



Patrimonio Immobiliare Pubblico

Proposte per un piano di riqualificazione e
valorizzazione

Veronica Vecchi, Alessandro Cremona, Guido Corbetta

In collaborazione con **Goldmann & Partners**

30 novembre 2015



Le **proposte** nascono nell'ambito di un **seminario organizzato in Aprile 2015** a cui hanno preso parte i seguenti relatori, moderati da Veronica Vecchi (Università Bocconi – MP3) e Alessandro M. Cremona (Goldmann & Partners):

- **Bruno Mangiatordi** - Direttore, MEF, Dipartimento del Tesoro, Direzione VIII
- **Emanuele Caniggia** - Amministratore Delegato, Idea Fimit Sgr
- **Alessandro Cattaneo** – Presidente, Fondazione Patrimonio Comune Anci
- **Francesco Evangelisti** - Direttore Settore Piani e Progetti Urbanistici, Comune di Bologna
- **Isabella Goldman** – Direttore Centro Studi per la Sostenibilità Applicata, Goldman & Partners
- **Stefano Mantella** – Agenzia del Demanio, Direttore Strategie Immobiliari ed Innovazione
- **Aldo Mazzocco** - Amministratore Delegato, Beni Stabili S.p.A., e Presidente, Assoimmobiliare
- **Marzia Morena** – Presidente, Federimmobiliare
- **Giacomo Morri** – Docente, SDA Bocconi
- **Giovanni M. Paviera** – Amministratore Delegato, Cassa Depositi e Prestiti Immobiliare

La sintesi sarà **pubblicata dalla rivista Economia & Management**, nella sezione forum a dicembre 2015.



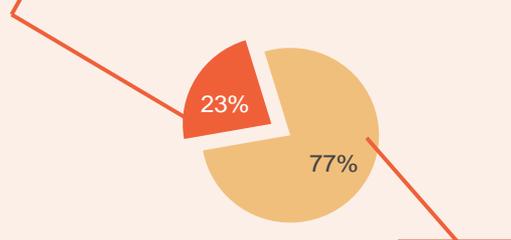
Il patrimonio pubblico italiano

Quanto vale

803.873 unità immobiliari pubbliche
240-320 miliardi €

75 miliardi € di proprietà dello Stato

- 58,9 miliardi € gestiti dall'AdD
- 80% in uso governativo



240 miliardi € di proprietà degli Enti Locali

- 180 miliardi sono riconducibili a «piccoli» comuni (< 30.000 abitanti)



Solo **2%** risulta libero e quindi alienabile

Quanto costa

Affitti passivi

- 1.215 milioni € / anno
- 915 milioni € gestiti da AdD

Manutenzioni ed energia

- 6.800 milioni € / anno PA Locale (+31% dal 2008)
- 160 milioni € / anno immobili gestiti da AdD

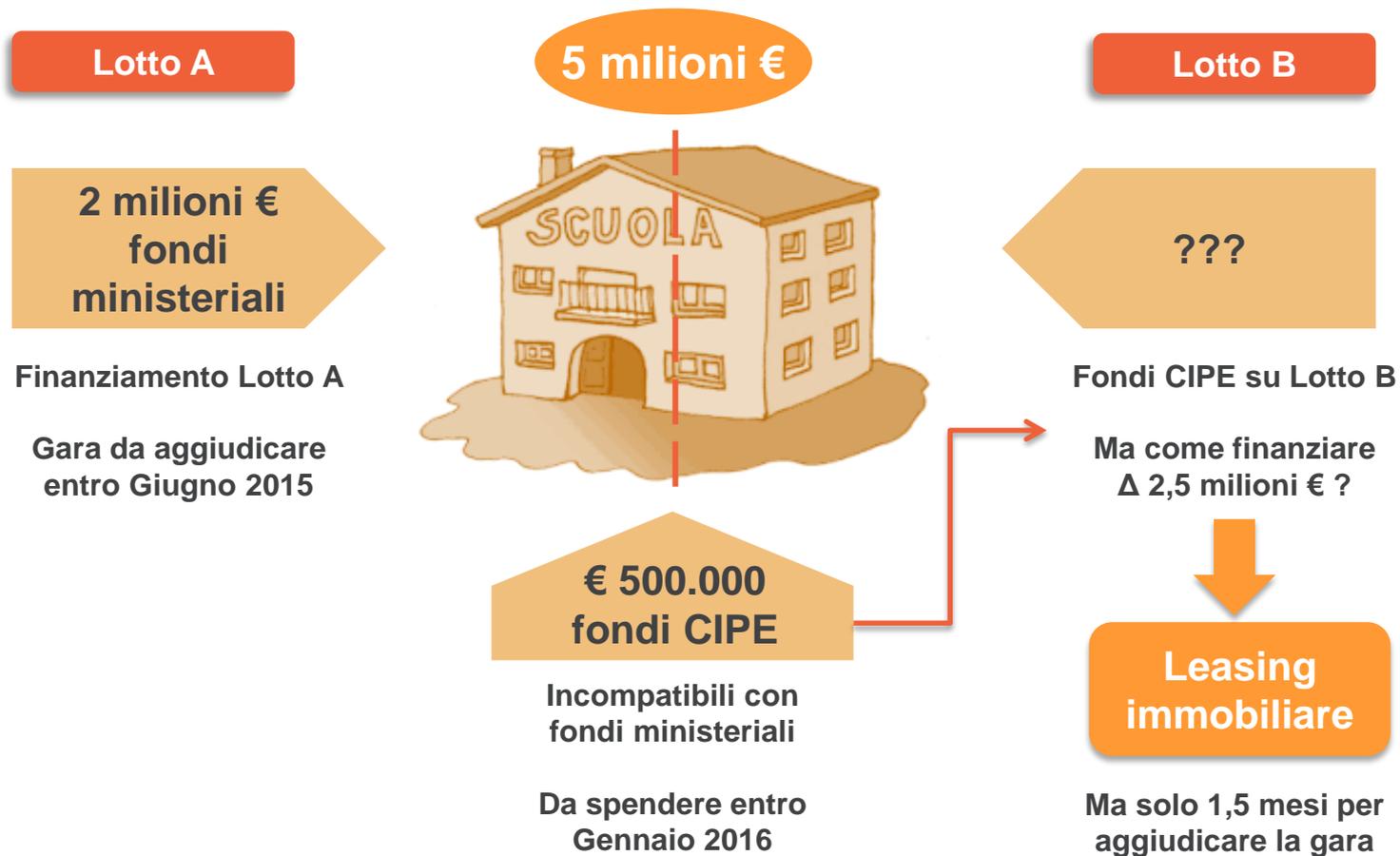


2.715.061 m² da riqualificare energeticamente entro il 2020

Mercato del *real estate* italiano piccolo e poco dinamico

- Volume degli scambi commerciale nel 2014 circa 5 miliardi € (contro 78 miliardi € del mercato inglese)
- 2 SIIQ
- 70% degli investitori sono internazionali

Polverizzazione delle risorse: inefficienza della spesa (es: Comune di Colognola – VR)



Una nuova policy: “da money a value for money”

Il patrimonio pubblico **NON** è un **LOW HANGING FRUIT** né una **CASH COW**

Occorrono politiche di VALORIZZAZIONE e RAZIONALIZZAZIONE, nel medio termine, finalizzate a

- Realizzare nuovi edifici o riqualificare l'esistente, con **criteri di sostenibilità** sulla base delle **esigenze prospettive**, anche in ottica di accorpamento delle funzioni e delle amministrazioni;
- Liberare immobili da inserire in piani di valorizzazione, che consentano l'attrazione di capitali e lo sviluppo economico territoriale.

Obiettivi

- **Incrementare l'efficienza organizzativa e gestionale della PA;**
- **Ridurre la spesa corrente** di gestione degli edifici pubblici (manutenzioni, energia, fitti passivi);
- Aumento del benessere e quindi della **produttività del personale** impiegato all'interno (attraverso l'introduzione di pratiche di *smart working*);
- **Stimolare una nuova cultura della sostenibilità;**
- **Sostenere PIL e Occupazione;**
- **Attrarre capitali privati e destinare le risorse pubbliche a piccoli interventi (sotto soglia < 5 mio euro);**
- Liberare risorse da destinare alla **riduzione del debito** o al finanziamento di nuovi investimenti.

Obiettivi

In 10 anni

Razionalizzazione del patrimonio
in uso da parte di

Amm.
Centrali

Aziende
Sanitarie

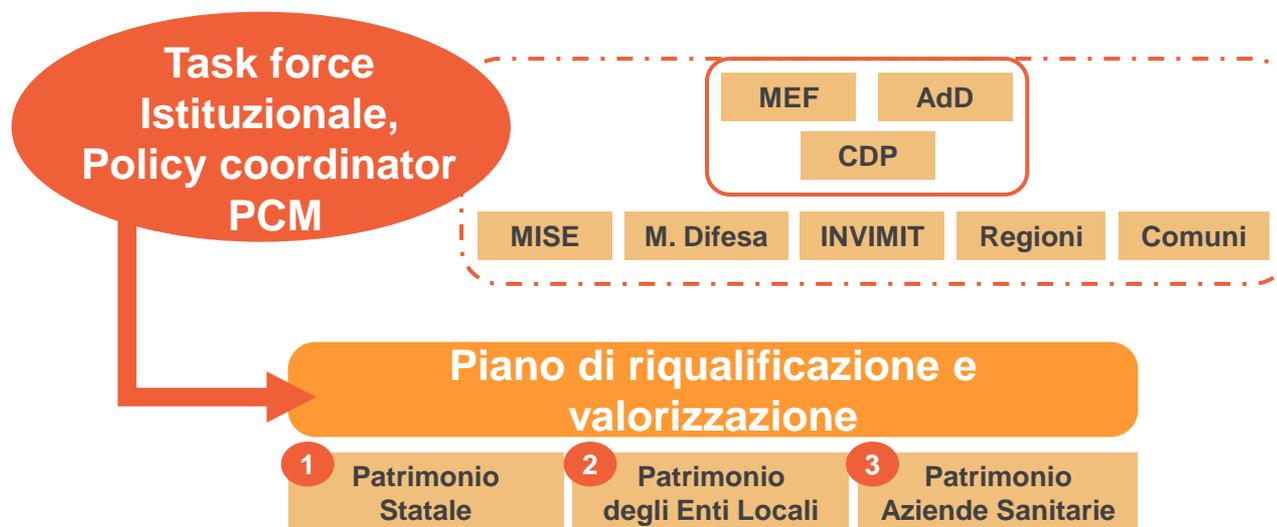
Regioni &
Comuni

Focus

- Uffici
 - Scuole
 - Ospedali
- Riqualificazione urbana



Che cosa serve per implementare la policy



Il Piano

Risultati certi in
7 – 10 anni

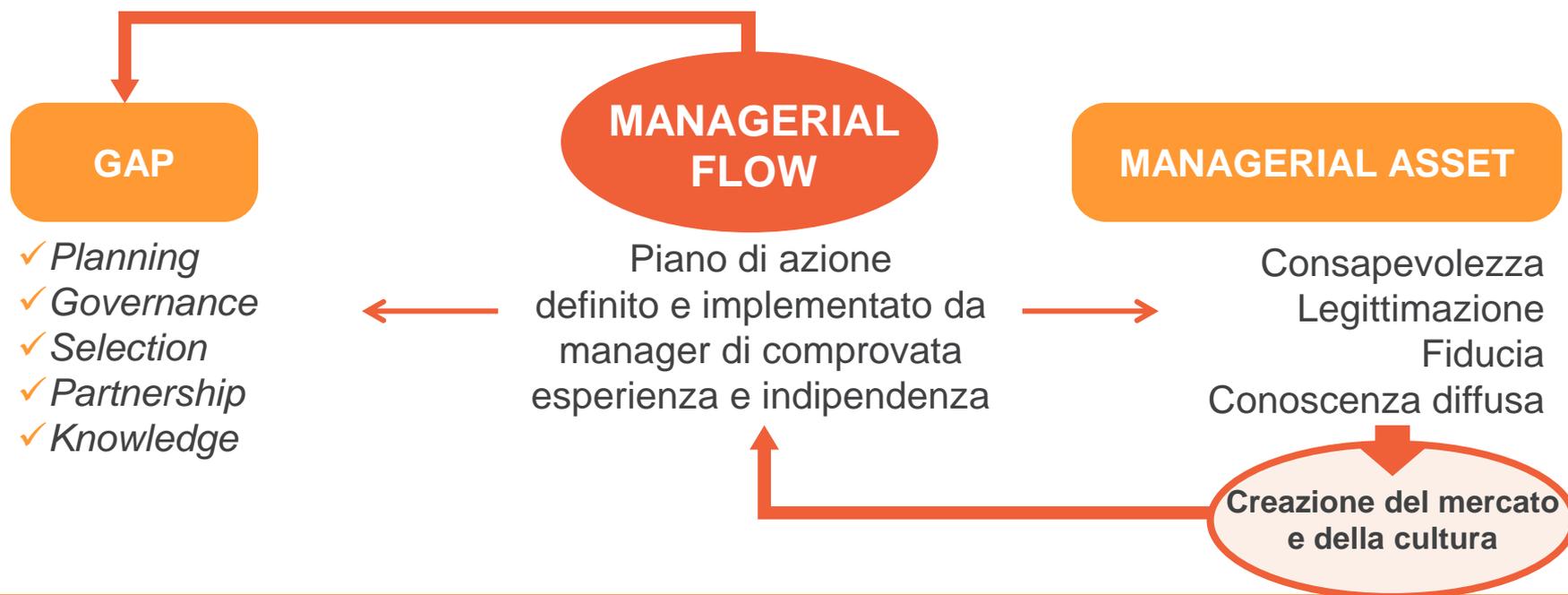
- Analisi della **consistenza** del patrimonio (facendo leva su quanto già avviato) con focus sulla diagnosi dell'immobile per deciderne la destinazione
- Analisi dei **fabbisogni di investimento** necessari (per bacino/area vasta/funzioni associate) attraverso l'utilizzo anche di indagini tecniche appropriate e di ultima generazione
- **Piano degli investimenti** da realizzare – che preveda anche l'adozione di standard di sostenibilità internazionali - **e delle fonti di copertura**, tra cui anche il risparmio gestionale generato
- **Piano di azione** con tempi certi
- Individuazione **vincoli amministrativi e modalità di risoluzione**
- **Procedure** necessarie, individuazione ambiti critici e modalità di risoluzione
- **Indicatori di performance**

Il framework teorico: il managerial flow

Il piano di azione indicato può essere ricondotto al **“MANAGERIAL FLOW”**, ovvero quell’approccio manageriale definito **per implementare processi di radicale cambiamento nel settore pubblico**.

Partendo dalla definizione di azioni di management per la **“CHIUSURA DI GAP”**, si generano **“ASSET”** su cui costruire il raggiungimento di obiettivi complessi di sviluppo.

Tra questi “asset” la **costruzione di una nuova “cultura” immobiliare**, basata sulla sostenibilità nella sue otto declinazioni: territoriale, sociale, ambientale, antropica, tecnologica, energetica, gestionale ed economica, è fondamentale per sostenere il raggiungimento di obiettivi ambiziosi.



La gestione del processo: responsabilità

1

Cabina di regia

PCM (policy coordinator),
MEF, AdD, CDP - Immobiliare

2

Soggetto tecnico coordinatore e *competence centre*

AdD, CDP (Immobiliare)

3

Soggetto attuatore

Ag. del Demanio (DL 66/2014)
Soggetti locali (centrali di committenza
regionali, es. ARCA Regione Lombardia).



La gestione del processo: azioni e tempi (I)

2016

- **Elaborazione Linee Guida** per implementazione del piano strategico
- **Diagnosi fisica ed energetica di ciascun immobile** con definizione dello stato, costi di gestione, possibili riusi o alienazione (sul modello Electronic Property Information Mapping Service e-PIMS gestito da Government Property Unit UK):
 - Gara centralizzata: 6 mesi; output: 6 mesi
 - Costo: 1.000 € per immobile (iniziare su almeno 1.000 immobili per costruire un *track record* standardizzabile)
- **Rifinanziamento fondo di rotazione progettualità CDP**

2017

- **Elaborazione:**
 - **piano di riqualificazione, dismissioni e nuove realizzazioni**
 - **linee guida operative** (standard energetici, ambientali e funzionali; linee guida procedurali e contrattuali):
 - 6 mesi
- **Avvio gare di progettazione preliminare e definitiva** (da parte dei soggetti attuatori sulla base delle linee guida)
 - 6 mesi



La gestione del processo: azioni e tempi (II)

2017 - 18

- Realizzazione **progettazione preliminare e definitiva**
- Predisposizione **procedure di PPP**

2019 - 20

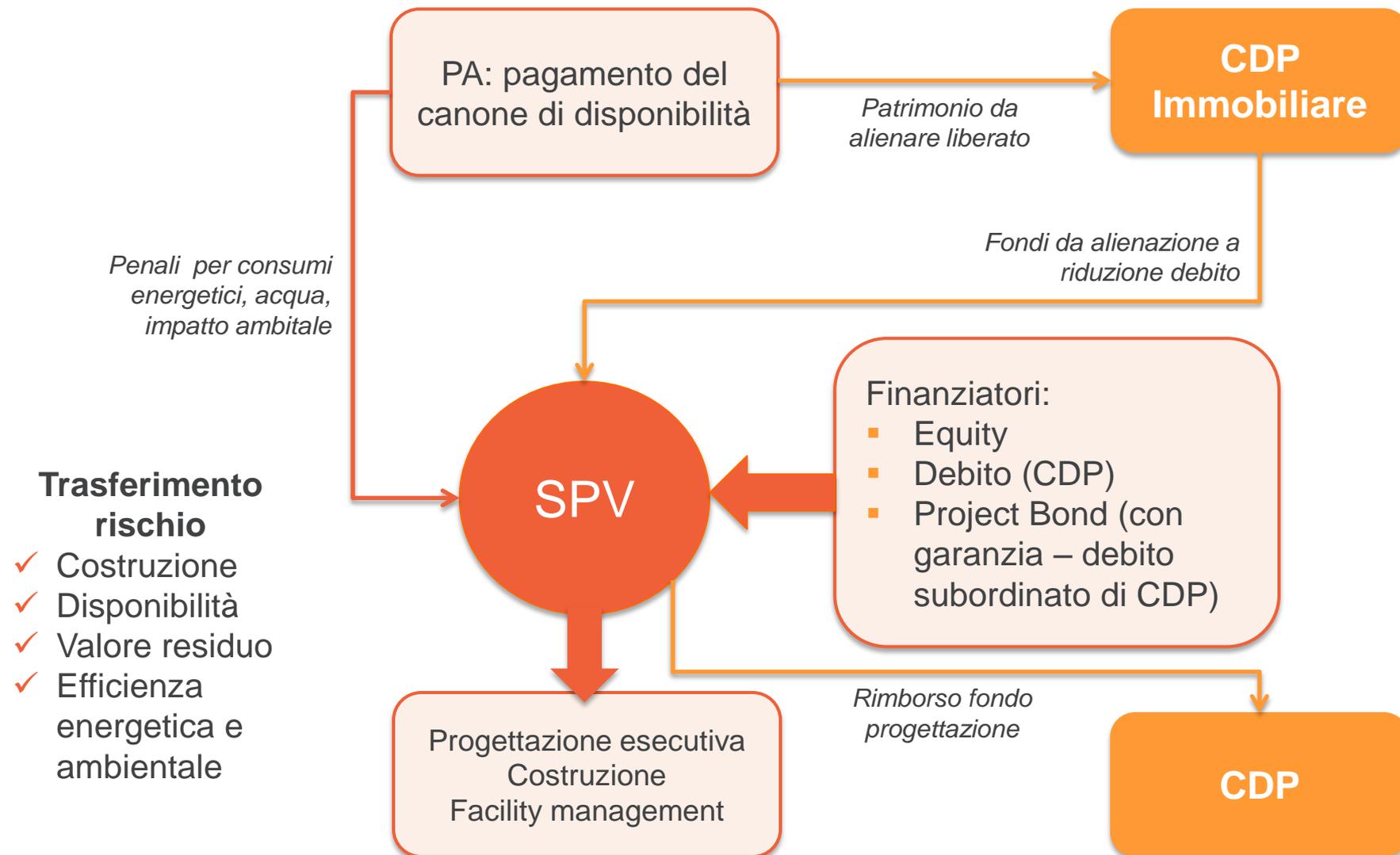
- Realizzazione e aggiudicazione di **almeno 100 gare di PPP**
- Piani di **alienazione e riqualificazione dei vecchi immobili**

2025

- **Collaudi e trasferimenti**



Il modello di operazione (PPP)



Il PPP può funzionare (con alcuni correttivi!) Esempio Sanità

Dal 2004 al 2015...

18

stabilimenti sanitari
entrati in funzione

8.400

posti letto creati in PPP

2 miliardi €

valore complessivo

228.500 €

costo a posto letto

+

1 miliardo €

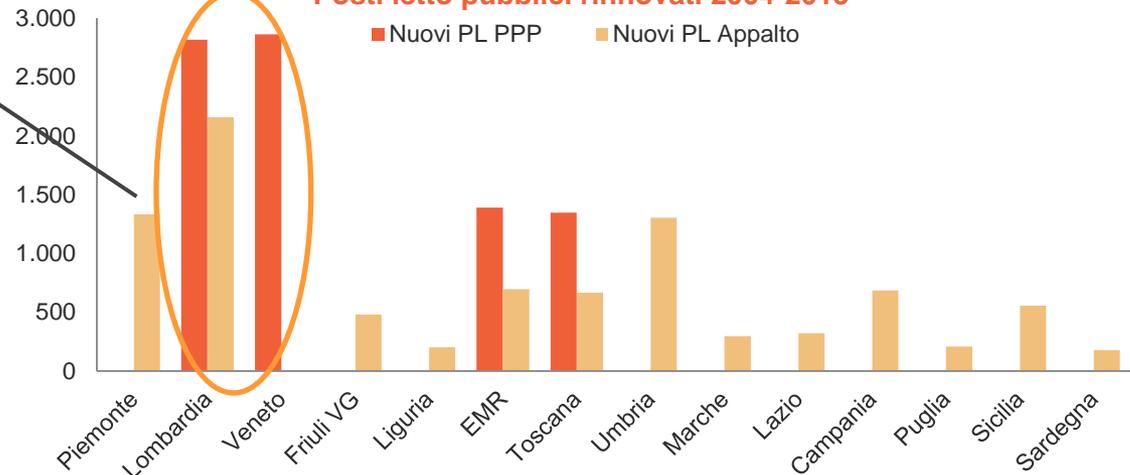
ulteriori progetti
in costruzione

Rinnovare la rete
è possibile

Fattore dimensionale

- Ospedali in PPP: 468 PL
- Ospedali in appalto: 304 PL

Posti letto pubblici rinnovati 2004-2015



Il PPP per la realizzazione di interventi complessi e pacchetti progettuali

 Irlanda	2005: 27 scuole in PPP realizzate in 10 anni in 5 lotti (Irlanda simile a ER per popolazione)
 Germania (Postdam)	2009: PPP per la realizzazione del nuovo parlamento (100 milioni €)
 Olanda	2014, : Rijnstraat 8 è il complesso realizzato in PPP e che sarà aperto nel 2017 all'Aja per ospitare 6.000 dipendenti delle seguenti Amministrazioni: Ministero Affari Esteri, Ministero Infrastrutture, Agenzia per l'Immigrazione e Agenzia per l'Asilo. Valore: € 267 milioni
 Australia (Victoria)	2015: 15 nuove scuole (300 milioni AU\$) da realizzare in PPP e 325 milioni AU\$ di stanziamento per la ristrutturazione di 67 scuole in 3 anni
 Austria	2015: Campus Plus, progetto per la realizzazione di 9 scuole in PPP con un finanziamento BEI di 300 milioni €
 Canada (Alberta)	In meno di 10 anni, con 3 gare, sono state realizzate 40 scuole in PPP
 Canada (Saskatchewan)	2014: avvio di 2 gare di PPP per la realizzazione entro il 2017 di 18 scuole
 UK	Con il PPP in 20 anni ha rinnovato completamente la rete. 209 progetti in sanità; 167 nell'educazione; 63 negli enti locali; 44 difesa e 27 giustizia. Su 118 progetti sono stati recentemente negoziati £1,3 miliardi di risparmi gestionali.

L'innovazione come driver di efficienza: BIM

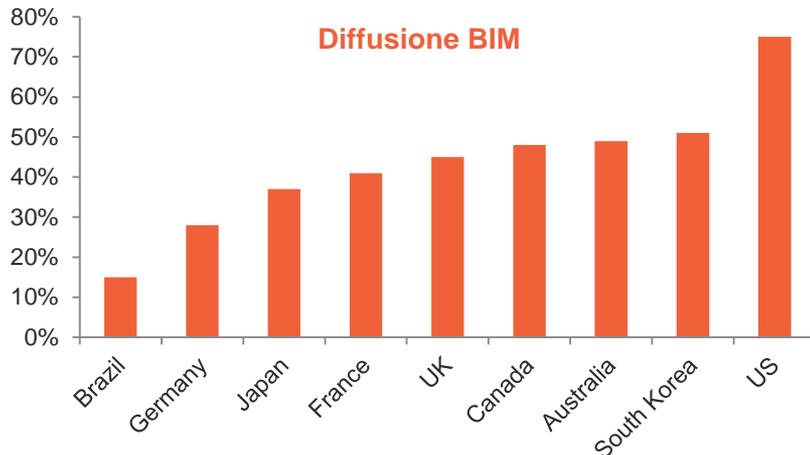
Los Angeles District

Risparmi nella gestione delle manutenzioni programmate tra il 10% e il 40%

Education Funding Agency UK

Risparmi nella costruzione, da £ 2,450 /m² a £ 1,460/m² (-40%)

- In **UK**, nel 2012, l'utilizzo della BIM ha consentito un risparmio di £1.7 miliardi sui progetti più grandi e **dal 2016 diventerà obbligatorio per partecipare alle gare d'appalto pubbliche**. Infatti, in UK l'utilizzo del BIM è parte della "spending review" del Governo, con risparmi stimati nell'ordine del 20% dei costi di costruzione
- In **UEA**, il Governo ha fatto da **apripista per l'utilizzo del BIM** anche nel settore privato con risparmi stimati pari al 10% dei costi di costruzione.



The way forward

1

PPP ha dimostrato di essere uno **strumento per rinnovare la rete infrastrutturale** in molti Paesi: ad esempio Canada, UK, Australia

2

Il PPP dove esiste **come policy** ha generato **incremento PIL, maggiore occupazione, maggior gettito fiscale e risparmi gestionali**

- Ad esempio in Canada 121 PPP hanno creato:
 - 290,000 posti di lavoro;
 - \$25.1 miliardi di GDP;
 - \$9.9 miliardi di risparmi;
 - \$7.5 miliardi di gettito fiscale.

3

A livello internazionale il PPP è considerato un *driver* importante per **chiudere il gap infrastrutturale** e per canalizzare la liquidità esistente sui mercati (*long-term investors*).

4

Usare il PPP significa non solo **capitali ma anche know-how privato**, ma c'è bisogno di:

- Una **cabina di regia, *commitment* politico, piano operativo** vincolante con monitoraggio trasparente
- **Attirare i migliori operatori internazionali** per far sviluppare il mercato e creare maggior concorrenza che è il vero driver di sviluppo, specie in un mercato storicamente clientelare
 - **BIM e certificazione immobili** per innalzare la qualità degli operatori e l'allocazione dei rischi
- **Competenze (le risorse ci sono! FSE OT11)** e maggior fiducia nelle competenze come mezzo per creare valore e ostacolare la corruzione
- **Piano di formazione** obbligatoria per i dirigenti pubblici coinvolti e sistema di crediti per mantenimento posizioni chiave con valutazione dei risultati raggiunti

