

Poste Italiane: il processo di valorizzazione del patrimonio immobiliare

Poste Italiane governa il proprio ingente e articolato patrimonio immobiliare “a rete” adottando un approccio metodologico-operativo “integrato”: dalla gestione dei servizi di Maintenance & Facility Management (v. “FMI” n. 9/2010) alla gestione delle attività di Asset Management e di valorizzazione degli spazi. Proprio su questo secondo fronte, nel corso degli ultimi tre anni, la Direzione Immobiliare ha inteso sviluppare ed implementare un innovativo processo di valorizzazione volto alla razionalizzazione dell’utilizzo degli spazi e alla conseguente “estrazione” di valore per l’azienda dagli immobili liberati e non più strumentali. In questo contesto, ha preso l’avvio una serie di importanti progetti strutturati di valorizzazione immobiliare, autofinanziati ed in grado di massimizzare il valore per l’azienda sia in termini di ricavi che di riduzione dei costi. Alla base dell’approccio innovativo di Poste Italiane è posta la visione del patrimonio immobiliare inteso come risorsa strategica da dover conoscere, gestire e valorizzare secondo logiche manageriali improntate alla qualità, all’efficienza, all’economicità e - non da ultimo - alla trasparenza.

Poste Italiane: the valorisation process of the real estate patrimony

Poste Italiane (Italian Postal Service) manages its great and complex real estate patrimony “in a network” adopting an “integrated” methodological-operative approach: from the handling of Maintenance & Facility Management services (“FMI n.9/2010”) to the handling of Asset Management activities and spaces valorization. For the last three years, the Real Estate Management has been working to develop and enforce an innovative process of valorization aimed at rationalizing the use of spaces and at the consequent “extraction” of value for the contractor due to the uncluttered buildings. In this circumstance, a series of important and structured self-financed projects of real estate valorization has been undertaken, in order to maximize the value for the contractor both in terms of profit and cost reduction. At the base of this innovative approach by Poste Italiane, there is the view of real estate patrimony as a strategic resource to know to manage and to exploit according to managerial logics inspired by quality, efficiency, saving and, last but not least, openness.

Vincenzo Falzarano*

Il patrimonio immobiliare di Poste Italiane

Poste Italiane è una società pubblica con più di 150.000 dipendenti, operante in più di 15.000 sedi diffuse su tutto il territorio nazionale, per un totale di circa 5 milioni di mq gestiti. Per la natura dei servizi erogati, è organizzata “a rete”. Le reti gestite sono diverse e

possono essere schematicamente suddivise in tre categorie principali:

- una rete logistica e distributiva in grado di movimentare circa 18 milioni di pezzi al giorno;
- una capillare rete di Uffici Postali, in cui vengono erogati servizi postali e bancari, ubicati sul territorio in modo da garantire copertura totale dell’intera popolazione italiana;

▪ una complessa rete di telecomunicazioni su cui ogni giorno vengono processate circa 40 milioni di transazioni.

Il patrimonio immobiliare aziendale - particolarmente articolato ed eterogeneo - annovera oltre 3.000 immobili in proprietà, per un totale di circa 3,5 milioni di mq, ed è composto dalle seguenti principali tipologie di immobili:

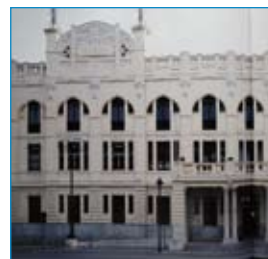
▪ 14.000 uffici postali, unità immobiliari generalmente di ridotta metratura, con una superficie media di circa 150 mq, caratterizzati da elevata numerosità e capillarità territoriale;

▪ 130 uffici direzionali, immobili complessi e di grandi dimensioni, con una superficie media superiore ai 6.000 mq, molti dei quali localizzati nei centri storici delle principali città italiane, alcuni dei quali inclusi nelle categorie "vincolate" dalle Soprintendenze;

▪ 21 centri di meccanizzazione postale, complessi industriali di elevata superficie e complessità impiantistica per tipologia di macchinari ed attività industriali ivi espletate, localizzati sul territorio nazionale nei principali punti nodali della rete logistica e distributiva di Poste Italiane;

▪ 1.000 edifici industriali minori, immobili ospitanti lavorazioni di tipo industriale (ad esempio centri di distribuzione dedicati ad ospitare le attività manuali di ripartizione ed ordinamento del prodotto postale), di norma localizzati nelle periferie dei principali centri abitati.

Poste Italiane conduce invece in locazione passiva altri 12.000 immobili per un totale di circa 1,5 milioni di mq, prevalentemente adibiti ad uffici postali ed edifici industriali. La gestione di tutti gli immobili della società, ivi comprese le attività di Asset Management e più in generale la "governance" degli spazi, è affidata alla Direzione Immobiliare (D.I.), una struttura dedicata che



garantisce unitarietà di visione e di approccio.

I criteri di attribuzione e standardizzazione degli spazi immobiliari

Sulla base delle esigenze operative segnalate dalle diverse strutture organizzative societarie, la D.I. individua ed assegna lo spazio ove collocare le diverse attività. L'assegnazione dello spazio avviene mediante analisi critica delle esigenze operative delle strutture organizzatrici utilizzatrici (clienti interni) e l'applicazione di standard progettuali ed architettonici predefiniti e condivisi a livello globale all'interno dell'azienda, che stabiliscono conseguentemente precise "regole" e "driver" dimensionali in merito alla quantità e tipologia di spazio da assegnare alle diverse attività.

Tali standard sono definiti dalla D.I. in stretta collaborazione con i clienti interni e sono il frutto di un approfondito studio congiunto sulle attività da ospitare negli immobili, sui relativi processi operativi, sui correlati flussi di persone e/o materiali e su qualsiasi altra esigenza di tipo immobiliare (ad esempio: particolari esigenze per la sicurezza, modalità di accesso all'immobile, spazi nelle aree esterne, ecc.).

Una volta studiati i diversi aspetti caratterizzanti le attività, i processi, i flussi e le diverse esigenze, la D.I. provvede a definire degli standard progettuali, in modo da poter replicare su tutto il territorio nazionale, a parità di attività/ esigenza, il medesimo "modello" architettonico, edile ed impiantistico.

L'approccio adottato degli standard progettuali consente in definitiva ad

Aree funzionali		Superficie			
		Superficie unitaria	Elementi del Layout Tipo (n°)	Superficie del Layout Tipo (mq)	Superficie (%)
Spazi al pubblico	Self Service (area h24 o corner interno)	3 mq ad apparato	3	9	3%
	Sale consulenza (con area attesa)	12 mq per sala consulenza	3	36	12%
	Poste shop	40 mq per SIS / 10 mq per SeSe	-	-	-
	Sala al pubblico	10 mq/sportello	9	90	30%
Sportelloria	Area sportelli	5 mq/sportello	9	45	15%
Back-office	Lavorazioni interne	9,5 mq/sportello	9	85,5	28%
	Locali tecnici e servizi	2,5 mq/sportello	9	22,5	7%
Totale			303	100%	

303 mq / 9 punti sportello = 33 mq a sportello

Figura 1 - Standard dimensionali per gli uffici postali

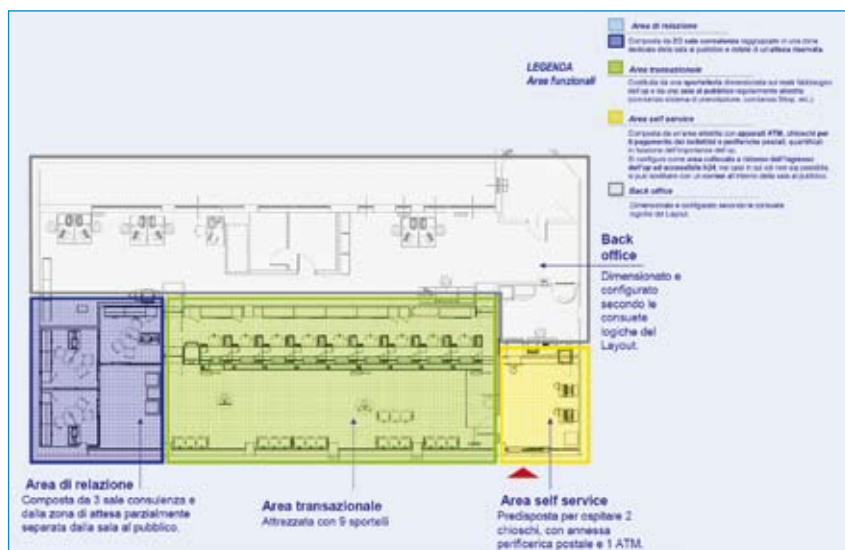


Figura 2 - Layout tipo per gli uffici postali

un'organizzazione vasta e complessa di affrontare e risolvere in modo efficiente e strutturato il problema di "clonare" su di un vasto territorio un modello "predefinito", studiato fin nei minimi dettagli, al fine di accelerarne la realizzazione (semplificando progettazione, scelte di materiali ed impianti, approvvigionamenti di arredi e/o attrezzature, ecc.) e controllarne i relativi costi di realizzazione e di

gestione, garantendo altresì uniformità nelle successive attività manutentive.

A titolo esemplificativo, i principali standard ad oggi presenti in Poste Italiane sono relativi a:

- uffici direzionali;
- uffici postali;
- centri di distribuzione primari e secondari.

Per quanto riguarda gli uffici dire-

zionali, gli standard riguardano i layout e le soluzioni progettuali (per uffici individuali per dirigenti o capi struttura, per uffici da 2-3 persone, per diverse soluzioni "open space", ecc.). Gli standard non prevedono soltanto la definizione di un layout-tipo e l'utilizzo di arredi prescelti, con conseguente determinazione di driver occupazionali (20 mq per uffici individuali, da 6,7 mq a 9 mq a persona per le soluzioni in "open space", ecc.), ma anche soluzioni edili o impiantistiche predefinite (pareti mobili, impianti di climatizzazione, sistemi di sicurezza, ecc.).

Per quanto riguarda gli uffici postali, a partire dal 2000 fu assunta la decisione di modificare sensibilmente il layout degli stessi, rendendoli più funzionali alle esigenze della clientela anche in considerazione dei nuovi servizi offerti di tipo bancario ed assicurativo. In tal senso è stato in particolare profondamente mutato il loro design (uniformazione dei colori interni, eliminazione del bancone chiuso con cristallo blindato, realizzazione di spazi per sale di consulenza, per l'attesa e gli acquisti). A tal proposito, da una parte per poter procedere nel più breve tempo possibile alla realizzazione dei nuovi uffici postali in maniera omogenea su tutto il territorio nazionale, dall'altra per tenere sotto controllo i costi di realizzazione, sono stati definiti degli standard progettuali ad hoc per i nuovi uffici postali realizzati con nuovo layout. Anche in questo caso sono stati definiti driver dimensionali (33 mq a sportello) e standard progettuali.

Per quanto riguarda i centri di distribuzione primari e secondari, a seguito della riorganizzazione dei processi operativi inerenti alla distribuzione della posta, è stata studiata una nuova tipologia di immobile prevalentemente dedicato alle lavorazioni di tipo manuale di ripartizione posta per "zona-portalettere" ed ordinamento per via/

numero civico da parte del portalelettere prima dei giri di consegna. Anche in questo caso sono stati studiati i processi operativi, le modalità di lavorazione dei diversi prodotti postali (posta registrata, posta massiva, posta commerciale, ecc.) e sono stati definiti dei layout tipo e dei driver dimensionali (14,1 mq a zona/portalelettere) a seconda della concentrazione di portalelettere all'interno del centro. Anche in questo caso sono stati individuati standard progettuali di tipo tecnico, edile ed impiantistico, onde facilitare la realizzazione massiva di centri di distribuzione su tutto il territorio nazionale. Purtroppo, in un'organizzazione vasta e complessa come quella di Poste Italiane, nel cui ambito i cambiamenti organizzativi o di processo ed il lancio di nuove iniziative progettuali risultano assai frequenti, è difficile riuscire a garantire in modo continuato l'ottimizzazione degli spazi. Dopo diversi anni, soprattutto negli immobili direzionali o nei grossi centri Industriali, si possono formare stati occupazionali cosiddetti "a macchia di leopardo", per cui possono presentarsi immobili con aree a bassa densità di occupazione (pertanto fuori standard) o addirittura liberi. Nel migliore dei casi gli spazi liberi sono concentrati in intere porzioni immobiliari, ma non è raro il caso in cui invece si alternino ambienti vuoti ed occupati con spreco di spazi inutilizzati, anche pregiati, ed inefficienze dal punto di vista dei costi connessi ai relativi servizi di Facility Management ed energetici. Le attività di Asset Management e valorizzazione del patrimonio immobiliare di Poste Italiane sono focalizzate anche ad eliminare tali situazioni di spreco o non ottimale utilizzo dello spazio.

Le attività di valorizzazione del patrimonio

L'Asset Management di Poste Italiane si pone l'obiettivo di un uso razionale gli spazi negli immobili aziendali, li-

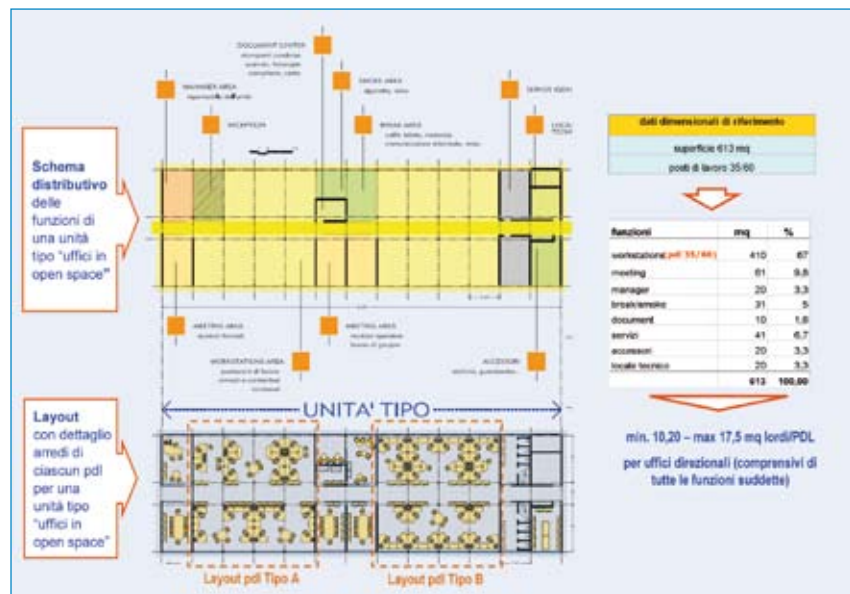


Figura 3 - Layout tipo per gli uffici direzionali

berando quelli non utilizzati in modo ottimale o non necessari, al fine di ridurre da una parte i costi di gestione e dall'altra estrarre valore dai beni non più strumentali, sia mediante messa a reddito attraverso locazioni attive, sia mediante alienazione. Tuttavia, al fine di massimizzare i risultati di valorizzazione del patrimonio in termini di creazione di valore per l'azienda, parallelamente alle attività di Space Planning - adottate per liberare gli spazi non più strumentali - vengono presidiate altre due diverse attività correlate:

- quella di trasformazione urbanistica, riferite all'insieme delle analisi e procedure che portano, da una parte, a conoscere l'attuale destinazione d'uso urbanistica di ogni singolo immobile, dall'altra a studiarne le potenzialità di cambiamento in relazione a diversi utilizzi del bene;
- quella di analisi dell'"attrattiva" commerciale dell'immobile, riferita all'individuazione della migliore modalità di "estrazione di valore" o messa a reddito, svolta sulla base di approfondite e concrete indagini di mercato. Il successo delle operazioni

di valorizzazione dipende dal risultato combinato delle attività di cui sopra. In passato, soprattutto negli anni in cui il mercato immobiliare era in costante crescita, per raggiungere soddisfacenti obiettivi di valorizzazione era necessario concentrarsi unicamente sull'attività di Space Planning. Una volta liberato lo spazio eccedente rispetto alle esigenze operative dell'azienda, il mercato di per sé generalmente ne consentiva una rapida valorizzazione. Nel momento in cui il mercato immobiliare ha iniziato progressivamente a ridurre la propria crescita o a contrarsi, sia a livello di locazioni che di vendite, si è rivelato insufficiente concentrare i propri sforzi unicamente sulle attività di Space Planning. In questo nuovo contesto, Poste Italiane ha pertanto cercato di focalizzare la propria attenzione anche su altre attività, fino a pochi anni fa non presidiate in modo strutturato.

La trasformazione urbanistica

Analizzando il proprio patrimonio immobiliare, ed in particolare gli edifici direzionali potenzialmente

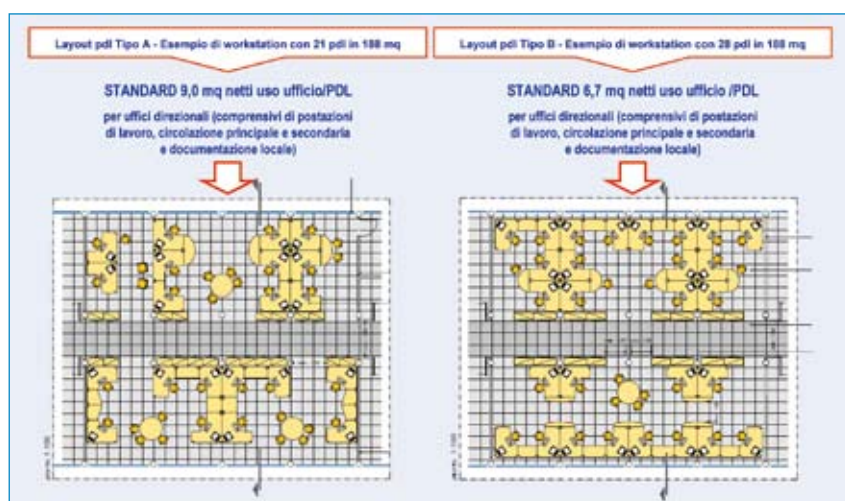


Figura 4 - Layout architettonici per gli uffici direzionali "open space"

liberabili attraverso attività di Space Planning, è stato appurato che nella maggior parte dei casi gli immobili erano caratterizzati da destinazioni d'uso afferenti ai "servizi pubblici" o ai "servizi generali", conseguenza evidentemente delle origini di Poste Italiane quale azienda autonoma dello Stato. Tuttavia, in molti casi, la destinazione d'uso di "servizio pubblico" risultava vincolante in un processo di valorizzazione essenzialmente perché restringeva alla sola PA la possibilità di utilizzo di tali immobili. Al fine di allargare il potenziale bacino di mercato spesso si è rivelato sufficiente, congiuntamente con gli Uffici Tecnici comunali preposti, analizzare ed avviare le previste procedure urbanistiche finalizzate al cambiamento della destinazione d'uso (ad esempio, da "servizi pubblici" ad "uffici direzionali"), in modo tale da consentire l'utilizzo degli immobili anche ad aziende private, senza peraltro modificare il cosiddetto "carico urbanistico". Al contrario, sempre congiuntamente con gli Uffici Tecnici comunali preposti, dove possibile Poste Italiane ha cercato di contribuire al miglioramento dei complessivi assetti urbanistici. In alcune situazioni, ad esempio, si

è provveduto al decongestionamento del centro abitato, spesso carente di parcheggi, riposizionando strutture operative ed uffici direzionali in zone più periferiche, mediante interventi di riqualificazione anche di rilevante entità. Naturalmente, in tutte queste iniziative, Poste Italiane non si pone l'obiettivo di intraprendere progetti di sviluppo immobiliare ma soltanto quello di massimizzare il valore dei propri immobili a beneficio sia dei propri processi operativi che della complessiva realtà locale, essendo il suo fondamentale mandato quello di garantire un servizio pubblico universale. Pertanto, in sintesi, alla base delle scelte di cambio di destinazione d'uso, alle esigenze di Poste Italiane vengono sempre affiancate quelle della realtà comunale locale. In questo contesto, l'elemento chiave è stato quello di creare al proprio interno competenze tecniche specifiche, sia a livello di D.I. (dove è stata creata una task force "dedicata" in grado di governare i processi urbanistici), sia a livello territoriale (essendo la D.I. dotata di presidi territoriali - Aree Immobiliari - in cui vengono sviluppate figure professionali con competenze urbanistiche specifiche).

L'analisi dell'"attrattiva commerciale"

Portare avanti un'operazione di Space Planning senza prima valutare con attenzione e profondità le reali potenzialità "commerciale" degli spazi liberati è, al giorno d'oggi, assai rischioso e può talvolta causare la "distruzione" di valore per l'azienda anziché creare valore aggiunto. Al fine di ridurre tali rischi, Poste Italiane ha implementato e strutturato un processo organico in virtù del quale:

- vengono valutate le reali esigenze/opportunità del mercato locale;
 - viene svolta internamente un'attenta "due diligence" dell'immobile oggetto di valorizzazione attraverso cui non solo si procede alla quantificazione dei valori di mercato (mediante perizie giurate e/o valutazioni interne e talvolta di esperti di settore esterni, sia in caso di vendita che di locazione), ma anche all'individuazione di tutti i possibili elementi tecnici, giuridici o legali che possono agevolare o inficiare potenziali operazioni di valorizzazione;
 - viene "sondato" preliminarmente il mercato al fine di verificare la reale possibilità di messa a reddito degli spazi liberabili.
- Nell'ambito di questo processo, a livello centrale vengono strutturate in un database appositamente dedicato tutte le informazioni raccolte dalle strutture territoriali della D.I., le cui attività vengono pertanto monitorate puntualmente fin dai preliminari contatti. Nel momento in cui si reputa concreto l'interesse del mercato per l'immobile da valorizzare (ad esempio, attraverso una manifestazione di interesse formalizzata e coerente con le valutazioni interne di valore), viene attivata da una parte la "macchina operativa" dello Space Planning (come di seguito descritto), dall'altra, in caso di potenziale alienazione, il processo di vendita

immobiliare, attraverso asta pubblica come previsto dal Regolamento di Poste Italiane (previo ottenimento delle autorizzazioni degli organi di governo aziendali).

Anche nel processo di analisi dell'“attrattiva commerciale” dell'immobile, assume importanza chiave la presenza territoriale della struttura organizzativa della D.I. di Poste Italiane, coordinata centralmente attraverso l'indirizzo ed il monitoraggio puntuale delle attività svolte sulla base di processi predefiniti e strutturati.

L'attività di Space Planning

Il processo a base di tale attività può essere suddiviso in due “macro fasi”:

- una prima fase di “preparazione”, ovvero di analisi, studio ed esecuzione di tutte le attività propedeutiche e “progettuali”;

- una seconda fase di “attuazione”, in cui si attiva la “macchina operativa” e si realizzano le opere necessarie alla liberazione di spazi non più strumentali.

Alla base dell'avvio delle attività di Space Planning, urbanistica e di analisi dell'“attrattiva” commerciale, è presente un elenco di potenziali immobili di cui si conosce lo stato occupazionale, anche se non perfettamente aggiornato, ed eventuali criticità di tipo immobiliare od operative. All'interno di tale elenco di immobili, aggiornato in sede di piano triennale, vengono svolti gli approfondimenti del caso. Tuttavia le attività e gli sforzi della struttura vengono concentrati su un numero ristretto di immobili a seconda delle priorità che vengono definite di anno in anno e che possono cambiare a seconda del determinarsi di particolari eventi.

A titolo esemplificativo, da una parte, un potenziale interesse commerciale può determinare l'avvio o semplicemente l'“accelerazione” dello studio di Space Planning; dall'altra, l'idea di



Figura 5 - “Piano Città”: processo tipo di sviluppo



Figura 6 - “Piano Città Milano”: inquadramento generale degli immobili

una possibile ottimizzazione può dare l'avvio ai processi di urbanistica e di analisi dell'“attrattiva commerciale”. Invece, all'interno del processo di Space Planning, il passaggio dalla fase di “preparazione” a quella di “attuazione” è sempre legato ai risultati delle attività di “sondaggio” sull'attrattiva commerciale. Nei casi invece in cui lo strumento dello Space Planning

è focalizzato unicamente sulla liberazione di spazi che Poste Italiane conduce in locazione passiva, è ovviamente automatico il passaggio dalla fase preparatoria a quella attuativa. L'intero processo operativo di Space Planning viene denominato “Piano Città”, in quanto di norma interessa tutti i principali immobili ricadenti nel medesimo contesto cittadino. A livello

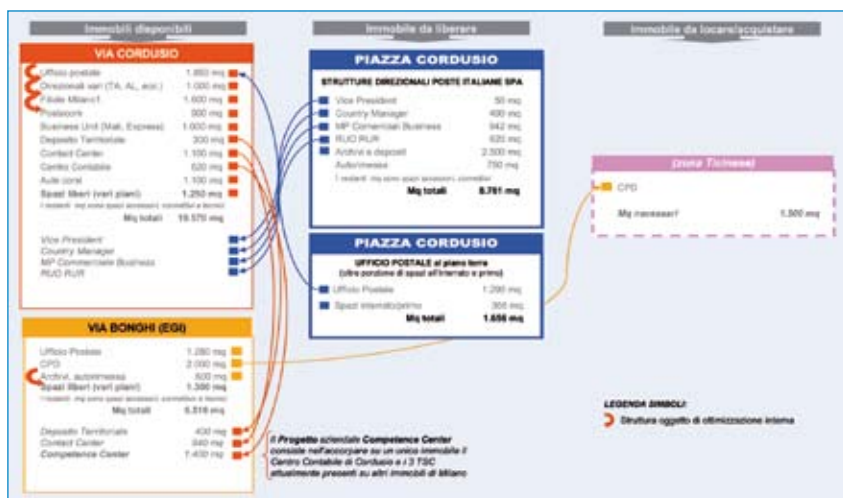


Figura 7 - “Piano Città Milano”: schema a blocchi degli stati occupazionali attuali e degli spostamenti



Figura 8 - “Piano Città Milano”: schema a blocchi degli stati occupazionali futuri

operativo, gli obiettivi che sottendono alla realizzazione di un “Piano Città” possono essere i seguenti:

- vendita totale/parziale degli immobili patrimoniali liberati e non più strumentali per l’azienda;
- locazione attiva degli spazi liberati;
- riduzione dei costi di gestione e di manutenzione degli immobili liberati/ottimizzati;
- dismissione di immobili in locazione passiva.

Le principali linee guida o di “indirizzo”, seguite nell’impostazione di un “Piano Città” possono essere così riassunte:

- ottimizzazione degli spazi, sia nel caso in cui ci sia uno scostamento per eccesso dai driver aziendali (mq per postazione di lavoro/attività), sia nel caso di progetti aziendali che abbiano comportato revisioni/accorpamenti di strutture con conseguente riduzione di personale negli immobili;

- razionalizzazione della localizzazione delle strutture in base alle attività che svolgono, privilegiando attività commerciali e direzionali negli edifici ubicati in centro città e attività a carattere industriale negli edifici periferici;

- riduzione dei costi (gestione, manutenzione, locazione) e degli investimenti, qualora siano troppo onerosi in funzione delle caratteristiche dell’immobile e del suo stato di conservazione.

La fase “di preparazione”

L’obiettivo principale della fase “preparatoria” è quella di addivenire ad un piano di liberazione di spazi o dell’intero immobile, condiviso con le strutture utilizzatrici (Clienti Interni), corredato da un cronoprogramma attuativo di massima e soprattutto da un’attenta analisi dei flussi di cassa dell’operazione, positivi o negativi, identificati e valutati in logica incrementale rispetto alla situazione attuale “inerziale”, al fine di verificare se l’intervento nel suo complesso genera valore per l’azienda, quantificandone il relativo “VAN” (Valore Attuale Netto). In particolare le macroattività dei “Piani Città” di Poste Italiane sono le seguenti:

- verifiche puntuali occupazionali (stato attuale);
- verifica della fattibilità tecnica di liberazione degli spazi o dell’intero immobile;
- condivisione del progetto con le strutture utilizzatrici (Clienti interni);
- stima di investimenti, costi e relativo “business case” contenente i flussi di cassa attesi, positivi o negativi e conseguente calcolo del “VAN”;
- definizione di un cronoprogramma complessivo dell’operazione.

Le verifiche occupazionali vengono svolte sia sull’immobile da liberare sia sugli altri immobili ricadenti

nel medesimo ambito comunale e provinciale, potenzialmente coinvolti nell'operazione di ottimizzazione. Tale analisi viene condotta mediante l'ausilio di un database in cui sono riportate informazioni dettagliate per tutti gli immobili sia patrimoniali che in locazione di Poste Italiane (consistenza in mq, numero ed ubicazione degli occupanti distinti per funzione, dossier fotografico, dati catastali, ecc.) e di piante dei piani degli immobili su supporto informatico. In questa fase si verifica il rispetto o meno degli standard occupazionali sopra menzionati. In tale sede, vengono condotti sopralluoghi mirati a verificare la congruità ed attualità dei dati rilevati dal database.

Per la verifica della fattibilità tecnica di liberazione viene di fatto simulata la riorganizzazione e il trasferimento delle diverse attività ospitate nei diversi immobili interessati dall'operazione. Inoltre, vengono analizzati i progetti aziendali che potrebbero avere ripercussioni in termini di esigenze di nuovi spazi o contrazione di attività negli immobili oggetto di intervento. Viene redatto uno "schema a blocchi" in cui si definiscono in modo schematico gli stati occupazionali attuali e, con l'ausilio di "freccette", gli spostamenti di tutte le strutture, sottostanze, uffici ed attività da un immobile all'altro o all'interno dello stesso immobile, addivenendo pertanto ad una situazione "finale" che evidenzia lo spazio liberato ed il nuovo assetto occupazionale nei diversi immobili coinvolti nell'operazione.

Vengono inoltre redatti i layout architettonici di massima relativi alla situazione attuale e a quella futura (predisposta mediante applicazione degli standard occupazionali e secondo le "linee guida" e di "indirizzo" già citate). Successivamente viene effettuata la condivisione dell'intero progetto con le strutture organizzative aziendali (Clienti Interni) interessate



Figura 9 - "Piano Città Milano: schema funzionale dello stato occupazionale attuale di un immobile

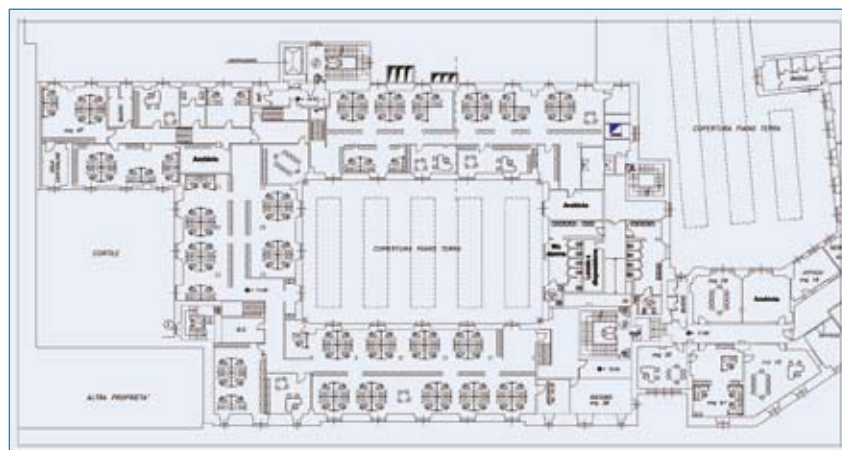


Figura 10 - "Piano Città Milano: layout di massima della situazione futura dello stesso immobile

dall'operazione e, quindi, dalle attività di ottimizzazione/ristrutturazione e trasferimento, sia a livello centrale che territoriale. In tale sede, per facilitare la comunicazione e la comprensione dell'operazione nel suo complesso, si rivela utile ed efficace il già richiamato "schema a blocchi".

Nella stima degli investimenti legati all'operazione vengono considerati tutti i lavori necessari per le riorganizzazioni dello spazio e le eventuali

ristrutturazioni di porzioni immobiliari non utilizzate o non ottimizzate, generalmente da effettuarsi sugli immobili che, una volta ottimizzati, ospiteranno le attività dell'immobile da liberare.

Per quanto riguarda i costi ed i benefici dell'operazione, si tende a ragionare sempre in un'ottica incrementale. Di norma tra i benefici possono contemplarsi: il valore di vendita dell'immobile liberato; gli

eventuali flussi di locazione attiva; il risparmio dei costi di gestione (manutenzione, igiene ambientale, energia elettrica, gas/gasolio, acqua, ecc.) calcolati in modo analitico a seguito della riduzione delle superfici utilizzate oppure a seguito di trasferimento in immobili con impianti maggiormente efficienti; il risparmio di altri costi quali la Tarsu/TaRi e l'ICI in caso di vendita e di eventuali locazioni passive rilasciate. Tra i costi incrementali possono individuarsi quelli connessi ai traslochi delle diverse strutture e, generalmente, all'attivazione di locazioni passive temporanee (nel caso in cui la vendita dell'immobile da liberare avvenga prima della sua effettiva liberazione). Talvolta possono essere attivate nuove locazioni passive per modeste superfici qualora non si riesca a sistemare tutte le attività in immobili patrimoniali. È il caso frequente del riposizionamento in altra sede di un ufficio postale che di norma gli edifici direzionali o industriali ospitano al piano terreno (anche al fine di migliorarne il posizionamento rispetto ai flussi di clientela attesi).

Il cronoprogramma dell'intero intervento viene infine predisposto in modo da evidenziare i "cammini critici" e le principali "milestone" fino alla completa liberazione dell'immobile. Nei casi più complessi si impostano progetti con un orizzonte temporale anche di 3-4 anni.

La fase di "attuazione"

La fase di "attuazione" dei "Piani Città" prevede la realizzazione di tutte le attività finalizzate alla liberazione dell'immobile oggetto di ottimizzazione, sulla base di quanto pianificato. Risulta pertanto la fase in cui l'azienda inizia a sostenere i costi dei nuovi lavori necessari per la ristrutturazione degli immobili

ospitanti le strutture provenienti dalle sedi da liberare e dove pertanto occorre di norma riorganizzare gli spazi, ridefinire i layout architettonici, revisionare gli impianti, ecc.

Laddove sono previste nuove locazioni passive, vengono ricercati i nuovi locali e formalizzati i nuovi contratti transitori o definitivi, secondo quanto previsto dal piano.

Le fasi "attuative" dei progetti di Space Planning vengono pertanto avviate non solo se i relativi flussi di cassa indicano un VAN positivo ma anche se, di fatto, possono "autofinanziarsi". Di fatto, si inizia a sostenere i costi e ad eseguire i diversi lavori quando l'immobile oggetto del "Piano Città" è già "valorizzato", generalmente perché ne è già stata autorizzata la vendita, espletata l'asta pubblica ed aggiudicato l'immobile, oppure perché già ne è stato individuato il futuro inquilino in caso di locazione attiva.

Risultati conseguiti e prospettive

A distanza di circa tre anni dall'implementazione dei nuovi processi di Asset Management e di valorizzazione del patrimonio immobiliare di Poste Italiane, sono senz'altro da considerarsi positivi i risultati finora conseguiti in termini di creazione di valore per l'azienda.

Dal punto di vista del processo operativo, ormai la metodologia elaborata e adottata e le relative competenze multidisciplinari sedimentate appaiono adeguatamente sperimentate e consolidate e possono considerarsi come acquisite all'interno del know-how aziendale della D.I. di Poste Italiane. Dal punto di vista puramente economico - nonostante un contesto particolarmente sfavorevole conseguente alla crisi economica globale e alla contrazione del mercato immobiliare -

l'azienda è riuscita a sostenere un trend di plusvalenze immobiliari pressoché costante negli anni e in netto aumento rispetto alle medie degli anni precedenti.

Dal punto di vista dell'utilizzo degli spazi - nonostante il fatto che già negli anni 2000-2007 era stata portata a termine una prima importante azione di razionalizzazione del patrimonio a livello di Space Planning e, pertanto, pur in presenza di coefficienti di utilizzazione già elevati - si è riusciti a migliorare ulteriormente la situazione portando, ad esempio, il coefficiente di utilizzazione degli immobili direzionali da circa l'86% del 2007 ad oltre il 92% del 2010.

A livello di costi, infine, l'effetto combinato delle azioni di razionalizzazione sopradescritte - congiuntamente ad altre azioni sinergiche concomitanti - ha consentito di mantenere pressoché costanti i costi immobiliari di Poste Italiane. Tale ulteriore risultato conseguito è da considerarsi estremamente positivo, alla luce del complessivo contesto in cui - oltre all'inflazione, all'aumento del costo del lavoro e all'aumento del costo delle risorse energetiche - nel corso degli ultimi anni sono stati sviluppati complessi e imponenti progetti aziendali di sviluppo o di tipo strategico che di necessità hanno generato un aumento dei costi a livello immobiliare (apertura di nuovi uffici postali, avvio di nuovi centri di distribuzione, ecc.).

*Vice Presidente Direzione Immobiliare - Poste Italiane spa