



# La gestione del patrimonio immobiliare

evoluzione del settore e obiettivi della conoscenza

Intervento di

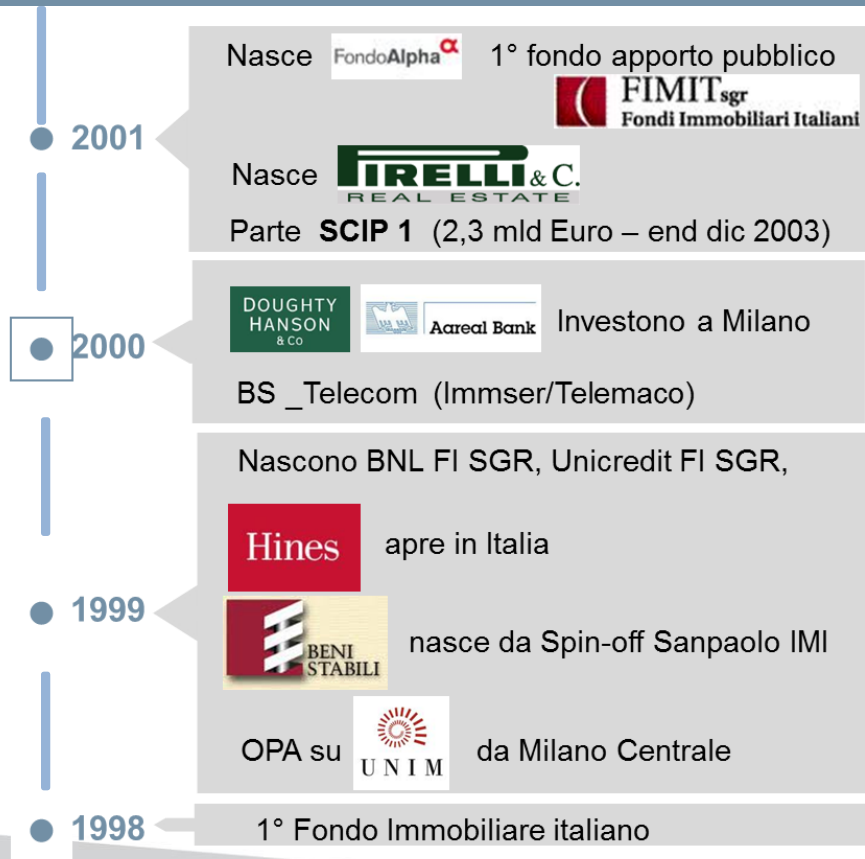
Francesca Zimstein  
*Direttore Generale*

**SCENARI IMMOBILIARI**<sup>®</sup>  
ISTITUTO INDIPENDENTE DI STUDI E RICERCHE

# L'INDUSTRIA IMMOBILIARE, EVOLUZIONE DEL SETTORE, DALLA CENTRALITA' DELLE COSTRUZIONI ALLA CENTRALITA' DEI SERVIZI

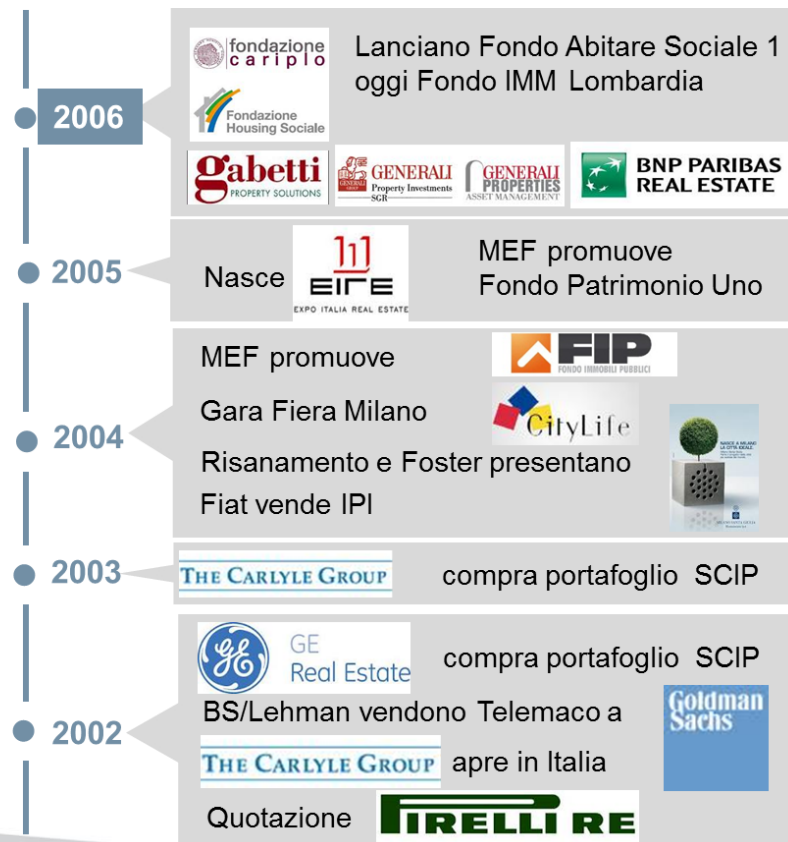
un ventennio di trasformazioni del settore immobiliare italiano: ...dal 1998 al 2001

- sistemi informativi per fondi immobiliari
- servizi di facility management
- servizi di valutazione per banche e assicurazioni
- attività esperto indipendente per SGR



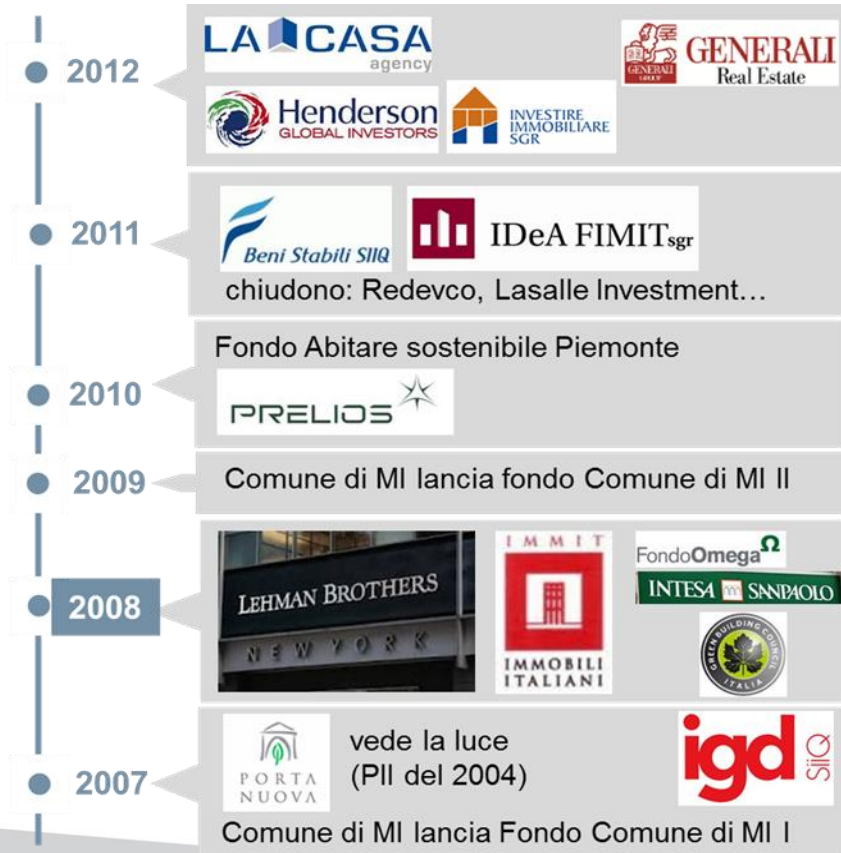
## un ventennio di trasformazioni del settore immobiliare italiano: ...dal 2002 al 2006

- sistemi di Property management
- servizi di Project management e controllo tecnico
- servizi di Asset management
- servizi di advisory (processi di vendita competitivi)
- servizi di leasing e sales
- servizi di progettazione
- studio di fattibilità e servizi di valorizzazione
- servizi amministrativi/contabilità/fiscaltà
- servizi di comunicazione nel real estate
- sistemi informativi più evoluti
- ricerche e analisi di mercato per il riposizionamento



un ventennio di trasformazioni del settore immobiliare italiano: ... ..dal 2007 al 2012

- servizi di ristrutturazione finanziaria/debito
- servizi di rinegoziazione dei canoni di locazione
- servizi di vendita
- servizi di advisory
- servizi tecnico-professionali (catasto - ACE)
- servizi legali (contenzioso)



## un ventennio di trasformazioni del settore immobiliare italiano: ...dal 2013 al 2015

- servizi di rinegoziazione dei canoni di locazione
- servizi di ristrutturazione finanziaria/debito
- servizi gestione non-performing loan
- servizi di consulenza efficienza energetica/risparmio
- servizi di consulenza per la riqualificazione del bene
- servizi di vendita
- servizi di advisory
- servizi tecnico-professionali (catasto - ACE)
- servizi legali (contenzioso)
- servizi di efficienza per gestione locazione

2015

- Chiude EIRE
- La Qatar Investment Authority, rileva il 100% delle quote di Porta Nuova
- L'ex sede Unicredit di Piazza Cordusio andrà al gruppo cinese Fosun
- Hines lascia l'Italia

2014

- Vendita del fondo immobiliare quotato Olinda gestito da Prelios sgr ad Axa e Apollo
- Blackstone Group entra nel mercato italiano attraverso l'acquisizione di immobili logistici e commerciali
- PointPark Properties fa shopping in Italia

2013

Cassa Depositi e Prestiti Investimenti SGR, attraverso il Fondo Investimenti per le Valorizzazioni Plus - Comparto Extra, ha perfezionato, nei giorni 26 e 27 dicembre 2013, l'acquisizione di 40 immobili provenienti, in parte dallo Stato e in parte da 6 enti territoriali: il valore dell'operazione è di circa 490 milioni di euro.

## un ventennio di trasformazioni del settore immobiliare italiano: ...dal 2016 al 2018

- esplosione attività delle Società di servizi
- attività di consulenza per investimenti internazionali e nazionali
- servizi mirati per funzioni immobiliari (mercati di nicchia)
- attività legata al mercato dei trophy asset

Nuove funzioni immobiliari per una nuova domanda e nuovi mercati

2018

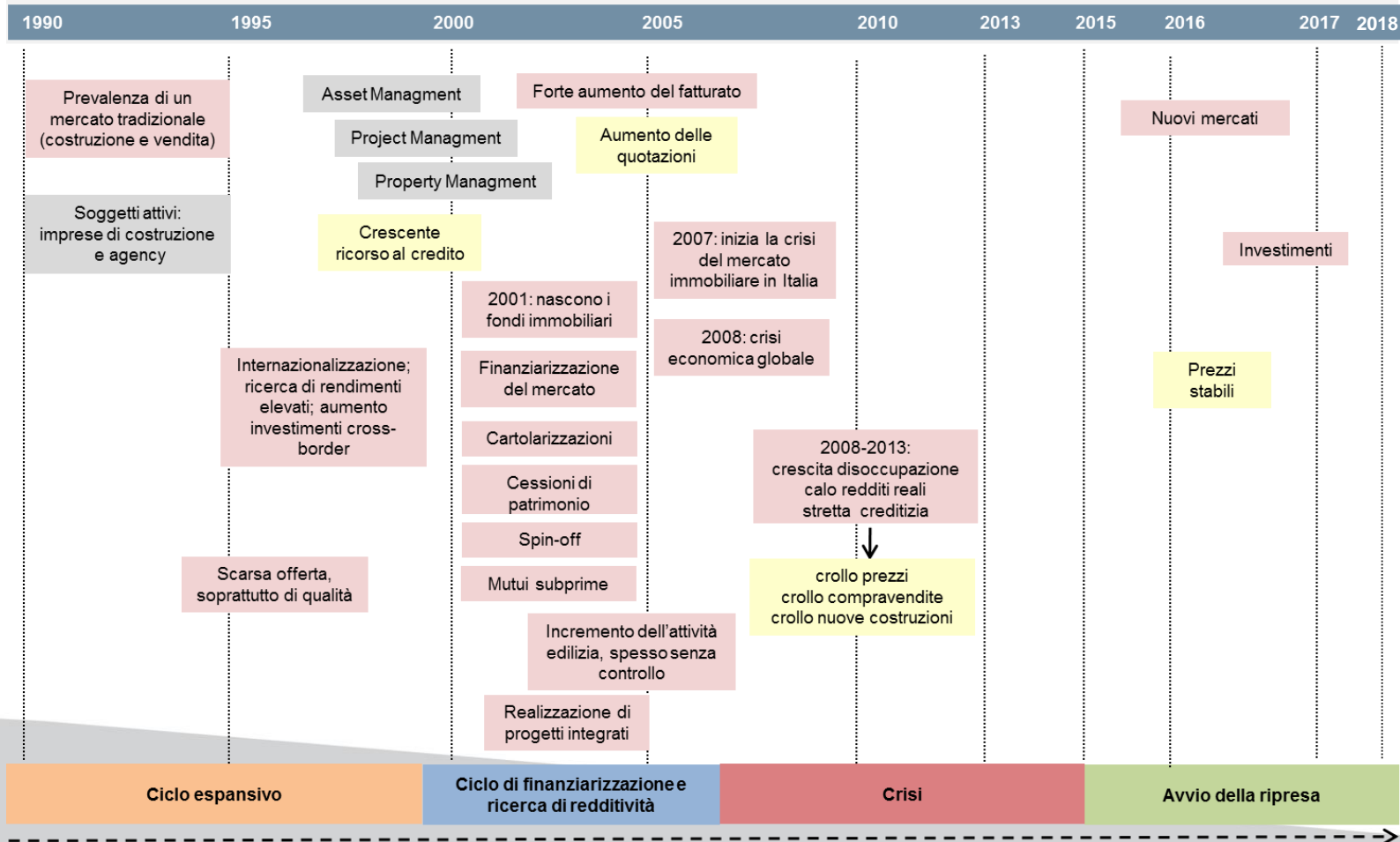
- Hines costituisce il Fondo Living 2.0
- inaugura il nuovo campus Bocconi SANAA
- aumentano i Fondi immobiliari con beni a finalità socio-assistenziale già esistenti o a sviluppo (Fondo Progetto Scuole di Prelios SGR, Fondo Tessalo di DeA Capital Real Estate SGR)
- è l'anno degli studentati e degli edifici per la cura della persona

2017

- inizio della ripresa
- boom degli investimenti internazionali
- è l'anno degli hotel e della logistica

2016

- Unicredit cede a Fosun «Palazzo Broggi» di per 345milioni di euro
- Hines ritorna in Italia
- Inizia il dopo Expo 2015



## un ventennio di trasformazioni del settore immobiliare italiano

### Profondi cambiamenti strutturali

Per il sistema delle imprese

- **crescita degli investimenti in riqualificazioni** nel 2018 rappresentano oltre il 70% degli investimenti in abitazioni
- **assenza di operazioni di sviluppo sul territorio nazionale per 10 anni**
- **per lungo tempo stretta creditizia per le imprese**
- **aumento dell'utilizzo di tecnologia**

Per le famiglie

- **numero di famiglie cresce più della popolazione** 2009-2018, -100.000 abitanti e + 1 milione di famiglie
- **crescita delle persone sole, invecchiamento della popolazione** (2009-2018, over 65 dal 20,3% al 22,5% della popolazione)
- **nuove forme di famiglia** nuclei monocomponente 32% (+10%), nuclei con due componenti al 27%
- **aumento dell'utilizzo alla tecnologia**

Per l'ambiente

- **riduzione del consumo di energia negli edifici**
- **riduzione emissione di gas serra obiettivo UE 2030 -40% di emissioni**
- **produzione di energia fonti rinnovabili al 2030 27%**
- **zero consumo di suolo linee guida commissione europea al 2050**

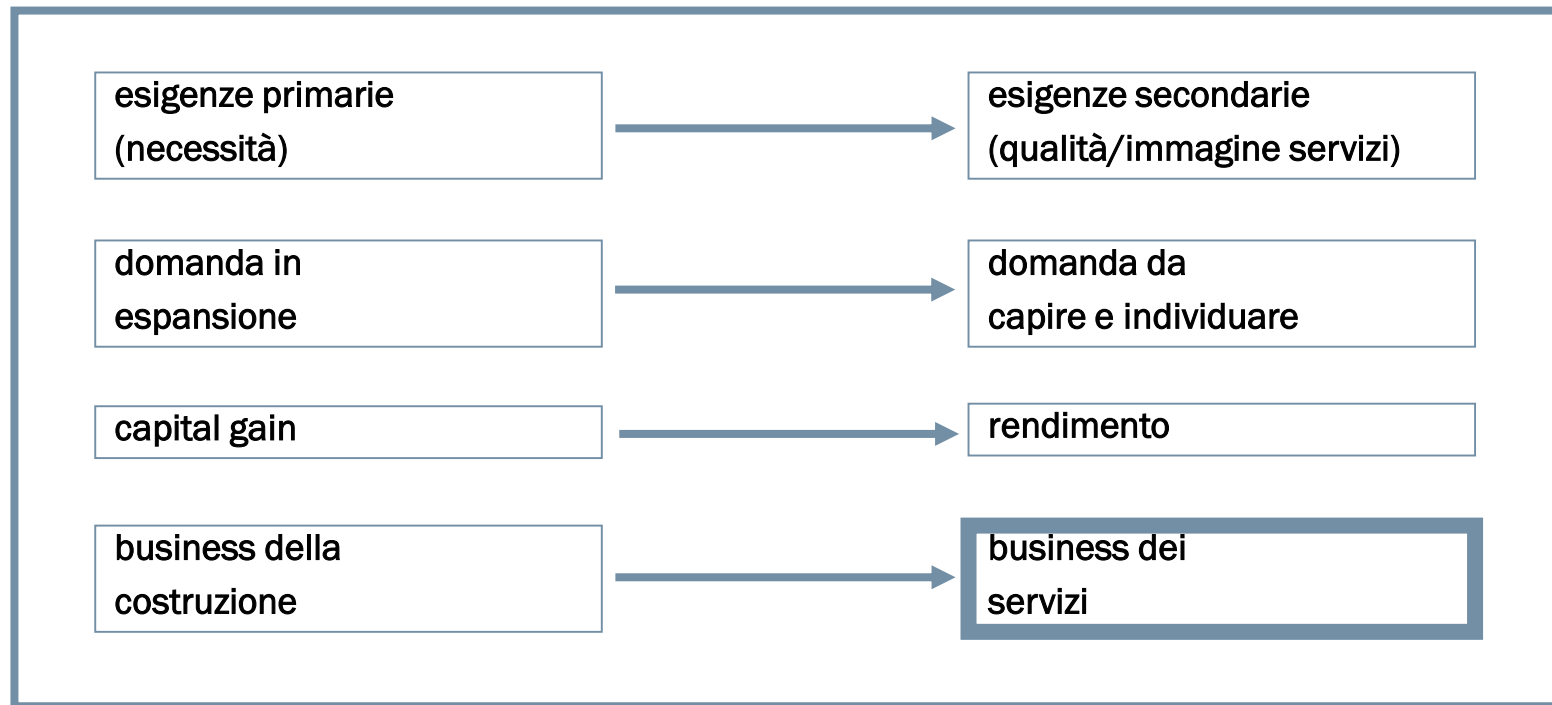
- ❖ Conoscere la sua struttura: domanda e offerta
- ❖ Conoscere la congiuntura: trend, fasi positive e fasi negative
- ❖ Conoscere i prezzi: per zona, per prodotto
- ❖ Conoscere i competitori

- ❖ Elevata frammentazione
- ❖ Micro imprenditorialità
- ❖ Bassa percentuale di operazioni intermedie
- ❖ Elevata percentuale di proprietari
- ❖ Complessità legislativa, fiscale e amministrativa

Caratteristiche dei beni immobili:

- ❖ immobilità: di conseguenza l'economia locale svolge un ruolo importantissimo sul loro valore economico e sociale
- ❖ indistruttibilità del suolo: i terreni continuano ad esistere ma possono divenire inadatti
- ❖ eterogeneità: due beni immobiliari non potranno mai essere uguali, elemento di rischio non controllabile
- ❖ localizzazione: legame con l'accessibilità e conseguentemente con le azioni realizzate nell'ambito
- ❖ investimento a lungo termine: atteggiamento degli investitori istituzionali/opportunistici
- ❖ valore unitario elevato: forte impegno economico ed elevato livello indebitamento
- ❖ illiquidità: il tempo è variabile fondamentale
- ❖ beni etici: casa, luoghi di culto, luoghi per la cura, ecc. rispondono a bisogni fondamentali

## Le «quattro modernizzazioni» del settore immobiliare



# I SERVIZI IMMOBILIARI

**Costruzioni e servizi immobiliari nei principali Paesi europei (2017)**

Paese	Costruzioni				Servizi immobiliari				
	Numero imprese	Numero occupati	% sulla forza lavoro totale	Dimensioni medie	Numero imprese	Addetti diretti	Addetti indiretti	% sulla forza lavoro totale (addetti diretti)	Dimensioni medie
Francia	499.200	1.833.200	7,3	3,7	215.500	319.900	129.700	1,3	1,5
Germania	335.400	2.238.800	5,8	6,7	263.700	418.100	188.400	1,1	1,6
Italia	507.600	1.317.000	5,9	2,6	240.200	302.200	198.600	1,4	1,3
Regno Unito	291.900	1.364.700	4,6	4,7	89.300	533.600	161.700	1,8	6,0
Spagna	379.500	1.061.500	6,0	2,8	136.600	190.800	58.600	1,1	1,4
<b>Totale</b>	<b>2.013.600</b>	<b>7.815.200</b>	<b>5,9</b>	<b>3,9</b>	<b>945.300</b>	<b>1.764.600</b>	<b>737.000</b>	<b>1,3</b>	<b>1,9</b>

Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati Eurostat, Oecd, Insee e Banche dati nazionali

## Definizione

Attività di analisi e investigazione finalizzata ad acquisire tutte gli elementi necessari a supportare un'azione. Ha lo scopo di rappresentare lo stato di fatto del bene dal punto di vista tecnico, amministrativo e giuridico, attraverso un accertamento documentale e un rilievo fisico realizzati in maniera professionale, a supporto di un processo di acquisizione, dismissione, gestione o valorizzazione. L'attività consente di evidenziare carenze o non conformità alle normative (edilizie, urbanistiche, fiscali e più in generale giuridiche) e di valutarne di conseguenza le necessità di adeguamento e regolarizzazione.

## Competenze

abilità/risultati ottenuti  
capacità tecnica di altro profilo  
assunzione di responsabilità nel fornire giudizi

## Definizione

L'insieme di attività e servizi professionali che hanno come obiettivo lo sviluppo strategico di un patrimonio immobiliare, sia esso una proprietà o un portafoglio immobiliare, cercando di massimizzarne il valore e/o il reddito.

La funzione di Asset management interviene quindi nelle diverse fasi dello sviluppo strategico del patrimonio, dall'acquisizione, alla gestione e infine alla cessione dei beni.

## Competenze

- capacità gestionali, sia tecniche che economico-finanziarie
- profonda conoscenza del mercato immobiliare

## Definizione

L'attività di Property management è definita come la gestione economica, amministrativa e tecnica di un patrimonio immobiliare, finalizzata all'ottimizzazione della redditività lungo tutto il suo ciclo di vita.

**Gestione amministrativa:** l'attività si focalizza sulla redditività proveniente dalla locazione e include la gestione dei tenant. Un parametro strategico è il controllo della rischiosità e della continuità del reddito.

**Gestione tecnica:** l'insieme di attività di manutenzione del fabbricato che hanno l'obiettivo di preservare il valore del bene, meglio definite come Building management.

## Competenze

Tecniche, amministrative, contabili e legali (radicate competenze operative)

Approccio tecnico-consulenziale

Competenze relazionali e comunicazione

## Definizione

Le attività corrispondono alla gestione dei processi di progettazione e realizzazione delle opere in un'iniziativa di valorizzazione immobiliare o di ristrutturazione, attività che portano ad affrontare in maniera rigorosa il percorso di realizzazione dell'opera, contribuendo al rispetto dei tempi e all'ottimizzazione dei costi e garantendo il livello atteso di qualità. Richiede molto rigore e precisione nelle diverse fasi di pianificazione, controllo e gestione.

## Competenze

Capacità trasversali, tra cui quelle gestionali, tecniche, economiche e relazionali (soft skills)

Pianificazione delle attività (planning)

Interconnessione con altri soggetti della filiera

## Definizione

L'Agency è l'attività mirata a immettere sul mercato un immobile, sia nel caso della locazione che nel caso della vendita.

L'attività è diversa se riferita al settore residenziale o al settore retail (capital markets / letting)

## Competenze

Conoscenza del mercato e volontà di aggiornamento

Capacità negoziali e competenze di relazione, capacità di risolvere i problemi, .., (soft skills)

Rete di conoscenze (networking)

## Definizione

Il campo della valutazione ha come obiettivo ultimo quello di determinare il più probabile valore di un bene in riferimento a un periodo temporale determinato. Chi opera come valutatore ha l'obbligo di agire seguendo principi etici e professionali, con obiettività ed evitando conflitti di interesse. Valutare un asset è un'attività di fondamentale importanza perché le finalità per cui è importante conoscere il valore di un immobile sono molteplici.

## Competenze

Standardizzazione dei processi e dei metodi di valutazione

Conoscenze economico-finanziarie e tecniche

Disponibilità di un data base

Conoscenza del mercato

## Definizione

Servizio di consulenza nei confronti di soggetti coinvolti in un'operazione immobiliare straordinaria. L'attività parte da un'approfondita analisi degli scenari immobiliari in riferimento allo specifico investimento analizzato, in modo da fornire all'Asset manager tutti gli elementi per la formulazione delle linee strategiche d'investimento.

## Competenze

Lettura dei trend del mercato immobiliare

Ricerca del prodotto

Conoscenze tecniche, economico-finanziarie e legali

Conoscenze della normativa urbanistica

Conoscenza del mercato

# MODALITA' DI INTERVENTO LA GESTIONE DI UN PATRIMONIO:

- analisi per ogni cluster
- due diligence, valutazione e analisi di valorizzazione
- necessità di investimento in un database gestionale
- investimento in una struttura tecnica con competenze di Project Management
- Global Service strutturato per le manutenzioni ordinarie
- pianificazione regolare degli investimenti

### **Per la proprietà:**

- valorizzazione degli immobili
- maggiore redditività da dedicare ad attività di *Welfare*
- riduzione dei tempi per manutenzione, rilocazione, ecc.
- procedure più semplificate per gli investimenti
- gestione del patrimonio secondo principi del diritto civile

### **Per la comunità:**

- rigenerazione urbana
- realizzazione di servizi per la collettività
- immissione di alloggi sul mercato dell'affitto per famiglie, giovani e anziani
- aumento dell'occupazione nel settore edilizio (economia circolare)

- soggetto altamente qualificato e regolamentato da Banca d'Italia
- disciplina: art. 33 del D.L. 6 luglio 2011, n°98, convertito con la L.15 luglio 2011, n°111 e s.m.i.
- lo scopo di una Sgr è quello di garantire una maggiore efficienza dei processi di gestione e sviluppo, e di valorizzazione **dei patrimoni immobiliari pubblici e privati**

- costituzione del Fondo: apporto degli immobili nel patrimonio fondo in cambio di quote
- cessione/vendita: la Sgr può collocare gli immobili sul mercato riconoscendo al soggetto apportante gli importi derivanti da tali operazioni
- liquidazione: alla scadenza del Fondo la proprietà dei beni può ritornare al soggetto apportante

- valorizzazione del patrimonio immobiliare anche attraverso trasformazioni edilizie
- gestione efficace ed efficiente
- professionalità e trasparenza (controlli Banca d'Italia e Consob)
- ruolo attivo dell'ente apportante (partecipazione alle scelte strategiche e operative; presenza negli organi della Sgr)
- liquidità delle quote (possibilità di immediata liquidazione del valore delle quote)
- ottimizzazione fiscale
- gara ad evidenza pubblica a tutela della proprietà: definizione di un tetto di vendite possibili, partecipazione alla *governance* del Fondo, individuazione di condizioni economiche di base

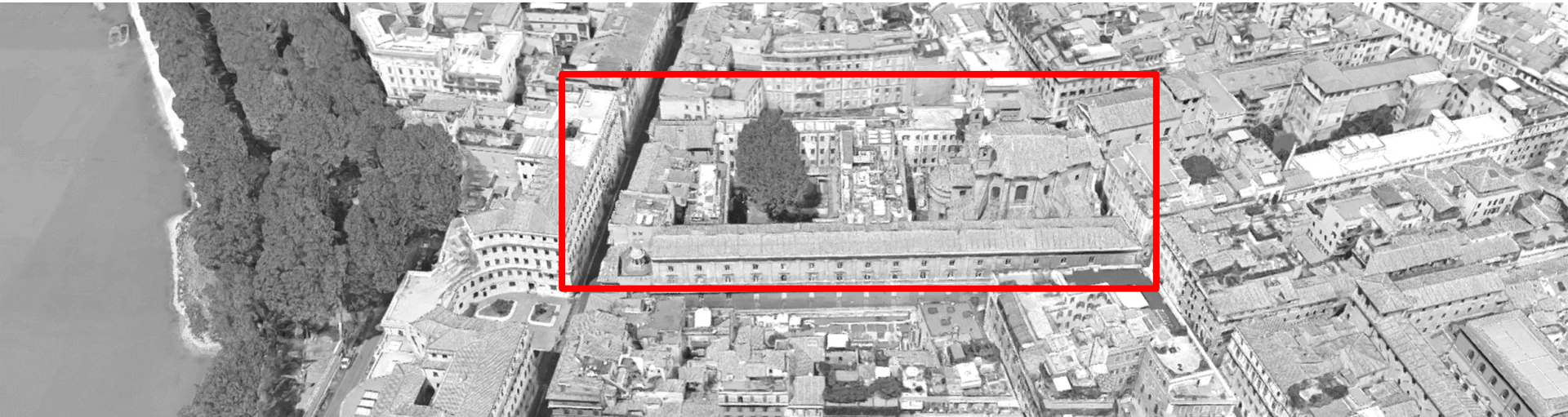
- tipologia di fondo: fondo immobiliare chiuso, investitori qualificati, ecc.
- strategia di investimento: attività ad elevato contenuto sociale, ambientale per la collettività, ecc.
- gestione redditizia del patrimonio: riduzione vacancy e gestione delle morosità, ecc.
- politica di investimento: es. valorizzazione e riqualificazione edilizia
- durata: es. 25 anni
- liquidazione in natura: possibilità di riassegnazione degli immobili all'apportante al termine della durata del Fondo
- condizioni economiche di base: rendimento minimo annuo atteso; anticipazioni sul rendimento (al conferimento).

## LA VALORIZZAZIONE: PROPOSTE E STRATEGIE DI SVILUPPO

# Esempio 1 - PROPOSTE E STRATEGIE DI SVILUPPO

EX OSPEDALE SAN GIACOMO

ROMA



## Esempio 2 - PROPOSTE E STRATEGIE DI SVILUPPO

CASCINA PEDRIANO

San Giuliano Milanese (MI)



# Esempio 3 - PROPOSTE E STRATEGIE DI SVILUPPO

RSU SANTA MARTA

Venezia

