

Oliviero Tronconi
(a cura di)



LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE PUBBLICO

Real Estate

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



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) valutano la proposta in base a uno schema che viene fornito dall'editore.

COMITATO SCIENTIFICO

Oliviero Tronconi, direttore della collana

Andrea Caramella, Politecnico di Milano

Stefano Bellintani, Politecnico di Milano

Marzia Morena, RICS Italia

Tim Bennet, Kingston University

Mario Losasso, Università degli Studi di Napoli Federico II

Anna Mangiarotti, Politecnico di Milano

Nick Nunnington, Real Estate Academy China

Maria Rita Pinto, Università degli Studi di Napoli Federico II

Giorgio Giallocosta, Università degli Studi di Genova

Roberto Pagani, Politecnico di Torino

Ezio Micelli, IUAV

Flavio Boscacci, Politecnico di Milano

Pier Luigi Paolillo, Politecnico di Milano

Michele Di Sivo, Università di Chieti Pescara

Thomas Kinadater, Hochschule fur Wirtschaft und Umwelt, Nurlingen Weislingen

Fabrizio Tucci, Sapienza – Università di Roma

Luigi Alini, Università degli Studi di Catania

Silvano Curcio, Sapienza – Università di Roma

Maria Caserio, Birmingham University

Paul Dettwiler, Chalmers University of Technology

Keith McKinnell, Real Estate Academy China

Declan Mckeown, Dublin Institute of Technology

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



Oliviero Tronconi
(a cura di)

LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE PUBBLICO

Real Estate

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2015 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

Indice

Prefazione

di *Luciano D'Alfonso* pag. 11

1. I patrimoni immobiliari pubblici: quali scelte, quale strategia?

di *Oliviero Tronconi* » 15

- 1.1. La base fondativa per avviare un piano strategico di valorizzazione di un patrimonio immobiliare pubblico: la conoscenza degli immobili » 18
- 1.2. Individuazione del valore dell'immobile » 21
- 1.3. La selezione del partner per avviare la fase realizzativa » 22
- 1.4. Conclusioni » 23

2. Come realizzare un processo di valorizzazione immobiliare

di *Oliviero Tronconi* » 25

- 2.1. Intervenire sulla destinazione d'uso » 26
- 2.2. Il layout distributivo » 27
- 2.3. Interventi sull'involucro – *curtain wall* (chiusura verticale – pareti perimetrali verticali) dell'edificio » 28
- 2.4. Interventi sul sistema impiantistico » 29
- 2.5. Interventi sui sistemi Information Communication Technology (ICT) » 30
- 2.6. L'analisi del contesto urbano e del mercato immobiliare dell'area » 30
- 2.7. SWOT Analysis » 31
- 2.8. La definizione della strategia della valorizzazione: il Progetto di Fattibilità » 32
- 2.9. Il Piano economico » 33
- 2.10. Il Piano finanziario » 35

2.11.	Metodi per la valutazione degli investimenti immobiliari	pag.	35
2.11.1.	Metodi semplici	»	35
2.11.2.	Metodi complessi	»	36
2.11.3.	Metodo del Valore Finale	»	38
2.11.4.	L'analisi dei Flussi di Cassa (DCFA)	»	38
2.12.	Il costo del capitale proprio dell'investitore (equity)	»	39
2.13.	La leva finanziaria	»	40
2.14.	L'inflazione	»	42
2.15.	L'analisi di sensitività	»	43
2.16.	L'analisi di scenario	»	44
3.	La creazione di valore nel settore immobiliare		
	di <i>Oliviero Tronconi</i>	»	47
3.1.	Le fasi del processo di valorizzazione immobiliare	»	48
3.2.	Flessibilità gestionale e incertezza	»	53
4.	Le caratteristiche dell'organizzazione per lo sviluppo e/o la valorizzazione immobiliare		
	di <i>Oliviero Tronconi</i>	»	55
4.1.	I developer professionali	»	57
4.2.	La necessità di un approccio sistemico	»	58
5.	L'Agenzia del Demanio e la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico		
		»	62
5.1.	Premessa		
	di <i>Roberto Reggi</i>	»	62
5.2.	Soggetti, politiche e strumenti per la gestione del patrimonio immobiliare pubblico		
	di <i>Stefano Mantella</i>	»	63
5.1.1.	Quadro generale	»	63
5.3.	Principali soggetti e rispettivi ruoli	»	65
5.3.1.	Agenzia del Demanio	»	65
5.3.2.	INVIMIT SGR	»	66
5.3.3.	CDP Investimenti SGR p.a.	»	66
5.4.	Gli strumenti	»	67
5.4.1.	Riferimenti normativi e ruolo dei Fondi immobiliari nella gestione dei patrimoni pubblici	»	67
6.	Immobili pubblici e rigenerazione della città		
	di <i>Rosario Manzo</i>	»	71
7.	Le "dimensioni" economiche e finanziarie dei patrimoni immobiliari pubblici		
	di <i>Riccardo Pacini</i>	»	79

8. I casi di successo nella valorizzazione di patrimoni e immobili pubblici	pag. 86
8.1. Il processo di valorizzazione degli immobili pubblici: alcune questioni di fondo di <i>Gianni Verga</i>	» 87
8.1.1. Convinzione di chi propone	» 87
8.1.2. Collaborazione	» 88
8.1.3. Professionalità	» 89
8.1.4. Comunicazione	» 89
8.1.5. Aggiornamento	» 90
8.2. La valorizzazione del Policlinico “Monteluce” a Perugia di <i>Luca Panizzi</i>	» 92
8.3. La valorizzazione di patrimoni immobiliari pubblici attraverso la creazione di un Fondo Immobiliare ad apporto. I Fondi del Comune di Milano di <i>Barbara Pisani</i>	» 103
8.3.1. Le tappe del processo di valorizzazione del patrimonio immobiliare del Comune di Milano	» 104
8.3.2. Fondo Immobiliare – Comune di Milano I	» 106
8.3.3. La valorizzazione dell’immobile di Via Lanzone in Milano	» 113
8.3.4. Fondo Immobiliare – Comune di Milano II	» 119
8.4. Gli esempi di valorizzazione di immobili pubblici di Savona, Specchia e Peschiera del Garda di <i>Gloria Cerliani</i>	» 123
8.4.1. Palazzo Della Rovere a Savona	» 123
8.4.2. L’esperienza di Specchia	» 132
8.4.3. L’esperienza di Peschiera del Garda	» 138
8.5. La partecipazione delle comunità locali alla gestione della città: il modello per <i>Insulae</i> di <i>Daniela Percoco, Gualtiero Tamburini</i>	» 144
8.5.1. Il Decreto Sblocca Italia e la gestione della città per <i>Insulae</i>	» 144
8.5.2. Il modello per <i>Insulae</i> : definizione e descrizione	» 146
8.5.3. Dal modello al prototipo: l’Antica Dogana di Napoli	» 147
8.5.4. Conclusioni	» 154
8.6. L’esperienza della dismissione del patrimonio immobiliare degli Enti previdenziali pubblici: il d.lgs. 104/96 di <i>Oliviero Tronconi</i>	» 155
8.6.1. I risultati della ricognizione sul patrimonio immobiliare degli enti previdenziali pubblici	» 156

8.6.2.	L'incremento della redditività del patrimonio immobiliare degli enti previdenziali pubblici	pag.	157
8.6.3.	Le cessioni anticipate	»	158
8.6.4.	I processi di valorizzazione	»	158
8.6.5.	La gestione immobiliare con garanzia di risultato	»	159
8.6.6.	Il Piano Straordinario di Cessione PSC	»	163
8.6.7.	Il Fondo immobiliare con apporto di patrimonio pubblico	»	164
8.6.8.	La prima cartolarizzazione di immobili pubblici	»	164
8.6.9.	Risultati delle aste di immobili ex PSC in prima cartolarizzazione	»	165
8.7.	Valorizzare il patrimonio pubblico in Italia: l'esperienza del Fondo FIP – Fondo Immobili Pubblici di <i>Andrea Ciaramella, Mario Previsdomini</i>	»	170
8.7.1.	Fondo immobili pubblici: il processo di costituzione del Fondo di investimento	»	171
8.7.2.	Il Contratto di Locazione e l'Accordo di Indennizzo: il ruolo dell'Agenzia del Demanio	»	177
8.7.3.	L'attività di regolarizzazione tecnica e urbanistica: due diligence pre e post-acquisitiva	»	181
8.7.4.	La gestione del portafoglio e le condizioni di mercato	»	184
8.7.5.	Considerazioni conclusive	»	188
	Bibliografia	»	197
	Autori	»	199

È soltanto dalla visione globale delle cose che può emergere la comprensione: non si è mai contemplato un mosaico guardando le singole tessere, e neppure l'analisi più minuziosa delle parti può fornire l'idea dell'insieme.

Rita Levi-Montalcini

L'insegnamento di un metodo di impostazione è più importante dell'insegnamento delle tecniche particolari.

Dovrebbe essere un continuo processo, destinato a crescere concentricamente come gli anelli annuali di un albero.

In tutti i suoi stadi, l'obiettivo dovrebbe essere generale anziché parziale e aumentare lentamente d'intensità e di approfondimento, simultaneamente in tutte le discipline.

È della massima importanza l'integrazione, fin dall'inizio, dell'intero ambito delle conoscenze e delle esperienze acquisite; solo allora, la totalità della visione avrà significato per la mente.

Walter Gropius

Un grande ringraziamento a Chiara Tagliaro e Genny Cia, che mi hanno supportato in tutte le fasi di elaborazione e correzione del testo.

Prefazione

di Luciano D'Alfonso*

Le realtà regionali italiane hanno una dimensione territoriale e dei valori economici espressi che possono risultare molto distanti fra loro.

Compito della politica, quella intesa nel suo originario e nobile significato, è quello di sviluppare delle azioni in grado di garantire un adeguato e sostenibile sviluppo fortemente correlato alle caratteristiche peculiari di ogni territorio, in modo tale da diminuire gli squilibri che ancora oggi esistono tra le diverse aree del nostro Paese e creare le condizioni perché gli abitanti, soprattutto le generazioni più giovani, abbiano maggiori opportunità di crescita culturale, professionale ed imprenditoriale.

Per ogni Pubblica Amministrazione locale diviene perciò impegno prioritario quello di stimolare la capacità del proprio territorio di generare valore.

Tenendo presente che la disponibilità di spesa pubblica nel nostro Paese ad oggi è molto limitata per via di un debito ormai divenuto al limite della sostenibilità, rispetto al Prodotto Interno Lordo nazionale, sono possibili nell'immediato alcune azioni perché un territorio e la sua comunità possano diventare luoghi di interesse e attrazione per la produzione di nuova ricchezza o, utilizzando un termine di provenienza anglosassone particolarmente suggestivo, più sinteticamente *smart*:

- costruire un sistema amministrativo moderno reattivo alle nuove esigenze e istanze sociali, rapido nell'espletare i processi autorizzativi e quant'altro necessario per attivare nuove iniziative economiche;
- implementare la conoscenza e l'uso delle procedure che portano all'utilizzo ottimale dei Fondi Comunitari, sia quelli strutturali, che quelli riferiti a progetti speciali;
- valorizzare il patrimonio immobiliare pubblico delle Regioni (compreso quello delle società controllate o partecipate), delle Provincie, dei Co-

* Presidente della Giunta Regionale d'Abruzzo.

muni, nonché quello trasferibile dall’Agenzia del Demanio utilizzando lo strumento normativo del Federalismo Demaniale.

In particolare, analizzando questa terza azione, è da rilevare come il sistema legislativo nazionale, negli ultimi anni, abbia prestato molta attenzione al tema, producendo una serie di norme con l’obiettivo di semplificare le procedure urbanistiche e utilizzare nuovi strumenti finanziari per favorire i processi di valorizzazione immobiliare.

Lo strumento del Fondo di Investimento Immobiliare sembra essere il veicolo più efficace per generare valore dalla trasformazione di asset immobiliari, tenendo conto che si tratta di strutture, gestite in modo professionale dalle Società di Gestione del Risparmio, soggetti autorizzati e vigilati dalla Banca d’Italia, in grado di attrarre risorse finanziarie indispensabili per sostenere i processi di sviluppo e valorizzazione degli immobili pubblici.

Le Regioni in questa ottica possono svolgere un ruolo centrale ed essere propulsori di operazioni che possono coinvolgere gli Enti Locali (Comuni e Province) e le istituzioni finanziarie del territorio.

L’Ente Regione può assumere un ruolo decisivo coordinando il processo di formazione delle iniziative attraverso Accordi di Programma o Accordi Quadro di Sviluppo Territoriale.

Esempi virtuosi in questa direzione sono già stati realizzati in diversi contesti territoriali del nostro Paese.

Nel testo che ho il piacere di presentare viene analizzata dettagliatamente la valorizzazione del Comparto Ospedaliero Monteluce a Perugia che costituisce una realizzazione esemplare, auspice la Regione Umbria.

Altre esperienze positive di valorizzazione di immobili pubblici vengono presentate in questo libro unitamente a nuovi progetti-proposte, attualmente in itinere, alcune delle quali interessano direttamente la Regione Abruzzo.

Sono convinto che le esperienze ed i progetti di valorizzazione di immobili pubblici approfondite nel testo possano stimolare nuove e ancora più virtuose realizzazioni in altre realtà regionali.

Infatti, Regioni e Comuni posseggono importanti patrimoni immobiliari non utilizzati come è il caso delle strutture ospedaliere dismesse, che spesso sono ubicate in zone centrali e di grande pregio delle città, come nel caso del Comparto Monteluce a Perugia.

La valorizzazione di questi immobili dismessi e abbandonati all’incuria consentono di rigenerare aree urbane fortemente compromesse e acquisire le risorse economiche per realizzare, ove opportuno, nuove e più funzionali strutture sanitarie o altre opere pubbliche necessarie per favorire lo sviluppo territoriale.

Infatti, mentre sono non pochi gli edifici di proprietà pubblica dismessi e inutilizzati, il nostro Paese registra una notevole carenza infrastrutturale che colpisce soprattutto tutte le Regioni, ma in modo particolare quelle del centro-sud.

«Gli indicatori di dotazione fisica di infrastrutture suggeriscono il permanere di un ampio divario tra l'Italia e gli altri principali paesi dell'area dell'euro e tra il Mezzogiorno e il resto del Paese. Tra il 2009 e il 2013, la spesa per investimenti delle Amministrazioni Pubbliche si è ridotta dal 2,5 all'1,7 per cento del PIL, ma in tutto il precedente ventennio, le risorse finanziarie erano risultate in linea con quelle degli altri principali paesi europei: sul ritardo infrastrutturale influiscono, perciò, in primo luogo inefficienze nell'utilizzo delle risorse»¹.

Gli indicatori che misurano le quantità di infrastrutture attribuiscono al nostro Paese, all'inizio dello scorso decennio, uno svantaggio di circa il 15% rispetto alla Germania, al Regno Unito e agli altri paesi del nord Europa.

Oggi questo divario è probabilmente ancora aumentato.

In questa situazione una corretta valorizzazione dei patrimoni immobiliari pubblici dello Stato e degli Enti Locali può fornire un importante contributo.

Sulla base delle esperienze fino ad oggi compiute nel nostro Paese ho maturato la convinzione della inopportunità o comunque della minore convenienza per la Pubblica Amministrazione di dismettere direttamente attraverso procedure ad evidenza pubblica la parte non strategica del proprio patrimonio immobiliare, la cui gestione costituisce un peso gravoso per gli Enti oltre a determinare costi di gestione e manutenzione elevati e in molti casi difficilmente controllabili.

Più opportuno appare, per ottenere la più elevata valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, avvalersi di strutture professionali che hanno maturato già da alcuni anni esperienze di successo nella gestione e valorizzazione di patrimoni immobiliari.

In questa prospettiva i Fondi d'Investimento Immobiliare costituiscono lo strumento, che nella fase attuale, sembra esprimere le maggiori potenzialità e garanzie.

Su questo tema il libro propone interessanti approfondimenti ed esperienze.

1. Commissione 8^a della Camera dei Deputati (Ambiente, territorio e lavori pubblici), *Recepimento delle direttive europee in materia di contratti pubblici (direttive 2014/24/UE sugli appalti pubblici nei settori ordinari e 2014/23/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione) – Testimonianza del Capo del Servizio di Struttura economica della Banca d'Italia Paolo Sestito*, Camera dei Deputati, 16 giugno 2014.

La stesura di questa sintetica prefazione è stata per me occasione per cercare di approfondire, attraverso la stimolante lettura di questo libro, questo tema che è tra le priorità dell'agenda della Giunta che ho l'onore di presiedere.

Per questo motivo ringrazio l'autore e tutti coloro che hanno fornito il loro prezioso contributo per la realizzazione di quest'opera di cui mi sento, in tutta sincerità, di raccomandare la lettura.

Marzo 2015

1

I patrimoni immobiliari pubblici: quali scelte, quale strategia?

di *Oliviero Tronconi*

Il futuro è dunque degli “integratori”, un concetto di riferimento che nei prossimi anni – per l’effetto congiunto dell’innovazione tecnologica e organizzativa – si estenderà a più ampi livelli e settori di attività. Un modello caratterizzato dalla capacità di coniugare una fondamentale e ampia cultura umanistico-storica e generalista di base con aree conoscitive innovative e specialistiche unite a metodiche di coordinamento e direzione.

I patrimoni immobiliari pubblici costituiscono una grande risorsa per il nostro Paese. Occorre parlare di patrimoni pubblici perché diversi e molteplici sono i proprietari e anche le modalità con cui vengono gestiti gli immobili nella loro disponibilità. Lo Stato, le Regioni, le Provincie, i Comuni, gli Enti Previdenziali Pubblici, le Università, le grandi strutture ospedaliere e l’elenco potrebbe continuare, sono i grandi proprietari di immobili pubblici del nostro Paese.

Solo una piccola parte di questo patrimonio è utilizzato direttamente dagli Enti proprietari; mentre la parte restante viene abitualmente locata o concessa in comodato d’uso a privati e associazioni a canoni, in generale, piuttosto bassi.

Di questo patrimonio gli Enti proprietari frequentemente hanno scarse informazioni e documentazioni, cosa questa che rende di fatto praticamente impossibile intraprendere qualunque iniziativa fondata strategicamente. Pochi e incompleti sono anche i dati-informazioni sui costi che questo grande patrimonio determina, a fronte di una redditività molto bassa. In molti casi questo ingente patrimonio non è oggetto di una gestione professionale e attiva, come conseguenza giace in condizioni di sostanziale abbandono. Queste considerazioni sono ormai ampiamente condivise anche all’interno di alcuni Enti Pubblici a tutti i livelli.

Secondo gli ultimi dati forniti dal Ministero delle Finanze, la redditività media del patrimonio immobiliare pubblico si attesta intorno allo 0,9%, ma questo dato non tiene in considerazione i costi di gestione (costi del personale addetto, forniture energetiche, servizi di pulizia, attività di manuten-

zione ordinaria e straordinaria, ecc.), che per altro non sono facilmente determinabili e comunque in generale non conosciuti.

Tab. 1.1 – *Gli immobili della Pubblica Amministrazione; rendimento “attuale” e rendimento “potenziale”*

<i>Amministrazione</i>	<i>Valore stimato di mercato (mld di €)</i>	<i>Rendimento attuale</i>	<i>Rendimento obiettivo</i>
Stato	185		
Immobili	72	0,1%	6,0%
Partecipazioni	63	5,4%	7,4%
Concessioni	50	0,5%	6,3%
Regioni, Enti Locali	406		
Immobili	348	0,5%	6,0%
Partecipazioni	38	2,0%	4,0%
Concessioni	20	0,5%	6,0%
Totale Amministrazioni Pubbliche	591	0,9%	5,7%

Fonte: Reviglio E. (2011), *Elaborazioni su dati del Conto Patrimoniale della Pubblica Amministrazione. Stime 2001-2004*, Seminario MEF, 30 settembre 2011¹

I costi gestionali di immobili pubblici sono abitualmente piuttosto rilevanti e comunque nei casi in cui hanno potuto essere analizzati, seppur in termini di massima, sono risultati decisamente superiori alla loro redditività e ai *benchmark* del mercato.

I grandi patrimoni immobiliari pubblici hanno quindi un effetto perverso perché, in linea generale, originano costi maggiori dei ricavi.

1. «[...] dalla stima del conto patrimoniale sono esclusi i beni immobili demaniali. Essi, infatti, non sono ancora contabilizzati nei conti del patrimonio, anche se la legge di contabilità del 1997 che recepisce la contabilità del SEC95 lo richiederebbe. Si tratta di un patrimonio composto di un numero di beni pari a circa un quarto di quello del patrimonio indisponibile e disponibile con un valore “potenziale” unitario molto più alto considerato il fatto che si tratta di beni in larga parte di qualche interesse storico e culturale. È probabile che una parte, anche rilevante di tali beni, anche se di interesse storico ha caratteristiche che non differiscono da quelle dei beni patrimoniali e potrebbe essere riclassificata ed eventualmente sdemanializzata. Spesso viene inclusa tra i beni demaniali solo perché mancano la volontà o le risorse per dargli un valore nei vari conti del patrimonio delle Amministrazioni Pubbliche». Reviglio E. (2008), *La quantificazione del patrimonio immobiliare dello Stato e delle Amministrazioni locali*, intervento al seminario *La dismissione del patrimonio immobiliare pubblico: una grande opportunità per il Paese*. Seminario organizzato da Fondazione Magna Charta e Istituto Bruno Leoni, Roma, 18 giugno 2008.

Per un approfondimento si veda: Reviglio E. (2007), *Il conto patrimoniale delle Amministrazioni Pubbliche*, in Mattei U., Reviglio E., Rodotà S., a cura di, *Invertire la rotta. Idee per una riforma della proprietà pubblica*, Il Mulino, Bologna.

Una situazione che appare abnorme e alla quale occorre porre rimedio al più presto. Il legislatore ha colto questo grave problema e diverse norme sono state varate, ma i risultati fino ad ora sono stati relativamente modesti.

Oggi giorno, in un contesto economico caratterizzato da significative difficoltà, dalla necessità di ridurre la spesa pubblica e di intervenire sul bilancio dello Stato e più in generale, di tutte le Pubbliche Amministrazioni per diminuire il disavanzo, il patrimonio immobiliare potrebbe costituire una risorsa preziosa da mettere a frutto, sia dal punto di vista economico, che sociale-ambientale.

Per muoversi in questa direzione e ottenere risultati positivi, occorre però prioritariamente svolgere un lungo e paziente lavoro di analisi e conoscenza del patrimonio, senza il quale qualunque provvedimento legislativo in tema di immobili pubblici corre il rischio di restare lettera morta: proprio come è accaduto fino ad ora.

Ma, come fare, quale linea programmatica seguire per intervenire sui patrimoni immobiliari pubblici e dismettere gli asset non strategici, avviare processi di valorizzazione nell'obiettivo di garantire una maggiore redditività raggiungendo il cosiddetto "rendimento obiettivo" esplicitato nella precedente tabella (1.1) del Ministero dell'Economia e delle Finanze?

Tab. 1.2 – *Perimetro della proprietà pubblica*

<i>Perimetro della proprietà pubblica</i>			
Oltre 9.000 Amministrazioni, Enti e aziende pubbliche "proprietarie"			
Stato Centrale	22	ASL	20
Regioni	20	Università	59
Province	110	Enti Previdenziali	3
Comuni	8.092	Camera di commercio	103
Unioni di Comuni	58	Agenzie regionali di sviluppo	9
Comunità montane	370	Autorità portuali	22
		Aziende territoriali per l'edilizia	110

Fonte: Reviglio E. (2011), *Elaborazioni su dati del Conto Patrimoniale della Pubblica Amministrazione. Stime 2001-2004*, Seminario MEF, 30 settembre 2011

Per realizzare una gestione attiva di un patrimonio immobiliare, occorre rimuovere l'ostacolo principale: la bassa, in alcuni casi, bassissima redditività. Si parla di patrimoni del valore di centinaia di milioni di euro che, in buona parte dei casi, rendono al massimo l'1 o il 2% all'anno al lordo delle spese e delle tasse e senza tener conto dei costi della struttura destinata alla gestione, ovvero gli stipendi del personale incaricato della gestione e le connesse spese di funzionamento e generali.

Tab. 1.3 – Immobili e terreni dei Comuni

	<i>Immobili e terreni dei Comuni</i>		Milioni di Euro
	Stima del valore di mercato	di cui libero	
Grandi Comuni (> 100.000 ab.)	35	7	Milano – 1.800 Torino – 4.800 Roma – 6.000 Napoli – 4.100
Medi Comuni (30.000 < ab. < 100.000)	10	4	Aosta – 200 Pisa – 300 Avellino – 400 Potenza – 300
Medi Comuni (< 30.000 ab.)	182	14	Sondrio (SO) – 70 Canazei (TN) – 10 Curti (CE) – 10 Marineo (PA) – 20

Fonte: Reviglio E. (2011), *Elaborazioni su dati del Conto Patrimoniale della Pubblica Amministrazione. Stime 2001-2004*, Seminario MEF, 30 settembre 2011

Aumentare la redditività di un patrimonio non è però impresa, né facile, né breve; richiede molta professionalità e l’elaborazione di un piano di attività organizzato per fasi successive.

Avviare questo processo richiede un notevole lavoro preparatorio perché i grandi patrimoni immobiliari si sono costituiti lungo un arco temporale molto ampio e si tratta quindi di patrimoni fortemente eterogenei. Il classico patrimonio di un Ente Pubblico spazia dall’unità immobiliare residenziale, fino a immobili di grande dimensione e in molti casi, si tratta anche di un patrimonio disperso geograficamente.

1.1. La base fondativa per avviare un piano strategico di valorizzazione di un patrimonio immobiliare pubblico: la conoscenza degli immobili

Il primo passo per elaborare un piano strategico è la conoscenza del patrimonio immobiliare. Per realizzare un’adeguata conoscenza del patrimonio immobiliare in proprietà, occorre sviluppare un’attività articolata in fasi.

1. Analisi-inventario di tutta la documentazione e delle informazioni già disponibili presso la proprietà su ogni cespite del patrimonio. Questa attività dovrebbe originare una prima documentazione per ogni immobi-

le, nonché una scheda descrittiva sintetica. Questa fase deve consentire di ordinare tutte le informazioni e le documentazioni che sono già disponibili per svolgere successivamente un'attività di censimento sul campo, allo scopo di acquisire tutte le informazioni mancanti.

2. Organizzazione di un censimento finalizzato a una conoscenza generale non ancora di dettaglio, ma comunque in grado di consentire una prima analisi del patrimonio. Questa attività viene realizzata attraverso una ricognizione su ogni singolo immobile.
3. Inserimento dei dati già disponibili presso l'Ente e di quelli raccolti con il sopralluogo su ogni singolo immobile in un sistema informativo adeguato, che consenta di realizzare elaborazioni e confronti finalizzati a suddividere e classificare il complesso del patrimonio in *cluster* (gruppi) omogenei.
4. Suddivisione del patrimonio in *cluster* omogenei del tipo, a puro titolo di esempio:
 - immobili con SIp maggiore o minore di 5.000 mq;
 - immobili situati nel centro storico, semiperiferici, periferici;
 - immobili con destinazione uffici, commerciale, residenziale, ecc.;
 - immobili misti (residenza, uffici, commerciale);
 - immobili con redditività superiore e/o inferiore alla media della redditività del patrimonio;
 - immobili vincolati;
 - ecc.

Sulla base del quadro che si verrà delineando a seguito della suddivisione del patrimonio in *cluster* omogenei, sarà possibile mettere a punto, ancora in termini di massima, le possibili strategie da applicare a ogni singolo *cluster* e soprattutto a ogni singolo immobile.

Tab. 1.4 – Segmentazione del patrimonio immobiliare in cluster omogenei

-
- Localizzazione
 - Destinazione funzionale
 - Tipologia
 - Qualità architettonica
 - Epoca di costruzione
 - Disponibilità (contratti di locazione in essere, loro caratteristiche e date di scadenza)
 - Dimensione (superficie di piano e totale)
 - Caratteristiche tecnologiche-prestazionali
 - Stato manutentivo
 - Valore della proprietà
 - Redditività annua
-

Fonte: Elaborazione dell'autore