

Rifare: Quale futuro per le reti fisiche?

Gli interventi in ambito real estate che consentono di raggiungere i target di efficienza

23 Ottobre 2014

Agenda

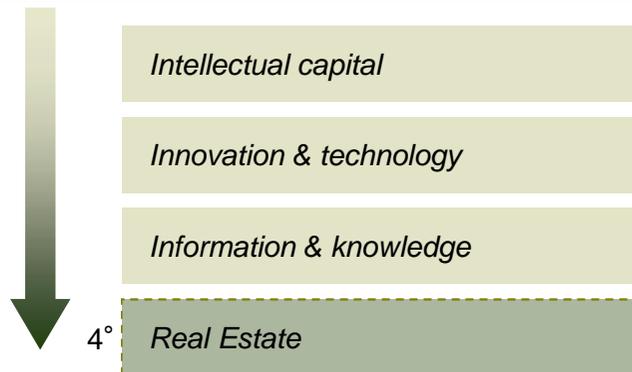
- Contesto di riferimento
- Ambiti di intervento
- Economics

Contesto di riferimento

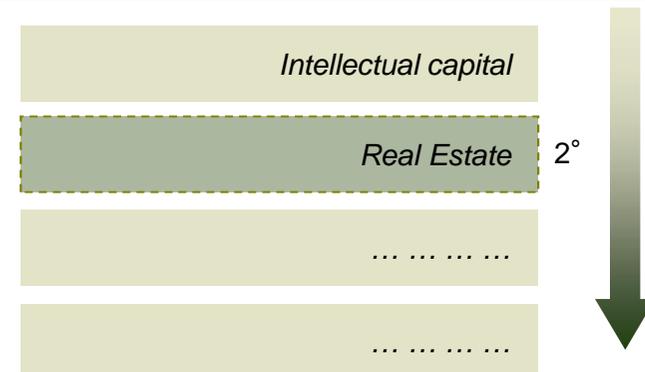
Contesto di riferimento 1/2

- ❑ La voce *real estate* rappresenta, all'interno di una società, la 4° risorsa strategica dopo le persone, tecnologia, informazione e capitale.
- ❑ Se considerato come una risorsa puramente economica, nella struttura dei costi la voce *real estate* in termini quantitativi è seconda solamente alla voce costo del personale.

La voce *real estate* rappresenta, all'interno di una società multinazionale, la 4° risorsa strategica dopo le persone, tecnologia, informazione e capitale



Se considerato come una risorsa puramente economica, nella struttura dei costi la voce *real estate* è 2° solamente alla voce *costo del personale*.



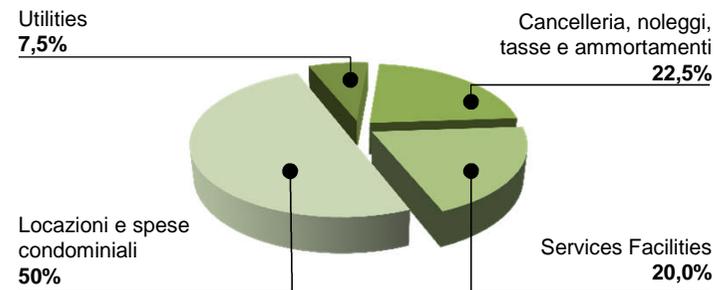
- ❑ Tradizionalmente il patrimonio immobiliare, ovvero l'hardware di una azienda, era percepito come un semplice centro di costo nell'ottica di una gestione passiva dell'asset.
- ❑ Il concetto di spazio di lavoro ha attraversato e sta tuttora attraversando una fase di profondo cambiamento: la crisi economico-finanziaria ha inevitabilmente indotto le aziende a rivedere la propria struttura dei costi al fine di individuare i centri di costi su cui recuperare margini in termini di competitività affrontando al contempo la drastica contrazione degli utili (ricerca di efficienze operative in grado di generare "free cash flow" da indirizzare nel proprio *core business*).
- ❑ In questo contesto, la detenzione e l'utilizzo degli immobili deve esser considerata come una risorsa da valorizzare nel tempo, adottando processi gestionali miranti al contenimento dei costi di gestione e razionalizzazione degli spazi utilizzati.

Contesto di riferimento 2/2

- Ottimizzare il parco immobiliare ovvero attuare processi di *corporate real estate management* (C.R.E.M.), sta diventando dunque una delle maggiori priorità e conseguentemente va modificandosi l'importanza dei driver che hanno caratterizzato la domanda di Spazi ad uso Ufficio e Filiale.

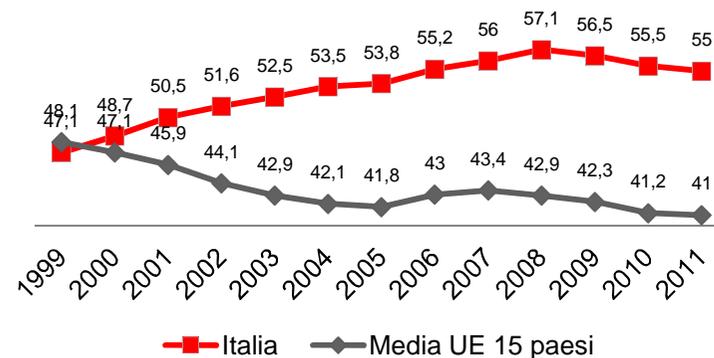
Incidenza dei costi immobiliari

- L'Istituto Internazionale *Facility Management*, ha realizzato uno studio finalizzato a quantificare la ripartizione standard dei costi immobiliari sostenuti da un'azienda per il mantenimento del proprio parco immobiliare destinato ad uso ufficio.
- L'attività di *benchmarking*, effettuata su un campione di circa 120 sedi, ha rilevato la struttura dei costi riscontrata a maggior frequenza e riportata nel grafico a destra.



Evoluzioni e tendenze

- Le caratteristiche della domanda di servizio allo sportello sono passate da un modello basato su *alta frequenza di utilizzo e bassa varianza di necessità* ad un modello che si basa su *bassa frequenza di utilizzo e alta varianza di necessità*.
- Sulla base di un'elaborazione dati ABI su dati BCE, (Fonte studio KPMG Advisory) il trend del numero di sportelli ogni 100.000 abitanti in Europa ha seguito dal 1999 ad oggi un trend di riduzione fino agli attuali c.a. 41 sportelli.
- In Italia, al contrario, dopo una crescita continua del numero di sportelli per abitante, solo nel 2009 si è assistito ad una inversione di tendenza, oggi sono 55 sportelli ogni 100.000 abitanti.



Ambiti di intervento

Ambiti di intervento

Gli ambiti di intervento e le tipologie di asset su cui intervenire sono quelli schematizzati nella seguente tabella

Macro-attività	Tipologia di asset su cui intervenire	Razionale
Efficientamento spazi	Filiali: Allineamento del numero medio di sportelli per abitante secondo i trend in corso, riduzione dei metri quadri per singola agenzia e modifica del mix funzionale e commerciale sul territorio.	Ottimizzazione dell'utilizzo degli spazi di presidio del territorio.
	Spazi ad uso Ufficio: Allineamento dell'utilizzo degli spazi al nuovo concetto di <i>smart working</i> basato su dimensione, flessibilità e integrazione (c.a. 8 mq a postazione di lavoro).	Riduzione dei metri quadri a postazione, eliminazione della mobilità tra le sedi e maggiore sostenibilità.
Efficientamento costi di gestione (<i>Facility Management / Energy Management</i>)	Filiali: <i>Assessment</i> sui contratti di gestione e sulle spese non ricorrenti di tutte le filiali al fine di individuare una migliore pianificazione delle manutenzioni a canone e interventi migliorativi.	Sfruttare nuove tecnologie, nuovi layout e materiali che consentano un efficientamento nelle spese di gestione degli spazi stessi.
	Spazi ad uso Ufficio: <i>Assessment</i> sulle spese di gestione e sulle utenze al fine di individuare aree di potenziale risparmio e interventi migliorativi anche nell'acquisto di energia elettrica.	
<i>Tax optimization</i>	<i>Assessment</i> sulle basi imponibili utilizzate per i pagamenti di IMU, Tasi, Tari e tasse pubblicitarie e individuazione di eventuali interventi migliorativi e/o correttivi.	Attivare un processo di <i>Cost management</i> e di anticipazione degli effetti delle nuove normative.

Efficientamento spazi

Filiali in locazione o proprietà

Per le **Filiali** le fasi e le attività operative sono quelle di seguito descritte:

Fasi	Task	Descrizione
Studio del Layout e concept funzionale	<ul style="list-style-type: none">• Analisi funzionale e di occupazione comprensiva di raccolta di esigenze operative.• Individuazione di strategia di ottimizzazione e riposizionamento della presenza territoriale.• Definizione dei nuovi layout.• Definizione dei concept funzionali.	Sfruttamento delle mutate esigenze operative delle filiali per ripensare il layout funzionale degli spazi e la presenza territoriale degli stessi.
Definizione linee guida e progettazione intervento	<ul style="list-style-type: none">• Analisi delle soluzioni pratiche alle strategie individuate.• Analisi di fattibilità tecnica e del <i>payback period</i>, attraverso studi preliminari di <i>space planning</i>.• Identificazione del piano di lavoro, prevedendo una operatività per cluster geografici.	Partendo dai concept funzionali, dai layout individuati e sulla base delle nuove esigenze di presidio territoriale, effettuare uno studio di fattibilità di applicazione tecnica ed economica dei modelli individuati sulla rete esistente (investimenti, <i>savings pay back periods</i>).
Implementazione	<ul style="list-style-type: none">• Esecuzione degli interventi individuati (attività di progettazione, direzione lavori, ricerche immobiliari, eventuale supporto nella <i>relocation</i> e nel passaggio di location a operatori terzi retail al fine di minimizzare i costi di rilascio).	Esecuzione degli interventi funzionali all'implementazione delle strategie individuate nel rispetto del piano di lavoro concordato, ipotizzando una operatività per cluster geografici.

In caso di Filiali di proprietà verrà attivato un piano di *remarketing* finalizzato alla commercializzazione degli spazi rilasciati (rilocazione o vendita).

Efficientamento spazi

Spazi ad Uso Ufficio in locazione o proprietà

Per gli spazi ad uso ufficio, le fasi e le attività operative sono quelle di seguito descritte :

Fasi	Task	Descrizione
Analisi del portafoglio	<ul style="list-style-type: none">• Supporto nell'analisi dei processi organizzativi, per area geografica, per calare le logiche di <i>space management</i> sulle politiche occupazionali della banca.• Analisi immobiliare tecnica, funzionale e di occupazione del portafoglio.	Sfruttamento delle mutate condizioni di lavoro negli uffici per ripensare il layout funzionale degli spazi riducendo gli spazi per postazione (da c.a. 20 Mq a postazione a c.a. 8 mq a postazione).
Space management e KPI	<ul style="list-style-type: none">• Studio delle strategie di occupazione degli spazi per ogni funzione e/o cluster individuato.• Individuare strategia di riposizionamento e valorizzazione del portafoglio.• Elaborare progetto di intervento, fattibilità tecnica e <i>pay back period</i> e relativo piano di lavoro.	Partendo dai concept funzionali e dai layout individuati effettuare uno studio di fattibilità di applicazione tecnica ed economica dei modelli individuati sugli immobili oggetto di analisi (investimenti, <i>savings pay back periods</i>).
Implementazione	<ul style="list-style-type: none">• Esecuzione degli interventi individuati (attività di progettazione, direzione lavori, ricerche immobiliari, eventuale supporto nella <i>re-location</i>).	Esecuzione degli interventi funzionali all'implementazione delle strategie individuate nel rispetto del piano di lavoro concordato, ipotizzando una operatività per cluster geografici.

In caso di Spazi ad uso Ufficio di proprietà verrà attivato un piano di *remarketing* finalizzato alla commercializzazione degli spazi rilasciati (rilocazione o vendita).

Facility & Energy management

In questo ambito, le attività prevedono un assessment sui costi legati all'occupazione (TCO – Total Cost of Occupancy) degli immobili per individuare e attivare potenziali azioni di risparmio.

Macro - attività	Task	Descrizione
Ottimizzazione dei costi di facility	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Assessment – Benchmark</i> della congruità della spesa in funzione delle variabili prezzo, qualità, quantità, stato conservativo e modalità di acquisto. • Progettazione dei servizi (standardizzazione delle specifiche in funzione dello stato conservativo del patrimonio). • Definizione di “contratti di acquisto” di medio/lungo termine. • Introduzione di un Sistema di Governo per il monitoraggio dei servizi acquistati. 	Ottimizzare la spesa ordinaria e straordinaria di Facility, migliorando la qualità dei servizi acquistati, attraverso l'impostazione di una valutazione attenta delle strategie di intervento in relazione allo Stato Conservativo e al Ciclo di vita del patrimonio.
Ottimizzazione dei consumi energetici	<ul style="list-style-type: none"> • Razionalizzazione della “domanda energetica interna” (<i>assessment</i> delle prestazioni termiche dell'involucro e del rendimento degli impianti e conseguente efficientamento). • Ottimizzazione del monitoraggio dei consumi energetici (sistema integrato di gestione dell'energia, <i>policy</i> e formazione del personale). • Razionalizzazione delle forniture energetiche (negoiazione dei contratti di fornitura). 	Riduzione della spesa energetica e delle emissioni di CO2 attraverso modelli integrati e scalabili di efficienza energetica su involucro, impianti e sistemi di gestione (<i>Building Energy Management</i>).
Riduzione del rischio immobiliare	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione dello standard della documentazione normativa immobiliare da monitorare. • <i>Assessment</i> sullo stato di aggiornamento della normativa. • Impostazione piano di recupero e produzione documentazione normativa. 	Miglioramento della conformità normativa e ambientale degli edifici e della mitigazione dei rischi per la protezione degli individui.

Tax Optimization

In questo ambito si prevede **un assessment in ottica di individuare potenziali risparmi** sull'intero portafoglio.

Situazioni	Task
Banca proprietaria	<p>IUC (Imposta Unica Comunale) = IMU (Imposta Municipale Unica) + TASI (Tassa sui servizi indivisibili) + TARI (Tassa sui Rifiuti)</p> <ul style="list-style-type: none">• Revisione delle rendite e dei classamenti catastali degli immobili per calcolo IMU e TASI• Revisione delle superfici calpestabili ai fini della TARI
Banca utilizzatrice	<p>TASI (Tassa sui servizi indivisibili) + TARI (Tassa sui Rifiuti)</p> <ul style="list-style-type: none">• Gestione dei rapporti con le proprietà finalizzata alla possibile revisione delle rendite e dei classamenti catastali degli immobili per calcolo TASI (dal 10% al 30% a carico dell'utilizzatore)• Revisione delle superfici calpestabili ai fini della TARI

Prelios è in grado di attivare fin da subito una **due diligence tecnica** finalizzata ad individuare ipotesi di:

- **Revisione di rendite catastali,**
- **Revisione dei classamenti catastali,**
- **Verifica delle superfici calpestabili** in conformità ai regolamenti comunali



Individuazione potenziali saving

Economics

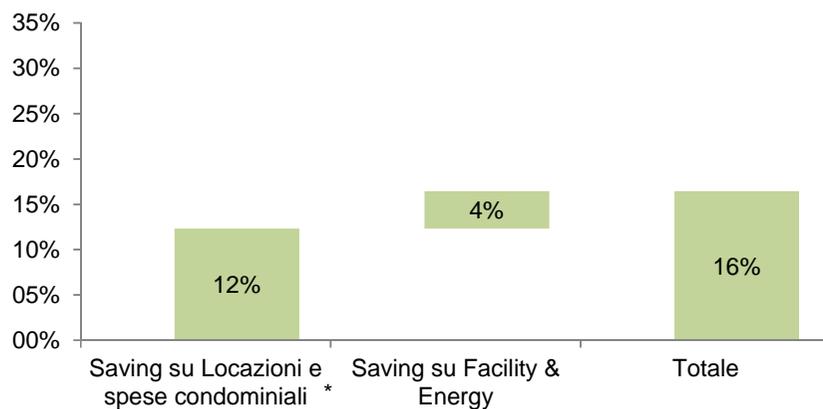
Stima impatti economici di massima

Prelios, sulla base della sua esperienza ha identificato dei **possibili range di variabilità** per i diversi ambiti di intervento e, successivamente, applicato i **range identificati ad una struttura di costi «tipo»**, ripercorrendo la ripartizione dei costi immobiliari nelle società *corporate* definita in precedenza (v.grafico pag.5).

- Abbiamo ipotizzato di poter intervenire sul 40% degli spazi occupati da Filiali e sul 60% degli spazi ad uso Uffici.
- Nei grafici che seguono riportiamo la stima minima e massima dei potenziali impatti sui costi legati alla gestione degli spazi.

	Ambito di applicabilità	Saving min	Saving max
Efficientamento spazi filiali	40%	25%	40%
Efficientamento spazi uffici	60%	40%	50%
Facility & Energy Mng Filiali	100%	15%	50%
Facility & Energy Mng Uffici	100%	15%	50%

Saving minimo su costi immobiliari %



Saving massimo su costi immobiliari %



* Non include impatto da rinegoziazione canoni o chiusura filiali

