



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



Ca' Foscari  
Challenge  
School

Strategie e  
Internazionalizzazione  
d'Impresa

# MASTER IN SUSTAINABILITY AND INNOVATION IN REAL ESTATE I LIVELLO - EDIZIONE II A.A. 2019-2020

## Presentazione e obiettivi formativi

Il Master in Sustainability and Innovation in Real Estate (SIRE) ha l'ambizione di interpretare e rispondere al meglio alle nuove dinamiche del settore immobiliare italiano che presenta alcune caratteristiche specifiche difficilmente riscontrabili in altri Paesi al Mondo.

Il futuro dell'attività edilizia nel nostro Paese è caratterizzato dall'obbligo del recupero di gran parte del patrimonio immobiliare esistente piuttosto che dallo sviluppo di aree ancora inedificate. È ormai evidente la necessità di trovare nuove funzioni per i molti siti industriali e artigianali dismessi, di riconvertire vecchi fabbricati ad altre funzioni, di recuperare quartieri cittadini fatiscenti nei centri storici piuttosto che in periferia, di ridare vita ai molti borghi rurali abbandonati.

Questa necessità implica l'obbligo di valutare l'investimento immobiliare non solo in chiave economico-finanziaria, ma anche nella logica della responsabilità sociale ed ambientale che segua i principi della sostenibilità. La capacità di prefigurare gli scenari futuri, inoltre, impone di affrontare le tematiche in modo trasversale, coniugando i metodi delle valutazioni tradizionali (economico-finanziarie, strategiche) con approcci e strumenti innovativi che richiamano criteri e istanze di natura sociale, culturale e tecnologica, non sempre facilmente reperibili.

In tale direzione si muove il progetto formativo del Master SIRE, affiancando ai moduli più consolidati dei master in real estate, moduli innovativi che caratterizzano fortemente i contenuti del Master per renderlo strategicamente più evoluto, didatticamente più stimolante e socialmente più utile. Pur nel pragmatismo del contesto immobiliare, si darà quindi spazio



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



Ca' Foscari  
Challenge  
School

## Strategie e Internazionalizzazione d'Impresa

all'innovazione applicata ai progetti e ai processi, alla prefigurazione e all'interpretazione di scenari futuri, alla cultura classica e contemporanea, alle competenze culturali, creative e della comunicazione.

Riguardo gli ambiti e gli interlocutori, il Master SIRE si focalizza lungo l'intera filiera immobiliare cogliendone i modelli di business, l'acquisizione, il trasferimento, la gestione e la valorizzazione finanziaria dei patrimoni immobiliari, le strategie di investimento delle banche, degli investitori (retail e istituzionali), delle aziende immobiliari, delle imprese di costruzione e di tutti gli altri soggetti interessati, e ne analizza le logiche di funzionamento e organizzazione in ottica di sostenibilità.

L'obiettivo del Master è quello di formare una figura professionale in grado di gestire i processi di valorizzazione dei patrimoni edilizi privati e pubblici affrontandone le problematiche e la loro complessità con competenze trasversali e innovative che vanno dalle soft skill alle competenze attente ai temi della creatività, della cultura fino ai temi ambientali e sociali.

### Articolazione attività didattiche

#### INSEGNAMENTO 1

#### **Il settore del Real Estate: sviluppo immobiliare, gestione del patrimonio, riuso e rigenerazione del costruito**

Obiettivo: introdurre i temi generali e fornire competenze relativamente al mercato immobiliare, ai beni e i servizi che in tale mercato vengono realizzati e scambiati e ai principali soggetti che vi operano. I temi affrontati muovono dalle caratteristiche degli immobili e dei mercati immobiliari, allo scopo di indagare il mercato immobiliare rispetto alle tendenze in corso. Allo scopo di introdurre i ruoli e le relazioni che si instaurano tra i diversi soggetti che partecipano ad un'operazione immobiliare di sviluppo, riqualificazione o rigenerazione, è previsto un approfondimento sulle principali figure coinvolte nel ciclo di vita utile di un immobile quali lo sviluppatore, l'investitore o property company, il finanziatore e l'utilizzatore. Infine, viene introdotta la prospettiva finanziaria dell'immobiliare nel capital market con particolare attenzione ai rischi e ai vantaggi legati alla sostenibilità degli investimenti tanto nella prospettiva finanziaria quanto in quella economica, promuovendone una lettura multidimensionale (economica, sociale, culturale, ambientale).



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



Ca' Foscari  
Challenge  
School

## Strategie e Internazionalizzazione d'Impresa

Principali argomenti trattati:

- Caratteristiche dei beni immobili
- Beni immobili e con altre asset class
- Caratteristiche dei mercati immobiliari
- Relazioni tra il mercato immobiliare e i temi sociali, culturali e ambientali
- Relazioni tra il ciclo di vita di un immobile e i soggetti
- Fase dello sviluppo: il ruolo del *developer*
- Fase di costruzione: il ruolo dell'impresa di costruzione
- Fase di gestione: investitore & management
- Gestione diretta (*management*) e indiretta (*lease*) di immobili
- Mercato immobiliare nella prospettiva degli investitori

## INSEGNAMENTO 2

### Business idea, sviluppo e valutazione dei progetti e degli interventi

Obiettivo: introdurre i temi e i principi economici per la comprensione del processo di formazione del valore immobiliare e dei principali procedimenti per la sua valutazione. Lo scopo è quello di analizzare gli aspetti che concorrono alla creazione dei valori di un progetto e di approfondire le questioni rilevanti nel controllo della sostenibilità delle scelte d'investimento immobiliare, riprendendo le principali figure (*developer*-sviluppatore; investitore; gestore e le competenze tecniche di supporto quali il *project manager*). La struttura dell'insegnamento verte intorno alla valutazione di un investimento immobiliare e all'importanza del monitoraggio delle condizioni che ne assicurano la percorribilità tecnica, economica, sociale ed ambientale, portando l'attenzione sulle relazioni tra la valorizzazione, le funzioni e le scelte progettuali, il ruolo delle competenze tecniche e dell'innovazione tecnologica nel processo di sviluppo e gestione, i nuovi format per la creazione di valore in un contesto che considera la sostenibilità come un fattore determinante per risultati a lungo termine.

Principali argomenti trattati:

- Principi economici per l'interpretazione della formazione del valore immobiliare
- Principi generali di valutazione
- I valori nella prospettiva dello scambio/investimento
- Costo di costruzione e funzione del costo di produzione
- Benefici che produce un bene: canoni, ricavi e altri benefici
- Capitalizzazione e redditività
- Modelli finanziari: la struttura di un Discounted Cash Flow
- Business planning immobiliare: come valutare la sostenibilità della valorizzazione e dello sviluppo immobiliare



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



Ca' Foscari  
Challenge  
School

## Strategie e Internazionalizzazione d'Impresa

### INSEGNAMENTO 3

#### Finanza immobiliare

Obiettivo: fornire la piena conoscenza circa il funzionamento e le possibili applicazioni dei principali strumenti di finanza immobiliare, volte anche a produrre analisi valutative di patrimoni immobiliari pubblici e privati.

Principali argomenti trattati:

- Elementi di contabilità delle imprese immobiliari
- Elementi di finanza immobiliare
- Pianificazione finanziaria e valutazioni degli investimenti in ambito immobiliare
- Identificazione, valutazione e gestione dei rischi dell'investimento immobiliare
- Valutazione delle imprese immobiliari
- Creazione di valore per l'azienda immobiliare
- Modalità di finanziamento bancarie e alternative degli investimenti immobiliari
- Il finanziamento dei progetti e il project financing
- I veicoli di gestione degli investimenti immobiliari: fondi immobiliari, SIIQ, REITs, ecc...
- Cartolarizzazioni, gestione dei Non-Performing Loans (NPLs)
- Strumenti innovativi di finanza immobiliare: Crowdfunding, Equity Crowdfunding, Initial Coin Offerings (ICO) nel Real Estate
- Due diligence finanziaria del patrimonio immobiliare

### INSEGNAMENTO 4

#### Marketing e comunicazione nel settore immobiliare

L'insegnamento affronta il tema del marketing, della comunicazione e della relazione con il mercato durante tutto il ciclo di vita utile di un'iniziativa immobiliare: dall'ideazione fino alla demolizione e/o rigenerazione. I temi indagati riguarderanno il ruolo delle analisi di mercato, della marketability analysis oltre ad altre tecniche di analisi (ad esempio: SWOT, scenario Analysis) nell'ambito dei processi decisionali alla base delle operazioni di riqualificazione edilizia ed urbana, rigenerazione e sviluppo. Ai temi del marketing vengono affiancati focus specifici rispetto al ruolo del marketing territoriale a scala urbana nell'elaborazione di strategie finalizzate a implementare la sostenibilità di un'iniziativa rispetto alle comunità di riferimento e al ruolo della comunicazione nelle strategie di rigenerazione urbana.

Principali argomenti trattati:

- Principi di marketing



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



Ca' Foscari  
Challenge  
School

## Strategie e Internazionalizzazione d'Impresa

- Marketing immobiliare nell'era digitale
- Analisi e ricerche di mercato: tecniche e strumenti
- Marketability analysis immobiliare
- Ricerca di funzioni per un immobile
- SWOT e scenario analysis per la ricerca di nuove funzioni
- Marketing territoriale
- Basi di comunicazione
- Comunicazione immobiliare per la valorizzazione e per la rigenerazione
- Comunicazione digitale

### INSEGNAMENTO 5

#### Diritto immobiliare e urbanistico, fiscalità immobiliare

L'insegnamento approfondisce le principali tematiche di natura giuridica e fiscale di maggior rilievo per il *real estate*. L'insegnamento si sviluppa su tre moduli che prevedono un'introduzione alle questioni di diritto privato rilevanti nel settore immobiliare anche in relazione alla redazione gli atti immobiliari, la disamina degli elementi introduttivi di diritto amministrativo e diritto urbanistico allo scopo di comprendere i vincoli e le opportunità nell'ambito delle trasformazioni immobiliari. Infine, è prevista l'introduzione degli elementi utili alla comprensione del ruolo e dell'effetto della fiscalità nelle operazioni di sviluppo e gestione immobiliare. L'insegnamento, inoltre, consente l'acquisizione delle competenze di base per comprendere le *due diligence* legali di un immobile.

Principali argomenti trattati:

- Proprietà e diritti reali minori
- Contrattualistica e pubblicità immobiliare
- Il governo del territorio tra legislazione regionale e giurisprudenza
- Il governo del territorio tra riuso e usi temporanei
- Pubblico e privato nel governo del territorio
- Semplificazione e liberalizzazione nell'edilizia
- I titoli edilizi, ristrutturazione edilizia e i cambi di destinazione d'uso
- Redditi nel settore immobiliare
- Fiscalità delle società immobiliari
- Imposte sul settore immobiliare



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



Ca' Foscari  
Challenge  
School

## Strategie e Internazionalizzazione d'Impresa

### INSEGNAMENTO 6

#### I settori emergenti della riqualificazione del patrimonio: le fasi dello sviluppo immobiliare

Obiettivo: affrontare gli aspetti della predisposizione di un piano strategico connesso all'investimento delle operazioni immobiliari, dal semplice recupero di un immobile fino ai più complessi progetti di rigenerazione urbana o di riconversione di aree industriali dismesse. Si parte dall'analisi delle variabili in gioco nel periodo futuro di utilizzo dell'immobile, dello scenario di riferimento, per giungere all'idea di business originale derivata dalla ponderazione degli scenari.

Principali argomenti trattati:

- Gestione della complessità strategica e organizzativa di uno sviluppo immobiliare
- Gestione strategica dei rapporti con i player istituzionali e finanziari
- Processi di innovazione di prodotto e di processo
- Cost management, profitability analysis
- Competitive strategy
- Learning methodologies
- Ideating and marketing new products
- Management and organization of the new product development
- Product and service design and engineering

### INSEGNAMENTO 7

#### Le dimensioni sociali e ambientali dell'investimento immobiliare

Obiettivo: affrontare i temi della sostenibilità in chiave ambientale e sociale, con un approccio fortemente interdisciplinare. Da un lato verranno affrontati i temi connessi alla tutela dell'ambiente e alle sue innumerevoli sfaccettature e implicazioni, dall'altro si andranno a investigare i temi connessi ai recenti fenomeni sociali per acquisire le opportune conoscenze relative all'ordinamento normativo della vita sociale, alla sua evoluzione storica e alle dinamiche sociologiche della società contemporanea e ai suoi futuri sviluppi, con riferimento all'ambito immobiliare.

Principali argomenti trattati:

- I driver dei mutamenti sociali e il loro impatto sul mercato immobiliare
- Sostenibilità, social housing, sharing economy
- I temi della rigenerazione Urbana
- Smart City e Green Building



## Strategie e Internazionalizzazione d'Impresa

- Città diffusa v città compatta
- La mobilità del futuro
- Progettare con l'ambiente
- Rapporti tra disciplina urbanistica e tutela paesaggistica e ambientale
- Piano di sostenibilità ambientale e sociale delle operazioni immobiliari

### INSEGNAMENTO 8

#### Nuove tecnologie per il *real estate*

Obiettivo: Il modulo si propone di affrontare criticamente i temi legati all'ingresso delle tecnologie digitali nell'ambito del settore del real estate con particolare riferimento alle mutazioni determinate nell'area dei servizi connessi allo sviluppo del settore (con particolare riferimento al marketing, alla valutazione e alla finanza), alla gestione del patrimonio immobiliare e alle nuove costruzioni industrializzate.

Principali argomenti trattati:

- Il ruolo del digitale nel settore del real estate e delle costruzioni
- Intelligenza artificiale, robotica, realtà aumentata e immersiva
- Big data, Artificial intelligence, Blockchain, Internet delle cose
- Nuovi materiali e loro relazione con prodotti legati a servizi ICT
- Il futuro delle professioni alla luce dello sviluppo delle tecnologie digitali
- La digitalizzazione nei processi di valutazione e decisione degli investimenti immobiliari
- Le nuove costruzioni off site e l'industrializzazione del settore.

### INSEGNAMENTO 9

#### *Heritage* e cultura nella rigenerazione di patrimonio e città

Obiettivo: la valorizzazione del patrimonio storico architettonico di una comunità si rivela in modo crescente un'importante opportunità di sviluppo soprattutto alla luce del crescente peso del turismo nell'economia mondiale e nella nostra in particolare. La valorizzazione del patrimonio e delle città si coniuga in molte occasioni con lo sviluppo della cultura nelle sue molteplici dimensioni.

Il modulo propone una lettura integrata di tali fenomeni evidenziando le opportunità per il settore immobiliare e per lo sviluppo integrato del patrimonio, pubblico e privato, e delle città.

A partire da una serie di casi di studio, potranno essere esaminate esperienze di sviluppo immobiliare che valorizzano con funzioni diverse il patrimonio immobiliare attribuendo alla cultura e al valore storico e testimoniale dell'architettura ruoli e funzioni diversi.

Principali argomenti trattati:



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



Ca' Foscari  
Challenge  
School

## Strategie e Internazionalizzazione d'Impresa

- Il ruolo della cultura nello sviluppo delle città
- Contesti territoriali, mercati immobiliari e ruolo della cultura e del patrimonio storico e architettonico
- Heritage e overtourism
- Il ruolo del patrimonio immobiliare pubblico e le strategie di rigenerazione culture based
- I centri storici tra abbandono e strategie di rivitalizzazione
- Aspetti tecnici e operativi: la tutela e la conservazione dei Beni Culturali e Archeologici
- Spazi ibridi: quando la cultura dà valore ai luoghi

### INSEGNAMENTO 10

#### Negoziazione, leadership e *problem solving* del settore immobiliare

Ogni intervento di sviluppo o recupero di un immobile esistente, di una area o di un sito industriale, necessita di un processo di confronto e negoziazione con altri soggetti direttamente o indirettamente coinvolti nell'operazione immobiliare. Il confronto richiede, da parte dei soggetti interessati, abilità e competenze tecniche, economico finanziarie ma anche *soft skills* in grado di gestire la complessità dei contesti contemporanei. L'insegnamento si propone di approfondire le competenze del promotore principale delle iniziative (di norma, lo sviluppatore) portando l'attenzione sulle sue attitudini trasversali a quelle tecniche, che spaziano da quelle manageriali, l'assunzione del ruolo di leadership fino alla capacità di analisi e sviluppo delle situazioni negoziali per condurre a convergenza i diversi interessi e le esigenze dei soggetti coinvolti, gestendone le relative criticità. Inoltre, l'assunzione di responsabilità nel processo decisionario che prevede l'impiego di importanti investimenti finanziari connessi alle iniziative immobiliari può creare disagio e dubbi all'individuo: vanno pertanto rafforzate la capacità di gestione dello stress e la consapevolezza di sé, sviluppando le abilità comportamentali richieste nelle relazioni con altri soggetti potenzialmente influenti nelle decisioni finali.

Principali argomenti trattati:

- Competenze di uno sviluppatore immobiliare: vision, leadership e l'arte della negoziazione
- Logiche decisionali: individuare e classificare le situazioni negoziali e comprendere quando è opportuno negoziare
- Strumenti e tecniche di analisi dello scenario negoziale
- Importanza delle relazioni: costruire relazioni durature, positive e basate sulla fiducia con i propri interlocutori
- Gestire le priorità e le criticità dei terzi soggetti secondo i nostri obiettivi
- Diverse tipologie di developer immobiliare e i differenti approcci all'operazione di sviluppo
- Comprensione delle dinamiche della negoziazione e individuazione del modello di comunicazione interpersonale adeguato





Università  
Ca' Foscari  
Venezia



Ca' Foscari  
Challenge  
School

## Strategie e Internazionalizzazione d'Impresa

- Tecniche di programmazione e gestione dei feedback combinate alla gestione consapevole e ragionata dei momenti di pressione e stress.

### Durata e sintesi delle attività formative e dei crediti formativi (CFU)

Il Master ha una durata annuale e prevede 300 ore di didattica. Parte integrante del percorso è costituita dallo stage di 250 ore che rappresenta un'ottima opportunità di accesso al mercato del lavoro. Lo stage, per i partecipanti che sono già impegnati professionalmente nel settore, è facoltativo e sostituibile con la stesura di un project work mirato.

Le ore totali di impegno didattico, che comprendono anche lo studio individuale e l'elaborazione di una tesi finale, sono complessivamente 1750 per un totale di 70 CFU.

### Titolo rilasciato

Allo studente che abbia frequentato le attività didattiche, svolto le attività di tirocinio e superato le verifiche intermedie e la prova finale, sarà conferito il titolo di Master universitario di I livello in Sustainability and Innovation in Real Estate.

### Periodo di svolgimento

MARZO 2020 – MARZO 2021

### Planning didattico

Giovedì, venerdì e sabato\*

\* Il calendario didattico verrà consegnato individualmente a tutti i candidati prima del termine previsto per il perfezionamento dell'iscrizione.

### Modalità didattica

Frontale

### Lingua

Italiano

### Frequenza

La frequenza verrà monitorata attraverso firme presenza. Il superamento dei singoli moduli è subordinato alla regolare frequenza in aula. Le assenze, in ogni caso, non devono superare, per ogni singolo modulo, il 30% delle ore relative alle lezioni. I crediti vengono conseguiti con il



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



Ca' Foscari  
Challenge  
School

## Strategie e Internazionalizzazione d'Impresa

superamento dei singoli moduli, con il completamento delle attività di stage/project work e con il superamento della prova finale. Gli studenti lavoratori che svolgono un'attività lavorativa coerente con il percorso formativo del Master potranno chiederne il riconoscimento ai fini del computo dei crediti riservati alle attività di tirocinio e stage.

### Sede del corso

Ca' Foscari Challenge School  
via della Libertà 12, 30175 Venezia (Parco Vega)

### Requisiti d'ammissione

PRIMO LIVELLO

/ Laurea/Diploma universitario pre-riforma

/ Laurea triennale

/ Titolo universitario straniero equivalente con indirizzo conforme, previa approvazione del Collegio dei docenti

### Domanda d'ammissione

Per presentare la propria candidatura è necessario compilare la domanda di ammissione online i cui dettagli sono definiti all'art. 3 del bando unico di Ateneo. Verranno considerate esclusivamente le candidature corredate da tutta la documentazione richiesta. Il bando e i relativi allegati sono presenti e scaricabili nella scheda web del Master stesso.

### Modalità di selezione

Oltre alla valutazione del CV e dei titoli presentati, una commissione appositamente nominata valuterà le candidature attraverso un'intervista in presenza (data, ora e sede verranno opportunamente comunicati via mail con congruo anticipo).

I principali fattori considerati ai fini della selezione saranno: i titoli di studio, la motivazione, le capacità relazionali, le eventuali esperienze formative e professionali attinenti pregresse, la disponibilità alla frequenza prevista.

### Ammissibilità laureandi

Possono essere ammessi al corso anche studenti in procinto di laurearsi purché necessariamente conseguano il titolo entro un mese dall'inizio dell'attività didattica. In questo caso l'iscrizione al Master potrà essere perfezionata solo dopo il conseguimento del titolo valido per l'accesso.

È prevista l'iscrizione per uditori, non in possesso di titolo di Laurea, che conseguiranno un attestato di frequenza.



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



Ca' Foscari  
Challenge  
School

## Strategie e Internazionalizzazione d'Impresa

### Posti disponibili

Il numero massimo di posti disponibili è: 30\*

\*L'attivazione del Master è subordinata al raggiungimento di almeno 15 iscrizioni

### Quota di partecipazione: € 7.500

/ 1a rata 23/02/2020: € 3.766 (comprensiva di marca da bollo da € 16)\*

/ 2a rata 23/06/2020: € 3.750

\* Il costo della marca da bollo non è rimborsabile.

### Contributo di selezione: € 50

non rimborsabile, da versare entro il 13 febbraio 2020 in sede di presentazione della domanda di ammissione, tramite PagoPA.

Il mancato versamento del contributo comporta l'esclusione del processo di selezione e l'eventuale ammissione al Master.

Per gli studenti immatricolati il contributo verrà detratto dalla seconda rata.

### Facilitazioni allo studio

Il Master è "certificato e convenzionato da INPS", pertanto sono messe a disposizione **n. 4 borse di studio a totale copertura della quota di partecipazione in favore dei dipendenti della pubblica amministrazione iscritti alla Gestione Unitaria delle prestazioni creditizie e sociali**: bando e informazioni sono disponibili alla pagina INPS: [www.inps.it](http://www.inps.it) > Avvisi, bandi e fatturazione > Welfare, assistenza e mutualità > Formazione Welfare > Master Executive > Bandi Attivi > **Bando di concorso "Contributi INPS e SNA per la partecipazione di dipendenti pubblici a master universitari. A.a. 2019-2020"**.

Per comunicazioni urgenti è disponibile l'indirizzo di posta elettronica [DCSNAIC.prestazioniwelfare@inps.it](mailto:DCSNAIC.prestazioniwelfare@inps.it)

Sono previsti prestiti da Istituti bancari convenzionati con l'Ateneo (per informazioni: <http://www.unive.it/pag/8560/>).

### Iscrizione

PRESENTAZIONE DOMANDA DI AMMISSIONE (procedura on line art. 3 bando unico)

**entro il 13 febbraio 2020**

COMUNICAZIONE ESITO SELEZIONI

**entro il 19 febbraio 2020**

MASTER ACCREDITATO



## Strategie e Internazionalizzazione d'Impresa

PERFEZIONAMENTO ISCRIZIONE (procedura on line art. 6 bando unico)

**entro il 23 febbraio 2020**

Avvio didattica: **27 marzo 2020**

### Direzione scientifica

Prof. Enrico Maria Cervellati

Prof. Ezio Micelli

### Coordinamento della didattica

Dott. Antonella Faggiani, MRICS

### Sito web

[www.unive.it/sire](http://www.unive.it/sire)

### Informazioni

Sulle procedure di iscrizione contattare la Segreteria Organizzativa di Ca' Foscari Challenge School: [master.challengeschool@unive.it](mailto:master.challengeschool@unive.it)- tel. 041 234 6853