

Territorio

SPECIAL ISSUE



I TERRITORI FRAGILI DELLA PANDEMIA: INTERPRETAZIONI, LUOGHI, PROGETTI, POLITICHE

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Italia* (CC-BY-NC-ND 4.0 IT)

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
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

nuova serie
97 s.i.
2021

Territorio

**I TERRITORI FRAGILI DELLA PANDEMIA:
INTERPRETAZIONI, LUOGHI, PROGETTI, POLITICHE**
a cura di Gabriele Pasqui e Francesco Curci

SPECIAL ISSUE



POLITECNICO
MILANO 1863

FrancoAngeli

Territorio

Direttore: *Bertrando Bonfantini*

Vice Direttore: *Luigi Spinelli*

Comitato scientifico internazionale: *Werner Bätzing* (Universität Erlangen-Nürnberg, Germany); *Marc Bonneville* (Université Lumière Lyon 2, France); *Peter C. Bosselmann* (University of California-Berkeley, Usa); *Ingrid Breckner* (Hafen City Universität, Germany); *Mario Carpo* (Ecole Nationale Supérieure, Paris La Villette, France); *Jo Coenen* (TU Delft, The Netherlands); *Nuno Portas* (Universidade do Porto, Portogallo); *Frederick Steiner* (University of Texas at Austin, Usa); *Ferran Sagarra Trias* (Etsab, Barcelona, Spain); *Lu Yongyi* (Caup, Tongji University, Shanghai, Cina)

Redazione scientifica: *Paolo Bozzuto, Paola Briata, Maria Antonietta Clerici, Giuliana Costa, Cassandra Cozza, Giovanna D'Amia, Stefano Di Vita, Pierfranco Galliani, Elena Marchigiani, Laura Montedoro, Eugenio Morello, Daniele Villa*

Redazione tecnica: *Cristina Bergo*

Progetto grafico: 46xy Studio

La corrispondenza alla direzione e alla redazione va indirizzata presso il Dipartimento di Architettura e Studi Urbani del Politecnico di Milano, via Bonardi 3, 20133 Milano (e-mail: rivista-territorio@polimi.it).

Gli articoli pubblicati su *Territorio* sono preliminarmente sottoposti a un processo di double blind review.

Territorio è accreditata dall'ANVUR per la classe A delle riviste scientifiche dell'area 08 - Ingegneria Civile e Architettura (febbraio 2014).

Territorio è inserita nel database Scopus (marzo 2012), source record ID 21100206248.

Territorio registra su CrossRef le indicazioni bibliografiche.

Pubblicare su *Territorio*

Gli autori che intendano pubblicare su *Territorio* devono caricare i loro articoli sulla piattaforma elettronica OJS della rivista, sulla pagina web dell'editore (<http://bit.ly/territorio-fa>, funzione 'Proporre un articolo').

Gli articoli devono essere inediti e non devono essere sottoposti contemporaneamente alla valutazione di altre riviste. Perché possano essere accettati gli articoli devono essere redatti seguendo scrupolosamente le norme redazionali di *Territorio*.

Gli articoli sono oggetto di referaggio (*double blind review*) e devono pertanto essere presentati in forma anonima: il nome dell'autore, l'afferenza istituzionale, l'indirizzo e i recapiti di posta elettronica e telefonici vanno inseriti negli appositi campi all'interno della piattaforma OJS della rivista e non nel file dell'articolo proposto.

Publishing in *Territorio*

Contributors wishing to publish in *Territorio* have to upload their papers through the electronic OJS platform of the journal on the web page of the publisher FrancoAngeli (<http://bit.ly/territorio-fa>, function 'Submit a paper').

Articles should not have been previously published, nor be under simultaneous consideration by another academic journal. To be accepted, manuscripts should carefully follow the editorial guidelines of *Territorio*.

Articles will be subjected to a process of double blind review. The name, institutional affiliation, address, e-mail and phone contacts of the author have not to be included in the proposal file, but in proper fields of the electronic form on the journal OJS platform.

Direttore responsabile:

Stefano Angeli

Amministrazione, distribuzione

FrancoAngeli, v.le Monza 106, 20127 Milano, casella postale 17175, 20100 Milano, tel. 022837141

Abbonamenti

Per conoscere il canone d'abbonamento corrente, consultare il nostro sito (www.francoangeli.it), cliccando sul bottone "Riviste", oppure telefonare al nostro Ufficio Riviste (02-2837141) o, ancora, inviare una e-mail (riviste@francoangeli.it) indicando chiaramente il nome della rivista. Il pagamento potrà essere effettuato tramite assegno bancario, bonifico bancario, versamento su conto corrente, o con carta di credito.

L'abbonamento all'annata in corso verrà attivato non appena giunta la notifica dell'avvenuto pagamento del canone.

Territorio on line

La rivista è disponibile al sito <http://www.francoangeli.it/riviste/sommario.asp?IDRivista=63>
Autorizzazione del Tribunale di Milano n. 117 del 19.2.1996

Trimestrale Poste Italiane Spa - sped. in abb.post. - Dl. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004) n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano
Copyright © 2021 by FrancoAngeli srl Milano

Stampa: Global Print s.r.l., Via degli Abeti n. 17/1, 20064 Gorgonzola (MI)

Rivista trimestrale del Dipartimento di Architettura e Studi Urbani Politecnico di Milano

n. 97, Special Issue, nuova serie - Il trimestre 2021 supplemento Finito di stampare, gennaio 2022

Cover: some images taken from *The online pandemic archive* by Charlotte Walker. The online pandemic graphic archive is an ongoing project and collation of Covid-19 signs. Inviting a global audience to submit and archive Covid-19 signage worldwide. <https://twometregraphics.co.uk>

introduzione

- 7 Territori fragili e pandemia: una sfida per le culture del progetto
Fragile territories and pandemic: a challenge for design cultures
Francesco Curci, Gabriele Pasqui

interpretazioni

- 11 Urban extent of the epidemics: reflections on towns and plagues in Europe in the 19th century
La dimensione urbana delle epidemie: riflessioni su città e malattie in Europa nel XIX secolo
Annunziata Maria Oteri, Oana Cristina Tiganea
- 17 Lavoro immateriale e pandemia. Dalla worksphere all'Ho-Wo in-between
Immaterial work and pandemic. From the worksphere to the in-between Ho-Wo
Michela Bassanelli, Imma Forino
- 27 Prossimità, tempi e transizione. Due indirizzi progettuali per la città post pandemia
Proximity, times, and transition. Two design orientations for the post-pandemic city
Fabrizia Berlingieri
- 35 The rise of coworking spaces in peripheral and rural areas in Italy
Lo sviluppo degli spazi di coworking nelle aree periferiche e rurali in Italia
Mina Akhavan, Iliaria Mariotti, Federica Rossi
- 43 Bringing values at the center of policies for inner areas regeneration in the Covid-19 age
Portare al centro i valori nelle politiche di rigenerazione delle aree interne nell'epoca del Covid-19
Marta Dell'Ovo, Catherine Dezio, Alessandra Oppio
- 52 Territori marginali e pandemia: quale ruolo per il patrimonio costruito?
Marginal territories and pandemic. Which role for built heritage?
Mariacristina Giambruno, Sonia Pistidda, Benedetta Silva, Francesca Vigotti

luoghi

- 61 Fragilità urbane, mobilità e politiche di contrasto al Covid in Africa subsahariana
Urban fragility and mobility patterns; facing Covid in Sub-Saharan Africa
Anna Mazzolini, Valeria Fedeli, Grazia Concilio
- 67 Scuole e territori fragili. Il modello lungimirante del Contrat École a Bruxelles
Dealing with fragile schools and territories. The forward-looking program Contrat École in Brussels
Cristiana Mattioli, Cristina Renzoni, Paola Savoldi
- 77 Spatial (in)justice in pandemic times: bottom-up mobilizations in dialogue
(In)giustizia spaziale e pandemia: mobilitazioni dal basso in dialogo
Lucia Capanema-Alvares, Francesca Cognetti, Alice Ranzini
- 85 Per una città compatta più resiliente: il ruolo strategico degli isolati a corte
Courtyard blocks' strategic role in making compact cities more resilient
Lavinia Dondi, Michele Morganti
- 95 Riflessioni sulla montagna italiana, tra fragilità e sviluppo sostenibile
Considerations on the Italian mountains, between fragility and sustainable development
Valentina Cinieri, Alisia Tognon
- 102 Un modello di ripartenza post Covid per i territori fragili di montagna. Il caso di TWIN
A post Covid restart model for fragile mountain areas. The case of TWIN
Diana Giudici, Catherine Dezio, Ettore Donadoni, Anna Fera

progetti e politiche

- 113 Dal mito dell'efficienza all'obiettivo della transizione energetica. Una sfida per gli edifici storici
From the myth of efficiency to the energy transition goal. A challenge for the historic buildings
Davide Del Curto
- 119 Emergenza sanitaria ed edilizia: una possibile opportunità per riabitare i piccoli centri
Health emergency and building market: an opportunity to re-inhabit the little historical centers
Valentina Cinieri, Andrea Garzulino

- 125 Azioni di riuso e strategie di comunità nei processi rigenerativi post-pandemici
Reuse actions and community strategies in post-pandemic regenerative processes
Marco Bovati, Emilia Corradi, Kevin Santus, Ilaria Valente
- 132 Territori fragili al centro. Le aree interne, luoghi da riabitare
Fragile territories first. The inner areas, places to be re-inhabited
Elena Solero, Piergiorgio Vitillo
- 138 Risposte urbane rapide per nuovi spazi inclusivi e habitat durante la pandemia
Fast urban responses for new inclusive spaces & habitat during the pandemic
Paolo Carli
- 147 Da Case della Salute a Case della Comunità: condizioni di fragilità e occasioni di rigenerazione urbana
The Healthcare Centers: fragilities conditions and opportunities of social and urban regeneration
Michele Ugolini
- riflessioni di sintesi** 154 Una tecnologia per l'immaginazione. Preparedness, pianificazione e politiche urbane. Intervista a Frédéric Keck e Andrew Lakoff
A technology for imagination. Preparedness, urban planning and policy. Interview with Frédéric Keck and Andrew Lakoff
Simonetta Armondi, Alessandro Balducci, Martina Bovo, Beatrice Galimberti

Lavoro immateriale e pandemia. Dalla worksphere all'Ho-Wo in-between

Michela Bassanelli, Imma Forino

Politecnico di Milano, Dipartimento di Architettura e Studi Urbani
(michela.bassanelli@polimi.it; imma.forino@polimi.it)

La pandemia da Covid-19 ha trasformato le esistenze dei lavoratori che si occupano di beni immateriali con il forzato telelavoro e la riconfigurazione degli spazi abitativi in uffici operativi. D'altra parte, le difficoltà del presente si innestano su pregresse fragilità del lavoro terziario, rispetto alle quali organizzazioni manageriali e strutture spaziali si sono continuamente adattate, mentre i lavoratori assumevano come sistemica l'incertezza della propria occupazione e dei luoghi dove svolgerla. L'articolo traccia un panorama delle debolezze del lavoro immateriale nei primi vent'anni del XXI secolo e indaga lo scenario diffuso dei luoghi di lavoro durante l'emergenza sanitaria. Di seguito, sonda le possibili modalità di lavorare e organizzare gli ambienti (il flipped workplace), mentre dal confinamento fra le pareti domestiche fa derivare altre opportunità di svolgere l'home working, non solo nell'abitazione, ma in ambiti intermedi fra la casa e gli ambienti semi-pubblici. Parole chiave: lavoro e pandemia; flipped workplace; home working

Immaterial work and pandemic.

From the worksphere to the in-between Ho-Wo

The Covid-19 pandemic has transformed the lives of immaterial workers through forced teleworking and the reconfiguration of living spaces into operational offices. The difficulties of the present day, however, are rooted in previous fragilities of immaterial labor, to which managerial organizations and spatial structures have continually adapted, while workers have assumed the uncertainty of their jobs and places of work as systemic. The article traces a panorama of the weaknesses of tertiary work in the first twenty years of the 21st century and investigates the widespread scenario of workplaces during this health emergency. Then it probes possible ways of working and organizing environments (as the flipped workplace), while the confinement in the house gives rise to other opportunities for home working in intermediate areas between the home and semi-public environments.

Keywords: work and pandemic; flipped workplace; home working

Ricevuto: 2021.04.01
Accettato: 2021.07.08
Doi: 10.3280/tr2021-097-Supplementoaa12923

Nel breve lasso di vita del XXI secolo diverse crisi economiche e sociali hanno attraversato il mondo del lavoro immateriale,¹ generando rinnovamenti sensibili dell'organizzazione interna delle aziende e degli spazi in cui il lavoro è svolto. Ognuna ha implicato una risposta parziale a una fragilità sistemica del nuovo secolo e ha comportato diversi adattamenti della cultura manageriale e produttiva in un rapido riassetto dei presupposti di partenza, perché la redditività delle società postcapitaliste non può essere fermata: nessun riposo per la «Gorgone insonne» (Toffler, 1980: 318), che governa il destino di molti.

La deflagrazione della pandemia da Covid-19 ha esacerbato condizioni lavorative già inficiate dall'instabilità del periodo precedente ed evidenziato le debolezze dell'attuale mondo del lavoro. Per molte società di servizi la soluzione più immediata è stata il ricorso forzato al telelavoro: un escamotage estemporaneo, per lo più non pianificato né predisposto con misure contrattuali o strumenti ad hoc, che ha fatto leva sulla volontaria risposta dei lavoratori. I *remote worker* hanno riprogrammato le proprie esistenze, spesso con qualche compromesso familiare, e talvolta modificato i propri luoghi domestici per adattarli all'inedita situazione. In un apparente paradossale molte più ore della giornata sono state spese da ciascuno nel lavoro, aumentando la produttività delle aziende; non solo perché la clausura domestica ha consentito di risparmiare tempo negli spostamenti, ma perché concentrarsi quasi con accanimento su un compito serve a distogliere dalla paura: al tempo della pandemia «ci prendiamo la briga di affrontare i nostri impegni con una determinazione ferrea e con serietà anche quando è chiara la loro insensatezza da un punto di vista più ampio» (de Botton, 2009: 320).

Nel prossimo futuro molte saranno le derive dell'ondata pandemica sui modi di abitare e lavorare: andranno progettati comportamenti e, di seguito, spazi. Per i luoghi di lavoro si stanno già sperimentando alcuni modelli organizzativi, come il *flipped workplace*, un hub relazionale mutuato dalla didattica innovativa, mentre l'Home Working (Ho-Wo) può essere riconsiderato non solo all'interno dell'abitazione, ma in uno spazio intermedio o *in-between* atto a generare nuove relazioni sociali.

Le fragilità contemporanee del lavoro immateriale

Nel 2008 il mondo finanziario è travolto da una crisi epocale; ciclica, se paragonata a quelle dei due secoli precedenti; devastante, se letta nella contingenza del momento storico. «A



1. Hans Hollein, *Mobiles Büro*, 1969 © Hans Hollein Archive.

partire dal XIX secolo, con l'espansione del capitalismo a livello globale, quasi ogni decennio è stato attraversato da una crisi», scrive Geoffrey Ingham (2008: 161), riferendosi alle tre grandi depressioni contemporanee: il tardo XIX secolo, gli anni '30 del Novecento e l'attuale breve periodo. Se per quest'ultimo i segnali erano emersi con la bolla speculativa della New Economy (2001), con i collassi in rapida successione della banca britannica Northern Rock (2007), della statunitense Lehman Brothers (2008) e il crollo delle economie nazionali di alcuni stati europei (2010), la recessione attraversa tutti i mercati economici, prolungandosi in ogni rivolo grazie al corollario della globalizzazione. Da questo momento si frantumano anche molti assetti consolidati delle aziende che si occupano di produzione di beni immateriali (Forino, 2011: 323).

La prima conseguenza è che migliaia di persone perdono il posto di lavoro e, insieme, il ruolo in seno alla collettività: numerosi i suicidi, le famiglie sul lastrico, i mutui irrisolti, le proprietà cooptate dalle banche. Di seguito, alle società sopravvissute le organizzazioni manageriali impongono, oltre a numerosi licenziamenti, il *deskless office*: la scrivania è abolita o è a rotazione, contando sul fatto che molti lavoratori sono in viaggio o in una posizione contrattuale di precarietà. Contemporaneamente gli spazi degli uffici si contraggono: apposite regolamentazioni riducono i metri quadri destinati a ogni addetto sia in edifici da ristrutturare sia in nuove costruzioni.²

Nell'ultimo decennio del XX secolo emerge, peraltro, un'inedita classe di professionisti e, conseguentemente, un diverso tipo di ufficio. Non sono solo gli *knowledge worker* (Drucker, 1993), i creativi (Florida, 2002) o i lavoratori flessibili (Sennett, 1998), ma riassumono in sé tutte queste componenti. Imprenditori di se stessi, spesso giovani ma non inesperti, quasi sempre *globetrotter*, lavorano *provvisoriamente* in tipologie di uffici che si sono via via consolidate quali il Temporary Office (ufficio a carattere temporaneo), il Co-working Office (ufficio in condivisione) e l'Hub Worked (piccola azienda con finalità sociali). Si è scritto in particolare della vivacità culturale degli uffici *co-working*, stimolanti alla crescita professionale perché caratterizzati dal «working alone together» (Spinuzzi, 2012), ma per molti utenti si tratta soprattutto di soluzioni d'occasione, imposte dall'impossibilità economica di affittare un ufficio per sé o, ancora, dovute al nomadismo a cui il lavoro li sottopone.

Dotati di connessione ultrarapida e di strumenti di stampa e duplicazione di documenti, gli «uffici a tempo», che punteggiano ogni città, hanno costi accessibili se situati nelle periferie e sistemati spartanamente, ma quando offrono vantaggi come bar, sale riunioni, ambienti per corsi di lingue o yoga, persino una piscina sul tetto, sono chiaramente rivolti a utenti elitari e cosmopoliti. Non a caso questi ultimi Co-working Office sorgono nei centri urbani o in quartieri marginali riscattati da fondazioni d'arte e spazi espositivi dal richiamo internazionale. Il *milieu* sociale che si ritrova in tali uffici temporanei condivide simili stili di vita e possibilità economiche, mentre nel primo caso gli ambienti sono innervati dal senso di precarietà che oggi domina il mondo del lavoro.

L'assenza di certezze definisce, del resto, anche l'attualità della Gig Economy. Il «lavoro a chiamata», occasionale e temporaneo, senza garanzie contrattuali né di impegni a medio o lungo termine, non include solo la categoria dei ciclo-fattorini,³ ma un'intera generazione di lavoratori, che solo con una sommatoria di



2. Arianna Palano, Il futuro della worksphere © Il Prisma Design Human Life.

3. Mary Clare Garrity, Flipping the Workplace, Red Hat, Boston. Photography © Robert Benson.

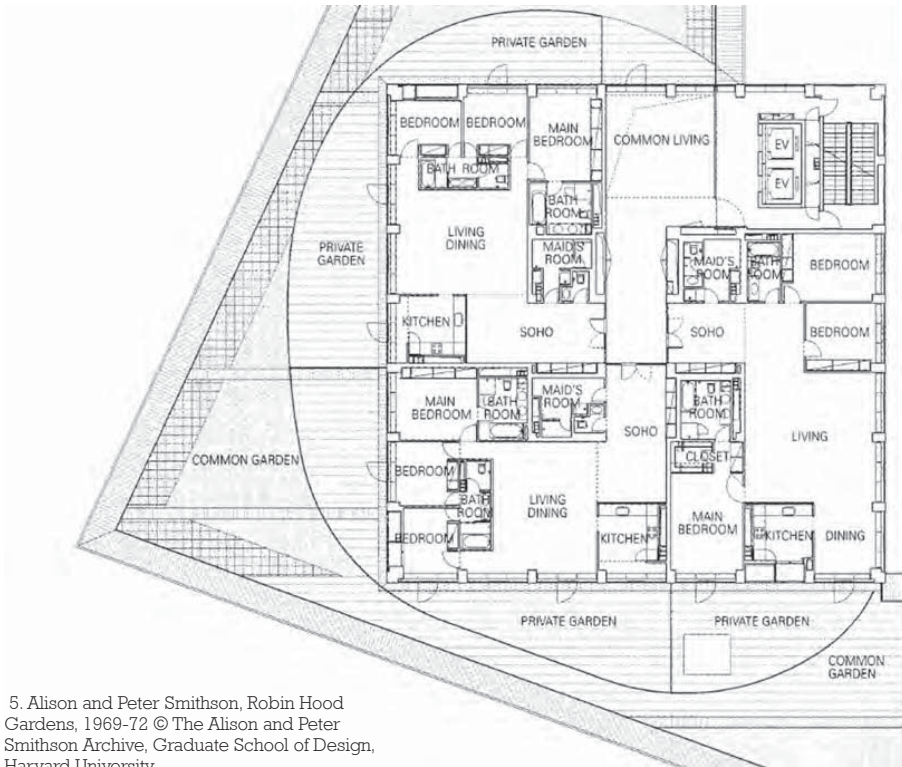
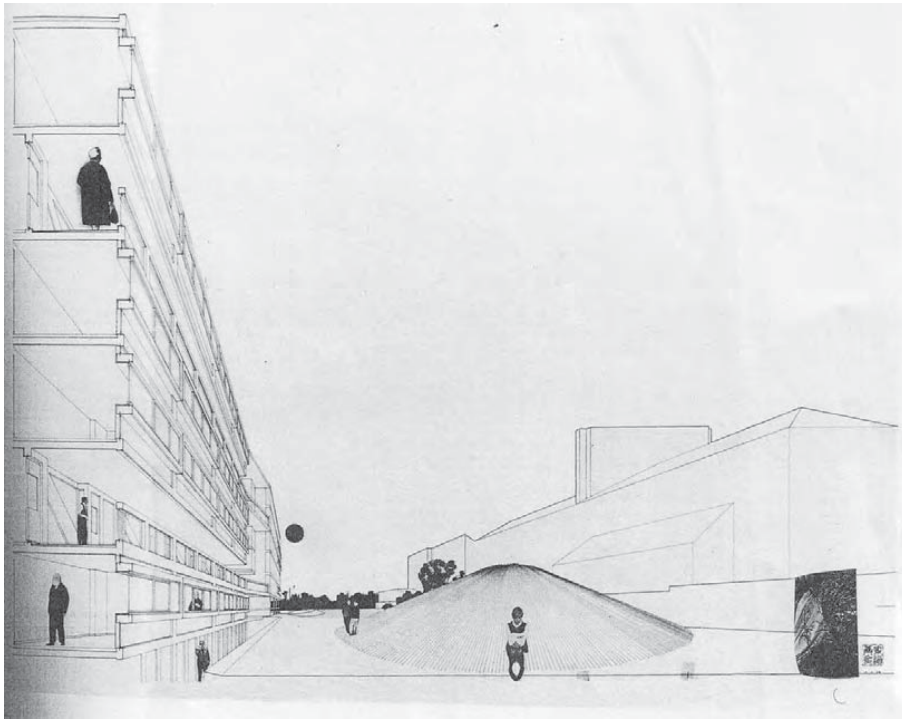
4. Mary Clare Garrity, Flipping the Workplace (Khan Academy is based on the flipped classroom model), Khan Academy, Mountain View, CA. Photography © Jasper Sanidad.

micro-lavori, anche diversi fra loro, raggiunge la sopravvivenza o reintegra un basso salario. Abolito l'orario 9-17 che regolava il lavoro d'ufficio nella società fordista, ora la flessibilità temporale accompagna i modi di operare dei *gig worker*, ma mutano anche le postazioni dove lavorare. Se l'orario di lavoro si è prolungato *ad libitum*, va d'altra parte osservato come esso sia connotato da una polverizzazione in disordinate unità cronologiche: i minuti, le ore sono di frequente intervallati da pause e spostamenti in altri luoghi e dal dover ritrovare, ogni volta, la necessaria concentrazione nell'assillante *cronofagia* dell'era della produzione e accumulazione flessibile, che insieme al tempo comprime anche lo spazio (Paolucci, 2003: 16). Sempre più di frequente, infatti, i lavoratori occasionali operano in ambienti pubblici dotati di connessione internet gratuita, poiché – vista l'imprevedibilità dei loro introiti – possono accedere solo di tanto in tanto ai Co-working Office e non possono permettersi un ufficio personale. L'unica alternativa è lavorare a casa propria, pagando un prezzo esistenziale (disagio fisico e psicologico, depauperamento della vita privata), ma non pecuniario. Alla 'economia

dei lavoretti' corrisponde, quindi, l'occasionalità del posto dove si lavora e l'intermittenza del tempo dedicato all'assolvimento dei propri compiti.

Il workplace pandemico

Fra le crisi che hanno attraversato il XXI secolo quella generata dalla pandemia da Covid-19 ha una portata planetaria e un impatto socio-economico elevatissimo: la rapidità di diffusione del virus, la capacità di propagarsi oltre ogni confine grazie alla permeabilità delle frontiere e all'interdipendenza dei paesi, il livello di contagiosità hanno generato una condizione di allarme perenne. I risvolti sul mondo del lavoro immateriale sono stati evidenti sin dall'immediato, ma vanno letti anche alla luce delle pregresse incrinature, che negli ultimi venti anni ne hanno minato la struttura. Molte attività lavorative si sono trasferite fra le pareti domestiche: le abitazioni sono assurte a domicili secondari delle aziende o a sedi principali dell'attività dei *free lance* grazie al telelavoro (Butera, 2020). Con l'accattivante termine di *smart working* – che



5. Alison and Peter Smithson, Robin Hood Gardens, 1969-72 © The Alison and Peter Smithson Archive, Graduate School of Design, Harvard University.
 6. Riken Yamamoto & Field Shop, Beijing Jian Wai SOHO Project, 2000-05 © Riken Yamamoto.

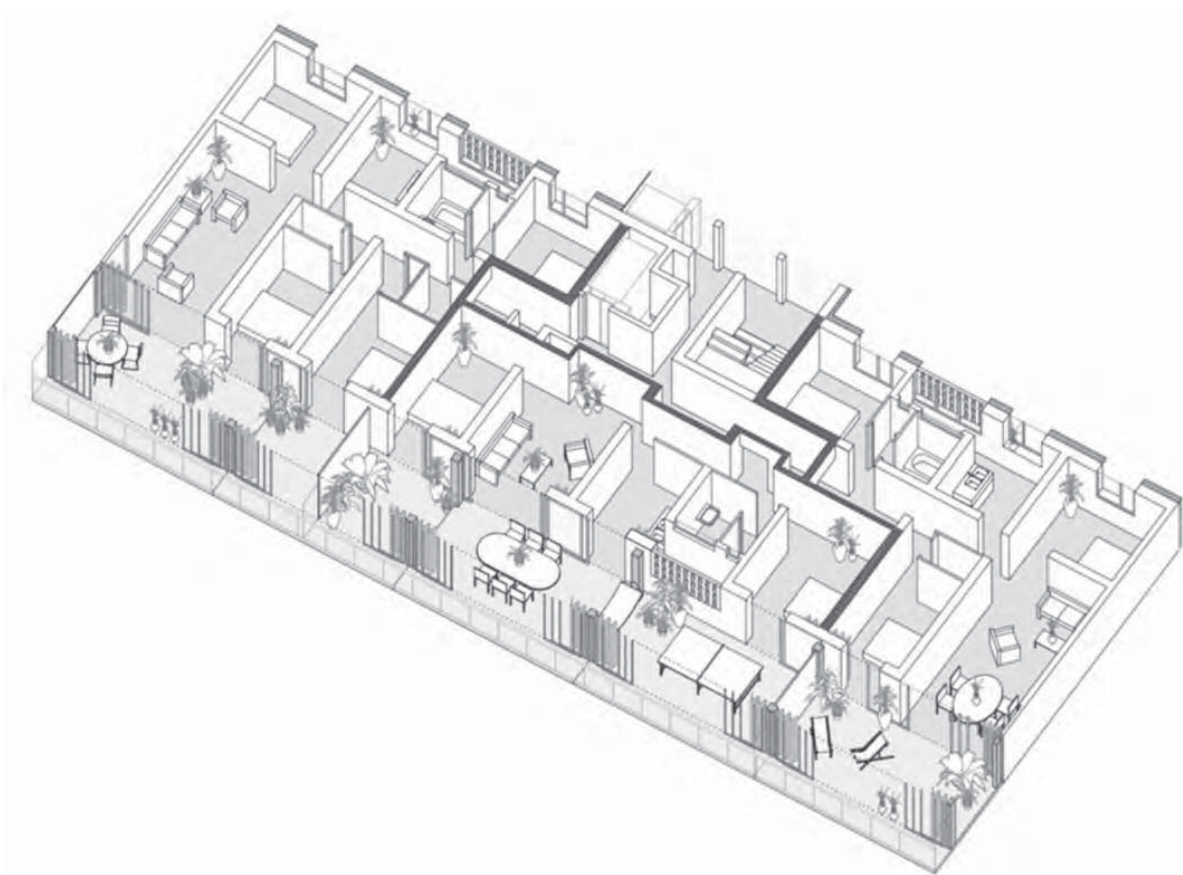


7. Riken Yamamoto & Field Shop, C+A, MIKAN, Beijing Jian Wai SOHO Project, 2000-04 © Riken Yamamoto.

comporta un'alternanza di compiti svolti fuori e dentro l'ufficio,⁴ prevede il lavoro collettivo su documenti e dati, è finalizzato all'autogoverno nel raggiungimento degli obiettivi e regolato da una precisa normativa⁵ – si è ammantato l'impegno quotidiano in digitale, forzandolo in spazi e in tempi per lo più inadeguati. Quasi nessuna modifica contrattuale è stata messa in atto:⁶ l'impatto pandemico è stato così dirompente e inaspettato che si è fatto fronte alle mutate condizioni con un'organizzazione manageriale estemporanea, per quanto celere, per trovare soluzioni mirate affinché non si smettesse in ogni caso di lavorare; e d'altronde la maggior parte delle aziende non aveva preventivato il passaggio al lavoro agile in condizioni meno drammatiche dell'attualità. Ciononostante l'emergenza ha portato all'utilizzo metodico, e da un certo punto di vista coercitivo, delle tecnologie digitali, fissando i lavoratori in un luogo virtuale, metaforizzabile nella *cloud*, flessibile nell'uso e slegato dal tempo ordinario della vita quotidiana. Non sono mancate alcune forme di controllo diretto: la discrezionalità personale del raggiungimento degli obiettivi, prevista dallo *smart working* contrattualizzato, nell'emergenza pandemica si è risolta nella registrazione delle presenze (con sistemi di rilevazione di ingresso/uscita) e nella compilazione di *timesheet*, quotidiani o settimanali, in cui indicare le attività svolte tramite terminale (Fullin, Pacetti, 2020). Molte persone si sono trasformate in *remote worker*, ai quali le contingenze hanno imposto di commutare i collegamenti casalinghi all'*online* in connessioni più rapide, di acquistare dispositivi informatici più all'avanguardia, di trasformare le abitudini familiari, di riorganizzare gli spazi abitativi per avere più *privacy*. Grazie a uno spontaneo *fai-da-te*, la *workstation* è improvvisata in camera da letto, in soggiorno, in cucina, in corridoio; mentre la giornata lavorativa rammenta «l'inquadratura monotona di una camera di sorveglianza» (Zamperini, 2020: 9), dal cui schermo non ci si può staccare.

Se lo *smart working* ha come beneficio secondario l'equilibrio fra vita privata e lavorativa, al tempo della pandemia questo assioma è quasi svanito e le ore guadagnate dal mancato pendolarismo sono state per lo più riversate nell'occupazione professionale. Più che la propria postazione di lavoro casalinga, il *workplace* è diventato sinonimo di carenza di relazioni umane ed empatia, di super-lavoro senza orari né limiti,⁷ di conflittualità e/o compressione degli impegni online, di stress psicologico e di stanchezza fisica, infine di noia. Un ulteriore aggravio è stato generato dal sovraccarico di lavoro per coloro che – molto spesso le donne, ma non solo – assolvono lavori di cura, si occupano dell'educazione dei figli, assistono i familiari anziani, provvedono alla gestione domestica, a cui il *welfare state* non ha fornito il sollievo di asili e scuole materne aperte o altri tipi di sostegno (Cetrulo, Virgilio, 2020). Di contro, la produttività non è venuta meno, ma ha avuto un'impennata inaspettata in quasi tutti i settori del lavoro immateriale (Dahik, Lovich *et al.*, 2020).

Durante la pandemia sembra averatasi l'idea di *dominetics* (l'unione di domicilio, connessione informatica e tecnologie) intuiva da Alan Kiron (1969), ricercatore dell'US Patent Office, a proposito delle tecnologie di comunicazione. Eppure il 'cottage elettronico', la casa-ufficio preconizzata da Alvin Toffler (1980), anziché rafforzare i legami familiari, dare più stabilità alla comunità sociale e promuovere le organizzazioni di volontariato, come supponeva il futurologo, è diventato nell'era della pandemia una trappola soffocante. Rintanarsi in seconde case, in campagna, al mare o in borghi distanti dalle metropoli, è stata un'azione difensiva della propria incolumità fisica e mentale, ma riservata ad alcuni privilegiati, che non hanno interrotto l'*assembly line* digitale, ma solo incentivata in cornici più gradevoli. Alcune cittadine hanno anzi colto la congiuntura dell'emergenza sanitaria per rivitalizzare aree abbandonate con contributi di locazione per i lavoratori che vi si trasferivano; con convenzioni e facilitazioni



8-9. Lacaton & Vassal architectes, Frédéric Druot Architecture, Christophe Hutin Architecture, Grand Parc Bourdeaux, 2014-17 © Lacaton & Vassal.



10. Sou Fujimoto Architects, House N, Oita Giappone, 2008 © Sou Fujimoto Architects.

per coloro che vi prolungavano la permanenza a ridosso delle vacanze; con strategie di ripopolamento – in realtà già adottate prima della pandemia – mediante la vendita a prezzi simbolici di case disabitate. Invece, per coloro che sono rimasti in città, semmai coabitando con la famiglia in pochi metri quadrati, le mura domestiche si sono strette loro attorno e l'archetipico rifugio si è trasformato in una cella esistenziale. Senza contare l'impatto sull'ecosistema dell'uso massivo della tecnologia digitale e dello spreco energetico.

Se durante la pandemia alcune società di servizi hanno riciclato i propri uffici in termini di responsabilità sociale per la salute e il benessere delle persone – dotando gli ambienti di segnaletica per il distanziamento fisico e di dispositivi di sanificazione personale e orientando unidirezionalmente i flussi verso atri, corridoi, ascensori –, nell'era post-pandemica è molto probabile che il *remote first*, la scelta prioritaria di svolgere il lavoro da remoto, orienterà il futuro di molte aziende, sempre che queste offrano ai propri addetti una tecnologia che consenta collegamenti efficaci ovunque essi si trovino. Rispetto a tale prospettiva, l'ufficio resterà un luogo fisico di incontro e condivisione, ridimensionato in superfici e costi di gestione, ma necessario alla cultura aziendale che lega i lavoratori a una società. Né l'*open space* né la *cubicleland* potranno offrire una soluzione organizzativa dello spazio, ma dovranno essere

progettati nuovi comportamenti, prima che altri tipi di interni: negli Stati Uniti, per esempio, si immagina di progettare uffici virtuali in cui le persone possano incontrarsi pur lavorando da remoto, anche se il timore è che la *privacy* non possa essere assicurata (Seabroock, 2021). Allo stesso tempo sarà necessario provvedere a diverse tipologie spaziali che, a metà fra l'abitazione e la strada, fra il privato e il pubblico, possano offrire un luogo supplementare per lavorare.

La worksphere post-pandemica

All'inizio del nuovo millennio il Museum of Modern Art propone una riflessione estesa sui cambiamenti repentini del *workplace* che, in relazione alle trasformazioni tecnologiche, culturali e sociali e al diverso equilibrio tra il tempo del lavoro e quello della vita privata, perde il suo spazio fisico: *work is where you are* (Antonelli, 2001). L'ufficio non è solo un luogo materialmente connotato, ma uno stato mentale: lo spazio di lavoro diventa individuale e consente, allo stesso tempo, un'interazione maggiore tra le persone e gli strumenti tecnologici. In questo periodo si fanno strada le prime acerbe previsioni sui luoghi di lavoro che la pandemia ha poi manifestato con veemenza: c'è chi prefigura una prevalenza dello *smart working*, chi auspica come desiderabile una separazione tra casa e

ufficio e, infine, chi suggerisce una gestione del lavoro sempre più nomadica. La *worksphere* diventa l'ambito concettuale in grado di accogliere sia le ricadute spaziali sia quelle virtuali del lavoro: è sufficiente essere seduti su un treno dotati di un computer portatile collegato al proprio smartphone per generare un'efficiente bolla operativa. Nella prefigurazione post-pandemica il concetto di *worksphere* identifica allora nuovi approcci culturali e spaziali: è un «ecosistema di *touchpoint* del lavoro» nei diversi luoghi, collegato a reti tecnologiche ed esperienziali (Pelloni, 2020: 2) (fig. 1).

L'attuale crisi sanitaria ha mostrato le fragilità di tutti gli ambienti di lavoro: dalle aziende produttive, che hanno dovuto distanziare le lavorazioni, differenziare i turni, ruotare il personale amministrativo nell'arco della settimana, agli edifici del settore terziario, che hanno adottato analoghe procedure anticontagio, mentre gli uffici *co-working* si svuotavano per paura del virus. Alla luce di tali fattori si stanno formulando differenti modelli di organizzazione del lavoro immateriale, fra cui il più interessante è il *flipped workplace*. Mutuato dagli odierni sistemi didattici (Bergmann, Sams, 2012), sviluppa una diversa relazione fra lavoro individuale e collettivo (Bennett, Spencer *et al.*, 2011; Nederveel, Berge, 2015) e si completa positivamente con la maggiore richiesta di *smart working*.⁸

L'ufficio diventa un hub relazionale, un luogo di verifica e di incontro, di crescita professionale e culturale, di fruizione di servizi, di *team building*, mentre il lavoro individuale viene svolto fuori, a casa o altrove. I benefici riguardano sia il datore di lavoro, perché l'inversione consente un'ottimizzazione della produttività, sia il dipendente, al quale è affidata una maggiore flessibilità nella pianificazione dell'orario. L'approccio 'rovesciato' si traduce da un punto di vista spaziale come riformulazione della postazione fissa assegnata al singolo verso un ambiente di lavoro aperto e multifunzionale (Gironi, 2020). Nell'ufficio aumentano gli spazi semi-chiusi dedicati alle attività collettive, che consentono a più gruppi di collaborare senza interferire tra loro, e le sale riunioni di diverse dimensioni (figg. 2, 3, 4). La flessibilità dei luoghi e delle modalità operative sarà la nuova strategia da perseguire: l'ufficio tenderà a unire l'aspetto produttivo a quello sociale, con l'inserimento di aree gioco, sale video e fitness, aree esterne e bar per amplificare l'interazione fra le persone e i momenti di svago. Proposte spaziali di tale portata erano già presenti negli uffici di Google, che hanno introdotto una dimensione domestica nello spazio operativo, alternando ambientazioni più strutturate ad altre informali e a uso libero. La parte restante del tempo produttivo sarà gestita prevalentemente da casa, secondo obiettivi prefissati.

Dalle ricerche condotte da alcune società nel campo del Real Estate emerge che il lavoro da remoto diventerà sempre più strutturale all'interno dell'organizzazione delle imprese anche in Italia, passando da un giorno a settimana (pre Covid) a due giorni e mezzo (post Covid). Questa trasformazione comporta ricadute spaziali sia nella configurazione degli uffici, che subiranno una contrazione fisica, sia nelle case, che continueranno a ospitare la vita lavorativa extra-ufficio. Se il lavoro da remoto diventerà un'opzione a lungo termine, anche i luoghi dovranno essere ripensati, non solo nella loro costruzione fisica, ma anche nella loro presentazione virtuale. Mai come in questo periodo si è stati sottoposti a continue riproduzioni di interni domestici, reali o non, che sono diventati il principale oggetto

di una comunicazione costante attraverso applicazioni digitali moltiplicatesi in pochissimo tempo. Se nel primo periodo della pandemia si è assistito a una diminuzione del livello di pudore nella presentazione di sé (Meloni 2021: 23), la strutturazione dello *smart working* richiederà una riprogettazione degli spazi domestici trasformati a uso ufficio anche studiando una comunicazione efficace e correttamente ambientata.

L'HO-WO in-between

La pandemia ha imposto, in primo luogo, una distanza tra corpi e, secondariamente, tra corpi e oggetti; definita prima a un metro e, poi, a un metro e mezzo, rappresenta un *intervallum*: lo «spazio che si trova fra un (-inter)vallo e un altro (-vallum)» (Cortelazzo e Zolli, 1999: 804). Se tale distanza è stata imposta per rispondere all'emergenza sanitaria, è nell'*in-between*, nello stare tra le cose, che si può collocare la sfida dell'abitare post-pandemico: «È la risposta ideale per un progetto contaminato dall'ambiente circostante. Si origina lì dove le condizioni non sono precise, ma ambigue, confuse, applicate non correttamente, ibride, incerte» (Gausa *et al.*, 2000: 334).

Durante il primo confinamento proprio i luoghi intermedi o interstiziali, come cortili, androni, balconi e terrazze condominiali, hanno mostrato il loro potenziale relazionale, di connessione e di condivisione. Sono 'soglie abitate', che sono state oggetto di riappropriazione e di addomesticamento da parte dei loro abitanti (Bassanelli, 2020). Queste dinamiche hanno favorito la produzione di sistemi sinergici e collaborativi in linea con un urbanesimo aperto, un modo di concepire la città come sistema distribuito, poroso e riconfigurabile in senso orizzontale (Sennett, 2020). Nell'ottica di una riprogettazione del *workplace* e di una permanenza del lavoro da remoto, operare negli spazi intermedi delle case significa amplificare la vita della comunità, tenendo conto della diversità dei quartieri, che potrebbero passare da periferie fragili a luoghi ricchi di esperienze, dove colmare il divario culturale, digitale, lavorativo e sociale.

Antecedenti storici della strategia progettuale dell'*in-between* si annoverano soprattutto in ambito nordeuropeo. Aldo van Eyck si concentra sugli spazi residuali della città trasformandoli in *playground*, dove i bambini si appropriano autonomamente dello spazio pubblico. Alison e Peter Smithson introducono un tentativo di unione tra l'interiorità domestica e l'esterno nel progetto per Golden Lane (1952) e, poi, nei Robin Hood Gardens (1969-72) con strade sopraelevate (*Street in the Air*) che, oltre a garantire l'accesso ai vari appartamenti, diventano possibili luoghi di interazione della comunità (fig. 5). Infine, Herman Hertzberger lavora sul concetto di soglia, rivolta verso l'interno come verso l'esterno: l'ingresso alla casa contiene alcuni elementi della strada e altri provenienti dal dominio privato. Questo ideale si traduce spazialmente con uno sviluppo graduale di differenti *stanze*, dall'esterno fino all'abitazione. Le ricerche citate offrono, quindi, un significativo spunto di riflessione nel dibattito progettuale contemporaneo volto a riformulare la compresenza tra sfera pubblica e privata, tra mondo esterno e interno privato.

La pandemia ha portato il lavoro a casa, amplificando problematiche di coabitazione tra generazioni e necessità diverse. Sebbene non siano state ancora formulate risposte progettuali di riconfigurazione del lavoro a casa legate all'attuale contingenza, alcuni esempi recenti mostrano una diversa concezione d'uso dello

spazio domestico da trasformare in ambiente di lavoro quando necessario. Lo studio Riken Yamamoto nel progetto JianWai SoHo-Small Office-Home Office (Pechino, 2000-2004), per un edificio a torre localizzato nelle vicinanze della stazione di Yokohama, modifica l'ingresso alle case in una stanza-filtro da adibire a *workspace*, in diretto contatto con il corridoio distributivo degli alloggi. L'accesso è riconfigurato in uno spazio permeabile e fruibile per differenti necessità, mentre porte in vetro mostrano la presenza di questo vestibolo direttamente dal corridoio (fig. 6). Una proposta analoga è adottata dal medesimo studio nel grande complesso multifunzionale in un quartiere direzionale nel centro di Pechino (2000-05): negli edifici alti si trovano spazi So-Ho, dove il corridoio distributivo si apre verso l'interno degli appartamenti trasformandosi in un'attrezzata *rue corridor* (fig. 7).

La strategia proposta da Anne Lacaton e Jean-Philippe Vassal nella torre residenziale Bois le Prêtre di Parigi (2009) e nel preesistente complesso abitativo Grand Parc di Bordeaux (2011) (figg. 8-9) consente di aumentare il volume complessivo disponibile con l'innesto di una nuova struttura sul fronte principale. Questo spazio, grazie a pannelli e tende scorrevoli, appartiene tanto all'interno quanto all'esterno della casa. L'aumento della superficie abitativa consente di rivedere la distribuzione in pianta dei singoli appartamenti, per poter adottare soluzioni tipo So-Ho nell'area dell'ingresso. Infine, un'ulteriore proposta progettuale risiede nell'interpretazione spaziale della soglia: nella Maison Latapie (Floirac, 1993) Lacaton e Vassal racchiudono le aree principali della residenza in una struttura leggera in acciaio e policarbonato, che definisce una nuova area tra esterno e interno in grado di assumere diverse configurazioni spaziali, fra cui quella adatta per il lavoro. Anche l'architetto giapponese Sou Fujimoto nella House N (Oita, 2008) (fig. 10) trasforma la soglia in uno spazio polifunzionale. La casa è strutturata secondo diversi gradi di permeabilità seguendo lo schema di una matrioska: da quello più esterno a contatto con la città, fino a quello più intimo, dove sono collocate le attività di studio e riposo. In questa abitazione non esiste un vero esterno né un vero interno: tutto l'ambiente è *in-between*, configurandosi come una serie di spazi intermedi.

Conclusioni

Se con il passare del tempo la pandemia da Covid-19 è destinata a una lenta diminuzione del contagio grazie al controllo garantito da vaccini e serrate attività di *screening*, la presenza più massiva e diffusa dello *smart working* all'interno dei nuovi scenari del lavoro avrà un impatto significativo sulla struttura di città, aziende, abitazioni. D'altra parte, l'aumento del lavoro precario e non protetto e l'accelerazione digitale delle imprese creeranno nuove disuguaglianze all'interno di un sistema che già mostrava numerose fragilità.

Il tempo del lavoro sarà sempre più scandito dall'autogoverno del *remote worker*, che opererà perseguendo il raggiungimento di obiettivi. La diversa distribuzione temporale della giornata lavorativa determinerà modalità eterogenee di vivere la città, di usufruire dei suoi servizi, di utilizzare i mezzi di trasporto. Lo svuotamento di grandi edifici per uffici genererà nuovi progetti per colmare e ridefinire gli ambienti non utilizzati con attività integrative. Le conseguenze delle trasformazioni dovute alla pandemia toccheranno quindi l'intero sistema sociale secondo un

principio multiscale: dalla casa alla città, fino alle aree interne del nostro paese, che intravedono nelle possibilità scaturite dal telelavoro una soluzione allo spopolamento che le sta investendo da decenni (Centro Studi TIM, 2021: 16).

Nelle città si colloca la sfida più grande di questa trasformazione, dove la casa - cellula integrata nel nuovo apparato - e i luoghi *in-between* tra dinamiche private, sociali e produttive dovranno essere riletti e riprogettati, anche a partire da una valutazione del patrimonio edilizio esistente, come spazi di possibilità per un abitare inclusivo, permeabile e in grado di adattarsi ai cambiamenti sociali, ma non facendo perdere alle abitazioni il loro ruolo originario di intimo rifugio.

Sebbene il testo sia frutto di una riflessione condivisa, l'introduzione e il primo e secondo paragrafo sono da attribuire a I. Forino, mentre la conclusione e il terzo e quarto paragrafo a M. Bassanelli.

Note

1. Con 'lavoro immateriale' si identifica il complesso del lavoro terziario, dei servizi, dell'informazione e della conoscenza, riferiti alla creazione di beni immateriali grazie al supporto di tecnologie digitali (Drucker, 1993).
2. In Italia per le amministrazioni pubbliche, gli enti di ricerca e pubblici la L. 95/2012 impone la riduzione del 20% degli uffici dirigenziali e del 10% di quelli del personale rispetto a precedenti direttive. La valutazione individuale dell'addetto pubblico, la riduzione del ticket per il pranzo, la mobilità obbligatoria, una diversa ripartizione delle ferie previsti dalla legge disegnano inoltre un rinnovato rapporto lavorativo di impiegati e quadri. È poi regolamentato lo spazio di lavoro: l'art. 3 della L. 135/2012 (Spending Review 2) impone dei limiti di grandezza agli uffici della pubblica amministrazione (20/25 mq a impiegato per gli edifici di vecchia costruzione), mentre per le nuove edificazioni o ristrutturazioni integrali il rapporto mq/addetto è determinato dall'Agenzia del Demanio.
3. In Italia la L. 128/2019 attribuisce ai cosiddetti *riders* tutele differenziate a seconda che la loro attività sia riconducibile alla nozione generale di collaborazione coordinata e continuativa etero-organizzata, di cui all'art. 2 del D.Lgs. 81/2015, ovvero a quella di lavoro autonomo occasionale di cui all'art. 47-bis del medesimo decreto legislativo; fatta salva la possibilità che l'attività sia invece rapportabile a una prestazione di lavoro subordinato ai sensi dell'art. 2094 del Codice Civile.
4. La definizione legislativa in Italia (art. 1, L. 81/2017) di *smart working* chiarisce che si tratta di prestazione eseguita in parte all'interno e in parte all'esterno degli uffici aziendali, senza una postazione fissa.
5. In Italia il lavoro agile o *smart working* è normato dalla L. 81/2017, ma durante la pandemia alcuni DL e DPCM hanno introdotto deroghe temporanee senza modificare l'impianto generale della legge.
6. In Italia il passaggio al telelavoro per il lavoro subordinato durante lo stato d'emergenza è regolato dal DPCM dell'8 marzo 2020, art. 2, comma r, e del 10 marzo 2020, art. 6; mentre nei settori privati è spesso stato introdotto per iniziativa aziendale a prescindere dal consenso individuale dei lavoratori previsto dalla L. 81/2017.
7. Per questa condizione è stata coniata l'espressione *binge working*, derivata dallo stare ossessivamente incollati allo schermo televisivo o del personal computer per seguire la serie tv preferita in una maratona senza orari né interruzioni.
8. Un possibile scenario di medio termine potrebbe vedere l'adozione del lavoro remoto in Italia crescere dall'attuale livello stimato del 5% a un livello del 30-40%, cioè il doppio dell'attuale media europea del 17%, ma in linea con l'attuale livello di adozione dei paesi nordici (Coima, 2020: 5).

Riferimenti bibliografici

- Antonelli P., 2001, a cura di, *Workspaces. Design and Contemporary Work Styles*. New York: The Museum of Modern Art.
- Bassanelli M., 2020, «Qua e là tra la città e la casa. Soglie abitate». In: Bassanelli M. (a cura di), *Covid-Home. Luoghi e modi dell'abitare, dalla pandemia in poi*. Siracusa: LetteraVentidue, 47-56.
- Bennett B.E., Spencer D., Bergmann J. et al., 2011, «The Flipped Class Manifest». *The Daily Riff*: www.thedailyriff.com/articles/the-flipped-class-manifest-823.php (accesso: 2021.03.17).
- Bergmann J., Sams, A., 2012, *Flip Your Classroom. Talk To Every Student In Every Class Every Day*. Eugene, or: International Society for Technology in Education.
- Butera F., 2020, «Progettazione del lavoro e partecipazione nella quarta rivoluzione industriale dopo il Covid-19». In: Mingione E. (a cura di), *Lavoro. La grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*. Milano: Feltrinelli, 75-93.
- Centro Studi TIM, 2021, *Rapporto Smart Home. Internet of Things nelle case italiane*. 24 marzo. Roma: TIM.
- Cetrulo A., Virgilio M.E., 2020, «Dicotomie di genere. Tra lavoro da casa e lavoro di cura». In: Cigna L. (a cura di), *Forza Lavoro! Ripensare il lavoro al tempo della pandemia*, Milano: Fondazione Giangiacomo Feltrinelli (edizione digitale).
- COIMA, 2020, *Il futuro degli uffici. La prospettiva di Coima*. Ottobre. Milano: www.coima.com/it/media/news/il-futuro-degli-uffici (accesso: 2021.03.17).
- Cortelazzo M., Zolli P., 1999, «Intervallo». In: *DELI. Dizionario etimologico della lingua italiana*. Bologna: Zanichelli, 804.
- Dahik A., Lovich D., Kreafe C. et al., 2020, «What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work», Report, BCG-Boston Consulting Group, 11 Agosto. www.bcg.com/it-it/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19 (accesso: 2021.03.17).
- De Botton A., 2009, *The Pleasures and Sorrows of Work*. New York: Pantheon Books (trad. it., 2009, *Lavorare piace*. Parma: Ugo Guanda).
- Drucker P., 1993, *Post-Capitalist Society*. New York: Harper&Collins (trad. it., 1993, *La società post-capitalistica*. Milano: Sperling & Kupfer).
- Florida R., 2002, *The Rise of Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books (trad. it., 2003, *L'ascesa della nuova classe creativa. Stile di vita, valori e professioni*. Milano: Mondadori).
- Forino I., 2011, *Uffici. Interni arredi oggetti*. Torino: Einaudi.
- Fullin G., Pacetti V., 2020, «Il lavoro da casa durante l'emergenza. Tecnologie, relazioni, controllo». In: Cigna L. (a cura di), *Forza Lavoro! Ripensare il lavoro al tempo della pandemia*, Milano: Fondazione Giangiacomo Feltrinelli (edizione digitale).
- Gausa M., Guallart V., Muller W. et al., 2000, *Metàpolis de Arquitectura Avanzada*. Barcelona: Actar.
- Gironi R., 2020, «Flipped Space. The Inverse Relationship Between Home and Work». *FAM magazine*, 52-53. www.famazine.it/index.php/famazine/article/view/528/1489 (accesso: 2021.03.17)
- Ingham G., 2008, *Capitalism*. Cambridge: Polity Press (trad. it., 2010, *Capitalismo*. Torino: Einaudi).
- Kiron A., 1969, «You'll Never Have to Go to Work Again». *Washington Post*, 24 agosto, ora in: *2013 Telework. Annual Report*, The United States Patent and Trademark Office (USPTO), 2013, 38-39.
- Meloni P., 2021, «Spazi di vita, spazi di lavoro». *La ricerca*, 19: 21-24.
- Paolucci G., 2003, *Cronofagia. La contrazione del tempo e dello spazio nell'era della globalizzazione*. Milano: Angelo Guerini e Associati.
- Pelloni O., 2020, a cura di, *Il futuro della workspace. Ieri oggi e domani*, White Paper, 1. Milano: Il Prisma.
- Seabrook J., 2021, «Has the Pandemic Transformed the Office Forever?». *The New Yorker*, 25 febbraio. www.newyorker.com/magazine/2021/02/01/has-the-pandemic-transformed-the-office-forever (accesso: 2021.03.17).
- Sennett R., 1998, *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York, London: W.W. Norton & Co. (trad. it., 2010, *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita professionale*. Milano: Feltrinelli).
- Sennett R., 2018, *Building and Dwelling. Ethics for the City*. London: Penguin Books (trad. it., 2020, *Costruire e abitare. Etica per la città*. Milano: Feltrinelli).
- Spinuzzi C., 2012, «Working Alone Together. Coworking as Emergent Collaborative Activity». *Journal of Business and Technical Communication*, 4: 399-441.
- Toffler A., 1980, *The Third Wave*. New York: Bantam Books (trad. it., 1987, *La terza ondata*. Milano: Sperling & Kupfer).
- Zamperini N., 2020, *Lavorare (da casa) stanca. Rischi e opportunità dello smart working*. Roma: Castelvecchi.