



DIPARTIMENTO DEL

TESORO

La valorizzazione del patrimonio delle Amministrazioni Pubbliche

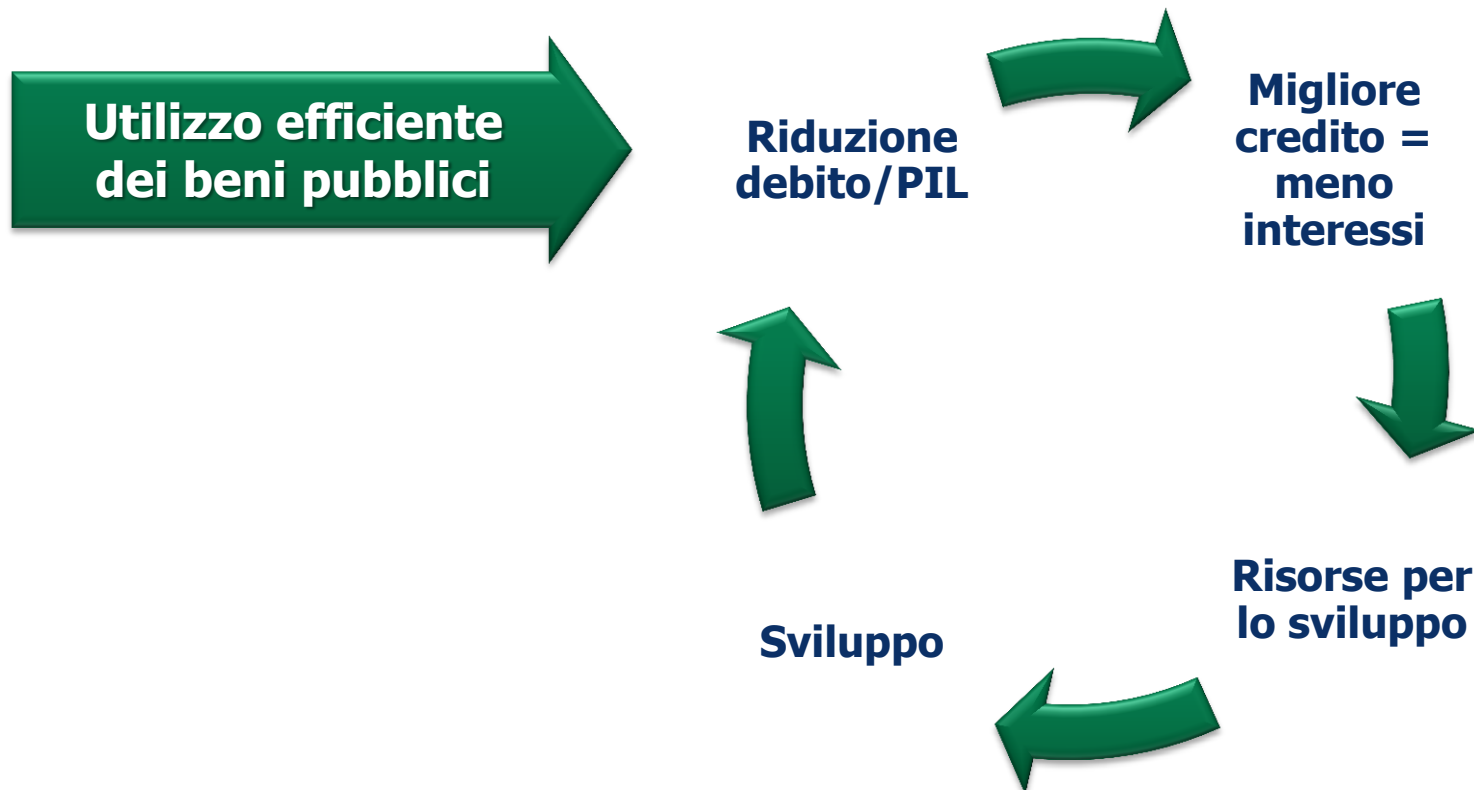
Stefano Scalera
Dirigente Generale, Direzione VIII

Roma, 29 settembre 2011

MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE

Oggetto del seminario

Proporre strategie e strumenti di gestione del patrimonio pubblico per contribuire allo sviluppo economico



I beni analizzati e le possibili strategie

I beni analizzati ...



... e le strategie attivabili



Elementi della strategia di gestione dei beni

- ❑ Eterogeneità dei beni da valorizzare
 - per tipologia e localizzazione
 - per percorso di valorizzazione
- ❑ Condizioni del mercato di riferimento
- ❑ Il federalismo fiscale spinge verso un approccio **proactive** e richiede forti elementi di **responsabilità** alle singole Amministrazioni detentrici dei beni spetta il compito di valorizzare i beni



Il criterio di riferimento dell'approccio *proactive*: il Rendimento Standard

1. La "chiave di volta" dell'approccio *proactive* è il metodo del **"Rendimento Standard"**
 - A ogni bene corrisponde un Rendimento Standard (es. studi di settore)
2. In analogia con il Costo standard per i servizi offerti dalla Pubblica Amministrazione (es. Sanità nel quadro della riforma federale) il Rendimento Standard misura l'efficienza della gestione dei beni



Come usare il Rendimento Standard

Se il **Rendimento Effettivo** registrato nella gestione corrente è inferiore al **Rendimento Standard**, bisogna chiedersi:

È possibile aumentare il rendimento
oppure occorre dismettere il bene?



DIPARTIMENTO DEL
TESORO



Ministero
dell'Economia
e delle Finanze

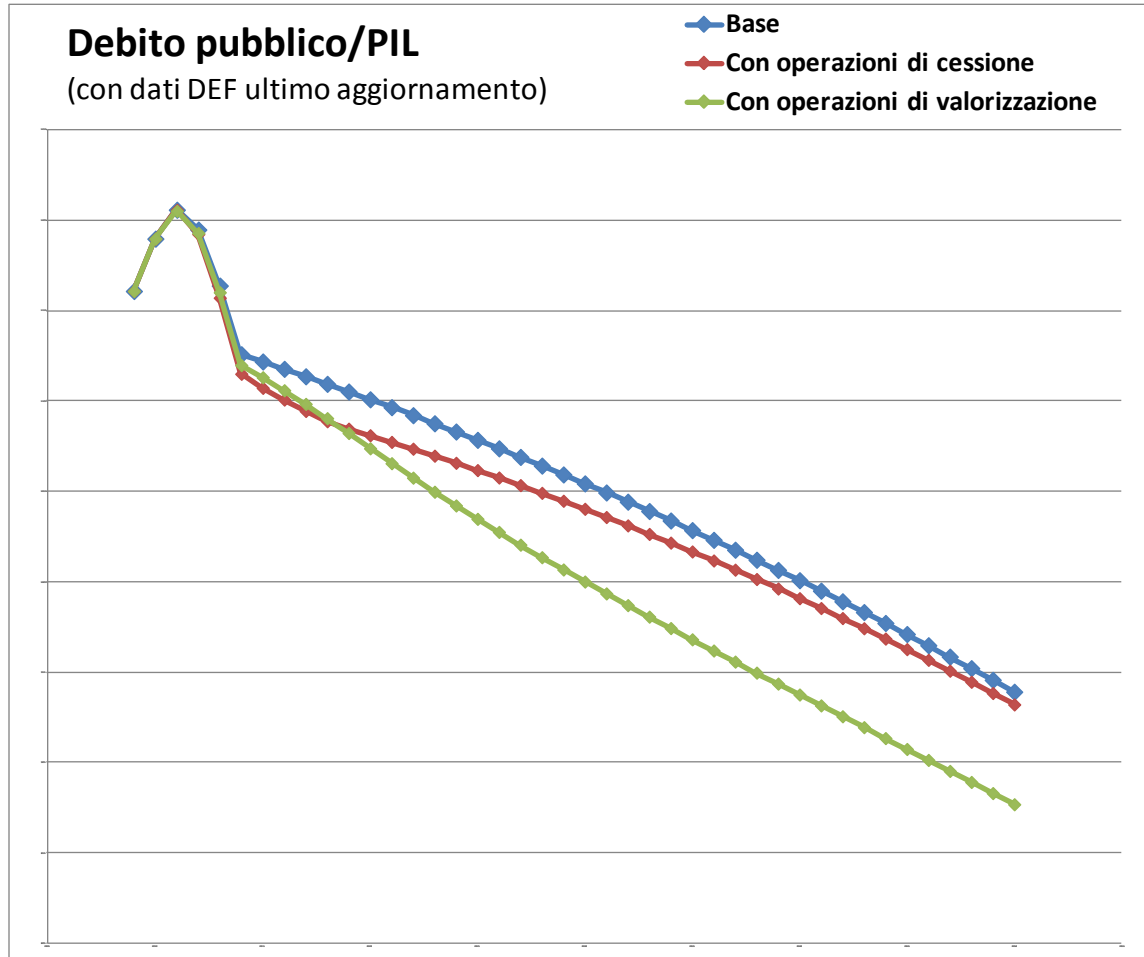
Impatti delle politiche strutturali che riguardano il patrimonio pubblico sul deficit e sul debito



DIPARTIMENTO DEL
TESORO

MEF Ministero
dell'Economia
e delle Finanze

Effetti sul Debito/PIL di cessioni e valorizzazioni considerate separatamente

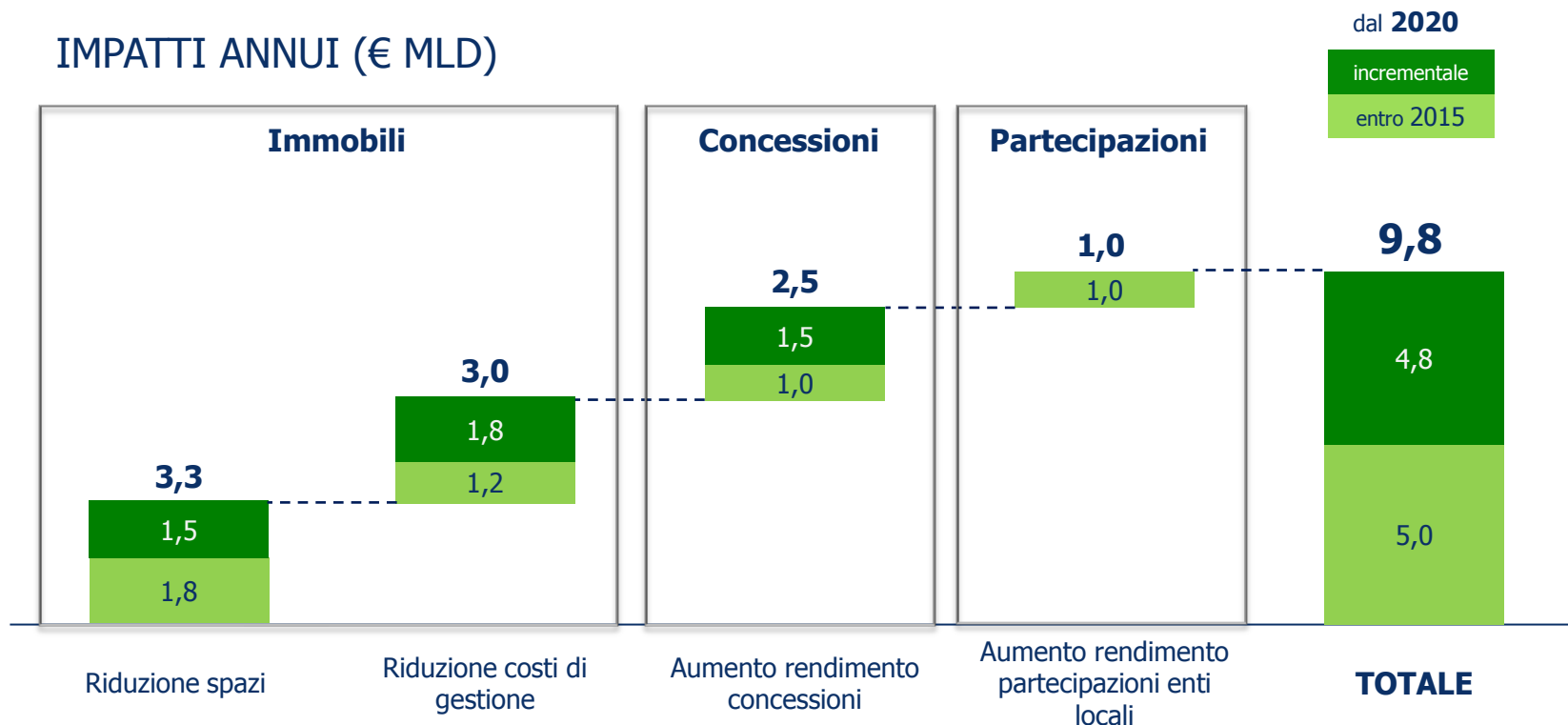


1. Nel breve periodo i maggiori effetti si ottengono con le dismissioni
2. Per massimizzare la riduzione del debito nel lungo periodo, invece, meglio l'aumento della redditività del patrimonio
3. La redditività del patrimonio pubblico aumenta grazie al contributo del settore privato alle politiche di valorizzazione



Riduzione annua del deficit a regime a seguito delle operazioni di valorizzazione

IMPATTI ANNUI (€ MLD)



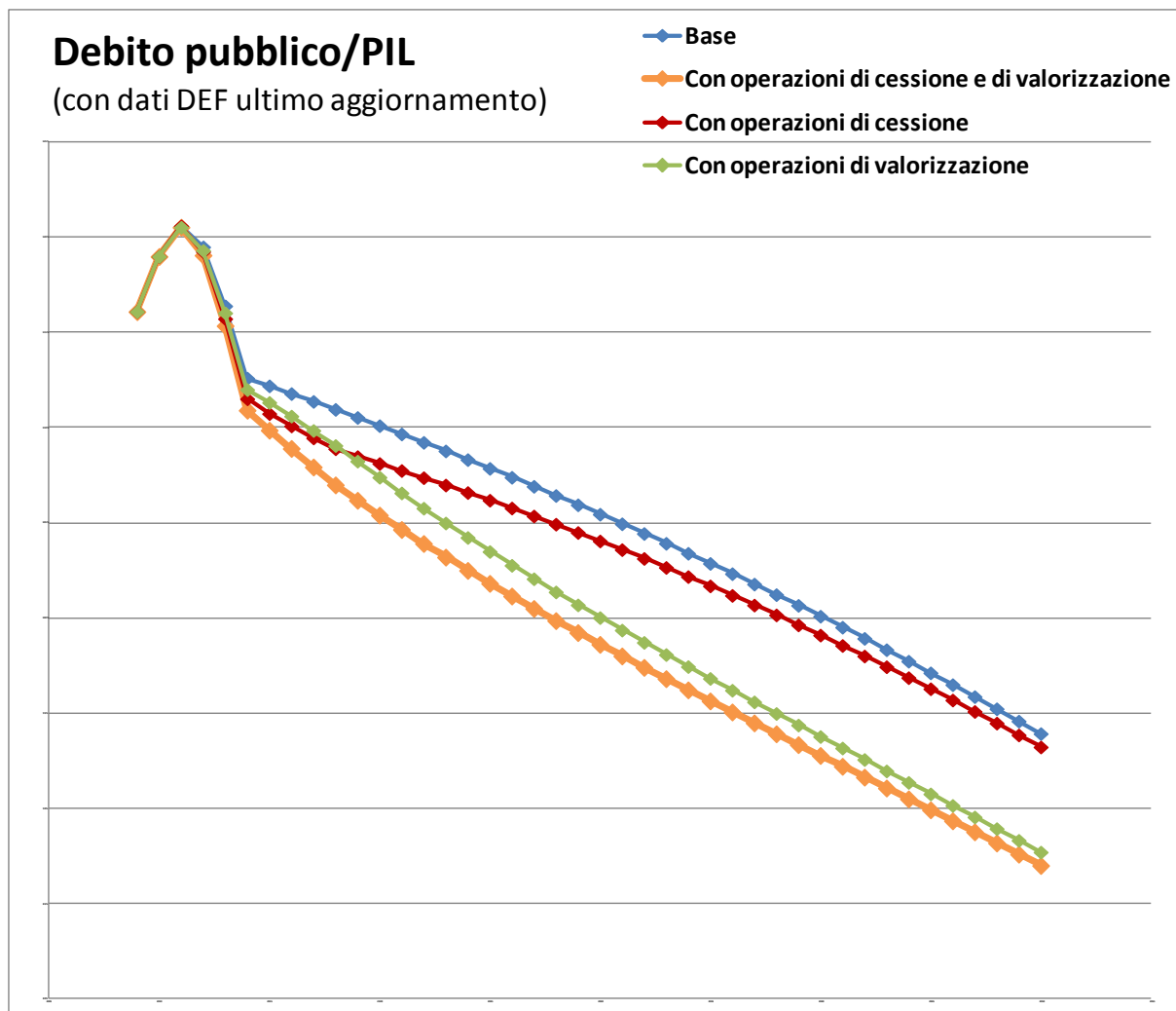
**Dalle cessioni si possono ricavare per la riduzione diretta del debito:
immobili 25-30 mld/€, diritti CO² 10 mld/€**



DIPARTIMENTO DEL
TESORO

MEF Ministero
dell'Economia
e delle Finanze

Effetto congiunto sul Debito/PIL di cessioni e valorizzazioni





DIPARTIMENTO DEL
TESORO

**Nuovi strumenti per la valorizzazione
degli immobili e delle concessioni**

Il ruolo della SGR del MEF

MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE

Valorizzazione delle concessioni e degli immobili: la SGR del MEF (art. 33 DL 98/2011)

1. Due linee di azione:

- **Alto rendimento:** rende disponibili agli Enti Territoriali i capitali e le competenze per avviare le operazioni insieme al mercato
- **Basso rendimento:** operazioni di sviluppo del territorio poco appetibili per il mercato a causa dei rendimenti bassi

2. Il rendimento complessivo del Fondo nazionale deve essere maggiore del costo del debito (le operazioni ad alto rendimento sussidiano quelle a basso rendimento)

La costituzione della SGR è prevista per gennaio 2012
e l'avvio dell'operatività dopo le autorizzazioni Banca d'Italia



Il ruolo della SGR del MEF

1. Raccolta delle risorse per gli investimenti:

- Disponibilità degli enti pubblici previdenziali ed assicurativi (ex lege)
- Investitori istituzionali

2. Linee di investimento del Fondo Nazionale

- **locazioni passive PA**
- **concessioni** (beni e infrastrutture)
- **valorizzazione dei beni degli enti territoriali**



Il ruolo del fondo nazionale per le locazioni passive

1. Investe in immobili da locare alla PA

- Se di supporto ai processi di razionalizzazione degli spazi e di riduzione dei costi di gestione degli immobili
- Dalla razionalizzazione è possibile ridurre i costi fino al 30%
- La razionalizzazione è attuata dalla singola Amministrazione, anche senza SGR utilizzando le competenze del settore privato (→ es. azioni intraprese dalla PA Centrale)



Il ruolo del fondo nazionale per concessioni sui beni

1. Il **federalismo demaniale rappresenta un'opportunità** per rivedere e potenziare la valorizzazione delle concessioni sui beni (demanio marittimo, idrico, aeronautico, miniere)
2. Il **modello di valorizzazione**: partenariato con il privato (gestore e investitore) per la gestione di lotti economicamente rilevanti:
 - > Privato gestore è scelto con metodo competitivo → bando di gara studiato con l'Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici per minimizzare contenziosi
 - > criterio di aggiudicazione: modello di valorizzazione → **capacità di attrarre investitori privati**
 - > base d'asta: rendimento *standard*
3. Il Fondo nazionale può partecipare come investitore del fondo locale **assicurando la qualità al progetto + investimenti → aumenta l'attrattività per l'investitore privato**



Il ruolo del fondo nazionale per le concessioni su infrastrutture

1. Il Fondo nazionale può **investire in fondi locali impegnati nella realizzazione di infrastrutture** che generano flussi di cassa:
 - > strade a pedaggio
 - > ospedali / scuole
 - > porti / marine
2. La partecipazione del fondo nazionale **aumenta l'attrattività dell'investimento per i privati** → garantisce gli investimenti fissi



Il ruolo del fondo nazionale per le valorizzazioni

1. L'ente territoriale o società controllate promuovono fondi per la valorizzazione con l'apporto dei beni da valorizzare
2. Il fondo nazionale fornisce le risorse per gli investimenti necessari alla trasformazione → per rendere l'immobile appetibile al mercato
3. Apporto ai fondi sospeso fino a quando non si completa la regolarizzazione edilizia/urbanistica → procedura ad hoc
4. Se la valorizzazione non è completata (permessi di costruire) gli enti non possono vendere la maggioranza delle quote

Questo per eliminare i rischi non di mercato e dare certezza dei tempi agli investitori privati



Il ruolo del fondo nazionale per le valorizzazioni

1. L'apporto avviene sulla base di un «progetto di utilizzo»:

- proposto da privati
- elaborato dal soggetto pubblico

Dialogo tecnico (*pre-commercial procurement*)
/ dialogo competitivo

2. L'Agenzia del Demanio fornisce supporto alle amministrazioni nei vari ambiti del progetto per portare l'operazione verso il mercato

3. Le Amministrazioni possono altresì avvalersi delle competenze presenti sul mercato, anche quelle sviluppate dalla CDP e da Poste Italiane

- Convenzioni Consip in corso di preparazione



Riepilogando

Ratio dell'intervento è affiancare Regioni e EL nella valorizzazione del patrimonio:

- canalizzando le risorse degli enti pubblici assicurativi e previdenziali
- definendo un percorso di valorizzazione urbanistica con tempi certi (modulabile dalle Regioni)
- avviando una collaborazione con AVCP per i bandi di gara tipo
- attivando le strutture del MEF:
 - DT, portale del «Patrimonio PA a valori di mercato» con servizi per la conoscenza del patrimonio (Agenzia del Territorio, Agea)
 - Agenzie del Demanio e delle Entrate per gli studi di settore
 - Convenzioni Consip
 - Agenzia del Demanio per il supporto tecnico ai progetti



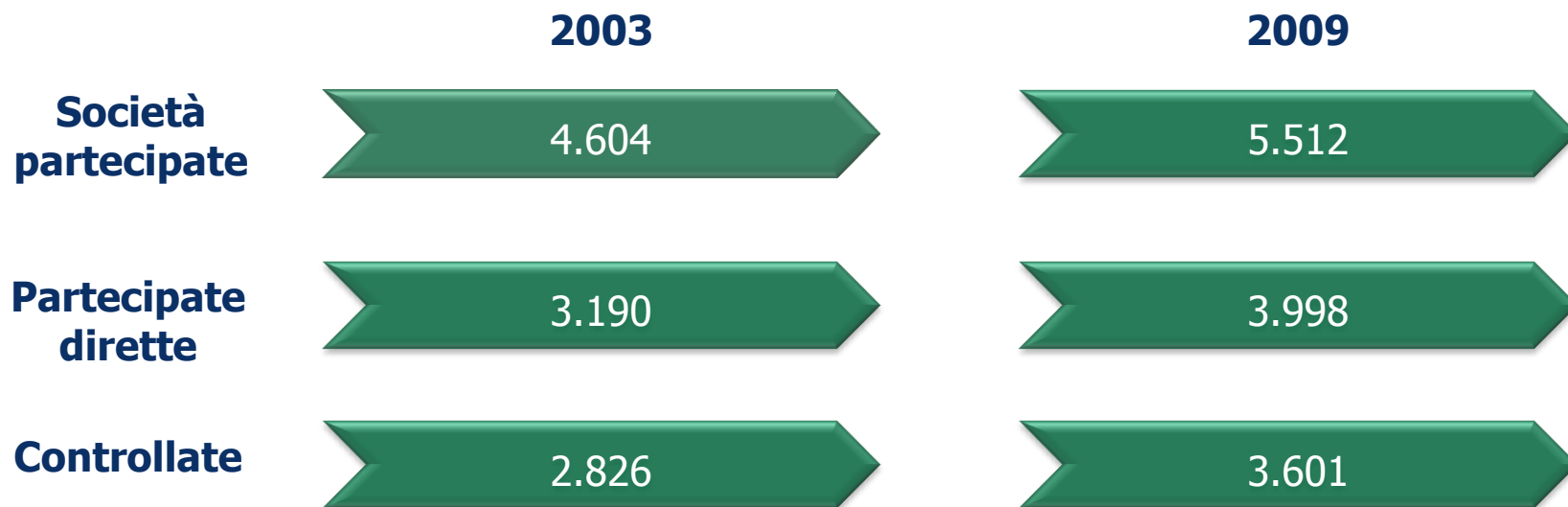


DIPARTIMENTO DEL
TESORO

Politiche per la valorizzazione delle partecipazioni

MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE

Il numero delle società partecipate è cresciuto



Ma quanto rendono e come sono organizzate?

Fonte: Unioncamere (2011)



DIPARTIMENTO DEL
TESORO

MEF Ministero
dell'Economia
e delle Finanze

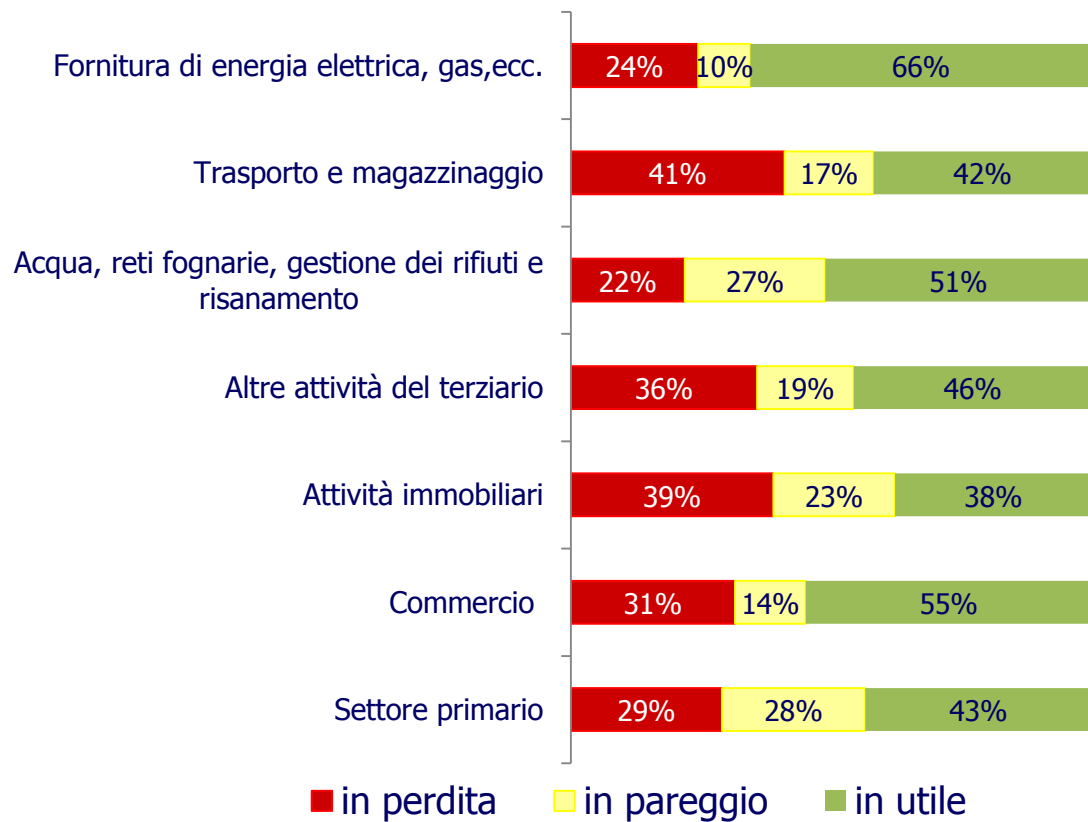
Quanto rendono le partecipate



DIPARTIMENTO DEL
TESORO

MEF Ministero
dell'Economia
e delle Finanze

Alcune elaborazioni dal conto del patrimonio: la redditività non dipende né dalla forma giuridica né dal tipo di attività svolta



Le società in utile hanno un rendimento medio del 6,7%

Il portafoglio complessivo rende 1,8%

In media la perdita di valore è del 4,9%



Rendimento delle partecipate PA vs benchmark interni alla PA e benchmark di mercato: focus su alcuni settori

Area di attività	Portafoglio Complessivo PA	Società in Utile partecipate PA	Rendimento medio società private
Fornitura di energia elettrica, gas, ecc.	4,80%	7,80%	9,5%
Trasporto e magazzinaggio	2,50%	9,20%	14,6%
Acque, reti fognarie, gestione dei rifiuti	1,60%	4,40%	9,8%

Fonte: rielaborazioni su dati "Patrimonio della PA a valori di mercato"



DIPARTIMENTO DEL
TESORO

 Ministero
dell'Economia
e delle Finanze

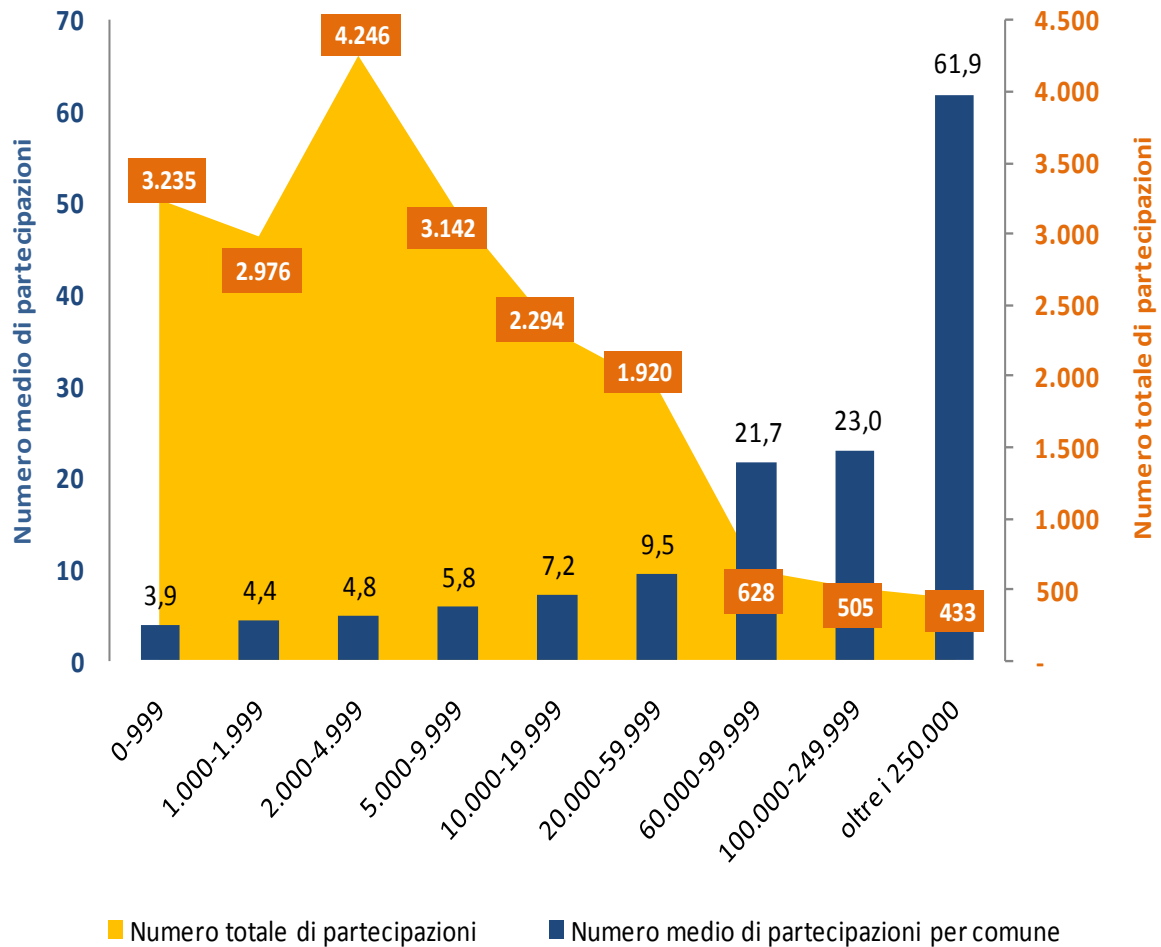
Come sono organizzate



DIPARTIMENTO DEL
TESORO

MEF Ministero
dell'Economia
e delle Finanze

Alcune elaborazioni dai dati del Rendiconto del Tesoro



Due esempi:

Comune A:

- ⇒ 9 società operanti nel settore «Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale» (22,5% partecipazione media)
- ⇒ 5 società operanti nel settore «Attività di servizi finanziari» (50,2% partecipazione media)
- ⇒ 9 società operanti nel settore «Attività di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle imprese» (36,3% partecipazione media)

Comune B:

- ⇒ 8 società operanti nel settore «Costruzioni di edifici e Ingegneria civile» (28% partecipazione media)
- ⇒ 8 società operanti nel settore «Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale» (8,5% partecipazione media)



Una simile situazione di “distruzione” del valore impone una strategia duplice:

CONTENERE I COSTI DELLE PARTECIPATE

- ❑ La policy suggerita è la **creazione di holding delle partecipazioni in cui accentrare i servizi**, con obiettivi di sinergie di costo e controllo della spesa

PREPARARE AL MERCATO LE PARTECIPATE

- ❑ In questo caso sono due le opzioni di riferimento:
 - Fusioni tra aziende simili di territori vicini e successive a aperture ai privati (“società mista”) → in alcuni casi il processo è in corso
 - Cessioni ai privati di quote di holding multisettoriali

La maggiore dimensione consente l'accesso al mercato dei capitali e aumenta la visibilità verso gli investitori



Considerazioni di sintesi



DIPARTIMENTO DEL
TESORO

MEF Ministero
dell'Economia
e delle Finanze

L'evoluzione del Rendiconto del Tesoro

1. Quanto esposto:

- Non esaurisce gli interventi possibili
- Nelle stime presentate (riduzione strutturali del deficit di 9,8 mld e cessioni per 35-40 mld di €) non sono inclusi gli effetti derivanti dalle operazioni di sviluppo immobiliare e dalle politiche sulle partecipazioni

2. **Ulteriori linee di intervento potranno essere individuate** a seguito della rilevazione di altre categorie di beni:

- **attività finanziarie** (es. crediti)
- **immobilizzazioni immateriali:** R&S, opere di ingegno, brevetti, avviamento, etc.)



Considerazioni di sintesi

Il patrimonio pubblico deve essere oggetto di valorizzazione: è **l'occasione per creare ricchezza per la collettività**



I fattori abilitanti
Completa attuazione del federalismo fiscale con utilizzo dei **rendimenti e dei costi standard**

La strategia deve trovare **largo consenso** in un orizzonte temporale di medio periodo



Collaborazione tra i diversi livelli di governo

I processi di valorizzazione hanno **profili di complessità** che richiedono un'attenta analisi e convinzione



Modifiche normative e semplificazioni per rendere il processo efficace





DIPARTIMENTO DEL
TESORO

La valorizzazione del patrimonio delle Amministrazioni Pubbliche

Roma, 29 settembre 2011

MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE