

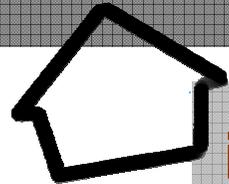


modelli di gestione immobiliare

Torino, 20.1.2017



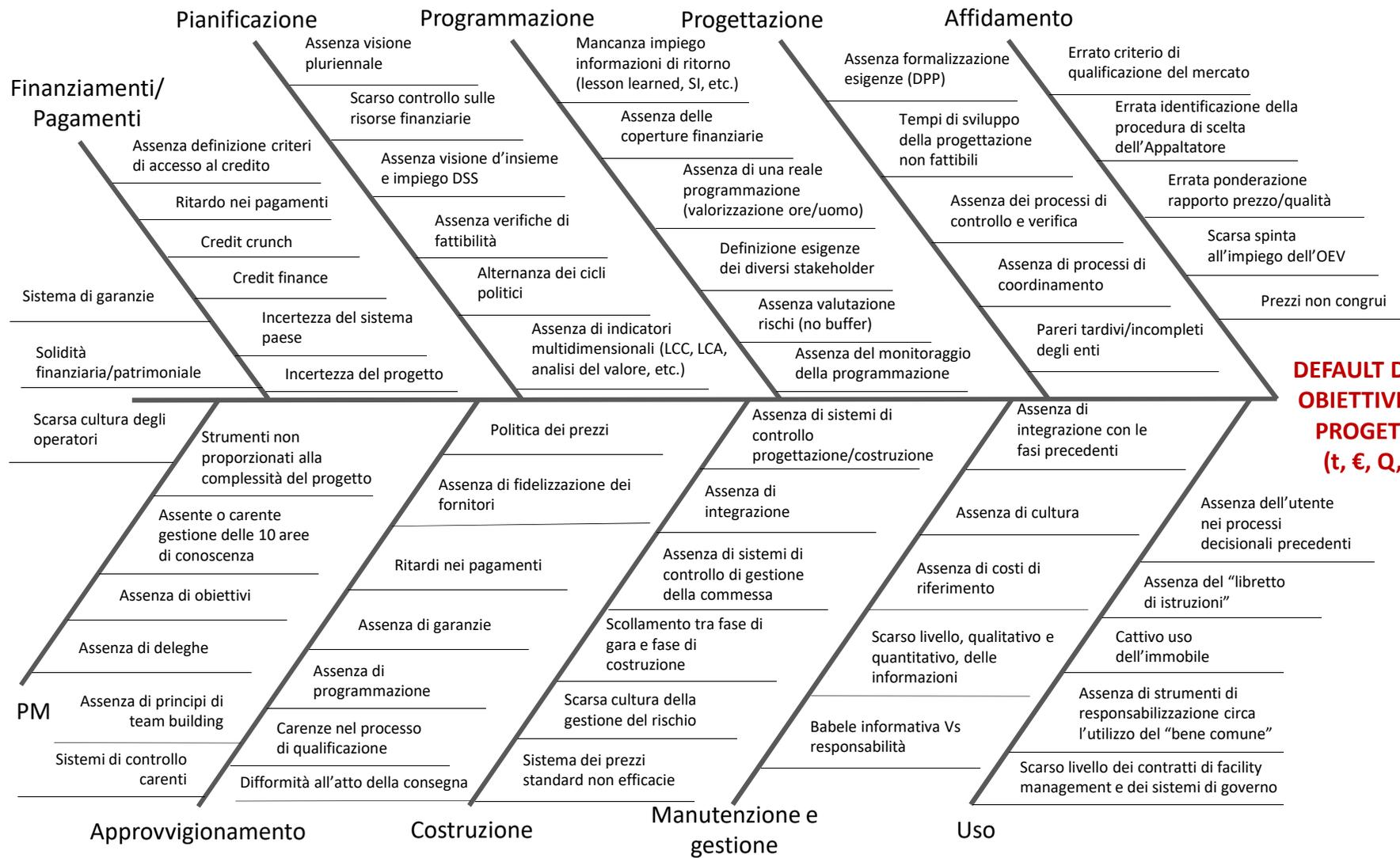
POLITECNICO
MILANO 1863



il caso del politecnico di milano

la sostenibilità delle residenze universitarie

“... come nel costruire, si progetta dall’alto verso il basso e si costruisce dal basso verso l’alto, così i progetti complessi prima nascono pensati alla gestione e uso del manufatto e poi si avviano con un piano ...”



RICAVI, orientano:

la progettazione
i servizi e i relativi SLA
la policy di uso della residenza
la politica di marketing

Margine operativo lordo, orienta:

il modello di realizzazione
il modello di gestione
Il trasferimento del rischio

$$R - C = MOL (MdC)$$

COSTI, orientano:

la progettazione
i servizi e i relativi SLA

RISCHI, orientano:

Il modello di realizzazione e
gestione

definire il modello attraverso l'analisi dei rischi trasferibili

73 % appalti almeno una variante di tempi (circa il 50% in più) e costi

residenze universitarie + 8% costi, +40% tempi

rischio di progettazione e costruzione

contenzioso, pp.aa. soccombe tra il 95% e il 99,8% dei casi

costi di gestione **fuori controllo**

rischio di disponibilità

l'opera non risponde alle esigenze per le quali è stata realizzata

incremento (dell'offerta) del numero di posti alloggio

invenduto residenziale **pari a 15,8 unità immobiliari su 1.000**

tassazione immobiliare **tra le più basse d'Europa**

rischio di mercato

canoni di locazione agevolati per studenti in contrazione per importo del 3,5%

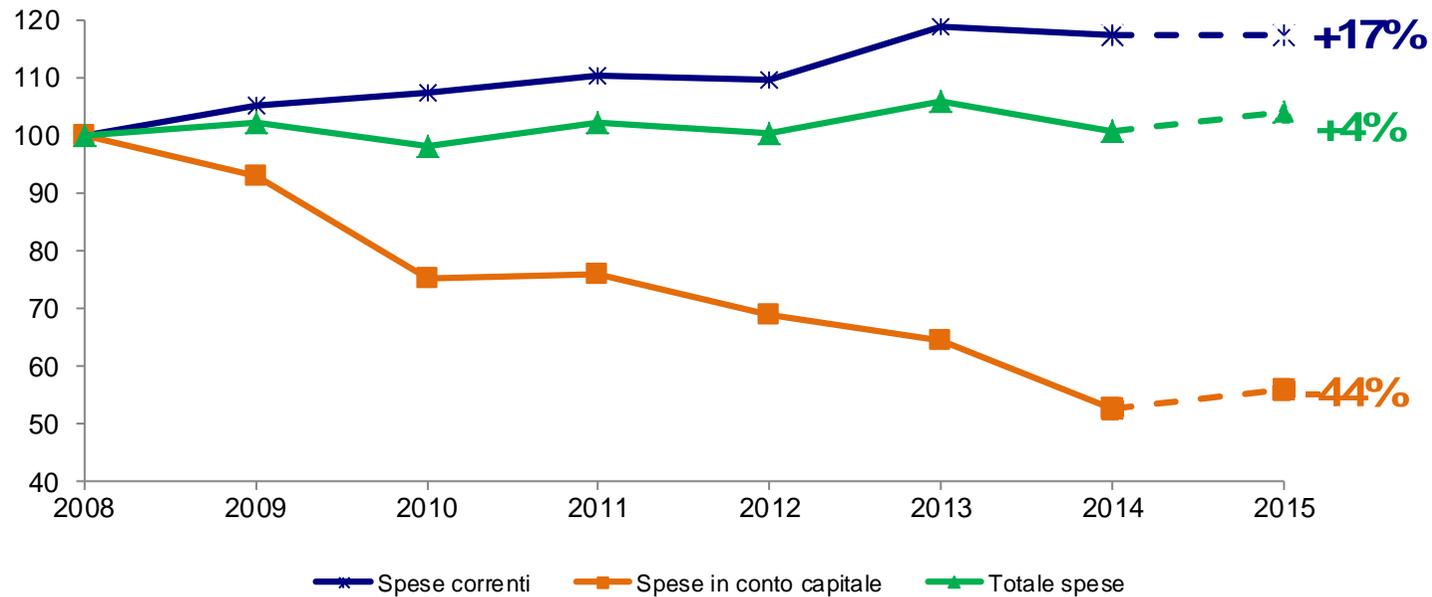
diffusione di interventi di housing sociale



l'andamento della spesa corrente

Il dato cela anche i finanziamenti per i presunti "project finance" e per alcune formule di partenariato pubblico privato

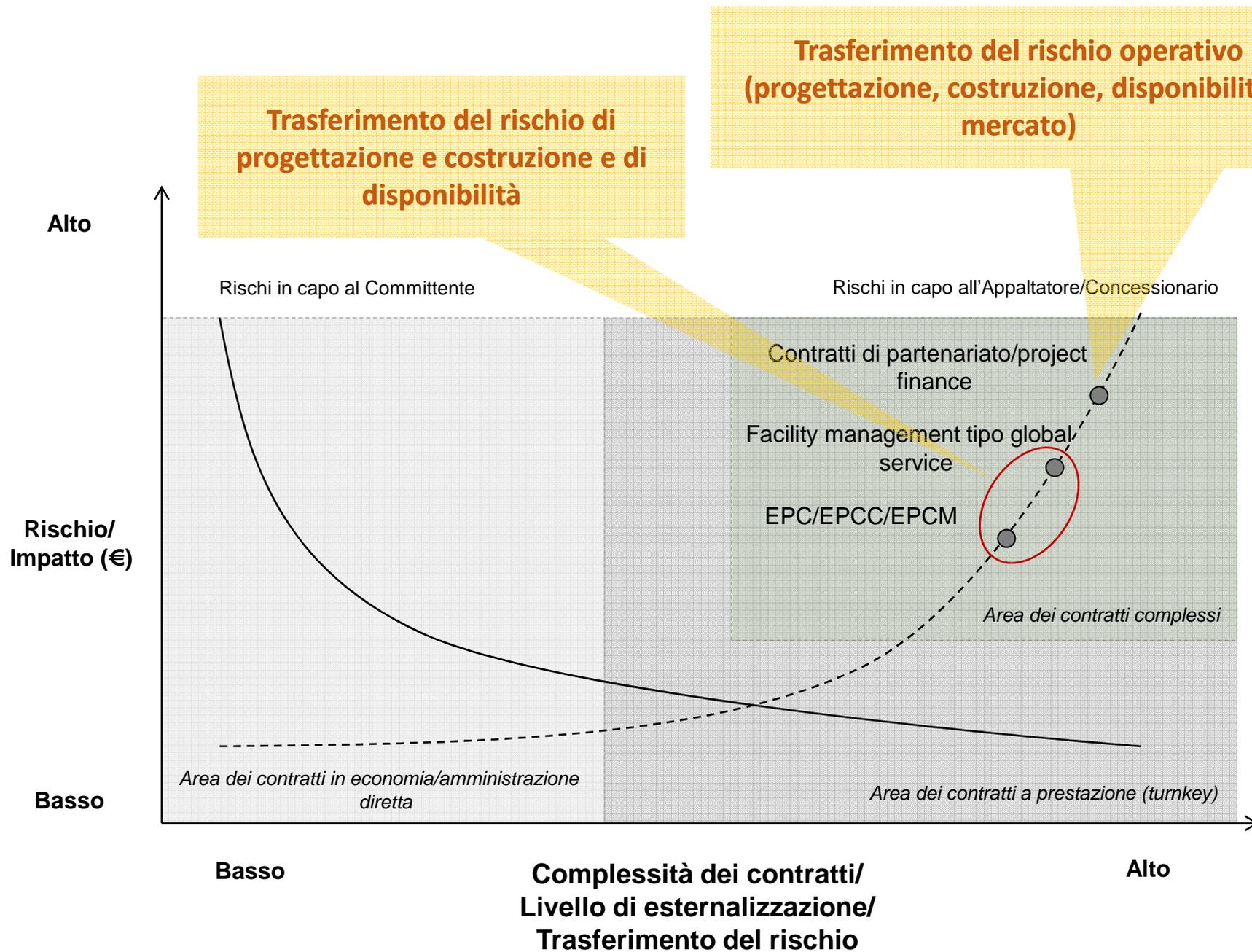
**ANDAMENTO DELLA SPESA CORRENTE ED IN CONTO CAPITALE
NEI COMUNI ITALIANI - PERIODO 2008-2015 (n.i. 2008=100)**



NB: Per il 2015, la stima si basa sui primi 9 mesi. La stima delle spese totali è effettuata al netto dell'andamento delle spese per conto terzi e pagamenti da regolarizzare

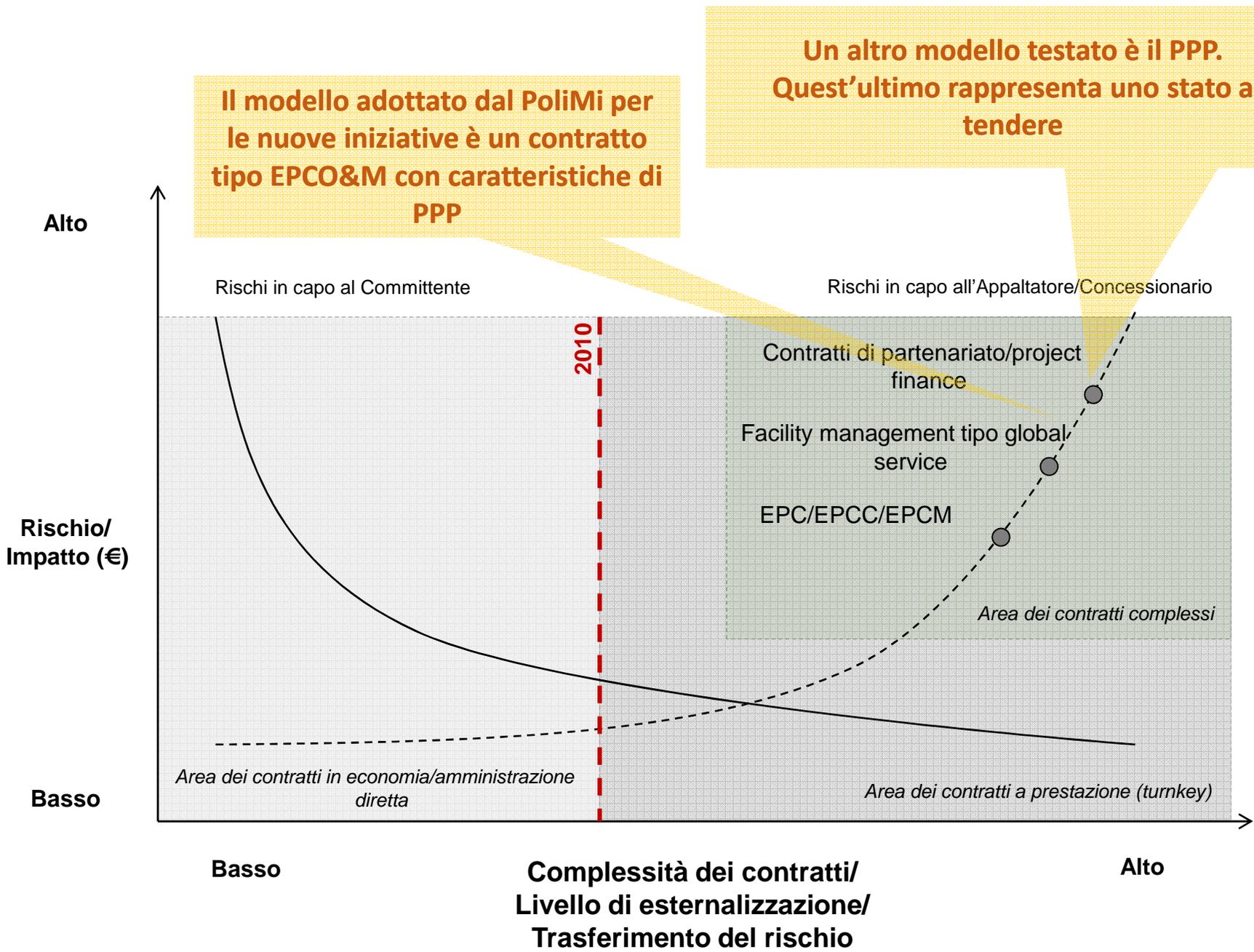
modello **vs** contratto

relazione tra trasferimento dei rischi e contratti



il caso del politecnico di milano

relazione trasferimento dei rischi e contratti



risultati gestione immobiliare

	Milano	Como	Cremona	Lecco	Mantova	Piacenza	Totale
2016							
- n. residenze	9	1	1	1	1	2	15
- n. alloggi	1742	165	12	200	26	58	2203
2015							
- n. residenze	9	4	1	1	1	2	18
- n. alloggi	1513	269	12	200	26	64	2084
2014							
- n. residenze	9	4	1	4	3	2	23
- n. alloggi	1451	294	12	111	32	68	1968

Residenze ultimate

Ristrutturazione e gestione immobiliare



Restauro e gestione immobiliare



Ampliamento e gestione immobiliare

Nuova costruzione e gestione immobiliare



da avviare



Ristrutturazione e gestione immobiliare

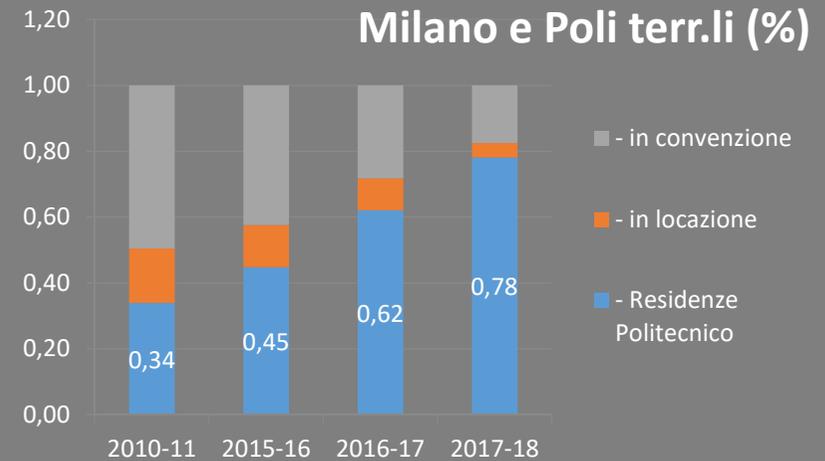


Residenze in corso

Nuova costruzione e gestione immobiliare



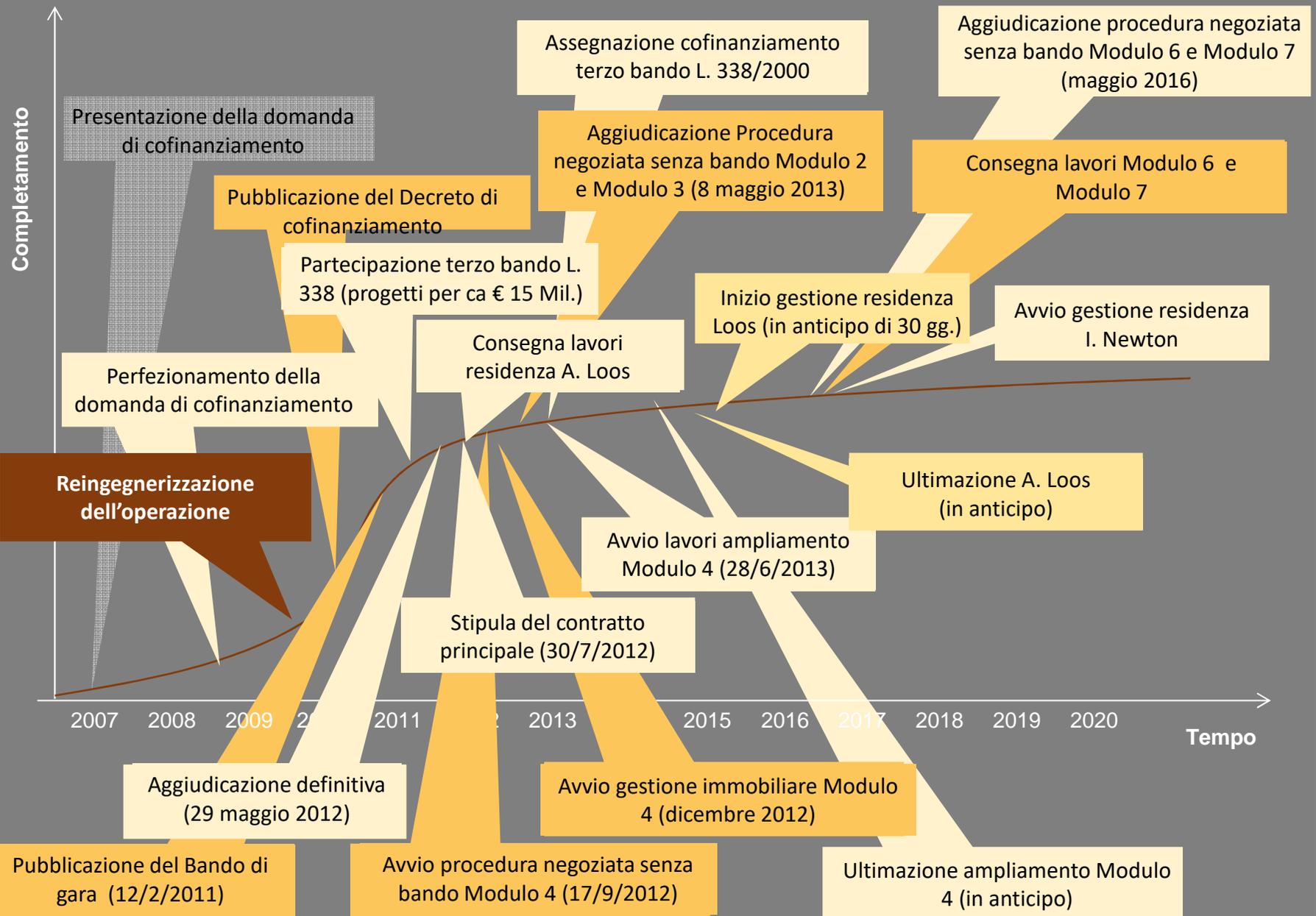
Nuova costruzione e gestione immobiliare



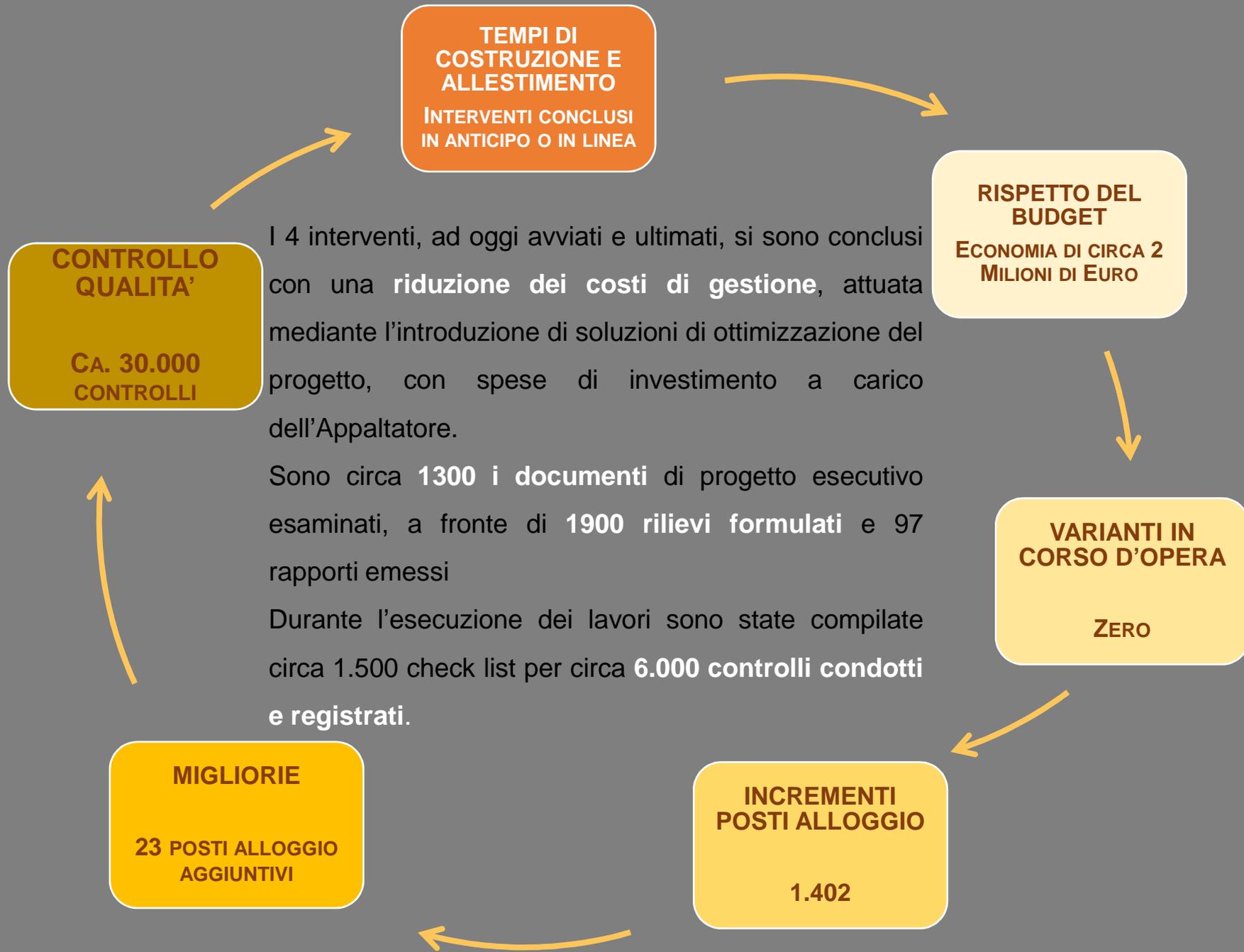
la dimensione economica dell'intervento

	Superficie	Posti alloggio	Progettazione e costruzione	Facility management tipo global service
Residenza A. Loos	5.800	200	€ 9.360.000,00	€ 2.600.000,00
Residenza Casa dello Studiante L. Da Vinci	1.300	40	€ 4.875.000,00	€ 9.150.000,00
Residenza I. Newton	11.000	258	€ 8.300.000,00	€ 3.060.000,00
Residenza La Presnetazione	5.600	165	€ 8.310.000,00	€ 1.640.000,00
Sustainable Hub	1.200	0	€ 2.700.000,00	€ 625.000,00
Residenza A. Einstein	9.400	214	€ 10.618.000,00	€ 2.400.000,00
Residenza V. Pareto	10.700	232	€ 13.060.000,00	€ 2.720.000,00
Altri		-	€ 10.582.000,00	
Totale	45.100	1.402	€ 90.000.000 (oltre €30.000.000 per rinnovo quinquennale della gestione immobiliare)	

Lo sviluppo temporale dell'operazione



risultati progettazione e costruzione



il modello gestione immobiliare

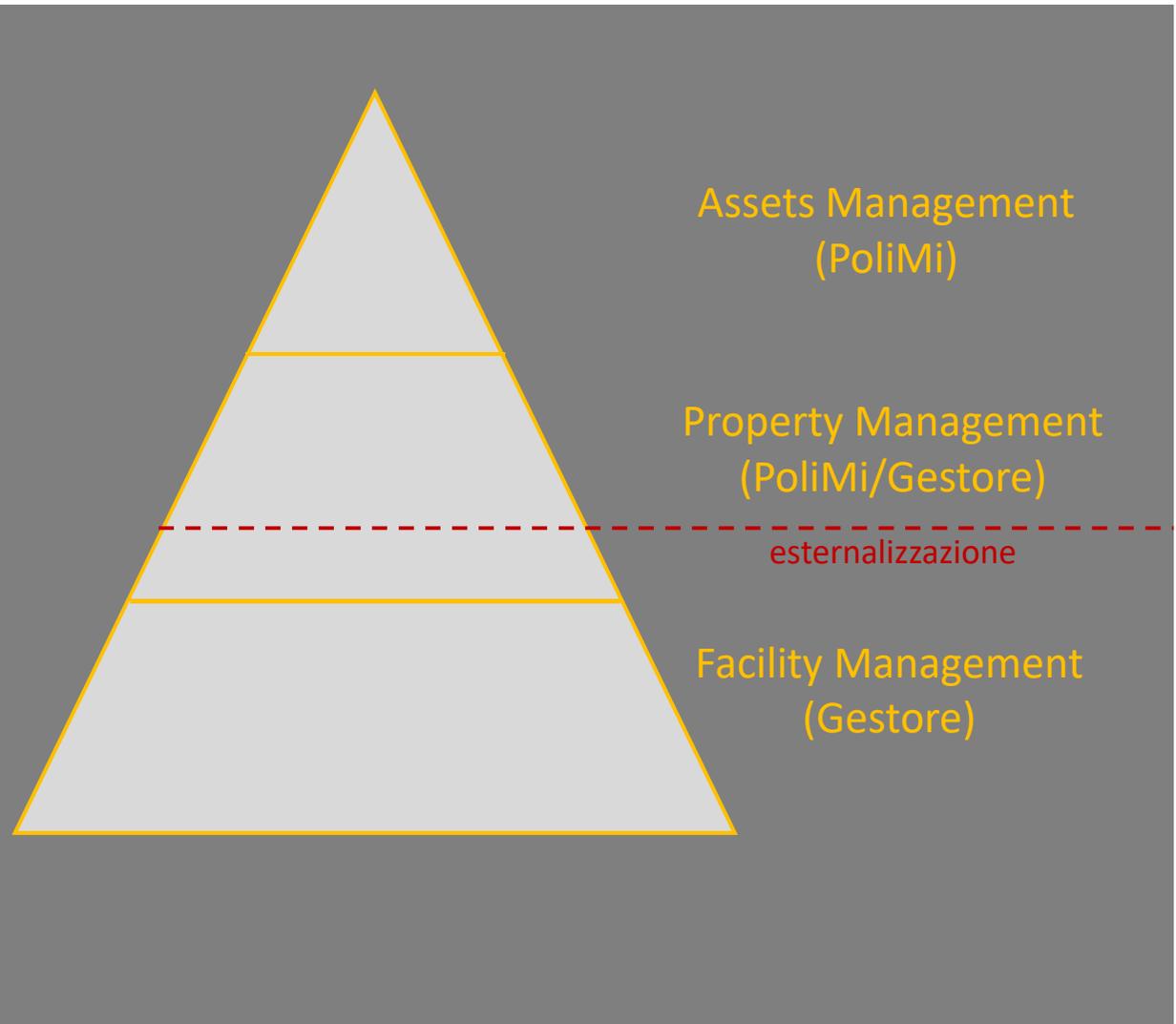
Responsabilità Servizi	R	C
Servizi di property management		
Assegnazione alloggio		
Cambio alloggio		
Mobilità alloggio		
Conferma posto letto		
Determinazione delle tariffe differenziate per alloggio		
Incasso e contabilizzazione delle tariffe e degli oneri accessori		
Pagamento del gestore		
Pagamento dei fornitori e di altri enti		
Attività contabili delle strutture di supporto (business unit)		
Formazione dei dati previsionali e redazione dei rendiconti		
Comunicazione con l'utenza (informazioni e assistenza)		
- Concept, progettazione		
- Erogazioni informazioni e assistenza		
Gestione di un sito web (o di pagine web dedicate)		
Servizio reclami		
Servizio proposte		
Verifica del rispetto delle regole di funzionamento della struttura		
Gestione delle sanzioni		
- Applicazione sanzione economica		
- Applicazione sanzione disciplinare	R	C
Servizi di facility		
Servizi di gestione immobiliare (S.1)		
- Coordinamento dei servizi		R
- Servizi tecnico-immobiliari		R
- Project control		R
Servizi alberghieri-residenziali (S.2)		
- Direzione		
- Reception/portineria		R
- Call&contact center		R
- Servizio di pulizia e igiene ambientale		
- Servizio di lavanderia-stireria		
- Cambio biancheria		
- Facchinaggio-movimentazione interna		
Servizio di gestione energia e utenze (S.3)		
- pagamenti Acqua ad uso sanitario		
- Riscaldamento		
- Raffrescamento/climatizzazione		
- Energia elettrica e illuminazione		
- Gas per uso alimentare		
- Energy cost management		
Servizi di manutenzione (S.4)		
- Pronto intervento e piccola manutenzione		
- Manutenzione ordinaria		
- Manutenzione straordinaria		
Servizi minori (S.5)		
- Connettività e servizio internet		
- Servizio fonia		
- Servizio di distributori automatici di snack e bibite		
- Servizio stampa		
- Assicurazione		
- Tasse		
Servizi di accoglienza		
Organizzazione di attività sportive		
Organizzazione di attività culturali		
Organizzazione di attività ludico-ricreative		
Consulenza psicologica		
Progetto educativo		
Altre attività di supporto all'inserimento dello studente nel contesto accademico e urbano		

Servizi	Responsabilità	Politecnico	Appaltatore
Servizi di property management			
Assegnazione alloggio		R	
Cambio alloggio		R	
Mobilità alloggio		R	
Conferma posto letto		R	
Determinazione delle tariffe differenziate per alloggio		R	
Incasso e contabilizzazione delle tariffe e degli oneri accessori		R	
Pagamento del gestore		R	
Pagamento dei fornitori e di altri enti			R
Attività contabili delle strutture di supporto (business unit)		R	

Servizi di facility	Politecnico	Appaltatore
Servizi di gestione immobiliare (S.1)		
- Coordinamento dei servizi		R
- Servizi tecnico-immobiliari		R
- Project control		R
Servizi alberghieri-residenziali (S.2)		
- Direzione		R
- Reception/portineria		R
- Call&contact center		R
- Servizio di pulizia e igiene ambientale		R
- Servizio di lavanderia-stireria		
- Cambio biancheria		R
- Facchinaggio-movimentazione interna		R

il modello gestione immobiliare

Responsabilità Servizi	Politecnico	Appaltatore
Servizi di property management		
Assegnazione alloggio	R	
Cambio alloggio	R	
Mobilità alloggio	R	
Conferma posto letto	R	
Determinazione delle tariffe differenziate per alloggio	R	
Incasso e contabilizzazione delle tariffe e degli oneri accessori	R	
Pagamento del gestore	R	
Pagamento dei fornitori e di altri enti		R
Attività contabili delle strutture di supporto (business unit)	R	
Formazione dei dati previsionali e redazione dei rendiconti	R	C
Comunicazione con l'utenza (informazioni e assistenza)		
- Concept, progettazione	R	
- Erogazioni informazioni e assistenza		R
Gestione di un sito web (o di pagine web dedicate)	R	
Servizio reclami		R
Servizio proposte		R
Verifica del rispetto delle regole di funzionamento della struttura		R
Gestione delle sanzioni		R
- Applicazione sanzione economica	C	R
- Applicazione sanzione disciplinare	R	C
Servizi di facility		
Servizi di gestione immobiliare (S.1)		
- Coordinamento dei servizi		R
- Servizi tecnico-immobiliari		R
- Project control		R
Servizi alberghieri-residenziali (S.2)		
- Direzione		R
- Reception/portineria		R
- Call&contact center		R
- Servizio di pulizia e igiene ambientale		R
- Servizio di lavanderia-stireria		R
- Cambio biancheria		R
- Facchinaggio-movimentazione interna		R
Servizio di gestione energia e utenze (S.3)		
- pagamenti Acqua ad uso sanitario		R
- Riscaldamento		R
- Raffrescamento/climatizzazione		R
- Energia elettrica e illuminazione		R
- Gas per uso alimentare		R
- Energy cost management		R
Servizi di manutenzione (S.4)		
- Pronto intervento e piccola manutenzione		R
- Manutenzione ordinaria		R
- Manutenzione straordinaria		R
Servizi minori (S.5)		
- Connettività e servizio internet	R	
- Servizio fonia	R	
- Servizio di distributori automatici di snack e bibite	R	
- Servizio stampa	R	
- Assicurazione	R	
- Tasse	R	
Servizi di accoglienza		
Organizzazione di attività sportive	R	C
Organizzazione di attività culturali	R	C
Organizzazione di attività ludico-ricreative	R	C
Consulenza psicologica	R	
Progetto educativo	R	
Altre attività di supporto all'inserimento dello studente nel contesto accademico e urbano	R	C



RICAVI

60% per DSU, 40% mercato
Tariffe tipo "Ryan air", con tariffazione di alcuni servizi sugli utenti
Partecipazione del "gestore" al riempimento della residenza

MOL

Il livello delle tariffe, dei costi e i SLA sono progettati per raggiungere un MOL appena positivo

$$R - C = MOL (MdC)$$

COSTI

Il corrispettivo è proporzionato al tasso di riempimento, ai servizi effettivamente erogati e alla qualità dei servizi

RISCHI

Progettazione, costruzione e disponibilità trasferiti in capo al contraente
Riempimento trasferito in percentuale contenuta

il modello di gestione immobiliare

Work package (elementi misurabili dei singoli servizi), consente di correlare il corrispettivo ai servizi effettivamente erogati e al tasso di riempimento delle residenze

Sommatoria ponderata dei risultati del quality control e della customer satisfaction. Consente di correlare il corrispettivo alla qualità erogata dei servizi

Corrispettivo

$$P(e) = \sum (o\&mWP \times PU \times QKPI)$$

Prezzi unitari delle singole prestazioni

$$QKPI = Qcontrol \times 0,8-0,6 + Qcs \times 0,2-0,4$$

$$Qcontrol; Qcs = 0,01-1,00$$

Dove:

P(e) rappresenta il corrispettivo previsto dal contratto per l'erogazione dei servizi di gestione immobiliare.

PU indica il prezzo unitario del singolo o&mWP, "Qcontrol" il coefficiente legato ai risultati del quality control e "Qcs" il coefficiente legato ai risultati della customer satisfaction.

risultati gestione immobiliare

qualità percepita dei servizi, + 5%

costi di gestione, - 30%

tasso di riempimento, + 7%

risultati gestione immobiliare

	prima del 2013	2013	2014	2015
Riempimento (%)	86,70%	88,80%	87,00%	92,40%
Customer satisfaction	3,98	4,11	4,15	4,18
MOL	-445.000,00 €	370.000,00 €	437.000,00 €	339.000,00 €
Costi	1.165.000,00 €	685.000,00 €	626.000,00 €	811.000,00 €
Ricavi	720.000,00 €	1.055.000,00 €	1.063.000,00 €	1.150.000,00 €

Riempimento in aumento,
prossimo alla saturazione

Migliora la qualità
percepita dagli ospiti

Migliorati i risultati di
gestione

Ridotti i costi di gestione e
razionalizzati i servizi

Migliorati e stabilizzati i
ricavi



residenza A. Loos, Lecco



residenza Casa dello studente Leonardo da Vinci, Milano

residenza La Presentazione, Como





residenza I. Newton, Milano

residenza A. Einstein, **residenza** V. Pareto, Sustainable Hub



criticità del **modello**

implementazione

esportabilità

un risultato duraturo

un risultato duraturo nel tempo



grazie per l'attenzione e *ad maiora!*