

**SCENARI URBANI****NUOVI SPAZI  
PER UN MODO  
NUOVO  
DI LAVORARE**di Marco Bentivogli  
e Daniele Di Fausto

**N**el 1906 San Francisco fu colpita da un fortissimo terremoto che rese inagibili tutte le infrastrutture. La collaborazione pubblico-privato diede vita a una società privata per la rigenerazione urbana.

—Continua a pagina 17

—Continua da pagina 1

**G**razie a quella esperienza la società – Cbre – divenne dopo cento anni il numero uno al mondo nel settore della consulenza immobiliare. Nel 2020, il Covid è stato un terremoto molto più grave che non ha toccato le mura dei palazzi, ma ha raso al suolo le relazioni. Gli spazi sono rimasti integri, ma sono stati svuotati dal loro senso. Uffici, scuole, ristoranti, teatri, palestre da un giorno all'altro sono diventati disabitati, vuoti, senza vita. Una grande quantità di spazi, di diverso uso e tipologia, è diventata per la prima volta, in tutto il mondo, sovrabbondante. Riteniamo, come nel 1906, che ci sia una nuova opportunità, quella di riportare la vita nelle città. Ma con un paradigma e una modalità diversa rispetto a quella del secolo scorso. Nel pieno corso della transizione digitale e sostenibile sarebbe un ossimoro portare avanti piani esclusivi di ricostruzione, di efficientamento tecnologico degli impianti e delle dotazioni, di rigenerazione urbana per come li abbiamo visti e conosciuti fino a ora. Insomma, la grande trasformazione digitale “scongela” il tempo e lo spazio del lavoro e la nuova normalità è nientemeno che la riproposizione delle idee degli anni 90? Non esiste sviluppo territoriale senza la creazione di veri ecosistemi territoriali digitali, in cui la Pubblica amministrazione a si trasformi in piattaforma abilitante di servizio,

# Una rivoluzione dello spazio per cambiare il modo di lavorare

## Il futuro delle città

Marco Bentivogli e Daniele Di Fausto

promozione e dialogo. Il Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) avrà respiro se riforme e risorse ne terranno conto.

### Un'infrastruttura già pronta

Siamo nella possibilità di fare un salto qualitativo che ci permette di rendere mobile l'immobile. Siamo in grado di trasformare spazi chiusi, caratterizzati da una univocità di funzione e di uso proprietario esclusivo, in spazi aperti polifunzionali per un uso collettivo e prolungato in fasce di tempo fluide. Lo spazio, al pari del 5G e della rete delle colonnine di ricarica delle auto elettriche, può essere considerata una infrastruttura di rete in grado di bilanciare i profili di uso in maniera dinamica in funzione dei cambi repentina dei fabbisogni produttivi, sociali e culturali. A differenza di tutte le infrastrutture innovative (si pensi al 4G/5G) che richiedono cicli di circa 10 anni (ma progressivamente sempre meno) per essere installate e rese disponibili a tutti per permettere appieno il valore di uso per cui sono state introdotte, lo spazio è l'unica infrastruttura potenziale già “installata” e sovrabbondante che aspetta solamente di essere digitalizzata e connessa in rete.

Con la pandemia le esigenze di vita sono cambiate per sempre. Tutto il nostro sistema era basato su una centralizzazione e una rigidità delle funzioni in orari predefiniti (nel giorno, nella settimana) e in luoghi predefiniti che spesso identificavano il lavoro ancor più del contenuto del lavoro stesso. Abbiamo capito che per la resilienza del sistema, per quanto possiamo introdurre tecnologie che migliorano di qualche punto percentuale l'efficienza, occorre introdurre un cambio di paradigma dell'organizzazione sociale. La resilienza evita in modo virtuoso le rotture, ma per raggiungerla pensiamo che servano

discontinuità profonde. La mobilità è un settore industriale in cui il cambio di paradigma si sta verificando. Per fare un parallelo di similitudine con gli spazi, le automobili possono essere descritte come spazi mobili a quattro ruote. L'annuncio di Renault di alcuni mesi fa che ha detto: non siamo più solo un'azienda di automobili, ma anche di servizi avanzati, va proprio nel senso della trasformazione dell'esperienza di guida. È bastato digitalizzare la chiave fisica di accesso e

geolocalizzare il posizionamento che le auto sono passate dall'essere mezzi di uso e di proprietà univoca a mezzi di servizio comune e soprattutto in cui fare altro. L'avanzamento della *sharing economy* parte dal dato imprescindibile dello spreco di utilizzo. Un'auto per spostarsi da casa e raggiungere il luogo di ufficio per otto ore e tornare a casa è usata per il 5% del tempo di disponibilità. La stessa cosa avviene per i bar. Al netto della fascia della colazione e del pranzo, i bar cittadini sono utilizzati non più del 7/8% del tempo (contro il 3% di quelli in periferia). Conservare il vecchio schema per far crescere il Pil in inquinamento ed energia per la locomozione e la climatizzazione degli immobili non è solo inutile, ma dannoso.

#### Una sfida più culturale che tecnologica

Stesso fenomeno avveniva già pre-pandemia per gli spazi di lavoro. Una scrivania era usata per meno del 16% del tempo giornaliero. Ora con due o tre giorni a settimana di *remote working* il tempo di uso non supera il 5-6% giornaliero. Eppure si

continuano a costruire torri di uffici con il paradigma dello "scatolificio scrivanocentrico" della palazzina direzionale di Fantozzi. È possibile, invece, fare la stessa cosa che sta avvenendo nella mobilità? Digitalizzare la chiave di accesso dello spazio? Permette un uso allargato per funzioni e scopi diversi durante la giornata in modo da bilanciare i carichi, ridurre i flussi e le emissioni e valorizzare la qualità delle esperienze e delle conoscenze? Sì, la tecnologia è già disponibile e va solo applicata. La sfida è più culturale che tecnologica. Abbiamo 39 milioni di metri quadri a uso ufficio nella Pa con un rapporto di circa 49 metri quadri a dipendente (un piccolo appartamento). Il mondo privato da anni ha raggiunto lo standard di 13 metri quadri a dipendente con un rapporto di rotazione di almeno 10 postazioni per 12 dipendenti. È da qui che dobbiamo partire. Liberare l'uso singolo dello spazio, metterlo a disposizione per le fasce di non utilizzo, lavorare sul potenziamento degli spazi di incontro, condivisione e socializzazione da una parte e sulla diffusione di esperienze di apprendimento ed educazione dall'altra. E questo non vale solo per gli uffici, vale anche per le scuole, per gli spazi culturali, per gli spazi all'aperto. Immaginiamo di avere a disposizione un catalogo di esperienze a nostra

disposizione in una pluralità di luoghi che si possono configurare in modalità *open*. L'elemento davvero fondamentale perché questa nuova visione dello spazio condiviso (ecosistemico) possa realizzarsi, passa dall'animazione dei luoghi e quindi dalla valorizzazione delle capacità e creatività delle persone che li vanno ad abitare. Ad esempio, non si frequenterebbe più un certo spazio (solo) perché bisogna farlo. Ma lo si farebbe perché spinti dall'"anima" di quello spazio, dal suo *genius loci*, rappresentato dinamicamente da una mappatura delle *community* (o sia, le conoscenze, le competenze) che è possibile cogliere all'interno di essi. Passerei ad esempio dal dovere andare in ufficio, a scegliere quanto/dove andarci in base alle potenzialità relazionali che questo "viaggio", questo flusso mi apre. Un impatto strutturale nel modo di concepire gli spazi, le città e i suoi flussi. Dobbiamo dotare le città di nuove bussole che orienteranno gli abitanti nella scelta dei luoghi e dei servizi più appropriati allo svolgimento delle proprie attività (spazio), in base della propria agenda (tempo) e in funzione delle competenze attingibili nella relazione con l'ecosistema urbano di cui fanno parte (conoscenza).

#### Una nuova via alla produttività

La sfida è qui. Il nostro livello di *engagement* è il più basso in tutto il mondo occidentale. Solo il 5% delle persone in Italia ama il lavoro che fa (contro il 15% della media occidentale). Si stima che raddoppiare il livello di *engagement* generi un valore di circa 20 volte superiore al risparmio che si genera dall'uso in condivisione dello spazio. Far fiorire l'umano nel lavoro, significa anche più produttività. Allora l'equazione diventa semplice. Le energie (economiche, ambientali e sociali) che possiamo risparmiare dalla diffusione delle attività dell'uomo nella città (il lavoro, la salute, l'educazione) possono essere re-investite in maniera sostenibile e sinergica per rianimare i luoghi del vivere e affrontare la sfida del nostro secolo. Avremo una vita in cui sarà più agevole l'apprendimento continuo.

Facciamo in modo di creare le condizioni affinché le persone possano incontrarsi con facilità, scambiare conoscenze ed esperienze, tenersi aggiornati, riempire di senso la loro vita. E per la prima volta costruiamo una piattaforma che non ci spinga a stare sempre nell'etere, connessi solo digitalmente. Ma una piattaforma che ci spinga a conoscersi nei luoghi del vivere, in spazi fisici che sono anche digitalmente aumentati. Abbiamo in Italia una ricchezza di città, di luoghi del bello senza pari nel mondo. Se mettiamo in rete questi luoghi e riportiamo la vita in essi creiamo l'infrastruttura fisica digitale più potente del Paese. L'unica che permetterà di aumentare la creatività, la produttività, la socialità e il benessere psicofisico e ambientale.

Il punto centrale è che l'efficienza reale e strutturale si ottiene seguendo il profilo di uso degli spazi, non migliorando il loro "involtucro". Solo così si può ottenere la riduzione dei flussi attraverso la loro ottimizzazione e ridistribuzione: questa è la fonte principale di sostenibilità delle città. E questo

significa che è il momento di investire principalmente su ciò che il Covid ha raso al suolo, la relazione: dobbiamo rigenerare la vita nei luoghi – fisici e digitali – valorizzando le vocazioni e le potenzialità di individui e *community*.

E ogni territorio giocherà la propria sfida per valorizzare la propria identità, la propria vocazione, attralendo energie, talenti ed esperienze da tutto il mondo. Così come hanno fatto a San Francisco nel 1906, pubblico e privato possono creare il primo *digital champion* del *workplace* al mondo. Solamente condividendo l'1% dello spazio delle prime grandi aziende di pubblica utilità italiane a partecipazione statale, saremmo il primo grande operatore al mondo di spazi di *cwoking*. Fare lo stesso per i

circa 320 milioni di metri quadrati di patrimonio pubblico e per i 7 milioni di patrimonio privato, significa creare circa un milione di nuovi posti di lavoro in Italia. Con la differenza che questo campione italiano andrà all'estero e continuerà la sua crescita nel mondo come ha fatto Cbre nel secolo scorso. Creare un altro Cbre oggi sarebbe impossibile, ma anche inutile perché esiste già. E in nuce esiste già un nuovo campione digitale italiano se saremo in grado di lavorare in modalità ecosistemica, integrando e unendo le forze non per riadattare, ma per costruire l'Italia di domani.

*Fondazione Venture Thinking*

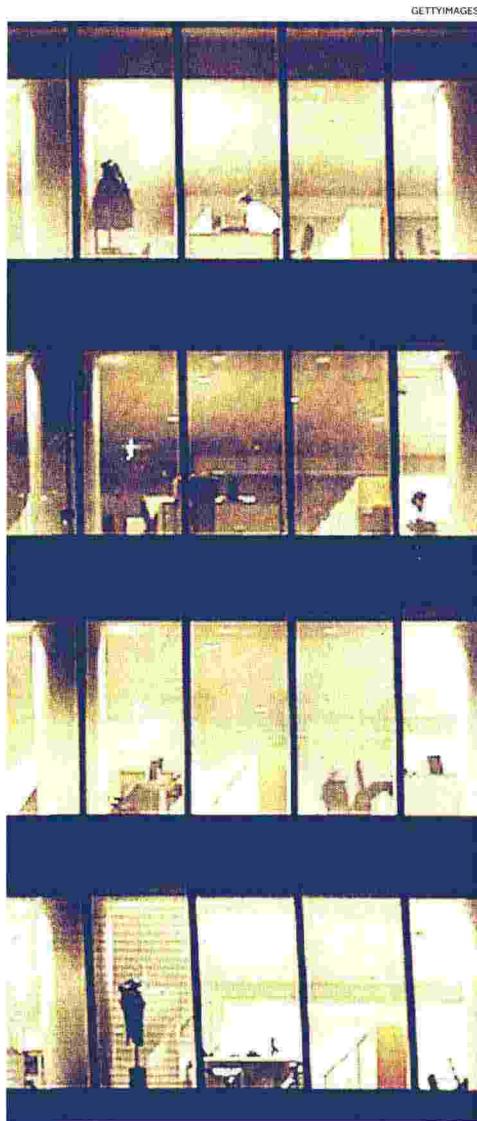
© RIPRODUZIONE RISERVATA

# 16%

## DEL TEMPO

A tanto ammontava il tasso di utilizzo di una scrivania d'ufficio prima della pandemia. Oggi si stima che il dato sia sceso al 5-6% giornaliero. Alla luce di

questi dati, i 39 milioni di metri quadri a uso ufficio nella Pubblica amministrazione, con un rapporto di circa 49 mq a dipendente, rappresentano un grande patrimonio inutilizzato.



**La solitudine del manager.** La Torre Allianz di CityLife, Milano

GETTYIMAGES  
È TEMPO DI PASSARE  
DA EDIFICI  
A USO ESCLUSIVO  
E FUNZIONE UNIVOCÀ  
A LUOGHI FLUIDI,  
COLLETTIVI  
E POLIFUNZIONALI

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.