

# DEDALO

↑↑ mercato degli uffici

# DEDALO

**fa  
proprio  
il tema  
della**

**sostenibilità  
e della riduzione  
di carta  
stampata  
e sceglie  
il digitale**

**A partire dai prossimi numeri  
la rivista in versione cartacea  
cesserà di essere prodotta  
e diverrà esclusivamente digitale.**

Già da oggi è consultabile  
e scaricabile l'intero archivio di Dedalo  
in formato pdf dalla home page  
del portale di Assimpredil Ance  
**([www.assimpredilance.it](http://www.assimpredilance.it))**

Chi intende continuare  
a ricevere gratuitamente la rivista  
al proprio indirizzo di posta elettronica  
in formato sfogliabile web o per tablet  
può comunicare il proprio  
recapito mail all'indirizzo  
**[assimpredil@assimpredilance.it](mailto:assimpredil@assimpredilance.it)**  
oggetto: **dedaloweb**

Informativa ai sensi del D.Lgs. n. 196/2003 - Tutela della privacy  
I dati personali raccolti saranno trattati per l'invio della rivista Dedalo in formato digitale,  
per elaborazioni di tipo statistico e per l'invio di ulteriori comunicazioni sull'argomento.  
I dati vengono trattati con modalità, anche automatizzate, strettamente necessarie a tali scopi.  
Il conferimento dei dati è facoltativo, ma serve per l'espletamento del servizio di cui sopra.  
Titolare del trattamento è Assimpredil Ance - Associazione delle imprese edili e complementari  
delle Province di Milano, Lodi, Monza e Brianza.

Potrà esercitare i diritti di cui all'articolo 7 del D.Lgs. n. 196/2003 (accesso, integrazione, correzione, opposizione e cancellazione)  
scrivendo ad Assimpredil Ance, via S. Maurilio 21, 20123 - Milano.

# Diquigiovanni®

serramenti in PVC

**TECNOLOGIA TEDESCCA**  
**DESIGN ITALIANO**

[www.diquigiovanni.it](http://www.diquigiovanni.it)



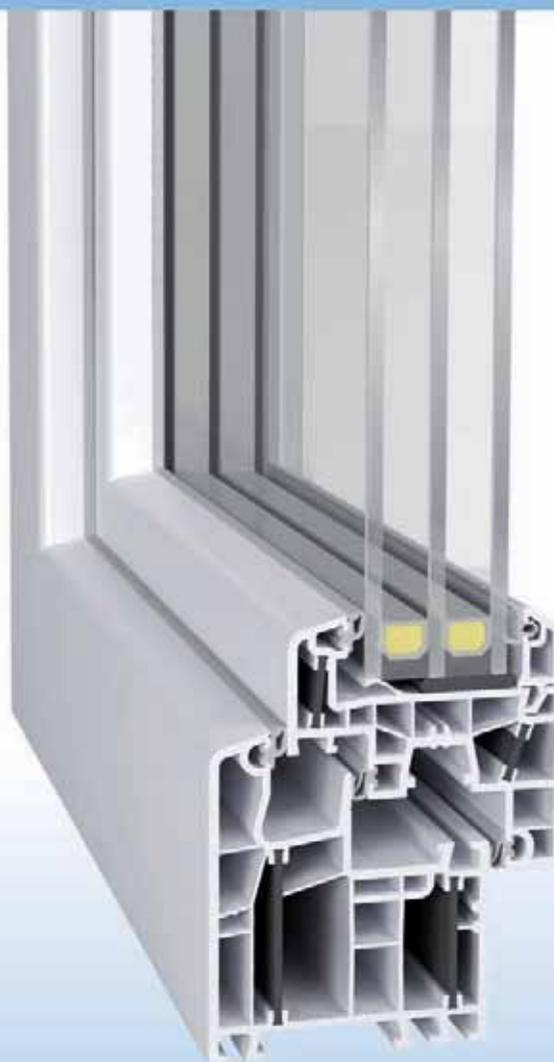
*Chiama uno dei nostri agenti o rivenditori autorizzati sparsi in tutta Italia per scoprire la soluzione più adatta a te.*

CONVENZIONATI CON



Associazione delle imprese  
edili e complementari  
delle province di Milano,  
Lodi, Monza e Brianza

PARTNERS



# MENTRE VOI PENSATE A LAVORARE BENE NOI PENSIAMO A QUALIFICARVI MEGLIO

10<sup>o</sup>  
ANNIVERSARIO  
LEADER  
ITALIANA



Ogni volta che attestiamo un'impresa di alta professionalità come la vostra, riconosciamo all'azienda il giusto valore del suo impegno quotidiano. Da parte nostra offriamo da sempre garanzia di serietà e trasparenza. Grazie alla fiducia ed alla collaborazione reciproca potremo fare grandi cose.

Visita il sito e vieni in una delle nostre sedi presenti su tutto il territorio nazionale.

[www.cqop.it](http://www.cqop.it)

**CQOP**  **SOA**  
COSTRUTTORI QUALIFICATI OPERE PUBBLICHE

MILANO . ROMA . BRESCIA . GENOVA . PADOVA . TORINO . TRENTO . GRAVINA IN PUGLIA (BA) . REGGIO CALABRIA . AMANTEA (CS) . SAN BENEDETTO DEL TRONTO (AP) . ANCONA



## Ventilazione Aldes. E la casa respira.

I vincoli energetici richiedono alle costruzioni una perfetta tenuta stagna che genera, in un edificio, non correttamente ventilato, umidità, odori ed inquinamento.

Aldes, leader europeo della ventilazione opera quotidianamente per sviluppare prodotti e sistemi di Ventilazione Meccanica Controllata in grado di:

- Assicurare la qualità dell'aria interna,
- Preservare durevolmente i beni edificati,
- Migliorare il comfort degli occupanti,
- Generare risparmi energetici.

**Con una ventilazione Aldes, la casa respira!**

L'armonia che nasce  
da un **legame solido**  
resiste alle intemperie della vita.



## **Mapetherm® System**

## **Mapetherm® Tile System**

**new**

Dalla ricerca Mapei due sistemi che assicurano l'**isolamento termico** a cappotto, sia con **finiture murali (Mapetherm System)** sia con l'applicazione di **piastrelle in ceramica a spessore sottile (Mapetherm Tile System)**.

**Benessere e risparmio energetico**, in accordo con le norme vigenti.

**Mapei. Dalla nostra esperienza tutte le soluzioni per voi.**

approfondiamo insieme su: [www.mapei.it](http://www.mapei.it)



# In due è meglio!

## L'impresa e CPT per vincere insieme

www.cptmi.it



### CPT e le imprese

#### Un grande gioco di squadra per vincere in sicurezza

Con una visita in cantiere dei tecnici CPT puoi sapere subito dove e come intervenire per risolvere anche quei problemi di sicurezza che a volte possono sfuggire, essere sottovalutati o richiedere aggiornamenti normativi. Perché CPT lavora al servizio delle imprese affinché la sicurezza sia un vantaggio per tutti.

**Richiedi una visita tecnica in cantiere.**

**È gratuita e facile! > [www.cptmi.it](http://www.cptmi.it) >  800 961 925 >**



**SICUREZZA IN EDILIZIA**  
Milano Lodi Monza e Brianza

*CPT è costituito da Assimpredil-Ance e Fe.N.E.A.L.-UIL, F.I.L.C.A.-CISL, F.I.L.L.E.A.-CGIL*



# ešem

## Una rete di programmi formativi al servizio dell'edilizia

### ● ESEM chi è?

**ESEM - Ente Scuola Edile Milanese** è un ente paritetico che nasce ed opera dall'incontro tra gli imprenditori edili (Assimpredil - ANCE) e le organizzazioni sindacali dei lavoratori delle costruzioni Fe.N.E.A.L.-UIL, F.I.L.C.A.-CISL, F.I.L.L.E.A.-CGIL.

### ● Crescita **professionale**

Esem promuove e gestisce presso le proprie sedi, programmi di progetti didattici dedicati ad operai e tecnici edili, che hanno come obiettivo la costante crescita professionale. Ogni progetto è strutturato per favorire la partecipazione dei lavoratori e trasformare ciascuno momento formativo in un positivo investimento per l'impresa.

### ● Formazione **obbligatoria**

Esem è la realtà di riferimento per lavoratori e imprese per tutto quanto concerne la formazione obbligatoria: dalla formazione degli apprendisti, indispensabile per ottenere anche sgravi contributivi previsti dalla legge, al rilascio dei "patentini" richiesti per svolgere attività specializzate.

### ● **Innovazione** e servizi

Sperimentazione e utilizzo di nuove metodologie didattiche per la formazione, audio guide mp3, piazzole esplicative con traduzioni in diverse lingue e "pillole formative", strumenti multimediali scaricabili a distanza per la formazione in impresa. Esem guarda al futuro con progetti originali ideati direttamente dal proprio team.

#### **Sede di Milano**

Via Newton, 3 - 20148 Milano  
Tel. +39 02 408051 - Fax + 39 02 406728  
email: info@esem.mi.it - www.esem.it

#### **Sede di Monza**

Via Locarno, 3 - 20900 Monza  
Tel. +39 039 2308040 - Fax + 39 039 2308947  
email: infomonza@esem.mi.it - www.esem.it

#### **Sede di Lodi**

Viale Milano 56/60 - 26900 Lodi  
Tel. + 39 0371 411558 - Fax +39 0371 412336  
email: infolodi@esem.mi.it - www.esem.it

Per richiedere informazioni sui servizi Esem, o per segnalare esigenze specifiche, è possibile contattare il Servizio Orientamento chiamando il nostro Numero Verde gratuito anche da cellulare, oppure inviando una email: [areaorientamento@esem.mi.it](mailto:areaorientamento@esem.mi.it)

Numero Verde

**800 413805**



## Cassa Edile di Mutualità ed Assistenza di Milano Lodi, Monza e Brianza

Ente bilaterale costituito da  
Assimpredil-ANCE e FeNEAL-UIL, FILCA-CISL, FILLEA-CGIL

### **Cassa Edile** di Milano, Lodi, Monza e Brianza per la promozione della regolarità di settore

**Cassa Edile di Milano, Lodi, Monza e Brianza** è l'ente bilaterale che:

- per i lavoratori** • garantisce l'applicazione del trattamento economico e normativo previsto dalla contrattazione di settore vigente (ferie, gratifica natalizia e Anzianità Professionale Edile);
  - eroga prestazioni assistenziali integrative
- per le imprese** • promuove la leale concorrenza tra le imprese di settore, grazie all'attività di verifica della correttezza dei rapporti di lavoro;
  - **Fornisce servizi tra cui:**

### novità Con il servizio telematico di monitoraggio delle presenze in cantiere... più garanzie in materia di responsabilità solidale

Vista la rilevanza normativa che la responsabilità solidale tra committente/appaltatore/subappaltatore ha assunto in materia di appalti, Cassa Edile ha progettato e sviluppato un sistema telematico di verifica innovativo a supporto dei soggetti obbligati in solido (ex. art. 29, comma 2, D. Lgs. 276/2003 ed art. 35, comma 28, D. L. 223/06).

Il sistema telematico di monitoraggio delle presenze in cantiere svolge, infatti, una funzione cautelativa che consente all'impresa detentrica dell'appalto di prevenire eventuali provvedimenti sanzionatori in caso di verifica in cantiere da parte degli organi di vigilanza competenti.

#### **Il servizio ha le seguenti caratteristiche:**

- è di **semplice utilizzo**;
- permette all'impresa detentrica dell'appalto di **verificare** rapidamente e puntualmente la **presenza di tutta la manodopera impiegata presso il cantiere**;
- segnala eventuali anomalie riscontrate e permette all'impresa di effettuare una verifica **tempestiva** e di intraprendere le necessarie **azioni correttive**;
- i dati verificati rimangono di proprietà dell'impresa;
- **SARÀ GRATUITO PER I PRIMI 100 CANTIERI ATTIVATI**





# housingcontest

È USCITO IL

REPERTORIO DI PROGETTI PER EDIFICI RESIDENZIALI  
AD ELEVATE PRESTAZIONI E BASSO COSTO ///



housing  
contest

REPERTORIO DI  
PROGETTI  
PER EDIFICI  
RESIDENZIALI  
AD ELEVATE  
PRESTAZIONI  
E BASSO  
COSTO

DESIGN  
DIRECTORY  
FOR HIGH  
PERFORMANCE,  
LOW COST  
RESIDENTIAL  
BUILDINGS

HI QUALITY



LOW COST



GOOD LIVING



ORDINE DEGLI ARCHITETTI,  
PIANIFICATORI, PAESAGGISTI  
E CONSERVATORI  
DELLA PROVINCIA DI MILANO

Milano



Comune  
di Milano

IN VENDITA PRESSO LE LIBRERIE

**EDIL**STAMPA  
editrice dell'ANCE

[www.edilstampa.ance.it](http://www.edilstampa.ance.it)



Direttore:  
**Cecilia Bolognesi**  
 direttore.dedalo@assimpredilance.it

Redazione:  
 redazione.dedalo@assimpredilance.it

Comitato di redazione:  
**Claudio De Albertis**  
**Gloria Domenighini**  
**Giuseppe Esposito**  
**Roberto Mangiavacchi**

Art directors:  
**Contemporary Graphics**

Pubblicità:  
 pubblicita.dedalo@assimpredilance.it

Prestampa e Stampa:  
**CALEIDOGRAF**

Tariffa R.O.C.:  
 Poste Italiane SpA  
 Spedizione in abbonamento  
 postale – D.L. 353/2003  
 (conv.in L. 27/02/04 n. 46)  
 Art. 1, comma 1, DCB Milano

Direttore responsabile:  
 Cecilia Bolognesi

Registrazione n. 4 del 5/1/1985  
 anno ventisettesimo numero 30  
 secondo bimestre 2012

Per le immagini di cui,  
 nonostante le ricerche eseguite,  
 non è stato possibile rintracciare gli aventi  
 diritto, l'Editore si dichiara disponibile  
 ad assolvere i propri doveri.



**Dedalo**  
 Rivista bimestrale edita da  
 ASSIMPREDIL ANCE  
 Via San Maurilio 21,  
 20123 Milano  
 tel. 02 8812951  
 fax 02 8056802  
 www.assimpredilance.it



Presidente:  
**Claudio De Albertis**

Direttore generale:  
**Gloria Domenighini**

Vicedirettore generale:  
**Andrea Lavorato**

**DEDALO**

**ANCE** | MILANO  
 LODI  
 MONZA E BRIANZA

**Numero Trenta\_Marzo | Aprile 2012**  
**Rivista bimestrale di Assimpredil Ance**

**aiE** ASSOCIAZIONE IMPRESE EDILI E COMPLEMENTARI  
 DELLE PROVINCE DI MILANO, LODI, MONZA E BRIANZA

AUTORE	TITOLO	FOTO/ILLUSTRAZIONI	
<b>Cecilia Bolognesi</b>	<b>Un trend, un'opportunità</b>		<b>010</b>
<b>Claudio De Albertis</b>	<b>Abitare il lavoro</b>		<b>011</b>
<b>Mario Abis</b>	<b>Un'indagine sul campo</b>	<b>Getty Images</b>	<b>014</b>
<b>Simone Roberti</b>	<b>Gli investimenti in uffici a Milano</b>		<b>020</b>
<b>Antonio Martino</b>	<b>Due mercati degli uffici: Milano, Roma</b>		<b>024</b>
<b>Savino Natalicchio</b>	<b>L' Energy Park di Vimercate Sostenibile per vincere sul mercato</b>		<b>032</b>
<b>Stefano Carnazzi</b>	<b>Il quinto elemento</b>		<b>036</b>
<b>Erika Colciago</b>			
<b>Franco Guidi</b>	<b>In ufficio, a casa, in ufficio!</b>	<b>Getty Images</b>	<b>040</b>
	<b>Grandi risultati</b>		<b>044</b>





editoriale

## *Un trend, un'opportunità*

**T**radurre un trend in un'opportunità è il must al quale ogni azienda tende per mantenere o meglio sviluppare il proprio business. In genere anticipare il trend diventa l'unico progetto possibile anche per sorpassare in scioltezza i periodi di crisi: si tratta di guardare un po' oltre l'ostacolo e di anticipare una tendenza; da qui spesso si valuta l'abilità dell'imprenditore. Nella realizzazione o recupero degli spazi ad ufficio, ma la stessa cosa potremmo applicarla alla residenza, il ragionamento che coinvolge costruttori e progettisti sull'involucro edilizio e sulla definizione degli spazi interni, sembra ai più essere un domani. Si tratta forse di una percezione dovuta al momento di stallo imposto dalla crisi generale ed ad un'inerzia percettiva delle lente trasformazioni in atto che ne derivano. Ma potrebbe essere anche un'ottusità della specie, derivata da anni di facili conquiste. Eppure lo slogan *tradurre un trend in un'opportunità* ha un significato. I trend che possiamo individuare nella definizione dei prodotti ufficio sono in pratica tre: le nuove regolamentazioni legate alla sostenibilità dell'edificato, sempre più stringenti; la tecnologia legata al luogo di lavoro in continua trasformazione ed evoluzione; i requisiti organizzativi del lavoro impostato sempre più per progetti con un forte ricambio delle competenze. Il risultato è l'accelerazione verso uno stato di obsolescenza dei nostri uffici, delle nostre aziende. Tutte queste voci che hanno un forte impatto sulla configurazione dello spazio fisico del lavoro sono così stringenti che ogni azienda al passo che voglia preservare il proprio business o ampliarlo, sarà obbligata a prenderne coscienza ed a intervenire sul proprio luogo fisico e di appartenenza. Ovviamente non ci sono soluzioni a prova di futuro, il presente per fortuna è in continua trasformazione, ma la coerenza al proprio tempo è un fattore ineludibile per chi produce. Mentre è facile trovare nelle aziende budget allocati come misura preventiva contro l'obsolescenza tecnologica, non c'è voce per il capitolo della dimensione dell'involucro o della divisione degli spazi interni. Eppure la stessa tecnologia avrà un fortissimo impatto sulla configurazione degli uffici, continuando a condizionare la maniera di lavorare delle persone e la quantità e qualità di spazio di cui hanno bisogno. Le nuove tecnologie assecondano nuove maniere di produzione e richiedono spazi rinnovati per unirci in nuove progettualità: il Cloud Computing difficilmente si colloca nei democratici cubicoli e box scrivania/computer/cartolina ricordo appesa alla tramezza di una volta. Il BIM, Building Information Modeling, ci tragherà obbligatoriamente verso open spaces dove l'immagine del nostro prodotto dovrà essere condivisa in multi touch screen, possibilmente di dimensioni adeguate o in frazionati personali multi tablets contemporaneamente. Le conferenze di servizi di un'amministrazione saranno un grande tablet condiviso su cui ognuno interverrà simultaneamente con un proprio touch. Non ci saranno più porte chiuse a cui dovere bussare ma uno schermo che potrebbe raccogliere le informazioni in diretta per chiunque. Il deprezzamento degli uffici di concezione obsolescente, perché appartenenti ad una obsolescente condizione professionale, sarà la vera occasione di rilancio dell'immobiliare degli uffici. Saranno ricercati gli spazi che consentono nuovi modi di lavorare ma anche di investire: è la gestione intelligente dei consumi di un ufficio che libererà nuovi capitali con conseguenti forme di risparmio e di investimento sulla propria azienda. Di cosa dobbiamo preoccuparci quindi? Seriamente solo di tutto ciò che ci impedisce la trasformazione ovvero il rinnovamento che significherebbe in termini evolutivi fine della nostra specie. Per il resto i dati parlano: in Germania il 59% degli edifici non residenziale è costruito tra gli anni 50 e 80, a Parigi due terzi degli uffici hanno più di 30 anni. A Milano?.

Cecilia Bolognesi

# Abitare il lavoro

**S**imbolo del ventesimo secolo, del potere o del servizio, l'ufficio è uno dei prodotti più difficili da definire. Le variabili che determinano questo mercato sono molte, diverse e tra loro interagenti, frutto di economia reale e di finanza, di stili di vita e di lavoro, di consolidato e di nuovo. La prima questione, quella centrale, è legata all'andamento dell'economia: alla evoluzione dei modelli produttivi; all'affermazione di settori nuovi; alle strategie competitive dei comparti tradizionali; ai fattori concorrenziali mondiali. La globalizzazione dei mercati ha stravolto molte delle tesi localizzative e degli stili estetici: fattori come agglomerazione, densificazione, specializzazione, appaiono secondari rispetto ad altri quali immaterialità delle reti, attrattività del territorio, qualità della vita. La seconda questione riguarda il rapporto vita-lavoro e le tendenze organizzative della città fabbrica. Nel passato, ad esempio, a Milano il settore manifatturiero, per le attività di carattere amministrativo, progettuale e in parte direzionale, ha generato la prevalenza della domanda di uffici: il totale assorbito oggi da questo settore, secondo vari studi, è di oltre 100.000 mq concentrati tra hinterland e periferia. Nella città storica, invece, gli spazi più centrali sono stati occupati da banche e gruppi finanziari, dai professionisti. Il primo rapporto congiunturale Assimpredil Ance mapping – CRESME stima che, sulla base dei dati disponibili, lo stock edilizio milanese degli immobili per attività economiche sia di quasi 277 mila unità e in particolare le unità immobiliari ad uso ufficio siano 65.500, un valore che tiene conto dei soli immobili di categoria catastale A10. Si è così configurato anche per Milano un modello di urbanità simile a quello delle città europee: al centro i classici spazi della city finanziaria e direzionale, le piazze storiche della borsa con i diversi settori assicurativi, naturalmente collocati secondo logiche agglomerative che funzionalmente mal si adattano nei palazzi storici. Le esigenze di espansione hanno determinato negli anni un fenomeno di saturazione degli spazi centrali in palazzi rappresentativi ma scomodi e una organizzazione del lavoro che ha presto dato prova di inefficienza e di esplosione dei costi logistici. Il fenomeno è tipico delle città metropolitane e Milano, forse, si colloca tra le ultime città ad aver dato vita a un nuovo assetto urbanistico del mercato uffici che vedrà a breve lo spostamento di molti gruppi produttivi (manifatturieri o della finanza) in nuovi edifici vicino a stazioni e reti di interscambio, in nuovi edifici intelligenti e



più facilmente connettabili al mondo. I dati congiunturali mostrano un andamento stagnante e le aspettative di un miglioramento a breve della situazione, anche per le nuove costruzioni, sono dubbie. I problemi sono conosciuti e purtroppo sono gli stessi del mercato immobiliare della casa: difficoltà di accesso al credito, blocco dei processi di rotazione, crollo della domanda per effetto di un'economia ferma. Il mercato pubblico degli uffici subisce le stesse dinamiche di quello dei lavori pubblici: riduzione di gare e appalti. Un dato importante riguarda il prezzo medio degli uffici che mostra, per la Provincia di Milano nel periodo 2005-2010, una dinamica crescente nelle aree a sud e in calo nella prima cintura a nord. Il Rapporto Assimpredilance mapping - Cresme rileva l'andamento in tutti i comuni delle Province di Milano, Lodi, Monza e Brianza facendo emergere una situazione nel complesso di tenuta dei valori immobiliari. Per la città di Milano rispetto al 2005 il prezzo degli uffici in media è salito, seppur in modalità differenti tra zone del Comune, in particolare nel 2011 la quotazione ha ripreso a crescere dopo due anni di stallo e lo ha fatto con più intensità nel centro storico. Inutile dire che, nonostante la crisi, il mercato immobiliare del nostro territorio ha tenuto e questo conferma che permane un potenziale di domanda che fa fatica a trasformarsi in mercato. Una implosione che richiede misure urgenti e mirate per sbloccare gli investimenti di questo comparto, azioni che continuiamo a non vedere nelle politiche del Paese. Inutile ricordare che senza una fiscalità immobiliare incentivante, o almeno non ulteriormente penalizzante, è improponibile qualsiasi ipotesi di ritorno all'investimento nelle costruzioni. In questo numero di Dedalo, i maggiori gruppi di analisti del mercato mostrano tutti i trend legati al settore uffici del nostro territorio, con uno sguardo alla capitale. I numeri e le tabelle delle pagine che seguono fotografano una situazione con poche prospettive: il mercato degli uffici rischia di fermarsi. Dobbiamo, pertanto, interrogarci sulle trasformazioni della domanda e iniziare un processo di innovazione che agisca nella pianificazione, nella progettazione e nella costruzione di una nuova offerta per il tessuto economico. E dobbiamo tornare a parlare di città dei creativi e finalmente agire per rendere il nostro territorio appetibile e attrattivo per le persone, per quelle persone che "abitano il lavoro" e scelgono di operare dove la qualità della vita è migliore. Stiamo affrontando il problema della riconversione ambientale della manifattura e a breve la città storica si confronterà con la presa in carico di spazi ormai inagibili per le funzioni richieste dal terziario, luoghi di pregio da recuperare per nuove funzioni. Cogliamo l'occasione per avviare un laboratorio di avanguardia della città eco-positiva, per ripensare a Milano come motore della tanto citata green economy. Le imprese italiane investono in prodotti e tecnologie sostenibili, di risparmio energetico e a minore impatto ambientale. Quale migliore vetrina per la nostra eccellenza produttiva che una città come Milano? Qui potremmo intervenire per rigenerare e sostituire un prodotto decaduto, fuori moda e fuori standard. Abbiamo tutte le potenzialità per rilanciare un made in italy di ingegno, qualità ed estetica nel mercato degli uffici, usando un palcoscenico e un copione unici nel nostro Paese. La rivoluzione dei trasporti scatenò la rivoluzione industriale, le sfide del nostro secolo sono l'automazione dei processi e la gestione della conoscenza: ovvero la capacità di integrare i vari sistemi e tecnologie. Le città intelligenti sono i luoghi dove sarà possibile sperimentare e consolidare nuovi modelli di vita e di lavoro. Vogliamo essere uno dei soggetti della green economy e partecipare alle scelte del futuro? Dipende da noi, dalla nostra capacità di agire per integrare progettazione e costruzione, prodotti e materiali, qualità ed estetica, costi e prestazioni. Dipende dalla capacità di tutto il sistema milanese pubblico e privato di cogliere questa occasione e convergere verso un obiettivo condiviso.

Claudio De Albertis

WHY CAN'T I HAVE A LAPTOP  
LIKE ALL THE OTHER GIRLS?



Foto di Getty Images

# Un'indagine sul campo

## la ricerca

**I**l quadro dell'evoluzione della domanda potenziale nel mercato immobiliare del terzo settore illustrato in questo articolo è frutto di una ricerca "integrata" che ha combinato una analisi desk su dati di fonti istituzionali con una nutrita serie di interviste in profondità a operatori selezionati dei vari comparti del settore. Il tema dell'"abitare il lavoro" di cui si parla nel paragrafo finale è stato, invece, esplorato attraverso un'indagine sperimentale condotta nell'area metropolitana milanese su un campione di occupati, dipendenti e indipendenti, finalizzata a verificare il grado di soddisfazione nei confronti del proprio luogo fisico/"ambiente" di lavoro.

### **L'impatto della recessione economica nel mercato immobiliare del settore terziario**

La crisi economica, che ha contraddistinto lo scenario nazionale e mondiale degli ultimi anni ha impattato fortemente sulle scelte tattiche e strategiche aziendali. Tra queste un ruolo di rilievo ha avuto la ridefinizione degli aspetti logistici e infrastrutturali. La ricerca di una maggiore competitività sul mercato ha portato le aziende a mettere nella check-list delle priorità la razionalizzazione dei costi da sostenere e un aumento della flessibilità

delle strutture organizzative interne. Il settore immobiliare terziario è stato quindi profondamente attraversato da dinamiche di cambiamento, con forti criticità ma con altrettante opportunità di evoluzione. La rilevanza del tema della "sede aziendale" nella gestione della crisi si è giocata su due piani. Da un lato è stata forte la tensione alla ricerca dell'efficienza economica che si è declinata in una riduzione dei costi, sia diretti (locazioni, acquisto) che operativi (manutenzioni, consumi energetici..) e in un adeguamento alle reali esigenze dell'azienda, in termini di dimensionamento e coerenza con le esigenze operative del team di lavoro. Dall'altro lato la risposta alla crisi ha toccato anche gli aspetti simbolici e valoriali: il cambio della sede, una ridefinizione degli spazi, la ricerca di soluzioni innovative ed efficienti, sono diventati gli elementi iconici attorno ai quali le aziende hanno ancorato simbolicamente le loro iniziative di rinnovamento e hanno veicolato le loro visioni e la loro identità. I building sono diventati elementi di condivisione all'interno dell'azienda ed elementi di promozione all'esterno. Le organizzazioni puntano a trasferire una compattezza di valori e un mood aziendale stimolante e attraente ma orientato all'essenzialità, alle specifiche esigenze dell'azienda. Tutto questo viene comunicato all'esterno come espressione del nuovo assetto organizzativo e della corporate identity dell'azienda.

### **Criteri di scelta della localizzazione e tendenze**

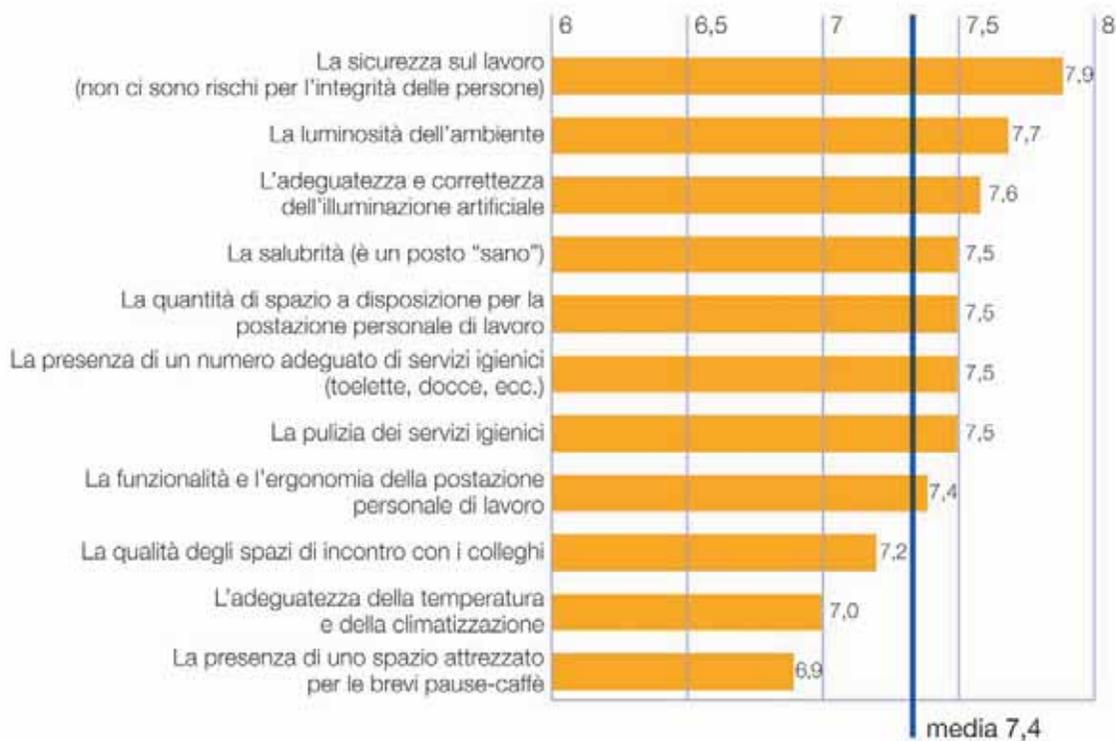
Si registrano tendenze differenti nella scelta della localizzazione delle infrastrutture per il terzo settore che si dispiegano in un raggio territoriale che comprende la città e le sue zone limitrofe. Le aree maggiormente attrattive sono quelle periferiche (in particolare quelle in prossimità di nodi viabilistici e infrastrutturali) in ragione del vantaggio derivante dalla riduzione dei costi. Non mancano tuttavia investimenti nelle aree centrali della città, realizzati attraverso la riconversione di vecchi uffici non più adeguati alle esigenze attuali. La localizzazione è influenzata dalle dimensioni aziendali. Le grandi imprese di servizi hanno la necessità di concentrare le attività in un solo punto per ottimizzare le risorse materiali ed immateriali, mentre le piccole/medie imprese hanno la necessità di spazi flessibili e a stretto contatto con il territorio da loro servito. In entrambi i casi diventa centrale e prioritaria la vicinanza alle reti di collegamenti: metropolitana, collegamenti autostradali e mezzi pubblici possono rappresentare un fattore di successo sul quale orientare la scelta della location. Nel crocevia delle tendenze si affermano, con pesi ed esigenze diverse, due polarità: da un lato la scelta di autonomia delle sede localizzate al di fuori dei centri abitati, all'interno di business park o di aree direzionali; dall'altro la scelta di integrazione con il tessuto urbano, con localizzazioni centrali o semicentrali. L'esperienza del business park evidenzia il suo punto di forza nell'autosufficienza funzionale. Dopo il boom di successo che ha caratterizzato gli anni passati, oggi nella percezione del mercato emerge la consapevolezza che questa scelta può essere

penalizzata del rapporto con il tessuto urbano e sociale circostante. Molte aziende, in particolare del terziario avanzato, hanno scelto una localizzazione più integrata con il contesto urbano. Da questa scelta derivano molteplici vantaggi di natura differente.

Il beneficio per le persone che vi lavorano è evidente: la vicinanza e l'integrazione con i servizi della città premia una gestione più efficace ed efficiente nella conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di cura. Allo stesso tempo questa scelta assume delle connotazioni che non favoriscono solo l'aspetto funzionale ma anche quello relazionale dell'azienda: gli stimoli socio-culturali, derivanti da una maggiore integrazione con il territorio, consentono un'osmosi tra azienda e società. L'essere on-network può diventare un punto di forza soprattutto se le tendenze economiche guidano verso una riappropriazione del territorio locale. Le aziende che hanno scelto una collocazione periferica, hanno cercato in prima battuta bassi costi e una maggiore possibilità di personalizzare il layout delle strutture alle proprie esigenze organizzative e funzionali. Numerosi sono stati i tentativi di controbilanciare la bassa integrazione con il territorio (pochi servizi, pochi stimoli, pochi spazi extralavorativi) potenziando gli spazi di socialità interni, come bar, fitness, spazio ludico/ricreativi destrutturati e i servizi offerti ai dipendenti (nidi aziendali, servizio spesa/commissioni, ecc.).

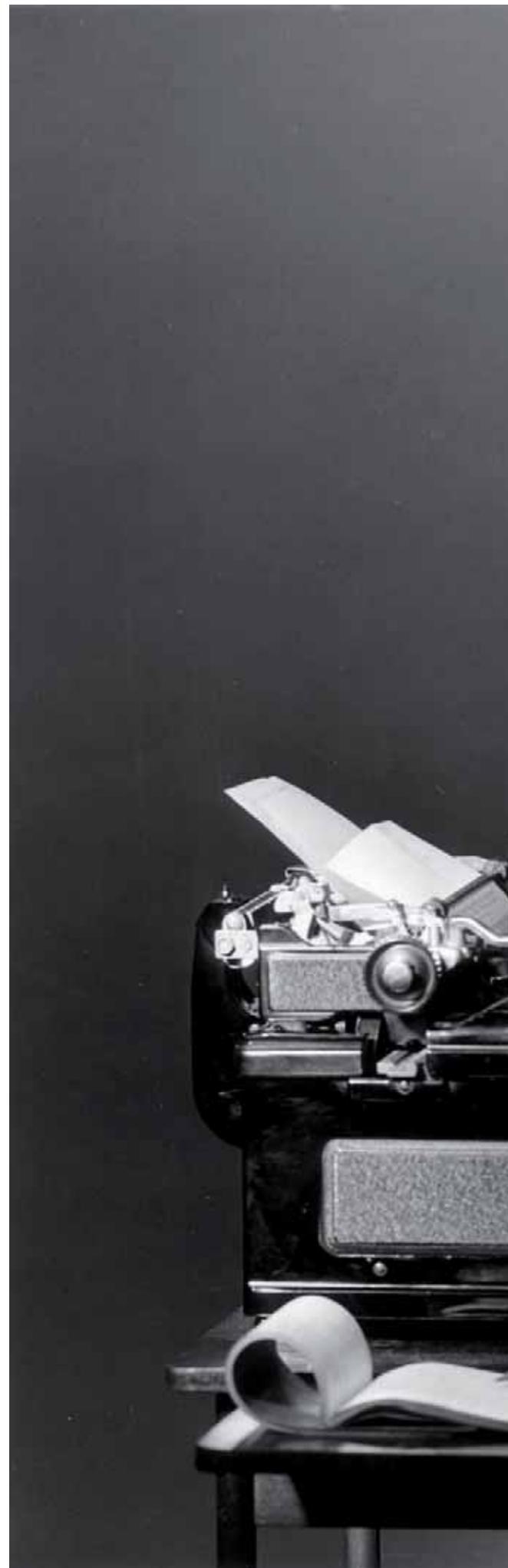
### **Organizzazione del lavoro e spazi interni**

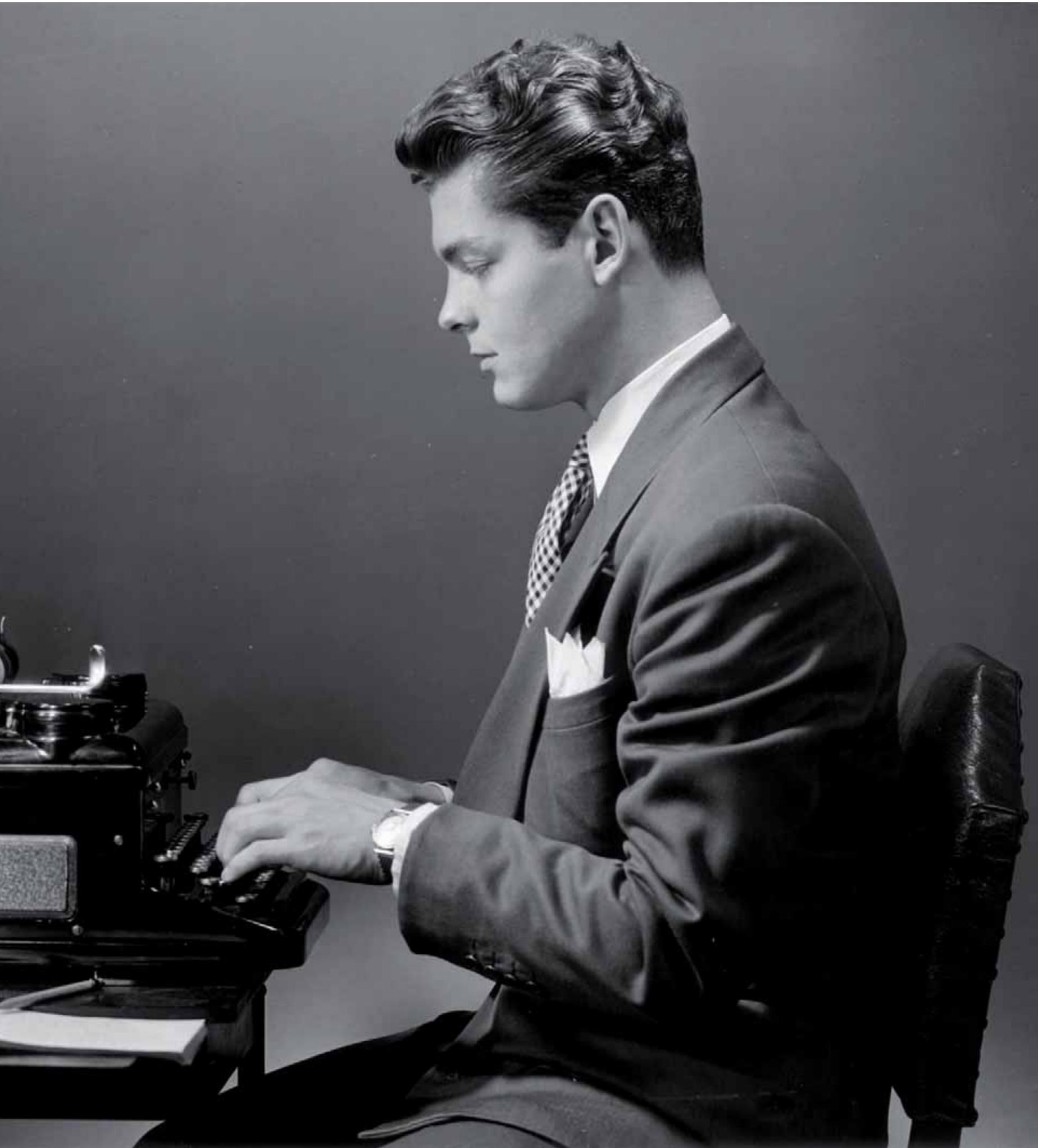
La crisi ha di fatto catalizzato le dinamiche di cambiamento delle nuove culture organizzative e di evoluzione del mercato del lavoro, che hanno reso più urgente una ridefinizione dei layout delle strutture degli ambienti interni. Nella distribuzione degli spazi aziendali prevale ancora un'impostazione gerarchico-funzionale, e faticano a trovare un riscontro "strutturale" le nuove culture organizzative orientate alla trasversalità delle funzioni e alla logica del project working. Possiamo schematicamente evidenziare due esigenze di fondo ormai affermate, diffuse e ineludibili: da un lato il project working dall'altro la flessibilità. Da un lato è quindi consolidata



una gestione dei processi orientata al project working, nei quali si relazionano diverse funzioni aziendali e servizi specialistici in outsourcing. Questo nuovo modo di lavorare ha dato maggiore rilevanza all'aspetto comunicativo: è così nata l'esigenza di avere all'interno degli uffici aree comuni e luoghi d'incontro, dove l'assenza di barriere è vista come elemento caratterizzante del contesto lavorativo. Dall'altro lato si è affermata una tendenza generale all'utilizzo efficiente degli spazi, che ha portato a limitare al minimo le postazioni non pienamente utilizzate. Da questa impostazione orientata alla flessibilità, deriva la necessità di avere a disposizione postazioni condivise da destinare a figure di presenza temporanea (anche di alto profilo), a figure operative impiegate in momenti di picco e a figure aziendali che svolgono la loro attività prevalentemente all'esterno, ma che saltuariamente hanno bisogno di punti di appoggio in azienda (tipicamente figure commerciali o di assistenza). Continua ad essere adottato l'open space come ambiente funzionale al terziario, anche se riadattato alle mutate esigenze precedentemente descritte. La necessità di favorire la comunicazione tra il personale ha portato all'abbattimento delle barriere tra le postazioni e a dimensioni più limitate degli ambienti per ridurre gli effetti fastidiosi del rumore di fondo. Rimangono necessari spazi chiusi

per uffici dei livelli di responsabilità medio-alti e per le meeting room. A questo proposito è doveroso evidenziare che la modificazione dei processi e la tendenza ad una maggiore flessibilità ha notevolmente ridotto gli standard con cui venivano differenziati i livelli gerarchici. I livelli top continuano ad avere a disposizione uffici-suite, ma spesso i livelli di responsabilità intermedia e i livelli operativi condividono gli stessi spazi. Negli uffici dei livelli dirigenziali hanno perso spazio postazioni eccessivamente ingombranti a favore di spazi per riunioni e attività di rappresentanza (tavoli riunioni e spazi lobby). Si registra infine la presenza all'interno dei contesti lavorativi di spazi dedicati alla socialità, quali bar, spazi dedicati al fitness e ludico-ricreativi. La novità non risiede tanto nell'esistenza di questi ambienti ma nella logica che supporta questa scelta: se nel passato prevaleva un'ottica di azienda-famiglia-accudente, oggi questi spazi esprimono la necessità di creare un contesto vitale, dinamico e connesso con il mondo esterno. Due temi chiave su cui si gioca l'innovazione: materiali e sostenibilità. La scelta dei materiali è strettamente correlata all'adozione di una filosofia di sostenibilità. Al di là di azioni di green-washing presenti sul mercato in modo marginale, si registra un'importante crescita di sensibilità rispetto all'impiego di





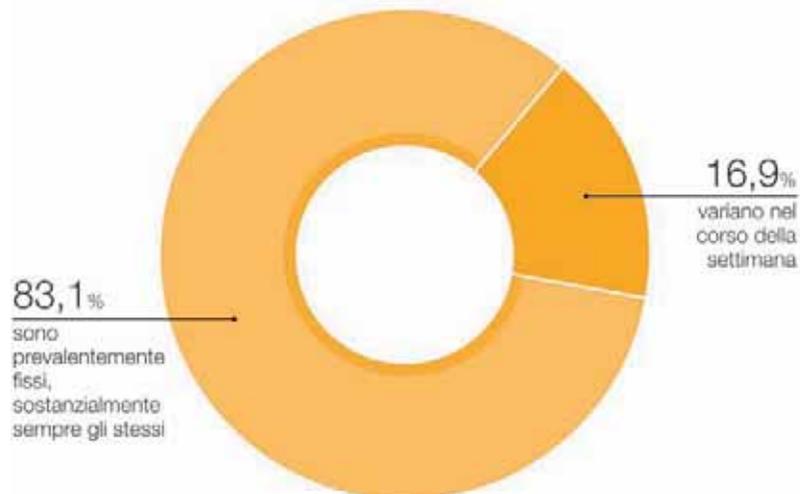
materiali e tecnologie orientate alla sostenibilità. Si privilegiano quei materiali che rispettano l'ambiente, ma che allo stesso tempo siano durevoli e che abbiano bassi costi di manutenzione. Nelle aziende si registra sempre più spesso la presenza di nuove tecnologie quali coibentazioni per evitare dispersioni, pompe di calore per i sistemi di riscaldamento e l'impiego dei pannelli fotovoltaici. La chiave d'ingresso è la leva economica: quando è percepito un vantaggio economico e un tempo di ammortamento sufficientemente breve, allora non solo queste tecnologie sono ben accette, ma diventano anche un importante elemento di attrazione. Va tuttavia sottolineato che talvolta l'adozione di queste tecnologie non è rilevante al momento della scelta, ma viene successivamente utilizzata nelle comunicazioni come elemento di promozione dell'immagine dell'azienda.

#### Abitare il lavoro

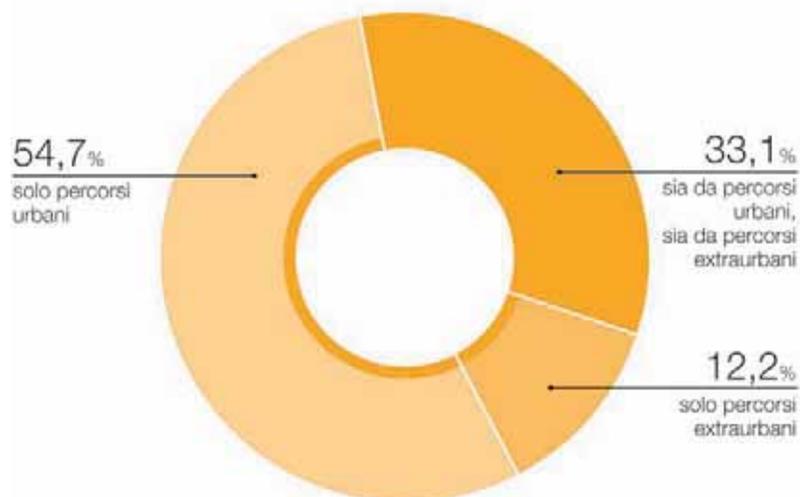
Per meglio contestualizzare gli indici di soddisfazione nei confronti del proprio luogo fisico/"ambiente" di lavoro, è opportuno ricordare preliminarmente che: per la grande maggioranza degli occupati dell'area metropolitana la sede di lavoro si trova a Milano o nelle immediate vicinanze; e che, in relazione alla composizione degli occupati per posizione professionale (per oltre la metà impiegati), il 44% degli occupati lavora in uffici, soprattutto in palazzi-uffici (32%) ma anche in edifici residenziali in cui ci sono anche uffici (12%), mentre scuole e ospedali ospitano insieme l'11% degli occupati; il 19% lavora in edifici di tipo industriale, il 9% in strutture commerciali. Il restante 16% lavora in sedi di vario tipo (abitazioni private, caserme, stazioni, ecc.), o a bordo di mezzi pubblici o non ha una sede di lavoro fissa, ecc.. Per quanto riguarda il primo aspetto (il luogo in cui si trova la sede di lavoro), oltre l'80% degli occupati sono soddisfatti dell'ubicazione della propria sede di lavoro. Il motivo principale di soddisfazione è costituito dal fatto che la sede è vicina a casa, mentre il secondo motivo è rappresentato dalla comodità dei mezzi pubblici utilizzabili per

raggiungerla (20%). Gli insoddisfatti dell'ubicazione della propria sede di lavoro superano di poco il 10% e, inversamente, il motivo ampiamente maggioritario di insoddisfazione è rappresentato dalla lontananza da casa/scomodità per raggiungerla. Per quanto riguarda il secondo aspetto (le caratteristiche fisiche dell'ambiente in cui si trova la sede di lavoro), la soddisfazione media nei confronti della qualità dell'ambiente fisico/"abitabilità" del proprio luogo di lavoro è elevata, anche se un po' meno di quella per la ubicazione della sede di lavoro: pari a 7,2 punti, sempre su una scala 1-10. In questo caso gli insoddisfatti salgono, infatti, al 15,5% del campione a fronte del 10% di insoddisfatti per la ubicazione della sede di lavoro. Dopo aver testato la soddisfazione sintetica nei confronti della qualità dell'ambiente fisico/"abitabilità" del proprio luogo di lavoro, nell'indagine sono stati rilevati gli indici di soddisfazione nei confronti di una serie di fattori/aspetti relativi alla qualità/abitabilità del proprio ambiente di lavoro. I fattori/aspetti proposti hanno conseguito in media un punteggio di soddisfazione elevato, pari a 7,4 punti, sempre su una scala 1-10, con una valutazione complessivamente piuttosto omogenea. Il fattore di maggiore soddisfazione è rappresentato dalla sicurezza del posto di lavoro, seguita dalla luminosità dell'ambiente e dall'adeguatezza e correttezza dell'illuminazione artificiale. Tre fattori hanno conseguito punteggi inferiori alla media (ma con valori pur sempre positivi): la qualità degli spazi d'incontro con i colleghi, l'adeguatezza della temperatura e della climatizzazione e, soprattutto, la presenza di uno spazio attrezzato per le brevi pause caffè. Con riguardo alla posizione professionale degli occupati si osserva che:   
 \_gli imprenditori e i lavoratori autonomi appaiono in media più soddisfatti con riguardo a tutti gli aspetti esaminati;   
 \_gli operai sono meno soddisfatti dell'adeguatezza della temperatura e della climatizzazione sul posto di lavoro;   
 \_i lavoratori autonomi risultano meno soddisfatti dello spazio a disposizione per la postazione personale di lavoro.

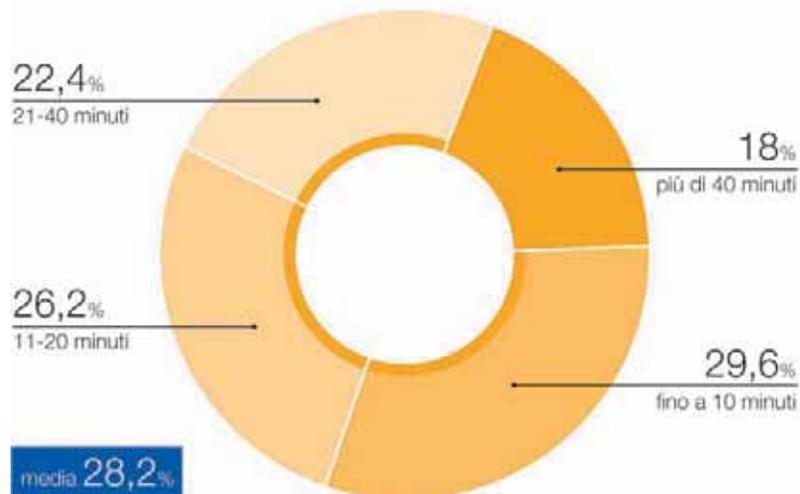
Carattere fisso/variabile degli spostamenti casa-lavoro in termini di percorso e di mezzi utilizzati (%)



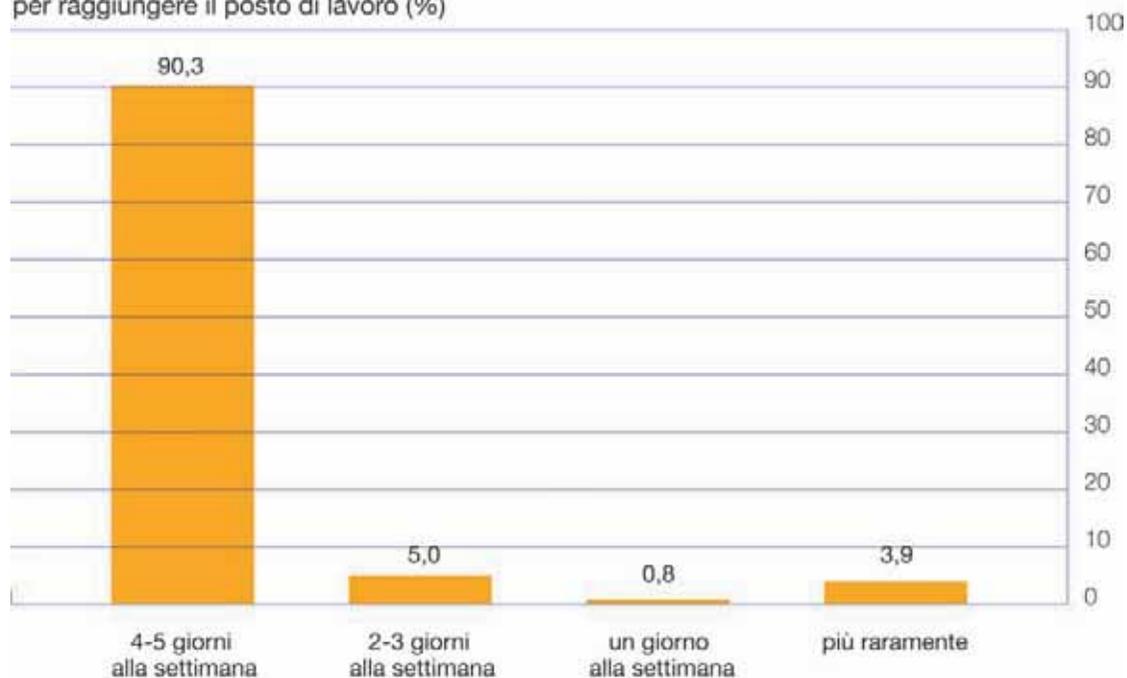
Carattere urbano/extraurbano degli spostamenti casa-lavoro (%)



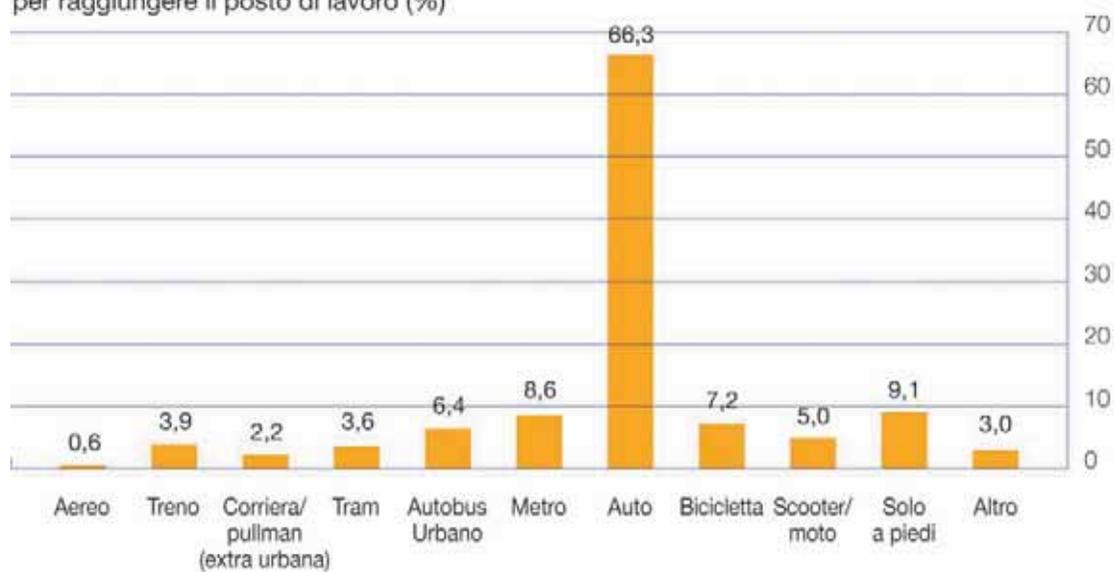
Durata media del viaggio da casa al posto di lavoro (%)



Frequenza di viaggi in una settimana lavorativa per raggiungere il posto di lavoro (%)



Mezzi utilizzati normalmente per raggiungere il posto di lavoro (%)



Luogo in cui si trova la sede di lavoro (%)



il mercato

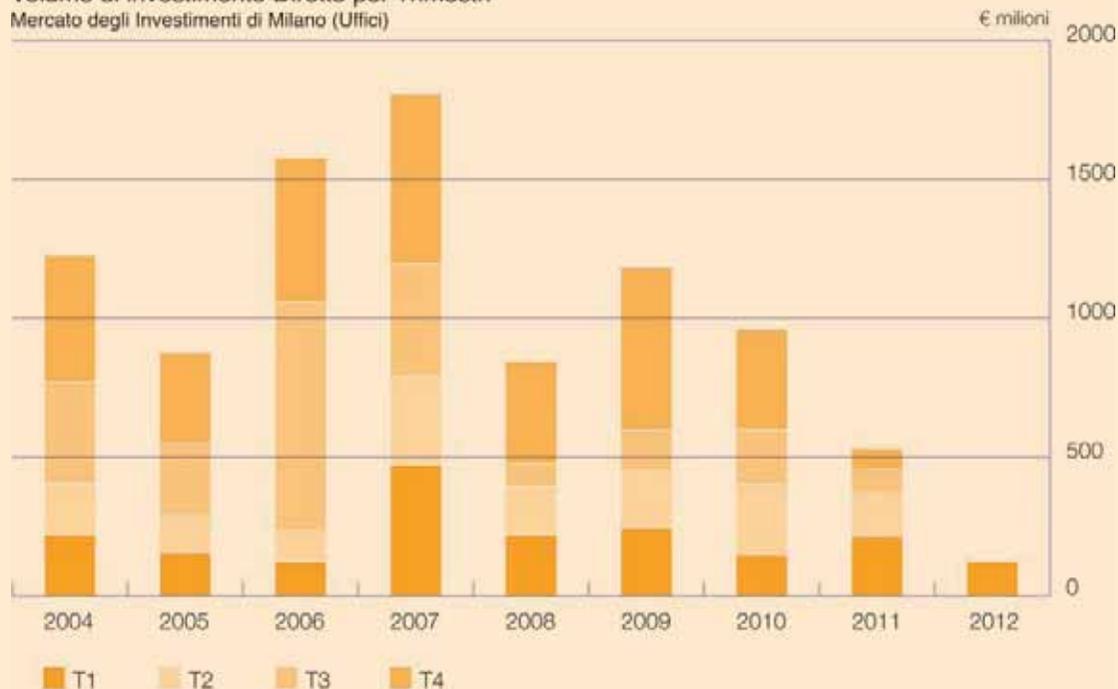
# Gli investimenti in uffici a Milano

*La tendenza dei rendimenti immobiliari per investimenti in uffici a Milano era stata in discesa; a seguito dell'acuirsi della crisi dei debiti sovrani nella zona Euro il trend si è invertito (in tutte le zone della città) spingendo i rendimenti prime nelle zone centrali della città intorno al 5,4%. Nelle migliori zone del semicentro di Milano (come ad esempio l'area tra la stazione di Porta Garibaldi e la stazione Centrale) il rendimento prime è stimato essere pari al 6,2%, mentre nelle altre zone della città difficilmente è possibile vendere immobili a meno del 7% di rendimento.*

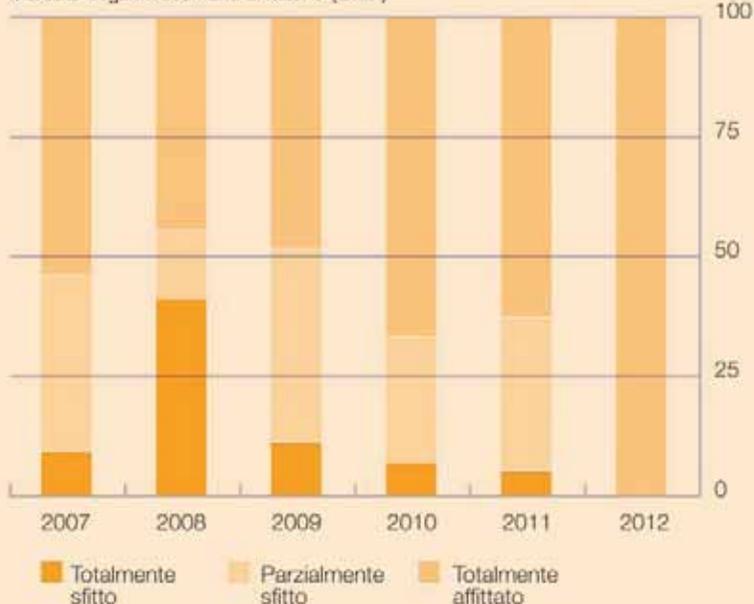
## Il volume dell'assorbimento

Nel corso del 2011 il volume di assorbimento si è attestato a 339.000 m<sup>2</sup>, in aumento dell' 8% rispetto al totale del 2010. Nei primi sei mesi dell'anno, l'attività del mercato degli uffici è stata molto vivace rispetto ai periodi precedenti. Al contrario, nel terzo trimestre si sono registrate poche transazioni rispetto agli anni passati, di cui nessuna per delle superfici superiori ai 6.000 m<sup>2</sup>. Nel quarto trimestre, l'attività è tornata su dei livelli più elevati rispetto alla media grazie alla chiusura di cinque importanti transazioni. In particolare, Nestlé ha firmato un pre-let di 22.000 m<sup>2</sup> per un nuovo progetto a Milanofiori che dovrebbe essere consegnato nel 2014. In generale, rispetto al 2010, l'anno appena trascorso è stato caratterizzato dallo stesso volume di transazioni superiori ai 3.000 m<sup>2</sup>. In compenso, le transazioni tra 1.000 e 3.000 m<sup>2</sup> sono aumentate del 40%. Sono quindi le società che hanno tra i 60-180 dipendenti, ossia che occupano delle superfici di media grandezza, ad essere state più attive nella ricerca di spazi più efficienti. Nel corso del primo trimestre, soltanto 57.000 m<sup>2</sup> di uffici sono stati commercializzati. Il volume è molto inferiore (-46%) a quello del primo trimestre dell'anno scorso, ma superiore a quello del primo trimestre del 2009, un anno di crisi economica come il 2012. Infatti, se l'occupazione continuerà a ridursi, le motivazioni che spingono le società a spostarsi rimangono le stesse. Tuttavia, nel contesto attuale, le società cercano di "sfruttare" la situazione del mercato immobiliare per spuntare delle condizioni migliori nella fase di rinegoziazione del canone dei loro uffici. Delle 33 transazioni registrate, soltanto due hanno riguardato superfici superiori a 6.000 m<sup>2</sup>: una società del settore ICT nella Torre Orizzontale a Rho e una del settore dei media nel Maciacchini Center. Le transazioni nel CBD che erano calate nel 2008 e 2009, hanno continuato a crescere raggiungendo i 62.000 m<sup>2</sup>, pari al 18% del volume totale dell'assorbimento, in aumento rispetto al 15% del 2010. Anche se la transazione più grande è stata realizzata dalla Camera di Commercio che ha preso

Volume di investimento Diretto per Trimestri  
Mercato degli Investimenti di Milano (Uffici)



Volume di Investimento Diretto per Situazione locativa dell'immobile  
Mercato degli Investimenti di Milano (Uffici)



Rendimenti Prime per Zone  
Mercato degli Investimenti di Milano (Uffici)

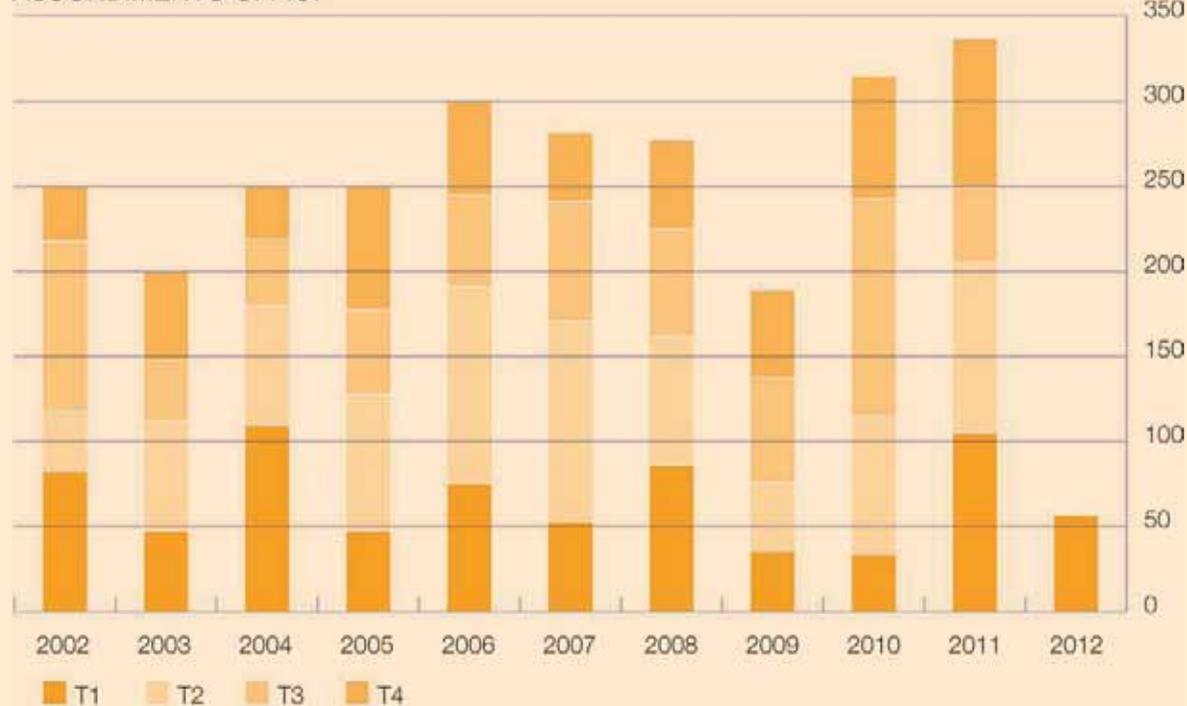


12.500 m<sup>2</sup>, il mercato rimane molto attivo, soprattutto per le banche e le società di consulenza. Tuttavia, l'area del CBD soffre la mancanza di prodotti moderni e nuovi. E', infatti, al di fuori di quest'area che si stanno svolgendo i nuovi sviluppi di Milano dove le società possono trovare degli uffici nuovi e moderni. Al riguardo, è da segnalare la transazione di Richemont che sposta i suoi uffici dalla zona Certosa al distretto Maciachini, in una zona meno periferica e meglio collegata con la rete di trasporti pubblici.

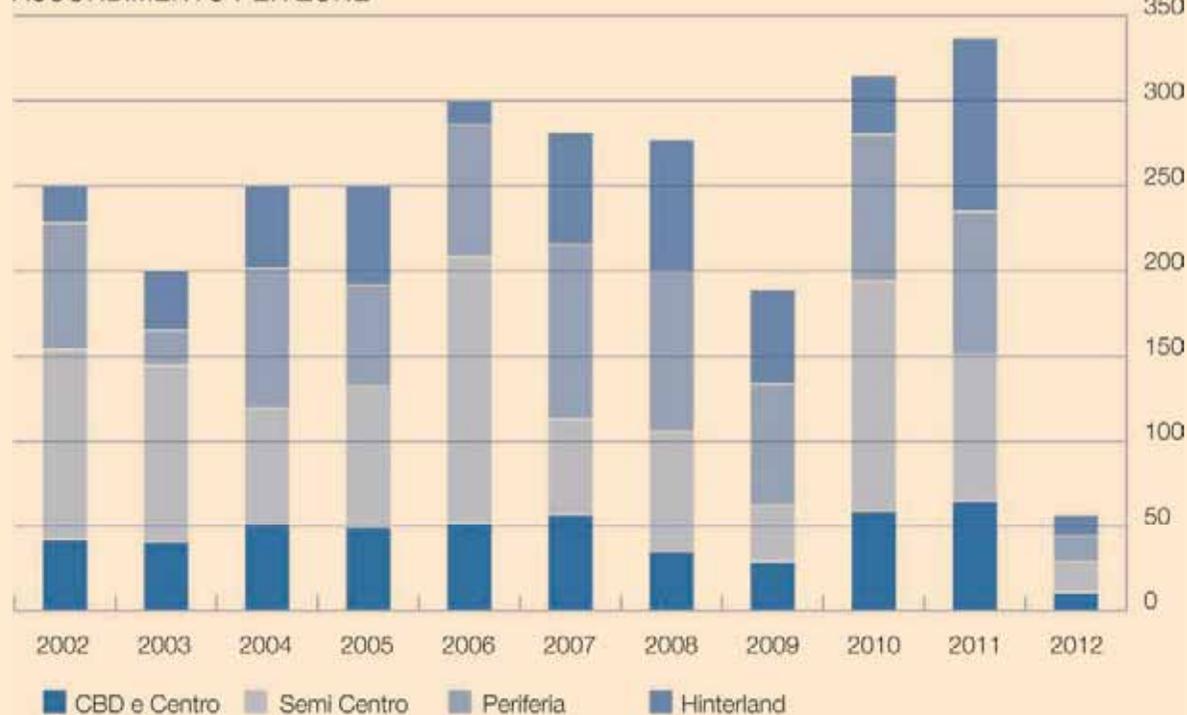
### Il volume di sfitto

Il volume di sfitto è aumentato notevolmente negli ultimi trimestri, attestandosi ora a 1.395.000 m<sup>2</sup>, pari al 11,6% dello stock. Se una parte degli spazi liberati non entrano nel volume dello sfitto, ma prima di tornare sul mercato necessitano di importanti lavori di ristrutturazione o di riconversione ad altra destinazione d'uso (principalmente residenziale), un'altra parte rimane sul mercato incontrando notevoli difficoltà ad essere locati. Infatti, il livello elevato dell'assorbimento si dirige principalmente verso prodotti nuovi e di qualità dove le società possono realizzare dei risparmi sulla loro seconda voce di costo. Inoltre, muovendosi verso degli uffici più efficienti, possono occupare delle superfici minori, liberando quindi degli spazi maggiori rispetto a quelli che vanno ad assorbire. Questa tendenza favorisce inesorabilmente l'aumento dello sfitto. Analizzando la ripartizione dello sfitto, è interessante notare come si concentra in Periferia e nell'Hinterland. Gli immobili situati in queste due aree, pur presentando dei canoni richiesti minori rispetto a quelli più centrali, soffrono di collegamenti non ottimali con la rete dei trasporti pubblici. Inoltre, alcuni sviluppi realizzati negli anni ottanta e novanta non rispondono più ai criteri attualmente richiesti dalle società. Questo è un effetto dell'arrivo sul mercato di un'offerta nuova che rende obsoleta dei prodotti che possono avere appena vent'anni di vita. Al contrario, lo sfitto nel CBD rimane su dei livelli più contenuti in quanto le società che scelgono questo settore sanno già a priori che il prodotto

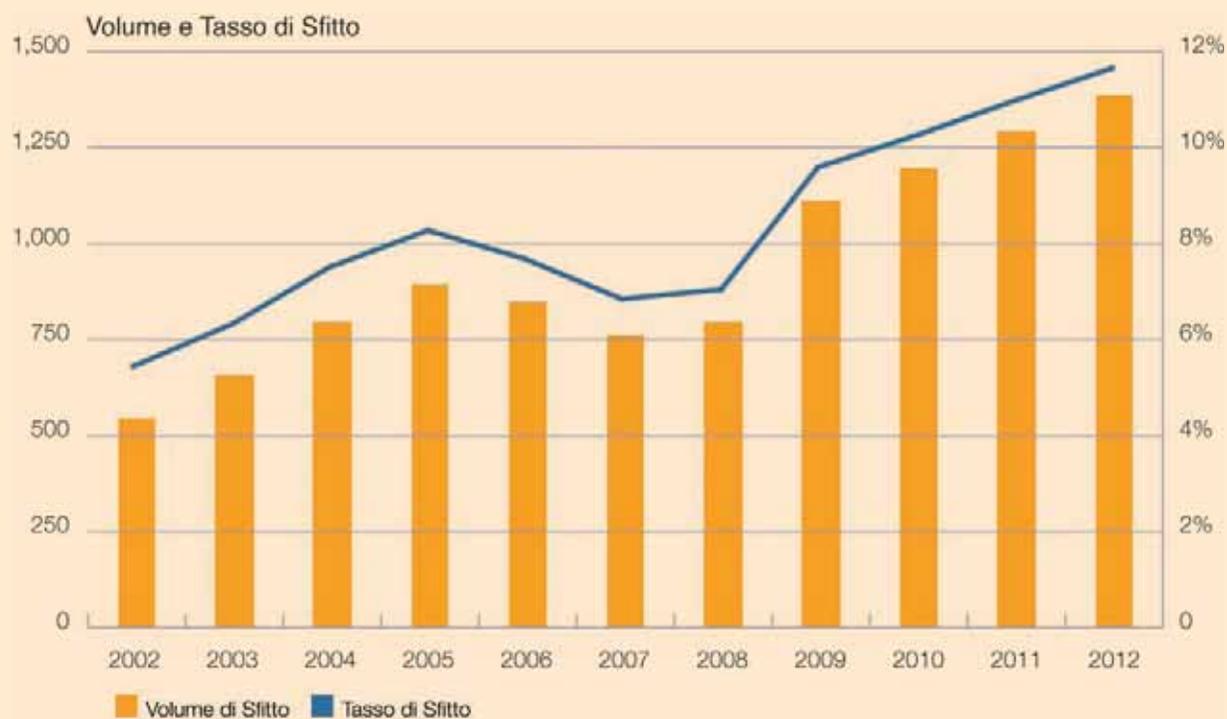
ASSORBIMENTO UFFICI



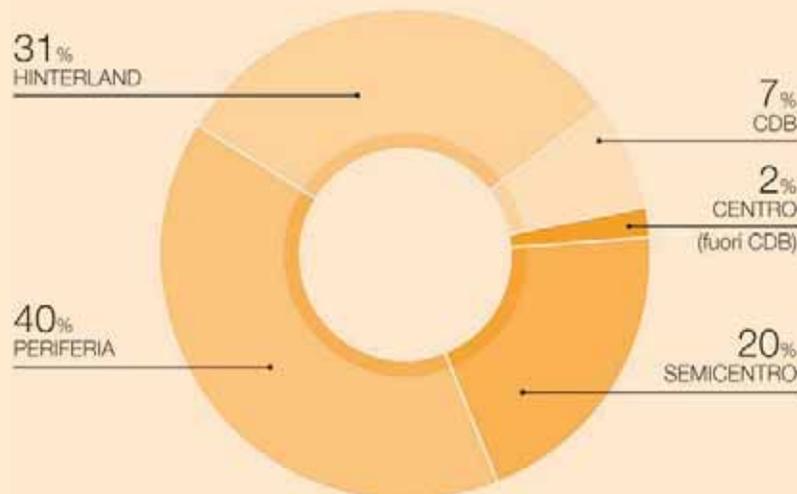
ASSORBIMENTO PER ZONE



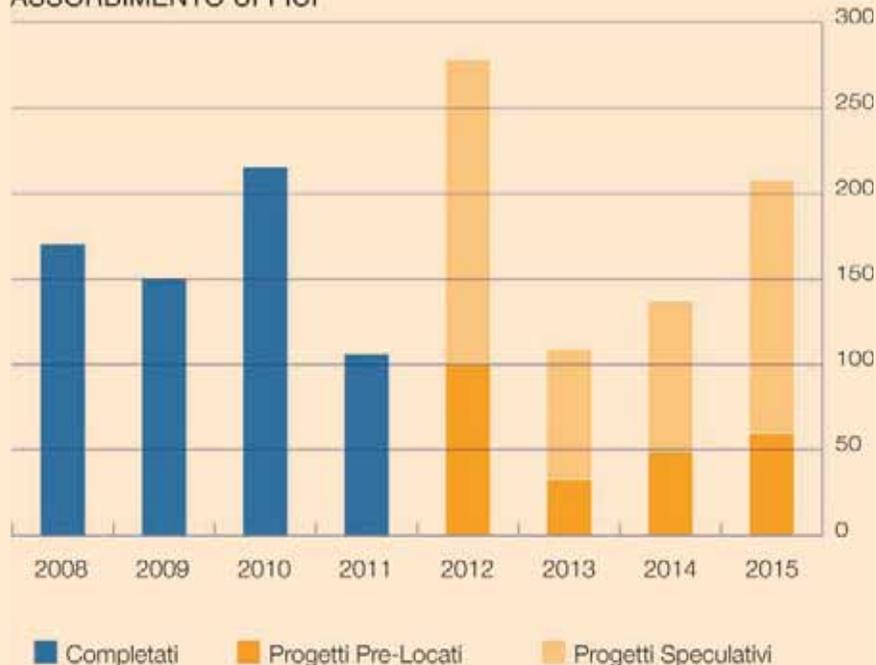
che andranno ad occupare non sarà mai efficiente come i nuovi progetti in Periferia, anche se ristrutturato. Durante tutto il 2011, 107.000 m<sup>2</sup> di nuovi uffici sono stati consegnati, di cui il 46% già affittati. Questo volume è la metà di quello del 2010 in cui, però soltanto il 27% erano sviluppi speculativi. Nei prossimi due anni, circa 390.000 m<sup>2</sup> di nuovi uffici sono attesi in arrivo sul mercato, di cui 278.000 m<sup>2</sup> soltanto nel 2012. Tuttavia, essendo il 35% attesi per l'ultimo trimestre dell'anno, è probabile che la consegna slitterà l'anno prossimo, soprattutto per quei progetti che non hanno ancora trovato un conduttore. Infatti, nel 2012, soltanto il 36% dei progetti che saranno consegnati hanno al momento già trovato un conduttore. E' interessante notare come le due più grandi transazioni del 2011, Alcatel e Nestlé, sono state dei pre-let che hanno riguardato dei progetti i cui lavori non sono ancora iniziati. Lo sviluppatore ha atteso di aver trovato un conduttore prima di lanciare i lavori. Purtroppo, non tutto il mercato milanese funziona così in quanto le società preferiscono vedere l'edificio in costruzione per avere così la certezza della consegna nei tempi prestabiliti. Questo obbliga il costruttore a iniziare i lavori correndo il rischio di avvicinarsi alla consegna dell'immobile senza avere un conduttore. E' il caso dei 60.000 m<sup>2</sup> del progetto di Porta Nuova Varesine che però sfrutta il posizionamento in un'area in forte espansione e molto ben collegata con i trasporti pubblici locali e l'alta velocità.



### VOLUME DI SFITTO PER ZONA



### ASSORBIMENTO UFFICI



### L'andamento dei canoni medi

L'aumento del volume dello sfitto sta mettendo pressione sui locatori che pur di non ritrovarsi con i loro beni sfitti, accettano di ridurre i canoni richiesti in quanto gli sconti concessi non sono più sufficienti. Pertanto, nel corso del primo trimestre, i canoni medi nel CBD sono diminuiti del 5% rispetto al livello di un anno fa. Questa tendenza si osserva anche nel Semi Centro, con una diminuzione del 12% rispetto al primo trimestre del 2011.

La miglior tenuta dei canoni in Periferia è dovuta a delle importanti transazioni in prodotti nuovi. Mentre l'Hinterland continua a registrare delle transazioni a dei canoni intorno ai 200 €/m<sup>2</sup>/anno, in particolare a Sesto San Giovanni. Tuttavia, nel contesto attuale dell'economia italiana, con prospettive di recessione per i prossimi trimestri e successivamente di bassa crescita del PIL, di bassa crescita dell'occupazione e di aumento dello sfitto ci fanno presumere che i canoni medi dovrebbero registrare una riduzione in particolare nelle aree che saranno liberate dalle società che andranno ad occupare i nuovi progetti.



due piazze

## Due mercati degli uffici: Milano, Roma

*L'*andamento a livello nazionale del mercato ad uso uffici mostra negli ultimi anni un calo nel numero di transazioni a fronte di un aumento dello stock, condizione che provoca, per il quinto anno consecutivo, una diminuzione dell'indice di mobilità immobiliare. Di seguito un focus sui due principali mercati italiani, Milano e Roma, con riferimento a canoni, rendimenti, take up e nuovo stock.

## Milano NTN Stock IMI

La serie storica del Numero di Transazioni Normalizzate (NTN) di immobili ad uso ufficio della città di Milano, nel periodo 2001-2011, presenta un andamento abbastanza variabile rispetto alla media del periodo, pari a 1407, con un'importante fase di decrescita negli ultimi tre periodi analizzati (2011 su 2008: -28,4%).

In particolare, considerando

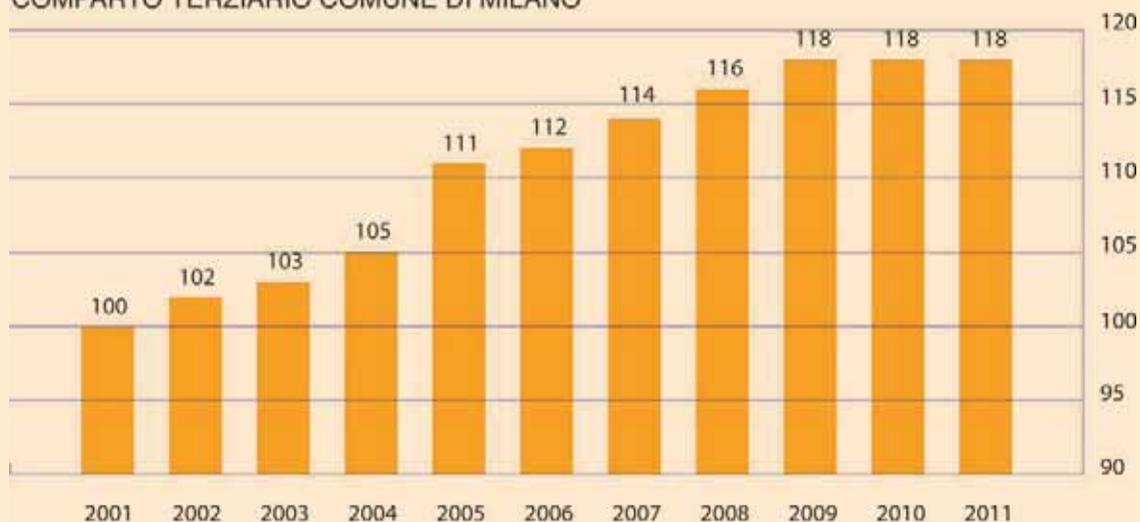
gli ultimi due periodi, il trend negativo si è invertito, passando da -13,5% a +5,5%.

Se confrontata con gli altri livelli territoriali, nell'ultimo periodo la crescita delle transazioni nel capoluogo (+5,5%) è superiore alla variazione registrata dai dati provinciali (-2,3%), superiore alla variazione registrata dai dati regionali (-11,5%) e superiore alla variazione registrata dai dati nazionali (-5,1%). Per quanto riguarda l'Indice di Mobilità Immobiliare (IMI), il dato del 2011 risulta pari a 2,09% in crescita del 5,2% rispetto all'anno precedente, contro un valore medio dell'indice IMI del periodo 2001-2011 pari a 3,58%. Considerando lo stock immobiliare, nell'ultimo anno si segnala una crescita del 0,3% contro una crescita media annua del 1,68% nel periodo 2001-2011.

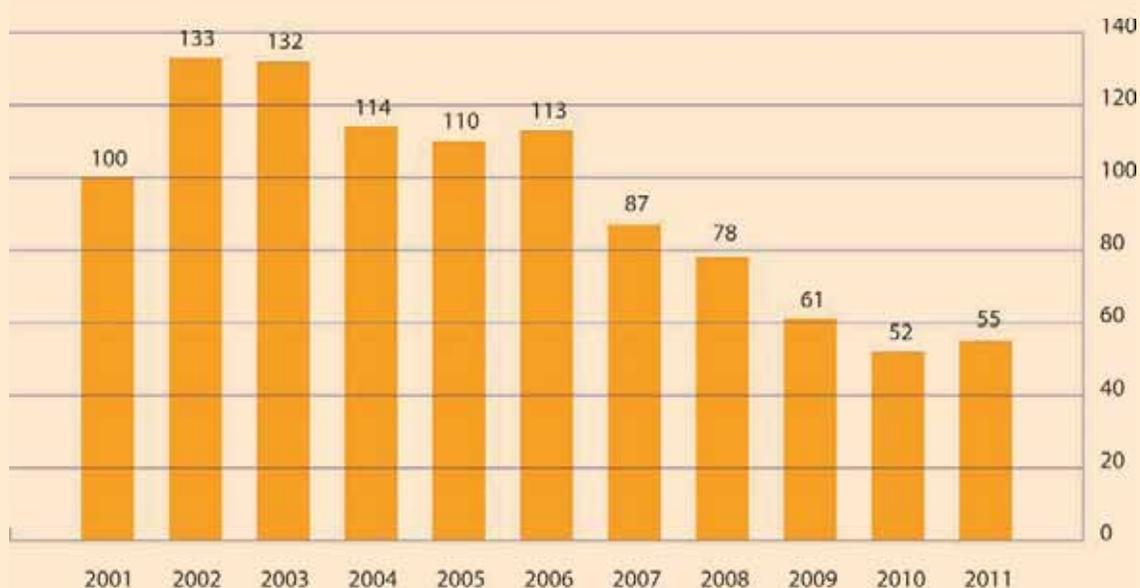
NTN (Numeri Indici 2001 = 100)  
COMPARTO TERZIARIO COMUNE DI MILANO



STOCK (Numeri Indici 2001 = 100)  
COMPARTO TERZIARIO COMUNE DI MILANO



IMI (Numeri Indici 2001 = 100)  
COMPARTO TERZIARIO COMUNE DI MILANO



### Canoni

Dall'analisi dei contratti di locazione chiusi negli ultimi 12 mesi è possibile estrarre alcuni dati significativi riguardo ai canoni di locazioni medi e prime ripartiti per zona. Per quanto riguarda i canoni "prime" è stata operata una distinzione tra il canone a regime dichiarato e il canone "prime" al netto di eventuali incentivi (es. free rent, step-up ecc.). Il canone medio ponderato delle locazioni avvenute nel Q1 2012 è di 264 €/mq/anno; dato superiore del 9% rispetto alla media dei 12 mesi precedenti, pari a 242 €/mq/anno.

### Rendimenti

I rendimenti sono stabili; il Prime Yield della zona centrale di Milano si attesta intorno al 5,30% e si arriva fino al 7,40% nell'hinterland.

### Take up

Il take up stimato dall'inizio dell'anno (Q1 2012) è stato di circa 58.000 mq (considerando i principali operatori ed una quota frammentata tra operatori minori). Il mercato più attivo appare quello della Centro con il 52% dei contratti chiusi. Seguono Periferia e Semicentro.

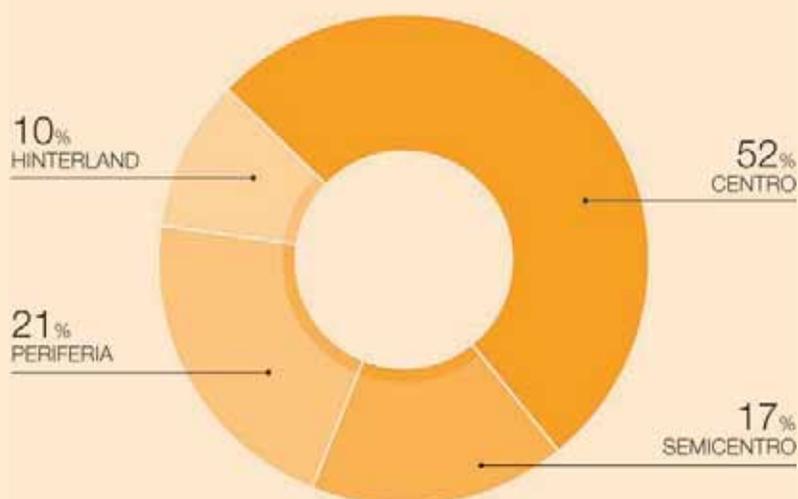
### Vacancy

Il vacancy complessivo nell'area milanese è stimato essere pari a 1.359.000 mq, in crescita al 10,7%. L'analisi disaggregata del territorio mostra una prevalenza dello sfitto, in termini di superficie, nella zona periferica della città, con il 39%, seguita dall'hinterland con il 31% del vacancy totale.

MILANO	RENT €/mq/a - Q1 2012		
	Average rent	Prime rent a regime	Prime rent al netto di incentivi
Centro	400	490	425
Semicentro	255	275	240
Periferia	185	265	230
Hinterland	180	205	190
<b>MEDIA</b>	<b>255</b>	<b>309</b>	<b>271</b>

MILANO	YIELDS (%) Q1 2012
	PRIME
Centro	5,30%
Semicentro	6,40%
Periferia	7,00%
Hinterland	7,40%
<b>MEDIA</b>	<b>6,53%</b>

IMMOBILI LOCATI PER ZONA MILANO Q1 2012



SUPERFICIE LOCATA PER ZONA MILANO Q1 2012



### Mappa degli immobili locati

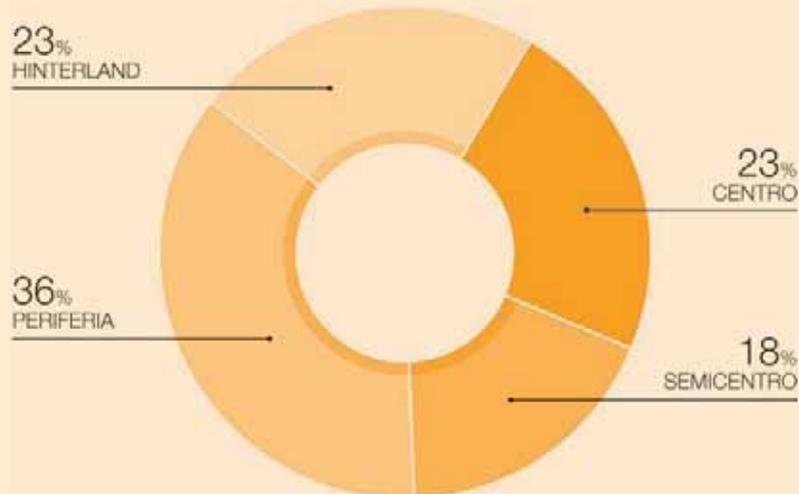
La presente mappa tematica è stata costruita sulla base dei principali contratti di locazione stipulati negli ultimi 12 mesi nel comune di Milano e nei paesi dell'hinterland.

La mappa distingue le zone in relazione al canone medio.

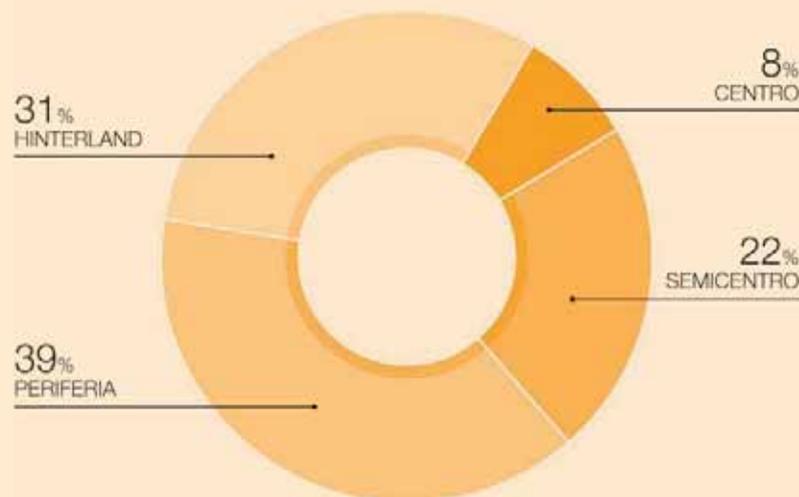
### Roma NTN Stock IMI

La serie storica del Numero di Transazioni Normalizzate (NTN) di immobili ad uso ufficio della città di Roma, nel periodo 2001-2011, presenta un andamento abbastanza variabile rispetto alla media del periodo, pari a 1155, con una leggera fase di decrescita negli ultimi tre periodi analizzati (2011 su 2008: -1,7%). In particolare, considerando gli ultimi due periodi, il trend negativo si è invertito, passando da -6,6% a +3,1%. Se confrontata con gli altri livelli territoriali, nell'ultimo periodo la crescita delle transazioni nel capoluogo (+3,1%) è leggermente inferiore alla variazione registrata dai dati provinciali (+3,2%), superiore alla variazione registrata dai regionali (+1,8%) e superiore alla variazione registrata dai dati nazionali (-5,1%). Per quanto riguarda l'Indice di Mobilità Immobiliare (IMI), il dato del 2011 risulta pari a 2,17% in crescita del 2,5% rispetto all'anno precedente, contro un valore medio dell'indice IMI del periodo 2001-2011 pari a 3,33%. Considerando lo stock immobiliare, nell'ultimo anno si segnala una crescita del 0,6% contro una crescita media annua del 1,64% nel periodo 2001-2011.

UNITA' VACANT PER ZONA Q1 2012



SUPERFICIE VACANT PER ZONA Q1 2012

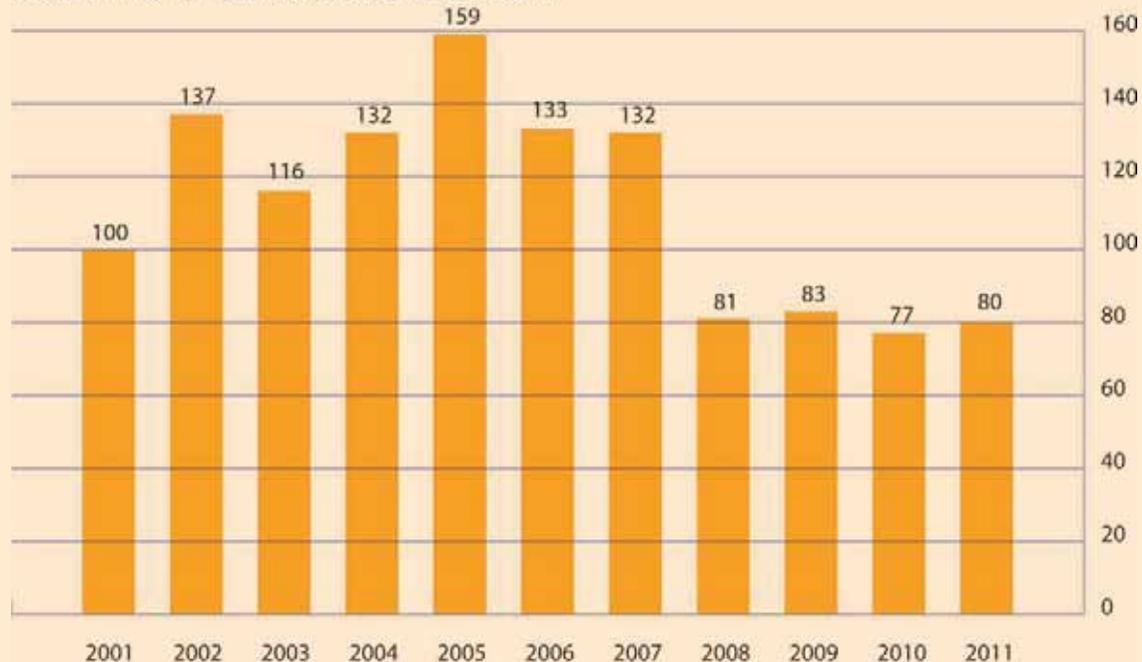


Zona	Dati	Totale
<b>Centro</b>	Conteggio di Indirizzo	36
	Somma di Superficie	34.194
	Media di Superficie	950
	Media di Canone	405
<b>Semi-centro</b>	Conteggio di Indirizzo	30
	Somma di Superficie	44.383
	Media di Superficie	1.479
	Media di Canone	260
<b>Periferia</b>	Conteggio di Indirizzo	40
	Somma di Superficie	78.624
	Media di Superficie	1.966
	Media di Canone	198
<b>Hinterland</b>	Conteggio di Indirizzo	18
	Somma di Superficie	72.995
	Media di Superficie	4.055
	Media di Canone	182
Conteggio di Indirizzo totale		124
Somma di Superficie totale		230.196
Media di Superficie totale		1.856
Media di Canone totale		271

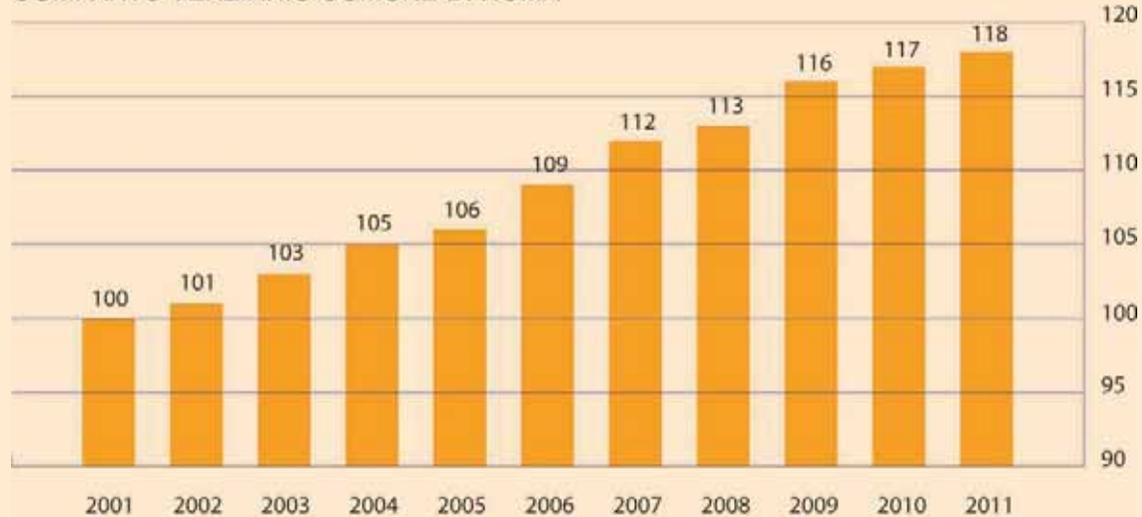
## Canoni

Dall'analisi dei contratti di locazione chiusi negli ultimi 12 mesi è possibile estrarre alcuni dati significativi riguardo ai canoni di locazioni medi e prime ripartiti per zona. In particolare, data la distribuzione degli immobili ad uso direzionale nella città di Roma, sono state individuate 4 macroaree quali, il centro, il semicentro, la zona Eur e la zona periferica che racchiude sia la zona Fiumicino, che quella di Tiburtina ad est. Per quanto riguarda i canoni "prime", inoltre, è stata operata una distinzione tra il canone a regime dichiarato e il canone "prime" al netto di eventuali incentivi (es. free rent, step-up ecc.). Il canone medio ponderato delle locazioni avvenute nel Q1 2012 è di 365 €/mq/anno; dato superiore del 44% rispetto alla media dei 12 mesi precedenti, pari a 254 €/mq/anno. Questo è dovuto al fatto che i contratti stipulati, oltre alla superficie assorbita, nell'ultimo trimestre hanno riguardato prevalentemente il Centro.

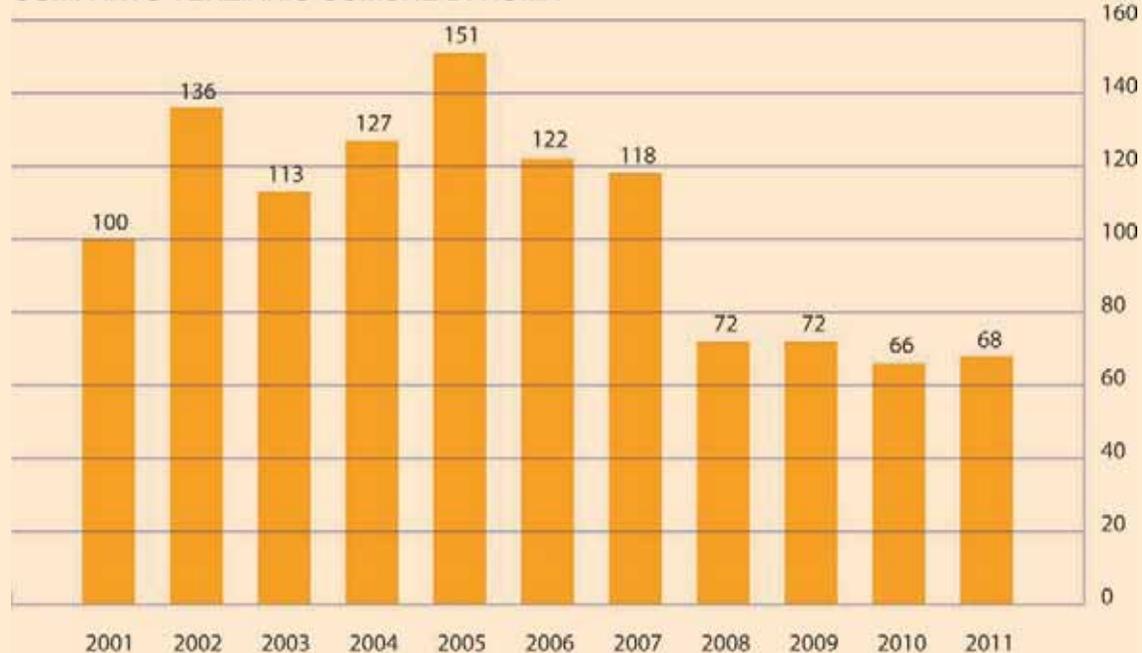
NTN (Numeri Indici 2001 = 100)  
COMPARTO TERZIARIO COMUNE DI ROMA



STOCK (Numeri Indici 2001 = 100)  
COMPARTO TERZIARIO COMUNE DI ROMA



IMI (Numeri Indici 2001 = 100)  
COMPARTO TERZIARIO COMUNE DI ROMA



### Rendimenti

I valori dei rendimenti prime rispetto al trimestre precedente sono rimasti stabili. In Centro il rendimento stimato si attesta sul 5,50%.

### Take up

Il take up stimato dall'inizio dell'anno (Q1 2012) è stato di circa 21.000 mq (considerando i principali operatori ed una quota frammentata tra operatori minori). E' necessario, tuttavia, sottolineare che per la città di Roma la quota di mercato attribuita ad operatori non istituzionali può essere considerata maggiore rispetto al mercato milanese.

### Mappa degli immobili locati

La presente mappa tematica è stata costruita sulla base dei principali contratti di locazione stipulati negli ultimi 12 mesi nel comune di Roma. La mappa distingue le zone in relazione al canone medio.

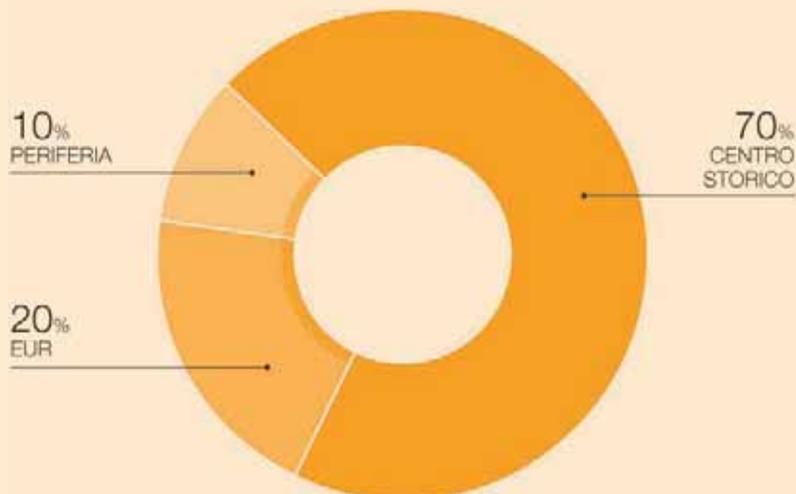
### Caratteristiche degli spazi locati uso ufficio

Per identificare le caratteristiche più apprezzate e misurare il peso di alcuni fattori sull'appetibilità commerciale degli spazi ad uso ufficio, sono stati analizzati circa 150 contratti di locazione stipulati nel 2011 tra Milano e hinterland. In particolare sono stati ripartiti gli immobili per zona (centro, semi-centro, periferia e hinterland) e sono state analizzate 3 variabili: la qualità del building, misurata dal "grado" (A o B), la dimensione degli spazi e l'accessibilità, misurata dalla distanza tra gli immobili e la metropolitana.

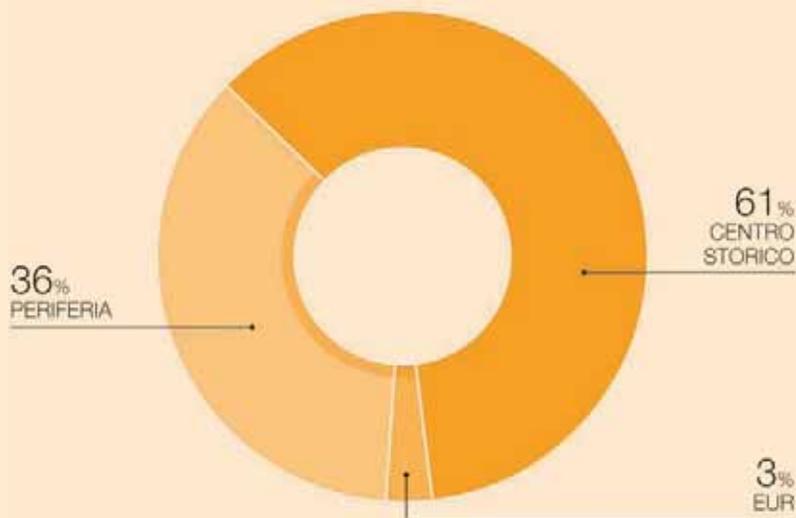
ROMA	YIELDS (%) Q1 2012
	PRIME
Centro Storico	5,50%
Semicentro	5,80%
Eur	6,10%
Periferia	7,60%
<b>MEDIA</b>	<b>6,25%</b>

ROMA	RENT €/mq/a - Q1 2012		
	Average rent	Prime rent a regime	Prime rent al netto di incentivi
Centro Storico	350	520	450
Semicentro	285	355	310
Eur	250	340	295
Periferia	185	245	210
<b>MEDIA</b>	<b>268</b>	<b>365</b>	<b>316</b>

IMMOBILI LOCATI PER ZONA ROMA Q1 2012



SUPERFICIE LOCATA PER ZONA ROMA Q1 2012



### La Qualità – Grade A e B

Dai dati a disposizione emerge come il “grado” dell’immobile sia un fattore determinante. Gli immobili di grado A, infatti, sono quelli che hanno registrato più contratti e che hanno ottenuto un canone superiore in tutti gli ambiti territoriali. Il premio sul canone unitario (€/mq/anno), rispetto al grado B, va da un minimo del +14% nel semi-centro fino a quasi il 50% nell’hinterland.

### Tagli dimensionali

Per quanto riguarda le dimensioni, emerge come i tagli più piccoli siano quelli più ricercati e quelli che presentano un canone più contenuto. Analizzando i singoli ambiti territoriali, il taglio vincente in Centro e Semicentro sembra essere quello più piccolo, minore di 700 mq, con quasi il 50% dei contratti chiusi nel 2011, mentre in periferia e nell’Hinterland, il taglio più ricercato è quello tra i 700 ed i 1.500 mq.

### Vicinanza alla metropolitana

Anche la vicinanza alla metropolitana si conferma un fattore chiave in termini di appetibilità commerciale. Nel corso del 2011 quasi il 60% dei contratti sottoscritti è riferito ad un immobile distante meno di 500 mt dalla metro. Si intuisce, inoltre, una relazione proporzionale tra la distanza dalla metropolitana e il canone di locazione.

Zona	Dati	Totale
Centro	Conteggio di Indirizzo	27
	Somma di Superficie	21.449
	Media di Superficie	794
	Media di Canone	351
Semicentro	Conteggio di Indirizzo	18
	Somma di Superficie	27.744
	Media di Superficie	1.541
	Media di Canone	284
Est	Conteggio di Indirizzo	6
	Somma di Superficie	37.724
	Media di Superficie	6.287
	Media di Canone	151
EUR	Conteggio di Indirizzo	26
	Somma di Superficie	50.249
	Media di Superficie	1.933
	Media di Canone	253
Fiumicino	Conteggio di Indirizzo	3
	Somma di Superficie	4.300
	Media di Superficie	1.433
	Media di Canone	240
Conteggio di Indirizzo totale		80
Somma di Superficie totale		141.466
Media di Superficie totale		1.768
Media di Canone totale		286

*Per Grado “A” si intendono edifici nuovi o recenti caratterizzati da una filosofia costruttiva che abbina la funzionalità e la razionalità degli spazi alla qualità dei luoghi di lavoro. Questo tipo di fabbricato è costruito con ottimi materiali e con tecniche costruttive d’avanguardia; spesso la buona costruzione è combinata con un’altrettanta buona estetica. I livelli di piano sono disegnati in modo flessibile tale da evitare sprechi di spazio, sono luminosi ed equipaggiati con impianti di riscaldamento, condizionamento e sicurezza innovativi, sono cablati e dotati di pavimenti galleggianti e/o controsoffitti e sono caratterizzati da finiture di qualità.*

*Per grado “B” si intendono fabbricati con buona estetica e qualità costruttiva, spesso con buone finiture interne, ma con carenze funzionali dovute sia all’età dell’edificio (concepito con principi costruttivi desueti e spesso dotato di impianti obsoleti) sia alla scarsa flessibilità della struttura edilizia e degli spazi. Per attenuarne l’obsolescenza, tali edifici sono sovente soggetti ad adeguamenti funzionali e impiantistici.*

*Per grado “C” si intendono edifici ultratrentennali (ma non d’epoca) che spesso ospitano spazi ad uffici di ridotte dimensioni e scarsa qualità, non in linea con quanto richiesto dal mercato. Tali fabbricati, oltre ad avere carenze funzionali e impiantistiche, spesso necessitano di ampi interventi edilizi (manutenzione straordinaria, restauro e risanamento conservativo, ristrutturazione edilizia).*

# L'Energy Park di Vimercate Sostenibile per vincere sul mercato



*In alto:  
rendering delle corti del complesso*

*A destra:  
Masterplan dell'intero complesso,  
a sostituzione dell'edificato prevista*

**I**l Vimercatese ha avviato il suo processo di industrializzazione moderna nella prima metà degli anni sessanta, con l'insediamento di grandi unità produttive operanti nel settore dell'high-tech (Telettra/Alcatel, IBM). Fino agli ultimi anni del secolo scorso il territorio della Brianza orientale gravitante su Vimercate è riuscito ad attrarre i principali player dell'IT (STMicroelectronics, Cisco, ecc...), contribuendo in maniera rilevante a garantire un alto livello di performance al tessuto economico locale.

Successivamente la conclusione della fase iniziale dirompente della new economy e della globalizzazione, hanno costretto le imprese artefici dello sviluppo del Vimercatese, a cambiare strategie per adeguarsi al mutato contesto economico e per affrontare al meglio le nuove difficoltà presenti sul mercato. E' così iniziato un processo

di diversificazione produttiva che ha portato nell'area di Vimercate, in un periodo di crisi generale del milanese, al più alto tasso di crescita dei comparti terziari e dei servizi, capaci di integrarsi in maniera adeguata con il cospicuo apparato produttivo manifatturiero ancora presente. Nell'ambito di questo processo, che ha visto anche la dismissione del sito ex IBM-Celestica ed il successivo tentativo poi fallito di reindustrializzazione verso un distretto High Tech/Polo Tecnologico, nel 2007 il developer ed investitore inglese SEGRO acquisisce l'importante sito produttivo della Alcatel-Lucent. L'obiettivo è di sviluppare un campus produttivo avanzato sul modello degli interventi che il colosso britannico, specializzato nei comparti logistico, light industrial e direzionale, aveva realizzato in Europa. Energy Park, questo è il nome che Segro dà al progetto, diviene l'intervento

flagship in Italia. Si tratta di un progetto che si sviluppa su un lotto produttivo di circa 163.000 mq, situato in una posizione strategica all'uscita della Tangenziale Est, dalla quale dista 500 m, e adiacente al centro commerciale-leisure Torri Bianche di Vimercate. Il progettista che ha curato il masterplan urbanistico è lo studio Garretti & Associati Srl di Milano. Il sito ospita tuttora il quartier generale di Alcatel Lucent che occupa circa 50.000 mq e che da alcuni anni ha avviato un progressivo ridimensionamento della propria presenza pur rimanendo come conduttore del complesso industriale Sfruttando parte della consistente edificabilità residua del comparto ed in sostituzione di un primo immobile produttivo dismesso, posto nel comparto nord-ovest del lotto, nel 2008 Segro finalizza un accordo con SAP (società leader nel settore dell'Information Technology) per

Savino Natalicchio MRICS  
Head of Retail Division  
REAG Real Estate Advisory Group



Lo sviluppo un edificio di 11.400 mq, di cui 6.000 mq destinati alla multinazionale tedesca, che si stava ricollocando nel vicino Centro Colleoni di Agrate. A luglio 2009 Segro presenta istanza alla città di Vimercate per un accordo quadro di riqualificazione produttiva del Comparto, da attuarsi per fasi. Le destinazioni urbanistiche proposte sono state ritenute compatibili con le volontà del Comune ed in linea con le previsioni di PRG, confermate anche dal PGT successivamente approvato nel novembre 2010 (l'area è classificata D2 "Produttivo di completamento"). La proposta condivisa dall'Amministrazione prevede un "campus produttivo" con insediamento di attività produttive e/o di servizi in settori di media ed alta tecnologia, sviluppati in edifici con caratteristiche fisiche, qualitative ed architettoniche volte ad impedire l'insediamento

di attività artigianali e produttive di basso contenuto qualitativo e tecnologico (industria pesante ed in generale attività a rischio di incidente rilevante). Building 03 questo è il nome del primo edificio dell'Energy Park viene concepito su scelta di Segro e di SAP secondo i più innovativi criteri di risparmio energetico, edilizia bioclimatica e fruibilità degli spazi. Il Building 03 ospita molte aziende leader nel settore delle produzioni ad alto contenuto tecnologico. Lo scorso mese di dicembre 2011, a circa un anno dalla sua inaugurazione, il Building 03 è stato insignito dell'ambito riconoscimento della certificazione LEED PLATINUM, rilasciata dallo U.S. G.B.C. Green Building Council. Il Building 03 è dunque il primo immobile in Italia ed il settimo in Europa ad avere ottenuto questo eccezionale livello di certificazione nella categoria core & shell. L'aspetto più singolare relativo



all'intervento riguarda i costi di costruzione che pur contenuti ad un livello ordinario (1200-1300 Euro/mq di S.l.p.) sono associati al massimo livello di certificazione LEED ottenibile. Building 03 si caratterizza per la capacità di rispondere alle moderne esigenze in termini di occupazione degli spazi, di performance energetiche e di confort dell'ambiente di lavoro, perseguendo gli obiettivi di contenimento dei consumi e di flessibilità e razionalizzazione degli spazi di lavoro. Dispone inoltre di ampi spazi di socializzazione e di relax, luoghi che favoriscono il lavoro d'equipe e gli scambi interpersonali; spazi nei quali, al consueto uso direzionale, si affiancano anche funzioni legate alla ricerca, allo sviluppo ed alle attività speciali. Tra gli aspetti architettonici più significativi dell'intervento si evidenzia la soluzione della facciata continua strutturale, realizzata con profili a taglio termico completi di ancoraggio alle solette intermedie, vetri isolanti strutturali riflettenti in corrispondenza dei tre piani sopraelevati, brise soleil in metallo microforato e legno. Ciò consente l'isolamento a cappotto e la contemporanea schermatura solare. Altre soluzioni di rilievo adottate comprendono le aperture vetrate con sistema di ombreggiatura a tende comandate da sistema BMS (Building Management System) in grado di regolare l'illuminazione naturale degli ambienti in relazione all'irraggiamento solare; l'utilizzo di materiali naturali e riciclabili come il legno, impiegato per le strutture degli atri ed i rivestimenti interni; gli impianti di raffreddamento

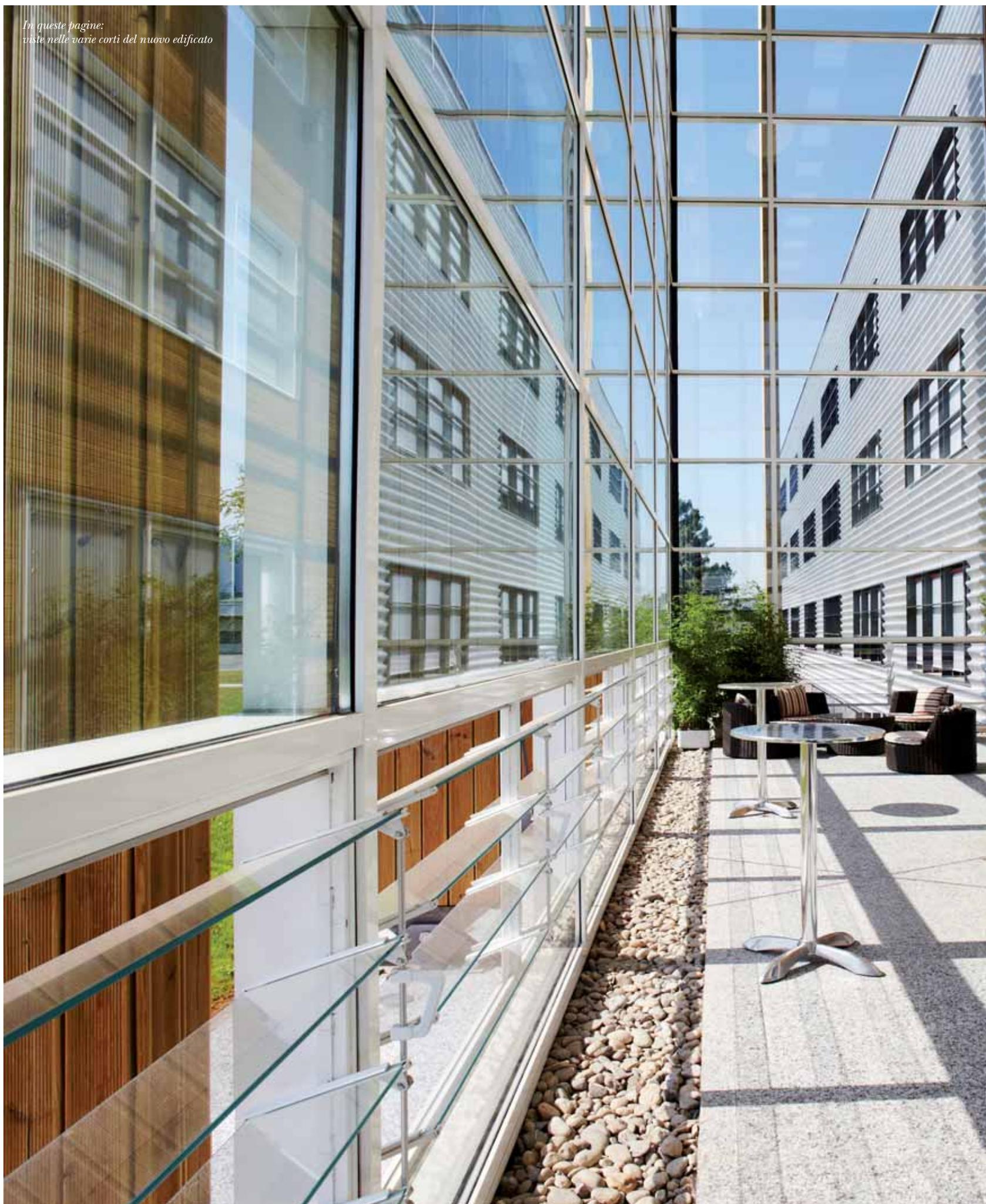
e di riscaldamento di ultima generazione con pompa di calore condensata ad acqua di falda; il riutilizzo dell'acqua di condensazione per l'irrigazione e infine la reimmissione in falda delle acque meteoriche senza gravare sul sistema fognario. A sud del Building 03, in posizione ad esso speculare, è attualmente in corso di completamento il Building 04, seconda tappa dell'Energy park. Si tratta di un altro edificio di circa 11.000 mq che verrà inaugurato il prossimo autunno, per il quale ad oggi risultano già precommercializzati 8.000 mq ad una società Italiana leader nella distribuzione "business-to-business" di informatica ed elettronica di consumo in Italia e Spagna, attualmente insediata in un sito produttivo di Nova Milanese (Mb). Ulteriore passo fondamentale nello sviluppo dell'Energy Park è la realizzazione del nuovo headquarter di Alcatel-Lucent, già proprietaria del sito prima dell'acquisizione di Segro. Gli accordi fra le parti prevedono la progressiva liberazione degli immobili direzionali e produttivi attualmente in uso e la concentrazione degli spazi a disposizione della multinazionale franco-americana in un nuovo complesso realizzato su misura nella porzione ovest del lotto, in un'area prima occupata da parcheggi a raso. Degli edifici dismessi i tre corpi direzionali posti in fregio alla Tangenziale Est verranno ristrutturati, mentre i fabbricati produttivi verranno sostituiti con edifici gemelli al Building 03 ed al Building 04 attualmente in costruzione. Il nuovo campus ALU, che si sviluppa su una superficie

di 33.000 mq, comprenderà quindi cinque nuovi immobili ad uso uffici e laboratori, collegati da un corpo centrale che accoglierà reception, sale meeting, bar e altri servizi. Il complesso, ospiterà inoltre un auditorium e un'area demo "Multimedia Communication Center", per eventi e dimostrazioni aperti al pubblico. La nuova sede offrirà ambienti di lavoro più confortevoli, spazi dimostrativi accoglienti e laboratori di ricerca e sviluppo più adeguati alle nuove esigenze. Il progetto, che sarà certificato LEED, permetterà ad Alcatel di ridurre significativamente i propri consumi ed i propri costi di gestione, nella misura di oltre il 50% rispetto ai costi attuali. La copertura wi-fi su tutto il campus consentirà inoltre alle persone di accedere alle risorse aziendali ovunque si trovino. Allo stato attuale, dopo il rilascio dei permessi di costruire, è in corso la preparazione del terreno ed il completamento dell'intervento è stimato in circa due anni. Energy Park è un intervento ambizioso che a completamento immetterà sul mercato circa 120.000 mq di spazi di nuova costruzione. Stante gli impegni di precommercializzazione in essere, già nel 2014 Energy Park potrà contare su oltre 55.000 mq di nuovi edifici operativi ed occupati da circa 2.500 persone. La razionalizzazione dei consumi energetici, che si traduce in minori costi d'esercizio (spese energetiche, spese di manutenzione, etc..) per gli utilizzatori, congiuntamente all'utilizzo di materiali a bassissimo impatto ambientale, costituiscono i principi sui quali

si fonda l'approccio "green". Guardando ai risultati ottenuti in termini di locazioni e prelocazioni, il mercato sembra aver ampiamente riconosciuto e premiato la filosofia del progetto. A fronte infatti di canoni locativi confrontabili con quelli dei centri direzionali della prima cintura Milanese e comunque molto interessanti dal punto di vista dell'investimento immobiliare - gli utilizzatori che hanno scelto Energy Park hanno saputo anche considerare il costo operativo globale di un immobile, ovvero la somma dei costi di affitto più tutti i costi operativi. Nell'attuale contesto economico Italiano di profonda crisi e difficoltà, con pesanti ripercussioni sul mercato immobiliare degli immobili ad uffici, sia in termini di allungamento dei tempi di assorbimento sul mercato, sia per i tassi di vacancy crescenti che si osservano anche su mercati primari come quello di Milano e del suo territorio vasto (entro cui il sito Alcatel-Lucent si colloca), è ancora più singolare e degno di interesse il successo del prodotto che Energy Park sta sviluppando. Energy park non rappresenta solo un esempio di complesso immobiliare "grade A" (di alto standing) che come tale continua ad essere carente e quindi richiesto sul mercato. Esso esprime quell'attenzione alla responsabilità sociale d'impresa (il tema dell'ambiente e del risparmio energetico), al contenimento dei costi di gestione e alla qualità dell'ambiente di lavoro che rappresentano un valore irrinunciabile per le più avanzate aziende (italiane ed estere) operanti su mercati internazionali.



*In queste pagine:  
viste nelle varie corti del nuovo edificio*



Stefano Carnazzi  
Editor-In-Chief  
Erika Colciago  
Business Development Manager  
Lifegate

3 casi

## Il quinto elemento

Quando dobbiamo evocare un'immagine poetica delle energie rinnovabili, amiamo rispecchiarle nei quattro elementi aristotelici. L'aria del vento nelle turbine eoliche, l'acqua dell'energia idroelettrica e da onde e correnti marine, il sole infuocato e la geotermia della Terra serbano enormi quantità di energia, diffuse intorno a noi, che devono essere solo raccolte e trasformate in una forma fruibile dall'uomo. C'è un quinto elemento, oltre ai quattro naturali, riguardante l'energia. È invisibile. È pulitissimo. Anch'esso cela un'enorme quantità d'energia e necessita di nuove tecnologie e nuove scelte. È il "risparmio". È la fonte di energia pulita più intelligente. Ma può essere anche un'attraente chance a livello commerciale e produttivo. Non si tratta di "non fare", di stare al buio, al freddo. Si tratta di "fare in modo intelligente", in modo più innovativo, vantaggioso, partecipe e coinvolgente.

### Efficienza energetica negli uffici: il caso Philips Lighting

Un caso notevole di investimento industriale nell'efficienza energetica per gli uffici è quello di Philips Lighting. A partire dal 2006 è stata lanciata a livello europeo una campagna di informazione per incentivare l'adozione di nuove tecnologie di illuminazione, basata su messaggi e ricerche molto convincenti.

A destra:  
posta cartacea, un ricordo lontano



secondo le quali più del 75% dei sistemi di illuminazione di uffici e industrie in Europa sono vecchi e inefficienti, non adeguati agli standard di qualità. Con prodotti d'illuminazione a basso consumo le aziende europee (con i loro uffici, stabilimenti produttivi, magazzini) potrebbero registrare risparmi annui complessivamente nell'ordine dei 2 miliardi e mezzo di euro, 11 milioni di tonnellate di CO2, 40 milioni di barili di petrolio. Ovvero, l'elettricità prodotta da 13 centrali termoelettriche. Quando parliamo degli uffici, parliamo di uno degli ambiti più importanti nel consumo di energia (dove sono concentrati più del 40% dei consumi). Il comfort visivo è uno degli elementi a cui sempre più i progettisti prestano attenzione, specialmente nell'ambito dell'ufficio, dove trascorriamo sempre più tempo, ed è legato alle diverse attività visive che svolgiamo: scriviamo, lavoriamo al computer, incontriamo persone. È particolarmente importante la possibilità di adattare la luce alla prestazione che in quel momento si vuole ottenere, con la luce dinamica. Il che è anche un modo per risparmiare energia: permette di usare la luce laddove serve e quando serve, senza sprechi. Fondamentale è poi l'integrazione con la luce naturale che proviene dalle finestre, altro mezzo di risparmio energetico. Insieme ai sistemi di illuminazione variabile, sono state lanciate nuove linee di prodotti di illuminazione a led (dalle lampade per ufficio ai tubi per magazzini e stabilimenti): la sorgente luminosa del futuro, sempre più efficiente, che permette nuovi usi e che è una grande opportunità non solo per sostituire le vecchie sorgenti d'illuminazione che sprecano energia, ma anche per integrare e migliorare le possibilità dell'illuminazione in ambiti come quelli del colore, del design, delle tonalità, delle immagini.

### **Il caso Roche e Roche Diagnostics**

Nell'ambito della sua politica di sostenibilità dello sviluppo, dal 2006 il Gruppo Roche ha definito alcuni obiettivi relativi alla sicurezza e alla protezione dell'ambiente, denominati SHE (Safety, Health; Environment) goals, per la riduzione del consumo di energia ed il miglioramento dell'ecobalance.

Le affiliate italiane del Gruppo, Roche S.p.A. e Roche Diagnostics S.p.A., dal 2007 hanno deciso di rinforzare le azioni legate agli SHE goals con alcune iniziative locali: è nato così il gruppo "Ambiente", un team interaziendale e interfunzionale di dipendenti "volontari", il cui obiettivo era l'identificazione di azioni volte a ridurre l'impatto ambientale dell'attività lavorativa quotidiana. Diverse proposte del gruppo Ambiente si sono tradotte in azioni concrete nella sede di Monza (che ospita Roche S.p.A. e Roche Diagnostics S.p.A.) e nel sito produttivo di Segrate (di Roche S.p.A.) (Mi), comunicate attraverso la campagna di informazione e sensibilizzazione "Piccoli gesti che fanno molto per l'ambiente". Sono stati inoltre promossi incontri con esperti ed è stata allestita una sezione intranet dedicata all'educazione ambientale. È stata potenziata la raccolta differenziata di plastica, vetro, carta, rifiuti misti tra cui toner esauriti introducendo nuovi contenitori che razionalizzano lo spazio. A Segrate i contenitori sono stati realizzati da una giovane artista italiana con materiale di riciclo. I 600.000 bicchieri di plastica utilizzati ogni anno sono stati sostituiti con bicchieri in bioplastica. Sono stati introdotti sensori crepuscolari che riconoscono la luminosità esterna e il bisogno conseguente di accendere o meno la luce (meno 12.000 kg di anidride carbonica in un anno), sono stati montati sensori di movimento, che regolano l'illuminazione interna (meno 21.000 kg di CO2 l'anno) ed è stato introdotto lo spegnimento notturno e festivo dei distributori automatici (meno 12.000 kg di CO2). Sul tetto della mensa che prepara più di mille pasti al giorno sono stati installati 15 pannelli solari termici per la produzione dell'acqua calda utilizzata in cucina. Al momento della ristrutturazione di un piano della sede di Monza si è optato per un modello d'ufficio open space per 40 persone. La formula permette di risparmiare quasi il 50% del consumo di energia sia per quanto riguarda l'illuminazione che il riscaldamento. È stato deciso che questo modello venga utilizzato anche per altre aree delle sedi Roche. Ulteriori misure hanno

riguardato la scelta del fornitore di energia elettrica da energie rinnovabili, i modelli della flotta auto, l'uso di teleconferenze, e tutta la carta da stampa e per le fotocopie sostituita con carta riciclata. Sono state implementate innovazioni nella logistica e realizzato nel parcheggio esterno una copertura con 10.000 mq di moduli fotovoltaici. Per ricordare a tutti la necessità di preservare il verde, con sensibilità e cura, in collaborazione con la scuola Agraria di Monza sono state piantumate 400 piantine all'interno del giardino della sede di Monza. Tutti i cambiamenti organizzativi sono più immediati ed efficaci se alimentati da una costante partecipazione e un coinvolgimento personale di tutti, fin dalle prime fasi.

### **Il caso Unilever**

L'impegno di Unilever è stato sintetizzato nell'Unilever Sustainable Living Plan. Il piano, pubblicato nel 2010, si prefigge di raggiungere entro il 2020 tre principali obiettivi: aiutare un miliardo di persone a migliorare la propria salute e benessere, dimezzare l'impatto ambientale lungo tutto il ciclo di vita dei propri prodotti, approvvigionarsi al 100% di materie prime sostenibili. In Italia sono tante le attività in essere finalizzate al raggiungimento degli obiettivi globali, così come di quelli fissati a livello locale. Tra questi ultimi, anche azioni mirate per assicurare efficienza, salubrità, comfort e sicurezza per i propri lavoratori. In particolare la sede di Roma ha subito, nel corso dello scorso anno, un intenso lavoro di ristrutturazione ed ammodernamento. L'edificio è stato coibentato. Sono state abbattute le pareti divisorie degli uffici ed è stato realizzato un open space. Sulle finestre sono state applicate pellicole che, riflettendo il 36% dell'energia solare, fungono da schermo protettivo in estate e riducono i consumi indotti dal raffreddamento. I riduttori di flusso montati sui rubinetti dei bagni e i miscelatori aria-acqua consentono di risparmiare 20-25 litri/min. Un ulteriore risparmio è dato dai riduttori di flusso installati ai WC. I materiali scelti per la pavimentazione e gli arredi provengono in parte da filiere di riciclo e sono riciclabili. Anche

i complementi d'arredo sono a basso impatto. In diversi punti sono stati predisposti contenitori per la raccolta differenziata di carta, plastica, lattine e indifferenziato. Vengono raccolti e avviati alle apposite filiere di smaltimento toner, pile, farmaci scaduti, oli esausti. Il sistema d'illuminazione a Led consente la regolazione personalizzata ed è dotato di sensori di presenza che si disinseriscono in automatico se non rilevano nessun operatore in prossimità della lampada dopo 15 minuti. Si è inoltre lavorato sull'intensità delle luci, il colore, la direzionalità, approfittando della luce naturale ove possibile, evitando problemi di sfarfallamento e abbagliamento: una corretta illuminazione riduce, infatti, il rischio di errori e l'affaticamento. L'attenzione posta al design degli interni, ai colori degli arredi e delle pareti, alla gestione degli spazi è volta a garantire comfort e gradevolezza degli ambienti di lavoro, migliorando la comunicazione, l'attenzione e l'apprendimento. È stato inoltre prodotto un documento che illustra nel dettaglio quanto realizzato ed esorta i dipendenti a dare il proprio contributo: "Il tuo nuovo ufficio in chiave sostenibile". Su ogni piano del palazzo sono stati apposti grandi pannelli che esortano i dipendenti a fare la loro piccola differenza attraverso riquadri informativi che suggeriscono i risparmi possibili, ricordando l'importanza del contributo singolo di ogni persona e ispirando un suggestivo parallelismo.

### **L'ecomanager e l'ecodipendente**

Dal responsabile acquisti al responsabile Ict fino alle nuove figure del mobility manager e dell'energy manager, diverse figure aziendali hanno ruoli chiave nel raggiungimento di obiettivi legati alla sostenibilità. Una volta compreso che il risparmio energetico è un'opportunità di differenziazione competitiva utile per mettere in circolo nuove idee, per stimolare creatività ed efficienza, per migliorare la partecipazione e l'adesione a nuovi obiettivi, la ricerca e l'ottenimento di questo nuovo elemento diverrà del tutto naturale. Ecco di cosa è fatto il quinto elemento. Dell'impegno di ognuno.



## Quello che facciamo

- Usiamo i mezzi pubblici e la bicicletta
- Condividiamo l'auto con i colleghi che abitano vicini
- Per raggiungere luoghi lontani preferiamo la videoconferenza, il telefono ed internet

Il 46% delle emissioni di CO<sub>2</sub> dei trasporti deriva da auto private. Il car pooling, i mezzi pubblici e la bicicletta fanno bene all'umore e fanno meglio al pianeta.

Mobilità



## Quello che facciamo

Anche i nostri comportamenti sul luogo di lavoro hanno un impatto ambientale. Fare la raccolta differenziata, evitare gli sprechi, ricordarsi di spegnere le luci quando non servono, sono piccoli gesti che, se eseguiti sistematicamente, contribuiscono a tutelare la ricchezza delle risorse naturali. Lo spettacolo di un paesaggio incontaminato è ancora reale e può continuare a esserlo anche grazie a noi. Basta sapere che quello che facciamo, non finisce qui.





trend

Franco Guidi

Amministratore delegato DEGW Italia

Foto di: Getty Images

*In alto:  
spazi indivisi e nuove forme  
di collaborazione tra professionalità differenti*

I modi di lavorare sono cambiati, nuovi lavori sono emersi, ma l'ufficio rimane uguale a se stesso: pavimenti sopraelevati, controsoffitti, scrivanie, cassettiere, sedute, armadi e archivi. Le riviste di architettura pubblicano progetti di uffici esteticamente accattivanti, eleganti e ben disegnati. Molto è stato fatto in questo campo, sia sul fronte dell'involucro architettonico, sia sul fronte delle finiture interne per non dire degli arredi. Quello che stupisce un lettore esterno al mondo degli uffici è l'assoluta genericità degli spazi, che potrebbero accogliere un numero infinito di aziende. Difficilmente si può riconoscere un'azienda dal tipo di spazi pubblicati, al di là della presenza di un logo o di elementi specifici del brand. In un mondo che cambia di continuo e che è cambiato in

## In ufficio, a ca

modo repentino e irreversibile l'ufficio fisico deve dimostrare di essere necessario e di valere l'investimento sostenuto per crearlo e valere i costi che genera nel tempo. È necessario un cambio di paradigma: "la funzione e il ruolo degli uffici deve essere trasformata per stare al passo -o competere- con la mobilità e la comunicazione virtuale accessibili ovunque".

Nel mondo del lavoro c'è una forte tensione al cambiamento. La crisi iniziata nel 2008 ha mutato gli scenari competitivi, le aziende sono alla ricerca di aree di risparmio, sempre di più "Cost is King" e le persone sono attente alla sostanza "Back to Basics". La tecnologia continua a migliorare mettendo a disposizione strumenti di produttività individuale e di gruppo,



# sa, in ufficio!

di svago e connessione, sempre più sofisticati a prezzi più accessibili. I confini fra tempo di lavoro e tempo libero sfumano.

Una grande parte di lavoro può essere svolta potenzialmente ovunque. La sostenibilità ambientale è un tema non rinviabile, per le persone e le aziende. Le persone sono attente al “Work Life Balance”.

In virtù di questi elementi di scenario, oggi assistiamo ad un’accelerazione dei processi di cambiamento già in atto da qualche anno. Le aziende, dopo un anno di attesa ed analisi si sono rese conto di essere di fronte ad un cambiamento

di scenario irreversibile e stanno cercando una via d’uscita. Possiamo individuare

7 tendenze chiave nel mondo dell’ufficio:

**1** La forte attenzione ai costi dello spazio spinge le aziende a ridurre il numero

di postazioni dedicate e ad incrementare le postazioni non dedicate (Desk Sharing, Hotelling, Uffici non territoriali)

**2** La forte attenzione alla sostenibilità ambientale fa aumentare gli investimenti sugli edifici (nuovi e già in uso) per contenere i consumi energetici e spinge a limitare la mobilità delle persone (trasporti legati al lavoro).

**3** Affiorano rapidamente nuovi meccanismi di flessibilità legati alle esigenze personali e organizzative che modificano i presupposti dello spazio ufficio;

**4** Lo spazio dedicato ad attività di interazione, sia strutturata, sia casuale è in crescita in termini assoluti e in percentuale rispetto allo spazio dedicato alle postazioni

**5** La città e i suoi servizi, soprattutto la ricchezza dell’offerta di trasporto pubblico

sono sempre più considerati nella scelta di localizzazione dell’azienda;

**6** Le aziende sono più attente che in passato alla convivenza di diverse generazioni (Baby boomers, X, Y, Millennials) all’interno dell’ufficio;

**7** Emerge un bisogno di coerenza fra valori dell’impresa e spazi di lavoro: gli uffici devono comunicare a tutti gli stessi valori.

Questo documento è basato su una ricerca svolta da DEGW, soprattutto negli Stati Uniti con un panel di aziende internazionali nel corso del 2009, attraverso interviste di Responsabili Real Estate e Facility Manager. Questo panel ha dimostrato nel tempo di anticipare il mercato nell’adottare politiche innovative nella gestione degli spazi ed è particolarmente utile analizzare queste tendenze e provare ad immaginare le possibili ricadute sul mercato italiano.

## **Analisi delle tendenze in atto:**

### **tecnologia, risparmi, “mobile workers”**

La tecnologia oggi consente di lavorare in remoto, ovunque. I sistemi audio e video migliorano e rendono la comunicazione più efficace. Questo rende possibile il lavoro a distanza, ma le aziende pretendono di continuare a lavorare nello stesso modo di sempre, solo che le persone non ci sono, o non sono insieme. L’organizzazione aziendale è rimasta indietro rispetto a questi fenomeni, mentre le persone si auto organizzano. Per la prima volta nella storia aziendale le tecnologie vengono importate dalla vita privata e diventano strumenti aziendali, non senza resistenze. Pensiamo a Skype, a Facebook, a Flickr, a Twitter tutti nati nell’area consumer e oggi prepotentemente utilizzati dalle persone per ragioni di lavoro. Tutti software che potenziano la nostra capacità di comunicazione e interazione personale non fisica.

È necessario un nuovo paradigma.

È necessario affrontare la nuova realtà con strumenti culturali nuovi. Se l’ufficio era il luogo dove le persone si riunivano per lavorare insieme, classicamente dalle 9 alle 5, 5 giorni su 7, è ovvio che qualcosa deve cambiare. Perché oggi si lavora potenzialmente 24/24 e 7/7, quindi non nello stesso tempo e non nello stesso luogo. La situazione attuale è molto confusa perché modi di lavorare innovativi convivono con modalità tradizionali: nuovi modelli emergono, ma la loro individuazione e la lettura degli impatti che avranno sul nostro futuro non è semplice. Facciamo fatica a organizzarci in funzione di quello che già la tecnologia ci consentirebbe di fare. Molte aziende, sulla base delle spinte dello scenario utilizzano le nuove possibilità con un approccio tradizionale. La pressione alla riduzione degli spazi, la mitizzazione di indici come i mq a postazione e soprattutto i mq a persona, spingono verso la progressiva riduzione delle postazioni dedicate. Le persone che hanno bisogno di un ufficio per tutte le attività che svolgono durante la giornata si riduce sempre di più. Le persone

stanno sedute alla loro scrivania oggi per meno della metà del tempo di dieci anni fa. Questo spinge le aziende a ridurre il numero di scrivanie per persona. Le persone vengono rese “mobili”, in ufficio utilizzano postazioni a rotazione. Si parla in gergo di “desk sharing” di “hotelling” o di “ufficio non territoriale”. Questo è un approccio potenzialmente molto rischioso. Si rischia di minare alla base il sistema ufficio senza avere un’alternativa. Per cogliere risparmi veloci si rischia di destrutturare troppo velocemente il processo di lavoro tradizionale, prima che sia completamente emerso un modello differente.

### **Il rischio dello svuotamento simbolico del luogo di lavoro**

Occorre affrontare il tema per quello che è. Il mondo non è più lo stesso e la mappa di ieri non ci aiuta a trovare la nostra strada nel mondo di oggi. Occorre rendersi conto che il tempo dell’ufficio tradizionale sta esaurendosi e lavorare sull’ufficio adatto ai nuovi modi di lavorare. “I confini fra ciò che è lavoro e ciò che non è lavoro stanno cambiando velocemente, nel tempo e nello spazio. L’edificio per uffici non ha più il monopolio dello spazio dedicato al lavoro”. Dovremmo cominciare a domandarci:”... perché persone responsabili e autonome, potenziate dalla tecnologia di cui hanno bisogno, devono andare in ufficio.”. (Frank Duffy “Lumbering to Extinction in the Digital Field-The Taylorist Office Building” Harvard Design Magazine)

La visione di Frank Duffy è confermata dalle ricerche ed interviste condotte ad ampio raggio dalla nostra società: “È un mio diritto non andare in ufficio” “Vado in ufficio solo se necessario” “Vado per i meeting” “Se il capo convoca una riunione nel mio giorno a casa, mi collego telefonicamente”. “Non ho una scrivania ed anche se si tratta di una esperienza socialmente interessante e stimolante, resta il fatto che le persone non sanno dove trovarmi” “La nostra azienda è globale, non abbiamo bisogno di vederci per lavorare” Allo stesso tempo emergono molte criticità: La spinta verso la mobilità ed il lavoro a distanza porta ad un minore radicamento delle persone in ufficio. Si corre il rischio concreto dello svuotamento simbolico del luogo di lavoro. Con un elemento di rischio per la cultura di impresa, rappresentata dal luogo di lavoro e nel luogo di lavoro. Anche questo emerge dalle interviste. “Dobbiamo ‘rinforzare la comunità’: se perdi l’opportunità di attrarre il personale in ufficio puoi perdere la cultura” “Le persone attirano persone” “Leading, sharing, coaching, mentoring sono attività che richiedono la vicinanza fisica, accessibilità, disponibilità” “Investiamo sulla qualità dello spazio che deve essere attrattivo” “Dobbiamo incentivare le persone a venire

in ufficio. Abbiamo seminari e conferenze, ma la cosa che ha avuto più successo è stata la vaccinazione antiinfluenzale gratis” “Dobbiamo andare in luoghi più accessibili, in modo che le persone passino più spesso in ufficio” “Vogliamo coinvolgere le persone, rinforzare la comunità, dare uno scopo a quello che fanno” Tutte queste sono risposte contrastanti che indicano che l’ufficio continua ad avere un ruolo: non solo quello tradizionale di far lavorare insieme le persone.

Ma allora cosa rimane dell’ufficio? Qual è la funzione di un ufficio fisico, oggi e quale sarà domani? Dalla ricerca DEGW emerge un’esigenza fisica, strumentale, l’Hardware dell’ufficio. L’ufficio mette a disposizione tecnologia. È il luogo dove sono disponibili gli strumenti per lavorare. La banda più larga, le connessioni più veloci, i server più grandi, i sistemi di videoconferenza più sofisticati, i computer più performanti, gli spazi più adatti. “Vado in ufficio per la tecnologia che non ho a casa” Ed emerge anche il lato intangibile, gli elementi soft. L’ufficio come luogo dove si distilla la cultura dell’azienda. Luogo simbolico per eccellenza. Luogo che tutti coloro che appartengono all’impresa conoscono... “Il tipo di spazio che hai parla ad alta voce del tuo business” “Mi aspetto spazi diversi, che corrispondano alla cultura dei nostri diversi business” Cosa si può pensare di questi due stimoli. Cosa potrà succedere nel futuro e cosa sta succedendo già adesso.

### **Hardware e Software**

Sul lato fisico, sull’Hardware è ovvio che la tecnologia renderà le singole persone sempre più potenti e sempre più indipendenti. Le connessioni saranno più veloci e stabili e questo consentirà di essere virtualmente in ufficio, accedere alla tecnologia senza presenza fisica. Se una persona per lavorare ha bisogno di un telefono, un computer e una scrivania probabilmente l’ufficio diventerà sempre meno attrattivo. L’ufficio si deve concentrare nella creazione di luoghi specifici, dedicati ad attività precise, intorno a cui si sviluppano spazi comuni. L’ufficio deve fornire spazi allestiti in modo specifico per l’attività da svolgere. Laboratori, sale training, sale dedicate ad un progetto, biblioteche, knowledge centers, sale trading, spazi di interazione con il pubblico, ristoranti aziendali, sale dimostrative. In poche parole l’ufficio laboratorio artigiano o l’ufficio fabbrica creativa.

Fra le attività specifiche possiamo immaginare spazi sempre più ampi dedicati alla creazione e al rinforzo della cultura di impresa, dei valori della marca. Dagli spazi museali ad aule anfiteatro per le rappresentazioni aziendali.

Emerge infatti con prepotenza il forte bisogno di spazi di interazione. Essere fisicamente nello stesso luogo aiuta gli incontri, lo scambio di idee a quattrocchi, la confidenza, la richiesta di un parere informale, la creazione di tattiche ad hoc per la soluzione di piccoli e grandi problemi. La vicinanza fisica, il coinvolgimento, lo spirito comune che nasce dall’essere sotto lo stesso tetto e sotto lo stesso cielo Pensiamo al primo ufficio di Marchionne in Chrysler, di fianco alla mensa, con la scusa che doveva uscire a fumare, lo rendeva presente e visibile.

Adriano Olivetti aveva detto ad un giovane Furio Colombo “tu devi provare il buio del lunedì mattina in inverno quando entri in fabbrica”. Devi sentire insieme (simpatia) ai tuoi colleghi, agli altri lavoratori per capire di cosa hanno bisogno Tutto aiuta le persone ad essere in sintonia fra loro e l’azienda. Tutto questo rischia di perdersi, man mano che l’ufficio perde questa dimensione di luogo dove le persone si trovano nello stesso tempo. Potrà trasformarsi, ma fino ad un certo punto. Ma trasformandosi perderà le caratteristiche che oggi ce lo rendono riconoscibile come ufficio. Si trasformerà perché dovrà rispondere ad esigenze diverse. Perché le persone e le aziende non rimangono ferme e già oggi, invece che in ufficio, le comunità si creano e si disfano in modo virtuale sul web. In questa strada la tecnologia continuerà a fare veloci passi in avanti. Chi ha provato la telepresence racconta il senso di straniamento, alla fine della sessione, magari perché voleva scambiare una confidenza con un collega dall’altra parte dello schermo e gli si è avvicinato, prima di rendersi conto che si avvicinava ad uno schermo. Le nuove tecnologie consentiranno di interpretare i segnali del corpo, non solo sentirne la voce o vedere un viso sgranato, a costi sempre minori. Questo aumenterà le possibilità di interazione nello spazio e nel tempo e ci avvicinerà. I gradi di separazione diminuiranno in modo esponenziale e nasceranno nuovi modi di regolare l’interazione sociale che oggi non possiamo immaginare. Il comfort della postazione è arrivato al culmine. L’ufficio svolge un ruolo di aggregazione e di interazione, ma oggi meno di ieri e soprattutto in modo inconsapevole. Chi investe in uffici deve prenderne atto e pensarli in modo che possano evolvere in questo senso. Si può immaginare che gli uffici saranno più aperti. Le persone potranno entrare ed uscire durante le 24 ore e 7 giorni su 7. Si può immaginare che i nuovi uffici saranno più vicini ai nodi di interscambio, di traffico, che la loro raggiungibilità sarà tenuta in più alta considerazione. Si può immaginare che gli spazi dedicati ai servizi aumenteranno di conseguenza,



soprattutto per gli uffici fuori dal centro cittadino, che non possono avvalersi dei servizi. Si può immaginare che gli uffici aumenteranno la disponibilità di spazi per il riposo individuale e per l'igiene personale. Possiamo immaginare che la spinta al confort della seduta e della scrivania sia arrivata al culmine. Già oggi la Mayo Clinic negli Stati Uniti si chiede se l'eccesso di comfort non sia un ulteriore spinta verso l'obesità. Forse gli uffici assomiglieranno di più ad un mix fra un albergo e un aeroporto. Forse si svilupperanno uffici con il modello d'uso degli alberghi, dove le persone troveranno la tecnologia e gli spazi di cui hanno bisogno e che pagheranno secondo l'uso, a ore, a giornata. Gli uffici sono interessanti se possono far vedere e dimostrare qualcosa di speciale: una tecnologia nuova, uno spirito, un insieme di valori. Altrimenti sono destinati a rimanere un luogo generico, poco interessante, poco stimolante per chi ci lavora, dentro e fuori, come clienti e fornitori.

Ne esce quindi un'idea di luoghi aziendali più vicini allo specifico dell'artigiano, dell'officina piuttosto che la raccolta di scrivanie che potrebbero essere la sede di qualsiasi azienda.

Fra i commenti della ricerca svolto dal nostro gruppo ne emerge uno in particolare: "La distribuzione della client area non dovrebbe essere al piano terreno, separata dall'azienda, ma dovrebbe svilupparsi in verticale, su tutti i piani, in modo da far vedere ai nostri clienti chi siamo e come lavoriamo". Questo approccio è simile a quello di alcuni grandi cuochi che vogliono la cucina a vista, in modo che si veda la preparazione accurata dei cibi e si apprezzino le materie prime.

#### **Luogo simbolico e luogo fisico**

Possiamo pensare che il luogo simbolico dell'azienda sia il cuore pulsante dove avvengono le cose che rendono l'azienda unica. Se pensiamo al governo inglese 10, Downing Street è il luogo simbolo

*In alto:  
open spaces ed impiegati mono mansione*

(oltre ad essere forse l'esempio più rilevante di Home Office). Per la Apple è Cupertino, per la Ferrari è Maranello e potremmo andare avanti.

"Il luogo dove possiamo fare le cose per cui ci sentiamo utili e di cui siamo orgogliosi" In questo vediamo la sintesi del luogo fisico e del luogo simbolico dell'impresa.

La territorialità sarà sempre più importante dal punto di vista simbolico in un mondo sempre più vicino e sempre più globale e accessibile. È un'ancora.

Se una volta potevamo definire l'ufficio come "il luogo in cui non vorremmo andare il lunedì mattina", oggi potremmo definirlo come "il luogo dove troviamo le persone che ci interessano, per portare avanti i nostri e i loro progetti. Per fare le cose per cui ci sentiamo utili e di cui siamo orgogliosi".

piccoli gesti

# Grandi risultati

**sensori crepuscolari**  
fanno bene all'ambiente.

I sensori crepuscolari, utilizzati nel salone da pranzo di Roche Italia, permettono un risparmio di oltre 10.000 Kwh/anno, pari a quasi 12.000 Kg/anno di CO<sub>2</sub>.

Consumo precedente	10.314	Consumo attuale	11.746	1.174	risparmio
--------------------	--------	-----------------	--------	-------	-----------

piccoli gesti

**rilevatori di movimento**  
fanno bene all'ambiente.

I rilevatori di movimento, che attivano l'illuminazione (installata in questo salone di 400 mq) soltanto di Roche Italia, permettono un risparmio di oltre 20.000 Kwh/anno, pari a quasi 21.000 Kg/anno di CO<sub>2</sub>.

Consumo precedente	20.005	Consumo attuale	20.881	2.088	risparmio
--------------------	--------	-----------------	--------	-------	-----------

piccoli gesti

**lo spegnimento notturno e festivo**  
di questo distributore di bevande  
fa bene all'ambiente.

Lo spegnimento notturno e festivo del distributore di bevande di Roche Italia permette un risparmio energetico di oltre 17.000 Kwh/anno, pari a oltre 12.000 Kg/anno di CO<sub>2</sub>.

Consumo precedente	17.000	Consumo attuale	12.000	1.200	risparmio
--------------------	--------	-----------------	--------	-------	-----------

piccoli gesti

**il recupero dell'acqua**  
fa bene all'ambiente.

Catture il recupero di acqua pulita, generata dal ricambio periodico, nel serbatoio di riserva, che rinfresca per voi ogni giorno, permettendovi un risparmio di 14 milioni di litri d'acqua pura.

10 milioni	risparmio
------------	-----------

piccoli gesti

**la raccolta differenziata**  
fa bene all'ambiente.

Utilizzare questo riciclatore per la raccolta di plastica e lattine.

**Grazie!**

piccoli gesti

**le lampade a basso consumo**  
fanno bene all'ambiente.

Le lampade a basso consumo, che Roche Italia utilizza per l'illuminazione dei propri spazi esterni, consentono un risparmio energetico di oltre 20.000 Kwh/anno, pari a quasi 18.000 Kg/anno di CO<sub>2</sub>.

Consumo precedente	22.153	Consumo attuale	15.948	1.594	risparmio
--------------------	--------	-----------------	--------	-------	-----------

piccoli gesti

**la carta riciclata**  
fa bene all'ambiente.

La carta riciclata, che Roche Italia utilizza per le proprie stampanti e fotocopiatrici, permette di ridurre il taglio di 1.300 alberi in un anno.

1.300	alberi salvati
-------	----------------

piccoli gesti

**bicchieri biodegradabili**  
fanno bene all'ambiente.

I bicchieri biodegradabili biodegradabili, che Roche Italia utilizza per i propri distributori di bevande, riducono la dispersione nell'ambiente di 700 Kg di plastica in un anno.

700	kg di plastica evitati
-----	------------------------

piccoli gesti

**le abitudini "buone"**  
fanno bene all'ambiente.

A conclusione della riunione, ricordatevi di:

- \* chiudere le finestre
- \* spegnere i visori
- \* spegnere la luce

**Grazie!**

piccoli gesti



**Harley&Dickinson Finance**, è l'Arranger **Tecnologico e Finanziario** che ha creato il Primo Market Place dedicato ad aziende, amministratori di immobili, professionisti, associazioni e istituzioni che si interfacciano al fine di portare il proprio valore aggiunto nella riqualificazione sistemica dell'edificio.

**Harley&Dickinson Finance** ha di recente stretto un'importante convenzione volta a supportare le aziende iscritte ad **Assimpredil Ance**, individuando le soluzioni finanziarie più adeguate alle esigenze di ciascun target, facilitandone l'accesso al credito e riducendo le difficoltà di tutti gli attori della filiera del real estate. Nell'ambito in particolare della riqualificazione condominiale tramite finanziamenti, l'ottica con cui **Harley&Dickinson Finance** si muove è il cambio del modello di business: con **Credito Condominio**, lo strumento finanziario pensato a **tasso 0 per il condominio** ad essere finanziato non è più l'appaltatore bensì il suo cliente. Ciò permette dunque di favorire le vendite **liberando le aziende dal vincolo della propria "bancabilità"** e getta le fondamenta per il **nuovo paradigma costruttivo** volto ad una edilizia eco-efficiente.

[www.harleydickinson.com](http://www.harleydickinson.com)



# ANCE

MILANO  
LODI  
MONZA E BRIANZA



**Progetti pubblici,  
finanziamenti privati.  
Nel crollo della finanza  
degli ultimi anni,  
la partecipazione del privato  
alla realizzazione di progetti  
di pubblica utilità  
è sempre più necessaria.  
La concertazione di tavoli  
di lavoro richiede però  
interlocutori preparati da ambo  
le parti, leggi adeguate,  
una fiducia nelle capacità  
di sviluppo prive di interesse  
particolare. Conti alla mano  
il partenariato pubblico privato  
sembra essere una possibilità  
obbligata per attuare la crescita.  
La strumentazione  
però è ancora tutta da attuare.  
Problemi, percorsi finaliti,  
obiettivi di un mercato  
da re inventare.**

