

LAVORARE NELL'IMMOBILIARE/ GLI UOMINI DEL REAL ESTATE

# Chi fa il ballo del mattone

Con le Borse in crisi, il settore è in forte crescita. Aumenta anche la richiesta di manager. Che mancano ma si stanno formando

«Tre aggettivi per descrivere i manager dell'immobiliare? Pregiati, contesi e superpagati». Nessuna esitazione nella risposta da parte di **Michele Cibrario**, amministratore delegato di Bnl fondi immobiliari. Questi manager stanno scalando sempre più rapidamente le piramidi delle gerarchie aziendali. Banche, società di gestione del risparmio, fondi immobiliari non possono più fare a meno di loro. Dirigono il volume degli affari che si sta concentrando nel settore del mattone, risvegliatosi all'improvviso da un letargo durato quasi dieci anni. Un sonno interrotto bruscamente anche dalla violenta tempesta borsistica che ha fatto riscoprire il mattone come bene rifugio per eccellenza. Affari pesanti, in cui le cifre in gioco sono spesso a dieci zeri. «I manager del mattone sono rari», argomenta Cibrario, «perché in Italia i corsi universitari specializzati sono ancora pochi, pregiati perché i pochi che si ha la fortuna di incontrare li si tratta in guanti bianchi, contesi e superpagati per la legge dell'alta domanda e della scarsa offerta».

Sono spesso ingegneri e architetti. Ma non costruiscono ponti o aeroporti, quartieri residenziali o centri commerciali. Piuttosto creano ricchezza da tutto ciò che è già stato costruito. Valorizzano il patrimonio edilizio esistente, e cercano le migliori soluzioni per quello che verrà edificato, mantengono al meglio il patrimonio loro affidato e dirigono i flussi di liquidità provenienti dalle locazioni. «Per trovarli è inutile rivolgersi ai cacciatori di teste», spiega ancora Cibrario, «le rare volte in cui l'ho fatto sono stati loro a chie-

dere a me nominativi e suggerimenti. Il settore in Italia non ha che una ventina di specialisti autentici, e sono contesi come stelle del calcio».

Quello immobiliare è uno dei settori che, in Italia, si è modificato di più nell'arco di questi ultimi dieci anni. Da sempre riserva di caccia di amministratori di condominio, di periti e valutatori, di agenti immobiliari o mediatori d'affari, il mattone è stato il protagonista di un'evoluzione darwiniana che oggi lo sta portando a incrociare le lame con l'alta finanza. Così è sempre più facile partecipare a convegni in cui, più che di prezzi al metro quadrato, si ascoltano dotte dissertazioni su fondi immobiliari, cartolarizzazioni (o securitization), analisi del discount cash flow, di asset management, di sgr.

«Il problema dei problemi», spiega **Alberto Maria Lunghini**, presidente di Reddy's group, società di consulenza che tra le prime in Italia ha deciso di puntare sullo sviluppo del settore, «è che mancano le scuole per apprendere discipline, tecniche e segreti del mestiere. Siamo lontani anni luce dalla scuola britannica dove quella dei chartered surveillor è un'ambitissima e ristretta casta di superprofessionisti della consulenza».

**La più rinomata università** britannica specializzata nel comparto è a Reading, a ovest di Londra, nella valle del Tamigi, non distante da Oxford. Nata 70 anni fa (ma il dipartimento di real estate è più recente), l'Università di Reading sforna esperti che, delle rispettive aree di competenza, valutazione, pianificazione e finanza immobiliare, conoscono ogni minimo dettaglio. Spiega

**Alan W. Evans**, preside della facoltà di real estate: «Nella nostra università studiano circa 6 mila undergraduates (aspiranti alle lauree brevi italiane, ndr), 2 mila specializzandi e circa 2-3 mila studenti part time, gli insegnanti sono una quarantina. E la domanda di iscrizioni è in continua espansione. Da tutta Europa. In questo periodo abbiamo due studenti italiani, uno di Padova e uno di Milano, che stanno preparandosi all'esame per il Phd».

In Italia le università più attive, in genere, sono i politecnici (facoltà di architettura e ingegneria). Ma da qualche anno la specializzazione nel settore immobiliare delle facoltà economiche si sta imponendo sempre di più. Dice **Cesare Ferrero**, capo del dipartimento di finanza aziendale e immobiliare dell'Università Bocconi (insegna anche alla facoltà di architettura di Milano) e presidente di Assogesti (associazione gestori immobiliari): «I corsi di economia immobiliare vengono tenuti sia presso la facoltà di economia aziendale sia presso la Sda (Scuola di direzione aziendale). E a

giudicare dalla domanda di studenti che chiedono di preparare la propria tesi con noi, il settore sta cominciando a risvegliare più di un interesse generico».

**Al di là di queste significative eccezioni** la sensazione dei lupi di mare del settore che reclutano tra le fila dei neolaureati è che la preparazione di base di questi aspiranti manager sia ancora di retroguardia e che, in ogni caso, debba essere rafforzata con robuste iniezioni di formazione sul campo. **Patrick Parkinson**, italo-irlandese, è managing director della neonata divisione italiana del Soros real estate investors, fondo immobiliare istituito dal finanziere americano di origine ungherese **George Soros**. Parkinson spiega: «Ancora oggi parlando con specialisti italiani del settore si sente parlare di prezzi al metro quadrato. Ma ciò significa assegnare a un bene un valore costante, correlato a un'unità di misura di superficie anch'essa costante. Quando è noto che il valore di un edificio è quanto di più variabile si possa immaginare. Esso aumenta o dimi-

nisce a seconda della sua destinazione d'uso, delle modifiche in corso d'opera, della sua localizzazione urbanistica, delle società o dei privati che affittano, in altre parole la concezione che si ricava è che gli aspiranti manager del settore abbiano ben poca dimestichezza con le problematiche più comuni del settore». E Parkinson insiste sulla specializza-

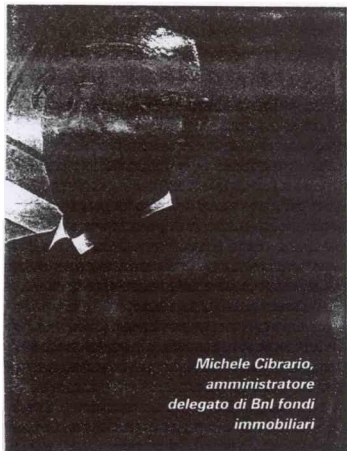
#### LE OPERAZIONI DEL 2001

### Dalle ferrovie al gruppo Fiat, tutte le dismissioni in cantiere

Sono moltissime le operazioni finanziarie di carattere straordinario che, nel corso degli ultimi due anni, hanno interessato e continuano a interessare il patrimonio immobiliare sia di soggetti pubblici sia di privati. A cominciare dagli enti previdenziali. La prima tranche di cessioni degli immobili degli enti dovrebbe cominciare tra breve. Si tratta in prevalenza di uffici il cui valore è stato stimato intorno a 1,5 miliardi di euro.

**Ferrovie dello Stato:** è prevista la cessione di immobili per circa 6 miliardi di euro (4 miliardi in beni strumentali e il resto in beni non strumentali). **Ministero della Difesa:** 302 sono gli immobili giudicati come dismessibili, anche se la loro alienazione è ritenuta difficile per quelli gravati da vincoli di varia natura. **Poste italiane:** nel 2000 hanno già ceduto 200 immobili per 800 milioni di euro. Analogo il programma per il 2001. **Gruppo Telecom:** nel novembre 2000 ha ceduto il 60% di Telemaco immobiliare a Beni stabili (45%) e Lehman brother (15%) per 2,7 miliardi di euro. **Gruppo Eni-Snam:** vendita del 90% di immobiliare Metanopoli (valutata 1,2 miliardi di euro) a Whitehall (fondo immobiliare di Goldman Sachs). **Gruppo Fiat:** cessione per circa 200 milioni di euro al gruppo bresciano Estate sei

della parte dismessa della cittadella industriale Fiat Alfa di Arese. **Gruppo Montedison:** alienazione della propria partecipazione in Sviluppo Linate (area ex Montecity) a Nuova immobiliare del gruppo Zunino per una cifra che si aggira intorno agli 850 milioni di euro. **Gruppo Fininvest:** cessione al gruppo Aedes del patrimonio immobiliare di Euridea (ex Standa) per più di 325 milioni di euro. Ha poi ceduto per 100 milioni di euro a Bnl fondi immobiliari il complesso di via Isonzo a Milano (Università Bocconi). Alienazione per oltre 500 milioni di euro di una quota di Edilnord a Stodiek immobiliare (gruppo Ivg holding). **Ras:** cessione della maggioranza di Proprietà immobiliari per 700 milioni di euro. **Gruppo Generali:** creazione di Genimmobil, società in cui confluiranno immobili per circa 11 milioni di euro. **Banca di Roma:** cessione a Pirelli real estate e Morgan Stanley di 5,5 milioni di euro di cespiti. **Alitalia:** cessione della propria sede della Magliana a Roma. **Cattolica assicurazioni:** spin off immobiliare e conferimento nella Newco (il cui nome è ancora da definire) di immobili residenziali e uso uffici a Milano, Bologna e Verona. Il valore stimato dei cespiti è pari a circa 500 milioni di euro.



*Michele Cibrario,  
amministratore  
delegato di Bnl fondi  
immobiliari*

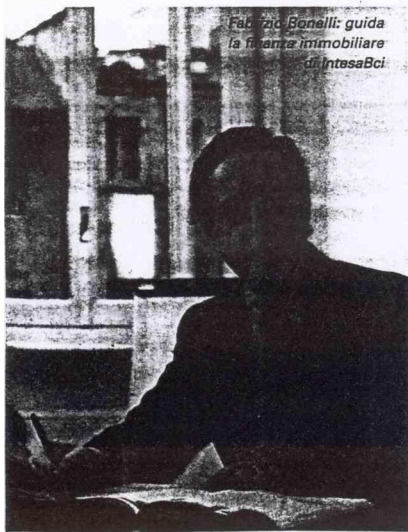
zione: «In Inghilterra vi sono figure professionali che, per fare un solo esempio, della City londinese conoscono tutto: società, prezzi, valorizzazioni, inquilini, scadenza dei contratti di affitto. Ora anche in Italia si comincia ad avere un approccio simile». **Giorgio Viganò**, presidente della Borsa immobiliare di Milano e uno dei precursori del nuovo modo

di pensare l'immobile, conferma: «Ci si sta arrivando sia pure lentamente. Dopo tentativi e corsi finanziati e messi in grado di funzionare tra mille difficoltà. Un tempo il mercato era lasciato in balia di se stesso e di pochi tuttologi che un po' erano valutatori, un po' intermediari, un po' mediatori. Oggi si cominciano a delineare figure più specializzate come quella del property manager, colui che valorizza il bene, il facility manager che assicura l'allungamento dei tempi di ammortamento del bene e, dunque, ne garantisce la continuità e un utilizzo più razionale, e l'asset manager, colui che pianifica gli investimenti in immobili degli investitori istituzionali».

**Ma quali sono le doti necessarie** per affermarsi su questo mercato? Lughini di Reddy's chiarisce: «Le tre cose che il mercato richiede da un manager sono la correttezza, la capacità di gestire i problemi in modo interdisciplinare e la sensibilità e la curiosità intellettuale. Un altro dei problemi con cui si scontra spesso chi si occupa di questo settore è la

scarsa abitudine a ritmi di lavoro che sono più simili a quelli delle merchant bank e degli studi legali che a quelli dei lavoratori dipendenti. Il settore del real estate è diventato uno dei più dinamici. Operazioni da miliardi di euro vengono decise in breve tempo e debbono essere concluse in tempi altrettanto rapidi: ecco, dunque, la necessità di lavorare a tamburo battente per svariati giorni, senza pause e senza occhiate all'orologio. Quanti dei nostri giovani sono preparati a questo? Se poi si aggiunge lo scollamento forte che c'è tra l'immagine di staticità tradizionalmente percepita di questo settore e ciò in cui questo si è trasformato, si capisce come i più giovani si trovino spiazzati».

Da questo punto di vista i laureati in ingegneria e architettura potrebbero essere facilitati. «Non è esatto. Una laurea in architettura costituisce una base importantissima, ma chi vuole sfondare ad alto livello non deve limitarsi a descrivere la componente fisica dell'immobile, se sia solido, ben piantato nelle sue fondamenta o quant'altro. Occorre

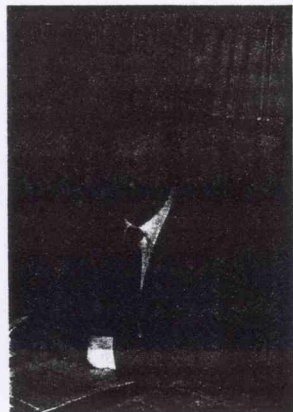


*Fabrizio Bonelli: guida  
la finanza immobiliare  
di IntesaBci*



*Mario Breglia, presidente  
di Scenari Immobiliari*

*Alan W. Evans, capo  
dipartimento real estate  
Università di Reading*



maneggiare con disinvoltura i sistemi di analisi del suo reddito, capire la discount cash flow analysis, valutare se in previsione di una ipotetica e futura destinazione d'uso sia più profittevole costruire piuttosto che demolire o ristrutturare, occorre in questo anche una certa capacità di prevedere il futuro delle aree urbane in cui sorgono gli edifici». E probabilmente anche l'apertura relativamente recente del settore agli investitori esteri rappresenta una sfida di non poco conto.

**Mantredi Catella** è direttore generale della divisione italiana della statunitense Hines. La società americana di sviluppo e di costruzioni è arrivata di recente sul mercato immobiliare italiano acquisendo nei primi due anni, per un proprio fondo di diritto americano, due immobili a Milano dalle Poste italiane e da Unicredit. Catella insiste sulla necessità di aprire i propri orizzonti. «Ciò che il mer-

cato richiede è una solida cultura internazionale unita a un'accurata e profonda conoscenza della realtà italiana. Se conoscere i mercati globali sino a qualche tempo fa era indispensabile solo per chi avesse a che fare con i mercati mobiliari, oggi anche sul fronte del mattone tutto è cambiato. Occorre conoscere le nuove esigenze, capire i processi, avere cognizioni di come funzionino il mercato di capitali, i processi di private equity, comprendere le metodologie di finanziamento». E Lughini aggiunge: «La conoscenza dell'inglese non deve più essere soltanto una postilla seminascosta nei curricula. Troppo spesso è la prima cosa che guardo: anche perché se quella dichiarata è quasi sempre ottima, la prova dei fatti si rivela spesso disastrosa». Conoscenza internazionale, dunque, ma non soltanto. Catella aggiunge: «Una preparazione totalmente internazionale si rivela spesso un limite. Chi ha vissuto e ha studia-

to all'estero avrà certo ottime conoscenze teoriche e di base, ma scarsa o nessuna dimestichezza con la variegata e, spesso, disomogenea, realtà immobiliare italiana».

Le banche italiane sovente vengono accusate di scarsa reattività e di lentezza nell'adeguarsi ai nuovi corsi dell'economia. Ma non è sempre così. Dice **Fabrizio Bonelli**, a capo della divisione di finanza immobiliare di IntesaBci: «Abbiamo allestito una squadra di dieci persone da inserire nel settore. Li stiamo selezionando con competenze differenziate. Abbiamo al vaglio profili distanti tra loro: si va da esperti di finanza strutturata, di private equity, di pianificazione fiscale ad analisti specializzati in finanza strutturata. Per quanto riguarda gli esperti del settore le figure che stiamo ricercando debbono poi avere particolari conoscenze in materia di pianificazione del territorio». Prosegue Bonelli: «Il patrimonio immobiliare italiano rappresen-

#### FONDI IMMOBILIARI, ECCO LE OFFERTE IN ITALIA

Fondo	Società	Patrimonio previsto (mln)	Durata	Quota min.	Rendimento previsto	Quotazione in Borsa
Portafoglio immobiliare crescita	Bnl	150	7 anni	2.500	7,5% annuo composto	Non quotato
Valore immobiliare globale	Deutsche bank	150	15 anni	5.165	5% netto annuo composto	Quotato
Piramide globale	Deutsche bank	250	15 anni	2.000	5% netto annuo composto	Non quotato
Unicredit immob. Uno	Gesticredit (Unicredit)	400	15 anni	2.500	5% netto annuo composto	Quotato
Securfondo	Immob. Italia (Sanpaolo-Imi)	150	15 anni	2.500	4,5% netto annuo composto	Quotato
Portafolio immobiliare	Bnl	250	10 anni	2.500	inflazione Istat +3%	Non quotato
Polis	Banche popolari	258	12 anni	2.000	5% netto annuo composto	Quotato
Comit sviluppo immobiliare	Comit am	250	15 anni	2.500	non previsto	Non quotato
Investistico	Bipiemme real estate	300	10 anni	2.500	5% annuo	Non quotato
Iam immobiliare Europa	Intesa am	300	15 anni	2.500	inflazione Istat +3%	Non quotato

\*I dati sono espressi in euro. Fonte: Reddy's group

ta il 25% dell'intera ricchezza italiana. Dopo il mercato dei titoli di Stato, quello del real estate rappresenta la seconda componente del prodotto interno lordo. È necessario dunque liberare risorse, sviluppare, ristrutturare, riמודernare l'esistente, costruire e se del caso abbattere». Si tratta come si vede di un settore che oggi ha una disperata necessità di competenze. «Le prospettive di carriera in questo campo sono ottime», afferma Bonelli, «in questa fase tutti possono crescere professionalmente. Le banche, e non solo IntesaBci, hanno capito che è un settore su cui vale la pena investire».

**A insistere sulla difficoltà** di trovare sul mercato le figure professionali idonee a gestire i processi più deli-

cati che riguardano il mattone è anche **Luca de Ambrosio Ortigara**, amministratore delegato e direttore generale di Baa McArthur Glen, società americana specializzata nella costruzione e commercializzazione di siti commerciali disegnati su progetto. «Noi cerchiamo ciò che non troviamo. Trasformare un neolaureato in uno specialista di settore è un'impresa spesso difficile e altrettanto spesso rischiosa», afferma de Ambrosio. «Una delle più prestigiose scuole di management da questo punto di vista è la Healey & Baker, società di consulenza immobiliare che per prima ha intuito le potenzialità nel settore. Molti dei manager del settore si sono formati lì. E altrettanto spesso è accaduto che la concorrenza se li strappasse a suon

di quattrini». Ma anche in Italia non mancano società che hanno fatto della formazione professionale la loro bandiera. «È il caso per esempio della Pirelli real estate», spiega **Mario Breglia**, presidente di Scenari immobiliari, «della Edilnord, nel settore dell'intermediazione della Gabetti. Va poi detto che molti dei top manager del settore arrivano dalla Sci, società guidata dal costruttore genovese **Emmanuele Romanengo**, che alla metà degli anni Novanta è stata vittima di un tracollo industriale e finanziario. Ma anche il tanto vituperato settore pubblico ha prodotto manager di buona scuola. Molti degli attuali vertici aziendali arrivano da realtà quali Sistemi urbani e Fintecna».

*Sefano Elli*