

Fondazione IRCCS Ca' Granda Milano: il patrimonio immobiliare tra valorizzazione e sussidiarietà

L'antico Ospedale Maggiore di Milano, oggi Fondazione IRCCS Ca' Granda Ospedale Maggiore Policlinico, vanta un patrimonio immobiliare di rilevante dimensione e valore. L'esigenza di realizzare un nuovo complesso ospedaliero e la critica situazione conservativa e reddituale in cui versava il patrimonio, ha spinto l'ente a individuare ed adottare percorsi innovativi e originali soluzioni di valorizzazione: un fondo immobiliare per i fabbricati, finalizzato al finanziamento della costruzione del nuovo ospedale, ed una nuova Fondazione cui affidare la messa a reddito dei terreni, destinandone i proventi alla ricerca scientifica. L'esperienza antica e recente dell'Ospedale Maggiore di Milano può rappresentare un caso esemplare, dimostrando come sia possibile valorizzare le potenzialità dei patrimoni immobiliari pubblici attraverso l'adozione di un processo di sussidiarietà condiviso da enti pubblici e privati. All'esperienza della Fondazione IRCCS Ca' Granda è stato conferito il "Premio Best Practice Patrimoni Pubblici 2015", promosso da Patrimoni PA net (il laboratorio Terotec e Forum PA).

"Fondazione IRCCS Ca' Granda Milano": appreciation and subsidiarity in real estate management

The old hospital "Ospedale Maggiore" in Milan, today the "Fondazione IRCCS Ca' Granda Ospedale Maggiore Policlinico", has a property portfolio of significant size and value. The need to build a new hospital complex and critical conservation and revenue issues concerning several assets prompted the institution to identify and adopt innovative and original appreciation solutions leading to the creation of a real estate fund for buildings, designed in particular to fund the construction of the new hospital, and a new foundation entrusted with generating income from assets and allotting the revenue to scientific research. The past and current experience of the "Ospedale Maggiore" of Milan can be a case in point to demonstrate how it is possible to tap the potential of public real estate through the adoption of a process of subsidiarity shared by public and private entities. The experience of the "Fondazione IRCCS Ca' Granda" received acknowledgement in the "Public Assets Best Practice Award 2015" promoted by "Patrimoni PA net" the laboratory of Terotec and Forum PA.

Il contesto dell'esperienza

L'Ospedale Maggiore di Milano, oggi Fondazione IRCCS Ca' Granda Ospedale Maggiore Policlinico, dispone di un patrimonio immobiliare di estrema rilevanza, frutto di donazioni che si sono protratte nei secoli. Il Maggiore di Milano è uno degli ospedali più antichi di Italia. Fu fondato nel 1456 da Francesco Sforza per permettere anche ai poveri

la cura delle malattie acute. Nacque così l'Ospedale Ca' Granda: "casa grande per i poveri ammalati". Già due anni dopo l'atto di fondazione, con l'Ospedale Maggiore appena all'inizio della sua costruzione, furono talmente numerose le donazioni che il papa Pio II istituì la "Festa del Perdono", concedendo l'indulgenza plenaria, sia come segno di gratitudine nei confronti dei benefattori, sia come stimolo ad altre donazioni.

Achille Lanzarini*

E proprio attraverso le donazioni nel corso del tempo, si è andato costituendo l'ingente patrimonio immobiliare dell'Ospedale Maggiore, che ad oggi vanta un valore stimabile in 1 miliardo di euro, annoverando tra l'altro:

- 45 palazzi cielo-terra per 1.400 unità immobiliari, a Milano;
- 84 milioni di mq di terreni agricoli e 100 cascine, con 2.000 unità immobiliari, in 96 Comuni della Lombardia;
- 1 milione di mq di terreni edificabili, in 40 Comuni della Lombardia.

Ma la situazione in cui versava tale patrimonio, al momento dell'insediamento dell'attuale Consiglio di Amministrazione nel 2011, era particolarmente critica: pessimo stato manutentivo e inadeguata redditività. Una situazione insostenibile di per sé, ma ancora più grave considerata l'esigenza ormai non più differibile per l'Ospedale Maggiore: disporre di nuove ed ingenti risorse economiche per finanziare la costruzione della quanto mai necessaria nuova sede ospedaliera.

In questo quadro, sebbene il patrimonio fosse di indiscusso valore, la grave crisi del mercato immobiliare non permetteva di fatto la possibilità del solo ricorso a soluzioni oggi sempre più diffuse come l'alienazione. Era quindi necessario individuare percorsi innovativi che permettesse una reale valorizzazione del patrimonio e che fossero compatibili con la "situazione ambientale" in cui opera un ente di grande rilievo pubblico come l'Ospedale Maggiore: situazione, questa, che non permette l'uso di schemi tipici applicabili ai grandi patrimoni privati. Di fronte alla necessità della nuova realizzazione ospedaliera, sono state da subito escluse operazioni di finanza strutturata immobiliare, come l'indebitamento di "veicoli di scopo", utili per trovare soluzioni immediate, ma



FONDAZIONE SVILUPPO CA' GRANDA

che comportano sempre il rischio di acuire, nell'immediato futuro, il problema di cui si cerca la soluzione. Il metodo perseguito ha invece puntato preliminarmente a studiare (e testare) il patrimonio e il mercato immobiliare per rilevarne le potenzialità e farne il cardine su cui impennare la migliore strategia da adottare. Attraverso questo approccio, si è giunti ad optare per due soluzioni diametralmente diverse: i fabbricati sono stati apportati in un fondo immobiliare, mentre i terreni in una nuova Fondazione creata ad hoc per la relativa gestione.

In base a queste scelte, oggi l'Ospedale Maggiore non detiene più la gestione diretta del patrimonio, ma ha creato gli strumenti per rispondere alle proprie esigenze: il fondo è finalizzato, mediante l'alienazione, a raccogliere subito i mezzi per finanziare la costruzione della nuova sede, mentre la Fondazione, mediante la messa a reddito, mira a finanziare nel tempo l'attività di ricerca.

La costituzione di un fondo immobiliare

Nel 2000, il Ministero della Salute, la Regione Lombardia, il Comune di Milano e l'Ospedale Maggiore sottoscrivono un Accordo di Programma per la costruzione della

nuova sede ospedaliera, Accordo di Programma che, nel 2004, viene profondamente modificato da un Atto Integrativo.

Il progetto di costruzione del nuovo ospedale, selezionato in base ad un concorso internazionale, prevede un costo di 236 milioni di euro. La revisione dell'Accordo di Programma prevede che 200 milioni siano garantiti dall'Ospedale Maggiore, 36 dal Ministero della Salute, con l'impegno della Regione Lombardia a coprire gli interessi per un eventuale mutuo, contratto dall'Ospedale stesso, del valore massimo di 105 milioni di euro. Approvato il progetto definitivo nel 2010, il Consiglio di Amministrazione, giunto a fine mandato, dà atto dell'impossibilità di far fronte alla propria quota di costo mediante un tradizionale mutuo e indica come unica possibilità il ricorso alla valorizzazione del patrimonio. Nel 2011, il nuovo Consiglio di Amministrazione, subito investito dell'enorme responsabilità, si propone di trovare una soluzione di valorizzazione in grado di garantire il fabbisogno finanziario in contemporanea allo stato di avanzamento dei lavori di costruzione. Operazione estremamente complessa, a causa del grave stato di crisi che investe il settore immobiliare.

Nel luglio 2012, per individuare la più adeguata strategia immobiliare-finanziaria, l'Ospedale Maggiore avvia un test di mercato durato sei mesi: più di venti incontri con i principali operatori del settore immobiliare-finanziario, al fine di far emergere tutte le possibili ipotesi ed altrettanti incontri con istituti di credito, al fine di verificarne la "bancabilità".

Successivamente, con il supporto di un advisor, le diverse alternative sono state simulate per verificarne l'efficacia e la sostenibilità finanziaria, consentendo così all'Ospedale

di svolgere una valutazione strategica complessiva di tutte le opzioni rilevate, in merito:

- al livello di fattibilità;
- alla garanzia dei flussi finanziari;
- alla massimizzazione del valore immobiliare;
- alla tutela dell'inquilinato esistente.

La strategia di valorizzazione

Nel gennaio 2013 il dossier di analisi è stato portato all'attenzione del Consiglio di Amministrazione dell'Ospedale Maggiore che ha optato per la soluzione di un fondo immobiliare chiuso di social housing in cui apportare tutte le 1.400 unità immobiliari ubicate a Milano: la parte minoritaria da destinarsi alla vendita, per ottenere i 95 milioni necessari a garantire la quota di competenza dell'Ospedale Maggiore; la parte maggioritaria da destinarsi al social housing, così da tutelare la parte più fragile dell'attuale inquilinato e mantenere in città un importante stock di appartamenti a canoni calmierati.

I 105 milioni rimanenti per completare la provvista finanziaria di competenza dell'Ospedale Maggiore, si prevede di ottenerli dalla vendita di quote del fondo a investitori istituzionali specializzati nel social housing, quali il "Fondo Investire per l'Abitare" di Cassa Depositi e Prestiti.

Nel giugno 2013, dopo aver sottoscritto un protocollo preliminare con la Cassa Depositi e Prestiti, viene indetta una gara pubblica per la selezione della SGR - Società di Gestione del Risparmio deputata alla gestione del fondo di social housing. Nel novembre 2013, la gara viene aggiudicata a Polaris sgr, oggi Investire sgr. Terminata l'attività di due diligence (luglio 2014), l'Ospedale Maggiore ha approvato il progetto e il business plan presentati da Polaris relativi alla realizzazione della strategia del Fondo. Oltre al dettaglio degli obiettivi

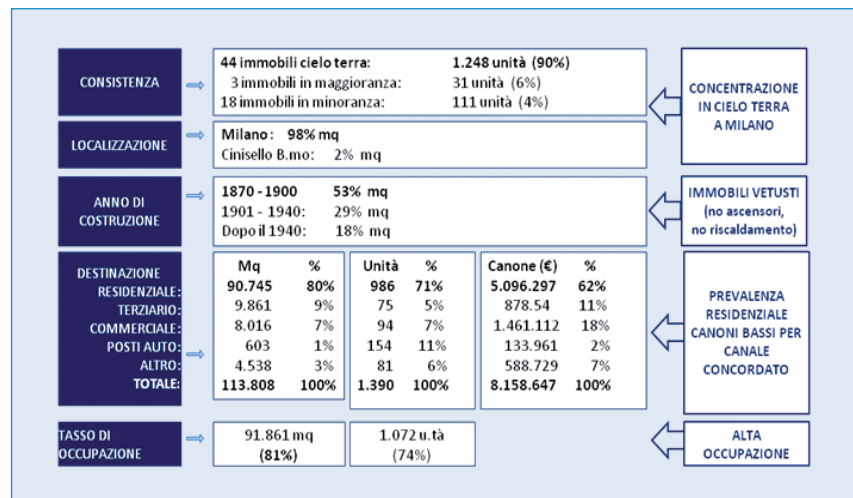


Figura 1 - Consistenza del patrimonio immobiliare dell'Ospedale Maggiore

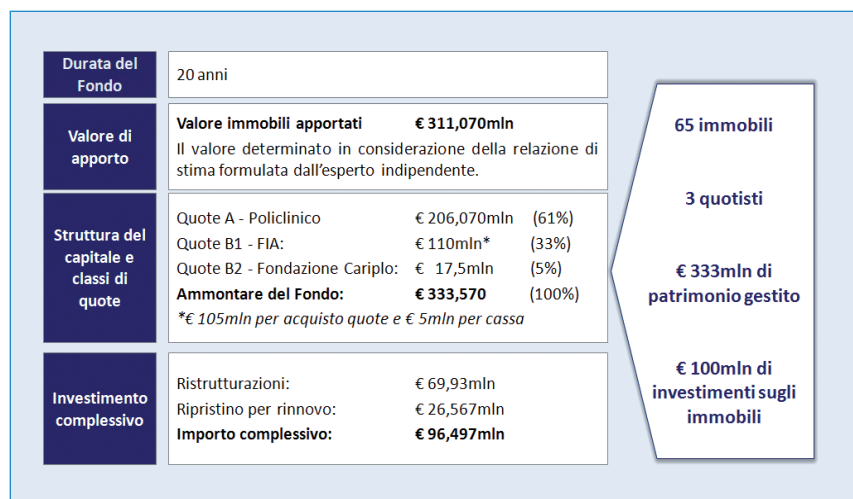


Figura 2 - Sintesi finanziaria del Fondo

di vendita e di locazione a canoni calmierati, sono stati previsti investimenti di manutenzione straordinaria degli edifici per 100 milioni di euro e l'impegno vincolante di un terzo investitore - Fondazione Cariplo - a sottoscrivere quote per 17,5 milioni di euro, garantendo così liquidità al Fondo senza alcuna necessità di indebitamento;

Dopo numerose e complesse attività di regolarizzazione edilizia necessarie alla trasferibilità dei beni, è stato siglato l'atto notarile con il quale so-

no stati apportati al Fondo fabbricati per 311 milioni di euro. Contemporaneamente sono state vendute a Cassa Depositi e Prestiti quote del Fondo per 105 milioni di euro.

Una Fondazione per la gestione del patrimonio rurale

Nel 2012, il Consiglio di Amministrazione dell'Ospedale Maggiore prende atto dei risultati dell'attività di due diligence immobiliare effettuata, riscontrando notevoli criticità, tra cui



in particolare il deprezzamento dei canoni, il degrado dei fabbricati ed elevate passività ambientali (170.000 mq di amianto).

Si comprende che la gestione di una proprietà fondiaria così rilevante richiede necessariamente competenze nel settore immobiliare e agronomico, che evidentemente esulano dalle competenze specifiche sanitarie dell'ente ospedaliero. Già nel 2002, un'ispezione del Ministero dell'Economia e delle Finanze rilevava ciò e proponeva la creazione di una società da dedicare a tale compito di valorizzazione: "Il patrimonio (rurale) è andato sempre più riducendosi e deprezzandosi e ciò senza che si sia mai provveduto a progettare un piano di recupero che consentisse il mantenimento ed eventualmente l'accrescimento della proprietà [...]. Non sarebbe del tutto fuori luogo la costituzione di un'azienda speciale

con propria autonomia patrimoniale ed organizzativa, slegata completamente dall'amministrazione dell'ospedale e con un proprio regolamento". Da qui la necessità di separare la gestione dell'attività sanitaria da quella patrimoniale dell'Ospedale, individuando un novo modello/strumento in grado di coniugare il mantenimento delle originali finalità dell'ente con una maggior efficacia gestionale del patrimonio. Da qui il progetto di costituire la Fondazione Sviluppo Ca' Granda, allo scopo di produrre risorse finanziarie per la ricerca del Policlinico, attraverso una valorizzazione del patrimonio rurale che non prevede l'alienazione. Alla nuova Fondazione è conferita non la proprietà, ma l'usufrutto trentennale dei beni del patrimonio rurale che, in ogni caso, gli è fatto divieto di cedere a terzi. La governance di tale fondazione è in capo (gratuitamente) allo

stesso CdA della Fondazione IRCCS, così da non avere oneri aggiuntivi e garantire una gestione unitaria. Gli utili della gestione della Fondazione sono devoluti da statuto alla ricerca sanitaria dell'Ospedale: ciò permette di dare immediata evidenza dei risultati di gestione e delle responsabilità. La Fondazione Sviluppo Ca' Granda è operativa dal 1 febbraio 2015. Non ha fini di lucro ed è stata costituita il 25 settembre 2014. A seguito del riconoscimento giuridico regionale, ha ricevuto dal fondatore l'usufrutto trentennale del "Patrimonio Campagna", il cui valore complessivo è stimabile non inferiore a 600 milioni di euro: 85 milioni di mq, di cui 1 milione edificabile; più di 100 cascine costituite da oltre 2.000 unità immobiliari. Tra le sue attività detiene anche la valorizzazione paesaggistica ed ambientale, compresi i beni di interesse storico e artistico e lo sviluppo del sistema forestale e agroalimentare, con particolare riferimento alla sicurezza e alla qualità alimentare. La Fondazione, inoltre, si assume molteplici responsabilità gestionali, quali:

- l'aggiornamento catastale e urbanistico di migliaia di unità tra fabbricati e terreni;
 - il riallineamento dei contratti agrari in scadenza a valori di mercato;
 - la contestazione delle mancate manutenzioni a carico dei conduttori per circa 20 milioni di euro;
 - la valorizzazione di centinaia di immobili fatiscenti.
- Ma anche specifiche responsabilità progettuali settoriali, quali:
- la creazione di una "filiera corta";
 - il miglioramento paesaggistico e ambientale, mediante l'incremento di aree verdi, umide e boschive;
 - la tutela della biodiversità;
 - la promozione di una fruizione turistica e culturale delle cascine;
 - l'utilizzo delle tecnologie informatiche per il miglioramento delle tecniche di coltivazione;



Rendering del nuovo Ospedale Ca' Granda - Milano

- lo sviluppo delle tecniche agricole a basso consumo di acqua;
- il miglioramento della rete irrigua.

Risultati conseguiti

In 30 mesi di attività, la Fondazione IRCCS Ca' Granda ha realizzato il processo di valorizzazione del proprio patrimonio, permettendo - caso più unico che raro - non solo l'autofinanziamento della costruzione del nuovo complesso ospedaliero e della propria ricerca scientifica senza gravare sull'indebitamento pubblico, ma anche l'apporto di significativi benefici sociali ed economici per l'intera città di Milano.

Risultati, questi, concretamente conseguiti attraverso la realizzazione di un nuovo ospedale da 900 posti letto, la ristrutturazione di 700 abitazioni a canoni calmierati e il radicale ri-ammmodernamento di 21 palazzi che riqualificheranno urbanisticamente i quartieri dove sono ubicati. Più di 350 milioni di euro di investimenti complessivi in 8 anni, che contribuiranno a creare lavoro e crescita economica.

La "Fondazione Sviluppo", attiva da un solo anno, ha parimenti realizzato:

- la sottoscrizione di 50 contratti agrari su 200, raddoppiandone la rendita;
- il monitoraggio della ristrutturazione di oltre 20 cascine per 7 milioni di euro di lavori;
- il censimento di tutte le aree edificabili (80 lotti in 40 Comuni) e la loro perizia di stima finalizzati alla definizione di un piano strategico di valorizzazione dei terreni fabbricabili;
- la "Filiera Corte Ca' Granda", finanziata da due bandi competitivi di Regione Lombardia e Fondazione Cariplo, che fornisce ai ricoverati nell'Ospedale prodotti alimentari delle terre dell'Ospedale stesso, rendendoli disponibili anche agli altri cittadini nel temporary shop allestito nell'Ospedale stesso.

In soli due anni e mezzo, l'Ospedale è passato dalla presa d'atto di un problema di complessa soluzione all'individuazione e adozione della soluzione concretizzatasi nell'apporto di 1.400 unità immobiliari nel fondo immobiliare, per un valore

di oltre 300 milioni, e nell'apporto di 85 milioni di mq di terreni nella nuova Fondazione, per un valore di oltre 600 milioni. Un'operazione che inciderà positivamente sia sulla città di Milano (dove ricadranno 360 milioni di investimenti in 8 anni e 700 appartamenti ad affitto calmierato ad uso sociale interamente ristrutturati), sia in tutta la Lombardia (grazie alle opere di riqualificazione sulle cascine per oltre 20 milioni di euro, inclusa la bonifica di 170.000 mq di amianto). Ai nostri giorni, in cui il diritto/dovere di tutelare/curare la salute della popolazione si scontra sempre più con le esigenze cogenti di riduzione della spesa sanitaria, l'esperienza antica e recente dell'Ospedale Maggiore di Milano può rappresentare un caso esemplare: valorizzare le potenzialità dei patrimoni immobiliari pubblici attraverso l'adozione di un processo di sussidiarietà condiviso da enti pubblici e privati, è possibile.

*Direttore Generale Fondazione Sviluppo Ca' Granda Milano