



**FONDAZIONE  
SVILUPPO  
CA' GRANDA**

# **Fondazione Sviluppo Ca' Granda**

## *Un modello originale per la gestione di un patrimonio pubblico*





L'Ospedale Policlinico di Milano è il **più grande proprietario terriero della Lombardia** e tra più importanti di Italia. E' il risultato di secoli di donazioni di feudi dal Papa, dal Duca e di poderi da nobili e borghesi. La funzione era di sostentamento alimentare dei malati ed economico dell'ospedale.

### **Consistenza:**

- **85 milioni di mq di terreni con 100 cascine ubicati in 96 comuni di 9 prov.**
- 6% della Superficie Agricola utilizzata delle prov. di Milano e Lodi
- 850 mila mq di aree fabbricabili
- 2.000 unità immobiliari: 1.500 ad uso agricolo e 500 ad uso residenziale
- 1 abbazia; 3 parrocchie; 18 cappelle; 1 monumento funebre
- Valore stimabile in € 550 milioni



La nuova Amministrazione nel 2012 cambia la direzione del patrimonio che avvia una due diligence che richiede due anni di lavoro. Ne emergono **forti criticità economiche, manutentive, organizzative**. E' la naturale **conseguenza della vecchia strategia** di concedere contratti di lunghissima durata per sgravarsi dalla responsabilità della manutenzione straordinaria assunta dai conduttori, limitando la propria gestione al rinnovo contratti e alla richiesta di trasformazione dei terreni agricoli.

## Principali Criticità

- Basso canoni agrari: media di 380 €/ha vs media di mercato di 760 €/ha
- Inadempienze contratti agrari: mancate manutenzioni da € 20 milioni
- Pessimo stato abitazioni affittate: € 1 milione di lavori urgenti
- Amianto: 170.000 mq di coperture
- Assenza di documentazione immobiliare: no mappe, foto, descriz.
- Dati catastali: solo il 35% dei dati aggiornati ai dati del Catasto
- Aree fabbricabili: né censite né valutate



La nuova Amministrazione nel 2014 giunge alla conclusione della necessità di una riorganizzazione, già ipotizzata da una ispezione del MEF nel 2002: **separare l'attività immobiliare da quella sanitaria creando un ente di scopo**

## **PERCHE'**

1. Patrimonio richiede competenze specializzate immobiliari non sanitarie
2. Patrimonio non può essere gestito con le regole regionali della sanità
3. Patrimonio impatta fortemente su bilancio sanitario

## **VANTAGGI**

1. Organizzazione specializzata nella gestione immobiliare
2. Responsabilità dell'equilibrio di bilancio
3. Trasparenza dei risultati della gestione



L'Ospedale costituisce una **Fondazione** che diviene operativa nel 2015:

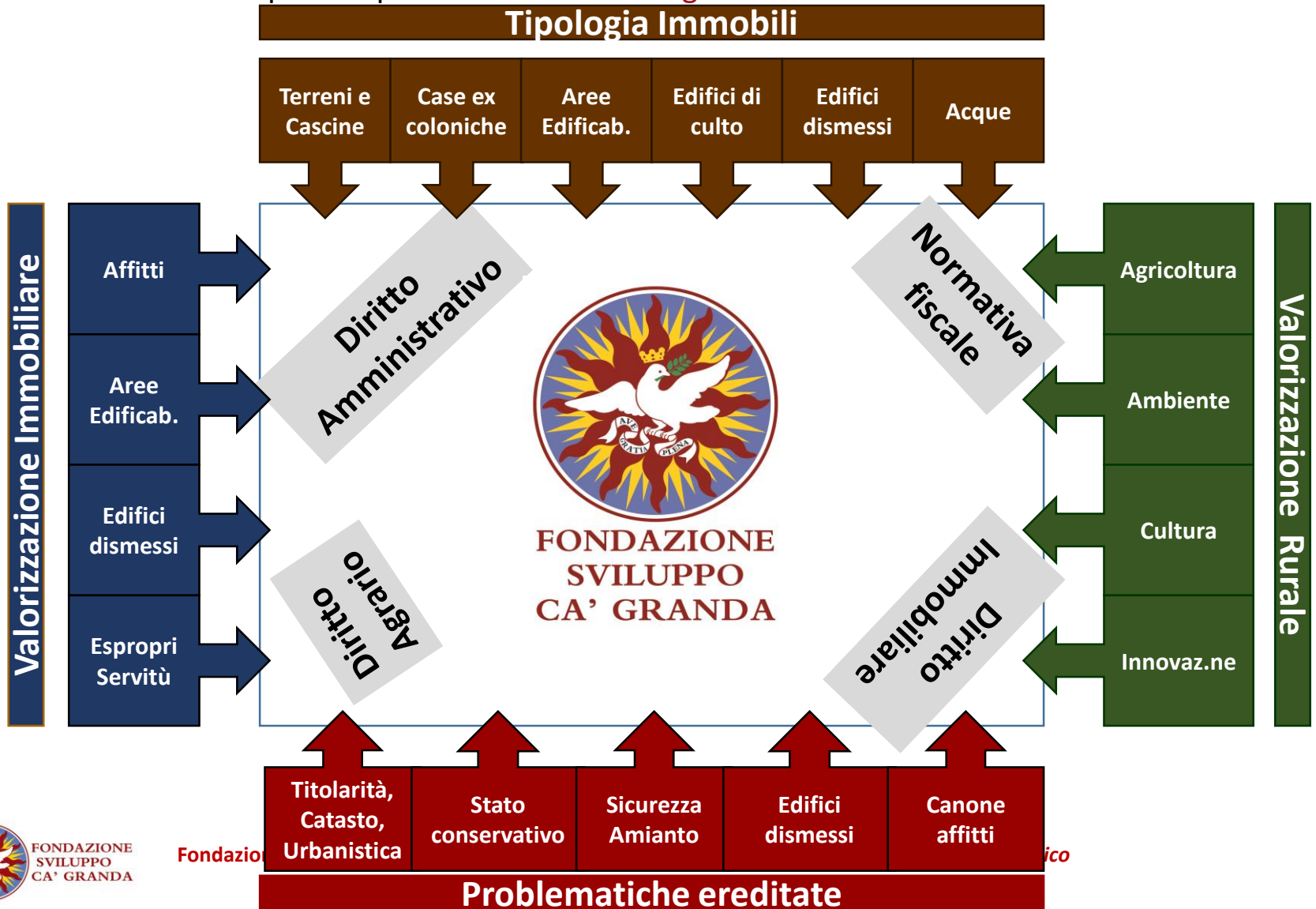
- cui conferisce l'usufrutto dei terreni (no possibilità vendita)
- ne vincola la destinazione dei proventi al finanziamento della sua ricerca
- mantiene la governance, perché il CdA è lo stesso svolto gratuitamente
- la Fondazione ha bilancio e responsabilità autonoma

L'attività della F. Sviluppo è **regolata dalla normativa pubblica**:

- Acquisti: in quanto organismo di diritto pubblico è soggetta al codice degli appalti
- Anticorruzione: in quanto ente privato in controllo pubblico è soggetta alla realtiva normativa
- Affitti: applica la normativa pubblica, per quanto non soggetta
- Personale: applica i principi di pubblicità, trasparenza, concorrenzialità e imparzialità, per quanto non soggetta ad alcun regime concorsuale



La Fondazione eredita la gestione di un patrimonio caratterizzato da problemi decennali la cui soluzione è resa ancora più complicata dalla loro **eterogeneità e dimensione**





La Strategia della F. Sviluppo è basata su tre pilastri

### Valorizzazione immobiliare:

- allineamento canoni al mercato;
- ripristino dei fabbricati in buono stato e bonifica amianto;
- regolarizzazione catastale-edilizia;

### Valorizzazione rurale:

- Filiera corta alimentare a marchio Ospedale
- Itinerari di promozione dei punti di interesse ambientali e storici
- *Smart agriculture*: selezione best practice e trasmissione della conoscenza

### Trasparenza

- Comunicazione e pubblicazione di ciò che facciamo e di come lo facciamo



## La Fondazione nel primo di attività ha conseguito i seguenti obiettivi

### 1. Valorizzazione immobiliare

- Rinnovati il 30% dei contratti **incrementando i canoni del 68%**, oltre a € 2 milioni del conduttore per manutenzioni e bonifica amianto delle cascine.
- Contestate ai conduttori le mancate manutenzioni per € 20 milioni
- Completata **l'analisi urbanistica** da cui sono emerse 70 aree per 850.000 mq fabbricabili, **singolarmente periziate** (€ 35 milioni) e analizzate da uno **studio strategico** per verificarne tempi e criticità di vendita.
- Completata la **regolarizzazione di fabbricati che comportavano costi IMU non dovuti**: beni venduti decenni fa ancora intestati all'ospedale oppure ruderi ancora classificati come fabbricati di valore.
- Completata **l'analisi e la descrizione dello stato manutentivo** delle abitazioni: sono emersi lavori urgenti su quelle affittate per € 1 milione, mentre quelle sfitte (50%) sono risultate quasi tutte fatiscenti.





## 2. Valorizzazione rurale

E' stata realizzata la **Filiera Corta Ca'Granda del riso e del latte**:

- Ospedale: somministrazione quotidiana degli alimenti **ai 900 degenti**
- **Temporary Shop**: 2.000 acquirenti (1 ogni 10 min.) con incasso destinato alla ricerca del Policlinico.

## 3. Trasparenza:

- adottato il **primo regolamento per l'assegnazione dei fondi rustici**, risultato rilevante perché la normativa impone alla P.A. la trattativa privata.
- adottato il Piano Anticorruzione e Trasparenza 2016-2018 che riporta dati su **immobili, organico, performance economica, obiettivi e criticità**.
- attivato sul sito il **geoportale** che permette l'accesso pubblico alla conoscenza di tutte le proprietà dell'ospedale.



L'operazione F. Sviluppo può rappresentare un **originale modello di gestione**:

1. Viene separata l'attività immobiliare da quella sanitaria
2. Si ottiene una struttura specializzata nel core business immobiliare
3. Non è ceduta la proprietà ma l'usufrutto: gestione, non vendita.
4. L'autonomia patrimoniale permette di dotarsi delle risorse necessarie
5. Lo strumento «Fondazione» permette di vincolare il risultato allo scopo
6. L'utile è destinato alla ricerca anziché alla spesa corrente dell'Ospedale
7. Il Fondatore mantiene la governance tramite lo stesso CdA
8. Il bilancio autonomo garantisce la massima trasparenza di gestione

**Nel 2015, primo anno di attività, la Fondazione:**

1. ha realizzato un **utile dopo le imposte pari al 21% dei ricavi**
2. ha **erogato all'ospedale € 700.000** che permetteranno di realizzare per i nuovi laboratori di ricerca