

# **Cassa depositi e prestiti**

## **Terzo webinar : le best practice**



Cassa depositi e prestiti

# Il valore del patrimonio immobiliare



- ▶ L'Ente pubblico (soprattutto locale) ha una risorsa di grande valore ancora non espresso pienamente: il proprio PATRIMONIO IMMOBILIARE.
- ▶ Si tratta di una **risorsa complessa** per molteplici: perchè rappresenta un bene di natura **finanziaria**, perchè costituisce un **elemento fisico** nel territorio di competenza, perchè può rappresentare -nella sua gestione-uno strumento/volano di **crescita dell'economia**, perchè può rispondere a **domanda di tipo sociale**
- ▶ Il valore di un patrimonio così complesso come quello immobiliare richiede, quindi, **tempi di "maturazione" lunghi** (es. decisioni su varianti urbanistiche, cambi di destinazione..)
- ▶ Le scelte delle modalità di valorizzazione, pertanto, devono essere oculate e attente
- ▶ Obiettivo quindi, per una "buona amministrazione" è scegliere la strada migliore con

**COERENZA**

**VISIONE STRATEGICA**



# IL Processo Decisionale

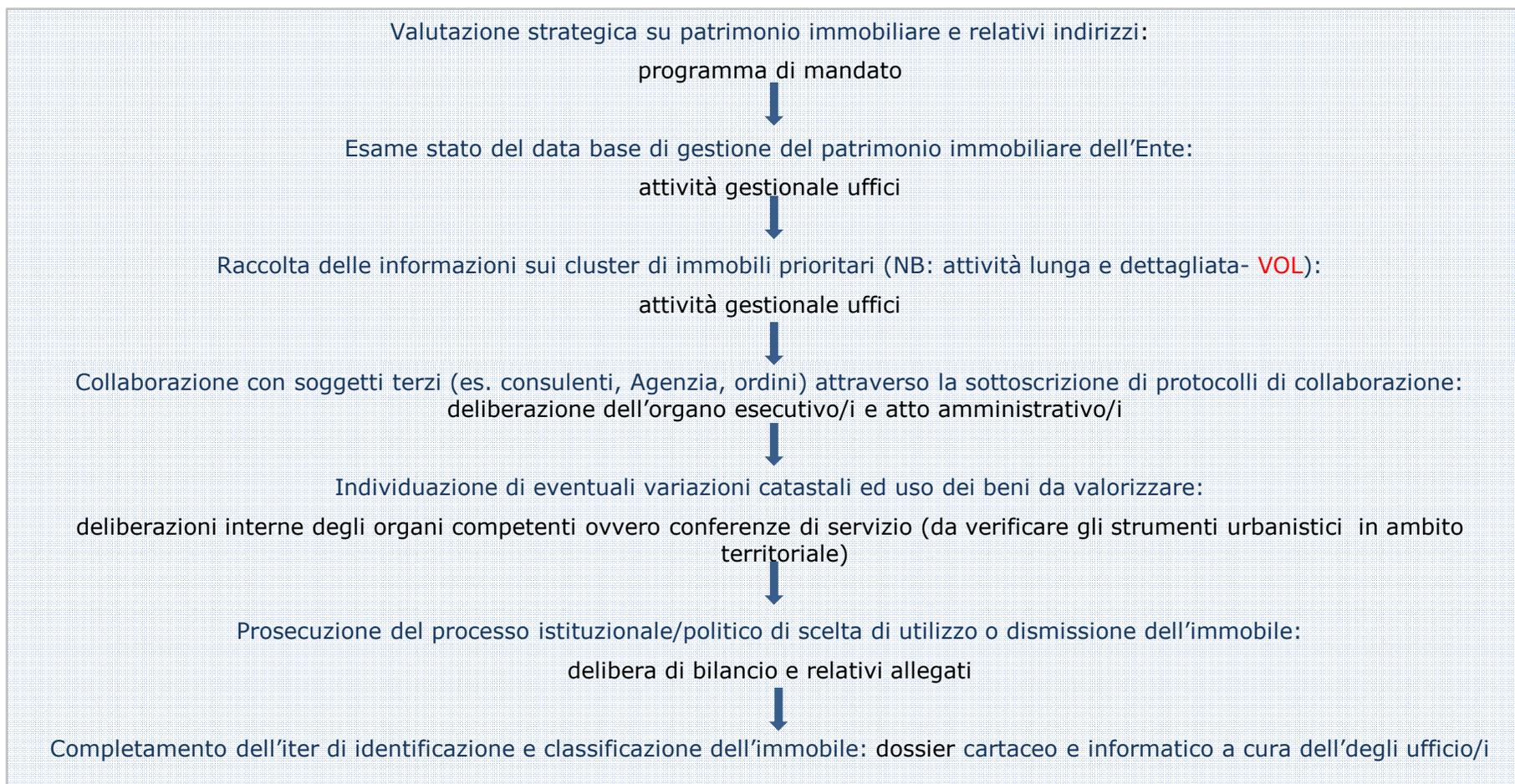


1. Inserimento delle politiche strategiche del piano di valorizzazione immobiliare nel programma dell'Amministrazione
2. Individuazione delle diverse categorie di immobili di proprietà dell'Ente
3. Individuazione di quelle categorie che posso costituire "cluster" di valorizzazione (es. inutile concentrarsi, in prima istanza, sugli immobili monumentali)
4. Concentrarsi su categorie di immobili sulla base delle linee di indirizzo strategiche dell'Amministrazione: es. dismissione patrimonio scolastico inutilizzato, revisione della logistica delle sedi dell'Ente, riqualificazione del patrimonio residenziale, valorizzazione dei cespiti in zone di pregio a più alto valore aggiunto
5. Procedere con il censimento e la "catalogazione" dei diversi immobili appartenenti ai gruppi. QUESTA E' L'ATTIVITA' FONDAMENTALE PER AVERE UNA PIENA E PIU' EFFICACE VALORIZZAZIONE DEI SINGOLI BENI. Si tratta di un processo spesso lungo e "noioso" ma è il solo che permette il raggiungimento completo dell'obiettivo (es. la cessione di un palazzo regolarizzato è maggiormente attrattiva per il mercato immobiliare privato non fosse altro che per non dover espletare ulteriori pratiche presso uffici pubblici)
6. Procedere coerentemente con il piano di valorizzazione negli atti fondamentali dell'Ente che vengono adottati ogni anno (bilancio di previsione e relative variazioni, varianti urbanistiche)
7. Instaurare un continuo e sistematico dialogo con eventuali altri soggetti pubblici interessati (es. Sovrintendenza)

## IL SUPPORTO DI VOL (VALORIZZAZIONE ON LINE)



# Sintesi del processo gestionale/autorizzativo



# Sintesi del processo gestionale/autorizzativo (segue)



Sulla base degli indirizzi strategici dell'organo di governo dell'Ente, predisposizione degli atti deliberativi per valorizzazione (es affitto) o cessione del bene:

delibera di Consiglio con identificazione dello strumento di valorizzazione/dismissione e definizione dei valori patrimoniali e reddituali che avranno ricadute in termini di bilancio dell'Ente (eventuale contestuale variazione di bilancio)



Seguono, sulla base dei regolamenti interni all'Ente:

atti decisionali dell'organo esecutivo (Giunta): bando di gara, validazione valori finali e controparte

atti gestionali degli uffici : indizione gare/procedure, gestione gare/procedure, sottoscrizione contratti, convenzioni, ..., rogito

# La scelta dello strumento



- ▶ Se il percorso di censimento e valutazione viene svolto con coerenza anche lo strumento di valorizzazione è di più rapida scelta

LA PRIMA SCELTA è CAPIRE SE MANTENERE IL BENE OVVERO CEDERLO sulla basi di valutazioni e priorità istituzionali/economiche /sociali (come detto in precedenza)

SOTTOPOSTRE LA DECISIONE A TUTTI I SOGGETTI INTERESSATI: la collaborazione tra i diversi uffici agevola l'analisi di tutti gli aspetti

INDIVIDUARE UN PERCORSO AMMINISTRATIVO LINEARE che potrebbe essere agevolato dalla coerenza con gli strumenti di pianificazione e indirizzo dell'Ente. La coerenza e linearità abbate notevolmente i rischi di intoppi e ricorsi

Ricordare sempre di considerare A CHI MI RIVOLGO, ovvero, QUALE E' IL SOGGETTO FINALE a cui propongo il bene (il mercato, gli inquilini, uso interno ...)

**E' COSI' POSSIBILE ESTRARRE IL MASSIMO VALORE  
(E NON "SVENDERE O SVILIRE" IL BENE)**



## La scelta dello strumento (segue)



### STRUMENTI DI GESTIONE:

1. Acquisizione di beni storico artistici: strumento difficilmente utilizzato in un quadro di risorse scarse. Scelta da valutare oculatamente con un'attenta analisi costi/benefici sia finanziari che di altra natura (più difficilmente motivabili) da far approvare al massimo organo di governo dell'Ente. Estremamente poco utilizzato se non in motivati casi
2. Messa a reddito: si tratta dell'alternativa di maggiore interesse in un momento di mercato non particolarmente efficiente. Attenzione sempre all'analisi costi/benefici. Potrebbe rappresentare l'anticamera per la cessione futura (questa eventuale scelta sarebbe comunque utile esplicitarla in un atto di indirizzo). In questo momento di mercato, è una modalità di assoluto interesse. Potrebbe divenire una best practice. Necessità però di un'attenta valutazione sia in termini di bilancio corrente che di investimenti
3. Concessione di valorizzazione/costruzione e gestione: di fatto si tratta, considerando il lungo periodo, di una cessione. Può essere positiva sia in relazione alla logica di non dismettere il bene sia per gli aspetti di natura economico-finanziaria e le ricadute sul bilancio dell'Ente. Ancora poco utilizzata rispetto alle potenzialità. Spesso non viene valorizzata dal mercato finanziario del credito (in caso di investimento si preferisce la fideiussione dell'Ente)

## La scelta dello strumento (segue)



### STRUMENTI DI CESSIONE:

1. Permute/appalti con corrispettivo in beni: utili soprattutto in caso di necessità di realizzazione di altre opere o investimenti di interesse pubblico. E' comunque indispensabile effettuare una valutazione finanziaria al fine di evitare una sottovalutazione del bene che si cede. Non è facile da valutare con best practice in quanto l'Ente, spesso, è in difficoltà nella piena valorizzazione del proprio asset
2. Finanza di progetto: molto studiato a livello teorico ma di difficile effettiva realizzabilità. Storicamente si è incappati in un intervento modesto del soggetto privato a fronte di una richiesta di conferimento alla SPV di un bene (o più beni) di valore dell'Ente (es terreni)
3. Fondo immobiliare: richiede una visione di lungo periodo soprattutto in relazione all'individuazione della dismissione finale dei beni. E' molto appetibile nel caso di un mercato stabile o in crescita. Richiede comunque un iter autorizzativo complesso. Gli esempi che si annoverano in Italia sono stati penalizzati dalla crisi di mercato. In termini di iter interno si può affermare che è lo strumento che ha trovato una migliore coerenza e disponibilità in termini normativi
4. Alienazione: sotto parecchi punti di vista si tratta dello strumento più semplice e più lineare. E' la modalità che meglio risponde agli obblighi di trasparenza della PA, è quella che è più completamente normata e che, in sintesi, prospetta minori rischi di esecuzione. Con una domanda di mercato piuttosto asfittica, però, può non portare un risultato certo a fronte di costi che in ogni caso devono essere sostenuti (es. pubblicazioni di gara)