

“Fondazione Sviluppo Ca’ Granda”: un modello di valorizzazione del patrimonio rurale

Fondato nel 1456, l’“Ospedale Ca’ Granda” di Milano, grazie alle ingentissime donazioni elargite nel tempo dai benefattori, rappresenta oggi uno tra i più grandi proprietari terrieri del nostro Paese. Pesanti criticità gestionali emerse da una due diligence effettuata nel 2012, hanno spinto a costituire nel 2014 un soggetto specificatamente dedicato alla gestione del patrimonio rurale: la “Fondazione Sviluppo Ca’ Granda”. L’attività e le iniziative della Fondazione possono essere annoverate come una vera e propria “best practice”, rappresentando il primo caso di un patrimonio ospedaliero pubblico in cui l’attività immobiliare è stata separata da quella sanitaria, destinando i proventi alla ricerca, anziché alla spesa corrente. Lo “strumento” della Fondazione ha permesso di vincolare il risultato allo scopo e, per la prima volta, in termini di trasparenza, è stato reso disponibile un bilancio esclusivamente dedicato alla gestione del patrimonio in chiave “etica”, oltre che economica. In questa direzione, i risultati conseguiti nel solo primo anno di attività dalla Fondazione (divenuta operativa nel 2015) sono significativi non solo in termini di messa a reddito degli immobili di proprietà, ma anche per le ricadute sulla salvaguardia e la valorizzazione di un territorio e di un’economia locale da tempo in crisi.

“Fondazione Sviluppo Ca’ Granda”: a rural heritage valuation model

Founded in 1456, the Milan “Ca’ Granda Hospital”, thanks to the very significant donations generously given over time by benefactors, today is one of the largest landowners of our Country. Heavy managerial criticalities that emerged from a due diligence carried out in 2012, led in 2014 to constitute a subject specifically dedicated to the management of the rural heritage: the “Fondazione Sviluppo Ca’ Granda”. The Foundation activity and initiatives can be counted as a real “best practice”, representing the first case of a public hospital estate in which the real estate property has been separated from the health estate property, allocating the proceeds to research, rather than to current expenditure. The Foundation “tool” allowed to bind the result to this purpose and, for the first time, in terms of transparency, a budget exclusively dedicated to property management in an “ethical”, as well as in an economical, manner has been made available. In this direction, the results achieved only in the first year of activity by the Foundation (which became operational in 2015) are significant not only in terms of making income from the owned properties, but also for the impact on the preservation and development of a territory and local economy in crisis for some time.

Il contesto dell’esperienza

Il Policlinico di Milano è uno degli ospedali più antichi d’Italia. Fu fondato nel 1456 da Francesco Sforza per permettere anche ai poveri - in un tempo in cui l’assistenza medica era accessibile solo ai ric-

chi - la cura delle malattie acute. Da qui il nome di “Ospedale Ca’ Granda”: la casa grande per i poveri ammalati. Solo due anni dopo l’atto di fondazione, con la costruzione dell’ospedale appena cominciata, furono così numerose ed ingenti le donazioni che papa Pio II istituì la

Achille Lanzarini*

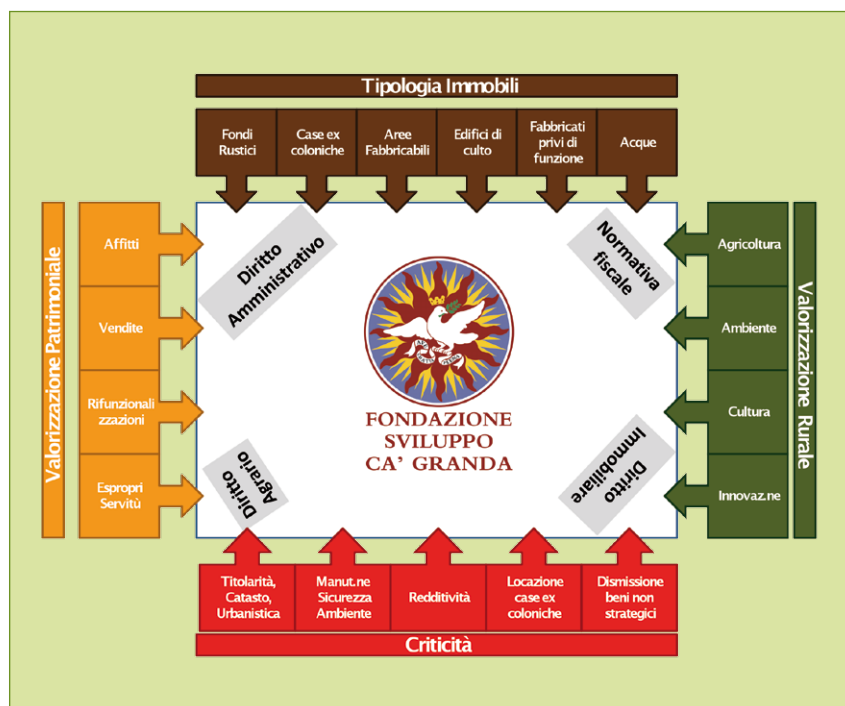


Figura 1 - Il modello di gestione della Fondazione

“Festa del Perdono”, concedendo l’indulgenza plenaria sia come segno di gratitudine nei confronti dei benefattori, sia come stimolo ad altre donazioni. Si comprende così come proprio attraverso le donazioni dei benefattori si sia costituito nel tempo l’ingente patrimonio sia urbano che rurale dell’ospedale. Per quanto riguarda in particolare il patrimonio rurale, il nucleo principale è ancora oggi rappresentato da interi feudi donati da Papi e Duchi:

- 84 milioni di mq di terreni agricoli con 100 antiche cascine, dotate di 2.000 unità immobiliari;
- oltre 700.000 mq di aree fabbricabili;
- un’abbazia;
- 3 chiese parrocchiali e numerose cappelle cinquecentesche.

Il tutto ubicato in 96 Comuni di 9 Province della Lombardia. Questo patrimonio proveniente da donazioni dal XIV ad oggi, è sempre stato funzionale al sostentamento

dell’Ospedale e, fino al XVIII secolo, anche al vitto dei ricoverati. Inserito nel fertile e suggestivo territorio compreso fra il Ticino e l’Adda, le Prealpi e il Po (oggi tutelato dal Parco del Ticino, dal Parco Adda Sud e dal Parco Sud Milano), di fatto costituisce uno dei più grandi ed importanti patrimoni fondiari d’Italia. L’attuale destinazione d’uso è ancora quella agricola, grazie alla continuità secolare della gestione tramite concessione in affitto a coltivatori diretti, che oggi svolgono principalmente un’attività di tipo cerealicola e zootecnica-lattiera.

La strategia di valorizzazione

Nel 2012, i vertici appena rinnovati dell’Unità Operativa Patrimonio dell’Ospedale (vedi “FMI” 29/2015) effettuarono una due diligence che rilevò notevoli criticità; tra queste in particolare:

- mancanza di strumenti cartogra-

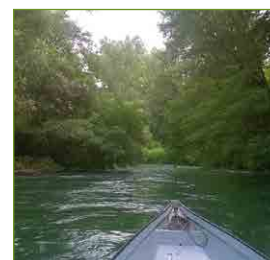
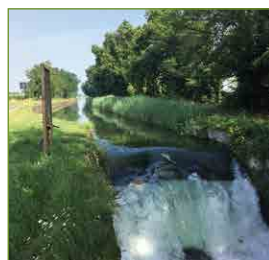
fici indispensabili alla gestione di un patrimonio fondiario;

- mancanza di fascicoli inerenti allo stato di fatto dei singoli immobili;
- mancato aggiornamento della banca dati catastale e urbanistica;
- presenza di coperture in amianto per 170.000 mq e costi di bonifica stimati in 10 milioni di euro;
- inadempienze contrattuali, mai contestate, per mancate manutenzioni pari a 20 milioni di euro di danni;
- immobili dismessi privi di destinazione;
- immobili vincolati da contratti di affitto con durata pluridecennale;
- immobili con contratti di affitto scaduti da tempo e occupati senza titolo;
- canoni di affitto pari alla metà della media di mercato.

Tale situazione era stata già evidenziata dieci anni prima da un’ispezione del Ministero dell’Economia che, come soluzione ai problemi riscontrati, proponeva la creazione di una società di gestione ad hoc: “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 (...). Per cui appare indispensabile, al fine soprattutto di impedire il procrastinarsi di un ulteriore danno patrimoniale, rivedere tutta la gestione e tutta l’amministrazione del patrimonio immobiliare (...). 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”. Cercare di separare la gestione dell’attività sanitaria da quella patrimoniale dell’ospedale è

stato, dunque, sempre un problema centrale. Nel 2014, la presa d'atto dell'eccezionale dimensione del patrimonio rurale e degli insufficienti risultati gestionali, condussero il Consiglio di Amministrazione a riconsiderare la segnalazione del Ministero dell'Economia. Da qui la decisione di costituire un nuovo ente, allo scopo di produrre risorse finanziarie per la ricerca dell'ospedale e sviluppare una valorizzazione del patrimonio rurale che non prevedesse l'alienazione, facendo leva sulle economie di scopo tipiche di una struttura dotata di personale specializzato e su una maggiore trasparenza dei risultati e delle responsabilità. La costituzione del nuovo ente denominato "Fondazione Sviluppo Ca' Granda" ha rappresentato una scelta particolarmente innovativa che ha richiesto un'approfondita fase preliminare di studio fiscale e legale - con particolare riferimento al diritto amministrativo, lavorativo ed agrario - essenziale per la redazione di uno statuto incentrato sui seguenti punti cardine:

- lo scopo della Fondazione è il progresso della ricerca scientifica nel campo sanitario e biomedico attraverso la promozione e il sostegno dell'attività di studio, ricerca e sperimentazione del Policlinico;
- i mezzi per realizzare lo scopo sono tratti dalla gestione e dalla valorizzazione del patrimonio conferito dal Policlinico;
- l'attività della Fondazione prevede la tutela, la promozione, la valorizzazione e lo sviluppo del sistema agricolo, forestale e agroalimentare del proprio patrimonio, con particolare riferimento alla sicurezza alimentare, alla gestione delle risorse sostenibili e allo sviluppo territoriale equilibrato, oltre che del proprio patrimonio storico-artistico culturale;



- il Consiglio di Amministrazione svolge una funzione di indirizzo e controllo ed è composto dagli stessi membri del Consiglio di Amministrazione del Policlinico che svolgono la loro funzione a titolo gratuito;
- il Direttore generale è pro tempore (cessando dalla carica unitamente al Consiglio che lo ha nominato), guida l'attività nel quadro delle direttive approvate dal Consiglio di Amministrazione e sovrintende alla gestione finanziaria, amministrativa ed economico-contabile;
- il controllo contabile è affidato a un Revisore Unico (scelto tra i membri del Collegio dei Sindaci del Policlinico);
- in caso di estinzione della Fondazione per qualsiasi causa il patrimonio sarà devoluto al Policlinico;
- in quanto organismo di diritto pubblico, alla Fondazione si ap-

plicano le disposizioni del Codice dei Contratti pubblici.

La costituzione della Fondazione e il riconoscimento della sua personalità giuridica (dicembre 2014), ha permesso al soggetto fondatore, il Policlinico, di apportare alla Fondazione stessa il diritto di usufrutto trentennale a titolo gratuito del patrimonio rurale, con divieto di cessione a terzi. Pertanto, il controllo della gestione e la proprietà dei beni restano al Policlinico, senza costi aggiuntivi.

La Fondazione si configura, in definitiva, come uno strumento di gestione che, grazie al bilancio patrimoniale separato dall'attività sanitaria, permette l'immediata evidenza non solo dei risultati di gestione immobiliare (peraltro vincolati a finanziare l'attività di ricerca dell'Ospedale), ma anche delle responsabilità.

Il primo anno di attività

La Fondazione Sviluppo Ca' Granda è divenuta operativa dal febbraio 2015, nel momento in cui ha preso validità il diritto di usufrutto e le sono stati distaccati alcuni dipendenti del Policlinico.

La strategia di valorizzazione perseguita si poggia su due obiettivi:

- patrimoniale;
- rurale.

Il primo attraverso la regolarizzazione, conservazione e redditività degli immobili; il secondo tramite la promozione del sistema agricolo, ambientale, alimentare e culturale. Il perseguimento di questi obiettivi dipende dalla capacità di risolvere le numerose criticità ereditate che riguardano una molteplicità e numerosità di immobili, determinando una complessità gestionale unica. Dopo un'intensa attività di riordino tecnico-amministrativo e di valorizzazione del patrimonio rurale, la Fondazione ha chiuso il suo primo bilancio con un significativo utile, pur con imposte pari al 22% dei ricavi e un'erogazione di 700 mila euro a favore della ricerca del Policlinico.

Questa cospicua assegnazione testimonia l'efficacia del modello gestionale, che rappresenta il primo caso di un patrimonio ospedaliero pubblico in cui l'attività immobiliare è stata separata da quella sanitaria, destinando i proventi alla ricerca, anziché alla spesa corrente. In termini di trasparenza, per la prima volta è disponibile un bilancio esclusivamente dedicato alla gestione del patrimonio. Il Policlinico, grazie a questo contributo, ha potuto finalmente dare il via al progetto di ammodernamento dei laboratori di ricerca dell'ospedale, riunificandoli in un'area dedicata. In 11 mesi di attività, si è:

- realizzato il primo geoportale

on line di un patrimonio pubblico italiano, rendendo accessibili a tutti, nell'ottica di una trasparenza doverosa, i beni rurali di proprietà del Policlinico;

- effettuata la sottoscrizione di 60 contratti di affitto di fondi rustici, pari al 12% del totale dei terreni, con un incremento del 68% del canone annuo (da circa 443.560 euro a circa 745.700 euro) ed investimenti da parte dei conduttori per la ristrutturazione delle cascine pari a circa 2 milioni di euro;

- provveduto all'invio di lettere di contestazione a tutti i conduttori inadempienti all'obbligo di manutenzione, intimando l'immediata ristrutturazione delle cascine, pena la rescissione del contratto e la richiesta di risarcimento danni complessivamente stimati in circa 20 milioni di euro;

- eseguito l'aggiornamento catastale di numerose unità immobiliari vendute decenni fa (ma ancora catastalmente intestate all'ospedale) e di altri fabbricati diroccati (ancora accatastati come funzionanti), portando all'eliminazione dei relativi oneri di Imu e Tasi;

- condotto il primo censimento dello stato manutentivo di centinaia di case coloniche, metà delle quali fatiscenti e quindi sfitte, che ha evidenziato interventi di manutenzione per quasi 5 milioni euro;

- realizzato il primo censimento delle aree fabbricabili, individuando oltre 730.000 mq in 31 Comuni, che - con una successiva attività di valutazione di ciascun lotto - ha restituito un valore complessivo di perizia di 30,5 milioni di euro (il che ha inoltre permesso di redigere uno studio strategico relativo al grado di commerciabilità di ciascuna area);

- avviata una partnership con Università di Milano, Politecnico, Fondazione Politecnico e CNR, al fine

di redigere progetti di valorizzazione rurale in grado di competere per i più importanti bandi di finanziamento nazionali e internazionali (il che ha prodotto 4 candidature, di cui una già aggiudicata che permetterà di realizzare uno strumento multimediale per la divulgazione della cartografia storica del patrimonio rurale dell'ospedale).

La "Filiera corta Ca' Granda"

Grazie all'aggiudicazione di due finanziamenti competitivi, per un valore complessivo di 90.000 euro, erogati da Regione Lombardia e Fondazione Cariplo è stato possibile realizzare una "filiera corta" del riso e del latte.

In via sperimentale, per 3 mesi, la società di ristorazione del Policlinico si è rifornita di riso e latte presso le aziende agricole affittuarie delle antiche cascine dell'ospedale. Così la Fondazione ha recuperato una tradizione secolare del Policlinico, per cui - fino a 150 anni fa - dai possedimenti rurali dell'ospedale derivavano gli alimenti necessari al sostentamento dei ricoverati.

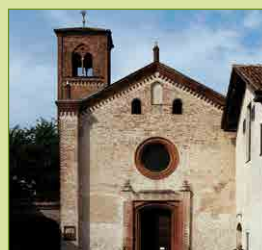
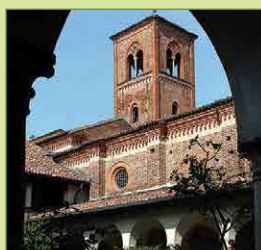
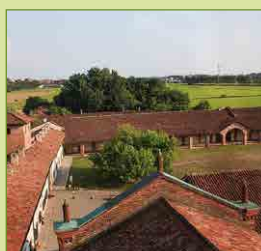
Ma il progetto della "Filiera corta Ca' Granda" non si è fermato alla ristorazione ospedaliera: l'apertura a tutti i cittadini di un "temporary shop" di riso, latte e gorgonzola prodotti nelle antiche cascine ospedaliere ha permesso di devolvere i proventi delle vendite a favore della ricerca del Policlinico.

Gli alimenti proposti non hanno solo la peculiarità di essere a km 0 - dai campi intorno a Milano, al centro della città -, ma anche quella di essere certificati nutrizionalmente dai ricercatori dell'Università di Milano (alimenti con indici glicemici classificabili tra i migliori della propria categoria).

La qualità degli alimenti deriva innanzitutto dall'essere prodotti

Abbazia di Mirasole 2.0

Una delle principali sfide di valorizzazione colte dalla Fondazione Sviluppo Ca' Granda è stata certamente la valorizzazione dell'abbazia di Mirasole, un complesso cinquecentesco situato alle porte di Milano, tra i più significativi della Lombardia. La storia di Mirasole, di proprietà del Policlinico dal 1797, è tanto antica quanto misteriosa: abbandonata più volte nei suoi 8 secoli di storia, è stata rilanciata solo negli anni '80 e più recentemente, con l'insediamento del Priorato Premostratense (dal 2013), si è assistito alla rinascita civile, culturale e religiosa del luogo dopo un secolo in cui era stato per lo più disabitato. La sfida è stata vinta attraverso una procedura pubblica concorsuale finalizzata a premiare il miglior progetto di valorizzazione culturale, turistica e solidale. La gara è stata aggiudicata a Fondazione Progetto Arca e a Fondazione Archè: per i prossimi 30 anni, Mirasole sarà un'abbazia del welfare, luogo testimone di una società animata dalla solidarietà. Il progetto prevede la residenza a Mirasole di 3 comunità: nuclei mamma-bambino con fragilità sociali e relazionali; famiglie "accoglienti" che faciliteranno il percorso educativo rivolto alle madri accolte; infine, un piccolo nucleo di sacerdoti che consentirà non solo la celebrazione quotidiana delle funzioni religiose, ma anche la promozione di iniziative di studio e di formazione sui temi della fragilità, marginalità e welfare. Alle persone fragili ospitate, ma anche alla cittadinanza locale,



verranno indirizzati progetti di formazione professionale e di inserimento lavorativo in svariate attività che si svolgeranno a Mirasole:

- cucina industriale e lavanderia industriale a favore di famiglie del territorio in condizioni di emergenza sociale, comunità, refettori e mense;
- apertura di un bar caffetteria, ad oggi mancante sia nel perimetro abbaziale, sia nel circondario;
- catering e banqueting;
- falegnameria, tessitura, ciclo officina;
- apertura di una bottega per com-

mercializzare i prodotti realizzati in abbazia. Mirasole sarà aperta tutto il giorno. La guardiania e la manutenzione primaria saranno curate non solo dai nuclei residenti, ma anche da un manutentore che vivrà in loco. Infine, in accordo con le istituzioni territoriali e con le realtà di volontariato già legate all'abbazia, verranno accolte e organizzate mostre, concerti, incontri culturali e visite guidate. Il business plan presentato prevede investimenti per 3,4 milioni di euro, di cui 2,7 milioni per il piano di manutenzione.

in una filiera controllata che fornisce cioè indicazione precisa sia del produttore, sia del contenuto. Sull'etichetta dei prodotti marchiati "Ca' Granda", a differenza dei prodotti comunemente disponibili

in commercio che riportano i soli valori di letteratura, è indicata la provenienza, l'azienda agricola produttrice e, soprattutto, la tabella nutrizionale specifica dell'alimento confezionato.

I risultati della filiera corta si sono rivelati significativi: durante la sperimentazione di tre mesi sono stati serviti ogni giorno ai degenti 430 pasti di riso e 1.150 porzioni di latte; il "temporary shop" ha visto

oltre 2.000 compratori (uno ogni dieci minuti) e quasi 4.000 prodotti venduti dal valore medio di 4,25 euro, i cui proventi sono stati devoluti a favore della ricerca del Policlinico, per una cifra totale di circa 17.000 euro.

Verso il piano di sviluppo rurale

La valorizzazione dei beni rurali attraverso il perseguimento di un'attività agricola sostenibile capace di garantire la tutela ambientale e la vitalità economica degli agricoltori, rappresenta il principale obiettivo a lungo termine della Fondazione, determinata a contrastare i rischi derivanti dalla riduzione del reddito agricolo dei conduttori e dalla perdita di funzionalità dei suoli. La scarsa competitività del settore agricolo e, in particolare, la crisi del settore lattiero cui appartengono la maggioranza degli affittuari, rappresentano una forte criticità. L'agricoltura e la zootecnica intensive hanno una incidenza significativa sulle risorse naturali, come risulta dai dati pubblicati dalla Regione Lombardia:

- il "FBI - Farmland Bird Index" è sceso del 54% negli ultimi 12 anni;
- l'agricoltura ad alto valore naturale è al di sotto della media nazionale;
- il 18% dei corsi idrici ha una scarsa qualità anche a causa dei nitrati provenienti da fonti agricole;
- il 98% delle emissioni di ammoniaca deriva dal settore agricolo e zootecnico.

Tutto ciò comporta una riduzione della fertilità dei suoli a causa dell'impoverimento della sostanza organica e della biodiversità. Una minaccia a cui i terreni dell'ospedale sono particolarmente esposti, perché i conduttori tendono a un'a-

gricoltura intensiva con l'obiettivo della massima produttività.

In collaborazione con istituti di ricerca, parchi del territorio e amministrazioni comunali, la Fondazione si è assunta la responsabilità di guidare questo processo di innovazione, anche se riguarda direttamente le aziende affittuarie: la protezione e la valorizzazione del patrimonio dipende infatti dalla capacità degli agricoltori di migliorare le loro performance produttive, sotto il profilo della qualità di processo e di prodotto. La possibilità di raggiungere tale obiettivo dipende dalla capacità della Fondazione di stimolare e supportare le aziende agricole affittuarie verso un complesso processo di innovazione volto a realizzare l'intera filiera produttiva. Alle storiche attività di coltivazione e allevamento, orientate verso principi di sostenibilità ambientale ed economica, vanno aggiunte la trasformazione dei prodotti, la vendita diretta e lo sviluppo di attività agrituristiche e didattiche. Anche individuando percorsi in cui eccelle la biodiversità del territorio, con lo scopo di promuovere un sistema complesso costituito da cascine, risaie, "marcite" e canali. Fino ad oggi, i più importanti processi di valorizzazione di patrimoni pubblici hanno visto protagonisti i Fondi Immobiliari creati da alcuni Comuni al mero scopo di alienare i beni in possesso.

Poco si è sperimentato ed attuato, invece, sul fronte di progetti ed iniziative di messa a reddito degli immobili di proprietà o interesse pubblico.

In questa direzione, i risultati conseguiti nel solo primo anno di attività dalla Fondazione Sviluppo Ca' Granda possono costituire una vera e propria "best practice", rappresentando il primo caso di

un patrimonio ospedaliero pubblico in cui l'attività immobiliare è stata separata da quella sanitaria, destinando i proventi alla ricerca, anziché alla spesa corrente. E attraverso cui lo "strumento" di una Fondazione ha permesso di vincolare il risultato allo scopo e, per la prima volta, in termini di trasparenza, è stato reso disponibile un bilancio esclusivamente dedicato alla gestione del patrimonio in chiave "etica", oltre che economica.

*Direttore Generale Fondazione Sviluppo Ca' Granda Milano