

Marco Dall'Orso, Andrea Ciaramella



# **SVILUPPO IMMOBILIARE E RIGENERAZIONE URBANA**

Perché alcuni progetti hanno successo  
e altri falliscono

*Real Estate*

**FRANCOANGELI**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



---

## Real Estate



I testi pubblicati nella Collana “Real Estate” vengono sempre sottoposti al giudizio di referees anonimi. L'accettazione del testo implica l'impegno da parte degli autori alla cessione dei diritti e conseguentemente che essi o parte di essi non siano stati pubblicati altrove.

In occasione delle proposte editoriali, due referee anonimi (membri del comitato scientifico) valutano la proposta in base a uno schema che viene fornito dall'editore.

### COMITATO SCIENTIFICO

Oliviero Tronconi, *direttore della collana*

Andrea Ciaramella, *Politecnico di Milano*

Stefano Bellintani, *Politecnico di Milano*

Marzia Morena, *RICS Continental European Standard Board*

Tim Bennet, *University College of Estate Management, Reading*

Mario Losasso, *Università degli Studi di Napoli Federico II*

Nick Nunnington, *Real Estate Academy China*

Maria Rita Pinto, *Università degli Studi di Napoli Federico II*

Giorgio Giallocosta, *Università degli Studi di Genova*

Eugenio Arbizzani, *Sapienza – Università di Roma*

Michele Di Sivo, *Università degli Studi di Chieti Pescara*

Thomas Kinadater, *Hochschule für Wirtschaft und Umwelt, Nürtingen Weisingen*

Fabrizio Tucci, *Sapienza – Università di Roma*

Luigi Alini, *Università degli Studi di Catania*

Silvano Curcio, *Sapienza – Università di Roma*

Maurizio D'Amato, *Politecnico di Bari*

Keith McKinnell, *Real Estate Academy China*

Declan McKeown, *Dublin Institute of Technology*

Sabine Zippel, *Hochschule 21, Buxtehude*

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.



**Marco Dall'Orso, Andrea Ciaramella**

# **SVILUPPO IMMOBILIARE E RIGENERAZIONE URBANA**

**Perché alcuni progetti hanno successo  
e altri falliscono**

*Real Estate*

**FRANCOANGELI**

Andrea Ciaramella ha curato il capitolo 1 (pp. 17-75)  
Marco Dall'Orso ha curato i capitoli da 2 a 8 (pp. 76-185)

*Grafica della copertina:* Elena Pellegrini

1ª edizione. Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Presentazione</b> , di <i>Stefano Venturi</i>	pag.	13
<b>Introduzione</b>	»	15
<b>1. Le forze del cambiamento</b>	»	17
1.1. Economia globale, tendenze e criticità	»	17
1.1.1. Trend dell'economia globale e potenziali implicazioni sul settore immobiliare	»	17
1.1.2. Mobilità di capitali, talenti e idee: il potenziale di attrazione dell'ambiente costruito	»	19
1.1.3. Industria 4.0: nuovi fabbisogni e opportunità per lo sviluppo immobiliare e la rigenerazione urbana	»	24
1.1.4. Integrazione nel tessuto urbano: la fabbrica verticale?	»	29
1.1.5. Da Business to Business (BtoB) a Cluster to Connect (CtoC)	»	33
1.1.6. Invecchiamento progressivo della popolazione	»	40
1.2. Le sfide ambientali	»	42
1.2.1. Impatto sociale ed economico dell'inquinamento ambientale	»	42
1.2.2. L'impronta ecologica per gli edifici	»	45
1.2.3. Impronta incorporata	»	47
1.2.4. Impronta determinata dall'uso dell'edificio	»	48
1.2.5. Impronta determinata dagli occupanti	»	50
1.2.6. Impronta determinata dall'influenza dell'edificio sul territorio di riferimento	»	52

1.3. Ambiente costruito ed economia circolare	pag.	52
1.3.1. Iniziative e tendenze	»	54
1.4. Innovazione e nuove tecnologie	»	57
1.4.1. Trend globali dell'innovazione tecnologica	»	57
1.4.2. Innovazione tecnologica, sviluppo immobiliare e rigenerazione urbana	»	62
1.5. I modelli di consumo e i comportamenti dei consumatori	»	68
1.6. Un fenomeno crescente: l'urbanizzazione	»	70
<b>2. Alla ricerca della flessibilità: il real estate dinamico</b>	»	76
2.1. La flessibilità del prodotto immobiliare. Capacità di adattamento nel tempo	»	76
2.1.1. Evoluzione degli scenari socio-economici e allineamento degli asset fisici	»	76
2.1.2. Sviluppare capacità di adattamento e agilità piuttosto che modelli previsionali	»	79
2.1.3. L'evoluzione dell'approccio allo sviluppo immobiliare al variare dello scenario di mercato	»	81
2.2. La flessibilità nelle diverse fasi dello sviluppo immobiliare	»	82
2.2.1. Flessibilità degli strumenti di pianificazione urbanistica e ambientale	»	82
2.2.2. Flessibilità come principio guida nella progettazione e realizzazione	»	84
2.2.3. Flessibilità operativa, commerciale e liquidità	»	85
2.3.1. Asset immobiliari e performance aziendali	»	86
2.3.2. La gestione strategica, dinamica immobiliare: un'opportunità per lo sviluppatore	»	87
<b>3. Un approccio "open-source": adattarsi al cambiamento o essere il cambiamento?</b>	»	89
3.1. Caratteristiche del settore immobiliare e approccio tradizionale allo sviluppo	»	89
3.1.1. Alcune caratteristiche tipiche del settore immobiliare "tradizionale"	»	89
3.1.2. L'approccio tradizionale ai progetti di sviluppo e rigenerazione urbana: centralizzato, basato su know-how, chiuso	»	90
3.1.3. I limiti dell'approccio tradizionale nell'attuale contesto di mercato	»	92



3.2. Un nuovo approccio ai progetti: apertura, ascolto, condivisione e trasferimento di idee	pag.	94
3.2.1. Un nuovo approccio per affrontare una nuova realtà di mercato	»	95
3.2.2. Modello digitale dinamico dell'iniziativa immobiliare	»	97
3.2.3. I possibili vantaggi e gli ambiti di applicazione	»	99
3.3. Quali leve per l'innovazione	»	100
3.3.1. Innovazione come "soluzione completa": la rivoluzione dei modelli di business	»	100
3.3.2. Sperimentazione, apertura, flessibilità e ambizione	»	102
3.3.3. Riconoscere la buona innovazione	»	104
3.3.4. Innovazione: mettere l'uomo al centro	»	105
<b>4. Fattori "soft" e "hard": bilanciare le dimensioni fisica e socio-economica</b>	»	107
4.1. Bilanciare iniziative e investimenti sugli assi socio-economico e costruito	»	107
4.1.1. I fattori "soft" e "hard" nello sviluppo immobiliare	»	107
4.1.2. Fattori "soft" e "hard" nella fase di progettazione e costruzione	»	110
4.1.3. Fattori "soft" e "hard" nella fase di gestione post-sviluppo	»	112
4.2. Traiettorie virtuose e spirali negative: creazione di valore o degrado nelle iniziative immobiliari	»	113
4.2.1. Prosperità e degrado di progetti immobiliari e aree urbane	»	114
4.2.2. Creazione del "sense of place" e della comunità	»	116
4.2.3. Il territorio come alleato dello sviluppo e rigenerazione	»	117
<b>5. Le opportunità di creare valore</b>	»	119
5.1. La catena del valore nei progetti di sviluppo e rigenerazione	»	119
5.1.1. Potenziale di creazione di valore nelle Fasi di Sviluppo	»	121
5.1.2. Visione, strategia e ideazione del prodotto	»	121
5.1.3. Progettazione e costruzione	»	123
5.1.4. Commercializzazione, servizi e gestione	»	125
5.1.5. Coordinamento del processo e gestione dei rischi	»	126

5.1.6. Strategie a lungo termine, coinvolgimento e consenso	pag. 129
5.1.7. Architettura e ingegneria di qualità	» 129
<b>6. Lo sviluppo immobiliare come “prodotto” o “servizio”: un <i>framework</i> di riferimento</b>	» 133
6.1. <i>Framework</i> di riferimento e motivazione per la creazione della visione e della strategia di un’iniziativa di sviluppo e rigenerazione	» 133
6.1.1. Un possibile <i>framework</i> di riferimento	» 134
6.1.2. I valori e le motivazioni profonde di chi promuove lo sviluppo immobiliare (perché facciamo quello che facciamo?)	» 136
6.2. Step 1: Individuare i punti di forza e i vantaggi competitivi dell’iniziativa (i fondamentali)	» 137
6.2.1. Individuare i “fondamentali” del progetto	» 137
6.2.2. I fondamentali del progetto e l’evoluzione degli scenari	» 138
6.3. Step 2: Comprendere le aspettative e i bisogni dei portatori di interessi pubblici e privati (i clienti stakeholder)	» 139
6.3.1. Individuare e conoscere i propri clienti: gli stakeholder	» 140
6.3.2. Investire dove gli stakeholder percepiscono valore	» 142
6.4. Step 3: Individuare le opportunità concrete per creare valore	» 143
6.4.1. “Incrociare” i punti di forza dell’iniziativa con i bisogni degli stakeholder	» 144
6.4.2. Individuare le opportunità reali per il progetto	» 145
6.5. Step 4: Creare la visione semplice, chiara ma raggiungibile (e le sue finalità concrete)	» 147
6.5.1. Creare la visione e definirne finalità e motivazioni ( <i>why we do it</i> )	» 148
6.5.2. Comunicare la visione in modo efficace	» 149
6.6. Step 5: Definire il posizionamento e gli obiettivi dell’iniziativa	» 150
6.6.1. Posizionamento strategico nei mercati di riferimento	» 150
6.6.2. Obiettivi di alto livello: dare concretezza alle finalità della visione	» 151
6.7. Step 6: Benefici attesi e vantaggi competitivi offerti ai singoli portatori di interesse ( <i>value proposition</i> )	» 152

6.7.1. Definire i benefici per ogni stakeholder	pag.	152
6.7.2. Trovare il corretto equilibrio tra le molteplici aspettative	»	153
6.8. Step 7: Definire le strategie e il piano di azioni per la realizzazione della visione, per il corretto posizionamento e il raggiungimento degli obiettivi	»	154
6.8.1. Creazione del Quadro di Sintesi	»	154
6.8.2. Creazione del Piano-Programma Strategico	»	156
<b>7. L'importanza del team per lo sviluppo. Qualità, diversità e allineamento degli obiettivi</b>	»	159
7.1. Sviluppo immobiliare: leadership e gioco di squadra	»	159
7.1.1. Leadership nello sviluppo immobiliare	»	160
7.1.2. L'importanza dei singoli e l'importanza del team	»	163
7.2. Condividere valori, obiettivi, sfide e successi	»	167
7.2.1. Creare spirito di squadra, identità, valori e obiettivi condivisi	»	168
7.2.2. Partecipazione ai rischi e ai successi dell'iniziativa	»	169
<b>8. Marketing e comunicazione: posizionamento e commercializzazione del prodotto immobiliare</b>	»	171
8.1. Posizionamento di mercato: sfruttare le proprie competenze per creare <i>value proposition</i> uniche per clienti target nei mercati prescelti	»	171
8.1.1. Competenze, vantaggi competitivi e risorse disponibili	»	172
8.1.2. Individuare i mercati nei quali si vuole operare: migliorare il presente o creare il futuro?	»	173
8.1.3. Scegliere i clienti target, comprenderli a fondo e imparare da loro	»	175
8.1.4. Creare le <i>value proposition</i> : quali aspetti distintivi?	»	177
8.2. Commercializzazione, marchio e comunicazione	»	181
8.2.1. Comunicare valore e benefici per gli stakeholder	»	181
8.2.2. Gestire i marchi dell'azienda e del progetto	»	183
<b>Ringraziamenti</b>	»	187
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	189



“Il futuro è già qui, solo che non è distribuito in maniera uniforme”  
William Gibson

“È nel mutamento che le cose riposano”  
Eraclito



---

# Presentazione

La domanda alla quale questo libro vuole rispondere, ovvero identificare i fattori che permettono ai progetti immobiliari e di rigenerazione urbana di avere successo, è quantomai sfidante e al tempo stesso di fondamentale importanza.

L'analisi e le proposte contenute in questo testo scaturiscono sia dall'esperienza di ricerca accademica sia di coinvolgimento in importanti progetti da parte degli autori, il che ha permesso di strutturare riflessioni al tempo stesso rigorose e innovative.

Un elemento chiave è dato dall'esigenza di combinare la rapidità dell'evoluzione nei processi di innovazione tecnologica, economici, sociali e produttivi con gli orizzonti di medio/lungo periodo che caratterizzano lo sviluppo immobiliare. Per affrontare al meglio questa sfida di carattere industriale, è necessario non solo ripensare il prodotto edilizio, ma anche e soprattutto i processi di sviluppo immobiliare e di rigenerazione urbana. Portare nel real estate i paradigmi di flessibilità, integrazione di fattori soft e innovazione tecnologica, richiede un ripensamento totale della catena di creazione del valore, che si trasformi da una semplice sequenza di trasferimento del rischio in una visione integrata che contempli la realizzazione di valore aggiunto anche nella gestione dei progetti. Per affrontare tale complessità è sempre più necessaria l'integrazione tra diverse discipline: non solo architettura, ingegneria, scienze sociali, economia e finanza, ma anche competenze manageriali e di marketing.

Come Vice Presidente di Assolombarda ho potuto constatare, grazie al dialogo con le imprese e all'analisi del nostro territorio, che esiste una grande potenzialità, ancora in larga parte inesplorata, di sviluppo del nostro sistema produttivo a partire dai progetti di rigenerazione urbana. Il tessuto imprenditoriale dell'area milanese dispone di grandi capacità e competenze nello sviluppo di prodotti e servizi ad alto valore di innova-

zione, che possono essere messi a sistema e trovare un naturale mercato di sbocco nelle grandi trasformazioni immobiliari e nei progetti di rigenerazione diffusa sui nostri territori. Nell'ottica del rafforzamento della competitività del territorio, Assolombarda sta portando avanti una serie di attività sul tema della rigenerazione urbana a partire dall'attivazione di un sistema di imprese. Solo lavorando in maniera maggiormente integrata queste imprese possono realizzare e implementare prodotti e servizi innovativi, creare valore e sviluppare progetti immobiliari e di rigenerazione urbana che, tramite un approccio sistemico, possano avere un impatto sostanziale sulla competitività del nostro territorio. Solo così, a partire dal livello locale possono essere affrontate grandi sfide globali, in primis quella del cambiamento climatico.

Infatti, come ben descritto dagli autori attraverso una serie di riflessioni originali, le iniziative di sviluppo e rigenerazione possono essere una straordinaria opportunità per rivitalizzare le comunità e favorire il progresso sociale ed economico, se affrontate con una visione forte e chiara e messe in pratica adottando strategie di lungo termine, mirate a soddisfare le esigenze delle persone in modo inclusivo e sostenibile.

*Stefano Venturi*

Vice Presidente Assolombarda  
Attrazione Investimenti, Competitività Territoriale,  
Infrastrutture per la Logistica e Trasporti



---

# Introduzione

Nel nostro Paese, a partire dagli anni '50, in una fase in cui il settore delle costruzioni rispondeva a esigenze primarie – la casa e la fabbrica – la produzione edilizia ha tradizionalmente trovato una domanda in grado di assorbire l'offerta senza particolari distinzioni. A distanza di oltre 60 anni lo scenario è radicalmente mutato; il settore delle costruzioni/immobiliare è simile ad altri comparti industriali per i quali la possibilità di sopravvivenza è connessa alla capacità di innovare e dare risposte tempestive al mercato con prodotti adeguati. A tale contesto è necessario aggiungere un ulteriore elemento di complessità: l'esigenza di rigenerare intere parti delle nostre città attraverso interventi in grado di integrare aspetti urbanistici, tecnici, ambientali, sociali ed economici. Per questo sono necessari cultura e visione di tipo industriale. L'operatore immobiliare ha il ruolo e la responsabilità di trasformare il territorio offrendo soluzioni integrate e complete per funzioni e servizi, con un approccio che non può che essere olistico.

Il testo ha l'obiettivo di evidenziare i passaggi logici, le strategie e le azioni che devono essere messe in atto per minimizzare i rischi e massimizzare il valore nei processi di sviluppo immobiliare e di rigenerazione urbana, evidenziando anche quanto siano importanti consapevolezza e visione strategica sul lungo termine di chi interviene sul territorio con l'obiettivo di portarlo a nuova vita.

In particolare, il contributo degli autori è orientato a inquadrare tali processi con una logica industriale che, come altri, richiede fasi di lavoro e azioni che possono rivelarsi decisive: l'osservazione delle tendenze globali che possono determinare impatti sui mercati; lo studio attento del contesto economico-sociale e ambientale di riferimento; la definizione di *value proposition* uniche e personalizzate; una corretta strategia di comunicazione e la capacità di gestire l'intero percorso integrando competenze e attori

molto diversi. Il volume, che si fonda su numerose esperienze dirette, si propone di suggerire indicazioni metodologiche, sottolineando non solo come i fattori “soft” contribuiscano ad attivare “traiettorie” virtuose nei processi di sviluppo e rigenerazione urbana, ma anche come sia cruciale un approccio integrato e multidisciplinare: tecnologie e strumenti sono efficaci solo se guidati da visione e obiettivi chiaramente definiti e se si considera prioritaria la necessità di comprendere in maniera approfondita i comportamenti delle persone, il loro stile di vita e le loro aspirazioni.

Solo se questo obiettivo rientra a pieno titolo nel *core business* dello sviluppatore e si mette il mattone al servizio dell’uomo, crescono le possibilità di successo.

## 1.1. Economia globale, tendenze e criticità

Le prospettive dell'ambiente costruito non possono prescindere dalle trasformazioni della società e dell'economia, a livello globale; queste trasformazioni sono sempre più rapide, frequenti e portatrici di impatti significativi e imprevedibili. Nelle pagine che seguono si descrivono alcune delle più importanti tendenze relative all'economia globale, all'ambiente, alla diffusione delle nuove tecnologie, ai modelli di consumo e al crescente processo di urbanizzazione. Leggere e interpretare questi fenomeni porta all'individuazione di nuovi ed emergenti bisogni che devono essere intercettati con prodotti e servizi immobiliari adeguati.

### 1.1.1. *Trend dell'economia globale e potenziali implicazioni sul settore immobiliare*

La vita utile delle imprese, che insieme alle famiglie rappresentano una parte significativa della domanda di prodotto edilizio, tende ad accorciarsi. Rispetto agli anni '70 la vita media delle aziende è sostanzialmente dimezzata (Anthony *et al.*, 2018). Il rapporto "2018 Corporate longevity forecast: creative destruction is accelerating" curato dalla società di consulenza Innosights, conferma questa tendenza: la vita media delle aziende S&P USA nel 1964 era di 33 anni, nel 2016 era di 24 e le previsioni al 2027 ci dicono che la vita media sarà di 12 anni. Si stima che nei prossimi 10 anni oltre il 50% delle società S&P 500 sarà sostituito da nuove aziende.

Questo fenomeno è originato da diversi fattori, che Garelli (Garelli, 2018) cerca di definire, individuandone principalmente tre.

Il primo fattore è che, a livello globale, non c'è mai stata tanta liquidità; il bilancio delle 9 più importanti banche centrali supera i 18 trilioni di

dollari; i 10 più importanti fondi sovrani gestiscono oltre 10 trilioni di dollari; infine, se consideriamo le più grandi aziende europee e statunitensi, la disponibilità è superiore a 3 trilioni di dollari. Questa disponibilità spinge verso investimenti che sempre più spesso consistono in acquisizioni e fusioni (solo nel 2017 per 3.490 miliardi di dollari) con conseguenti implicazioni sulla gestione e razionalizzazione degli asset immobiliari aziendali.

Il secondo è legato allo sviluppo della tecnologia, che ha un forte impatto sui modelli di business e tende a privilegiare le aziende di maggiori dimensioni: Alphabet, Google, Amazon, Microsoft, Facebook o Apple accrescono la loro posizione dominante anche attraverso l'acquisizione di startup tecnologiche: Skype, Deep Mind, Shazam. In questo modo limitano lo sviluppo di potenziali concorrenti e diversificano la propria area di business. In sostanza i grandi gruppi diventano sempre più grandi e ampliano i settori di mercato in cui operano. Inoltre, le nuove tecnologie consentono ad aziende giovani di sviluppare servizi, prodotti e modelli di business innovativi e dirompenti e di acquisire rapidamente quote di mercato significative a discapito degli operatori maturi.

Il terzo fattore è legato allo sviluppo delle economie emergenti. La presenza sui mercati globali di organizzazioni cinesi, indiane, sudamericane è un dato di fatto. Per di più, la circostanza che spesso si tratti di aziende familiari permette tempi decisionali rapidi e, di conseguenza, tassi di crescita veloce. Alibaba e Tencent sono recentemente entrate a far parte delle aziende che capitalizzano oltre 500 miliardi di dollari. Nel corso del 2018 gli investimenti cinesi nel resto del mondo hanno superato i 220 miliardi di dollari<sup>1</sup>. In questo scenario, l'Europa è considerata terreno di conquista.

Nei prossimi 10 anni la capacità di spesa dei consumatori dei Paesi sviluppati è destinata a crescere, ma in maniera differente dai relativi tassi di crescita. I Paesi in via di sviluppo, invece, tenderanno a generare il 60% del prodotto interno lordo mondiale, avvicinandosi sempre più ai Paesi industrializzati, anche grazie alle tecnologie. La domanda emergente è orientata a utilizzare dispositivi tecnologici per l'accesso al mercato, questo elimina barriere e vincoli, rendendolo accessibile senza distinzioni geografiche e incrementando la crescita degli scambi tra Paesi industrializzati e in via di sviluppo. La velocità riguarda anche le modalità per generare attività economiche. Grazie alle nuove tecnologie la possibilità di avviare attività imprenditoriali a costi contenuti è una realtà<sup>2</sup>. In alcuni casi la capacità

1. Fosun, HNA, Wanda Group e Anbang sono alcuni dei nomi di aziende che hanno avviato importanti attività oltre frontiera.

2. In particolare, in Italia, si è provveduto ad agevolare la costituzione di Startup innovative a costo zero con la Legge di Bilancio 2017. Nella Legge di Bilancio 2019 è stata prevista una dotazione di circa 1 miliardo di euro per il "Fondo Nazionale Innovazione" il quale opererà attraverso interventi di venture capital.

di sostegno alle iniziative imprenditoriali innovative diventa fattore di attrazione e crescita delle città: 4YFN, sigla che sta per *4 years from now* – (quattro anni da oggi) ([www.4yfn.com](http://www.4yfn.com)), è il nome dell’iniziativa a supporto delle startup a Barcellona che ha il suo momento di maggiore esposizione durante il Mobile World Congress, parallelamente al quale si apre al resto del mondo nell’ambito delle iniziative del programma Mobile World Capital Barcelona (MWCBC). Le startup a Barcellona sono oltre 1.100 (34% della Spagna); gli investimenti raccolti da startup a Barcellona nel 2017 sono stati pari a 477 milioni di euro; gli investimenti raccolti da startup in Spagna (2017) sono stati pari a 779 milioni di euro<sup>3</sup>. Per le società spagnole di nuova costituzione, l’aliquota del “Impuesto sobre sociedades” è fissata al 15%, sulla base di quanto disposto dalla Legge n. 27/2014.

Le tecnologie digitali contribuiscono in maniera significativa ad avviare processi produttivi leggeri, contenendo i costi e abbattendo le barriere in entrata. Flessibilità, agilità e rapidità sono le prerogative delle imprese moderne; per la prima volta questi attributi mettono in reale competizione grandi corporation e piccole-medie imprese. Cresce quasi ovunque il numero delle persone impiegate in maniera non strutturata: collaboratori, lavoratori part-time e consulenti, lavorano spesso a tempo pieno ma con garanzie inferiori a quelle che avrebbero da dipendenti. È opportuno considerare che per alcuni di questi lavoratori la scelta di impiego non strutturato risponde anche a precise esigenze di flessibilità negli orari. Negli Stati Uniti oltre l’80% delle multinazionali ha avviato programmi per la mobilità dei dipendenti e per il lavoro flessibile, intercettando esigenze crescenti di una parte dei dipendenti (Intuit, 2020, 2010).

Questo scenario porta alla definizione di nuovi requisiti per gli edifici che devono ospitare attività economiche diverse; tra tutti, la capacità di adattarsi a cambiamenti rapidi e una flessibilità che costituisce un importante fattore competitivo per le aziende.

### ***1.1.2. Mobilità di capitali, talenti e idee: il potenziale di attrazione dell’ambiente costruito***

Il processo di integrazione europeo, la globalizzazione e la compressione del rapporto spazio-tempo (Harvey, 1997) nella circolazione di persone, merci e informazioni hanno determinato radicali trasformazioni sul piano economico, politico e sociale che non sempre gli attori istituzionali sono

3. Gli investimenti raccolti da startup in Italia (2017), sono stati tra i 100 e i 120 milioni di euro a seconda della fonte – 123 milioni per Atomico, 109 milioni per PitchBook.