

STUDIO **BERETTA DOTTARELLI**  
DOTTORI COMMERCIALISTI ASSOCIATI

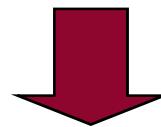
SERGIO BERETTA

*Pianificazione e Controllo  
Fondi Immobiliari*

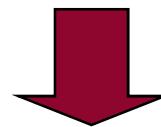
## Attività di pianificazione e controllo di un fondo immobiliare

---

L'attività di Pianificazione e Controllo si inserisce all'interno di un **sistema di controllo aziendale** che richiede:



- **un controllo preventivo:**  
redazione del *business plan* e del *budget*;
- **un controllo concomitante:**  
predisposizione dei *report* direzionali che consentono di monitorare le aree critiche di gestione aziendale incluso il monitoraggio dei rischi;
- **un controllo consuntivo:**  
verifica dei risultati conseguiti.



In una società di gestione di fondi comuni di investimento immobiliari è necessario costruire tanti sistemi di controllo quanti sono i fondi gestiti dalla società.

## **Parte A: Business plan**

---

- Obiettivi
- Principali soggetti coinvolti
- Fasi di realizzazione
- Linee strategiche di gestione
- Prospetti di dettaglio

## Parte B: business plan - obiettivi

---

### **OBIETTIVI:**



**1)** gestione integrata del portafoglio immobiliare

**2)** definizione del rendimento del titolare delle quote che si prevede di assicurare mediante la gestione del fondo

**3)** valutare l'attività di compravendita immobiliare, all'interno di fondi immobiliari già avviati

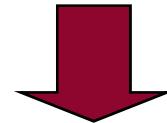
**4)** monitoraggio dell'intero ciclo di vita del fondo

## Parte B: business plan - obiettivi

---

### **OBIETTIVI:**

#### **1) gestione integrata del portafoglio immobiliare**



indicare anno per anno le linee strategiche di gestione degli immobili già in portafoglio o che si presume di acquistare sia in termini di data e valore di alienazione, incluso l'eventuale ricorso alla leva finanziaria, sia in termini di canoni di locazione, di sfittanze, di oneri immobiliari, di lavori da capitalizzare, di spese generali di diretta imputazione

## Parte B: business plan - obiettivi

### **OBIETTIVI:**

#### **2) definizione del rendimento del titolare delle quote che si prevede di assicurare mediante la gestione del fondo**



definizione del rendimento del sottoscrittore che costituisce il riferimento finale di tutte le operazioni immobiliari del fondo; le singole attività di gestione, ordinaria e straordinaria, devono sempre essere analizzate e valutate in termini variazione di rendimento complessivo del fondo.

Gli OBIETTIVI DI RENDIMENTO di un fondo immobiliare sono due:

- a)** **rendimento obiettivo:** rappresenta il rendimento comunicato al mercato con cui viene calcolata la commissione variabile finale e
- b)** **rendimento atteso:** rappresenta il tasso interno di rendimento per il titolare delle quote

## Parte B: business plan - obiettivi

---

### **OBIETTIVI:**

**3) valutare l'attività di compravendita immobiliare, all'interno di fondi immobiliari già avviati**



identificate le singole opportunità di compravendita immobiliare è necessario verificare se l'ipotesi identificata incrementa la redditività del fondo.

## Parte B: business plan - obiettivi

---

### **OBIETTIVI:**

#### **4) monitoraggio dell'intero ciclo di vita del fondo**



aggiornare periodicamente il BP sia per verificare il raggiungimento degli obiettivi precedentemente stabiliti sia per valutare e/o rivedere, sulla base delle informazioni disponibili, le strategie degli esercizi futuri sino alla scadenza naturale del Fondo

## Parte B: business plan - principali soggetti coinvolti

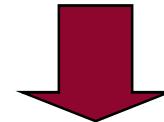
---

- 1. ASSET MANAGEMENT**
- 2. FUND MANAGEMENT**
- 3. FACILITY MANAGEMENT**
- 4. PROPERTY MANAGEMENT**
- 5. CREDIT MANAGEMENT**

## Parte B: business plan - principali soggetti coinvolti

---

### **1) ASSET MANAGEMENT**

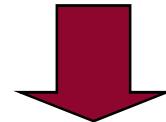


attività connessa alle decisioni di investimento e/o disinvestimento del patrimonio immobiliare e finalizzata alla definizione della struttura e delle redditività individuale dell'operazione di acquisizione e successiva dismissione dell'immobile.

## Parte B: business plan - principali soggetti coinvolti

---

### **2) FUND MANAGEMENT**



attività di gestione degli immobili in portafoglio in termini di canoni di locazione, locazione degli spazi sfitti, rinnovi, recessi e disdette.

## Parte B: business plan - principali soggetti coinvolti

---

### 3) FACILITY MANAGEMENT



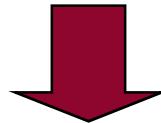
attività di gestione tecnica del patrimonio immobiliare .

Il **Facility** gestisce gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria, in particolare provvede ad adeguare gli impianti in base alla normativa vigente, studia la fattibilità in relazione a nuovi interventi, monitora l'attività di portierato e pulizia degli immobili, la cura delle aree verdi, i servizi di reception e di vigilanza

## Parte B: business plan - principali soggetti coinvolti

---

### **4) PROPERTY MANAGEMENT**

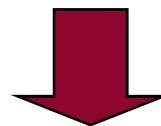


attività collegata alla gestione amministrativa del patrimonio immobiliare, quali fatturazione, incassi, rapporti amministrativi con i conduttori, gestione dei contratti di locazione

## Parte B: business plan - principali soggetti coinvolti

---

### 5) CREDIT MANAGEMENT



attività relativa alla gestione dei crediti commerciali derivanti dal fatturato.

#### **Il credit management:**

- valuta il portafoglio crediti esistente con riferimento al profilo legale e finanziario;
- gestisce le procedure di recupero crediti.

## **Parte B: business plan - fasi di realizzazione**

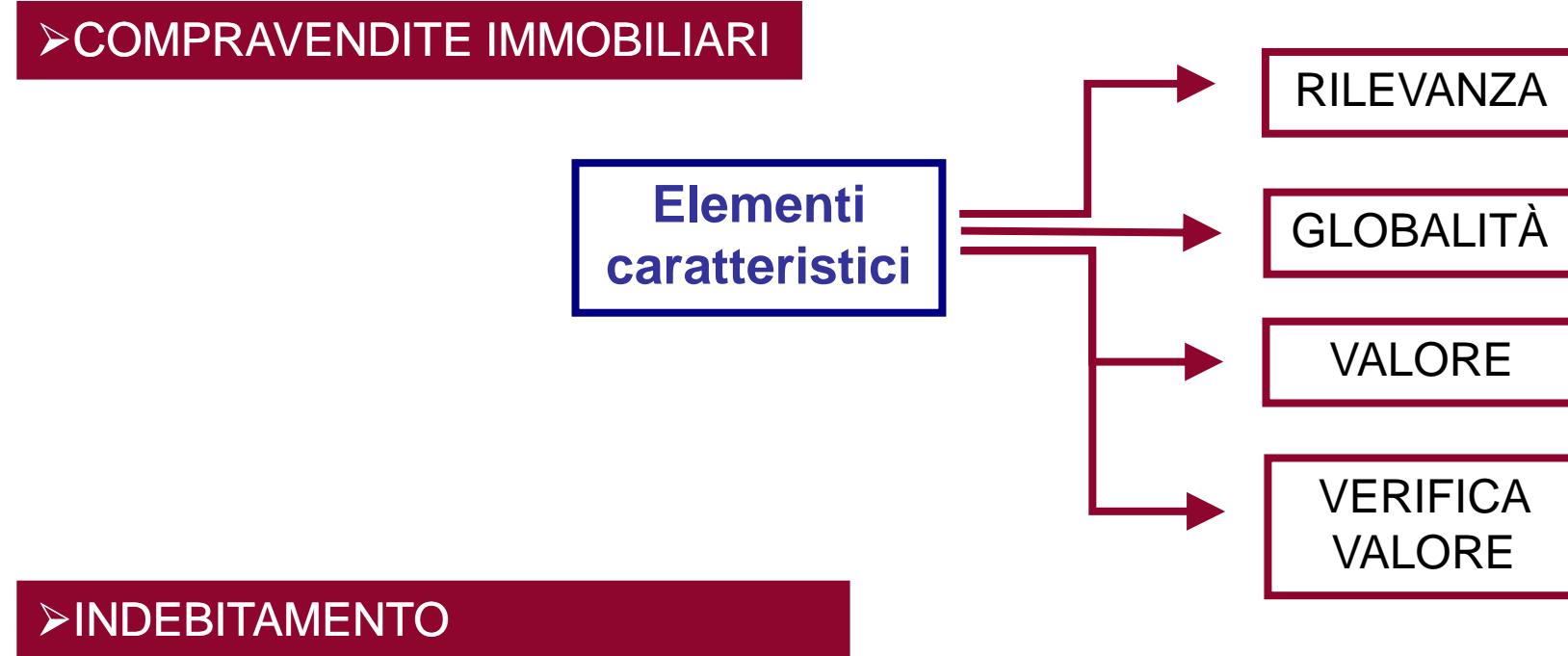
---

Il **processo di pianificazione** si articola nelle seguenti macro fasi:

- 1)** analisi della situazione locativa presente e prospettica di ogni specifico immobile;
- 2)** analisi degli oneri di gestione pertinenti ad ogni specifico immobile;
- 3)** quantificazione delle capital expenditure e dei lavori di valorizzazione degli immobili;
- 4)** definizione delle linee strategiche di gestione del portafoglio immobiliare;
- 5)** sintesi delle informazioni raccolte mediante il consolidamento dei documenti settoriali; tale fase consente di verificare il rendimento del fondo e la fattibilità finanziaria delle azioni che il fondo intende intraprendere;

## Parte B: business plan - linee strategiche di gestione

---



## Parte B: business plan - linee strategiche di gestione

---

### Compravendite immobiliari

#### 1) RILEVANZA:

le compravendite immobiliari rappresentano le ipotesi di rilievo su cui è costruito il modello di *Business plan*: eventuali vendite e/o acquisti effettuati in difformità con il dato previsionale contenuto nel modello di programmazione possono comportare una “sensibile” variazione del documento di programmazione, in termini di canoni di locazione, oneri immobiliari, spese generali e, nel caso di vendita, di plusvalenze e/o minusvalenza da realizzo

## Parte B: business plan - linee strategiche di gestione

---

### Compravendite immobiliari

#### 2) GLOBALITA':

L'attività di compravendita immobiliare non può essere vista singolarmente immobile per immobile ma deve essere gestita a livello di strategia complessiva del Fondo, in termini di dimensione degli edifici, di localizzazione degli stabili, di ubicazione degli immobili e di numero di locatari

## Parte B: business plan - linee strategiche di gestione

---

### Compravendite immobiliari

#### 3) VALORE:

nel modello di business plan il valore dell'immobile è determinato quale rapporto tra l'ammontare dei canoni annui, che si presume di incassare nell'esercizio in cui viene stipulato il rogito notarile, con il rendimento lordo (cap rate) di mercato dell'immobile

il **CAP RATE** rappresenta il rendimento atteso da un immobile in considerazione essenzialmente della sua destinazione d'uso e della sua ubicazione.

Per gli immobili parzialmente sfitti occorre valorizzare a canoni di mercato la superficie ponderata sfitta, ovviamente in considerazione della situazione locativa dell'immobile in oggetto e della percentuale cronica di sfittanza.

## **Parte B: business plan - linee strategiche di gestione**

---

### **Compravendite immobiliari**

#### **4) VERIFICA VALORE:**

il prezzo di vendita o di acquisto determinato deve essere adeguatamente verificato in termini di valori di mercato al metro quadrato, in termini di durata residua del contratto di locazione e dell'eventuale sussistenza di eventuali opzioni di recesso a favore del locatario, della tipologia e del numero dei locatari, della coerenza dell'ubicazione dell'immobile rispetto alla sua destinazione d'uso, della situazione manutentiva dello stabile

## Parte B: business plan - linee strategiche di gestione

---

### **Indebitamento**

Il modello di Business Plan così strutturato ci consente di determinare il rendimento “unlevered” del fondo.

La **legge n. 410 del 23 novembre 2001** consente ai Fondi immobiliari di assumere prestiti sino ad un importo pari al 60% del valore degli immobili, dei diritti reali immobiliari e delle partecipazioni in società immobiliari e sino al 20% del valore degli altri beni.

Questa previsione normativa avvalora ulteriormente la necessità di identificare gli investimenti immobiliari e le relative fonti di finanziamento che possano accrescere il valore del fondo attraverso una corretta gestione della **“LEVA FINANZIARIA”**.

## **Parte B: Reporting**

---

- **Finalità del reporting**
- **Principali attività sottoposte al controllo**

## Parte D: reporting - finalità del reporting

---

### FINALITA' DEL REPORTING:

Raccogliere, analizzare e produrre le informazioni necessarie per valutare la gestione dei fondi immobiliari, e quindi per verificare il raggiungimento degli obiettivi economici – patrimoniali – finanziari, definiti dal vertice.

## **Parte D: reporting - principali attività sottoposte al controllo**

---

### **PRINCIPALI ATTIVITA' SOTTOPOSTE AL CONTROLLO:**

- Andamento dei crediti verso i locatari;
- Analisi dei locatari morosi;
- Analisi delle sfittanze;
- Analisi locatari vigenti;
- Analisi impegni di spesa.