) dipende in grande misura dalla scarsa qualità del patrimonio edilizio del nostro paese (inteso come stato manutentivo dello stesso)

- Nel tempo stanno assumendo 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

INDUSTRIA DEI
SERVIZI
IMMOBILIARI

- 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

Esempi: (fondi immobiliari, SIIQ, cartolarizzazioni)

- La Terziarizzazione: il progressivo sviluppo di nuovi soggetti specializzati in singoli servizi alla filiera nel suo complesso (industria dei servizi immobiliari)
- L'internazionalizzazione: espone oggi tutti gli operatori della filiera alla concorrenza internazionale (maggiore trasparenza e migliore conoscenza dei cespiti - Due Diligence)

Il mercato Italiano era (ed è ancora) essenzialmente concentrato sulle abitazioni, le famiglie sono proprietarie del 90% del patrimonio residenziale che movimentata l'80% del giro d'affari totale, contro il 50% della media europea.

Mentre, l'80% del patrimonio non residenziale appartiene allo Stato e solo il 20% alle imprese.

Le competenze richieste a chi opera nell'ambito dell'industria dei servizi immobiliari, sono trasversali, in quanto oltre a quelle tecniche di base, sono richieste conoscenze anche in altri ambiti (legale, amministrativo) nonché quelle di tipo gestionale (project management, comunicazionali).



<< Per poter gestire
Bisogna conoscere >>

La Due Diligence – letteralmente “DILIGENZA DOVUTA” - è processo sistematico di indagine su un edificio o un patrimonio immobiliare finalizzato a valutare la convenienza a procedere verso una determinata direzione

Il censimento è invece un sistema di operazioni e procedure finalizzate a definire la conoscenza delle caratteristiche qualitative e quantitative di un patrimonio immobiliare.

(Domanda: qual è la differenza sostanziale tra le due attività?)



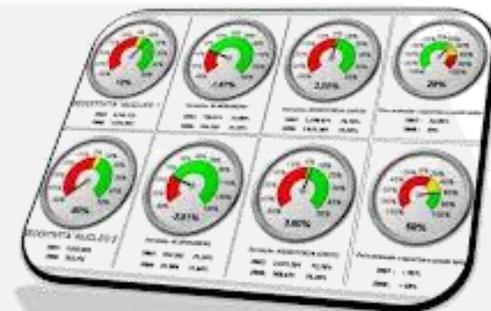
In linea teorica gli aspetti oggetto dell'indagine riguardano gli ambiti:

- 1. statico;*
- 2. impiantistico;*
- 3. architettonico/edilizio;*
- 4. catastale/urbanistico;*
- 5. geologico/agroforestale;*
- 6. energetico; (consumi energetici);*
- 7. amministrativo/contabile.*



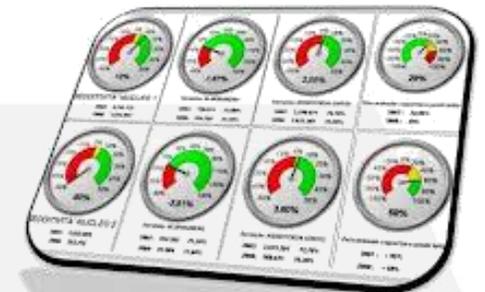
DD - Il cruscotto di controllo

Obiettivo di questo “controllo” deve essere la creazione di un efficiente sistema di gestione del patrimonio. Si dovrà creare un cruscotto di controllo adatto alle caratteristiche del patrimonio, con la finalità di fornire al potenziale acquirente la capacità di prevedere azioni correttive con la tempistica adeguata.



DD - Il cruscotto di controllo

La due diligence ha quale obiettivo generale l'evidenziare al committente i punti di forza e di debolezza del patrimonio o dell'edificio oggetto delle trattative. In tale contesto, ciascuna delle precedenti aree elencate deve tendere allo stesso obiettivo primario.



DD - Elementi di indagine

Naturalmente non vengono sempre indagati tutti i suddetti settori. Infatti, il grado di accuratezza della DD dipende anche dalla finalità della stessa (es. operazione di cartolarizzazione denominata SCIP 1: sono stati verificati solo gli ambiti catastali/urbanistici – es. fondo immobiliare straniero: verifica completa di tutti gli aspetti).



DD - Elementi di indagine

Nel primo caso si è accertato solo l'ambito catastale/urbanistico, in quanto la sola finalità era quella di vendere il patrimonio (prescindendo dal suo stato di conservazione)

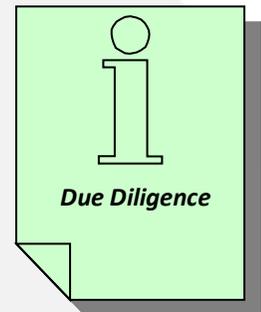
Priorità: fare cassa subito !

Nel secondo caso invece – tenuto conto che il patrimonio immobiliare viene messo a reddito e dunque la redditività futura dipende anche dallo stato manutentivo – si verificano tutti gli aspetti del patrimonio

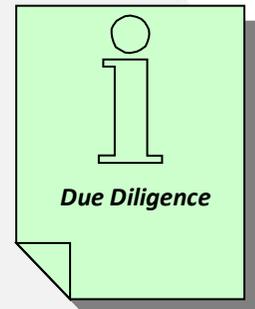
Priorità: Buono stato di conservazione !

Ricerca documentale

Propedeutica ad ogni indagine sul campo è la ricerca dei documenti riguardanti l'edificio. Generalmente il grado di accuratezza della DD, nonché il relativo costo della stessa, dipende dalla documentazione di cui si è in possesso. Infatti, qualora alcuni documenti non si trovino presso la proprietà, bisognerà:



- *Reperire la documentazione presso gli uffici competenti (comune, genio civile, vigili del fuoco, ecc.);*
- *Eeguire delle prove per verificare la conformità degli impianti (elettrico, antincendio, ecc.) (indagine quantitativa).*



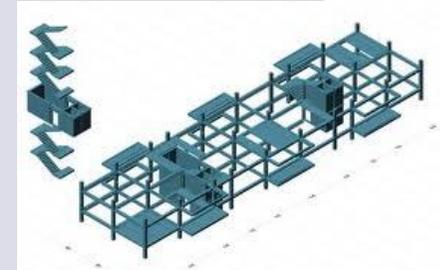
Analizziamo adesso i suesposti ambiti singolarmente.

1 - Statico

L'indagine statica può essere:

1.1 visiva (qualitativa);

1.2 strumentale (quantitativa).



DD - Elementi di indagine

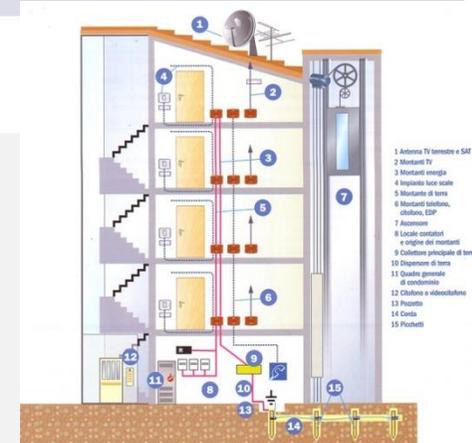
Generalmente viene eseguita soltanto quella visiva (a meno che non si ravvisino situazioni di pericolo, tali da richiedere l'impiego di strumentazione particolare).

Il grado di dettaglio dipende anche dalle strutture portanti del manufatto. Infatti l'indagine è sicuramente più semplice per un edificio in cemento armato (travi e pilastri) rispetto invece ad uno in muratura, dove in genere nel tempo sono stati eseguiti interventi di adeguamento funzionale dell'edificio (soprattutto se la destinazione è uffici) che hanno comportato lo spostamento di muri portanti.

2 - Impiantistica

Gli impianti di cui viene fatta indagine sono generalmente:

- *elettrico (messa a terra);*
- *riscaldamento/condizionamento;*
- *elevazione;*
- *antincendio;*
- *acque di scarico;*
- *speciali (antintrusione).*



2.1 - Normative

- DMI 37/08 (elettrici, idrici, gas, TV, cancello carrabile, antintrusione, fotovoltaico)
- DMI 12/02/1982 (antincendio)
- DPR 151/2011 (antincendio)
- DPR 162/99 (Ascensori)
- DPR 412/93 (riscaldamento)
- DPR 462/01 (impianti elettrici di messa a terra)
- DLS 192/05 – 311/06 (certificazione energetica)



La suddetta suddivisione non è rigidissima, in quanto vi possono essere dei casi nei quali uno stesso impianto può essere soggetto a più norme (esempio: impianto elettrico di messa a terra soggetto sia al DMI 37/08 che al DPR 462/01)



3 - Architettonico/Edilizio

Tali indagini vanno a verificare lo stato di conservazione dell'immobile per quanto riguarda:

- Le facciate (cornicioni, frontalini, sotto balconi);
- Le coperture (terrazzi, tetti a falda);
- I vani scala;
- I locali tecnici (depositi, cantine, ecc);
- Le parti comuni (autorimesse, aree di pertinenza, ecc.).



DD - Elementi di indagine

Anche in questo caso si procede ad una verifica della documentazione – eventualmente – in possesso dal cliente. Dopodichè si procede alla verifica sul campo.

Attenzione! Spesso la qualità edilizia e lo stato di conservazione di un immobile si riescono a verificare osservando gli spazi non visibili a tutti (ad esempio locale lavatoi). Infatti, dall'accuratezza con la quale vengono mantenuti i suddetti ambiti si capisce generalmente come è stato gestito il bene.

4 - Catastale/Urbanistico

La verifica di tali ambiti è molto importante in quanto in assenza di una regolarità catastale del bene non può essere trasferita la proprietà (atto di compravendita). Pertanto, le verifiche catastali servono a regolarizzare la posizione del bene (qualora ve ne fosse bisogno) prima che avvenga il trasferimento di proprietà (closing).



Strettamente connesso all'aspetto catastale troviamo quello urbanistico. Infatti, spesso a seguito di una variazione urbanistica si deve procedere ad un nuovo accatastamento del bene. I problemi naturalmente sorgono quando la suddetta variazione viene eseguita in contrasto con le norme in vigore (abuso edilizio). In tal caso naturalmente non si può procedere ad un nuovo accatastamento.

Il problema è talmente diffuso che lo Stato italiano per eseguire l'operazione di cartolarizzazione denominata SCIP ha dovuto consentire – per gli immobili SCIP – la riapertura dei termini di condono per 120 giorni dopo la vendita del bene per consentirne la regolarizzazione urbanistica e catastale.

Attività urbanistica

Ci troviamo di fronte quindi a diversi casi di difformità tra la realtà e lo stato legittimo del bene.

In particolare:



(Domanda: In quale caso la DD non ha nessun senso?)

5 - Geologico/Agroforestale

- *Non in tutte le attività di DD vengono eseguite le suddette indagini. Infatti, solo in casi particolari si procede a tali attività (es. DD di un albergo con annesso parco).*
- *Le suddette indagini vengono comunque eseguite a livello qualitativo (basandosi, per quanto riguarda gli aspetti geologici a dati presenti in letteratura).*



6 - Amministrativo/contabile

Tali aspetti sono non tecnici, ma altrettanto importanti. Infatti, sapere:

- quali sono i Tenant, che conducono l'immobile che si va ad acquistare;
- conoscere la loro solidità patrimoniale;
- durata dei contratti di locazione;
- sapere se pagano regolarmente i canoni di locazioni.



L'analisi dei suddetti ambiti consente di fare una valutazione approfondita, in termini di flussi di cassa previsti, dell'immobile che si va ad acquistare.

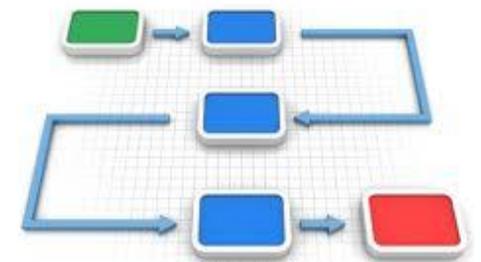
Generalmente per questo ambito, le informazioni (vale a dire la documentazione) a disposizione è maggiore, in quanto la proprietà mette a disposizione i contratti di locazione.

Per eseguire le suddette attività è di fondamentale importanza:

- redigere una check list completa di ogni singolo aspetto (statico, architettonico, impiantistico, ecc.). Quest'ultima rappresenta “la lista di controllo costituita da un elenco di componenti di un edificio e/o verifiche e da effettuare sugli stessi componenti allo scopo di sistematizzare e rendere omogenee le procedure di ispezione e controllo per la rilevazione del funzionamento e dei possibili guasti*
- documentazione fotografica*
- relazioni tecniche.*

Il processo di due diligence deve svilupparsi attraverso una serie di fasi di lavoro:

- Incontri preliminari con il committente;*
- Identificazione delle aree di indagine;*
- Formazione di un team di specialisti;*
- Raccolta di informazioni e documentazione;*
- Indagini sul campo;*
- Redazione di check list;*
- Redazione e discussione del report finale.*



DD - Campi di applicazione

Possiamo dire tranquillamente che per eseguire qualunque tipo di attività su un patrimonio immobiliare, preliminarmente va eseguita un'attività di DD. In particolare:

- ***Asset**: prima di eseguire un'operazione di questo tipo, va necessariamente eseguita una verifica del patrimonio da acquistare / vendere*
- ***Property**: Gestire un patrimonio immobiliare, comporta necessariamente conoscerlo a fondo (quindi attenta esecuzione di una DD preliminare o comunque non appena si prende in carico il patrimonio)*

DD - Campi di applicazione

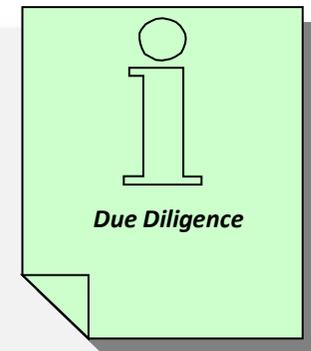
- **Facility**: La gestione di un patrimonio strumentale, richiede la perfetta conoscenza del bene, al fine di consentire di determinare i costi da sostenere per la gestione dello stesso (in questo caso si parla di anagrafica tecnica e non di censimento)

(Domanda: Il grado di accuratezza nella esecuzione di una attività di DD è maggiore per un patrimonio residenziale o per un patrimonio strumentale?)

DD - Figure professionali

Da quanto suesposto si capisce come un'attività di DD completa richieda la presenza nello staff di professionalità multidisciplinari, Infatti sono richieste competenze negli ambiti:

- tecnici (ingegneri, architetti, geometri);*
- contabili;*
- legali.*



Veniamo con questo argomento a descrivere uno degli aspetti più critici di un attività di DD. Infatti, i dati raccolti possono essere impiegati:

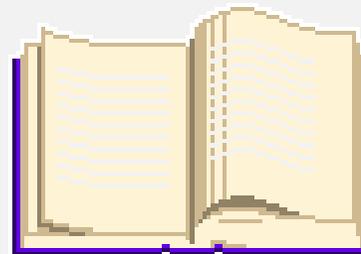
- 1. in maniera passiva (solo finalizzati a consentire l'acquisto del bene);*
- 2. in maniera attiva (utilizzando i dati per rendere più efficiente la futura gestione del patrimonio).*

Nel primo caso i dati vengono impiegati esclusivamente per consentire di eseguire la compravendita (naturalmente si presume che in questi casi l'attività di DD sia stata progettata per eseguire soltanto attività connesse alla succitata finalità).

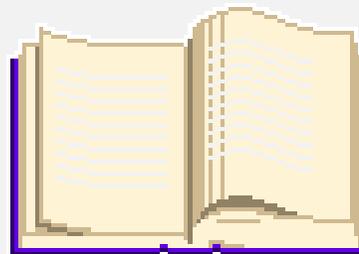
Possiamo sicuramente affermare che si è persa un'occasione; infatti, qualunque sia la finalità gestionale, conoscere lo stato del patrimonio è sempre un bene !

Passiamo adesso a considerare una gestione attiva dei dati di DD. In particolare questi possono essere utilizzati per:

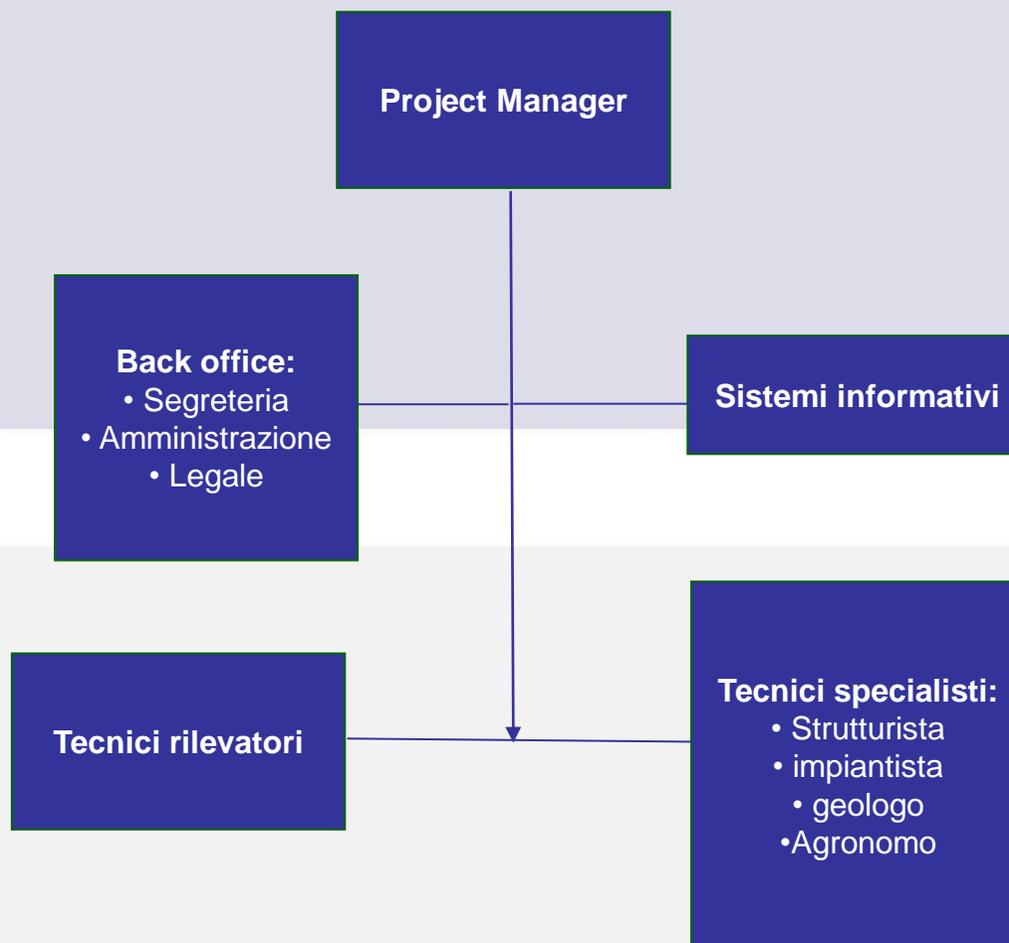
- ✓ redigere un piano di manutenzione del patrimonio*



- ✓ *attività di razionalizzazione degli spazi (space planning)*
- ✓ *per attivare politiche di valorizzazione del patrimonio*



Organigramma di commessa per attività di DD:

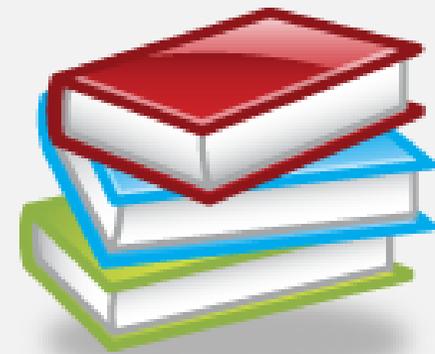


<< solo ciò che è misurabile è
migliorabile >>

- ✓ *L'idea di assegnare un rating, vale a dire un giudizio sintetico, ad un immobile, al fine di consentire al potenziale investitore di capire rapidamente la bontà dell'eventuale investimento non è nuova e vi sono diversi operatori che hanno redatto dei propri standard (in quanto non esiste un unico sistema di attribuzione del giudizio). Naturalmente questo tipo di applicazioni discendono dal mercato mobiliare dove già da molti anni esistono delle agenzie di rating che assegnano giudizi ad aziende, strumenti finanziari e finanche a stati sovrani.*

- ✓ *L'auditing tecnico è uno standard in grado di attribuire un rating esclusivamente all'ambito tecnico manutentivo del bene.*
- ✓ *Naturalmente a monte dell'assegnazione del giudizio, vi è un approfondita attività di Due Diligence (anche documentale).*

- ✓ *Gli ambiti sotto osservazione dal TA sono:*
- a. Ambito strutturale*
 - b. Ambito impiantistico*
 - c. Ambito edilizio*
 - d. Ambito energetico*
 - e. Ambito documentale.*



- ✓ *Ad ogni settore si assegnano dei giudizi (da 0 a 3) a seconda dello stato di conservazione riscontrato in corrispondenza di ogni area analizzata.*
- ✓ *Il valore "0" viene assegnato laddove si riscontra un pessimo stato di conservazione, ovvero la mancanza di documentazione, relativamente all'ambito oggetto di osservazione (esempio: pessimo stato di conservazione delle strutture murarie, con assenza totale di documentazione tecnica attestante le variazioni intervenute - DIA, calcoli strutturali, collaudi).*

- ✓ Il valore "1" si attribuisce nel caso in cui lo stato conservativo sia cattivo e la documentazione presente sia carente, ma non del tutto assente (esempio: presenza del progetto architettonico, ma assenza degli elaborati grafici relativi agli impianti).
- ✓ Il valore "2" si attribuisce nel caso in cui lo stato conservativo sia medio e la documentazione presente sia sufficiente.

- ✓ *Il valore "3" si assegna nel caso in cui vi sia collimanza tra un ottimo stato conservativo e la completezza della documentazione riguardante tale ambito.*
- ✓ *Il peso attribuito ai diversi settori di un singolo ambito è diverso
(esempio: impianto antincendio ha un peso relativo maggiore dell'impianto di adduzione idrica).*

- ✓ Il giudizio finale (pessimo/scarso/medio/ottimo) viene fornito complessivamente a tutti gli ambiti oggetto di indagine e anche ai singoli ambiti.
- ✓ Il rating ottenuto consente di fare delle valutazioni circa la bontà dell'investimento dal punto di vista degli eventuali costi manutentivi da sostenere una volta acquisito il bene, sia globalmente (strutturali, impiantistici, architettonici, energetici e documentali) che presi per singola area.

- ✓ *Naturalmente per pervenire a giudizi omogenei, vale a dire non dipendente dalla valutazione soggettiva del tecnico che esegue la verifica (seppur importante l'esperienza di quest'ultimo) è prevista una modulistica che ci guida nell'attribuzione del giudizio (sia dal punto di vista della verifica dello stato dei luoghi che della documentazione cartacea).*
- ✓ *Alla fine, sulla base dei dati riportati sulle schede, inserendo i dati nel software si ottiene il giudizio globale e per singolo ambito.*

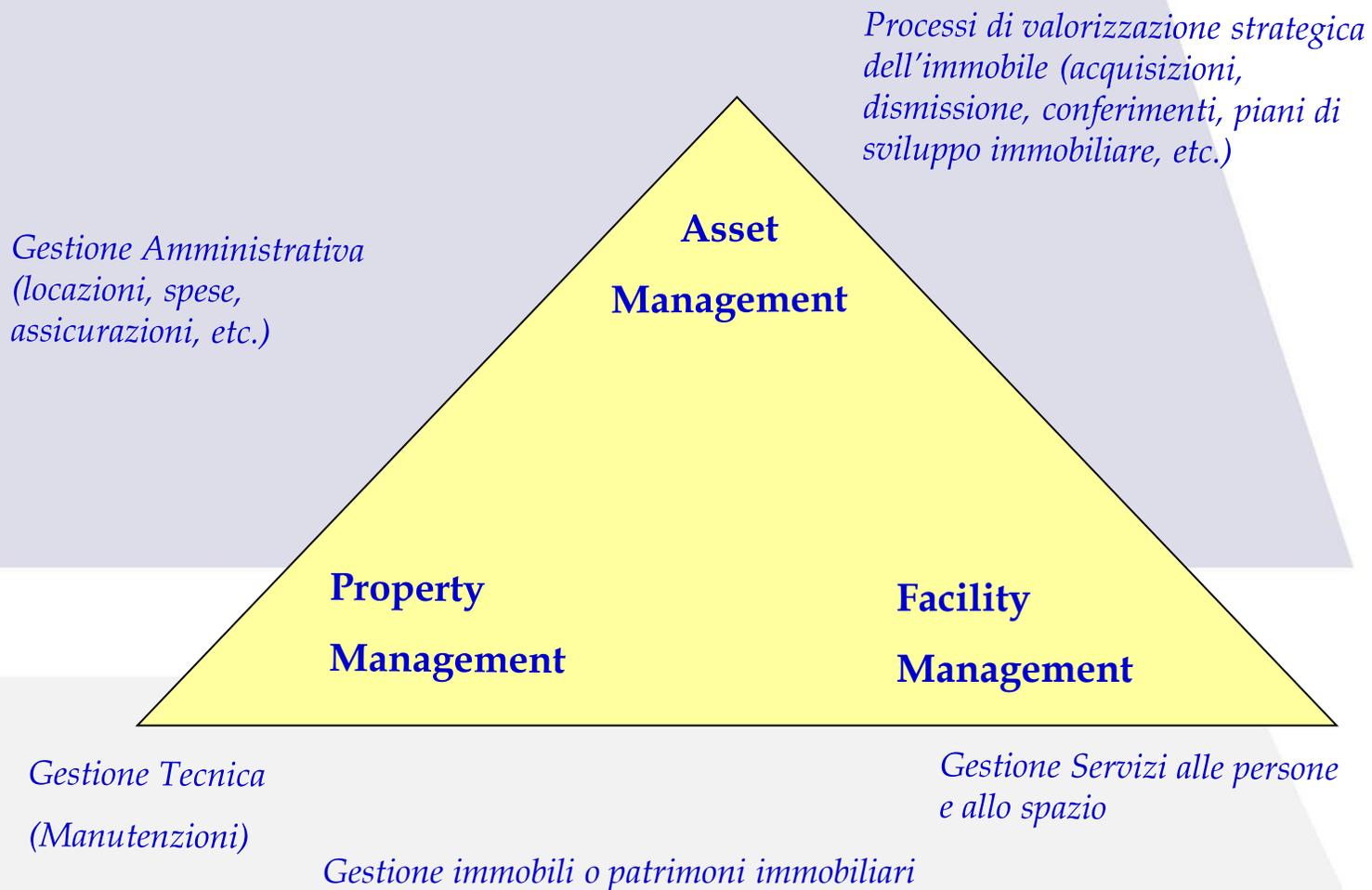
Vediamo alcune le attività proprie a ciascuna delle aree in cui si raggruppano le attività immobiliari:

➤ *Property Management*

➤ *Facility Management*

BUILDING MANAGEMENT





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”

ATTIVITA'

Anagrafe e censimento del patrimonio

Gestione Attività amministrative

Gestione Manutenzione

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

1) FITTI - COSTI = PROFITTI

*2) «Per poter gestire
Bisogna conoscere »*

*Dando per scontato che le Entrate siano costituite dall'incasso delle locazioni; resta l'individuazione e la gestione dell'incognita delle voci di costo. L'obiettivo generico dei **PROFITTI** è il risultato di una serie di micro obiettivi, quali :*

- Il costo globale di un bene durevole è rappresentato, oltre che dal prezzo di acquisto, da tutte le spese che occorre sostenere per la sua utilizzazione, nel corso della sua vita utile .
- Nella sua formulazione più estesa comprende anche il valore residuo, positivo o negativo, che il bene possiede al termine della vita utile.

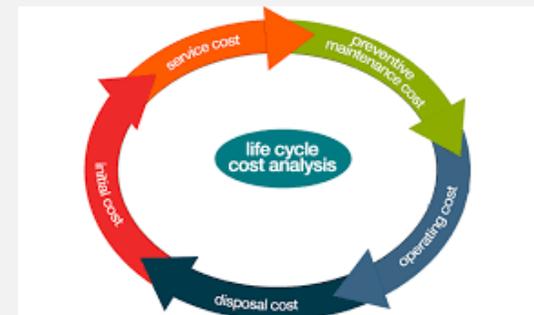
La stima del costo globale è finalizzata ad assistere i decisori nelle scelte relative all'opportunità di investire nel processo edilizio considerando le fasi di ideazione, costruzione, gestione dell'edificio.

L'idea alla base dell'impiego della LCCA è che le decisioni in merito ad un certo investimento dovrebbero essere effettuate considerando tutti i costi inerenti ad un certo prodotto, e non solo quelli iniziali relativi alla sua produzione.

Questo approccio permette di ottimizzare i costi di una componente o di un intero sistema e il suo utilizzo.

I costi della manutenzione costituiscono una quota rilevante nella spesa di gestione del patrimonio immobiliare e, a livello mondiale. Se di un edificio si osservano tutti i costi sostenuti nel suo ciclo di vita (approccio Life Cycle Cost) si osserva che:

*costo globale = Costo iniziale di produzione
+ Costi d'uso + costo di demolizione (o
valore residuo)*



- *Costo iniziale di produzione = costo d'acquisto + oneri di progettazione + costi di costruzione + oneri finanziari*
- *Costi d'uso = costi di manutenzione (ordinaria e straordinaria) + costi di gestione (energetici – amministrazione – assicurazione)*
- *Costo di demolizione (in Italia zero) o valore residuo*

Per un costo globale pari a 600 abbiamo:

Costo di costruzione = 100

Costo di manutenzione = 300 (ispezione, manutenzioni programmate, ecc.)

Costi di gestione operativa = 200 (tra gli altri costi energetici)

Il costo della manutenzione è pari a tre volte quello della costruzione (se aggiungiamo i costi energetici, oggi altissimi siamo a circa 4 volte)

Tipologie di manutenzione

Appare quindi – ora – più chiaro che la variabile costi è tutta da inquadrare nell'individuazione delle necessità MANUTENTIVE e nel CONTROLLO delle PRESTAZIONI.

Partiamo dalla definizione della manutenzione: “è la combinazione di tutte le azioni tecniche, amministrative e gestionali, durante il ciclo di vita di un'entità, volte a mantenerla o riportarla in uno stato in cui possa eseguire la funzione richiesta”
(Norma UNI EN 13306:2003)

Esistono diversi tenori di manutenzioni, generalmente negli stabili abbiamo:

- *Manutenzione su guasto*
- *Manutenzione ciclica*
- *Manutenzione ordinaria*
- *Manutenzione straordinaria*
- *Adeguamento normativo*

B.M.



Nel 1963 grazie all'OCSE c'è stata la prima definizione di manutenzione.

Nel 1970 la manutenzione venne recepita come "scienza della conservazione" e venne coniato il termine "terotecnologia" (dal greco prendersi cura, conservare).

Manutenzione su guasto

“La manutenzione eseguita a seguito della rilevazione di un’avaria è volta a riportare l’entità nello stato in cui possa svolgere la funzione richiesta”

(Norma UNI EN 13306:2003)

E’ la tipologia di intervento maggiormente impiegata negli stabili ed in particolare sui condomini. Infatti, nella stragrande maggioranza dei casi, si interviene ex post.

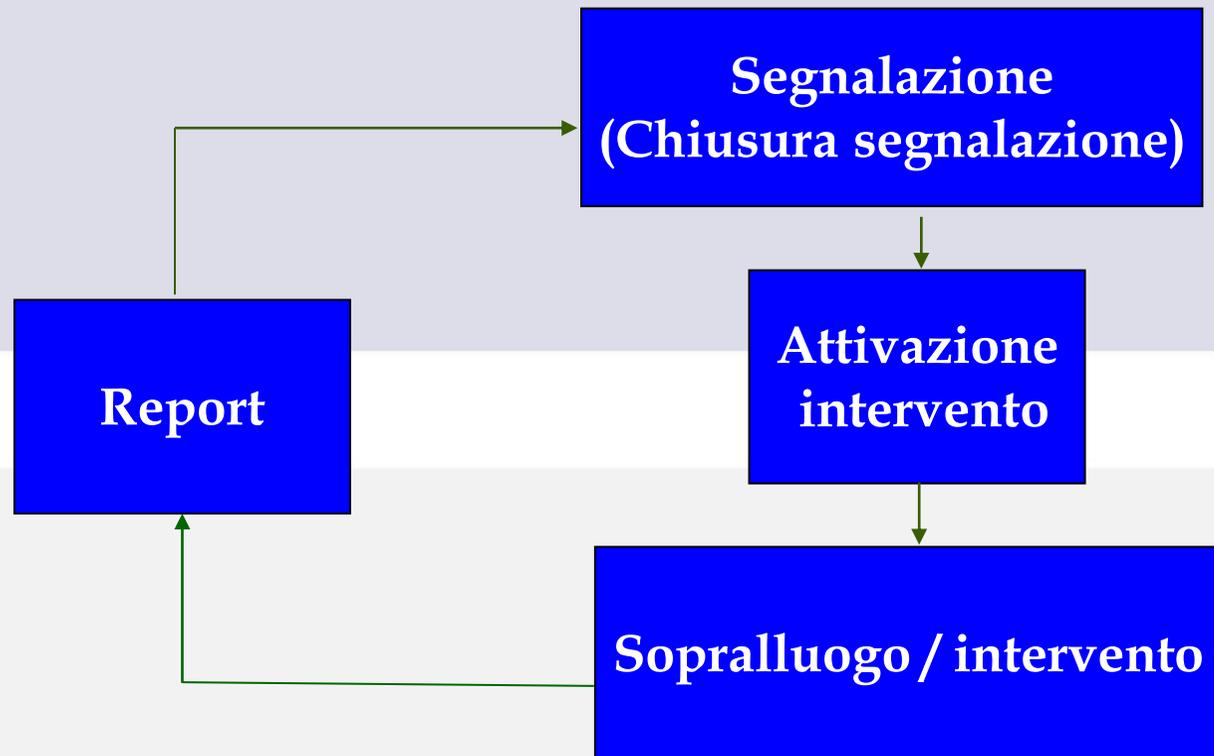


Viene adottata per:

- *interventi sulle parti edilizie (spicconamenti intonaci pericolanti, rotture pluviali / gronde, cedimenti dei pavimenti, ecc.)*
- *interventi sugli impianti (cedimenti funi ascensore, rottura citofono, cancello carrabile, ecc.)*



La gestione di un tale processo, a livello del piano di manutenzione, deve seguire i seguenti passi:



Dal feedback dei servizi su guasto eseguiti in un determinato periodo, in corrispondenza di un certo numero di immobili, si ottiene, estrapolando i dati, di programmare un intervento di manutenzione ordinaria o straordinaria su un cespite piuttosto che su un altro.

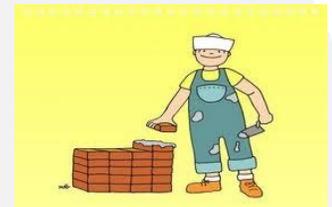
In particolare:

- Impianti di riscaldamento (il DPR 74/2013 - stabilisce la nomina del terzo responsabile che è responsabile dell'impianto e la periodicità dei controlli)
- Impianti ascensore (obbligo nomina manutentore e obbligo controllo semestrale dell'impianto)
- Impianti antincendio (controllo semestrale estintori, idranti ed ora della conservazione degli apprestamenti di sicurezza in genere).

N.B. Le attività dove viene eseguita tale tipologia di manutenzione, sono quelle dove si eseguono il minor numero di interventi su guasto.

Rientrano nella manutenzione ordinaria:
“tipologia di interventi manutentivi durante il ciclo di vita atti a mantenere o ripristinare l'efficienza dei beni, contenere il normale degrado d'uso, garantire la vita utile del bene, far fronte a eventi accidentali. I suddetti interventi non modificano le caratteristiche originarie del bene stesso e non ne modificano la struttura essenziale e la sua destinazione d'uso”.

(Norma UNI EN 13306:2003)



Manutenzione ordinaria

Gli interventi di manutenzione ordinaria vengono attivati, quasi sempre, a valle di un guasto, al fine di ripristinare la funzionalità dell'intero elemento tecnico.



Esempio: rifacimento facciate di uno stabile, dopo avere eseguito lo spicconamento di urgenza degli intonaci. Dunque:

- *prima, intervento su guasto*
- *dopo, intervento di manutenzione ordinaria*

Manutenzione straordinaria

La manutenzione straordinaria è costituita: “dalla tipologia di interventi non ricorrenti e d’elevato costo, in confronto al valore del bene e ai costi annuali di manutenzione ordinaria dello stesso. Gli interventi possono, inoltre, prolungare la vita utile e/o migliorarne l’efficienza, l’affidabilità, la produttività, la manutenibilità e l’ispezionabilità, non ne modificano le caratteristiche originarie e la struttura essenziale; non comportano variazioni di destinazione d’uso del bene”.

(Norma UNI EN 13306:2003)



(Esempio: rifacimento delle facciate, di un condominio, realizzando un cappotto termico esterno con pannelli coibentanti)

Adeguamento normativo

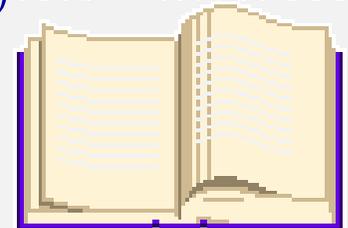
“Complesso di azioni eseguite su un edificio al fine di portare o riportare lo stesso o sue componenti ad un livello di prestazioni funzionali conforme a norme cogenti”.

La stragrande maggioranza degli immobili a destinazione residenziale è stata costruita prima del 1971. La totalità delle norme tecniche sono entrate in vigore dopo tale data (DMI 16/02/82 – DM 37/08 (ex L 46/90) – DLgs 192/05 (ex L 10/91) – D Lgs 81/08 – DPR 162/99 – DPR 462/99 ed altri).

Partendo da questa considerazione, si capisce chiaramente quanto sia importante il concetto di adeguamento normativo per chi gestisce/amministra immobili.

Alcuni esempi di adeguamento normativo:

- *Impianti elettrici: nel 1990 è stata approvata una legge (46/90 ora sostituita dal DM 37/08) che ha introdotto diverse innovazioni in ambito impiantistico, tra le altre:*
 - *Obbligo di rilascio, da parte dell'installatore, del certificato di regolare esecuzione dell'impianto eseguito;*
 - *Obbligo di redazione del progetto, per certe tipologie di impianti (potenza di assorbimento superiore a 6 KW – superficie interessata maggiore di 400 mq – ecc.)*

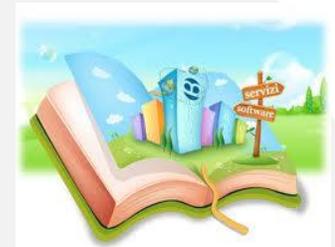


E' il principale strumento di gestione delle attività manutentive; esso programma nel tempo gli interventi, alloca le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati dalla proprietà.



Il piano di manutenzione si compone di tre elaborati:

- *Manuale d'uso (spiega l'utilizzo delle parti di un elemento, in particolare degli elementi tecnologici);*
- *Manuale di manutenzione (fornisce le indicazioni necessarie per la corretta manutenzione di un edificio e delle sue parti tecnologiche);*
- *Programma delle manutenzioni*



Programma delle manutenzioni

Serie strutturata di impegni che comprendono le attività, le procedure, le risorse e il tempo necessario per eseguire le manutenzioni

Nella gestione di un immobile, fare un programma delle manutenzione, richiede la conoscenza di alcuni elementi:

- Impianti presenti (con manutenzione ciclica, scadenzata dalle norme);

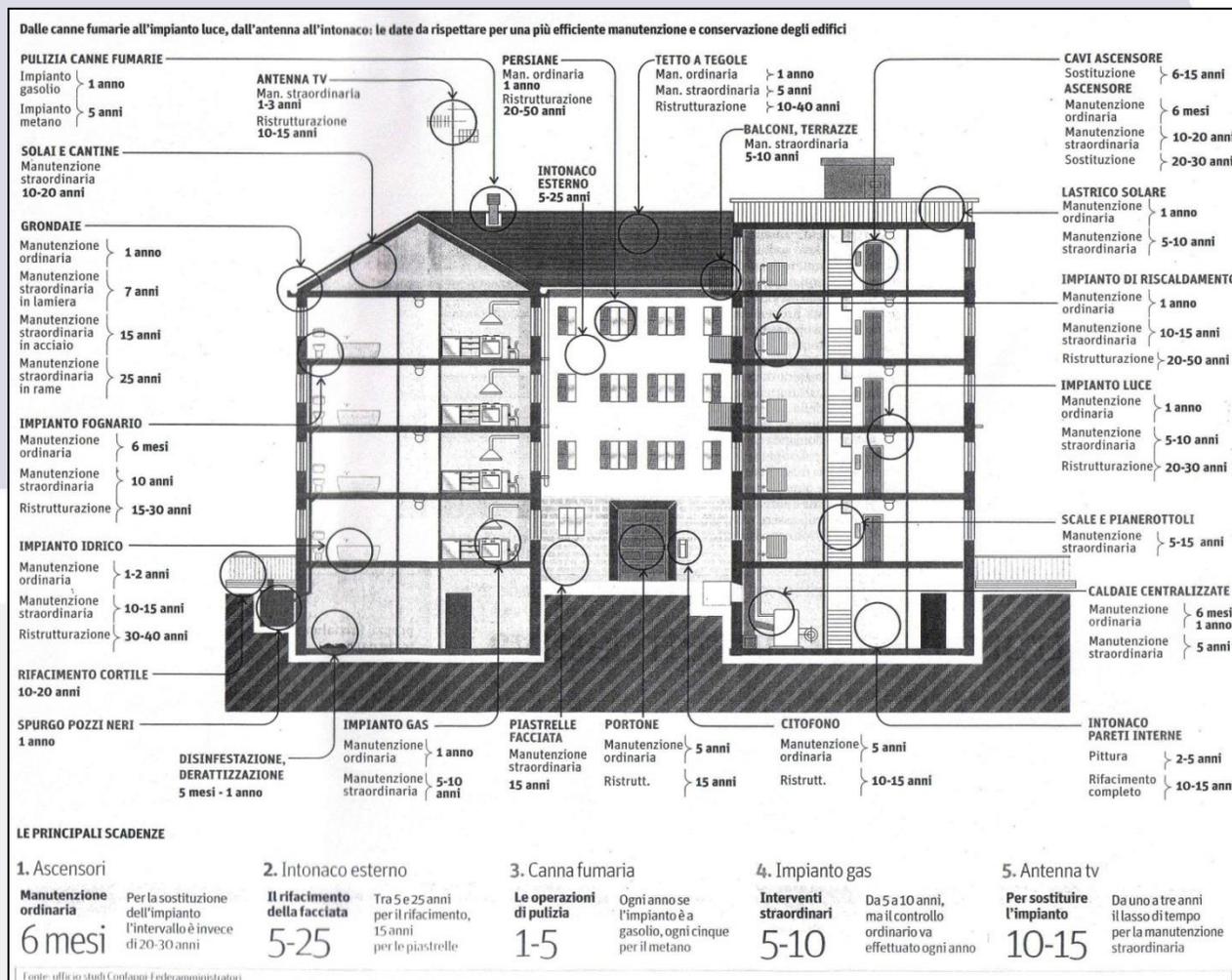
Marco Rossi	
giovedì 6 novembre	
11.00	Controllo cinghia rotore pressa
12.00	
13.00	
14.00	11.30-12.30 piatto bilancia (Programmato)
15.00	Richiesta intervento straordinario (rottura verricello magazzino) (Intervento)

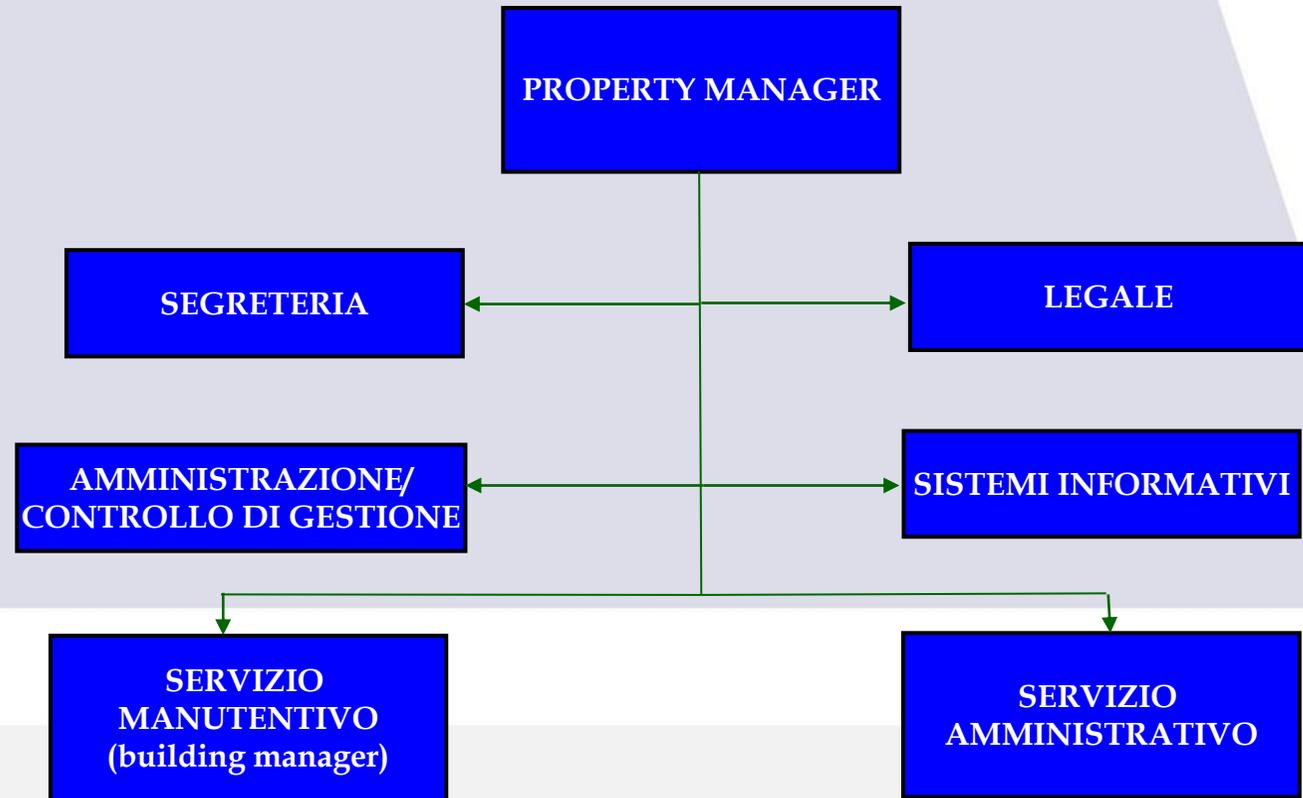
Programma delle manutenzioni

- *Tipologia edilizia dell'immobile, in modo da programmare alcuni interventi di manutenzione di routine (pulizia pozzetti, pulizia intercapedini, pulizia gronde, ecc.)*



SCHEMA DEI PRINCIPALI INTERVENTI DA ESEGUIRE





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”.

*Quello del Facility Management è perciò un approccio **integrato** che, attraverso la:*

- Progettazione*
- Pianificazione*
- ed erogazione (dei servizi di supporto all'attività principale dell'azienda)*

mira ad aumentare l'efficacia dell'organizzazione e a renderla capace di adattarsi con facilità e rapidità ai cambiamenti del mercato.

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.*

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?)

N.B. Spesso l'unica informazione relativa al budget la si ricava dal centro di costo deputato a tale attività del bilancio aziendale. Attenzione, in questo modo il valore del servizio potrebbe essere sottostimato

Per valutare il modello gestionale dei servizi più efficace rispetto alle specifiche esigenze dell'azienda, è essenziale compiere un'analisi sulle caratteristiche e peculiarità dei servizi.

Primo obiettivo di tale analisi è fornire delle chiavi di lettura attraverso le quali poter valutare la strategicità nell'esternalizzare i servizi (outsourcing) o nel mantenerli interni (in house) e, in rapporto a questo, scegliere il modello gestionale più appropriato.

E' importante dare il giusto peso e valore al servizio da valutare anche in termini di opportunità per il proprio core business. Al fine di attribuirne il giusto peso e valore, bisogna analizzare le attività a supporto del core business secondo le seguenti specifiche chiavi di lettura:

- ✓ rilevanza rispetto al core business*
- ✓ influenza economica sul core business*

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.*

Lo strumento che consente di racchiudere tutti i suddetti aspetti è “IL 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*

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

- *Manutenzione edile*
- *Manutenzione impianti elettrici*
- *Manutenzione impianti di climatizzazione*
- *Manutenzione impianti di sollevamento*
- *Gestione energia*

Servizi alle persone

- *Igiene ambientale*
- *Ristorazione*
- *Gestione documentale*
- *Vigilanza e sicurezza*
- *Reception*
- *Gestione flotte auto*
- *Utility*
- *Viaggi*

Servizi allo spazio

- *Progettazione degli spazi*
- *Sistemi d'arredo*
- *Traslochi, trasporti e facchinaggi*
- *Gestione della sicurezza*

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.

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.

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).

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.

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.

PIRAMIDE DEL FACILITY MANAGEMENT

GRANDI PLAYER



Offerta globale di servizi integrati
(Total facility management o Global Service)

T F M

OPERATORI DI SETTORE

Profonda conoscenza di sistemi produttivi, capacità organizzativa, risorse professionali

Offerta globale di servizi integrati settoriali



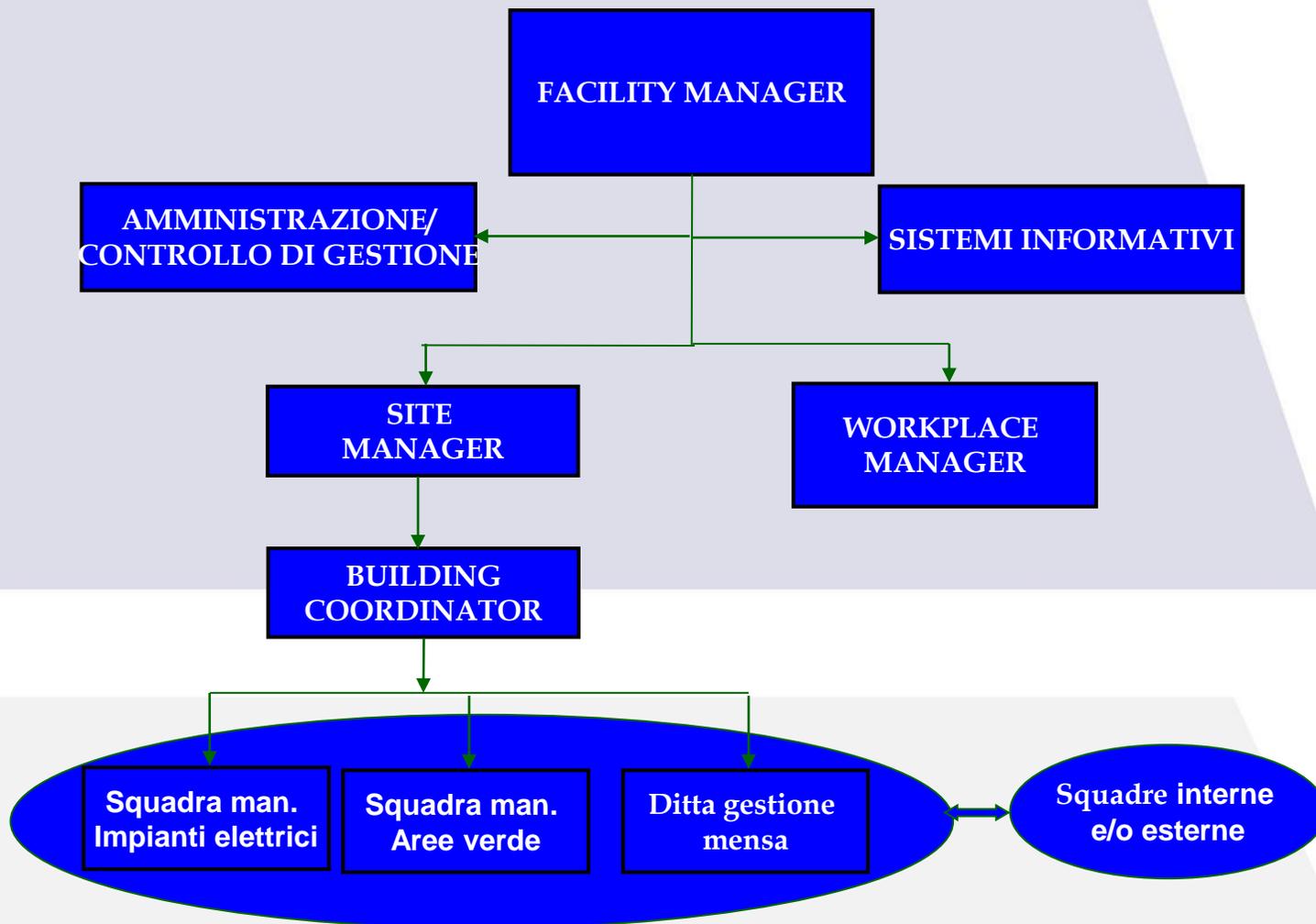
OPERATORI PARZIALI

Esperienza limitata a specifiche attività.
Struttura organizzativa e culturale modesta.
Risorse operative.

Offerta di servizi specifici

- Gestione energetica
- Gestione della manutenzione edile
- Servizi di ristorazione
- Gestione degli spazi
- Servizi di supporto: servizi di reception, centralino, ecc.
- Gestione sistemi di produttività individuale
- Gestione dei sistemi





Per avere maggiori informazioni sugli argomenti trattati potete contattarmi:

- grammaldo@grammaldomazziotti.it
- <https://www.facebook.com/juan.grammaldo>
- <https://www.linkedin.com/in/juan-pedro-grammaldo-13a6aa21/>

GRAZIE