Rapporto finale sullo Schema direttore 2024

dell’Ufficio federale delle costruzioni e della logistica (UFCL)

ottobre 2025

Sistemazione logistica dell’Amministrazione federale civile a Berna e dintorni

Indice

Indice 2

Sintesi 3

1. Situazione iniziale ... 5
   1.1 Basi ... 5
   1.2 Obiettivi strategici ... 6
   1.3 Strategia immobiliare ... 6

2. Evoluzione del portafoglio tra il 2010 e il 2024 ... 8
   2.1 Panoramica ... 8
   2.2 Evoluzione della quota di oggetti di proprietà e in locazione ... 9
   2.3 Evoluzione delle postazioni di lavoro nella regione di Berna ... 9
   2.4 Evoluzione dei costi per la sistemazione logistica ... 11
      2.4.1 Costi di investimento ... 12
      2.4.2 Costi di esercizio ... 12

3. Misure edilizie attuate nel quadro dello Schema direttore 2024 ... 13
   3.1 Campus di Zollikofen ... 13
   3.2 Campus di Ittigen ... 15
   3.3 Campus di Guisanplatz ... 16
   3.4 Campus di Liebefeld ... 17

4. Sfida legata all’attuazione dello Schema direttore 2024 ... 18

5. Conclusioni relative allo Schema direttore 2024 e prospettive relative allo Schema direttore sulle forme di lavoro flessibili ... 19

Sintesi

L'Ufficio federale delle costruzioni e della logistica (UFCL) è uno dei tre organi della costruzione e degli immobili della Confederazione responsabili della gestione immobiliare dell'Amministrazione federale. Tali organi sono competenti per la pianificazione, la costruzione, la gestione e lo smantellamento degli immobili. L'UFCL è responsabile degli immobili civili dell'Amministrazione federale, armasuisse Immobili degli immobili militari e il Consiglio dei politecnici federali (PF) degli immobili del settore dei PF.

Il portafoglio immobiliare dell'UFCL è molto diversificato e distribuito geograficamente in tutto il mondo. Tutti gli edifici del portafoglio sono funzionali alla fornitura di prestazioni nell'ambito dei compiti della Confederazione. Tali compiti sono in continua evoluzione e con essi anche i requisiti infrastrutturali.

Mentre nella teoria della gestione del portafoglio, che ha come obiettivo la gestione degli attivi fissi, sono prioritari i tre criteri di rendimento, rischio e sicurezza, nella gestione immobiliare pubblica devono essere considerati anche altri parametri quali l'economicità (costi per investimenti o pigioni), la gestione (efficienza nella locazione a terzi), l'esercizio (costi di esercizio), la manutenzione (spese di manutenzione e fase del ciclo di vita), l'energia e la sostenibilità (consumo di energia attiva e per il riscaldamento, standard di sostenibilità o obiettivi in materia di emissioni di CO_2), le specifiche dell'edificio (rapporti di superfici e potenziale di ampliamento), l'ubicazione (posizione giusta) e il cliente (dimensioni, ubicazione e struttura adeguate per l'unità amministrativa corrispondente).

Una delle principali e più importanti attività dell'UFCL consiste nel mettere a disposizione le postazioni di lavoro dell'Amministrazione federale civile, la maggior parte delle quali (77 %) si trova nella regione di Berna. Il presente rapporto finale sullo Schema direttore 2024 illustra gli obiettivi e il loro raggiungimento, la strategia e le misure adottate per la sistemazione logistica dell'Amministrazione federale a Berna e dintorni nel periodo 2010–2024.

Come base per lo sviluppo dello Schema direttore 2024, nel 2010 tutti gli edifici adibiti a uffici nella regione di Berna sono stati sottoposti a una valutazione. Gli oggetti di proprietà e in locazione sono stati classificati sulla base di parametri quali economicità, gestione, esercizio, fabbisogno di manutenzione, consumo energetico, sostenibilità, struttura degli edifici e sistemazione logistica delle singole unità amministrative. Un'ulteriore valutazione ha stimato i costi di ogni singolo oggetto immobiliare per i 14 anni successivi. Sono state prese in considerazione l'evoluzione dei costi di locazione dovuta al rincaro o al mercato e l'evoluzione delle spese di manutenzione. Questa simulazione ha permesso di identificare i principali fattori di costo e di dimostrare che, in assenza di modifiche al parco immobiliare, i costi erano destinati ad aumentare costantemente. Lo Schema direttore 2024 intendeva contrastare un simile sviluppo.

L'obiettivo della gestione immobiliare dell'UFCL è garantire un approvvigionamento adeguato di immobili e l'ottimizzazione a lungo termine del rapporto costi-benefici. Allo stesso tempo, l'UFCL persegue un aumento della trasparenza dei costi, della consapevolezza dei costi e del comportamento economico in considerazione segnatamente dei costi del ciclo di vita. Per raggiungere questi obiettivi, lo Schema direttore 2024 ha perseguito i seguenti orientamenti strategici:

- ottimizzazione delle aree d'impatto degli edifici esistenti;
- dismissione di proprietà non redditizie;
- concentrazione delle unità amministrative in una sede comune;
- sfruttamento delle sinergie;
- creazione di spazi polivalenti;

- applicazione coerente degli standard;
- sostituzione di oggetti in locazione non redditizi con proprietà redditizie in posizioni privilegiate.

Sulla base degli orientamenti strategici sono state elaborate e attuate le seguenti misure di ottimizzazione:

- realizzazione di un campus a Zollikofen in quattro fasi: nuova costruzione degli edifici amministrativi in Eichenweg 1, 3, 5 e 7;
- ampliamento del campus di Ittigen in due fasi: nuova costruzione in Worblentalstrasse 66 e in Pulverstrasse 11/13;
- realizzazione di un campus a Berna in Guisanplatz: risanamento e trasformazione in Guisanplatz 1, risanamento e ampliamento in Guisanplatz 1a e nuova costruzione in Guisanplatz 1b;
- ampliamento del campus di Liebefeld (comune di Köniz): nuova costruzione in Schwarzenburgstrasse 157 e ampliamento del livello di collegamento.

Con le misure proposte è stato possibile raggiungere o addirittura superare gli obiettivi prefissati.

1. Situazione iniziale

1.1 Basi

Sulla base dell'ordinanza del 5 dicembre 2008 sulla gestione immobiliare e la logistica della Confederazione (OILC; RS *172.010.21*) e delle istruzioni concernenti l'utilizzazione economica e l'esercizio delle costruzioni nel portafoglio immobiliare dell'UFCL, l'UFCL definisce la strategia in materia di sistemazione logistica dell'Amministrazione federale civile. L'UFCL deve garantire un approvvigionamento adeguato di immobili e l'ottimizzazione a lungo termine del rapporto costi-benefici. Di conseguenza, le unità organizzative dell'Amministrazione federale sono ospitate in strutture polivalenti.

I seguenti fattori hanno influenzato la sistemazione economica dell'Amministrazione federale civile e la messa a disposizione delle postazioni di lavoro corrispondenti:

- capacità limitata nella città di Berna riguardo alla creazione di postazioni di lavoro supplementari;
- concorrenza tra le varie amministrazioni pubbliche (Confederazione, Cantone, Città) sul mercato immobiliare;
- procedure di pianificazione pubbliche (modifica del piano regolatore, piano d'edificabilità);
- buon collegamento alle infrastrutture (vie di comunicazione, collegamento alla rete dei trasporti pubblici).

Le considerazioni che seguono valgono per la città di Berna, nella quale per ragioni storiche l'amministrazione si è sviluppata dal centro attorno al Palazzo del Parlamento e agli edifici di Palazzo federale. Per i singoli perimetri (Berna, centro; Berna, quartieri; agglomerato) valgono presupposti diversi.

Figura 1: Perimetro di osservazione dello Schema direttore 2024

Centro storico

La città degli Zähringer, con le sue strutture storiche, offriva poco margine di manovra per creare nuove sistemazioni e nessuna opportunità di crescita per quelle esistenti. Gli edifici storici erano caratterizzati da strutture svantaggiose. Nel caso di diversi interventi edilizi, bisognava inoltre considerare gli aspetti relativi alla tutela dei monumenti storici.

Quartieri
Nei quartieri direttamente confinanti con il centro storico, durante il periodo di riferimento dello Schema direttore 2024 l'offerta immobiliare era molto limitata in termini di quantità e dimensioni degli oggetti immobiliari; era praticamente impossibile edificare nuove costruzioni. Anche i quartieri esterni sono caratterizzati da un'offerta immobiliare limitata. In casi eccezionali (edificio B della prima fase e nuova costruzione della seconda fase in Guisanplatz 1) è stato possibile realizzare nuove costruzioni.

Agglomerato di Berna
Per coprire le nuove esigenze in materia di spazi, l'attenzione si è concentrata principalmente sull'agglomerato. Tuttavia, per i terreni idonei era in genere necessario seguire lunghe procedure per la modifica del piano regolatore e la realizzazione di nuovi piani d'edificabilità, che richiedevano l'impegno delle autorità e il consenso degli elettori.

1.2 Obiettivi strategici

L'articolo 2 OILC definisce l'obiettivo strategico della gestione immobiliare della Confederazione come segue: «Mediante la gestione immobiliare e logistica la Confederazione garantisce un approvvigionamento adeguato di immobili e beni logistici, nonché l'ottimizzazione a lungo termine del rapporto costi-benefici in questi settori. Essa persegue un aumento della trasparenza dei costi, della consapevolezza dei costi e del comportamento economico in considerazione segnatamente dei costi del ciclo di vita.»

1.3 Strategia immobiliare

L'evoluzione dei costi fino al 2024, simulata nel 2010, aveva evidenziato un sensibile aumento nei decenni successivi se non si fosse intervenuto in alcun modo. Per evitare un tale scenario, nell'ambito della strategia di portafoglio dell'UFCL sono state definite le seguenti misure:

- ottimizzazione delle aree d'impatto degli edifici esistenti;
- dismissione di proprietà non redditizie;
- concentrazione delle unità amministrative in un'unica sede;
- sfruttamento delle sinergie;
- creazione di spazi polivalenti;
- applicazione di standard (ad es. multispace, postazioni di lavoro non fisse e desk sharing, Standard Costruzione Sostenibile Svizzera [SNBS], standard energetici);
- sostituzione di oggetti in locazione non redditizi con proprietà redditizie in posizioni privilegiate.

I costi cumulati di un immobile nel corso del suo ciclo di vita superano di gran lunga l'investimento iniziale. Pertanto, l'obiettivo di tutte le misure edilizie era mantenere bassi i costi del ciclo di vita, ad esempio contenendo le spese di manutenzione, aumentando l'efficienza energetica e sfruttando le possibilità di utilizzo polivalenti. In questo modo si è cercato di ridurre i costi per la sistemazione logistica.

Dalla valutazione dell'evoluzione simulata dei costi emerge che, grazie all'attuazione dello Schema direttore 2024, è stato possibile ridurre i costi di oltre il 10 per cento rispetto a quanto previsto nel caso in cui non fossero state adottate misure. I costi effettivi (linea verde scuro nel grafico in basso) sono aumentati solo del 2 per cento tra il 2010 e il 2024, mentre in assenza di interventi (linea rossa nel grafico in basso) sarebbero aumentati di oltre il 10 per cento. Questa riduzione è stata ottenuta in particolare attraverso le misure descritte al capitolo 3, nonostante allo stesso tempo siano stati effettuati investimenti mirati per rinnovare e ottimizzare il portafoglio immobiliare.

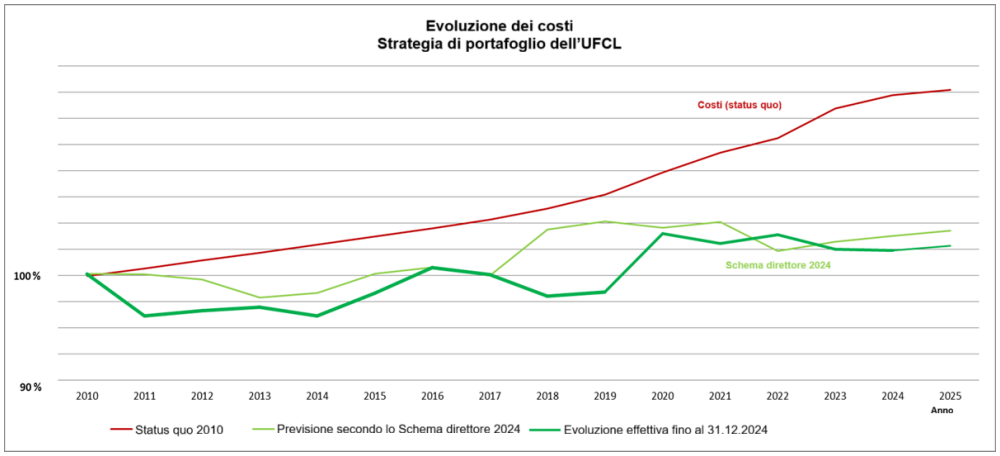

Figura 2: Evoluzione dei costi per la sistemazione logistica negli edifici rilevanti ai fini dello Schema direttore 2024 nel periodo 2010–2024 (stato: 31.12.2024)

2. Evoluzione del portafoglio tra il 2010 e il 2024

2.1 Panoramica

Il portafoglio dell'UFCL comprende tutti gli immobili della Confederazione Svizzera che non sono destinati né a scopi militari né all'adempimento di compiti nel settore dei PF. Sono inclusi gli immobili dei tribunali federali, della protezione della popolazione, del settore dello sport, delle commissioni extraparlamentari, gli immobili all'estero e gli edifici amministrativi del settore della difesa nella regione di Berna. Il portafoglio dell'UFCL è suddiviso in portafogli parziali e tipi di costruzione. Questi due elementi strutturali definiscono il parco immobiliare in base al prodotto e al cliente.

Tipo di costruzione	Amministrazione federale	Estero	Dogana	Tribunali	Istituti di ricerca	Arte e cultura	Sport	Rappresentanza in Svizzera	Infrastruttura	Totale
Abitazioni	5		280	-	14	7	7	50		**363**
ad es. appartamenti, case unifamiliari e plurifamiliari	(27)		(410)	(1)	(18)	(14)	(5)	(45)		**(520)**
Insegnamento, formazione e ricerca	17		6		23	5	4			**55**
ad es. scuole, biblioteche, edifici di ricerca	(16)		(1)		(23)	(3)	(1)			**(44)**
Industria e artigianato	34		53		26	17	13	3	1	**147**
ad es. magazzini, locali industriali, edifici commerciali, officine	(41)		(8)		(33)	(19)	(9)	(3)	(4)	**(117)**
Agricoltura e silvicoltura	7		65		80	4	2	7		**165**
ad es. edifici e impianti agricoli, ambulatori veterinari	(7)		(107)		(90)	(23)	(3)	(5)		**(235)**
Impianti tecnici	16		67		9	1	6	1	311	**411**
ad es. antenne, cisterne, centrali termiche	(15)		(105)		(128)	(5)	(4)	(-)	(105)	**(362)**
Commercio e amministrazione	**191**		314	-	12	2	1	1	-	**521**
ad es. edifici amministrativi e governativi, centri di calcolo	**(240)**		(155)	(5)	(19)	(5)	(3)	(-)	(28)	**(455)**
Giustizia e polizia	1			7						**8**
ad es. tribunali	(-)			(5)						**(5)**
Culto						1	1			**2**
ad es. chiese, cappelle, conventi						(1)	(1)			**(2)**
Cultura e vita di società	2		3		4	26		1	1	**37**
ad es. musei, castelli, rovine, monumenti, edifici storici	(3)		(2)		(9)	(34)		(-)	(1)	**(49)**
Settore alberghiero e turismo	48				5	-	17	3		**73**
ad es. ristoranti, edifici con alloggi, alberghi	(14)				(4)	(5)	(15)	(-)		**(38)**
Tempo libero, sport, svago	6		13		3	1	56	2	-	**81**
ad es. palestre, palazzetti dello sport, maneggi, campi sportivi, piscine, rimesse per battelli	(4)		(13)		(4)	(3)	(41)	(-)	(1)	**(66)**
Impianti destinati al trasporto	17		173		20	4	14	1	1	**230**
ad es. garage, centri di manutenzione, impianti doganali	(22)		(164)		(24)	(9)	(5)	(2)	(10)	**(236)**
Impianti militari e di protezione	3		10			5		-	1	**19**
ad es. caserme, armerie, impianti della protezione civile, caverne	(2)		(5)			(4)		(1)	(1)	**(13)**
Assegnazione individuale	-									**-**
	(1)									**(1)**
Edifici all'estero		624				8				**632**
ad es. ambasciate, cancellerie, residenze, alloggi di servizio		(545)				(-)				**(545)**
Area complessiva circostante le opere	2		3		-	-				**5**
	(1)		(1)		(1)	(1)				**(4)**
Ampliamento da parte dei locatari								2		**2**
								(7)		**(7)**
Studio	-									**-**
	(1)									**(2)**
Totale	**349**	**624**	**987**	**7**	**196**	**81**	**121**	**71**	**315**	**2751**
	(394)	**(545)**	**(971)**	**(11)**	**(353)**	**(126)**	**(88)**	**(63)**	**(150)**	**(2701)**

Figura 3: Matrice del portafoglio immobiliare dell'UFCL al 31.12.2024 (valori al 6.7.2010 tra parentesi)

Lo Schema direttore 2024 si limitava agli edifici adibiti a uffici e agli edifici amministrativi, per i quali erano disponibili dati precisi relativi alle superfici e al valore. Nonostante il numero esiguo (ca. il 10 % di tutti gli edifici), questi edifici rappresentavano una quota elevata del valore di acquisto complessivo (circa il 40 %) e delle uscite da locazione.

Il perimetro di osservazione dello Schema direttore 2024 si estendeva al centro storico, ai quartieri esterni e all'agglomerato della città di Berna. Nel 2010 il portafoglio corrispondente comprendeva 122 edifici con circa 24 000 postazioni di lavoro e nel 2024 105 edifici con circa 28 000 postazioni di lavoro.

2.2 Evoluzione della quota di oggetti di proprietà e in locazione

Per la sistemazione logistica delle postazioni di lavoro sono fondamentalmente disponibili due possibilità:

1. per esigenze a breve termine è possibile valutare, prendere in locazione e adattare dal punto di vista strutturale oggetti adeguati presenti sul mercato immobiliare. Le superfici adibite a uffici sono spesso offerte allo stato grezzo avanzato e devono quindi essere allestite dal locatario per poter essere utilizzate come uffici. Per questo motivo, di solito, i contratti di locazione per superfici adibite a uffici vengono stipulati per cinque anni, con la possibilità di prolungare il contratto per altri cinque anni;
2. per esigenze a lungo termine vengono valutate principalmente soluzioni di proprietà. Se non vi sono capacità disponibili nel portafoglio immobiliare esistente, si cercano oggetti idonei presso gli altri organi della costruzione e degli immobili della Confederazione o sul mercato immobiliare. Se non si trovano oggetti adeguati, viene sviluppata una soluzione edilizia.

Nella pianificazione della sistemazione logistica, la Confederazione può considerare un orizzonte temporale a lungo termine e beneficiare inoltre di tassi di interesse preferenziali al momento della raccolta di capitali.

Grazie alla sistemazione delle unità amministrative in oggetti di proprietà esistenti e nuovi, è stato possibile ridurre il numero di oggetti in locazione e superare l'obiettivo corrispondente dello Schema direttore 2024.

	2010	**2024**	Valore auspicato 2024
Proprietà	71 %	**87,5 %**	80 %
Locazioni	29 %	**12,5 %**	20 %

Tabella 1: Evoluzione del rapporto proprietà/locazioni e valori auspicati secondo lo Schema direttore 2024

2.3 Evoluzione delle postazioni di lavoro nella regione di Berna

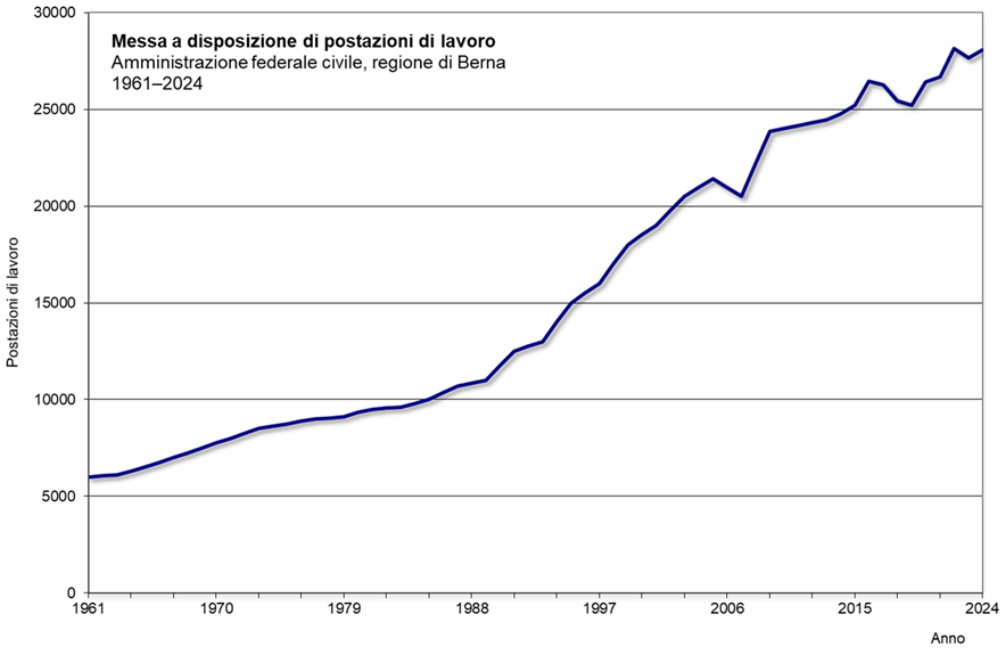

Figura 4: Messa a disposizione di postazioni di lavoro dell'Amministrazione federale civile nella regione di Berna nel periodo 1961–2024

Tra il 2010 e il 2024 il numero di postazioni di lavoro (PL) è passato da circa 24 000 a circa 28 000, con un aumento del 17 per cento circa, che corrisponde a un incremento medio dell'1,2 per cento all'anno. Grazie alle misure previste dallo Schema direttore 2024, è stato possibile coprire il fabbisogno supplementare di spazio di circa 4000 postazioni di lavoro senza ricorrere a locazioni a breve termine o a soluzioni transitorie.

La tabella seguente illustra l'evoluzione della distribuzione delle postazioni di lavoro nella categoria di edifici «Commercio e amministrazione» secondo cinque classi di ubicazione.

Classe di ubicazione	2010	**2024**	Valore auspicato 2024
Berna, centro	10 %	**13 %**	11 %
Berna, quartieri	49 %	**43 %**	44 %
Agglomerato di Berna	19 %	**28 %**	23 %
Perimetro a distanza pendolare da Berna	5 %	**5 %**	5 %
Resto della Svizzera	17 %	**11 %**	17 %

Tabella 2: Evoluzione della capacità in termini di postazioni di lavoro e distribuzione geografica per classi di ubicazione nel periodo 2010–2024 e previsione secondo lo Schema direttore 2024 del 15.4.2011

La figura e la tabella seguenti mostrano le sedi dei campus nonché l'evoluzione e i valori auspicati del numero di postazioni di lavoro nelle rispettive sedi.

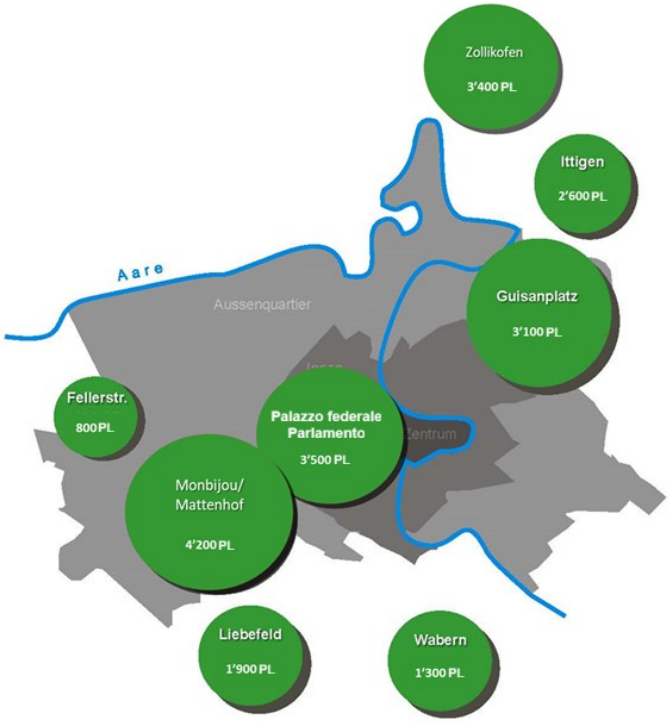

Figura 5: Valore auspicato della concentrazione delle unità amministrative nei campus / cluster (stato: 31.12.2024)

	PL al 31.12.2010	PL al 31.12.2024	PL approvate dal Parlamento e in fase di realizzazione	**Valore auspicato delle PL**
Zollikofen	1129	3412	400	**3400**
Ittigen	1745	2673	0	**2600**

Guisanplatz	3017	3126	1200	**3100**
Palazzo federale / Parlamento	2425	3444	0	**3500**
Monbijou / Mattenhof	4259	4252	0	**4200**
Fellerstrasse	735	819	0	**800**
Liebefeld	1388	1871	50	**1900**
Wabern	1324	1283	0	**1300**

Tabella 3: Evoluzione delle postazioni di lavoro nelle sedi dei campus (stato: 31.12.2024)

La concentrazione delle postazioni di lavoro in edifici più grandi nelle sedi dei campus consente di sfruttare le sinergie (ad es. l'uso condiviso di caffetterie o grandi sale conferenze), con conseguenti guadagni in termini di efficienza. Le misure dello Schema direttore 2024 hanno comportato le seguenti modifiche delle dimensioni degli edifici che ospitano le postazioni di lavoro.

	2010	**2024**	Valore auspicato 2024
Oggetti > 200 PL	62 %	**78 %**	74 %
Oggetti 100–200 PL	22 %	**14 %**	15 %
Oggetti 50–100 PL	9 %	**6 %**	6 %
Oggetti < 50 PL	7 %	**2 %**	5 %

Tabella 4: Evoluzione delle dimensioni degli edifici amministrativi nel periodo 2010–2024 e previsione secondo lo Schema direttore 2024

2.4 Evoluzione dei costi per la sistemazione logistica

In assenza di misure adeguate, i costi annuali per la sistemazione logistica nel portafoglio dello Schema direttore 2024 sarebbero aumentati di oltre il 10 per cento. L'obiettivo dello Schema direttore 2024 era quello di evitare che ciò accadesse. L'evoluzione dei costi dello status quo (curva rossa) e la stima dei costi derivata dall'obiettivo dello Schema direttore 2024 (curva verde chiaro) sono state calcolate nel 2010 ipotizzando una stagnazione delle postazioni di lavoro. L'evoluzione effettiva dei costi segue in gran parte i calcoli e risulta inferiore nonostante la presenza di circa 4000 postazioni di lavoro supplementari.

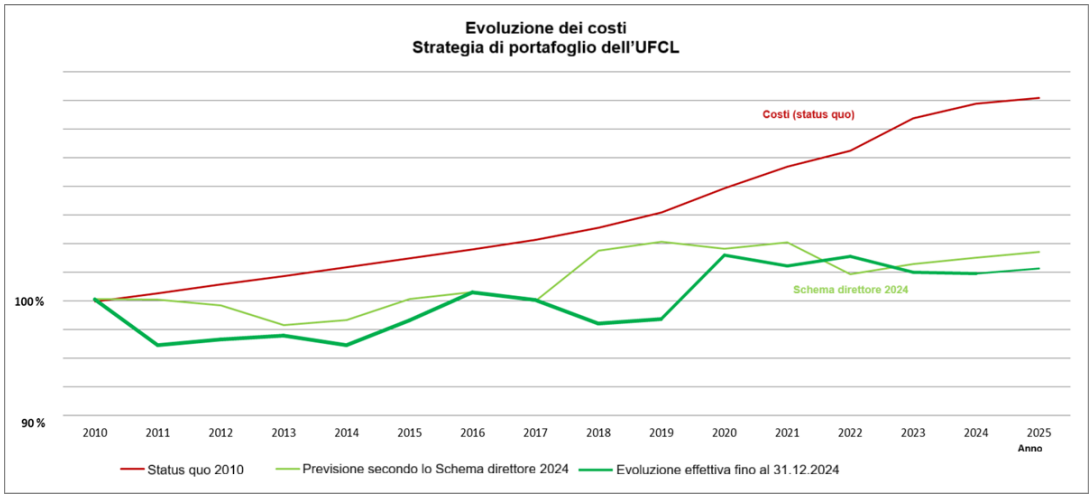

Figura 6: Evoluzione dei costi per la sistemazione logistica negli edifici rilevanti ai fini dello Schema direttore 2024 nel periodo 2010–2024 (stato: 31.12.2024)

2.4.1 Costi di investimento

La tabella seguente mostra l'impatto delle misure adottate nell'ambito dello Schema direttore 2024 sui costi di investimento per postazione di lavoro tra il 2012 e il 2024.

	2012	**2024**	Valore auspicato 2024
Costi di investimento per PL	fr. 150 000	**fr. 127 643**	fr. 138 000

Tabella 5: Evoluzione dei costi di investimento per postazione di lavoro nel periodo 2012–2024 e valore auspicato secondo lo Schema direttore 2024

La concentrazione nelle sedi dei campus, l'applicazione degli standard di costruzione e per le postazioni di lavoro come pure lo sfruttamento delle sinergie hanno consentito di ridurre del 14,9 per cento i costi di investimento per postazione di lavoro. L'obiettivo corrispondente dello Schema direttore 2024 è stato superato del 7,5 per cento circa.

2.4.2 Costi di esercizio

La tabella seguente mostra l'evoluzione dei costi di esercizio per metro quadrato di superficie di piano (SP) tra il 2012 e il 2024 e l'obiettivo corrispondente dello Schema direttore 2024.

	2012	**2024**	Valore auspicato 2024
Costi di esercizio per m^2 di SP	fr. 71	**fr. 65,75**	fr. 65
Costi di esercizio corretti in base al rincaro per m^2 di SP	*fr. 74,91*	***fr. 65,75***	*fr. 68,58*

Tabella 6: Evoluzione dei costi di esercizio per m^2 di superficie di piano nel periodo 2012–2024, obiettivo e previsione dello Schema direttore 2024 del 15.4.2011

I costi di esercizio sono aumentati del 5,5 per cento nel periodo 2012–2024, principalmente a causa dell'inflazione durante e dopo la pandemia di COVID-19. Al netto del rincaro, l'obiettivo è stato superato del 4,1 per cento circa.

3. Misure edilizie attuate nel quadro dello Schema direttore 2024

3.1 Campus di Zollikofen

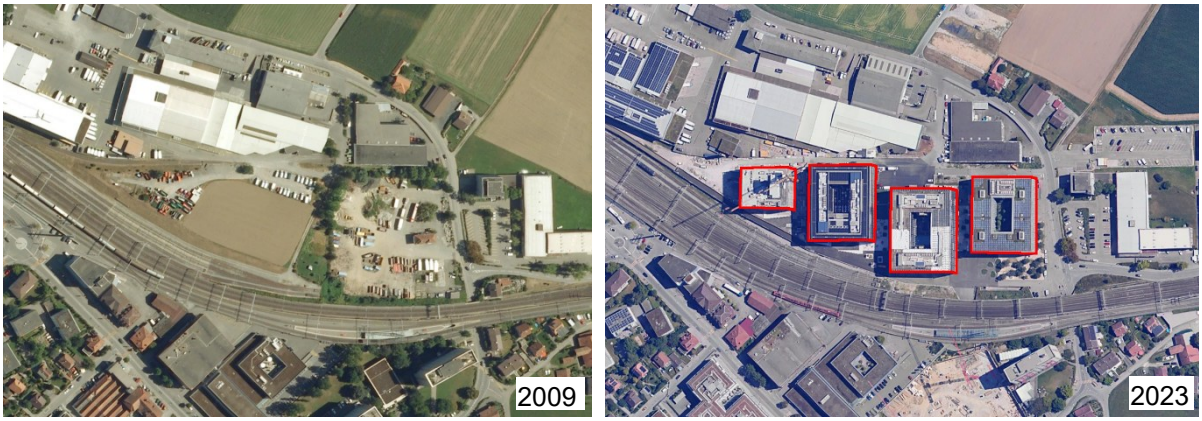

Figura 7: Campus di Zollikofen, 2009 (sinistra) e 2023 (destra); *Google Earth*.

Situazione iniziale

In linea con la direttiva strategica di concentrare le unità amministrative in edifici di proprietà della Confederazione grandi e flessibili, nel nuovo campus di Zollikofen sono stati avviati progetti di nuova costruzione in quattro fasi. L'obiettivo era quello di riunire le unità amministrative, creare strutture economiche e sostenibili a lungo termine e raggiungere una maggiore autonomia nell'utilizzo degli immobili, riducendo la dipendenza dalle locazioni. Il progetto è stato realizzato in quattro fasi nell'ex area industriale «Meielen». Oltre all'Ufficio federale dell'informatica e della telecomunicazione (UFIT), anche il Centro servizi informatici del Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca (ISCeco), il Centro servizi informatici del Dipartimento federale di giustizia e polizia (CSI-DFGP) e le unità amministrative del Dipartimento federale degli affari esteri (DFAE) si sono trasferiti nei nuovi edifici ad alta efficienza energetica. La quarta e ultima fase sarà completata nel 2027 con il trasferimento dell'Ufficio federale della dogana e della sicurezza dei confini (UDSC).

Risultati

- Ottimizzazione delle superfici e dell'esercizio: grazie all'accorpamento di più sedi è stato possibile uniformare i processi operativi e realizzare infrastrutture comuni (portineria, sale riunioni, area fotocopie ecc.).

- Risparmio su costi e locazioni: la dismissione dell'ex sede della Direzione dello sviluppo e della cooperazione, di cinque edifici precedentemente occupati dall'UFIT e di altri immobili non redditizi ha consentito di sciogliere rapporti di locazione esterni per un importo annuo di circa 16 milioni di franchi.

- Le nuove costruzioni conformi allo SNBS e a Minergie-P-ECO, nonché una pianificazione a lungo termine orientata al ciclo di vita, hanno portato a una riduzione dei costi di investimento e di esercizio.

- Flessibilità e qualità delle postazioni di lavoro: la struttura multispace e concepita secondo il modello di campus favorisce forme di lavoro flessibili e collaborative, consente utilizzi polivalenti adatti a esigenze in continuo mutamento e migliora la qualità dell'ambiente lavorativo.

- Nel complesso, la costruzione in più fasi a Zollikofen ha portato notevoli benefici economici, operativi ed ecologici: edifici più sostenibili, costi di esercizio inferiori, una maggiore flessibilità di utilizzo e un rischio ridotto grazie all'indipendenza da rapporti di locazione esterni.

3.2 Campus di Ittigen

Figura 8: Campus di Ittigen, 2009 (sopra) e 2023 (sotto); *Google Earth*.

Situazione iniziale

Il campus di Ittigen è stato ampliato per adeguare l'infrastruttura del Dipartimento federale dell'ambiente, dei trasporti, dell'energia e delle comunicazioni (DATEC) alle esigenze in continua evoluzione e al numero crescente di collaboratori. Con la nuova costruzione in Worblentalstrasse 66 sono state create circa 100 postazioni di lavoro e con la nuova costruzione in Pulverstrasse 11/13 circa 600 postazioni di lavoro.
Oggi questi edifici ospitano l'Ufficio federale dello sviluppo territoriale (ARE), l'Ufficio federale delle strade (USTRA) e l'Ufficio federale dell'energia (UFE).

Risultati

- Miglioramento delle condizioni di lavoro grazie a spazi più ampi e a una migliore illuminazione.
- Sfruttamento delle sinergie grazie alla posizione centrale e alle brevi distanze.
- Riduzione dei costi di locazione esterni di circa 1 milione di franchi all'anno.
- Riduzione dei costi di esercizio grazie a tecnologie edilizie moderne ed efficienti dal punto di vista energetico.
- Sostenibilità attraverso il principio «Zero Emission LowEx» e l'impianto fotovoltaico.
- Metodo di costruzione rispettoso delle risorse con strutture in legno o un sistema misto legno-calcestruzzo, che ha consentito un risparmio in termini di punti di impatto ambientale.

3.3 Campus di Guisanplatz

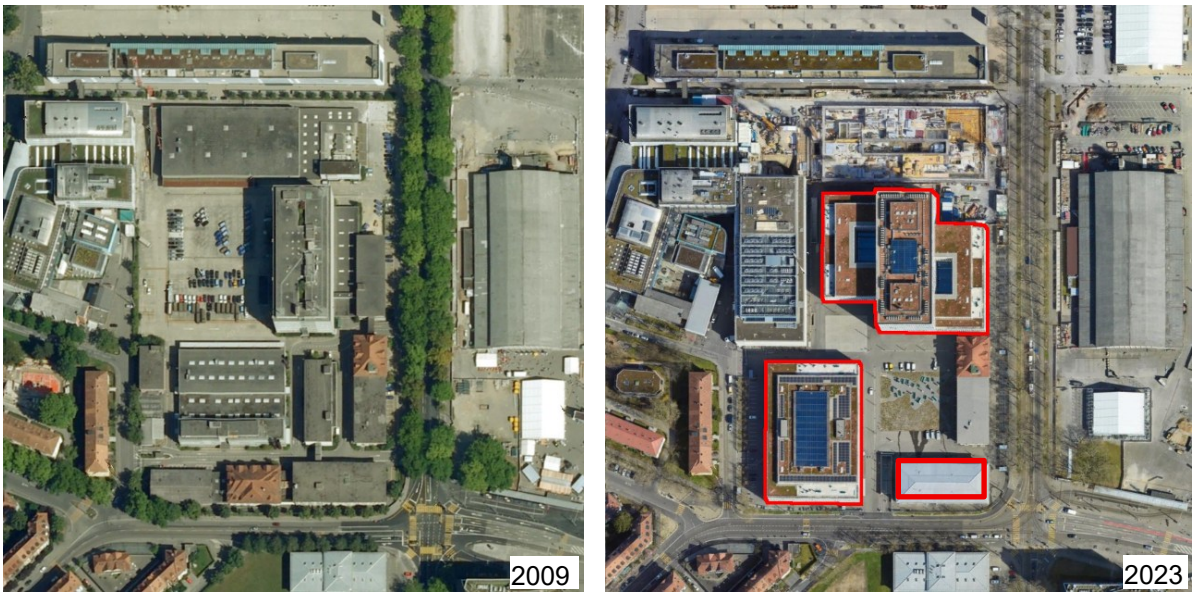

Figura 9: Campus di Guisanplatz, 2009 (sinistra) e 2023 (destra); *Google Earth*.

Situazione iniziale

Il progetto in Guisanplatz a Berna è stato realizzato nel quadro dell'attuazione della riforma Esercito XXI e del polo di sviluppo di Wankdorf. Sull'ex area militare è sorto un centro amministrativo per circa 4700 postazioni di lavoro. La prima fase del progetto ha creato circa 2700 postazioni di lavoro ed è stata realizzata a seguito di un concorso di progettazione svolto nell'ambito di una procedura selettiva. L'obiettivo era quello di creare una soluzione efficiente e durevole che potesse soddisfare anche le esigenze future, grazie alle sinergie tra le diverse organizzazioni di utenti e a un utilizzo dello spazio ottimizzato.
Oggi gli edifici della prima fase ospitano l'Ufficio federale dell'armamento (armasuisse), l'Ufficio federale di polizia (fedpol), l'Ufficio federale della protezione della popolazione (UFPP) e il Ministero pubblico della Confederazione (MPC).

Risultati

- Risparmio di circa 12,4 milioni di franchi all'anno sui costi di locazione nei prossimi 40 anni.
- Creazione di circa 2700 postazioni di lavoro supplementari.
- Sfruttamento delle sinergie grazie alla concentrazione di unità organizzative affini.
- Riduzione dei costi di esercizio grazie a tecnologie edilizie moderne ed efficienti dal punto di vista energetico.
- Miglioramento del bilancio ecologico grazie all'utilizzo di energia geotermica, del fotovoltaico e dell'acqua piovana.
- Rispetto di elevati requisiti di sicurezza per prestazioni di servizi della Confederazione rilevanti per la sicurezza.
- Ottimizzazione dell'assegnazione degli spazi e miglioramento delle condizioni di lavoro grazie a un microclima interno salubre.

- Conformità agli standard di sostenibilità (SNBS, Minergie-P-ECO) e al marchio «GI Gutes Innenraumklima».

3.4 Campus di Liebefeld

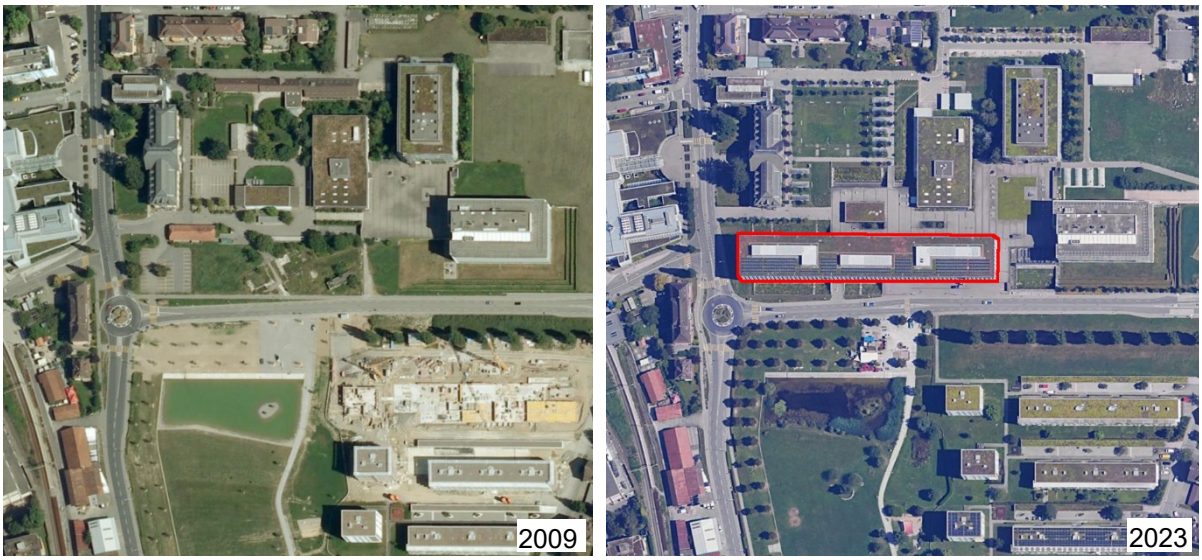

Figura 10: Campus di Liebefeld, 2009 (sinistra) e 2023 (destra); *Google Earth*.

Situazione iniziale

Il campus di Liebefeld è stato ampliato con una nuova costruzione destinata all'Ufficio federale della sanità pubblica (UFSP). In questo modo sono state aggiunte circa 720 postazioni di lavoro, arrivando a circa 1900 postazioni totali. Con la nuova costruzione è stato creato un ambiente di lavoro flessibile e orientato al futuro, in grado di soddisfare le esigenze attuali e future dell'UFSP e di altri enti pubblici. I lavori si sono concentrati sul garantire un utilizzo sostenibile della superficie e un buon collegamento con i mezzi di trasporto pubblico nonché sul migliorare le condizioni infrastrutturali per i collaboratori. Con l'ampliamento del livello di collegamento, altre 50 postazioni di lavoro sono in fase di realizzazione.

Risultati

- Accorpamento delle unità organizzative dell'UFSP provenienti da cinque oggetti immobiliari e conseguente concentrazione in un'unica sede per consentire processi operativi ottimali.

- Dismissione di oggetti in locazione e risparmio di circa 5,4 milioni di franchi all'anno.

- Risparmi dal punto di vista operativo grazie a un edificio efficiente sotto il profilo energetico.

- Riduzione dei costi legati agli spostamenti non produttivi del personale di servizio e addetto alle pulizie; utilizzo più efficiente di materiali, pezzi di ricambio e macchine per la pulizia.

- Benefici operativi: infrastrutture comuni (portineria, sala riunioni, area fotocopie ecc.), semplificazione dei processi operativi (organizzazione procedurale, comunicazione), eliminazione dei tempi di spostamento interni all'ufficio, dei costi di trasporto e per il corriere.

4. Sfida legata all'attuazione dello Schema direttore 2024

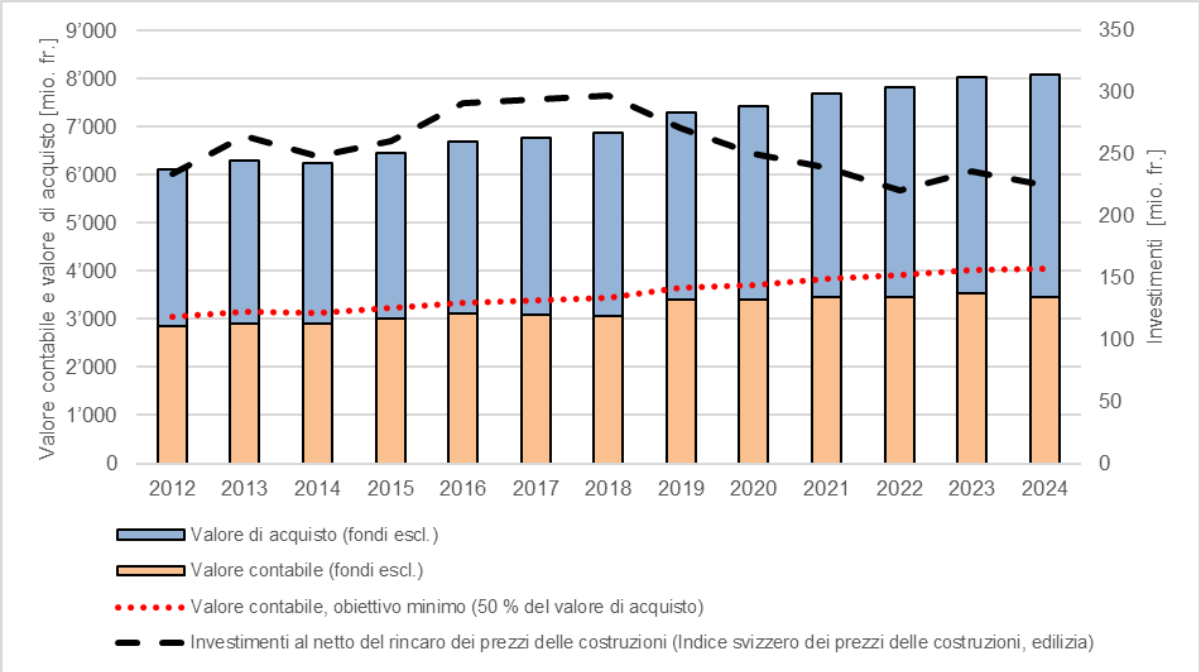

Figura 11: Evoluzione del valore di acquisto e del valore contabile degli edifici nonché del credito d'investimento

La sfida legata all'attuazione dello Schema direttore 2024 ha riguardato la crescita del portafoglio immobiliare nel settore di competenza dell'UFCL, con il contemporaneo calo delle uscite per investimenti e il rincaro dei prezzi delle costruzioni.

L'analisi dell'evoluzione del valore del portafoglio immobiliare dell'UFCL nel periodo 2012–2024 (13 anni) mostra un significativo aumento di valore, pari al 25 per cento circa, che porta il valore attuale del portafoglio a circa 10 miliardi di franchi. Di questi, circa 8 miliardi sono attribuibili agli edifici e 2 miliardi ai fondi. Nel periodo considerato, il valore di acquisto degli edifici è aumentato addirittura del 31 per cento circa. Le ragioni di tale incremento sono essenzialmente le seguenti: la realizzazione di nuovi centri federali d'asilo come misura di attuazione della nuova legge sull'asilo, l'ampliamento delle infrastrutture sportive nel quadro dell'attuazione del piano d'azione della Confederazione per la promozione dello sport, l'acquisizione degli immobili dell'UDSC e i nuovi compiti assunti dalla Confederazione, che hanno richiesto maggiori postazioni di lavoro. Nello stesso periodo, i prezzi delle costruzioni in Svizzera sono aumentati del 15 per cento circa e in alcuni casi anche di più all'estero, mentre le uscite per investimenti sono diminuite del 4 per cento circa, al netto del rincaro. In termini nominali, le uscite per investimenti sono aumentate da 234 a 258 milioni di franchi, ovvero del 10 per cento circa, sebbene al netto del rincaro corrispondano ancora a 225 milioni di franchi.

Negli ultimi anni, questa situazione ha reso necessario ridefinire più volte le priorità dei progetti, poiché i fondi disponibili non erano sufficienti per coprire un portafoglio immobiliare più ampio ed esigenze degli utenti sempre maggiori. Ciò ha causato una diminuzione della quota di investimenti per la conservazione della funzione e del valore immobiliare nonché un deterioramento dello stato dell'intero portafoglio. Questo peggioramento è evidente osservando il divario, in continuo aumento nel periodo considerato, tra il valore contabile effettivo e il valore contabile minimo auspicabile per una gestione sostenibile degli immobili, pari al 50 per cento del valore di acquisto degli edifici.

5. Conclusioni relative allo Schema direttore 2024 e prospettive relative allo Schema direttore sulle forme di lavoro flessibili

A seguito della conclusione di tutte le misure dello Schema direttore 2024 per l'Amministrazione federale civile, si riscontrano chiari benefici in termini di economicità, ecologia e società.

Dal punto di vista economico, le misure hanno determinato una notevole riduzione dei costi per la sistemazione logistica e dei costi di esercizio nel portafoglio dello Schema direttore 2024: le superfici sono state utilizzate in modo più efficiente e le spese di locazione e accessorie sono state ridotte durevolmente. L'introduzione di valori di riferimento standardizzati per superfici e di piani modulari degli spazi ha accelerato i processi di pianificazione e ridotto al minimo i costi legati al trasloco, consentendo di effettuare investimenti più mirati e meno rischiosi. Lo sfruttamento delle sinergie e il consolidamento delle sedi hanno generato economie di scala che hanno ulteriormente ridotto i costi complessivi per le infrastrutture e l'esercizio. Nel complesso, è stato più semplice prevedere e controllare i costi del ciclo di vita degli immobili.

Dal punto di vista ecologico, lo Schema direttore 2024 ha determinato miglioramenti misurabili in termini di consumo energetico ed emissioni. I risanamenti energetici e l'ottimizzazione degli impianti tecnici degli edifici (sistemi di riscaldamento, ventilazione e climatizzazione) hanno ridotto nettamente il fabbisogno energetico. Inoltre, le direttive concernenti i materiali sostenibili e le strategie di riciclaggio hanno contribuito a migliorare il bilancio ambientale.

A livello sociale, le misure hanno migliorato notevolmente le condizioni di lavoro dei collaboratori. Postazioni di lavoro moderne ed ergonomiche, zone combinate per la collaborazione e il relax e una maggiore qualità degli spazi interni hanno migliorato il benessere e la produttività. I modelli di lavoro flessibili hanno reso più semplice conciliare lavoro e vita privata, con effetti positivi sulla fidelizzazione e sulla soddisfazione dei collaboratori. Grazie a processi di comunicazione e partecipazione trasparenti durante l'attuazione, è stato possibile ottenere un ampio consenso e rafforzare la fiducia; gli effetti regionali sono stati attenuati da decisioni mirate sulla collocazione delle sedi.

La valutazione finale al termine di tutte le misure è decisamente positiva: lo Schema direttore 2024 ha raggiunto e in parte superato i suoi obiettivi nelle tre dimensioni considerate. Non solo ha comportato risparmi tangibili e miglioramenti ecologici, ma ha anche aumentato in modo duraturo la qualità sociale dell'ambiente di lavoro. Grazie all'effetto combinato di modernizzazioni tecniche, nuovo orientamento organizzativo e attuazione partecipativa, è stata creata un'infrastruttura orientata al futuro, resiliente e responsabile che rafforza e sostiene a lungo termine l'efficienza dell'Amministrazione federale civile.

La conclusione dello Schema direttore alla fine del 2024 segna anche l'inizio dell'attuazione in tutta la Svizzera dello Schema direttore sulle forme di lavoro flessibili, che prevede ulteriori ottimizzazioni sostanziali. Con l'introduzione del desk sharing per risparmiare spazio, in combinazione con modelli di lavoro ibridi coerenti, un'infrastruttura per la collaborazione digitale e una gestione mirata delle sedi, entro il 2036 si prevede di ridurre i costi di esercizio e di diminuire del 17 per cento circa la superficie adibita agli uffici per posto a tempo pieno, con una conseguente riduzione dei costi per la sistemazione logistica e delle emissioni di gas serra.

Oltre a benefici diretti sotto forma di costi di locazione e di esercizio inferiori, lo Schema direttore sulle forme di lavoro flessibili consente una maggiore flessibilità per far fronte a

future modifiche dei compiti. Determinanti per il successo sono un’attuazione coordinata con indicatori chiari, il coinvolgimento della dirigenza nella gestione del cambiamento e standard vincolanti per il piano di ufficio e la sostenibilità, affinché i potenziali risparmi non influiscano negativamente sul benessere. Nel complesso, lo Schema direttore sulle forme di lavoro flessibili offre l’opportunità di consolidare i progressi economici, ecologici e sociali già raggiunti e di rendere l’Amministrazione federale civile ancora più efficiente, sostenibile e resiliente entro il 2036.