Un immobile, acquistato dalla Coni Servizi Spa, sito in Firenze è occupato senza titolo dal febbraio 2006 da nuclei familiari extracomunitari, senza che ad oggi le competenti autorità abbiano di fatto restituito il bene nella disponibilità dell'Associazione, ancorché in presenza di accoglimento di istanza di sequestro del 12 maggio 2006 e nonostante la situazione di pericolo dei luoghi, essendo l'immobile inagibile.

Nello stesso periodo sono stati, inoltre, acquistati 2 immobili da privati, con destinazione ufficio, per un importo di 49,5 milioni, siti in Roma via Po e in Cernusco sul Naviglio (MI).

3.1.1 Il Cliente Pubblica Amministrazione

Come già descritto al punto 3.1 negli anni delle grandi dismissioni pubbliche Inarcassa ha ritenuto di contribuire a tale processo sia nell'interesse dei propri iscritti, incrementando una classe (Uffici Pubblici) scarsamente presente, sia nell'interesse del Paese.
Purtroppo si sono dovuti constatare i seguenti fenomeni:

- lungaggini nei rinnovi contrattuali: l'Associazione detiene 5 complessi immobiliari, con 8 contratti di locazione scaduti da tempo, per i quali l'Amministrazione Pubblica corrisponde un'indennità di occupazione, in luogo del canone congruibile il cui valore sarebbe circa il doppio;
- immobili liberati o di prossima liberazione: quando la Pubblica Amministrazione rilascia gli immobili, che hanno destinazione catastale B4 (uffici pubblici), è difficoltoso trovare un nuovo conduttore idoneo per tipologia o perseguire un cambio di destinazione d'uso, per la presenza di asincronie tra le decisione centrale della Pubblica Amministrazione e la gestione delegata del territorio agli Enti Locali.

La conseguenza di quanto sopra comporterà la necessità di una riduzione del peso della classe "ufficio pubblico" che immaginiamo possa fondamentalmente avvenire attraverso il blocco degli acquisti futuri come già avvenuto nel passato per la classe "residenziale".

3.1.2 Le valorizzazioni e gli appalti

Altro evento che ha caratterizzato il periodo in discorso è stato quello della "valorizzazione".
Diversi sono stati infatti gli immobili acquistati con la necessità e l'intenzione di una successiva valorizzazione.
E' ben noto che in tale fase spesso si possono conseguire significative crescite di valore e l'Associazione, che rappresenta la professione degli Ingegneri ed Architetti, ha inteso percorrere, per parte del proprio asset, anche questa strada e proprio nel periodo delle "dismissioni pubbliche".
Si è dovuto, anche in questo caso, registrare però come la normativa degli appalti e più in generale il contesto della norma pubblicistica mal si concilia con finalità e mercati propriamente imprenditoriali con i quali, ancorché Ente Previdenziale, ci si confronta.
Esempio ne sono le gare aggiudicate ad imprese che, spesso a seguito degli eccessivi ribassi, non sono in grado di rispettare gli impegni. Tale situazione riverbera gli effetti sulla tempestività nell'ultimazione dei lavori che si proiettano in difficoltà commerciali ed in ultima istanza nella competitività dell'Associazione.
Tali considerazioni hanno contribuito alla decisione di costituire un Fondo Immobiliare.

3.2 Le attività di dismissione di immobili

Inarcassa ha finora perseguito una logica di detenzione di lungo periodo e le dismissioni sono stati eventi assolutamente marginali.

Nel grafico che segue (cfr. fig. 3) è indicata la classificazione degli immobili diretti, destinati a finalità di investimento, per "destinazione d'uso prevalente" con riferimento ai valori contabili del 1995, anno della privatizzazione dell'Associazione e del 2010, ultimo bilancio approvato.

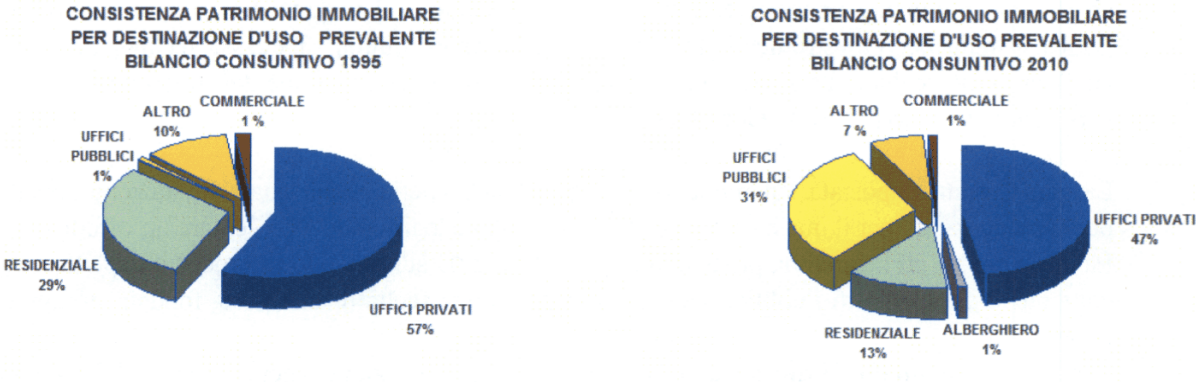


Fig.3

3.3 Gli investimenti immobiliari indiretti

Inarcassa inizia l'attività di acquisto in Fondi Immobiliari europei nel 2003 con la partecipazione ad un fondo a raccolta specializzato in operazioni add value, in Italia e all'estero, per un valore medio tra richiami e rimborsi di capitale di circa 4 milioni di euro, con l'obiettivo di avviare una diversificazione del patrimonio immobiliare soprattutto in ambito geografico.

Segue un lungo periodo di riflessione e, nel 2008, alla luce delle esperienze maturate nel mercato dai fondi immobiliari e della evoluzione normativa e di contesto, Inarcassa prende in considerazione di investire in immobili tramite fondi immobiliari. Non poco ha pesato l'esperienza vissuta, così come descritto, nei processi di acquisto e valorizzazione, che rimangono una opportunità di creazione di valore, difficilmente realizzabile se non perseguita con regole di mercato non applicabili da un Ente Previdenziale peraltro gravato da una più onerosa fiscalità.
Negli ultimi mesi del 2008 queste considerazioni hanno indotto l'Associazione a procedere verso investimenti immobiliari di tipo indiretto, con l'acquisto di quote di fondi immobiliari chiusi riservati ad Investitori Qualificati con investimenti core-core plus (fondo Omega e Omicron Plus gestiti dalla FIMIT SGR), vista la grande opportunità data, all'epoca, dal poter acquisire tali strumenti ad un prezzo fortemente scontato sul NAV, di diversificare gli investimenti immobiliari entrando nel settore delle locazioni ad uffici e filiali bancarie, con il vantaggio dell'applicazione di clausole nei contratti di locazione "double net" (costi di manutenzione ordinaria e straordinaria a carico del conduttore), avendo al contempo completa trasparenza sul portafoglio di tali fondi. Tale scelta ha contribuito ad ottimizzare i rendimenti dell'Asset Class Immobiliare considerando che, per un investitore istituzionale come Inarcassa, il fondo immobiliare:

- è fiscalmente efficiente. Gli Enti di Previdenza Privatizzati non detraggono l'IVA e sono soggetti a tassazione sui redditi lordi (per il 27,5%) senza quindi alcuna deducibilità dei costi mentre i Fondi pensione preesistenti, che detengono immobili, in aggiunta al regime sostitutivo

che sconta un' imposta dell'11%, subiscono solo una imposizione sostitutiva dello 0,5% sul valore;

- genera cash flow stabili nel tempo attraverso una efficace gestione del portafoglio da parte della SGR;
- opera sul mercato immobiliare con le regole proprie dello stesso.

Nel 2009, si è concretizzata la volontà di avviare il processo di costituzione del Fondo Immobiliare "Inarcassa RE" di tipo chiuso riservato ad investitori qualificati, con caratteristiche conformi alle esigenze economiche, finanziarie, patrimoniali e attuariali, nel rispetto delle regole stabilite dalla Banca d'Italia per tali strumenti. Durante lo stesso anno, quindi, Inarcassa ha indetto una gara europea per la scelta della società di gestione a cui affidare la creazione del fondo dedicato; a tale gara hanno partecipato le maggiori SGR.

La gara è stata impostata sul modello della procedura aperta, nella quale la stazione appaltante pubblica un bando per il quale ogni soggetto interessato è legittimato a presentare un'offerta.
La decisione di utilizzare una procedura di gara strutturata sul modello di procedura aperta previsto dal Codice dei Contratti Pubblici, ha costituito una libera scelta di Inarcassa, fondata su ragioni di opportunità.
In primo luogo, infatti, la rilevanza dell'iniziativa per l'Associazione e per i suoi iscritti ha suggerito l'adozione di un modello procedurale strutturato per consentire l'individuazione della migliore SGR presente sul mercato.
Inoltre, l'art. 1, comma 10-ter della legge n. 201/2008 - norma che ha esonerato dalle procedure ad evidenza pubblica gli enti previdenziali obbligatori che non usufruiscono di finanziamenti statali - fa comunque sempre salvi i principi e le misure di pubblicità sugli appalti di lavori, servizi e forniture.

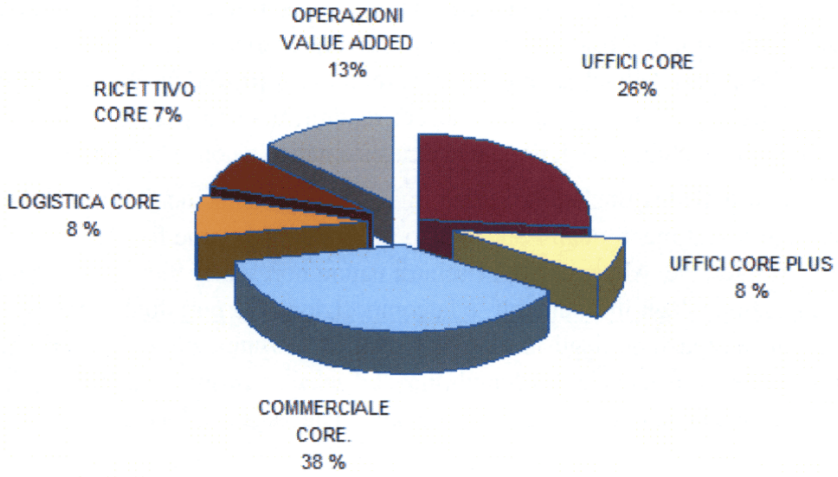
La gara si è conclusa con l'aggiudicazione che ha visto fissare le commissioni di gestione allo 0,2%, senza il riconoscimento di commissioni overperformance. Valori che a nostra conoscenza restano i più competitivi del mercato.

In sintesi il Fondo presenta le seguenti caratteristiche (cf.r tabella 1) e asset allocation per destinazione d'uso (cfr. fig. 4):

Tabella 1

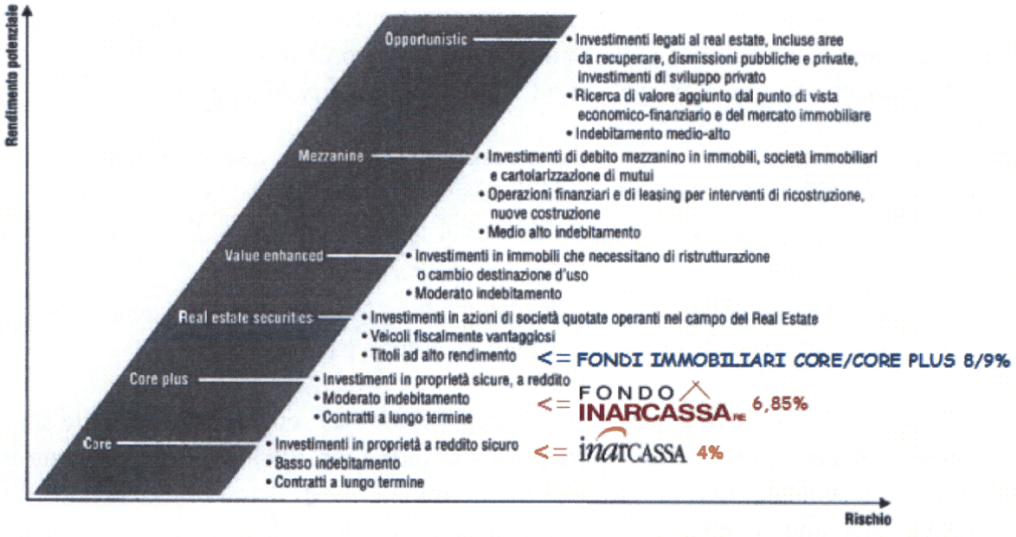
Il Fondo:	Fondo immobiliare Chiuso Riservato ad Investitori istituzionali
Gestore del Fondo:	Fabrica Immobiliare SGR
Durata:	20 anni salvo periodo di grazia
Politica di gestione del Fondo:	Prevalenza di Investimenti di tipo core e core plus con un buon livello di diversificazione di destinazione d'uso del portafoglio
Data avvio operatività:	19 novembre 2010
Indebitamento finanziario:	Leva finanziaria massima pari al 20% del valore dell'asset
Obiettivo rendimento:	IRR del 6,85% annuo sulla vita intera del Fondo
Politica distribuzione dividendi:	distribuzione semestrale dei proventi pari al 30% dei proventi maturati

Fig 4



Nel grafico che segue (Fig. 5) viene evidenziato il diverso rapporto tra rischio e rendimento degli investimenti in immobili diretti, nel fondo Inarcassa RE (che prevede una leva massima del 20%) nei fondi immobiliari detenuti nel circolante (che utilizzano una leva del 50-60%).

Fig.5



3.4 Evoluzione della Gestione degli Investimenti Immobiliari

Inarcassa, a partire dal 2000, con l'introduzione dei nuovi criteri di gestione dell'intero patrimonio, ha avviato una **"gestione integrata del patrimonio"** mobiliare e immobiliare considerando quest'ultimo una categoria d'investimento importante che contribuisce a realizzare un'effettiva diversificazione del rischio complessivo del portafoglio, grazie a una correlazione storicamente negativa con i titoli azionari e obbligazionari e che al pari delle classi mobiliari ha un proprio **profilo rischio/rendimento.** Come per qualsiasi altra attività finanziaria la valutazione del rendimento non può prescindere dall'analisi del rischio che, nel campo immobiliare, è di doppia natura sistematico e non sistematico.

I rischi di natura sistematica includono tutte quelle componenti non eliminabili attraverso una diversificazione degli investimenti quali l'andamento dei prezzi, il regime fiscale, il quadro normativo di riferimento, i tassi d'interesse. Al contrario, i rischi di natura non sistematica sono eliminabili attraverso un'attenta diversificazione degli investimenti e la composizione del portafoglio immobiliare. Tra questi rientrano, il tasso di occupazione degli immobili, i costi di ristrutturazione, il regime fiscale locale, la destinazione d'uso, le dimensioni, la fungibilità, la localizzazione geografica, le caratteristiche specifiche dell'immobile, i rischi di credito e recesso anticipato legate al locatario.

Per controllare i rischi di natura non sistematica a partire dal 2000 la struttura interna della Direzione Immobiliare, che fino a quel momento era organizzata per rispondere ad esigenze tradizionali di gestione , nel corso degli ultimi anni è stata completamente ridisegnata secondo i più attuali modelli gestionali. In precedenza il processo di gestione era articolato sulla base di una **gestione immobiliare di tipo tradizionale** distinta in due fasi: Acquisizione e Gestione del patrimonio.

Il nuovo processo gestionale, in risposta all'evoluzione del mercato, ha previsto una **gestione dimamica del portafoglio immobiliare** adeguando la struttura con l'inserimento di processi e di presidi di Asset – Project e Facilty Management all'attività di Property Management.

Le ragioni di questa organizzazione derivano dalla necessità di poter trarre quella parte di plus valore dalle valorizzazioni immobiliari e tendere alla redditività obiettivo indicata dal benchmark. Ciò al fine di compensare gli effetti dell'eccessivo carico fiscale a cui sono sottoposte le Casse di Previdenza Privatizzate.

La flessione del mercato immobiliare ha indotto Inarcassa a ridurre l'attività di acquisizione/dismissione di immobili diretti e a concentrarsi nella razionalizzazione del proprio patrimonio.

A partire dall'anno 2002 l'Associazione, prima tra gli Enti di Previdenza, a completamento dell'avvio del **nuovo processo di gestione integrata del patrimonio**, ha affidato mediante gara pubblica, la valutazione annuale del proprio patrimonio immobiliare al valore di mercato ad una società di elevato standing internazionale, leader nel mercato italiano, specializzata nella valutazione di portafogli immobiliari. Le metodologie utilizzate nel processo di valutazione hanno seguito i criteri indicati dal Regolamento emanato dalla Banca d'Italia relativo alla valutazione dei beni immobili detenuti dai fondi immobiliari.

Scopo di questa valutazione è quella di ottenere un valore costantemente aggiornato anche del compendio immobiliare in analogia con quanto avviene con la componente mobiliare del patrimonio fermo restando ai fini bilancistici il criterio del costo storico.

4. La struttura attuale del portafoglio immobiliare

Il patrimonio immobiliare di Inarcassa, alla data del 31/12/2010, è costituito da immobili direttamente detenuti e gestiti dall'Associazione, pari a circa l'88% del portafoglio immobiliare, da immobili detenuti e gestiti indirettamente tramite il fondo Immobiliare InarcassaRe, pari a circa il 2% del portafoglio immobiliare, e da quote di altri fondi immobiliari, pari a circa il 10% del portafoglio immobiliare.

Le tipologie di investimento (diretta/indiretta) degli immobili determinano differenti strategie di investimento/dismissione (cfr. tabella 2).

		tipologia investimento	
durata investimento	controllo sulle operazioni di investimento	DIRETTA	INDIRETTA
ATTIVO IMMOBILIZZATO	ALTO	IMMOBILI DI PROPRIETA'	InarcassaRE
CIRCOLANTE	BASSO		Fondi immobiliari

Tabella 2

Il Patrimonio immobiliare diretto è costituito da 74 immobili di cui 63 a reddito, 8 in valorizzazione, 1 occupato abusivamente e 2 strumentali (sede Associazione e Archivio documentale) per un valore complessivo di mercato al 2010 di 1.024 milioni di euro (di cui 981 milioni per immobili destinati a finalità di investimento e 43 ad uso strumentale) ed un valore contabile netto di 710 milioni di euro (di cui 703 milioni per immobili destinati a finalità di investimento e 7 ad uso strumentale).

Gli immobili sono localizzati in 35 capoluoghi di provincia diversi e distribuiti sul territorio nazionale per il 55% a Roma, per il 21% a Milano e provincia, per 14% al Nord, per il 5% al Centro e per il 5% al Sud.

La superficie commerciale è pari a circa 439.000 mq.

Nella tabella che segue è indicata la classificazione degli immobili diretti, destinati a finalità di investimento, per destinazione d'uso prevalente con riferimento ai valori contabili del 1995, anno della privatizzazione dell'Associazione, del 2010, ultimo bilancio approvato ed il valore di mercato 2010 determinato dall'Esperto Indipendente.

DESTINAZIONE D'USO PREVALENTE	Consistenza a valore netto di Bilancio 1995	Consistenza a valore netto di Bilancio 2010	Consistenza a valore di mercato 2010
Ufficio Privato	57%	47%	49%
Ufficio Pubblico	1%	31%	25%
Residenziale	29%	13%	18%
Alberghiero	0%	1%	1%
Commerciale	2%	1%	1%
Altro (1)	11%	7%	6%

(1) Caserma, RSA, Ospedaliero, Industriale

Tabella 3

Il Patrimonio immobiliare indiretto è composto da investimenti in quote di 4 fondi immobiliari per un valore al 2010 di circa 133 milioni di euro a fronte di un costo storico pari a 97 milioni di euro (cfr. tabella 4)

FONDO IMMOBILIARE	DURATA INVESTIMENTO	Tipologia investimento	% SU INVESTIMENTI
Inarcassa Re	Attivo immobiliazzato	core-core plus	2%
Fondo AIG	Circolante	Add value	10%
Fondo Omega	Circolante	core-core plus	
Fondo Omicron Plus	Circolante	core-core plus	

Tabella 4

5. Il piano triennale 2011-2013 degli investimenti immobiliari

Nel mese di gennaio 2011 è stato redatto, ai sensi e per gli effetti dell'art. 8 comma 15 del D.L. 31/5/2010 n. 78, convertito con modificazioni nella L.30/7/2010 n. 122 e del decreto 10 novembre 2010 del Ministro dell'Economia e delle Finanze di concerto con il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, il piano triennale di investimento immobiliare relativo al triennio 2011/2013 che evidenzia, nel complesso, per ciascun anno, l'ammontare, stimato, delle operazioni:

- di acquisto di immobili diretti: non previsto da Inarcassa;
- di acquisto di quote di fondi immobiliari: previsti 420 milioni in quote del Fondo Inarcassa RE;
- di vendita di immobili: riferito ad immobili non considerati strategici per l'Associazione per la localizzazione, destinazione d'uso e redditività prospettica;
- di cessione delle quote di fondi immobiliari: trattasi di quote dei fondi immobiliari detenuti nel circolante ed in quanto tali suscettibili di alienazione in funzione di opportunità;

nonché:
le operazioni di utilizzo delle disponibilità liquide provenienti:

- dalla vendita di immobili destinati all'acquisto di quote di fondi immobiliari
- dalla cessione di quote di fondi immobiliari e destinate all'acquisto di quote di fondi immobiliari

con l'indicazione dei tempi nei quali le operazioni di cassa esposte si realizzeranno nel triennio.

Il piano evidenzia altresì:

- le disponibilità rivenienti dalla vendita di immobili con procedure avviate con delibere dei competenti organi assunte entro il 31 maggio 2010 per la dismissione di 7 complessi immobiliari per un valore di 50,9 milioni riferito ad immobili non considerati strategici per l'Associazione per la localizzazione, la destinazione d'uso e le necessità d'investimento.

Nella fig 6 è indicata l'Asset Allocation prevista al termine del piano triennale:

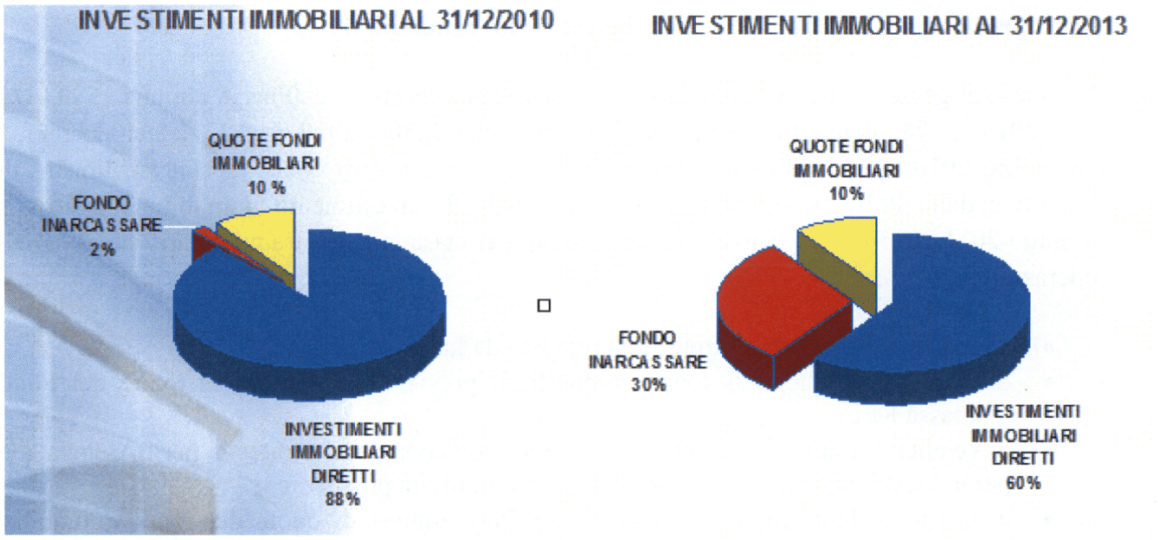


Fig. 6

L'Associazione ha trasmesso, entro i termini di legge, il Piano Triennale di investimento redatto ai sensi dell'art. 2 del decreto 10 novembre 2010 del Ministro dell'Economia e delle Finanze di concerto con il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali senza aver avuto ad oggi alcun riscontro.

L'Associazione ha, inoltre, trasmesso, entro i termini di legge, la Comunicazione redatta ai sensi dell'art. 2 comma 5, del decreto 10 novembre 2010 del Ministro dell'Economia e delle Finanze di concerto con il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali relativa alle operazioni di vendita e di acquisto di immobili, avviate in forza di deliberazioni assunte entro il 31 maggio 2010 non ricomprese nel piano triennale. Le operazioni indicate nella Comunicazione di cui sopra, per effetto del silenzio assenso, decorsi 30 giorni senza osservazioni, sono da ritenersi valide a tutti gli effetti.

Le operazioni di dismissione degli immobili posseduti direttamente dalla Cassa non rivestono volumi significativi (circa 10%) se rapportati all'intero portafoglio e rispondono ad una mera logica di redditività, in quanto perseguono il miglioramento della stessa attraverso il turn over di quegli immobili non più in grado di raggiungere la redditività attesa.

Al momento non è previsto che le dismissioni avvengano attraverso un'unica procedura affidata ad un fondo immobiliare; si stima invece che per ciascuno sarà identificato il potenziale acquirente attraverso procedure trasparenti con le quali far combinare la domanda e l'offerta per il raggiungimento del miglior risultato possibile per Inarcassa.

6. I Rendimenti della classe immobiliare

I rendimenti immobiliari, in termini generali, possono essere valutati su basi meramente contabili o su basi gestionali.

E' opinione diffusa che il rendimento della classe immobiliare sia meglio espresso dai rendimenti gestionali.

Le ragioni sono diverse e risiedono nella inadeguatezza del "criterio contabile al costo storico" a dare una fedele rappresentazione del rendimento, mettendo a confronto canoni attuali con valori patrimoniali fermi al momento dell'acquisto (si immagini quale possa essere il rendimento di un immobile acquistato in lire negli anni '80, con l'inflazione dell'epoca ed affittato in euro a valori correnti) e, per contro, nella assoluta necessità che il recupero di valore, cui anche nell'immaginario collettivo l'immobile è destinato, venga considerato anno per anno insieme al canone di locazione per valutare l'effettivo rendimento (e ciò è possibile solo con il rendimento gestionale).

Il rendimento totale lordo gestionale della classe immobiliare è dato, per gli immobili diretti dal rendimento lordo da locazione e dalla crescita annuale del valore di mercato e, per i fondi immobiliari, dalla somma del dividendo lordo distribuito e della crescita annuale del valore della quota.

Nel grafico che segue è indicato il rendimento totale lordo gestionale dell'Asset Class (cfr. Fig.6), rendimento confrontabile con quello dei fondi immobiliari.
La media degli ultimi 6 anni indica un rendimento totale lordo gestionale pari al 5,07%. I minori rendimenti conseguiti negli anni 2008 e 2009 coincidono con la generale fase congiunturale di crisi del mercato immobiliare e sono diretta conseguenza della flessione dei valori. Dal 2010, grazie anche all'ottimo risultato conseguito dai fondi immobiliari partecipati da Inarcassa il rendimento ha ripreso a risalire.

L'Associazione ha come riferimento nella propria Asset Allocation Strategica un rendimento lordo gestionale target atteso del 6,20% ed ha intrapreso le opportune azioni per poterlo conseguire nel periodo di osservazione del piano triennale. Le macro azioni consistono in:

- indirizzo dei nuovi investimenti nel Fondo Inarcassa Re con rendimenti allineati ai target assegnati;
- conclusione dei processi di valorizzazione e messa a reddito per gli immobili interessati;
- realizzazione di un limitato, ma mirato, piano di dismissione per gli immobili con rendimento sotto target e non suscettibile di miglioramenti per fattori di mercato;
- azioni di miglioramento sul portafoglio in gestione diretta teso alla riduzione della sfittanza e/o rinnovo dei contratti, ivi inclusi quelli verso la Pubblica Amministrazione.

IL RENDIMENTO TOTALE LORDO GESTIONALE DISTINTO NELLE SUE COMPONENTI

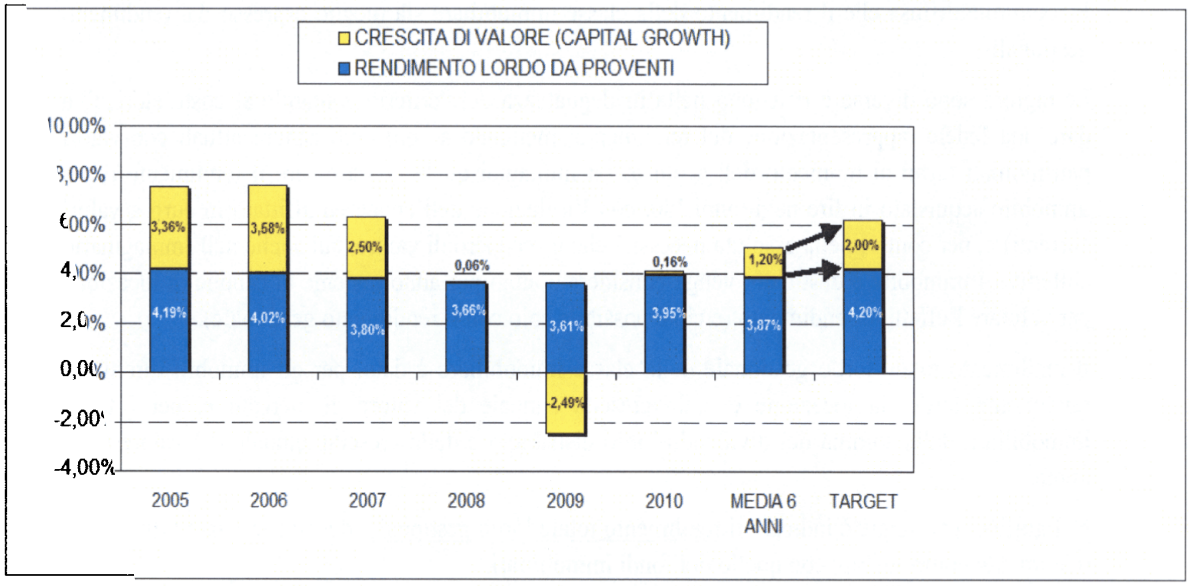


Fig. 1 Immobili diretti + fondi

7. La gestione del patrimonio diretto

Inarcassa gestisce direttamente il proprio patrimonio immobiliare con una struttura dedicata suddivisa in tre aree, quella di Facility, recentemente rafforzata con l'inserimento di un dirigente responsabile, che si occupa del monitoraggio tecnico-manutentivo e dei servizi a supporto degli immobili, quella di Sviluppo e Valorizzazione, anch'essa rinforzata nel corso degli ultimi anni con l'inserimento di tre figure specializzate in project management, e quella di Property che si occupa della gestione amministrativa-commerciale-legale-fiscale.

Le ragioni di questa organizzazione derivano dalla necessità di per poter trarre quella parte di plus valore, altrimenti riservata ai valorizzatori, e recuperare parte della redditività persa nel confronto con i benchmark. Ciò al fine di compensare gli effetti dell'eccessivo carico fiscale a cui sono sottoposte gli Enti di Previdenza Privatizzati.

La flessione del mercato immobiliare ha indotto Inarcassa a concentrarsi nella razionalizzazione del proprio patrimonio.

Come già accennato nelle pagine che precedono il vecchio concetto di gestione immobiliare, utilizzato per in passato, di tipo statico-conservativo, ha evidenziato criticità, ormai non più compatibili con le attuali esigenze di redditività e qualità.

Garantire la gestione ottimale del patrimonio immobiliare, sia in termini di rendimento, sia in termini di salvaguardia dei beni, e di customer care, con una più moderna logica gestionale di tipo dinamico, costituisce un obiettivo primario per l'Associazione.

Tale linea strategica, che pone costantemente attenzione al ciclo di vita utile dei beni, viene attuata attraverso il perseguimento di diversi obiettivi:

- Miglioramento del livello di qualità e sostenibilità del patrimonio immobiliare;
- Contenimento dei costi di gestione;
- Aumento del valore degli immobili;
- Garanzia di redditività;
- Incremento costante della qualità tecnica dei servizi erogati (agli edifici e alle persone);
- Uso razionale dell'energia e salvaguardia dell'ambiente.

Anche nella gestione immobiliare Inarcassa ha fatto propri i diversi stimoli ed obblighi normativi che hanno interessato la gestione dei patrimoni immobiliari.

A partire dagli anni '90, infatti, la normativa ha reso obbligatorio per gli enti locali il passaggio da bilanci di tipo amministrativo-finanziario a bilanci di tipo economico-patrimoniale per cui l'immobile non è più una mera voce di bilancio, ma una risorsa economica attiva, con necessità di preservarne il valore nel tempo e allungarne il ciclo di vita utile.

A partire dalla legge 109/94 in materia di lavori pubblici, ribadita dalla successiva legge 415/98, la manutenzione degli immobili è stata inglobata già nella fase di progetto degli stessi. Altre (86/1994 e 503/1995), in materia di fondi immobiliari chiusi, hanno esaltato la funzione della manutenzione come strumento indispensabile per preservare la redditività e la qualità dei patrimoni immobiliari oggetto di investimento.

Questo nuovo tipo di approccio viene utilizzato da Inarcassa per gestire tutte le fasi del processo edilizio, suddividendo la "pianificazione strategica", di lungo periodo, (Business Management, strategie tese a contribuire alla creazione di valore aggiunto, e Asset Management, gestione strategica del portafoglio immobiliare e sua valorizzazione nel tempo), dalla "pianificazione operativa", di breve periodo, (Property Management, gestione tecnico-amministrativa degli immobili, e Facility Management, gestione tecnico – funzionale degli immobili, con erogazione di servizi agli edifici, agli spazi e alle persone), attività che, pur attuandosi in momenti temporalmente distinti, sono considerate dalla Direzione Immobiliare di Inarcassa interdipendenti tra loro, poiché contribuiscono tutte a raggiungere i medesimi obiettivi sopra elencati.

In questo contesto le attività manutentive hanno subito un processo di sviluppo, passando da essere considerate dei "lavori" – e in quanto tali controllabili solo rispetto alla quantità – ad attività di "servizio", progettabili, organizzabili e monitorabili in ottica di rispetto della qualità, con obiettivo di incremento del valore e mantenimento della redditività.

Le politiche di manutenzione di Inarcassa seguono, in tutte le sue varie fasi, le linee guida suggerite dalla normativa (UNI 10604 e norme correlate), [...] "le politiche di manutenzione sono attività di controllo di gestione tese al migliore impiego delle risorse tecniche ed economiche al fine di ottenere la disponibilità degli impianti e delle relative prestazioni in funzione delle esigenze operative del Committente, oltre che il mantenimento del valore patrimoniale delle immobilizzazioni stesse" [...], e sono strettamente in linea con le affermazioni e gli obiettivi sopracitati.

L'impiego di diverse strategie manutentive deriva da un'analisi causa/effetto delle conseguenze determinate dal mancato funzionamento di ciascun componente tecnologico su grandezze di primaria importanza come la sicurezza, le norme e l'affidabilità dei sistemi nel loro complesso.

Il piano di manutenzione non viene dunque utilizzato come uno strumento statico ma dinamico, nella capacità e necessità di recepire dalle attività ogni informazione utile alla migliore soluzione economica ed operativa.

Le previsioni di spesa per le attività di manutenzione sono effettuate con:

- obiettivi a breve termine, al fine di quantificare la spesa relativa agli interventi occorrenti nell'arco dell'anno (manutenzione programmata, riparativa, straordinaria);
- obiettivi a medio e lungo termine, al fine di verificare la efficacia economica della politica di manutenzione adottata (investimenti e valorizzazioni);
- con un budget di spesa "personalizzato" per ciascun immobile e per singolo centro di costo (manutenzione edile, impiantistica, oneri tecnici, pulizie, portineria, vigilanza, altro);
- con una logica di asset group, con tetto massimo di spesa annuo complessivo, coerente con gli obiettivi di redditività dell'Associazione;
- con metodologia basata sulla massima flessibilità, per mezzo della analisi sistematica dei dati puntualmente inseriti nel sistema informativo (ERP) e monitoraggio trimestrale degli stessi, al fine di ripianificare le attività, ove necessario.

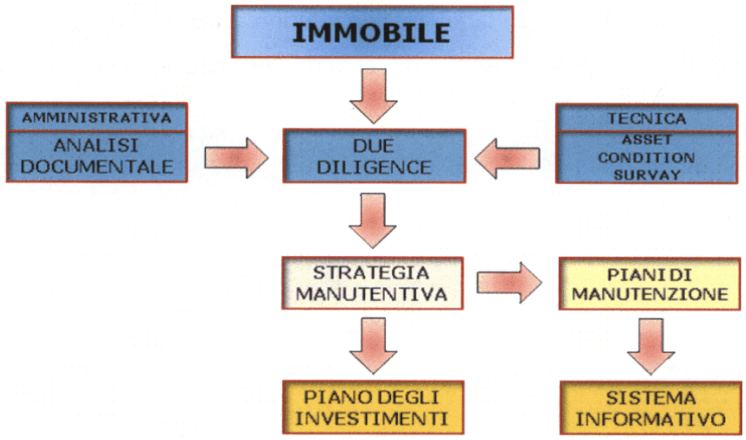
La variabile fondamentale nella gestione strategica di un portafoglio finalizzata alla "massimizzazione del reddito" è costituita dalla valutazione dell'entità e del tempo di ritorno dei rendimenti attesi.

E' pertanto di fondamentale importanza conoscere e valutare il grado di performance che il patrimonio potrà realizzare.

Il budget previsionale di spesa è dunque redatto anche sulla base di una Due Diligence tecnico-amministrativa e di una accurata Asset Condition Survay, le cui risultanze individuano le reali necessità operative, in base allo stato conservativo dei beni e al posizionamento all'interno del loro ciclo di vita utile. Tale attività viene aggiornata periodicamente.

Questo consente di predisporre un piano di investimenti di medio periodo (almeno triennale) che individui le necessità di sostituzioni e/o di riqualificazioni, nel costante rispetto della normativa vigente.

Il processo descritto può essere rappresentato sinteticamente nel modo seguente:



Parallelamente alle suddette attività, a partire dal 2009, è stato dato seguito ad un processo di "omogeneizzazione" delle attività prestazionali, attraverso la redazione di capitolati di appalto pluriennali, standardizzati per area territoriale, i cui benefici già apprezzabili sono stati quelli di ottenere una maggiore razionalizzazione e uniformità qualitativa delle prestazioni sul territorio, facilitandone il controllo, incrementare le attività di manutenzione programmata, ridurre i costi relativi al guasto e alle manutenzioni straordinarie, ridurre significativamente il numero dei fornitori, aumentandone contestualmente il livello prestazionale e realizzando economie di scala, con evidenti benefici in termini di riduzione degli oneri gestionali delle attività contrattuali ed amministrative, da produrre e/o gestire.

Questo anche a vantaggio di una maggiore facilità di monitoraggio e controllo da parte della struttura operativa della Direzione Immobiliare, costituita, oltre che da personale interno – building, property e facility managers – anche da alcuni collaboratori esterni localizzati sul territorio, con incremento della qualità prestazionale e della flessibilità operativa.

Tale metodologia e le azioni di miglioramento e monitoraggio attuate dalla struttura operativa, sinteticamente sopra descritte, contribuiscono tutte al perseguimento degli obiettivi attesi di redditività, salvaguardia dei beni e miglioramento della qualità dei servizi.

Il processo di locazione degli immobili dell'Associazione

La valutazione dei canoni di locazione di tutti gli immobili, sulla base di valori di mercato, in conformità a quanto disposto dal *"Regolamento di Contabilità"* dell'Associazione, avviene, a cura della

struttura interna di Inarcassa, assistita dal parere di apposita "*Commissione di Congruità per le locazioni*" composta da membri del Comitato Nazionale dei Delegati (Architetti e Ingegneri).

Per gli immobili ad uso diverso dall'abitativo l'individuazione del conduttore avviene tramite ricerca con l'ausilio di intermediari specializzati e/o a cura della struttura interna ponendo, nella selezione delle proposte in linea con i valori di mercato determinati come sopra, particolare attenzione alla verifica del rischio conduttore e mediante il rilascio di apposite garanzie (polizze fideiussorie) .

Per gli immobili ad uso abitativo il processo di locazione avviene sulla base delle procedure descritte nel "*Regolamento per la locazione degli appartamenti ad uso abitativo*" approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Associazione. In particolare è prevista la pubblicazione di un bando per l'assegnazione. I richiedenti che partecipano alla gara per l'assegnazione dell'appartamento devono dimostrare un reddito annuo del nucleo familiare non inferiore a tre volte il canone di locazione annuo.

Agli iscritti ed ai dipendenti di Inarcassa è concessa una priorità nella graduatoria.