

RETE DI IMPRESA

STUDIO LEGALE GHIBELLINI


SARCHI & ASSOCIATI
NETWORK PROFESSIONISTI IMMOBILIARI

PAGLIA
&
ASSOCIATI

LA VALORIZZAZIONE dei PATRIMONI IMMOBILIARI PUBBLICI

PIANO DELLE ALIENAZIONI

Le nuove strategie operative per la P.A.

IL PIANO DELLE ALIENAZIONI

Le problematiche o le criticità che possono rallentare un processo di alienazione o di valorizzazione sono davvero molte. A tal fine è bene che ogni Ente Pubblico sviluppi al suo interno un'unità specifica capace di dedicarsi ad ogni aspetto di asset management.

Il servizio patrimonio dell'Ente, a fronte di una nuova e propulsiva necessità di intervenire con vere e proprie strategie di alienazione deve sviluppare nel suo interno specifiche competenze programmatiche capaci di prevedere qualunque criticità connessa con la procedura in itinere.

Il ruolo fondamentale consiste nella verifica del cespite in esame proponendo all'attenzione della struttura una accurata analisi giuridica, storica, catastale, urbanistica, tecnologica e funzionale.

La realizzazione di un *asset plan* si sviluppa in direzione dell'analisi di tutte le influenze esterne ed interne all'ente che incidono direttamente o indirettamente sul raggiungimento dell'obiettivo prefissato, specie in un contesto congiunturale come l'attuale.

Inserire un bene nel piano delle alienazioni e delle valorizzazioni patrimoniali NON significa aver raggiunto l'obiettivo di poter vender il bene.

I cespiti possono trovare felice assorbimento nel mercato immobiliare in presenza di due fondamentali condizioni.

La prima, naturalmente, è il prezzo di vendita e/o di parallela acquisizione. Come vedremo in seguito la valutazione del bene risulta essenziale per qualsiasi procedura operativa.

Tuttavia, in fase preliminare e contestualmente all'inserimento del bene nel piano delle alienazioni occorre verificare se l'immobile in argomento possiede tutte le condizioni basilari per poter essere alienato. Tali presupposti operativi, oltre a quanto riconducibile alla Due Diligence sopra richiamata [verifica giuridica, storica, catastale, urbanistica, tecnologica e funzionale], rimangono profondamente vincolati alla reale fruibilità del bene, spesso connessa ad una preliminare e preventiva trasformazione.

In altre parole, prima di inserire un bene nel piano delle alienazioni occorre preliminarmente chiedersi se il medesimo cespite è effettivamente gradito al mercato e se soprattutto, in presenza di un adeguato valore, il medesimo può essere prudenzialmente assorbito dalla domanda immobiliare.

Un bene, indipendentemente dal prezzo, deve essere utile ed adeguato al mercato di riferimento. A titolo meramente esemplificativo, risulta improbo offrire una volumetria sopra dimensionata in un mercato affittizio e non ricettivo. Parimenti poco praticabile una proposta di vendita ancorata su di una destinazione d'uso completamente avulsa dal mercato circostante.

In altre parole, prima di procedere alla compilazione del piano delle alienazioni, occorre individuare esattamente tutte le criticità che possono incidere direttamente o indirettamente sullo sviluppo del processo individuato.

Le criticità possono essere connesse alla dimensione economica del progetto, alle capacità di investimento dell'azienda [controparte nella filiera di alienazione], alle sue capacità di esposizione finanziaria, all'utilizzo delle risorse umane interne o esterne all'ente, alle tempistiche richieste dal mercato, al processo autorizzativo ecc...

Essenzialmente, il processo espositivo delle criticità precedentemente elencate deve individuare l'effettiva possibilità di raggiungimento dell'obiettivo, i suoi costi e soprattutto le tempistiche necessarie.

Il mercato immobiliare risulta fortemente influenzato da fattori esterni difficilmente prevedibili. Il processo produttivo deve quindi essere veloce e rispettare le tempistiche del mercato. Un ritardo nell'alienazione del cespite potrebbe sfociare in un mancato assorbimento del bene sul mercato con la conseguente dilatazione dei costi di mantenimento degli immobili rimasti invenduti.

Di difficile individuazione e stima anche le tempistiche necessarie agli iter normativi e autorizzativi connessi all'operazione immobiliare. Le difficili interazioni tra Enti, il moltiplicarsi di competenze frammentate tra più organi rendono quotidianamente sempre più complicato il processo produttivo.

In questo senso, occorre quindi – preliminarmente a qualsiasi filiera – adeguare vincolisticamente e urbanisticamente il nuovo bene alla futura possibile destinazione.

Trasferire sull'acquirente l'onere della variazione urbanistica, oltre a comprimere il possibile reddito dell'imprenditore che ha acquistato il bene pubblico, significa porre sull'asse alienativo delle alee temporali e procedurali che potrebbero scoraggiare addirittura la medesima partecipazione all'asta.

Tra le criticità e le osservazioni necessarie in fase di asset management anche la stima dei possibili attriti e conflitti sociali.

Sempre più spesso la realizzazione delle grandi opere pubbliche o private risente dell'ingerenza e dell'influenza di fattori sociali incidenti quali ad esempio: l'azione dei diversi comitati spontanei appositamente costituitisi, l'opposizione di gruppi spontanei, ecc...

Tale processo diviene delicato ad esempio nell'alienazione delle aree grigie o verdi di proprietà pubblica da destinarsi alla realizzazione di autosilo. La crescente sensibilità ambientale impone ad ogni ente pubblico l'obbligo di conciliare il processo di alienazione e/o valorizzazione del cespite con i singoli desideri della comunità di riferimento.

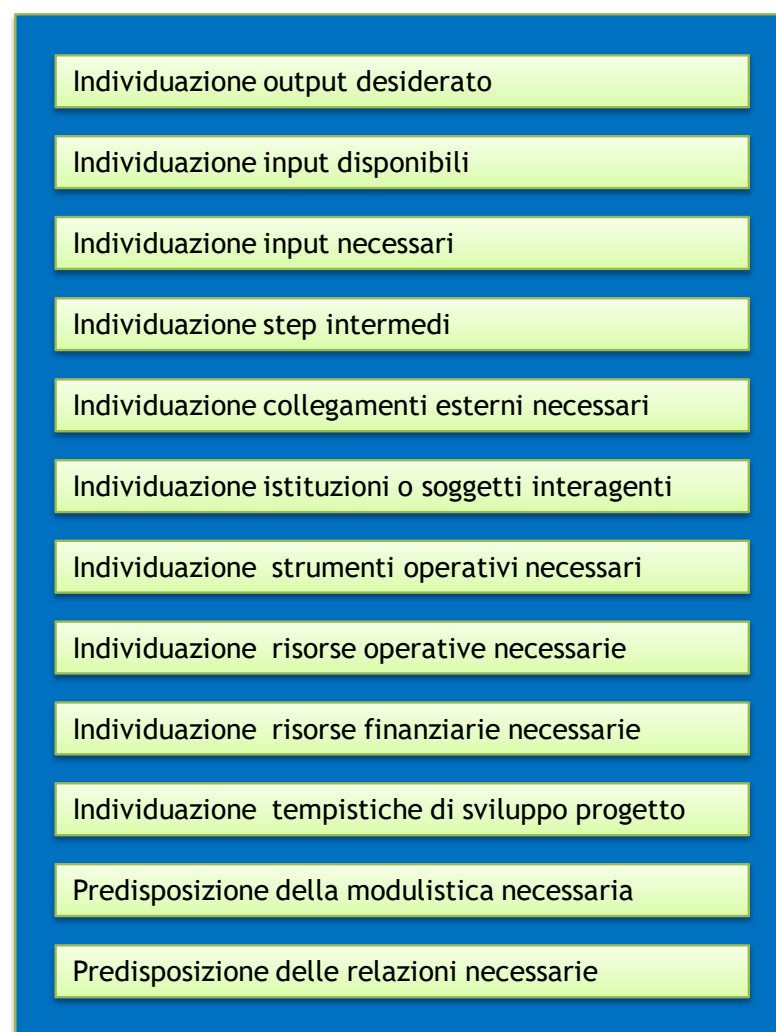
La filiera dell'alienazione e della valorizzazione troverà giusto assorbimento sul mercato solo ed esclusivamente se il prodotto [output] realizzato corrisponde effettivamente alle necessità, ai gusti e ai desideri della collettività direttamente interessata.

La realizzazione dell'asset plan coincide quindi con l'attenta analisi di tutte le criticità che possono intervenire sulla filiera di alienazione [o valorizzazione].

Occorre evidenziare, ancora una volta, come la redazione di un singolo "elenco" NON possa - da solo - risolvere strategicamente le necessità dei nostri enti.

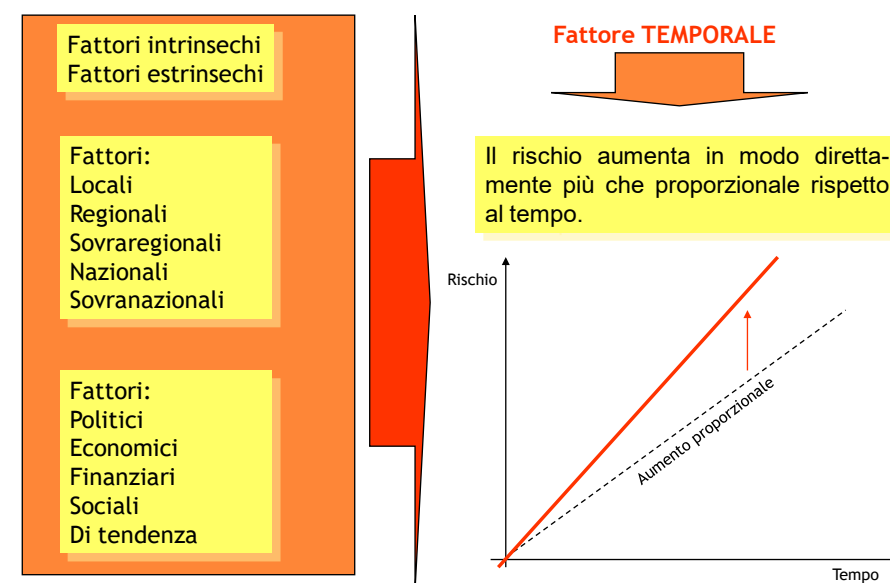
Nella prossima tabella vengono riportati i dati, le analisi e le ricerche propedeutiche alla redazione di un *asset plan*.

ASSET PLAN: Individuazione delle criticità da risolvere



La necessità di un *asset plan* risulta particolarmente fondamentale al fine di proporre all'Ente processi di alienazione e valorizzazione effettivamente credibili in termini di convenienza economica e per tempistiche necessarie.

Il rischio connesso ad un'operazione immobiliare dipende da:



Una delle problematiche che incide maggiormente nei processi di alienazione di tutti gli enti pubblici è il fattore temporale.

Troppo spesso la procedura prevista e progettata da un settore giunge all'asta solo dopo moltissimi mesi, non di rado, con gravi ripercussioni in termini di appetibilità e convenienza.

Come ampiamente spiegato in altri testi¹ ogni filiera immobiliare diviene redditizia se il percorso tra progettazione e concretizzazione del risultato si sviluppa sulla base di tempistiche ristrette contemplanti rischi certi, gestibili o risolvibili.

E' bene quindi che il piano delle alienazioni contempli solo i cespiti per i quali il settore patrimonio ha già individuato e risolto ogni criticità.

Ad esempio, proporre la vendita di un bene per il quale non si è ancora ottenuto il nulla osta della competente soprintendenza produce solo ritardi e disallineamenti temporali tra richiesta del bene [da parte della collettività] e offerta del medesimo.

Ogni immobile incluso nel piano di alienazione deve quindi essere immediatamente e concretamente vendibile.

Ciò che è necessario all'interno della programmazione patrimoniale propedeutica all'alienazione dei beni è una precipua competenza pianificatoria capace di coniugare percorsi di valutazione immobiliare con importanti processi di verifica e controllo ovvero rating immobiliare e perfetta conoscenza del mercato di riferimento.

¹ F. Paglia, Rischio immobiliare e rating immobiliare, Sistemi editoriali Esselibri, 2009 Napoli

IL RISCHIO IMMOBILIARE, LE ANALISI PRELIMINARI NECESSARIE e le STIME NECESSARIE

La crisi congiunturale che ha contraddistinto l'intero settore edile negli ultimi anni ha profondamente modificato le modalità di approccio sistematico in direzione della trasformazione immobiliare.

Quando si progettano percorsi immobiliari affini alla trasformazione o alla realizzazione di nuovi immobili [inserisco nel piano delle alienazioni il terreno edificabile] occorre basarsi su di un "*insieme di ipotesi e proiezioni*" inerenti il futuro del contesto cittadino o territoriale latitante.

Queste assunzioni riguardano sia gli elementi di investimento della proprietà intesa come attività vera e propria e sia i suoi elementi fisici o spaziali potenzialmente prevedibili in termini di risorsa immobiliare.

In altre parole, occorre analizzare il bene oggetto dell'inserimento nel piano sia in termini di trasformazione e conseguente possibile alienazione e sia in termini di risorsa immobiliare comunque nella disponibilità del futuro proprietario.

In un processo riguardante la messa a reddito o conduzione di un immobile [soggetto a preventiva riqualificazione e trasformazione] le ipotesi di analisi operano a livello di proprietà e di mercato.

A livello di proprietà occorre confrontarsi con i livelli di affitto, le variazioni annue e poli annuali degli affitti, le alee di possibile sfritto, le normative connesse ai rinnovi del contratto di locazione, le spese operative, le difficoltà connesse con lo specifico mercato di riferimento, i LAG TIME di individuazione dei conduttori, gli indici NTN e IMI del tessuto immobiliare latitante nonché i necessari approfondimenti rispetto alle specifiche dimensioni del mercato di riferimento [dimensionale e reddituale]

A livello di mercato, le analisi necessarie riguardano le condizioni economiche del tessuto di riferimento [overview di mercato], i flussi di capitale, la domanda degli investitori, l'andamento dei tassi massimi di mercato, lo studio dei tassi ipotecari e le condizioni di sottoscrizione.

Questi presupposti sono in genere esplicitamente integrati in un *proformas* [Pro Forma Financial Statement] ovvero un rendiconto finanziario che indica la *performance* attesa dalla singola attività nel suo orizzonte di investimento temporale.

Tale procedura risulta fondamentale in ogni percorso di alienazione dei beni pubblici.

Il *Pro Forma Financial Statement* diviene infatti condizione fondamentale per percepire l'affidabilità dei percorsi patrimoniali ipotizzati dall'Amministrazione pubblica [vendo una vecchia scuola ipotizzandone una trasformazione in uffici].

Nei percorsi di alienazione il Pro Forma Financial Statement diviene fondamentale per percepire le potenzialità economiche e immobiliari della trasformazione stessa [a senso ipotizzare la trasformazione d'uso in fase di studio?]

In questo contesto, diviene inoltre fondamentale analizzare anche il cosiddetto "*Quesito orizzontale di investimento*" meglio noto anche come periodo di gestione atteso che culmina in alcune ipotesi relative alla strategia di uscita [dall'investimento] che dipendono essenzialmente dall'andamento del mercato di riferimento.

Nel caso in esame, per il futuro proprietario, tale strategia di uscita [exit strategy] si riferisce al prezzo netto di locazione [e/o di vendita] che potrebbe essere generato al termine della procedura di trasformazione dell'immobile.

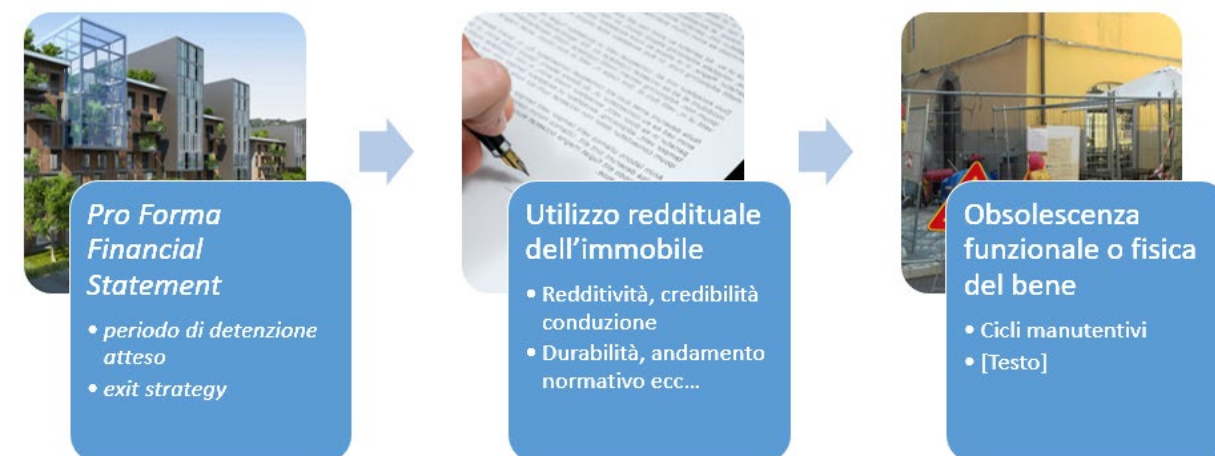
In questo senso diviene fondamentale una corretta compilazione del **Piano delle alienazioni e delle valorizzazioni patrimoniali**. L'inserimento dei beni non più utilizzati per fini istituzionali nel predetto piano necessita di attente pianificazioni patrimoniali in quanto, come abbiamo già visto, un'errata valutazione del mercato di riferimento o un'errata valutazione economica dei cespiti comporta inevitabilmente una gara deserta e il conseguente inutilizzo e decadimento del bene pubblico.

Il **Rating Immobiliare**, oltre che sul coacervo delle analisi dell'attività economica o finanziaria, deve inoltre svilupparsi anche su di una puntuale analisi degli elementi spaziali e volumetrici dell'immobile stesso.

Dette analisi riguardano il bene fisico e la sua continua esistenza, nonché le condizioni dell'ambiente e i collegamenti che lo supportano nel contesto urbano.

Devono essere inoltre formulate ipotesi in merito al contesto normativo e alla capacità del sito di essere goduto come specificato in origine o in base a nuove e possibili trasformazioni [fungibilità del bene].

Infine, devono essere formulate tutte le ipotesi sull'eventuale obsolescenza funzionale o fisica del cespite [incluso la morte funzionale del bene].



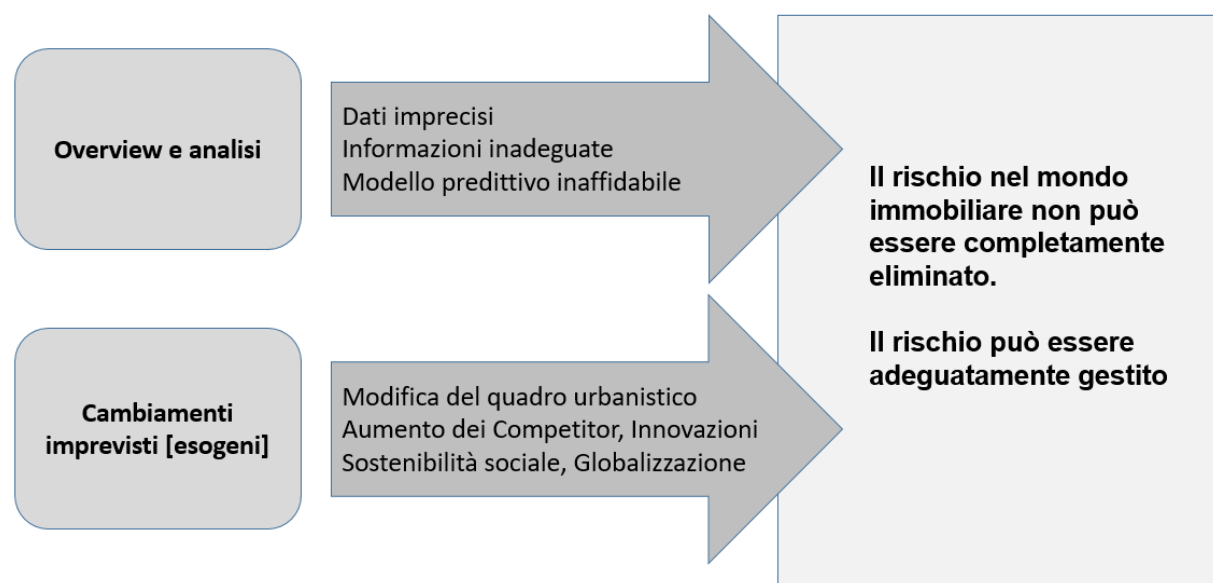
L'ampiezza delle analisi che devono essere sviluppate sull'immobile da alienarsi, come attività finanziaria e come risorsa fisica, complicano il processo di gestione del rischio.

Lo sviluppo del **Rating immobiliare** è ulteriormente complicato dal fatto che alcune delle analisi sopra richieste risultano tangibili e possono comunque essere quantificate, mentre altre risultano più immateriali, aleatorie e difficili

da quantificare. Nonostante queste sfide, la mancata risposta esplicita alle analisi di cui sopra potrebbe determinare l'insorgere di una condizione di possibile default.

Le esposizioni al rischio immobiliare possono essere causate da innumerevoli fattori difficilmente gestibili nel loro complesso. Per fornire un'embrionale classamento, detti fattori possono essere raggruppati in diverse principali categorie che possono essere meglio evidenziate nella sottostante slide.

Si noti come alcuni dei rischi risultino associati ad errori nel supporto decisionale [ad es. difetto delle informazioni o Overview sviluppate], mentre altri rischi risultano principalmente connessi a contesti ed eventi esogeni [ad es. Cambiamenti imprevisti].



I percorsi di valorizzazione o di trasformazione [appare evidente come una scuola non abbia mercato in assenza di trasformazione/variante urbanistica] ipotizzati dall'ente pubblico al fine di evitare e/o comprimere tutti i possibili rischi operativi dovranno quindi svilupparsi attraverso le seguenti fasi propedeutiche:

Analisi giuridica e amministrativa della proprietà: Trattasi di azione indispensabile al fine di individuare le esatte disponibilità dei beni oggetto di successiva vendita. Nel caso in esame trattasi di verificare e sviluppare accuratamente l'intera Due Diligence degli immobili in oggetto.

Analisi urbanistica: Tassello fondamentale per la migliore valorizzazione dei compendi immobiliari oggetto di successiva trasformazione. In questo senso, sulla base di adeguato Rating Immobiliare occorre individuare la migliore destinazione d'uso [confronto diretto con dinamiche immobiliari attuali] capace di fornire all'Amministrazione pubblica il miglior introito possibile.

Analisi dei Competitor e dei possibili Comparables presenti nel territorio: Il successo di un'operazione immobiliare risulta indissolubilmente connessa alle condizioni di "primo operatore" ovvero alla possibilità di giungere sul mercato operativo in assoluta condizione di monopolio e/o oligopolio di mercato. La presenza di numerosi competitor riduce inevitabilmente il cash flow percepibile dall'offerta del singolo servizio. La

primaria conseguenza consiste nella repentina contrazione del profitto e - di regola - anche la possibile condizione di default operativo.

Rating Immobiliare inerente l'ipotesi di valorizzazione ipotizzata. Trattasi di percorso estimativo ed economico mirato al corretto dimensionamento del possibile cash flow di progetto [trasformazione delle aree di proprietà pubblica]. Il lavoro si sviluppa sulla diretta comparazione delle diverse destinazioni d'uso urbanisticamente compatibili. Attraverso il documento in oggetto la proprietà riesce ad individuare la trasformazione redditualmente più compatibile e meglio adattabile alle volumetrie in esame.

Documento fondamentale anche per la necessaria veicolazione della gara di concessione. Percorso altresì funzionale per dimostrare ai diversi operatori [promotori dell'iniziativa o soggetti interessati alla manifestazione di interesse dell'ente] la complessiva solidità dell'ipotesi immobiliare.

Stima dei beni di proprietà pubblica candidabili alla vendita: Trattasi di attenta valutazione incentrata sulla filiera per *Cost Approach IVS* [valore di trasformazione] finalizzata ad individuare il valore complessivo dei beni pubblici candidabili alla trasformazione. La stima deve essere realizzata ipotizzando le dinamiche temporali compatibili con la disponibilità del bene e la sua riconfigurazione urbanistica.

Valutazione complessiva del bando di concessione di valorizzazione realizzazione di ipotesi di studio definitiva mirata ad individuare tutta la componente documentale e amministrativa mirata all'avvio della procedura .

Per semplicità procedurale e per il carattere embrionale della presente relazione vengono omesse tutte le procedure successive.

[Tutte le attività sopra documentate risultano fondamentali per giungere ad una corretta compilazione del piano delle alienazioni.](#)

[Il nostro gruppo rimane a disposizione per qualsiasi riflessione in merito.](#)



PAGLIA
&
ASSOCIATI



**COMPETENZA E
PROFESSIONALITA'
DAL 1987**

Per l'intera opera e per le diverse parti Copyright © 2004/2021 PAGLIA & Associati s.a.s., Genova. La struttura e il contenuto della presente opera non possono essere riprodotti, neppure parzialmente, salvo espressa autorizzazione scritta del proprietario. Non è altresì consentita la memorizzazione su qualsiasi supporto magnetico, magneto-ottico, ottico, fotocopie ecc...