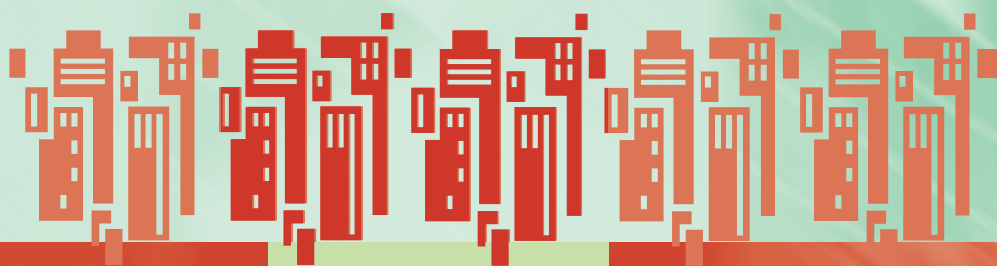


**Chiara Tagliaro**  
(a cura di)

# PROGETTO UFFICIO

Strategia e processi per l'evoluzione  
degli spazi aziendali



*Real Estate*

STRUMENTI E CASI

**FRANCOANGELI**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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 o esperti esterni al comitato) valutano la proposta in base a uno schema che viene fornito dall'editore.

La Collana è costituita da volumi che cercano di rispondere alle esigenze di studio e di approfondimento del mondo accademico e professionale, con due linee di prodotti. La prima è rappresentata dai “Testi”, che hanno un taglio prevalentemente saggistico e metodologico; la seconda, più recente, è costituita da “Strumenti e casi”, volumi che intendono affrontare gli argomenti con un approccio pragmatico e orientato alla soluzione di problemi ricorrenti.

### COMITATO SCIENTIFICO

**Oliviero Tronconi**, *direttore della collana*

**Andrea Ciaramella**, *Politecnico di Milano*

**Stefano Bellintani**, *Politecnico di Milano*

**Marzia Morena**, *Politecnico di Milano*

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

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

**Nick Nunnington**, *Nottingham Trent University*

**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*

**Massimiliano Pulice**, *Presidente RICS Italia*

**Emanuela Curtoni**, *Area Territorio Ambiente Assolombarda*

**Elena de la Poza Plaza**, *Universitat Politecnica de Valencia*

**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*

**Elena Okunkova**, *Plekhanov Russian University of Economics*

**Alevtina E. Balakina**, *Moscow State University of Civil Engineering*

---

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”.

**Chiara Tagliaro**

(a cura di)

# PROGETTO UFFICIO

Strategia e processi per l'evoluzione  
degli spazi aziendali

Contributi di **Silvia Leoncini, Alessandra Migliore,  
Alice Paola Pomé**



*Real Estate* **STRUMENTI E CASI**

**FRANCOANGELI**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2021 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>Premessa: prefigurare l'ufficio di domani conoscendo l'ufficio di oggi</b> , di <i>Chiara Tagliaro</i>	pag.	7
<b>1. Introduzione</b> , di <i>Chiara Tagliaro</i>	»	11
1.1. Il lavoro che cambia	»	11
1.2. Impatti sull'ambiente costruito	»	12
1.3. I megatrend a livello globale	»	13
1.4. Spazio alle opportunità: prospettive futuribili	»	24
<b>2. Spazi e proporzioni</b> , di <i>Silvia Leoncini</i>	»	29
2.1. I benchmark tradizionali	»	29
2.2. Tassonomia degli spazi	»	35
2.3. L'evoluzione dei benchmark	»	60
<b>3. Spazi per e oltre il lavoro: casi studio</b> , di <i>Alessandra Migliore</i>	»	63
3.1. Caso #1 – Surgital, l'ufficio come spazio per il lavoro	»	67
3.2. Caso #2 – Henkel, l'open office	»	74
3.3. Caso #3 – UniCredit, l'ufficio collaborativo	»	80
3.4. Caso #4 – Yoox Net-A-Porter, l'hub creativo	»	88
3.5. Caso #5 – Nestlé, l'ufficio oltre il lavoro	»	94
3.6. Caso #6 – Siemens, l'ufficio <i>smart</i>	»	101
3.7. Caso #7 – CBRE, l'ufficio flessibile	»	107
3.8. Caso #8 – Microsoft, l'ufficio ibrido	»	114
3.9. Caso #9 – Lavazza, l'urban office	»	121
3.10. Caso #10 – Zambon, l'ufficio nel campus	»	128
3.11. Caso #11 – Enel, l'ufficio fluido	»	136
3.12. Caso #12 – Accenture, l'ufficio delle idee	»	145
3.13. I casi studio a confronto	»	154

<b>4. Modi di lavorare e attività</b> , di <i>Alice Paola Pomè</i>	pag.	170
4.1. Criteri di profilazione dei modi di lavorare	»	170
4.2. Tassonomia delle attività	»	176
4.3. Raccolta dati e informazioni	»	181
4.4. Possibili restituzioni dei dati raccolti	»	182
4.5. Incrociare spazi e attività	»	185
<b>5. Misure e strumenti per il progetto</b> , di <i>Alice Paola Pomè</i>	»	187
5.1. Misure e indicatori di prestazione	»	188
5.2. Strumenti a supporto della progettazione	»	203
<b>6. Questioni aperte sul futuro dell'ufficio</b> , di <i>Chiara Tagliaro</i>	»	216
6.1. L'ufficio come workplace, ma non solo	»	216
6.2. Limiti e potenzialità	»	217
6.3. Quanto dell'ufficio di ieri sarà valido anche domani	»	218
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	220
<b>Ringraziamenti</b>	»	227
<b>Gli Autori</b>	»	228



---

# Premessa: prefigurare l'ufficio di domani conoscendo l'ufficio di oggi

di Chiara Tagliaro

L'epidemia da Covid-19 ha imposto un mutamento repentino e radicale del modo di lavorare. Anche se molte delle modalità di lavoro che sono state definite “nuove” facevano in realtà già parte di un progressivo cambiamento in atto da qualche anno, è indubbio il fatto che la pandemia ha accelerato le dinamiche in essere. Quando si parla del mondo del lavoro e dello spazio ufficio, oggi sembra inconcepibile pensare a una evoluzione regolare su una linea del tempo continua. È invece sempre più frequente riferirsi a un mondo “pre-Covid” e a un mondo “post-Covid”.

È evidente che il Covid rappresenta oggi un discrimine significativo tra due “ere” (Tagliaro & Migliore, 2021).

La prima di queste dura pressappoco cent'anni, il suo inizio può essere datato intorno agli anni '20 del Novecento, quando i primi edifici per uffici hanno assunto la forma moderna, pur richiamando ancora fortemente la struttura degli edifici industriali. Quest'era ha visto numerose trasformazioni, che tuttavia sono avvenute in maniera graduale. Per quanto alcuni autori riconoscano diversi “periodi” che caratterizzano l'evoluzione dello spazio ufficio nel corso del XX secolo (es. Van Meel, 2010), certamente questi sono stati il frutto dell'avvicinarsi di innovazioni tecnologiche, del lento cambiamento delle organizzazioni, della trasformazione della cultura e delle caratteristiche sociodemografiche della forza lavoro. Tutto ciò è avvenuto in maniera relativamente fluida e graduale.

La seconda era è iniziata da poco e non sappiamo quanto durerà. Per ora non abbiamo ancora capito appieno come si configurerà l'ufficio di questa nuova era, quali saranno i driver sulla base dei quali nuove strategie di *workplace* e *corporate real estate* verranno adottate dalle aziende e nemmeno come e dove le persone lavoreranno in futuro. La transizione verso questa seconda era sembra avvenuta attraverso un passaggio drammatico, improvviso e inaspettato causato dallo scoppio di una pandemia

che ha costretto il mondo del lavoro terziario ad abbandonare gli uffici in favore dello spazio domestico per un lungo periodo di tempo, al fine di salvaguardare la salute pubblica. Le valutazioni sugli impatti a medio-lungo termine di questo avvenimento epocale sono ancora incerte, ma sicuramente è importante conoscere a fondo come gli uffici di ieri e di oggi sono stati progettati per accogliere le attività di lavoro, al fine di prepararsi adeguatamente a quanto accadrà domani. In effetti, tutti gli elementi che sembrano caratterizzare il periodo “post-Covid” erano presenti, in nuce, già nell’era “pre-Covid”. Le due ere non differiscono radicalmente, se non per la velocità con la quale alcune modalità di lavoro si sono diffuse a macchia d’olio e alcune evoluzioni degli spazi ufficio sono diventate urgenti anziché auspicabili.

Avere contezza di come gli spazi esistenti ospitano i lavoratori, di quali sono le loro caratteristiche qualitative e quantitative, ma anche di quali sono le domande più pressanti per le aziende che oggi occupano tali spazi, è di fondamentale rilevanza per cominciare a immaginare l’ufficio del futuro, che, inevitabilmente, affonda le proprie radici su quello del presente.

Questo libro offre poche risposte, ma propone alcuni spunti di riflessione e solleva alcune domande sull’efficacia dell’ufficio odierno, valide per cominciare a mettere in discussione lo spazio di lavoro come un ambiente ibrido, già pronto ad assumere nuova forma e scopo.

Il volume dapprima contestualizza l’evoluzione del lavoro nel tempo attraverso i *trend* della cosiddetta *gig-economy* e delinea i principali driver che ragionevolmente avranno un impatto sul lavoro del futuro. Il Covid-19 non è trattato come uno dei mega-trend che impatteranno sullo spazio ufficio del futuro, ma se ne discutono le conseguenze in maniera trasversale, poiché, appunto, l’epidemia è da considerarsi solo come uno straordinario e inconsueto acceleratore di un’evoluzione già in atto, piuttosto che come un fenomeno scatenante isolato. A seguire, vengono discussi una tassonomia degli spazi e alcuni *benchmark* utili a progettare gli spazi di lavoro alla luce dell’evoluzione dell’ultimo decennio. Questa parte anticipa la rassegna di dodici casi studio, attraverso i quali si portano in evidenza diverse soluzioni per la traduzione pratica dei *benchmark* e si riflette sugli elementi dell’ufficio che ne determinano la sua efficacia. I dodici casi costituiscono il perno centrale del libro e lo snodo tra una parte iniziale, più di carattere reportistico, e una parte finale, più di carattere metodologico. I casi offrono un’osservazione analitica sullo stato di fatto dello spazio ufficio, con un particolare focus sull’Italia, a cui normalmente non viene dedicata molta attenzione nella letteratura di settore. A corredo dell’analisi di ogni caso studio, vengono riportate alcune riflessioni sull’utilizzo dello spazio, in particolare in riferimento alle proporzioni con cui diverse aree funzio-

nali sono state giustapposte per creare l'ambiente ufficio più consono, che verosimilmente rappresenteranno una guida per la creazione dell'ufficio del futuro. Il tratto distintivo di questo libro è quello di voler raccontare questi casi per come sono effettivamente vissuti, per come hanno – o non hanno – funzionato a supporto dell'attività delle aziende che li esperiscono quotidianamente. A seguire, vengono raccolte alcune raccomandazioni per strutturare un metodo per la definizione di una strategia di *workplace*, sulla base dei modi di lavorare e delle attività svolte dalle persone e attraverso l'impiego di misure e strumenti a supporto del progetto. In conclusione, vengono trattate le questioni che ancora rimangono aperte sul futuro del *workplace*.

Obiettivo principale di questo volume è di dimostrare che il lavoro non ha mai avuto una forma e una modalità fisse e immutabili, ma è sempre stato in evoluzione. Per questo, il passaggio all'era “post-Covid” non deve spaventare, ma deve anzi essere visto come uno step fisiologico nel corso di un *continuum* evolutivo. Per cominciare, nei prossimi paragrafi, inizieremo con un accenno ai fattori che hanno portato il lavoro a trasformarsi nel tempo, per andare a identificare i determinanti della sua evoluzione nel mondo contemporaneo.



## 1.1. Il lavoro che cambia

Nel mondo del lavoro, la rivoluzione più importante a cui l'uomo moderno ha assistito è il passaggio da una società agricola alla produzione industriale di beni e prodotti, nonché a un'economia dominata dai servizi. Questo "salto" ha già trasformato le società occidentali e recentemente si è verificato in tutto il mondo, portando molti Paesi a un aumento dell'occupazione e a una diffusione di stili di vita *consumer oriented*. Dalla prima rivoluzione industriale, il trasferimento delle persone nelle aree urbane, dove si sono progressivamente concentrate le principali industrie, ha innescato una massiccia migrazione e causato una rapida urbanizzazione (Dellot, Mason & Wallace-Stephens, 2019). Oggi assistiamo a un simile "salto" evolutivo accompagnato dalla transizione dalla società dei servizi alla società dell'informazione e della conoscenza (Beck, 1992) e a una vita sempre più "liquida" (Bauman, 2005).

Secondo molti osservatori, questa trasformazione in una società dell'informazione e della conoscenza ha portato a un cambiamento sostanziale nel concetto stesso di lavoro. La conoscenza, piuttosto che il lavoro manuale, è la fonte primaria della ricchezza sociale. Il *core business* delle aziende tende a spostarsi gradualmente dalla produzione di beni verso la "risoluzione di problemi complessi". Creatività e innovazione sono i principali motori di crescita per i Paesi sviluppati poiché le aziende, attraverso creatività e innovazione, traducono la conoscenza in nuovi prodotti, in progresso tecnico e in cambiamenti di processo, in grado di generare profitto in modo incrementale. Secondo questa visione, i nuovi lavoratori sono quindi definiti "lavoratori della conoscenza" o *knowledge workers*.

Questa transizione si accompagna a un numero crescente di lavoratori che fanno affidamento sulla tecnologia digitale e su formule contrattuali di

tipo flessibile, basate su progetti specifici, a chiamata, occasionali e temporanei: i cosiddetti *gig-workers*. Alcuni vedono una crescente dipendenza dalla tecnologia come un pericolo, pensando che ciò possa portare a una riduzione del lavoro tradizionale. Tuttavia, la storia ha dimostrato che tutti momenti di discontinuità nell'evoluzione del lavoro, seppur abbiano portato alla soppressione di alcune forme di occupazione (Andriani, 2006), ne abbiano promosse altre. È probabile che molti settori verranno progressivamente influenzati allo stesso modo da questo meccanismo in modo trasversale – si pensi alle prospettive dell'industria 4.0. Mentre molti lavori a basso valore aggiunto stanno scomparendo (almeno nel mondo occidentale), altri si stanno trasformando, tra cui l'ideazione, la produzione, la gestione, la distribuzione e la vendita di prodotti e servizi.

## 1.2. Impatti sull'ambiente costruito

Questa tendenza porta a molteplici conseguenze che hanno un impatto rilevante sui meccanismi legati alle dinamiche dell'ambiente costruito, primi tra tutti quelli demografici e geografici. La progressiva urbanizzazione, che pare inarrestabile dalla prima rivoluzione industriale, è certamente un determinante significativo di conseguenze socioeconomiche. Oggi il movimento verso le aree urbane è motivato dalla necessità di vicinanza tra imprese e persone a supporto di creatività e innovazione. Tuttavia, la forza lavoro sta diventando sempre più mobile e flessibile, in particolare dopo l'esperienza del Covid-19, per cui si potrebbe assistere a un'inversione di tendenza e a un progressivo ripopolamento di zone di cintura urbana, periferie e aree rurali (Manzini Ceinar & Mariotti, 2021; Tagliaro & Ciaramella, 2020).

Quali edifici potranno quindi ospitare un nuovo modo di lavorare per la società della conoscenza? Sono principalmente due gli elementi che influenzano il modo in cui gli spazi ospiteranno le attività lavorative nel prossimo futuro. Il primo elemento riguarda l'"immaterialità della produzione", a cui consegue la progressiva integrazione tra beni e servizi. Il secondo elemento è rappresentato da qualcosa che la sociologia chiama "de-spazializzazione del lavoro" (Beck, 1999), nel senso che il lavoro può essere svolto indipendentemente dall'ubicazione dell'ufficio. I dipendenti sono sempre più liberi dallo spazio e dal tempo di lavoro. Da un lato, i tradizionali schemi di pendolarismo casa-lavoro stanno cambiando a favore di turni "casuali", imprevedibili e indipendenti da flussi regolari. Dall'altro, gli spazi di lavoro stanno diventando sempre più "dispersi", sparsi per le città e disponibili in strutture non specificamente dedicati all'attività lavo-

rativa, come bar, hotel, edifici pubblici (es. biblioteche) o addirittura all'interno di veicoli pubblici (Di Marino & Lapintie, 2018).

Il passaggio dalla “prima modernità” alla “seconda modernità” (Beck, 1999), nota appunto anche come “società della conoscenza” o “società in rete”, porta a un sistema in cui lavoro, produzione e cooperazione sono essenzialmente svincolati da luoghi specifici.

Tradizionalmente, c'è sempre stata una relazione diretta tra performance economica e domanda di spazio aziendale. Quando le aziende aumentavano la propria produzione (sia di beni che di servizi), avevano la necessità di incrementare il proprio personale o di coinvolgere nuovi collaboratori, con un conseguente aumento della domanda di spazio necessario per le proprie attività. Oggi, questo rapporto diretto sembra non essere più così linearmente proporzionale. Ciò non significa, però, che l'ufficio stia tramontando, anzi, l'evoluzione più entusiasmante è in atto proprio adesso e genererà grandi novità nell'ambiente costruito, a partire dalla progettazione, gestione e fruizione di nuovi luoghi di lavoro.

### **1.3. I megatrend a livello globale**

Alcune tendenze a scala globale costituiscono i fattori abilitanti del cambiamento in atto oggi. Queste tendenze non sono state innescate dal Covid-19, ma costituiscono dei driver importanti che hanno abilitato il cosiddetto “Covid-working” (Tagliaro & Migliore, 2021) e che ne renderanno irreversibili molte delle conseguenze. Questi *trend* riguardano il mondo della tecnologia e della comunicazione, aspetti economici, condizioni sociodemografiche, impatti ambientali e geografici, temi di tipo organizzativo. I prossimi paragrafi li passano in rassegna uno ad uno, per contestualizzare la situazione di partenza, sulla base della quale la pandemia ha fatto leva.

#### **1.3.1. La tecnologia abilita la personalizzazione delle scelte**

Le prime grandi innovazioni tecnologiche, in grado di influenzare significativamente gli stili di lavoro, tra cui fax, Internet 1.0 e telefoni cellulari, si sono diffuse negli anni '90 e hanno contribuito a rendere il lavoro più flessibile. Da allora ad oggi, l'intelligenza e la capacità di elaborazione dei dispositivi mobili sono cresciute notevolmente; allo stesso tempo, i costi stanno diminuendo, il che rende le tecnologie sempre più accessibili. La robotica, ad esempio, un tempo appannaggio del mondo industriale, è

penetrata nel mercato degli utenti finali; l'automazione, così come l'Internet of Things (IOT), diventano un bene comune (Madakam, Ramaswamy & Tripathi, 2015). Secondo una survey di Ericsson, nel 2021 ci sono oltre 6 miliardi di smartphone nel mondo ed entro il 2026 il numero crescerà fino a 8 miliardi ([www.ericsson.com/en/mobility-report/mobility-visualizer](http://www.ericsson.com/en/mobility-report/mobility-visualizer)). Laptop, tablet e router invece sono solo 300 milioni nel 2021, ma se ne prevede la crescita entro il 2026 fino a 450 milioni. È evidente, comunque, che gli smartphone stanno diventando sempre più degli strumenti di lavoro e tendono spesso a sostituire i PC nelle attività quotidiane che possono essere svolte anche in mobilità. Le tecnologie odierne di informazione e comunicazione (ICT) consentono di svolgere diverse attività in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento.

Da un lato, gli sviluppi tecnologici consentono di rendere il lavoro più semplice per le persone e di migliorare continuamente le diverse forme di comunicazione tra individui e organizzazioni, anche se si trovano a distanza l'uno dall'altro. Ad esempio, gli incontri virtuali sono frequenti anche nei mezzi di trasporto pubblico e in spazi come bar, ristoranti, spiagge, ecc. Il fatto che, grazie alle soluzioni tecnologiche per la collaborazione da remoto, le persone non debbano stare nello stesso luogo o in stretta vicinanza consente alle organizzazioni di cercare risorse umane e competenze in tutto il mondo, senza necessariamente espandere i propri spazi. Ciò consente la globalizzazione dei talenti e delle competenze.

Dall'altro lato, le tecnologie supportano anche la raccolta dei dati e un miglioramento del rapporto tra persone, beni e servizi, ma anche tra persone e spazi. La quantità di informazioni raccolte ed elaborate ogni giorno cresce esponenzialmente; la capacità di utilizzare questi dati in modo appropriato è un vantaggio competitivo per molte aziende e organizzazioni, non solo nell'ambito del proprio *core business*, ma anche per massimizzare la produttività delle risorse umane e ottimizzare l'utilizzo dello spazio di lavoro. I dati sono e saranno sempre di più la base per capire come le persone si comportano e, quindi, per informare la creazione di nuovi prodotti e servizi che meglio incontrino i loro bisogni.

Non a caso, questa disponibilità di informazioni influenza il marketing e le attività commerciali, che tendono a essere sempre più personalizzate. La capacità di mappare il comportamento dei consumatori, così come lo sviluppo del cosiddetto *neuro-targeting* (ovvero della capacità di identificare con precisione ciò che guida le scelte dei clienti), sono strumenti che hanno un potenziale senza precedenti per le aziende. Le autorità pubbliche stanno inoltre applicando nuove tecnologie per fornire servizi personalizzati ai cittadini e per aumentare il loro coinvolgimento nelle iniziative di interesse comune.



Studiosi e osservatori identificano tre tendenze principali che caratterizzano l'evoluzione dei mercati: (1) i consumatori hanno maggiori probabilità di acquistare prodotti e servizi che soddisfano le proprie specifiche esigenze; (2) Internet semplifica l'acquisto personalizzato; (3) le tecnologie digitali a basso costo e l'*outsourcing* ampiamente diffuso facilitano la creazione di prodotti personalizzati che rispondono a nicchie di mercato (Anderson, 2004). Questo meccanismo è chiamato "*pull economy*", ossia un'economia dettata dal consumatore finale più che dal produttore.

### **1.3.2. Verso la glocalizzazione e la diffusione sul territorio**

L'idea di avviare un'impresa quasi a costo zero era impensabile fino a pochi anni fa, mentre è ora una realtà. Le tecnologie digitali contribuiscono in modo significativo all'avvio dei processi produttivi, alla riduzione dei costi e all'eliminazione delle tradizionali barriere all'ingresso nel mondo imprenditoriale. Nei settori in cui i costi legati alle infrastrutture non diminuiscono, le tecnologie digitali moltiplicheranno le soluzioni "*plug-and-play*", rendendo i costi più variabili e consentendo l'accesso ai grandi mercati internazionali anche per le piccole e medie imprese (PMI) (De Jong & Van Dijk, 2015) che tenderanno a crescere di dimensione. Nel corso degli anni, il settore industriale si sta evolvendo secondo una struttura che gli americani chiamano "bilanciere": poche grandi aziende, da un lato, e un gran numero di micro o piccole aziende, dall'altro. Queste piccole aziende occupano spesso nicchie di mercato che non possono essere attaccate dalle grandi aziende. Le aziende di medie dimensioni, posizionate nel mezzo, tendono a ridursi di numero, a crescere o a essere acquisite da quelle di grandi dimensioni.

Allo stesso tempo, tutte le aziende di qualunque dimensione hanno la possibilità di entrare in quasi tutti i mercati mondiali, indipendentemente dalla propria localizzazione geografica. Ciò comporta un aumento degli scambi tra Paesi industrializzati e Paesi in via di sviluppo (Cushman & Wakefield, 2017b). In conseguenza degli intensi scambi transnazionali, le differenze culturali tendono a indebolirsi; gusti e modelli di consumo saranno sempre più complessi e multiculturali. Al concetto di "globalizzazione", si affianca quello di "glocalizzazione" (Wellman, 2002). Se da un lato, quindi, molti mercati locali sono già influenzati dai gusti globali, le culture globali vengono poi declinate ai contesti locali. Cresce quindi la propensione all'acquisto di beni e servizi "locali", anche grazie agli incentivi che in molti Paesi vengono concessi alle produzioni a "chilometro zero" (Senor & Singer, 2011).

In una certa misura, questo processo potrebbe influenzare lentamente il comportamento della popolazione attiva e indurre le aziende a uscire dalle megalopoli per diventare attrattive per i talenti immergendosi in comunità locali di piccoli paesi e di aree periferiche. Gli indizi di queste potenziali tendenze potrebbero essere emersi proprio nei primi mesi “post-Covid”, quando grandi metropoli come New York e Londra si sono svuotate a causa di ingenti numeri di persone che si sono trasferite fuori città.

### ***1.3.3. Un contesto sociodemografico più trasversale***

Da alcuni anni si tende a categorizzare la popolazione vivente in generazioni distinte, ciascuna con caratteristiche peculiari. C'è una notevole fluidità nel modo in cui queste categorie sono definite. Qui ci si riferisce all'ampia segmentazione impiegata dall'International Institute for Management Development (Ben-Hur & Ringwood, 2017) che suddivide la popolazione lavoratrice in quattro macro-generazioni:

- Baby Boomers – quella dei nati da metà anni '40 a metà anni '60;
- Generazione X – che comprende i nati tra metà degli anni '60 fino alla fine degli anni '70;
- Generazione Y – che include i nati tra i primi anni '80 e i primi anni '90;
- Generazione Z – con gli ultimi nati dai primi anni '90 ad oggi.

Queste generazioni sono bilanciate in maniera diversa in diverse parti del mondo. Il mondo industrializzato sta invecchiando notevolmente. Nel 2020, 1 adulto su 6 (circa 60 milioni di persone) aveva più di 65 anni negli USA; in Europa addirittura 1 su 5. La maggior parte dei Baby Boomer ha raggiunto l'età pensionabile, ma è ancora in salute e attiva. Spesso, infatti, i Baby Boomer affiancano al pensionamento un nuovo lavoro part-time o iniziative imprenditoriali. Quello che gli americani chiamano “non pensione” (*unretirement*) sta diventando uno stile di vita sempre più comune in molti Paesi occidentali. Ci sono però ancora 692 milioni di Boomer in tutto il mondo che non hanno raggiunto i 65 anni (Cushman & Wakefield, 2020a). Allo stesso tempo, l'aumento dell'aspettativa di vita si traduce in un periodo di lavoro più prolungato, con un ritardo nell'età di pensionamento. Pertanto, la quota di Boomer al lavoro è molto significativa e determina un aumento della domanda di particolari servizi e prodotti.

I Baby Boomer più giovani, che ancora lavorano, condividono gli uffici con diverse altre generazioni (Kapoor & Solomon, 2011) – la maggior parte della forza lavoro è costituita da persone di età compresa tra 18 e 55 anni – che quindi si trovano tutte a svolgere le proprie attività negli stessi spazi.

La Gen-X è la coorte demografica che segue i Baby Boomer e precede i Millennial. Le ricerche descrivono i Gen-X come attivi, felici e in grado di raggiungere l'equilibrio tra lavoro e vita privata. A questa coorte viene attribuito un buono spirito imprenditoriale ed è l'ultima generazione la cui istruzione superiore ha garantito un buon ritorno dal punto di vista della remunerazione sul posto di lavoro.

La generazione digitale, nota anche come Gen-Y o generazione dei *Millennial*, sta maturando; i più anziani in questa coorte hanno compiuto 40 anni nel 2020 e ne compiranno 50 nel 2030. Questa generazione ha una buona familiarità con il mondo digitale, è focalizzata su carriera, famiglia, proprietà della casa e tecnologie. Deloitte conferma che i *Millennial* si preoccupano molto dell'ambiente e delle cause sociali e credono fermamente che le imprese dovrebbero cercare di migliorare la società (Cushman & Wakefield, 2020a).

La generazione Z, la cosiddetta *Internet generation*, occupa fino al 26% della popolazione mondiale, essendo la più grande coorte in vita (Cushman & Wakefield, 2020a). I nati sotto la Gen-Z prendono anche il nome di "nativi digitali". Sono abituati a essere sempre in movimento e connessi a diverse piattaforme digitali (es. ai social network); questo connota l'attitudine al lavoro mobile, al networking e a una vita piena di relazioni che ispira la loro propensione all'istruzione e, in parte, a un comportamento egocentrico.

In realtà, le ultime generazioni, le generazioni Y e Z, tenderanno probabilmente a mantenere connessioni più forti a livello globale rispetto alle generazioni precedenti, grazie a una maggior penetrazione della tecnologia nella vita di tutti i giorni. Le nuove generazioni, Gen-Y e Gen-Z, sono anche risultate più "caute" dei loro predecessori nel mondo del lavoro (Ben-Hur & Ringwood, 2017). Ciò significa che dimostrano maggior soddisfazione dei propri genitori e dei propri nonni in indicatori quali la "stabilità" e la "strutturazione". Al contrario, sorprendentemente, sembrano dimostrare meno interesse nella "creatività". Queste evidenze, che da un certo punto di vista possono apparire controintuitive, suggeriscono però che Gen-Y e Z si sentono più a proprio agio nello sviluppare innovazione quando possono farlo collettivamente, nonché quando si trovano nella condizione di ricevere input e validazione da altri. Potrebbe essere proprio questa una delle motivazioni concomitanti al successo che gli spazi collaborativi e di *coworking* hanno subito negli ultimi 10 anni, che infatti sembrano occupati per il 65% da una popolazione di *Millennial*. È intuitivo immaginare che generazioni così diverse possano manifestare bisogni differenti, e a volte divergenti, nel momento in cui condividono lo stesso spazio ufficio. Questa commistione di generazioni e stili di vita deve essere considerata un'oppor-

tunità per favorire l'incontro tra una varietà di persone in luoghi di lavoro multigenerazionali (Haynes, 2011).

Altro caso è quello delle differenze di genere, che stanno emergendo in un mondo del lavoro sempre più aperto a fare spazio alle donne, anche nelle posizioni apicali. Negli ultimi 10 anni, sempre più donne hanno iniziato a lavorare in tutto il mondo. Si stima che la loro presenza aumenterà soprattutto nei settori dell'istruzione, della sanità e del terziario. In particolare, le donne della Generazione Y sono le future protagoniste nel mondo del lavoro. Anche Paesi con sistemi di *welfare* e strutture di assistenza più deboli possono favorire iniziative imprenditoriali volte a garantire flessibilità e limitare i vincoli che spesso scoraggiano le donne dall'avvicinarsi al mercato del lavoro (Hatun, 2014). Tra le varie politiche di *welfare*, l'uso di modalità di lavoro flessibili – sia in termini di orari che di spazi di lavoro – è la chiave per incoraggiare le donne a entrare nel mondo del lavoro. Tuttavia, sebbene nei Paesi industrializzati la differenza nella retribuzione tra donne e uomini sta progressivamente diminuendo, le donne sembrano soffrire ancora di stigmatizzazione nell'ambiente di lavoro (Leslie, Manchester, Park & Mehng, 2012). La discriminazione delle donne che lavorano part-time è evidente nel maggior rischio per le donne con contratti part-time o flessibili di perdere posizioni di leadership. Le donne con contratti flessibili non hanno lo stesso potere contrattuale in termini di avanzamento di carriera rispetto a quelle che lavorano a tempo pieno con contratti di lavoro tradizionali (Formánková & Křížková, 2015; Vandello, Hettinger, Bosson & Siddiqi, 2013; Chung & Van der Lippe, 2018). Queste sono le sfide che i luoghi di lavoro devono affrontare oggi e nel prossimo futuro, per garantire opportunità più eque per tutti.

#### **1.3.4. Urbanizzazione e attenzione all'ambiente**

L'urbanizzazione è in aumento, anche se le interpretazioni sui dati in merito sono spesso divergenti tra le Nazioni Unite, la Commissione Europea e altri istituti di ricerca. Ciò che è certo è che, già oggi, più del 50% della popolazione mondiale vive in centri urbani. È il 2017 l'anno in cui si stima che la popolazione urbana ha superato per dimensione quella rurale, sulla base di alcuni studi delle Nazioni Unite. Il numero di persone che si spostano verso i centri urbani è sempre crescente in tutte le aree del mondo, anche se con alcune differenze a seconda dei Paesi. Sulla base degli scenari di fertilità media delle Nazioni Unite, si prevede che, entro il 2050, nella maggior parte dei Paesi al mondo gran parte della popolazione vivrà in aree urbane (con un incremento del 54% rispetto al 2016), ad eccezione

di alcune zone dell'Asia, dell'Africa e del Sud America (Ritchie & Roser, 2018). Nel 2050 la popolazione mondiale conterà circa 9,8 miliardi di persone e, di questi, due terzi (6,7 miliardi) vivrà in ambienti urbani, mentre solo un terzo (3,1 miliardi) in ambienti rurali.

Al contempo, nelle zone già densamente urbanizzate, la popolazione sta valutando di trasferirsi in aree di cintura urbana, dove i prezzi del mercato immobiliare sono più accessibili e la vita ha un ritmo più tranquillo. La prospettiva di abbandonare le aree densamente abitate per reinsediarsi in luoghi più remoti è diventata ancora più popolare dopo l'epidemia di Covid-19, soprattutto negli Stati Uniti. Il desiderio di vivere in luoghi diversi dagli ambienti metropolitani non è una novità innescata dalla pandemia. Un sondaggio Gallup (Newport, 2018) ha mostrato che il 27% degli americani preferirebbe vivere in aree rurali mentre solo il 12% preferirebbe vivere in una grande città, con un *trend* relativamente stabile dal 2001. Se gli americani potessero perseguire i loro desideri, ci sarebbe un'emigrazione dalle grandi città e un movimento sostanziale verso le regioni rurali. Anche molti *Millennial*, sorprendentemente, lascerebbero i grandi centri e si trasferirebbero nei sobborghi delle stesse città, o nelle aree rurali limitrofe. Nel 2021, dopo quasi un anno di lavoro a distanza e una pandemia globale, il 31% degli americani preferisce vivere in zone rurali e solo il 17% in città, compresi i giovani (Saad, 2021). Non sorprende quindi che città di secondo livello come Nashville, Austin, Raleigh/Durham e Salt Lake City abbiano mostrato una crescita della popolazione e dell'occupazione e abbiano attratto società come Amazon e Apple (*The Economist*, 2020). Ma questo interesse per le città più piccole è registrato in tutto il mondo. Tendenze simili sono evidenti in Cina con Chengdu e Wuhan che stanno diventando più attraenti di Pechino e Shanghai.

Mentre il termine "rurale" ha una definizione ancora aspecifica, specialmente in Paesi geograficamente variegati come gli Stati Uniti e la Cina, più in generale, a una vita più bilanciata tra città e campagna vengono attribuiti molti vantaggi che potrebbero attirare più talenti dalle grandi città verso città più piccole o verso zone periferiche.

Questi *trend* avranno un impatto significativo sull'attrattività delle città e sulla necessità di affrontare le sfide poste dal cambiamento climatico. In un mondo sempre più competitivo, le città rivaleggeranno per le migliori imprese e talenti. Si prevedono alcuni sbilanciamenti in termini sociodemografici, per esempio le città del sud-est asiatico e l'India trarranno beneficio dall'incremento dei *Millennial* e della Gen-Z, mentre altre, in particolare nel mondo occidentale, affronteranno un grave invecchiamento della popolazione, che richiede politiche coraggiose per controbilanciare questa tendenza (Cushman & Wakefield, 2020a).

Anche in ragione di un progressivo ricambio generazionale della forza lavoro, le aziende hanno bisogno di assecondare le nuove generazioni ponendo maggiore attenzione alle tematiche ambientali e sociali anche in termini di realizzazione e gestione di edifici per uffici più sostenibili. Non solo la sostenibilità diventa un fattore competitivo (McKinsey Center for Business and Environment, Ellen MacArthur Foundation & SUN, 2015), ma anche l'attenzione ai temi della previdenza sociale è ormai una priorità per le aziende. La responsabilità sociale non è solo un elemento distintivo che attrae le nuove generazioni, ma è anche una caratteristica identitaria delle imprese, orientata dal target di clientela e dalla crescente comunità di *stakeholder*, inclusi consumatori, istituzioni e dipendenti (O'Konnell, Walden & Pohlmann, 2011).

### **1.3.5. Organizzazioni più trasparenti e flessibili**

In parallelo ai *mega-trend* sopra delineati, anche il modo in cui operano le imprese, assieme alla cultura e ai valori delle aziende stanno evolvendo.

Il libero accesso alle informazioni porta anche a un naturale passaggio a maggior trasparenza nelle organizzazioni. Il coinvolgimento delle persone nei processi aziendali avviene oggi in maniera sempre più orizzontale ed è accompagnato dalla progressiva eliminazione di barriere e gerarchie. Questa tendenza si manifesta con spazi di lavoro più aperti, dove le aree private sono delimitate da pareti vetrate, anziché da muri e porte opache, e le postazioni riservate ai livelli direzionali sono differenziate dalle altre con soluzioni di tipo *soft*, giocate più attraverso un'organizzazione sapiente del layout, che attraverso un allestimento dello spazio volto a enfatizzare il livello di potere all'interno dell'azienda.

In conseguenza della pervasività delle tecnologie, oggi le aziende sono in grado di produrre di più impiegando molte meno persone rispetto a 20 anni fa, soprattutto nei settori ad alta intensità di innovazione. Mentre un gran numero di dipendenti è stato sostituito dalle tecnologie, è diffusa la tendenza all'assunzione di liberi professionisti, lavoratori interinali, consulenti e collaboratori a progetto (Beck, 1992). Le grandi aziende, che puntano anche a ridurre i costi fissi soprattutto in periodi di crisi economica, hanno bisogno di forza lavoro altamente qualificata e specializzata, soprattutto per progetti temporanei. A causa di una concorrenza sempre più agguerrita, molte aziende preferiscono concentrarsi sulle proprie attività di *core business* (il "cuore" delle attività aziendali, a cui sono destinati gli investimenti più sostanziosi) e acquistare invece da fornitori terzi tutti i servizi che sono considerati collaterali e di supporto alla attività principale. Ciò significa che gran parte delle attività che un tempo si svolgevano