

RE ITALY Winter Forum 2021

Il mercato immobiliare tra emergenza Covid-19 e smart working

Luigi Donato

Capo del Dipartimento Immobili e appalti della Banca d'Italia



20 gennaio 2021
Borsa Italiana - Milano

Sommario

<i>1. L'impatto dell'emergenza COVID-19</i>	<i>3</i>
<i>2. Smart working e smart office</i>	<i>4</i>
<i>3. La domanda di immobili destinati a uffici</i>	<i>6</i>
<i>4. Il programma delle dismissioni immobiliari della Banca d'Italia</i>	<i>9</i>
<i>5. Prospettive e opportunità</i>	<i>10</i>

1. L'impatto dell'emergenza COVID-19

Il settore delle costruzioni ha risentito fortemente del blocco dell'attività nella prima fase della pandemia, nella primavera del 2020. I provvedimenti successivi hanno consentito la ripresa progressiva dei cantieri, sia pure con cautele e costi maggiori per la sicurezza e una diversa organizzazione del lavoro che si traduce, inevitabilmente, in una minore produttività.

I ritardi nei tempi dei lavori sono stati però superiori a quelli dell'interruzione in senso stretto. Vi hanno contribuito, in modo consistente, anche il congelamento delle procedure degli appalti, in corso o da bandire, determinato dalla legge 18/2020, e il dilatarsi dei tempi per l'approvazione dei progetti da parte dei diversi uffici pubblici.

Ma tutto questo può, auspicabilmente, considerarsi un effetto negativo transitorio.

L'impatto più profondo dell'emergenza sanitaria si è registrato sul versante della domanda nelle sue diverse componenti: residenziale, per uffici, ospitalità, commerciale, logistica; siamo tuttora nel vivo di una fase fortemente condizionata dalla pandemia, ma la trasformazione della domanda a cui si assiste è diffusamente considerata come non transitoria ma strutturale.

Punterei l'attenzione sugli effetti determinatisi sul binomio casa-ufficio.

La definizione dell'evoluzione in corso che ha avuto più fortuna è basata sull'osservazione che, come effetto dell'emergenza, le case tendono ad assomigliare di più ad uffici, dovendo ospitare postazioni di lavoro, e la conformazione degli uffici tende ad ispirarsi ai *confort* delle abitazioni.

E, allargando lo sguardo alla dimensione complessiva dei fenomeni, come fatto stilizzato può dirsi anche che assistiamo ad una rivincita delle campagne sulle città, delle periferie sui grandi centri direzionali.

Rivincita piccola, ma pur sempre da sottolineare, visto che si pone in discontinuità con la tendenza millenaria all'urbanizzazione, all'esodo verso i centri maggiori e all'esaltazione moderna delle *downtown*.

Nel periodo del primo *lockdown*, tra aprile e marzo del 2020, le grandi città europee si sono infatti svuotate e vi è stata una fuga verso le seconde case e verso le residenze delle famiglie di origine. Questa tendenza sta lasciando un'impronta rilevante sulla domanda residenziale, sia per la struttura delle abitazioni sia per la loro collocazione nel tessuto urbano.

A fronte delle limitazioni dei movimenti che hanno colpito duramente l'attività scolastica e il tempo libero, la soluzione per le famiglie è ora quella di ricercare spazi domestici più vivibili; cresce, quindi, la domanda di case con giardini e terrazzi, tipologia che, poi, è più agevole e meno costoso trovare, magari nella stessa regione, ma in centri minori o in zone di campagna. Del resto, limitando in misura consistente i giorni in cui occorre recarsi di persona alla sede della propria azienda, si riduce anche l'onere di tragitti di maggiore durata nel percorso casa-lavoro.

In sintesi, il modello tradizionale dei grandi condomini, senza aree comuni e dislocati sulle grandi arterie verso il centro delle città, sembra proprio in crisi a fronte di soluzioni abitative più aperte negli spazi, e più *friendly* nelle formule di vita.

2. Smart working e smart office

Il principale motore della trasformazione in atto è lo *smart working*, nel duplice significato di *home working* e di *smart office*.

Il fenomeno dello *smart working* va configurato come evoluzione rapida, imposta dall'emergenza, del modello del lavoro, sia pubblico, sia privato. Va da sé che l'affermarsi del modello dipende dalla ripartizione di base tra attività "telelaborabili" e attività che vanno svolte necessariamente in presenza, come quelle, in primo luogo, del settore manifatturiero, di quello sanitario, di quello della sicurezza. L'altro snodo risiede nella disponibilità di adeguate connessioni e dotazioni informatiche: il *digital divide* può ostacolare l'*home working*.

Sullo svolgimento di tutte le attività non vincolate dalla fisicità e, quindi, trasferite dalla pandemia nelle abitazioni, il dibattito è stato molto vivace e contrastato, anche se focalizzato soprattutto sulla pubblica amministrazione.

Così lo *smart working* è stato esaltato, attribuendogli un alto valore sociale e un forte aumento della produttività, ovvero è stato "criminalizzato" come occasione di lunga vacanza per i dipendenti pubblici; in modo più equilibrato, ne sono stati posti in luce i vantaggi e i rischi, considerandolo, ragionevolmente, come una modalità di lavoro integrativa e non sostitutiva di quella in presenza.

Sono poi venute in evidenza le occasioni di risparmio e di attenuazione del traffico e dell'inquinamento ambientale per le città; mentre per le aziende private è emersa un'opportunità di contenimento dei costi, sul piano della logistica e dei servizi, maggiore per i settori più innovativi, basati su forme consolidate di comunicazione e socializzazione a distanza.

Per la pubblica amministrazione, la questione dell'*home working* è ancora più complessa, perché va ad innestarsi in un ambiente organizzativo caratterizzato da indubbe carenze strutturali.

Ma anche nella PA l'evoluzione delle modalità di lavoro, in quanto imposta dalla realtà esterna, è comunque partita. Non potrà che svilupparsi a macchia di leopardo, in funzione, in particolare, della crescita non

omogenea dei livelli di digitalizzazione, della semplificazione dei processi che verrà realizzata, delle capacità gestionali dei dirigenti. Va comunque segnalato che si tratta di una trasformazione che non discende da una riforma normativa (che può sempre restare sulla carta, come avvenuto di frequente) ma, piuttosto, da un'ampia spinta esogena, il cui impatto non è evitabile.

Va da sé che l'evoluzione, operando su più piani, è accentuata da una serie di fattori concomitanti che si condizionano a vicenda. Ad esempio, maggiori sono le difficoltà ad usufruire in sicurezza dei trasporti pubblici, maggiore sarà la spinta verso l'*home working*; più alta permane la componente di didattica a distanza per le scuole e meno si agevola un ritorno al lavoro in presenza; tanto più gli uffici saranno accoglienti e sicuri, tanto più saranno competitivi rispetto al lavorare da casa; per converso, adeguando le abitazioni alla nuova esigenza di un utilizzo promiscuo, come luogo di vita e di lavoro, verrà eliminato il *gap* di funzionalità operativa rispetto alle strutture degli uffici, riscontrato nella prima fase del *lockdown*.

Ma, comunque sia, la strada dello *smart working* è tracciata e anche una volta superata l'emergenza sanitaria non è ipotizzabile un ritorno al passato.

3. La domanda di immobili destinati a uffici

La sperimentazione in larga misura positiva dell'*home working* e i possibili risparmi che comunque ne conseguono a livello generale stanno richiedendo una rivisitazione, caso per caso, dell'attuale configurazione degli uffici.

Non è tuttavia verosimile un rapido, diffuso abbandono degli spazi ora utilizzati. Sarebbero troppe le difficoltà e i costi per il riutilizzo degli edifici di proprietà, ovvero per la chiusura dei contratti di locazione in essere; ma,

inoltre, sono molti i timori che inducono alla prudenza rispetto ad un ricorso massivo al lavoro a distanza. Con *l'home working* si perde infatti molto delle sinergie e degli scambi di esperienza che solo il contatto diretto può dare, specie nella formazione delle nuove leve; ed è difficile mantenere ferma da casa la piena condivisione delle strategie e degli obiettivi aziendali.

Emerge una nuova filosofia e una nuova configurazione degli spazi per uffici, con le quali il settore immobiliare sta già facendo i conti. I servizi agli ambienti e alle persone non rivestono più il ruolo minore, un po' da cenerentola, del passato, ma hanno assunto un peso strategico. La gran parte dei servizi ha, infatti, assunto una dimensione ed una funzione ben diverse: il buon funzionamento e il rispetto dei nuovi standard nel controllo degli accessi, nelle pulizie, nei servizi di bar e di mensa, nella mobilità aziendale e in tutte le forme di supporto sanitario ai dipendenti costituiscono ora un presupposto di base per la stessa ordinata attività aziendale. Ne derivano nuove prospettive di sviluppo dell'industria di *facility management*, anche sotto il profilo dei livelli occupazionali.

Inoltre il *mix* tra telelavoro e attività in presenza comporta la necessità di garantire in modo più robusto del passato la riservatezza e la continuità operativa dei servizi e delle connessioni informatiche, elevando conseguentemente il ruolo delle difese rispetto al *cyber-crime*.

Ma veniamo alla struttura degli ambienti di lavoro. Tradizionalmente, specie nelle amministrazioni pubbliche, i parametri di base sono quelli di una postazione fissa, in ambienti condivisi da molti dipendenti ovvero in una stanza singola per il personale di grado più elevato, con pochi ambienti e servizi di supporto (con l'eccezione delle sale riunioni), con arredi minimali, se non *vintage*.

Insomma il contrario del modello che tende ora ad affermarsi e che esclude, in primo luogo, *open space* affollati, ove non possa essere

garantito adeguatamente il distanziamento sociale. Ma, per converso, se le presenze in ufficio si verificano a rotazione, con una incidenza degli addetti in telelavoro che si ipotizza nel *new normal* non numericamente dissimile da quella dei colleghi in presenza, che senso avranno uffici in larga misura vuoti, a fronte di una spesa ormai comunque sovradimensionata? Del resto l'attaccamento alla scrivania personale cade di fronte alla prospettiva di una maggiore elasticità della prestazione lavorativa e di giornate di lavoro più "agili" da casa.

In più con la digitalizzazione dei processi e con la progressiva scomparsa dei documenti cartacei vengono meno tutte le connesse esigenze di materialità e fisicità di un ambiente di lavoro tradizionale, a partire dagli armadi e dagli archivi per riporre le pratiche.

Ne deriva la spinta a un diffuso utilizzo di postazioni condivise, con strutture leggere, ma tecnologicamente evolute.

La trasformazione, dettata dall'esperienza della fase di emergenza, non è però solo quantitativa. In primo luogo, se il tempo condiviso negli ambienti di lavoro è minore e i rapporti diretti tendono a rarefarsi, occorre sfruttare al massimo i momenti e le occasioni di contatto, anche informali, di lavoro in comune (specie per gli aspetti dello scambio di esperienze e della condivisione dei progetti). Sotto altro profilo, dopo la sperimentazione del lavoro in casa è duro rientrare in ambienti freddi e standardizzati. Per converso il bisogno di socialità e di confronto diretto può trovare pieno appagamento con una presenza, anche ridotta, se effettuata in ambienti che stimolano i contatti, specie se informali.

Ecco affermarsi, quindi, il paradigma dello *smart office* nelle sue diverse componenti, da quella strutturale e degli arredi a quella della digitalizzazione dei processi di lavoro e dei servizi, dalla mobilità aziendale al coordinamento delle presenze e degli incontri.

L'evoluzione descritta determina per il settore immobiliare due conseguenze: la prima è che la riduzione tendenziale degli spazi per uffici sarà moderata dall'esigenza di una loro più moderna e funzionale configurazione, attenta ai servizi alle persone e agli ambienti condivisi; la seconda è che per la riorganizzazione degli spazi e degli arredi si presenta una preziosa occasione di sviluppo da cogliere puntando sull'innovazione e, ovviamente, sulla tecnologia. Si apre, dunque, la prospettiva degli *smart building*, caratterizzati da un uso diffuso della tecnologia per la gestione degli edifici, che si accompagnerà opportunamente alla completa digitalizzazione del lavoro; la scelta delle aziende e delle persone tra il telelavoro e il lavoro in presenza non dipenderà, quindi, da vincoli tecnici e organizzativi ma dal bilanciamento delle diverse esigenze sociali e individuali e dall'obiettivo del buon funzionamento della macchina organizzativa.

E se guardiamo alla situazione degli uffici della pubblica amministrazione non è difficile rilevare che anche in questo comparto sono molto ampi gli spazi di manovra per l'affermazione dello *smart office*, anche per la conseguente opportunità di rivedere la dislocazione di tanti uffici pubblici, spesso ubicati in modo poco funzionale in edifici in locazione da privati.

4. Il programma delle dismissioni immobiliari della Banca d'Italia

Mentre per i primi mesi dell'emergenza pandemica era ipotizzabile che le attività di commercializzazione e le trattative in corso proseguissero, anche se con qualche rallentamento e qualche prudenza, dopo l'estate era prevedibile una fase di stasi del mercato immobiliare.

Questo non è avvenuto per le attività di dismissione della Banca d'Italia, che sono proseguite senza contraccolpi; anzi, in vari casi, la controparte ha mostrato di voler cogliere l'opportunità di effettuare, proprio in questa fase, investimenti di rilievo per avviare nuovi progetti ed essere pronti sul

mercato, al momento giusto, con prodotti competitivi, specie per il comparto residenziale. Data la distribuzione su tutto il territorio nazionale degli *asset* offerti dalla Banca, ha trovato conferma il generale *trend* di crescita delle transazioni immobiliari registrato nei Comuni non capoluogo, soprattutto per quanto riguarda il comparto residenziale (in linea con il fenomeno già segnalato della “fuga dalla città”).

Nel corso dell’anno le operazioni di compravendita sono state anche favorite dalle agevolazioni fiscali introdotte di recente a livello nazionale (legge 28 giugno 2019, n. 58) che incentivano l’acquisto per fini di investimento di alcune tipologie di immobili con l’applicazione delle imposte di registro, ipotecaria e catastale in misura fissa, ove un’impresa di costruzione acquisti un intero fabbricato per ristrutturarlo e rivenderlo entro 10 anni.

Inaspettato è stato anche l’aumento di proposte di acquisto di ex filiali provinciali da parte di enti locali interessati a riorganizzare i propri uffici o a fare da volano per iniziative economiche e culturali.

In sintesi, guardando alla fascia di mercato degli immobili di pregio in cui opera la funzione immobiliare della Banca d’Italia, in controtendenza rispetto all’andamento del settore in generale, il 2020 non è stato, tutto sommato, dissimile all’anno precedente.

5. Prospettive e opportunità

Nell’estate scorsa l’economia italiana aveva dato segnali di ripresa superiori alle aspettative; ma con il proseguire della pandemia negli ultimi mesi le prospettive economiche a breve termine sono apparse, inevitabilmente, a rischio.

In particolare, per il quarto trimestre del 2020 si dovrebbe registrare una contrazione delle attività economiche, anche se non di portata pari a quella rilevata nella primavera.

Conseguentemente, nel 2021 la crescita sarà probabilmente più lenta di quanto previsto sia in Europa sia in Italia, ma – in relazione alle tendenze sopra delineate - comunque tale da giustificare un clima di progressiva, maggiore fiducia nel settore delle costruzioni, in particolare per il segmento delle ristrutturazioni e riqualificazioni, sostenuto dai significativi incentivi introdotti.

Per conseguire l'effetto espansivo desiderato sarà necessario un robusto sostegno agli investimenti sia pubblici e a quelli privati, attraverso risorse reperite principalmente mediante l'attuazione in Italia del programma *Next Generation EU*.

In concreto, gli interventi dovrebbero riguardare diffusamente il settore immobiliare a partire dall'efficientamento energetico e messa in sicurezza, anche sismica, del patrimonio edilizio pubblico e privato; i comparti con priorità non potranno che essere gli ospedali e le scuole (anche mediante sostituzione edilizia), seguiti dai viadotti e dai ponti stradali e dalle case di edilizia popolare.

Questi stimoli andranno ad inserirsi in un contesto in cui da un lato vi è ampia liquidità delle famiglie e delle imprese, accompagnata da una lieve accelerazione dei mutui per l'acquisto di abitazioni a tassi bassi e stabili, e, dall'altro, anche per il rallentamento dei cantieri, vi è una offerta ancora carente quanto ad ampiezza e qualità dei prodotti.

In sintesi, nei prossimi mesi il settore immobiliare sembra destinato ad una ulteriore fase di debolezza, mentre nel medio periodo potrebbero, prudentemente, prevedersi segnali positivi. Non sappiamo di certo i tempi e i modi dell'approdo al *new normal*, ma quello che è sicuro che si è innestata una trasformazione profonda nel settore immobiliare.

Rispetto al nuovo contesto, a fronte dell'evoluzione della domanda potranno affermarsi sul mercato nuovi *players* e nuovi *brand*, mentre la catena del valore nelle organizzazioni si sta già trasformando.

Come sempre quando si aprono nuove prospettive nel mercato, nulla si realizza in modo automatico; sta agli operatori cogliere le opportunità e individuare la strada giusta per innovare e per adeguare l'offerta di prodotti alla nuova domanda, i cui contorni appaiono ormai, in ogni caso, ben delineati.