

# AXA IM Alts

## INCONTRO CON FRANCESCO ROVERE SENIOR DEVELOPMENT MANAGER

AXA Investment Managers (AXA IM) è un asset manager globale che vanta una lunga storia d'innovazione. Con un team di oltre 2400 persone in tutto il mondo, AXA IM lavora come parte del Gruppo AXA, leader mondiale nella protezione finanziaria, combinando una gamma di competenze specialistiche ed esperienza per soddisfare al meglio le esigenze dei clienti. Modulo ha intervistato Francesco Rovere, responsabile dei progetti di sviluppo e riqualificazione in Italia.

### **L'investimento Immobiliare è elemento core per le compagnie assicurative: le chiedo di tracciare il profilo della presenza di AXA in Italia e la struttura operativa?**

Serve una precisazione di questo genere: noi come Axa Investments Manager (AXA IM, Alts) in realtà siamo controllati dal mondo assicurativo, ovvero AXA SA a Parigi ma siamo distinti dall'Assicurazione. Siamo una società del gruppo AXA che sostanzialmente investe per la metà i soldi del mondo assicurativo, che sia italiano o di altri Paesi, e per metà di fonti terzi (fondi pensione, altri investitori). Quindi direi che siamo nel gruppo dell'Assicurazione, ma siamo autonomi. Siamo attivi in 16 Paesi nel mondo e investiamo in tutte le asset class: dagli uffici al residenziale, retail, hospitality,

ospedaliero, logistica ect.. Il portafoglio poi varia un po' in base ai periodi, alle opportunità...

Qui in Italia, a Milano, ci occupiamo di tutti gli investimenti immobiliari per conto di IM, Alts. C'è tutta una serie di fondi che hanno profili di investimento in base all'asset class e alla durata: quelli di breve termine, quelli a lungo termine, quelli dedicati solo allo sviluppo...a seconda della strategia di ciascun cliente. Io ho iniziato 6 anni fa, e direi che da allora la strategia che cerchiamo di perseguire di più è quella di fare investimenti che diventino "Core", che abbiano almeno inizialmente una componente di sviluppo, intesa come o riqualificazione di un oggetto esistente o di sviluppo da greenfield o brownfield.

In Italia siamo relativamente piccoli: la

nostra esperienza è sicuramente più nel mondo uffici che nel residenziale, dove abbiamo iniziato ad investire più di recente. Negli altri paesi facciamo tanto sviluppo in tutte le asset class: idealmente siamo pronti a farlo anche qui.

### **Qual è la vostra aria di intervento sia dal punto di vista geografico che tipologico?**

In Italia siamo abbastanza concentrati su Milano, ma abbiamo una serie di progetti anche a Roma, con immobili a uffici, a Venezia retail e alberghi, come anche a Torino e Bologna. E' chiaro che essendo relativamente piccoli, ci concentriamo sui mercati che conosciamo meglio. In futuro dipenderà dall'andamento del mercato e dalle opportunità: sicuramente Milano (e dintorni) rimane

una location estremamente interessante per tutte le asset class. Un esempio: il mondo uffici in provincia, faccio un po' fatica ad immaginarlo, mentre l'ospitalità o il retail, come è già successo, potrebbe accadere in location anche non primarie.

#### **Come gestite i rapporti con i diversi attori delle costruzioni?**

La nostra organizzazione, proprio in tema di sviluppo o riqualificazione, prevede che noi ci occupiamo solo dell'Asset management, quello che noi chiamiamo "Asset Management Strategico". A partire dalla parte di Property, quindi la gestione amministrativa day by day degli immobili è tutta gestita in outsource. Ci sono una serie di società, con accordi a livello europeo, a cui deleghiamo tutta queste attività. Nel caso invece dello sviluppo, soprattutto in Italia, abbiamo un approccio molto flessibile, è chiaro che questo è dovuto anche a un numero relativamente limitato di progetti. Sostanzialmente in questi anni abbiamo lavorato con una serie di consulenti, intendo studi di architettura, o figure ancora più tecniche, come Il Prisma (che posso dire siano i nostri primi storici consulenti). Lavoriamo con Renzo Piano, con Park Associati, Marco Piva, Lombardini 22 ed altri.. tendenzialmen-

te "scegliamo" l'architetto a seconda del progetto.

#### **Quindi è Vostra la scelta del progettista?**

Assolutamente sì, le scelte essenziali le facciamo noi. Poi potrei dire che il sostituto di altri profili tecnici si concordano insieme al Project Manager, che è un ruolo chiave in qualsiasi progetto di sviluppo. In questi anni abbiamo avuto rapporti con J&A piuttosto che Artelia e RedBrick. Se sono scelte meno strategiche siamo più flessibili, ma c'è sempre un dialogo.

#### **Quali sono quindi le prime figure con cui vi interfacciate quando scegliete di investire in un progetto?**

Sicuramente con chi si occupa della commercializzazione e con il Project Manager. Sono le due primissime figure con cui ci interfacciamo. Qualche volta viene prima l'architetto, a seconda delle opportunità: magari ci sono dei progetti in cui l'architetto è decisamente "più importante" di altre figure. Il nostro referente diretto a progetto avviato è il Project Manager e la società che si occupa della commercializzazione. In alcuni progetti usiamo il modello del "development manager": una figura terza, che va oltre il project management, che

prende in carico le responsabilità del progetto (compresa la commercializzazione) e assume quindi un ruolo di coordinamento davvero a 360°. Anche con una forte responsabilità di risultato: deve essere fatto in un certo modo, in un certo tempo, in un certo budget...

#### **Quando c'è un progetto in corso, quanta libertà ha il progettista o il PM di sviluppare secondo la sua idea il progetto? Quali sono i "palletti" che mettete?**

Dipende dal tipo di progetto: le linee guida le diamo noi. Allo stesso tempo siamo ragionevolmente flessibili. Faccio un esempio pratico: noi abbiamo un Comitato Investimenti che decide dove investire o disinvestire su base settimanale. Quando si tratta di un nuovo progetto è sempre necessario rappresentare subito cosa intendiamo ottenere da un punto di vista fisico, quindi non un'approvazione puramente numerica (mi serve tot con questi ritorni ect) ma far vedere subito un preliminare studio di fattibilità che dia l'idea di qual è l'oggetto. Vuol dire che l'investimento viene deciso avendo già un quadro definito. Di conseguenza vuol dire che già c'è stata un'interazione con l'architetto o pm.

#### **Francesco Rovere - Senior Development Manager AXA IM Alts**

Francesco Rovere è nato a Milano nel 1973 e laureato in architettura al Politecnico di Milano. Tra il 1998 ed il 2015 ha lavorato presso studi di architettura, società di ingegneria come Artelia Italia, ed SGR, in veste di project manager di diversi progetti di riqualificazione e sviluppo nell'ambito terziario, residenziale, alberghiero, logistico a Milano, Roma, Bologna, Venezia e Padova. Da fine 2015 è in AXA IM Alts prima come senior asset manager poi come senior development manager, responsabile dei progetti di sviluppo e riqualificazione in Italia. Tra i principali interventi, nel settore terziario Vittorini 129 a Roma, Urban Cube, Monterosa 91 e Vetra Building a Milano, nel settore alberghiero NH Rio Novo a Venezia, e nel settore retail le gallerie commerciali Lingotto a Torino e Portasiena a Siena.



**Secondo Lei, il real estate che prima aveva un ruolo prettamente finanziario, come si è evoluto nel tempo?**

Per noi è diventato un lavoro molto più "pratico e sporco", che non è più soli numeri ma anche un po' di "polvere di mattone" in qualche modo. Non facciamo trading di Immobili, siamo degli sviluppatori.

**Cosa vi distingue come realtà rispetto ad altri modelli di RE?**

Da una parte un fortissimo know how in tutte le assetclass. Un know how condi-

viso a livello globale: c'è una fortissima interazione in tutto il nostro team nei diversi Paesi: di conseguenza quelle che sono le problematiche, le opportunità, le soluzioni, sono molto permeabili da un paese all'altro. Quello che succede a Parigi o a Londra e Milano, in qualche modo viene condiviso. Anche perché certi trend lì cominciano prima ma poi arrivano anche qui, riusciamo quindi ad anticipare certe necessità. L'altra cosa invece, è un'estrema flessibilità nei tipi di investimenti. Questi sono i nostri due elementi peculiari.

**Avete partnership consolidate con Studi di Progettazione?**

Sicuramente tra i diversi studi "Il Prisma" è quello con cui abbiamo analizzato e lavorato di più, ad oggi. Non vorrei dire che abbiamo uno studio "preferito", abbiamo solo delle collaborazioni un po' più consolidate con alcuni (già citati in precedenza). Per fare un esempio, noi difficilmente facciamo concorsi o beauty contest per scegliere l'architetto. E' più un tema di rapporti diretti. Nulla vieta di farlo ma francamente preferiamo costruire una soluzione a 4 mani e

## LINGOTTO

2018-2020

Riqualificazione ed ampliamento (AD 5) della galleria commerciale del Lingotto, creando nuove superfici commerciali ed un nuovo mix (food / non food)

**Progettazione Architettonica:** L22 – FUD

**Commercializzazione:** Pradera





con qualcuno che reputiamo qualificato piuttosto che farlo in modo asettico (gara) quando il risultato è che sono tutti qualificati e la scelta diventa difficile.

**Al proposito di rapporti con le aziende.. chi sceglie i fornitori?**

Se parliamo di fornitori diciamo che ce li suggerisce il progettista, o meglio il team di progetto. Se invece parliamo di appaltatori, quindi general contractor o qualsiasi altro contractor è più una nostra scelta strategica, condivisa con il PM.

**Quali le vostre opere iconiche? Una panoramica di progetti in corso?**

Come iconiche, personalmente direi il Vetra Building, che stiamo finendo in questi giorni. Vuoi per dimensione, o importanza di investimento a Milano, sceglierei quello. Poi la nuova sede del Sole 24 ore ci sembra un progetto particolarmente riuscito sotto tanti punti di vista. Non è da meno, la riqualificazione che stiamo facendo con Renzo Piano dell'immobile di V. Monterosa 91: a parte l'onore di lavorare con Lui, è stata un'occasione rara di ricostituire tutto il

team originale che lavorò sul progetto oltre 20 anni fa. E' una riqualificazione sicuramente strategica, dato che l'immobile non presentava particolari emergenze (è relativamente giovane). Ma abbiamo "approfittato" che si sia svuotato dei tenant per fare un refresh profondo e di lungo termine. Sarà concluso a maggio 2022. Abbiamo altri progetti, un po' riservati..ne riparleremo.

**Secondo Lei dove sta andando il mercato delle costruzioni?**

Oggi punta molto sul residenziale. C'è

## MONTEROSA 91

**2021-2022 (in corso)**

Riqualificazione dell'immobile che si articola in oltre 40.000 mq di uffici e 7.000 mq di servizi e retail (ristorante, asilo, palestra, auditorium da 280 posti), 400 posti auto, oltre ad un parco interno di oltre 10.000 mq.

**Progettazione Architettonica:** Renzo Piano Building Workshop

**ESG:** BREEAM In Use, livello Very Good, WiredScore livello Platinum (in corso), LEED Core & Shell livello Gold (in corso)

**Commercializzazione:** CBRE+JLL



molta attenzione sulla logistica anche, è un po' una moda del momento. Ma il residenziale in Italia sta cambiando estremamente. C'è tanto da fare non solo nelle periferie, ma anche in zone che abbiano dei sottostanti di qualità, che siano ben connesse (dal punto di vista dei trasporti pubblici). Che siano anche solo da migliorare rispetto alla qualità che hanno al momento: esempio, l'area di San Siro o di Cascina Merlata. Anche Sei Milano, una zona periferica senza particolari né qualità né problematiche, oggi sicuramente vede in prospettiva

un upgrade importante.

#### **Come vi ponete rispetto al Tema della sostenibilità?**

E' una cosa su cui, non so se siamo stati pionieri, ma sono diversi anni in cui abbiamo anticipato un'attenzione crescente sul tema sostenibilità: è partita dal fatto di rendere i nostri immobili sempre più sostenibili, con investimenti progressivi di efficientamento e miglioramento di tutti gli aspetti ESG (Environmental, social and governance). Cinque, sei anni fa era una cosa prospettica, un po' op-

zionale ma comunque pianificata, oggi è un dato assolutamente essenziale. Non esiste nostro investimento che non sia vagliato da questo punto di vista e ormai tutti gli investitori hanno dei requisiti alti, non medio-alti, alti e basta. Questi applicati a diversi asset class possono essere declinati in vario modo ma rimane assolutamente un elemento essenziale. Potrei dire: qualunque nostro investimento viene valutato sotto questo punto di vista, deve essere sostenibile o poterlo diventare, a prescindere che questo richieda un impegno supplementare.

### **URBAN CUBE**

**2018-2021** - Park Associati

Completa riqualificazione dell'immobile destinato a nuovo headquarter del Gruppo Sole 24 Ore, che si sviluppa su oltre 15.000 mq di uffici, oltre a piani interati ed aree esterne.

**ESG:** LEED Core & Shell v.4 , livello Gold

**Commercializzazione:** CBRE+Colliers





## VETRA BUILDING 2016-2021

Riqualificazione di uno storico edificio che oggi si articola in oltre 22.000 mq di uffici e 3.000 mq di retail food & beverage

**Progettazione architettonica:** Il Prisma

**ESG:** LEED Core & Shell v.4 , livello Platinum (in corso)

La storica location milanese di Piazza Vetra, nota con il nome di ex Esattoria civica, acquisisce una nuova dimensione architettonica e diventa la nuova Vetra Building grazie all'intervento di riprogettazione de Il Prisma. Il nuovo radicale intervento di ristrutturazione del complesso, che si estende su oltre 27.000 m<sup>2</sup> ed è composto da due edifici di sei piani fuori terra oltre a due piani interrati, restituisce al contesto urbano un immobile iconico, una combinazione di innovazione tecnologica ed efficienza, unita ad un design all'avanguardia, in grado di porsi anche come elemento generatore per la riqualificazione dell'area circostante. Il processo di rinascita dell'ex Esattoria civica milanese inizia dalla facciata, per ricollegare il parco e Milano sia fisicamente che visivamente. È poi la volta degli altri aspetti spaziali, materici, impiantistici – premiati con il livello Gold della Certificazione Leed. Un piano terra aperto, con ampie vetrate che sfruttano e potenziano la luce naturale. Una nuova facciata che raccoglie l'eredità della precedente, nel rivestimento in lamiera metallica sagomata e forata. La sfida era rapportarsi ad un luogo delicato, prezioso, storico, da rinnovare nel massimo rispetto - in un'ottica di riscoperta della tradizione. La strategia adottata ha riguardato il conoscere le dinamiche e le trasformazioni del passato per capire il presente e immaginare un futuro all'altezza. Il risultato finale è un rinnovamento profondo, che si origina dalla piazza per investire l'intera città, per ripristinare il dialogo tra area monumentale ed edifici.

