

Gli uffici cambiano gli investimenti anche

di Giacomo Morri, Paolo Benedetto

con il contributo di Muhannad Al Salhi, Manfredi Catella, Alexei Dal Pastro*

Il settore uffici rappresenta la porzione più significativa nell'*asset allocation* degli investitori istituzionali e il comparto più influenzato dalle nuove modalità di lavoro da remoto. Le nuove esigenze lavorative stanno dunque portando a una trasformazione sia della domanda degli spazi e delle caratteristiche fisiche dei nuovi immobili, sia dell'offerta, con soluzioni tecnologicamente sempre più complesse e una maggior attenzione ai servizi e al tema della sostenibilità ambientale.

La pandemia è stato un importante acceleratore di cambiamenti già in atto nel settore degli uffici, con un'improvvisa accelerazione di formule di *remote* e *agile working*. Questo ha portato gli operatori, investitori e utilizzatori *in primis*, a interrogarsi sulla rilevanza di questo settore in ottica di investimento, ma soprattutto, su come debba adattarsi al cambiamento. Gli immobili forniscono un servizio, quindi è normale che questo debba adattarsi alle mutate esigenze dei clienti; ma, diversamente da altri, l'erogazione dipende da scelte, ubicazione e qualità degli edifici, difficilmente modificabili. Ricoprendo un ruolo centrale nella vita dei lavoratori, che vi passano spesso gran parte della giornata, e avendo un impatto rilevante sulle emissioni, gli uffici hanno un ruolo centrale anche nelle politiche di Corporate Social Responsibility.

LA PRIMA ASSET CLASS IMMOBILIARE PER VOLUMI DI INVESTIMENTO

Analizzando i dati, emerge come il settore uffici rappresenti storicamente la porzione più significativa nell'*asset allocation* degli investitori istituzionali e anche il primo semestre 2022 non ha fatto eccezione, con il comparto terziario che ha rappresentato circa il 39 per cento degli investimenti nel commercial real estate a livello europeo e circa il 31 per cento a livello italiano¹.

Numeri confermati da Alexei Dal Pastro, secondo cui: «Nel primo semestre 2022 gli uffici si confermano la prima *asset class* del settore immobiliare italiano, in

crescita di oltre due volte rispetto allo stesso periodo del 2021, con *take-up* (nuovi contratti di locazione) a Milano a livello pre-pandemia, con un aumento delle locazioni direzionali di grandi dimensioni che evidenzia la significativa dinamicità da parte delle grandi aziende, che stanno progressivamente tornando in ufficio».

Analogamente, secondo Manfredi Catella: «Numerose ricerche confermano che il comparto uffici risulta essere ancora una delle *asset class* più importanti nel mercato immobiliare: cambiano i criteri di scelta, che non sono dettati esclusivamente da fattori economici, quanto soprattutto quelli della qualità, facendo registrare un'accelerazione della concentrazione della domanda in quartieri integrati e connessi. Negli ultimi anni, per esempio, i quartieri qualificati a Milano e a Roma hanno attirato rispettivamente il 35 per cento e il 49 per cento in più di assorbimento di spazi a uso ufficio rispetto ai quartieri "indifferenziati", e hanno registrato una crescita dei canoni più elevata (rispettivamente del 9 per cento e del 14 per cento)».

REMOTE WORKING

Il comparto terziario è tuttavia quello che forse sta recependo in maniera più significativa gli effetti delle nuove modalità di lavoro in remoto, nelle varie declinazioni: dall'*home working* allo *smart working*. L'opinione comune è che non si tratti di una moda temporanea, quanto piuttosto di un vero e proprio cambiamento nel modo di lavorare e nell'utilizzo dello spazio.

* Muhannad Al Salhi è stato General Manager Italy & Spain di WeWork fino a settembre 2022. Manfredi Catella è Founder & CEO di COIMA. Alexei Dal Pastro è CEO Italy di Covivio.

Secondo Catella: «Già oltre un anno fa, in piena pandemia Covid-19, sulla base di due ricerche sul “Futuro degli Uffici”, realizzate con un gruppo di aziende con uffici in Italia – in particolare a Milano – emergeva un aumento della possibilità per i dipendenti di lavorare da remoto, senza tuttavia che questo fenomeno avesse un impatto strutturale sulla necessità di spazi a uso ufficio: anzi, la probabile riduzione del fabbisogno di spazi a uso ufficio risultava relativamente marginale, anche se non trascurabile, non comportando un deterioramento del settore per il futuro. La conclusione principale emersa dalle indagini svolte era nel complesso positiva: un cambiamento degli uffici nel medio termine, da luoghi di produzione a luoghi di interazione, con conseguente necessità di evolversi per massimizzare il coinvolgimento e la produttività dei dipendenti, stimolandone il potenziale creativo. Ne è uscita rafforzata anche la convinzione della necessità di una crescente interazione fra aziende, investitori, sviluppatori e architetti, con una maggiore attenzione alla relazione tra spazio ed esperienza, per creare valore sia dal punto di vista finanziario sia sociale».

Simile risulta essere anche la posizione di uno dei principali fornitori di spazi di co-working. Secondo Muhannad Al Salhi, infatti: «La pandemia ha costretto le aziende a ripensare completamente le proprie strategie lavorative e ad adattarsi: il telelavoro ha avuto i suoi vantaggi (flessibilità, meno spostamenti), ma molto presto ha manifestato anche i suoi limiti (equilibrio tra lavoro e vita privata, isolamento, sicurezza informatica). Di conseguenza, la tendenza principale è oggi l'adozione diffusa di modelli di lavoro ibridi e un chiaro orientamento verso un futuro lavorativo più flessibile. L'ibrido è sicuramente destinato a rimanere, in quanto offre il meglio di entrambi i mondi (remoto e ufficio), mentre la vera posta in gioco sarà come orientarsi tra i due».

«In un periodo di incertezza», prosegue Al Salhi, «le aziende cercano innanzitutto di ridurre i costi fissi e di adattarsi alle proprie esigenze. Questo significa che la flessibilità delle condizioni e la capacità di aumentare (o diminuire) rapidamente quando e dove è necessario diventano fondamentali. Lo spazio flessibile (così come gli uffici distribuiti) è destinato a diventare una parte più ampia dei loro portafogli e l'accesso a spazi condivisi può essere una delle opzioni di spazio di lavoro più efficienti che le aziende possano prendere in considerazione. “One-size-fits-all” negli uffici non va bene per tutti e, di conseguenza, il futuro è flessibile. La pandemia ha creato l'opportunità di riallineare il disallineamento tra ciò che vuole l'utente finale (in questo caso, i dipendenti) e ciò che è stato disponibile».

Infine, secondo Dal Pastro: «Lo smart working ha cambiato le abitudini dei lavoratori diventando in tut-

to e per tutto un nuovo modo di lavorare che andrà ben oltre la pandemia. Si sta affermando sempre più una modalità ibrida che si configura come una valida alternativa tra il rientro definitivo in ufficio e il lavoro da casa e che consente numerosi vantaggi, tra cui un maggior equilibrio tra vita privata e professionale, benessere, risparmio, sostenibilità, attrattività per i talenti. Resta tuttavia da confermare la sostenibilità nel lungo periodo di tale nuovo approccio al lavoro, principalmente in termini di coesione del team e, conseguentemente, di produttività».

«Oggi», prosegue Dal Pastro, «è possibile osservare un progressivo ridisegno degli ambienti di lavoro per conformarsi alle nuove esigenze legate al lavoro ibrido: questo può comportare una riduzione della metratura degli spazi di taluni utilizzatori con il relativo risparmio di costi da parte delle organizzazioni; ma, al tempo stesso, determina la necessità di configurarli in maniera flessibile pensando a una maggiore collaborazione e interazione anche al di fuori della pura attività lavorativa tra coloro che li popolano, senza dimenticare le aree di privacy: più tavoli per riunioni, grandi monitor per la condivisione di progetti, soluzioni di segnaletica digitale, zone relax e aree per stimolare la creatività, dispositivi per la prenotazione di postazioni, sistemi evoluti di videoconferenza per supportare le relazioni tra le persone che lavorano in remoto e le persone in ufficio. Parallelamente, osserviamo anche casi di incremento della superficie locata da parte di altri operatori, che integrano i layout degli uffici con ampi spazi di collaborazione e che fattorizzano una significativa crescita del personale. Fondamentale affinché il lavoro ibrido dia i risultati sperati, è dotarsi dei giusti strumenti e, in questo caso, la tecnologia la fa da padrona: disponibili-



tà di documenti in formato digitale, sistemi informativi su cloud, piattaforme di collaborazione, di formazione continua, e di tutti gli strumenti innovativi utili per supportare le organizzazioni in questa transizione rivoluzionaria dal lavoro tradizionale al lavoro ibrido».

EVOLUZIONE DELLA DOMANDA E DEGLI EDIFICI

È altresì interessante capire come lo smart working e le nuove esigenze lavorative stiano portando a una modifica nelle caratteristiche fisiche dei nuovi immobili, e dove effettivamente stia cambiando la domanda degli spazi.

Secondo Catella: «A fronte di una possibile riduzione aggregata dell'ammontare di spazi a uso ufficio locati, gli uffici dovranno riaffermare il loro ruolo di centri di esperienze. I fattori che oggi guidano la domanda di questi spazi sono tre: posizione dell'edificio, flessibilità e qualità, mentre il prezzo si ferma al quarto posto. La necessità di condividere esperienze richiede inoltre la creazione di spazi comuni che compensano la riduzione degli spazi dedicati alle scrivanie. Ma, cosa ancora più importante, oggi gli uffici, così come i quartieri in cui si inseriscono e con cui quotidianamente dialogano, devono rispondere agli standard più avanzati di innovazione tecnologica e di sostenibilità ambientale, con una particolare attenzione alla riduzione delle emissioni nel rispetto degli obiettivi di decarbonizzazione EU 2050».

«Se guardiamo alla domanda nel suo complesso», prosegue Catella «le ricerche svolte indicano che circa

il 50 per cento delle aziende cercherà di ridurre lo spazio locato, mentre l'altra metà preserverà o aumenterà lo spazio per uffici. All'interno di questi parametri, la domanda risulta essere maggiormente polarizzata. La ricerca delle aziende si concentra su quartieri dotati di funzioni miste, accessibili e altamente connesse (ossia raggiungibili con mezzi pubblici), con spazi pubblici e una dimensione sociale elevata. I quartieri resilienti, olistici e di alta qualità, progettati secondo criteri Environmental, Social and Governance-ESG misurabili, attireranno la domanda da parte di conduttori sempre più sensibili a un ampio numero di aspetti che vanno oltre il prezzo. I quartieri qualificati continueranno a godere di un sano interesse da parte delle società che locano uffici, mentre, d'altro canto, i quartieri indifferenziati molto probabilmente dovranno affrontare maggiori difficoltà, con una parte del loro stock di uffici che rischia di rimanere abbandonata ma che potrà rappresentare un'occasione di riconversione a residenziale accessibile».

Secondo Dal Pasto: «La pandemia ha agito da acceleratore di alcune dinamiche già in atto. Si è assistito a una maggiore richiesta di spazi di lavoro moderni e flessibili, con una componente di servizio e di innovazione tecnologica, e con dotazioni che favoriscano l'inclusione, la creatività, la performance e la più efficace collaborazione tra le persone. È diventata prioritaria l'attenzione alla sicurezza e al benessere degli utenti, con edifici il più possibile flessibili nel tempo e nello spazio e con un elevato "valore d'uso". Occorre tenere conto dell'evoluzione della domanda dei conduttori considerando tanti aspetti: mobilità, con una distanza massima di 10 minuti dai mezzi pubblici, e, dove possibile, soluzioni di mobilità intelligente per fornire mezzi di trasporto eco-compatibili; permeabilità, cioè edifici integrati nella società, con spazi utilizzati anche dalle persone che vivono nel quartiere, preservando la privacy e la sicurezza; un'esperienza utente di alto livello che comprenda un'ampia gamma di servizi, spazi di collaborazione, misure a tutela della salute e del benessere degli occupanti e valorizzazione delle aree green; connettività e innovazione nella scelta dei materiali, delle attrezzature e delle tecnologie digitali; e, infine, ma non per importanza, una politica ambientale allineata alla domanda e agli obiettivi aziendali».

EVOLUZIONE NELL'OFFERTA

Negli ultimi anni si è assistito tuttavia non solo all'introduzione di nuove modalità lavorative, ma anche a una diversa offerta, quale quella rappresentata dal co-working e dai *temporary office*, che consentono di ottenere una maggiore flessibilità negli spazi aziendali. Anche in questo caso, tuttavia, la diffusione di queste formule, più che sostituire in modo crescente gli uffici



ci tradizionali, rappresenta a tutti gli effetti un'offerta complementare.

Secondo Al Sahli: «Non si tratta di scegliere tra l'uno (gli uffici tradizionali) o l'altro (gli spazi di co-working), ma è chiaro che la flessibilità conquisterà una quota di mercato maggiore. Con il consolidarsi di modelli di lavoro ibridi, le aziende cercano sempre più di offrire ai dipendenti la possibilità di scegliere quando, dove e come lavorare – spesso questa scelta è un mix tra casa, ufficio centrale o spazio di terzi. Secondo quanto riportato nel Flex Report 2021 di CBRE, quasi un quarto delle aziende intervistate dichiara di avere più del 10 per cento del proprio portafoglio immobiliare in spazi per uffici flessibili, mentre il 24 per cento degli intervistati dichiara di prevedere che più di un quarto dei propri uffici sarà flessibile entro i prossimi due anni. Oggi gli spazi flessibili rappresentano il 3 per cento della superficie totale degli uffici e si prevede che entro il 2030 saranno il 20-30 per cento. Indipendentemente dalla terminologia – «remote first», «ibrido» o «distribuito» – c'è una caratteristica in comune che è possibile identificare: le aziende vedono il futuro del lavoro radicato nel fornire ai dipendenti il massimo livello di flessibilità e possibilità di scelta. Nessuno va più in ufficio solo perché è un ufficio. I modelli di lavoro flessibili hanno permesso alle persone di essere più consapevoli del motivo per cui scelgono di andarci e, di conseguenza, per le imprese la possibilità di offrire ai dipendenti la possibilità di trasferirsi in spazi di lavoro flessibili e “chiavi in mano” è diventata una priorità assoluta».

Anche secondo Dal Pastro: «L'ufficio flessibile non sostituirà l'ufficio classico, bensì ne completerà l'offerta. Il *footprint* immobiliare di un'azienda può essere considerato come una galassia con un pianeta centrale, la sede occupata con un contratto di locazione tradizionale, e alcuni punti satellite occupati con contratti flessibili. Questo sistema consente all'azienda di adattare la superficie a propria disposizione all'attività aziendale, per esempio quando si creano nuove linee di business o quando si ha bisogno di lavorare su progetti di grande portata, senza essere vincolati a un contratto a lungo termine. E gli uffici stanno diventando sempre più strategici per alcune aziende in termini di immagine o di *employer branding*. Per questo motivo, una sede concepita su misura, come vetrina delle competenze e della cultura aziendale, rimarrà essenziale. E, in questo caso, la possibilità di disporre di una sede a lungo ter-

mine, progettata *ad hoc* per l'azienda, è fondamentale. La nostra esperienza con il format di *proworking* Wellio conferma questa tesi».

L'IMPATTO DELLA TECNOLOGIA

Qualunque sia la tipologia di offerta, gli uffici, come del resto tutti gli immobili, sono tecnologicamente sempre più complessi e, più che di «brick and mortar», si deve forse oggi parlare di «hardware e software», dove la raccolta dei dati sull'edificio e il suo utilizzo sono diventati imprescindibili.

Secondo Catella: «La tecnologia è considerata un fattore abilitante per l'efficienza, i servizi e le prestazioni delle sedi aziendali, in particolare in uno scenario in cui la maggiore adozione del lavoro remoto vedrà gli uffici utilizzati in modo più flessibile e richiederà un

maggiore coordinamento tra i dipendenti. Secondo quanto rilevato dalle ricerche svolte, alla domanda relativa alle tecnologie ritenute più interessanti o utili per razionalizzare l'utilizzo degli spazi uffici, le aziende hanno confermato quasi all'unanimità di essere interessate ai sistemi di prenotazione, seguiti da strumenti che permettano il monitoraggio dell'effettivo utilizzo degli uffici (sia in termini di scrivanie sia in termini di spazio complessivo). I servizi di sicurezza abilitati dalla tecnologia e l'efficienza energetica sono al terzo e

quarto posto. Più in generale, la tecnologia è ritenuta utile dalle aziende anche in relazione alla sua capacità di aumentare e migliorare la *office experience*. Infine, è oggi evidente che la possibilità di raccogliere dati stia diventando una variabile fondamentale, non solo per la gestione efficiente dei singoli edifici».

Secondo Dal Pastro: «La componente tecnologica riveste già un ruolo fondamentale nello sviluppo dei fabbricati e nella loro gestione. La curva di incremento dell'utilizzo della tecnologia si sta impennando sempre di più negli ultimi anni, fino ad arrivare alla quasi verticalità nell'ultimo decennio. Intelligenza artificiale (AI), machine learning, Internet of Things-IoT sono realtà in grande espansione e permetteranno in un futuro prossimo una gestione delle informazioni molto più veloce e precisa. Si pensi, per esempio, ai processi BIM per lo sviluppo degli edifici e la gestione (*operation and maintenance*) di queste tecnologie. L'utilizzo di tali processi permette di controllare in modo più preciso e capillare le risorse messe in campo e di valutare in modo molto più accurato la tipologia e qualità degli spazi, nonché le esigenze dei futuri *tenant*. I processi



BIM aiutano anche a trasmettere a tutti gli stakeholder informazioni molto più accurate sull'andamento del processo di costruzione, con relativa gestione dei tempi, e sul risultato finale di tale processo. Inoltre, è centrale nella gestione dell'edificio, che si avvale, grazie ai processi BIM, e non solo, di una mole di informazioni molto più accurate, precise e istantanee. L'utilizzo di sistemi di gestione del fabbricato, quali il Building Management System-BMS, permette infatti la raccolta di dati direttamente in campo e in tempo reale, dati che possono essere poi remotizzati, in modo tale da avere per ogni edificio un controllo molto più diretto e capillare. I dati sono riferiti all'utilizzo degli spazi, alla gestione meccanica, alla gestione elettrica ecc. La raccolta e l'analisi degli stessi permette di orientare la gestione del fabbricato e costituisce un ricco database da utilizzare per l'indirizzo dei futuri sviluppi, anche e soprattutto a livello di soddisfazione degli utenti finali. Ciò permette di fatto un allungamento della vita utile dell'edificio, grazie anche alla tempestività e precisione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria e alla capacità di adeguare l'utilizzo e il comfort del bene in tempo reale».

Opinioni di fatto confermate da Al Salhi, secondo cui: «Questo nuovo mondo del lavoro ha creato un momento propizio perché la tecnologia abbia un impatto positivo sul modo in cui le persone lavorano. Le aziende dovranno sfruttare un maggior numero di soluzioni tecnologiche per far funzionare la transizione e gestire i loro team su base giornaliera. Per esempio, il prodotto Access, lanciato due anni fa da WeWork, offre la possibilità di accedere a qualsiasi spazio WeWork nel mondo dal proprio telefono o strisciando una carta. Attraverso il servizio Workplace, le aziende e i loro dipendenti possono gestire gli orari di lavoro e i giorni in ufficio per collaborare, offrendo un sistema universale per gestire il proprio spazio. Inoltre, il servizio consente l'accesso e il coinvolgimento dei dipendenti, che vengono coinvolti per capire in diretta quali sono gli elementi degli edifici che funzionano bene e quelli che devono essere migliorati».



SOSTENIBILITÀ E CRITERI ESG

Per concludere, non si può non porre l'attenzione sulle tematiche ESG, verso le quali la sensibilità di conduttori e investitori è fortemente aumentata negli ultimi anni.

Secondo Dal Pastro: «La pandemia ha determinato una maggiore sensibilizzazione della domanda sul rischio di crisi causata da eventi critici globali. Questo ha conferito maggiore importanza agli aspetti di sostenibilità ambientale e sociale. Le aziende hanno rafforzato le proprie strategie ESG adottando un approccio sempre più selettivo nella scelta dei propri immobili sulla base di criteri di sostenibilità che non si declina

solo come limitazione dell'impatto ambientale, ma anche in termini di cura della salute e del benessere delle risorse che abitano gli spazi. Il diffondersi delle certificazioni Leed, BREEAM e Well va in questa direzione. Basti pensare che secondo CBRE Research, il *take up* di edifici certificati è passato dall'11 per cento del 2016 a circa il 41 per cento nel 2021».

Secondo Catella: «Quando si tratta di decisioni riguardanti il parco immobiliare e le sedi aziendali, la sostenibilità è considerata importante o molto importante dal 97 per cento delle aziende intervistate, a riprova della tendenza globale che vede le aziende cercare di avere un parco immobiliare coerente con i propri valori, le proprie strategie e le politiche di sostenibilità. Una componente importante di queste politiche è lo stesso lavoro remoto (84 per cento degli intervistati), seguito dal riciclo dei rifiuti e dalla riduzione delle emissioni di gas serra (con il 76 per cento e 74 per cento), dalla promozione di opzioni di trasporto più verdi per i dipendenti (58 per cento) e infine dal coinvolgimento della comunità (47 per cento).

«Una progettazione conforme ai criteri ESG», conclude Catella, «può svolgere un ruolo cruciale nel sostenere la crescita a lungo termine, non solo stimolando le economie attraverso gli investimenti, ma anche sostenendo le iniziative ESG globali dell'Europa. Infine, è essenziale per costruire un'economia più sostenibile in linea con il quadro del Green Deal europeo».

¹ Fonte: BNP Paribas REIM.