

**Oliviero Tronconi,  
Andrea Ciaramella**

**PATRIMONIO  
IMMOBILIARE:  
GESTIRE,  
MANUTENERE  
E CREARE VALORE**

La gestione attiva degli immobili corporate



*Real Estate*

*STRUMENTI E CASI*

**FRANCOANGELI**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

---

## Real Estate



I testi pubblicati nella Collana “Real Estate” vengono sempre sottoposti al giudizio di referees anonimi. L'accettazione del testo implica l'impegno da parte degli autori alla cessione dei diritti e conseguentemente che essi o parte di essi non siano stati pubblicati altrove. In occasione delle proposte editoriali, due referee anonimi (membri del comitato scientifico o esperti esterni al comitato) valutano la proposta in base a uno schema che viene fornito dall'editore.

La Collana è costituita da volumi che cercano di rispondere alle esigenze di studio e di approfondimento del mondo accademico e professionale, con due linee di prodotti. La prima è rappresentata dai “Testi”, che hanno un taglio prevalentemente saggistico e metodologico; la seconda, più recente, è costituita da “Strumenti e casi”, volumi che intendono affrontare gli argomenti con un approccio pragmatico e orientato alla soluzione di problemi ricorrenti.

### COMITATO SCIENTIFICO

**Oliviero Tronconi**, *direttore della collana*

**Andrea Ciaramella**, *Politecnico di Milano*

**Stefano Bellintani**, *Politecnico di Milano*

**Marzia Morena**, *Politecnico di Milano*

**Tim Bennet**, *University College of Estate Management, Reading*

**Mario Losasso**, *Università degli Studi di Napoli Federico II*

**Nick Nunnington**, *Nottingham Trent University*

**Maria Rita Pinto**, *Università degli Studi di Napoli Federico II*

**Giorgio Giallocosta**, *Università degli Studi di Genova*

**Eugenio Arbizzani**, *Sapienza Università di Roma*

**Michele Di Sivo**, *Università degli Studi di Chieti Pescara*

**Massimiliano Pulice**, *Presidente RICS Italia*

**Emanuela Curtoni**, *Area Territorio Ambiente Assolombarda*

**Elena de la Poza Plaza**, *Universitat Politecnica de Valencia*

**Fabrizio Tucci**, *Sapienza – Università di Roma*

**Luigi Alini**, *Università degli Studi di Catania*

**Silvano Curcio**, *Sapienza – Università di Roma*

**Maurizio D'Amato**, *Politecnico di Bari*

**Keith McKinnell**, *Real Estate Academy China*

**Declan McKeown**, *Dublin Institute of Technology*

**Elena Okunkova**, *Plekhanov Russian University of Economics*

**Alevtina E. Balakina**, *Moscow State University of Civil Engineering*

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Oliviero Tronconi,  
Andrea Ciaramella**

**PATRIMONIO  
IMMOBILIARE:  
GESTIRE,  
MANUTENERE  
E CREARE VALORE**

La gestione attiva degli immobili corporate



*Real Estate* **STRUMENTI E CASI**

**FRANCOANGELI**

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

<b>1. Una fotografia del patrimonio immobiliare delle imprese</b>	pag.	9
1.1. La costituzione del patrimonio immobiliare delle imprese	»	9
<b>2. Il rapporto tra l'imprenditore e il patrimonio immobiliare</b>	»	11
2.1. La composizione del patrimonio	»	13
2.2. Immobili strumentali	»	14
2.3. Immobili a reddito	»	15
2.4. Immobili da valorizzare	»	15
2.5. Immobili pronti per la vendita	»	16
2.6. Il valore del patrimonio	»	17
2.7. La gestione del patrimonio immobiliare e la competitività delle imprese	»	21
2.8. Problematiche immobiliari ricorrenti	»	22
2.9. Impostare corrette strategie gestionali	»	25
<b>3. La gestione attiva del patrimonio immobiliare</b>	»	28
3.1. Conoscere il patrimonio immobiliare	»	29
<b>4. Le esigenze immobiliari della sede aziendale</b>	»	43
4.1. Il cambiamento di sede	»	47
4.2. Razionalizzazione degli spazi occupati	»	62
<b>5. Quattro casi aziendali</b>	»	66
5.1. Caso 1 – Cambiamento di sede pmi	»	67

5.2. Caso 2 – Cambiamento di sede grande impresa	pag.	72
5.3. Caso 3 – Ampliamento sede pmi	»	76
5.4. Caso 4 – Razionalizzazione degli spazi grande impresa	»	79
<b>6. Come definire la strategia</b>	»	84
6.1. Le piccole-medie imprese	»	86
6.2. Le grandi imprese e le corporate	»	90
6.3. Property Management e investimenti immobiliari	»	94
<b>7. La misurazione della performance nei servizi di gestione immobiliare (Property Management) e gli indicatori di prestazione (KPI)</b>	»	100
<b>8. Considerazioni finali</b>	»	106
<b>9. Case history: la valorizzazione di IBM, di Paolo Sghedoni</b>	»	109
9.1. La nuova sede di Roma Fiera: il primo passo italiano verso l’“agile office”	»	110
9.2. IBM a Segrate: dal primo insediamento al campus del nuovo millennio	»	114
9.3. Consolidamento e ottimizzazioni: gli anni della ricerca della performance	»	120
9.4. Il nuovo assetto multi-tenant di Segrate e la nascita di IBM Studios	»	122
<b>10. Case history: la valorizzazione dell’edificio di Via Tiziano 32 a Milano, di Luciano Manfredi</b>	»	132
10.1. La strategia, gli obiettivi e le modalità di attuazione della valorizzazione	»	132
<b>11. La valorizzazione dell’immobile di Viale Don Sturzo n. 33/35 a Milano: Headquarters di AXA assicurazioni, di Luciano Manfredi</b>	»	148
11.1. La storia dell’immobile	»	148
11.2. L’inquadramento urbano	»	149
11.3. L’edificio prima dell’intervento	»	151
11.4. La genesi dell’intervento	»	152
11.5. Il progetto di fattibilità della valorizzazione	»	154
11.6. Gli obiettivi	»	159



11.7. La tempistica	pag. 159
11.8. Il piano commerciale: locazione e vendita	» 161
11.9. Gli strumenti della valorizzazione: il concorso di idee per il progetto architettonico	» 164
11.10. Il team di lavoro	» 168
11.11. Il progetto	» 169
<b>Glossario</b>	» 180
<b>Bibliografia</b>	» 183



## 1.1. La costituzione del patrimonio immobiliare delle imprese

In Italia il patrimonio immobiliare industriale rappresenta il 30% dell'intero patrimonio immobiliare, ma nelle aree tradizionalmente più sviluppate dal punto di vista economico questa percentuale aumenta in misura anche molto significativa. Per esempio, nella provincia di Milano le superfici a destinazione d'uso industriale rappresentano circa il 50% delle superfici di tutti gli immobili esistenti<sup>1</sup>.

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 elementi:

- **Ragioni storico-culturali.** Come accaduto per altre tipologie di immobili, la propensione all'investimento negli edifici industriali ha le sue radici nella consolidata tradizione socio-economica degli imprenditori italiani, che hanno sempre considerato opportuno l'investimento nel mattone 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.

1. Fonte: Assolombarda.

- **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.
- **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 (per 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 esito di un accumulo patrimoniale avvenuto in modo costante nel tempo ma non pianificato.

Oggi giorno però la situazione è notevolmente cambiata: i costi elevati delle attività manutentive, la crescita costante della tassazione degli immobili, la difficoltà del sistema bancario a concedere finanziamenti, le necessità-opportunità legate all'ottimizzazione del capitale sociale delle imprese aprono prospettive nuove anche in relazione all'affermarsi nel mercato internazionale e italiano di nuovi strumenti finanziari per la gestione di immobili.

Come descritto nel capitolo precedente, 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:

- **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 rappresentato dai siti produttivi appartenuti alle grandi imprese manifatturiere, che una volta dismessa l'attività industriale, sono rimasti per lungo tempo abbandonati e 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 di quelle ex Alfa Romeo di Arese, oggetto di interventi di trasformazione urbana.
- **Patrimonio immobiliare familiare:** la costituzione e lo sviluppo di tale patrimonio sono connessi 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.

- **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 compra vendite o processi di valorizzazione.

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

1. 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 anche 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;
2. 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;
3. la mancanza di dati e 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 e 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:

- **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;
- **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;
- **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);
- **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. Per 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 da valorizzare.

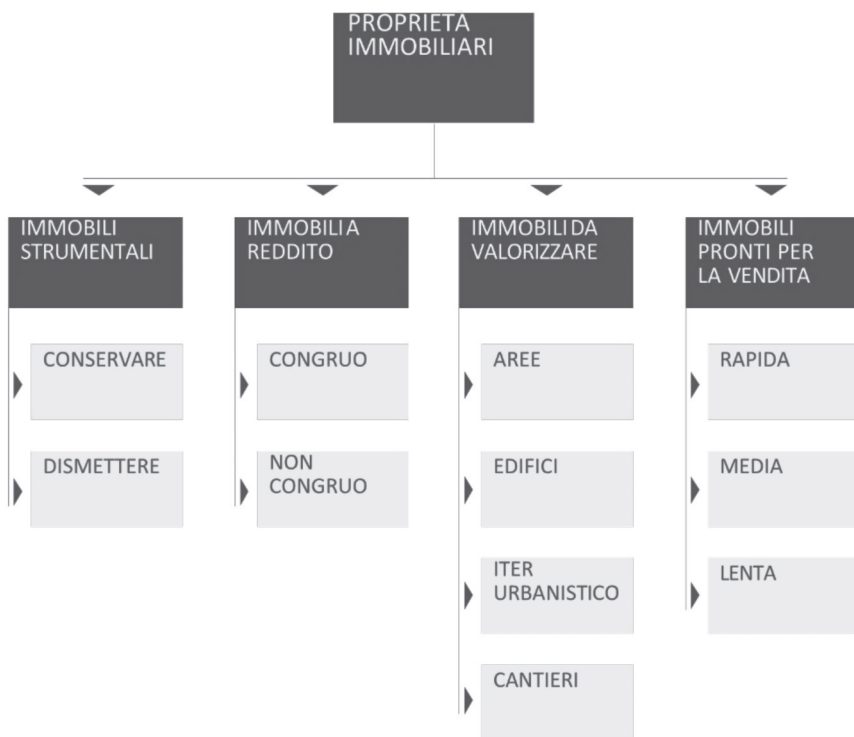


Fig. 1

## 2.2. Immobili strumentali

Un bene immobile è definibile strumentale fino a quando è funzionale allo svolgimento dell'attività produttiva. Secondo questa logica, l'imprenditore, al variare delle proprie strategie aziendali deve valutare se questo rappresenti ancora uno strumento idoneo per svolgere la propria attività.

Gli esiti di tale valutazione possono essere:

- 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.



## 2.3. Immobili a reddito

Un bene immobile si definisce a reddito quando è dato in uso a 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.

## 2.4. 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, 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 di un 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, la progettazione preliminare ed 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.

## 2.5. Immobili pronti per la vendita

Gli immobili pronti per la vendita sono immobili non strumentali, 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 questi immobili un corretto valore di mercato. Spesso, infatti, proprio nella fase di vendita, le imprese scoprono di aver sopravvalutato o sottostimato il valore dell'immobile.

Il processo di vendita in relazione agli orizzonti temporali obiettivo, 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.

Occorre ovviamente considerare se esistono problemi relativi a eventuali bonifiche del terreno e/o degli immobili; questo può avere un impatto significativo sui tempi di vendita.

## **2.6. Il valore del patrimonio**

L'imprenditore attribuisce al proprio patrimonio immobiliare valori diversi in relazione agli obiettivi che potrebbero essere perseguiti.

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 al legame con il territorio.

### ***2.6.1. 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. Dipende da diversi fattori, quali:

- localizzazione dell'immobile, ovvero vicinanza a 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 comfort 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.

### ***2.6.2. 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 a 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 con evidenza 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 valutare i seguenti aspetti:

1. il decremento del valore di un edificio industriale non è costante nel tempo ed è maggiore nella fase intermedia del suo ciclo di vita;
2. 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;
3. 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 a offrire per acquistare il bene.

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

- **localizzazione**, ovvero la vicinanza a 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, ecc.);
- **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;