Spazi collaborativi post Covid: politiche e pratiche

Autori: Fabrizio Montanari (UNIMORE), Diego Teloni (Laboratorio Aperto ex Centrale AEM), Floriana Orlandino (PROGARCH), Vincenzo Luise (Unimi)

Con il contributo di: Francesca Carnevali, Fabio Sgaragli.

Abstract

In questo articolo verrà approfondito il tema dei nuovi luoghi di lavoro rappresentati dai cosiddetti spazi collaborativi. Con questo termine si intende un insieme variegato di luoghi ibridi che ospitano lavoratori che, pur essendo anche molto diversi per background formativo, settore di competenza e attività svolta, decidono di lavorare in questi spazi proprio per poter avere la possibilità di relazionarsi (ed eventualmente collaborare) con gli altri utilizzatori. Gli spazi collaborativi rappresentano un fenomeno in grande espansione. Negli ultimi anni, infatti, nel nostro Paese si è assistito a una crescita di questo tipo di spazi, così come è successo anche a livello europeo e mondiale. L'articolo inizialmente analizzerà i fattori che spiegano questa diffusione soffermandosi sul perché questi spazi possono essere in grado di offrire una risposta adeguata ai bisogni dei lavoratori e delle aziende che operano nel contesto socio-economico contemporaneo. In particolare, verranno discussi fenomeni complessi quali i cambiamenti della composizione della forza lavoro (e in particolare l'aumento registrato negli ultimi anni della percentuale di lavoratori autonomi), la diffusione nelle aziende di pratiche di lavoro da remoto (fenomeno incrementato esponenzialmente durante l'emergenza Covid), la maggiore consapevolezza da parte delle aziende dell'importanza di adottare modelli sistemici e aperti per sostenere i processi creativi e innovativi, e la necessità da parte delle pubbliche amministrazioni di pensare a nuovi utilizzi di spazi caduti in disuso (e spesso oggetto di fenomeni di degrado ambientale e sociale). Dopo questa contestualizzazione del fenomeno degli spazi collaborativi, l'articolo discuterà un modello di classificazione degli spazi collaborativi e presenterà un caso esemplare per ogni tipologia. L'articolo si conclude con una discussione delle policy che possono essere messe in campo dagli attori pubblici per sostenere l'azione di questi spazi e le potenziali ricadute positive che possono generare sui territori di riferimento.

Indice

GLI SPAZI COLLABORATIVI 3

Spazi Collaborativi: definizione e tendenze in atto 3

I principali fattori che spiegano la diffusione degli spazi collaborativi 8

Una categorizzazione degli spazi collaborativi 13

Il caso delle industrie culturali 16

Il ruolo degli spazi collaborativi nelle industrie culturali 20

Possibili scenari post Covid19 21

Gli spazi collaborativi alla prova Covid19 22

Le industrie culturali alla prova Covid19 24

Indicazioni di policy making 25

IL CASO DEL LABORATORIO APERTO DI MODENA 29

Il Laboratorio Aperto ex Centrale AEM 29

I progetti strategici 32

Ipotesi di lavoro 38

Scenari d'uso dello spazio 40

Case study su un nuovo concept funzionale e architettonico contestualizzato agli spazi del Laboratorio Aperto di Modena 40

Concept dedicato alle aree esterne di pertinenza del Laboratorio Aperto di Modena e di HERA Spa 49

Indici di sostenibilità e fattibilità 51

Allegati 62

GLI SPAZI COLLABORATIVI

Spazi Collaborativi: definizione e tendenze in atto

Con il termine spazi collaborativi si fa riferimento a tutti quei luoghi (coworking, incubatori, FabLab, parchi tecnologici, ecc.) che offrono uno spazio di lavoro condiviso da individui con background eterogenei in termini di formazione, percorso professionale e settore di appartenenza (Capdevila, 2019; Mariotti et al., 2017; Montanari, Mattarelli e Scapolan, 2021; Montanari e Mizzau, 2016). Se è vero che questi nuovi luoghi di lavoro possono essere anche molto diversi tra loro per dimensioni, governance e obiettivi istituzionali, essi sono accomunati dall'idea di ospitare soggetti che vogliono svolgere la propria attività professionale condividendo con altri lo stesso ambiente di lavoro, gli stessi servizi e le stesse risorse. Il fine ultimo di questi spazi, infatti, è quello di creare tra i propri membri un senso di comunità che permetta ai singoli utenti di entrare in contatto con altre realtà (aziendali, del mondo dell'associazionismo o anche singoli individui) sviluppando relazioni di collaborazione o anche semplicemente condividendo idee ed esperienze (Garrett, Spreitzer e Bacevice, 2017; Oksanen & Ståhle, 2013).

Gli spazi collaborativi rappresentano un fenomeno che ha avuto una grande espansione negli ultimi anni. Se prendiamo a titolo esemplificativo il caso dei coworking, la prima esperienza di questo tipo è stata creata meno di vent'anni fa e più precisamente nel 2005 a San Francisco. Il fondatore fu Brad Neuberg, un programmatore informatico che ebbe l'idea di creare un luogo fisico dove si potesse creare una comunità di pratica composta da professionisti, imprenditori, studenti e, più in generale, chiunque fosse interessato a interagire con appassionati del mondo open source (Spinuzzi, Bodrožić, Scaratti e Ivaldi, 2019). Da San Francisco i coworking si sono diffusi prima in California, poi nel resto degli Stati Uniti e successivamente in Europa. Oggigiorno si stima a livello globale la presenza di oltre 20.000 realtà con più di un milione e mezzo di utilizzatori.[1]

Se è vero che la diffusione così capillare degli spazi collaborativi è un fenomeno recente, l'idea che ne è alla base ha radici più antiche. Essa, infatti, si rifà a tutte quelle esperienze contraddistinte da elevati gradi di socializzazione e interazione tra persone con interessi simili: le agorà dell'antica Grecia, i caffè del periodo illuminista, gli studi artistici della New York degli anni '70 o i club di informatica che hanno posto le fondamenta per lo sviluppo delle aziende IT della Silicon Valley.[2] Come suggerito dal sociologo Ray Oldenburg (1989), questi spazi hanno sempre svolto l'importante funzione di "luogo

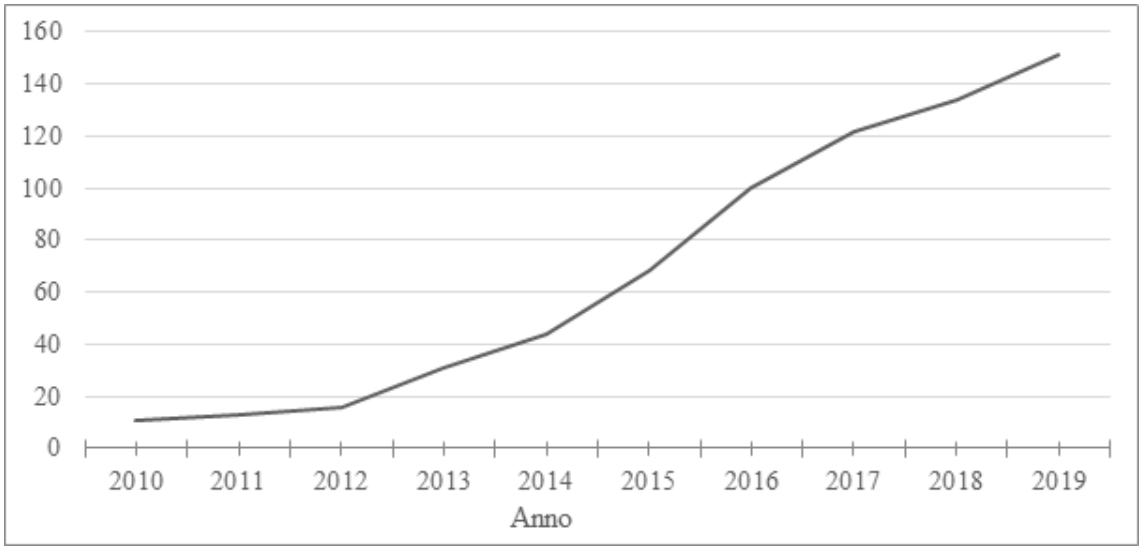
[1] Secondo il sito di *Italian Coworking* in Italia i coworking prima dello scoppio della pandemia avevano raggiunto le 800 unità circa.

[2] Un esempio molto noto di club per appassionati di computer che ha segnato la storia della Silicon Valley è l'Homebrew Computer Club (Furnari, 2014; Giuffre, 2013). In questo club, fondato nel 1975, si incontravano per discutere di informatica ingegneri, studenti di Stanford e di Berkeley, attivisti hippie o anche semplici persone con l'hobby per la tecnologia. Tra questi vi era anche Steve Wozniak, il quale alcuni anni più tardi avrebbe realizzato il primo personal computer Apple e fondato l'omonima azienda insieme a Steve Jobs.

terzo" (*third places*), cioè di un ambiente neutrale (diverso sia dall'abitazione privata sia da un luogo specificamente adibito allo svolgimento dell'attività lavorativa) in cui le persone si possono incontrare per scambiarsi liberamente idee e confrontare le proprie opinioni. Questi elementi (elevata interazione sociale, il sentirsi parte di una comunità, la percezione di essere liberi di scambiare idee e opinioni, la neutralità degli ambienti) individuano tutt'oggi l'essenza delle esperienze collaborative che si sono diffuse negli ultimi anni fino a diventare un elemento caratterizzante di numerose città italiane, non solo le aree metropolitane, ma anche quelle di dimensioni più ridotte e anche localizzate in aree geografiche più periferiche.

Il caso dell'Emilia-Romagna ben esemplifica le principali tendenze in atto. Innanzitutto, anche in questa regione, storicamente caratterizzata da una significativa attitudine all'innovazione e da una forte presenza di capitale sociale (Bagnasco, 1988; Trigilia, 1986), la proliferazione degli spazi collaborativi è un fenomeno recente. È solo negli ultimi dieci anni, infatti, che si è registrato un trend di diffusione in linea con quelli delle regioni europee più avanzate. Ad esempio, come si può notare nella Figura 1, nel 2010 gli spazi collaborativi presenti nell'area emiliano-romagnola erano solo 13, mentre a partire dal 2013 si è registrata una crescita esponenziale con la nascita di circa 20 spazi collaborativi ogni anno che ha portato il numero complessivo ad assestarsi nel dicembre 2019 a 151 unità (Montanari, 2020). Su di essi non ha avuto particolari ripercussioni la crisi legata al Covid19 in quanto, a settembre 2020, solo uno di questi 151 spazi aveva cessato le proprie operazioni[3]. Gli spazi collaborativi si sono dimostrati, dunque, una realtà organizzativa contraddistinta da un'elevata capacità di resilienza e adattamento agli effetti della pandemia.

Figura 1. Lo sviluppo degli spazi collaborativi in Emilia-Romagna

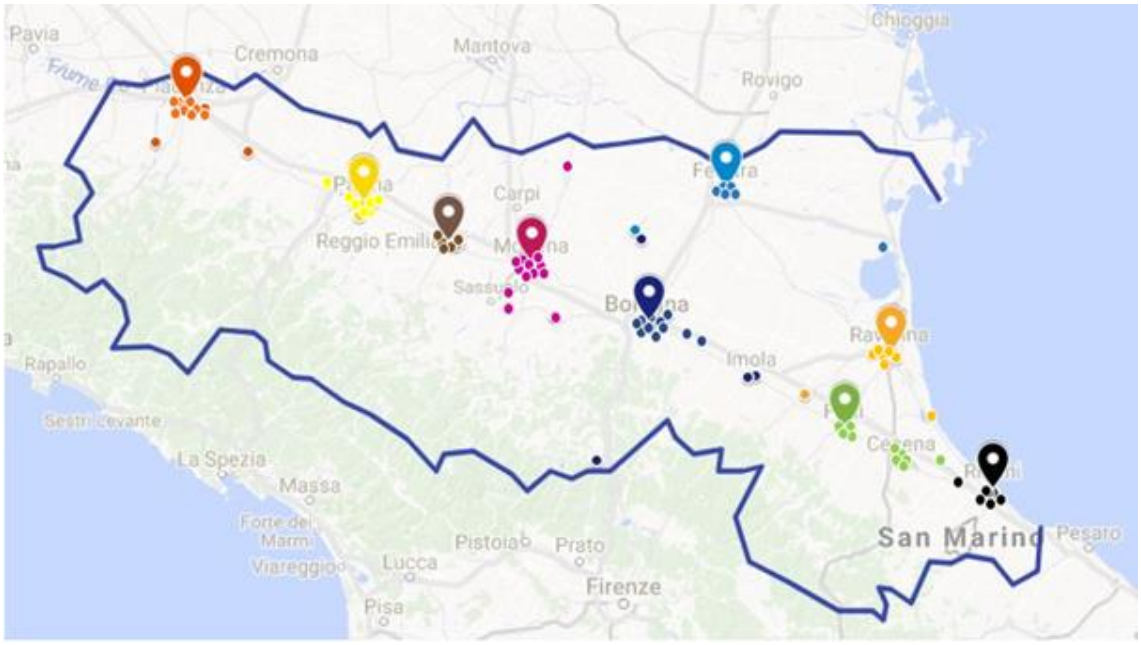


Fonte: Montanari (2020)

[3] https://www.che-fare.com/spazi-collaborativi-tempo-covid/

Coerentemente con la tradizione di diffuse capacità generative di sviluppo socio-economico della regione, gli spazi collaborativi sono localizzati in tutto il territorio e non concentrati solo nel capoluogo di regione (si veda la Figura 2), cosa che invece capita in altre realtà quali, ad esempio, la Lombardia o il Lazio. Infatti, se Bologna ospita circa un terzo degli spazi complessivi, questi sono presenti anche in tutti i capoluoghi di provincia, e in molti casi, in comuni di più piccola dimensione. Più precisamente (si veda la Tabella 1), la metà degli spazi collaborativi si trova in comuni di media dimensione, cioè con una popolazione compresa tra i 100.000 e i 300.000 abitanti e coincidenti con i capoluoghi di provincia (Ferrara, Modena, Parma, Piacenza, Ravenna, Reggio Emilia e Rimini). Rilevante è anche la percentuale (26%) di spazi collaborativi presenti nei comuni con una popolazione inferiore alle 60.000 unità.

Figura 2. La distribuzione degli spazi collaborativi in Emilia-Romagna



Fonte: Montanari (2020)

Tabella 1. Diffusione degli spazi collaborativi nei comuni

Dimensione del comune (n° di abitanti)	**Percentuale di presenza di spazi collaborativi sul totale**
0-19.999 abitanti	12%
20.000-59.999 abitanti	14%
60.000-99.999 abitanti	11%
100.000-249.999 abitanti	45%
250.000-499.999 abitanti	18%

Fonte: Montanari (2020)

Per quanto concerne la tipologia di spazi collaborativi, l'Emilia-Romagna presenta una grande varietà. A fronte di una prevalenza di spazi di coworking (che rappresentano complessivamente quasi un caso su tre), si registra la presenza di FabLab, incubatori (e/o acceleratori) e spazi polifunzionali, cioè luoghi che svolgono due o più attività tipiche delle altre categorie di spazi di collaborazione. Realtà peculiare dell'Emilia-Romagna è quella dei Laboratori Aperti, che sono stati finanziati dalla Regione tramite il programma Por-Fesr. Questi spazi rappresentano una declinazione dei programmi di investimento sui temi di ricerca e innovazione, città attrattive e partecipate, e attrattività dei territori. Presenti in tutti i capoluoghi di provincia (con l'aggiunta della città di Forlì), sono realtà con una spiccata vocazione alla condivisione, collaborazione e innovazione, anche sociale.

A fronte di questa varietà, gli spazi collaborativi presentano alcune ricorrenze, nel modo in cui si raccontano sui propri siti, in termini di attività svolte, identità e target di riferimento. Essi, infatti, si presentano come spazi che offrono un luogo di lavoro condiviso dove professionisti, aziende, mondo della ricerca e cittadini possono trovare importanti occasioni per stimolare la propria creatività e sviluppare progetti ad alto tasso di innovazione. In questo senso, l'impatto che si propongono di raggiungere non è solo di tipo economico, ma anche sociale e culturale. Nella maggior parte dei casi emerge nei siti un riferimento esplicito al territorio di riferimento proprio con la volontà di enfatizzarne il legame e di porsi in continuazione con la storia economica e sociale della città che li ospita.[4]

È interessante anche notare come gli spazi collaborativi presentino una vocazione a uscire dai propri confini organizzativi. In tal senso, si contraddistinguono per l'adozione di un approccio aperto finalizzato a stimolare flussi di idee e conoscenze sia *inbound* (cioè dall'esterno verso l'interno) sia *outbound* (dall'interno verso esterno). Coerentemente, gli spazi collaborativi sono molto attivi a creare frequenti occasioni di contatto con la cittadinanza attraverso l'organizzazione di eventi e attività di tipo sociale e culturale (concerti, letture, attività educative per bambini, ecc.) che li rendono importanti player culturali del territorio. Se è vero che la possibilità di organizzare attività in presenza è stata pesantemente limitata dallo scoppio della pandemia, gli spazi collaborativi hanno mostrato un elevato grado di resilienza ripensando la propria offerta in chiave digitale in modo da mantenere attiva la propria community, rafforzare i legami con il territorio e promuoversi nei confronti di potenziali futuri clienti e fruitori. A titolo esemplificativo, possiamo citare l'organizzazione di momenti di ritrovo virtuale giornalieri o settimanali (per una pausa caffè da remoto, un aperitivo condiviso, ecc.), di podcast, di dirette social, di laboratori e di videoconferenze pensati in funzione dei diversi target di fruitori.[5]

---

[4] L'enfasi sul legame con il proprio territorio è particolarmente evidente negli spazi presenti nei comuni con meno di 20.000 abitanti che fanno di questo un punto centrale della propria identità.

[5] Da questo punto di vista sarà interessante osservare come evolveranno queste nuove forme *blended*, dove fisico e virtuale tendono a convivere e, nei casi più virtuosi, anche a rafforzarsi reciprocamente.

Per quanto riguarda la tipologia di frequentatori, gli spazi collaborativi presentano un'elevata varietà in quanto si rivolgono a target diversi: dai professionisti operanti in diversi settori (da quelli più tradizionali, come avvocati e architetti, a quelli più innovativi, come gli artigiani digitali), alle start-up, fino a studenti e a lavoratori che svolgono le proprie attività da remoto. In generale, i frequentatori sono in prevalenza laureati o con specializzazione post-laurea, liberi professionisti (anche se quasi un terzo sono lavoratori dipendenti e il 6% ha una partita IVA, ma con un rapporto di lavoro assimilabile a quello di un lavoratore dipendente). Gli uomini sono più delle donne (63% vs. 37%) e i giovani equivalgono quasi i senior (le persone che hanno meno di 35 anni sono il 32%, mentre quelli dai 50 anni in su rappresentano quasi il 30%). Tendenzialmente, uno spazio collaborativo è frequentato da persone che vivono nella città in cui questo ha sede. Nel 35% l'utilizzo è di tipo part-time e, quindi, le persone possono lavorare in più luoghi. Se è vero che sono soprattutto gli incubatori a rivolgersi al target delle start-up, per accompagnarle nel loro percorso di sviluppo e crescita, anche gli altri spazi sono aperti a ospitare al loro interno questo tipo di realtà, le quali possono optare per questa scelta logistica per essere più efficienti nei costi e per usufruire delle opportunità di interazione con altri professionisti.

Un ultimo aspetto sul quale è importante soffermarsi riguarda le caratteristiche fisiche degli spazi. Siano essi luoghi creati *ex novo* (*green-field*) o recuperati da funzioni pregresse cadute in disuso (*brown-field*), gli spazi collaborativi mostrano un grande interesse e dedicano ingenti risorse alla progettazione del proprio layout fisico. Coerentemente con gli studi che hanno mostrato come lo spazio di lavoro agisca su chi lo usa comunicando sia i valori organizzativi sia le sensazioni che contribuiscono a definire i processi cognitivi, di apprendimento e di identificazione (Carlile et al., 2013; van Marrewijk e Yanow, 2010), la progettazione delle caratteristiche ambientali (fisiche ed estetiche) di uno spazio rappresenta un fattore chiave per il funzionamento degli spazi collaborativi (Scapolan et al., 2020). Di conseguenza, definire in modo efficace il complesso sistema degli elementi spaziali e materiali di uno spazio collaborativo è molto importante, in quanto le sue configurazioni possono svolgere funzioni importanti quali, ad esempio, riflettere l'identità dello spazio, sostenere l'interazione sociale tra i suoi utenti (non solo interni, ma anche esterni) e fornire vari stimoli che concorrono a creare un'atmosfera unica. In tal senso, è importante progettare spazi che abbiano nella bellezza e nella cura estetica degli interni un elemento fondante. La bellezza di uno spazio (in termini di arredi, colori, luci, ecc.) aiuta infatti la produttività e la concentrazione delle persone, oltre a essere un motivo in più per scegliere un determinato spazio piuttosto che un altro. Altri aspetti di primaria importanza riguardano le possibilità offerte in termini di accesso flessibile alle infrastrutture (nell'arco delle 24 ore e dei giorni della settimana), di interazione informale (presenza di macchine da caffè, aree cucina, ecc.) e di collaborazione (tavoli condivisi, aree lounge con divani, sale conferenze, ecc.). Questi ultimi elementi sono particolarmente rilevanti nel sostenere le interazioni faccia a faccia e altre dinamiche sociali in grado di favorire lo scambio di conoscenze, facilitare i flussi di lavoro e supportare la contaminazione di idee e progetti.

I principali fattori che spiegano la diffusione degli spazi collaborativi

Secondo la letteratura scientifica, la diffusione degli spazi collaborativi, che li ha resi un tratto saliente delle città contemporanee, può essere correlata a un insieme variegato di fattori fortemente interconnessi tra loro. Questi fattori possono essere classificati in quattro principali gruppi: cambiamenti nel mondo del lavoro, diffusione delle pratiche di smart working, affermazione di modelli aperti e social di creatività, innovazione, sviluppo e necessità di attuare operazioni di rigenerazione urbana.

Il primo gruppo di fattori fa riferimento a tutti i recenti cambiamenti avvenuti nel mondo del lavoro in seguito, ad esempio, ai progressi nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e all'emergere di nuovi modelli di business legati all'economia digitale e della condivisione (McRobbie, 2016; OECD, 2018). Tra i vari effetti prodotti, questi cambiamenti hanno contribuito a una crescita significativa nel segmento della forza lavoro che non ha un rapporto di lavoro di tipo subordinato con le aziende. Oggigiorno, infatti, quasi un terzo della forza lavoro è rappresentata da lavoratori autonomi e imprenditori, spesso fondatori di start-up (Bureau of Labor Statistics, 2016; Eurofound e ILO, 2017).[6]

Se i suddetti cambiamenti hanno portato alcuni vantaggi, favorendo, ad esempio, la nascita di nuove professioni oppure permettendo alle persone di svolgere le proprie attività in modo più autonomo e flessibile, la letteratura mostra come vi siano state anche conseguenze negative in termini di maggiore precarietà e difficoltà di definire i propri percorsi professionali (Neff, 2012; Petriglieri, Ashford e Wrzesniewski, 2019). In particolare, la mancanza di un rapporto stabile con le aziende può implicare per i lavoratori (soprattutto quelli che sono nelle fasi iniziali di carriera) l'impossibilità di trovare un luogo esclusivamente dedicato al lavoro a causa degli elevati costi da sostenere. In questi casi, si rivela la necessità di utilizzare la propria abitazione, con potenziali conseguenze negative in termini di isolamento e difficoltà di trovare un bilanciamento tra lavoro e sfera privata (Crosbie e Moore, 2004; Gold e Mustafa, 2013).

Gli spazi collaborativi rappresentano una soluzione a questo tipo di problemi. Ad esempio, essi offrono la possibilità di affittare scrivanie e sale riunioni a prezzi più convenienti rispetto alla locazione di un ufficio privato. Allo stesso modo, frequentare uno spazio collaborativo permette di usufruire di servizi tecnologici (Wi-Fi, macchine da stampa, ecc.), formativi (seminari, incontri, ecc.) e amministrativi (segreteria, gestione della sicurezza del lavoro, ecc.) a costi ridotti. Oltre a questi vantaggi di tipo economico, gli spazi collaborativi offrono anche benefici sociali in quanto danno agli individui l'opportunità di interagire con altri professionisti. In tal senso, essi possono fungere da antidoto al senso di solitudine che a volte colpisce i lavoratori autonomi che lavorano da casa, offrendo anche opportunità per ampliare il proprio network (sia professionale, sia

[6] Come verrà approfondito più avanti, in alcuni settori come le industrie creative la percentuale di lavoratori autonomi rappresenta la grande maggioranza della forza lavoro (Merkel, 2019).

extra lavorativo). Da quest'ultimo punto di vista, gli spazi collaborativi possono proporsi come un ambiente di lavoro stimolante, sia per il proprio design degli spazi sia per la capacità di attrarre professionisti e aziende di settori diversi che possono aumentare le possibilità di ibridazione e di collaborazione tra i frequentatori. Non stupisce, dunque, che gli spazi collaborativi vengano considerati come nuovi luoghi di lavoro in grado di sopperire alla progressiva scomparsa del ruolo che le aziende svolgevano come luogo professionale di riferimento (Petriglieri et al., 2019). In tempi di minore attaccamento alle organizzazioni, di maggiore flessibilità e di una continua necessità di aggiornare il proprio lavoro, gli spazi collaborativi diventano fondamentali nel sostenere la motivazione dei lavoratori, lo sviluppo delle competenze e il senso di appartenenza a una comunità professionale.

Il secondo gruppo di fattori riguarda la recente diffusione delle pratiche di lavoro messe in campo dalle aziende e generalmente indicate con il termine smart working. Questo termine comprende un insieme ampio di azioni e processi volti a favorire nei lavoratori una maggiore flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, tempi e strumenti di lavoro (Leonardi, 2011; Thompson, Payne e Taylor, 2015). Nelle pratiche di smart working rientra il cosiddetto *remote working*, cioè la possibilità che viene data ai lavoratori di svolgere il proprio lavoro al di fuori dell'ufficio per uno o più giorni alla settimana. Sebbene nel nostro Paese i provvedimenti in tema di lavoro da remoto (comunemente detto smart working) siano stati presi già da alcuni anni (la legge n. 81 è del maggio 2017), le aziende hanno tradizionalmente faticato a intraprendere provvedimenti che portano nei fatti a un superamento delle classiche forme di lavoro.

Tuttavia, l'emergenza legata al Covid19 ha accelerato questi processi, determinando un incremento inaspettato e repentino della diffusione del lavoro da remoto. Lo stato di necessità che nel marzo 2020 ha interessato il nostro Paese (ma non solo) ha portato le aziende a superare tutti i timori che fino a quel momento ne avevano rallentato l'adozione. Alcuni risultati di una recente analisi dell'Istat[7] ben esemplificano questo punto. Con riferimento al solo 2020, infatti, i risultati dello studio condotto mostrano come nei due mesi precedenti la crisi (gennaio e febbraio) solo l'1,2% della forza lavoro complessiva era impiegato in forme di lavoro a distanza. Al contrario, tra marzo e aprile la quota si è quasi decuplicata. Naturalmente non tutti i settori e non tutti i lavori sono stati ugualmente interessati da questo passaggio. Le incidenze maggiori (con punte pari anche al 50%) si sono registrate soprattutto nei settori dei servizi (*in primis* informazione e comunicazione), delle attività professionali e dell'istruzione. Sempre secondo quanto riportato dall'Istat, anche dopo la fine del lockdown la quota di lavoratori impiegati a distanza è rimasta significativa, soprattutto nelle grandi e medie imprese (con un valore medio del 20%).

[7] https://d110erj175o600.cloudfront.net/wp-content/uploads/2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf

Da questo punto di vista, i risultati di una ricerca commissionata da Manageritalia[8] confermano come questo cambiamento non possa essere considerato solo come un fenomeno temporaneo, in quanto le modalità di lavoro sperimentate in questo perdurare della crisi non potranno essere cancellate con un colpo di spugna. In base ai risultati dello studio, condotto su un campione di oltre 1.000 manager, emerge infatti la volontà (condivisa dal 79% degli intervistati) di puntare su forme di lavoro a distanza anche per il futuro, nell'idea che ciò possa portare benefici sia ai lavoratori sia alla produttività aziendale.

Questi importanti cambiamenti (tuttora in atto) non hanno solo implicazioni di tipo tecnologico per le aziende, in quanto, per riuscire a organizzare il lavoro nei migliori dei modi, non è importante solo implementare le opportune soluzioni informatiche, ma anche (e soprattutto) mettere in campo azioni di rinnovamento degli stili manageriali e delle politiche di gestione delle risorse umane. In particolare, sembra quanto mai importante attuare un profondo cambiamento culturale che riguarda l'organizzazione dei tempi, degli spazi e delle logiche di lavoro, attraverso un processo di maggiore delega e un ripensamento dei momenti in cui viene richiesta la co-presenza fisica nelle sedi aziendali.

Dal punto di vista dei lavoratori, però, valgono le stesse considerazioni fatte in precedenza con riferimento ai lavoratori autonomi. Infatti, se il lavoro da remoto può offrire indubbi vantaggi in termini di autonomia, flessibilità e riduzione dei costi dei trasferimenti casa-lavoro, esso può avere anche gli svantaggi precedentemente descritti (soprattutto in termini di senso di solitudine e di difficile work-life balance). In tal senso, gli spazi collaborativi possono rappresentare un'importante soluzione a disposizione dei lavoratori e delle aziende. Essi, infatti, possono essere i luoghi dove vi si può recare anche chi lavora da remoto[9], con importanti vantaggi in termini di work-life balance e riduzione di costi di *commuting*, ma anche di maggiori stimoli dei processi creativi e innovativi. Essere in un ambiente stimolante in cui è possibile entrare in contatto con altri soggetti (aziende, professionisti, centri di ricerca, ecc.) può infatti dare ai lavoratori di un'azienda la possibilità di vedere, discutere e sperimentare idee, progetti e prototipi in un ambiente diverso da quello in cui normalmente lavorano. Questo "distanziamento" dall'ambiente lavorativo normale (soprattutto dalle sue dinamiche sociali) permette agli individui di uscire dagli schemi cognitivi più consolidati e di sviluppare nuove progettualità in modo maggiormente libero (Cartel, Boxenbaum e Aggeri, 2018).

La possibilità di sfruttare i suddetti vantaggi è strettamente connessa al fatto che le aziende adottino un approccio aperto alla gestione dei propri confini organizzativi, accettando ad esempio che i propri dipendenti possano lavorare negli spazi collaborativi

---

[8] https://www.manageritalia.it/content/download/Societa/manageritalia-indagine-coronavirus-sintesi-9-marzo-2020.pdf

[9] Su questo tema sono interessanti le possibili implicazioni che può avere anche un approccio finalizzato al favorire il cosiddetto *near working*: https://www.key4biz.it/dallo-smart-working-al-near-working-carlo-ratti-si-va-verso-lufficio-vicino-casa/338965/

entrando in contatto con soggetti diversi, anche potenzialmente con lavoratori di aziende concorrenti. L'adozione di un simile approccio è coerente con i modelli più recenti di creatività, innovazione e sviluppo economico (tra cui, ad esempio, quello dell'open innovation) che sostengono l'importanza di creare collaborazioni ad ampio raggio tra tutti gli attori che operano in un ecosistema locale, superando non solo i confini organizzativi ma anche quelli tra pubblico e privato, tra imprese for profit e soggetti non lucrativi, tra istituzioni e società civile (Chesbrough, 2006; Montanari, 2018).

L'affermazione di questi modelli rappresenta il terzo gruppo di fattori. Negli ultimi vent'anni, infatti, un numero sempre maggiore di studiosi ha preso le distanze dalla visione classica (e anche un po' romantica) dell'innovatore geniale e solitario a favore di una prospettiva di tipo sociale, nella quale svolge un ruolo importante il contesto in cui operano gli attori economici (singoli, gruppi, organizzazioni). Coerentemente, il focus dell'analisi si è progressivamente spostato dagli attributi individuali (tratti personali, stili cognitivi, ecc.) alle condizioni di contesto che possono facilitare o ostacolare lo sviluppo e l'applicazione di idee nuove, ponendo particolare attenzione alle determinanti relazionali (Crossan e Apaydin, 2010; Perry-Smith, 2006). In questa prospettiva, dunque, il numero e il tipo di relazioni in cui i diversi attori sono inseriti (*embedded*) influenza considerevolmente le performance creative e innovative. Le relazioni, infatti, rappresentano importanti risorse alle quali gli individui possono attingere per ottenere gli ingredienti chiave (informazioni, conoscenze, prospettive) sia per la risoluzione creativa dei problemi sia per ottenere l'aiuto e il supporto necessario per implementarli (Montanari, 2018; Perry-Smith e Mannucci, 2017). L'importanza delle relazioni è stata sostenuta anche da studi condotti nel campo della geografia economica e della sociologia urbana che hanno sottolineato l'importanza della concentrazione spaziale nel facilitare le interazioni faccia a faccia tra i diversi attori (Grabher, 2001; Storper & Venables, 2004). Contatti frequenti e intensi tra individui che vivono nella stessa area geografica sostengono lo sviluppo di un senso di comunità e di un'atmosfera collaborativa. In linea con l'idea marshalliana secondo cui "i segreti dell'industria sono nell'aria", la presenza di un'atmosfera collaborativa è la chiave di volta per favorire lo scambio di informazioni, creare un senso di fiducia diffusa e promuovere la collaborazione.

Alla luce di queste considerazioni, è facile comprendere il ruolo chiave svolto dagli spazi collaborativi, che rappresentano un'importante infrastruttura sociale, in grado cioè di innescare i processi sociali necessari a sostenere l'innovazione e la creatività. Le caratteristiche che definiscono gli spazi collaborativi (varietà, ethos collaborativo, apertura) offrono opportunità uniche per lo scambio di informazioni e la contaminazione di idee, diventando terreno fertile per innovazione e creatività (Bouncken et al., 2018; Spinuzzi, 2012). Inoltre, gli spazi collaborativi di solito organizzano eventi aperti ad attori esterni, che consentono agli utenti di uno spazio collaborativo di interagire con attori locali e distanti (individui, gruppi e organizzazioni) mostrando i loro prodotti e servizi e discutendo di potenziali collaborazioni (Brown, 2017; Capdevila, 2019). Pertanto, gli spazi collaborativi svolgono un ruolo chiave nel promuovere i collegamenti tra i loro

utenti e gli attori esterni che operano nell'ecosistema locale o in altri contesti (Clayton, Feldman, & Lowe, 2018), riducendo il rischio di un'eccessiva chiusura.

Il quarto e ultimo fattore si riferisce alle opportunità offerte dagli spazi collaborativi di riqualificare aree (spesso industriali) cadute in disuso. Il passaggio dall'economia fordista a quella post-fordista (o della conoscenza) ha infatti generato anche diverse esternalità negative, tra cui quella di lasciare un'eredità "pesante" di grandi strutture industriali svuotate dei propri processi produttivi (Garcia, 2004; Pratt, 2009). Dagli anni '80, diverse ex città industriali come Liverpool, Bilbao, Glasgow o Leicester sono state soggette a processi di abbandono e degrado a causa della riduzione delle attività economiche e della chiusura delle fabbriche. Tali cambiamenti hanno posto diverse sfide ai policy-maker, stimolando l'adozione di politiche urbane volte a contrastare la disoccupazione e la stagnazione economica, nonché a rinnovare le strutture sociali e il senso di comunità.

Come conseguenza dei suddetti fenomeni, le autorità pubbliche hanno cercato di immaginare nuovi usi e opportunità per le aree industriali abbandonate, spesso situate nelle zone centrali del tessuto urbano. In questo senso, la cultura e la creatività hanno svolto un ruolo centrale nelle strategie di rigenerazione urbana (Garcia, 2004; Grodach, Foster e Murdoch, 2014). Dal caso esemplare di Glasgow Capitale Europea della Cultura nel 1990, le politiche *culture-led* (o *creativity-led*) si sono affermate come un importante sostegno allo sviluppo economico delle città, al rinnovamento dell'immagine e dell'attrattiva e alla crescita della qualità della vita dei suoi abitanti, andando così a contrastare le conseguenze negative del declino delle attività industriali. Oltre alla creazione di distretti creativi e di istituzioni culturali di grande rilevanza (*flagship institutions*) come musei, teatri o centri per le arti dello spettacolo (Cameron e Coafee, 2005; Grodach e Silver, 2013), anche gli spazi collaborativi sono stati proposti come strumento per sostenere l'attuazione delle suddette politiche. Essi, infatti, possono essere importanti strumenti di implementazione di più ampi interventi di *placemaking* e rinnovamento dei contesti urbani (Merkel, 2019; Oakley e O'Connor, 2015).

Sia nel caso di iniziative di tipo privato sia in quelle di carattere pubblico, la creazione di uno spazio collaborativo può offrire alla comunità locale l'opportunità di rigenerare edifici abbandonati e quartieri degradati, generando un importante impatto sociale e culturale. Attraverso le loro attività, infatti, gli spazi collaborativi possono contribuire a migliorare le aree urbane svantaggiate e ridurre le disuguaglianze associate ai processi di gentrificazione. Di conseguenza, gli spazi collaborativi si contraddistinguono in molti casi per un forte impegno verso la comunità locale, "agendo come entità semi-pubblica attraverso la fornitura di servizi di aggregazione sociale che aiutano anche a connettere i residenti con i professionisti che li frequentano" (Brown, 2017, p. 3). In questo senso, la creazione di uno spazio collaborativo può essere interpretata come una forma di riappropriazione degli spazi urbani in modo simile ad altri fenomeni partecipativi dal basso, come gli orti urbani o i consigli di comunità, diventando veri e propri laboratori di esperienze di innovazione sociale.

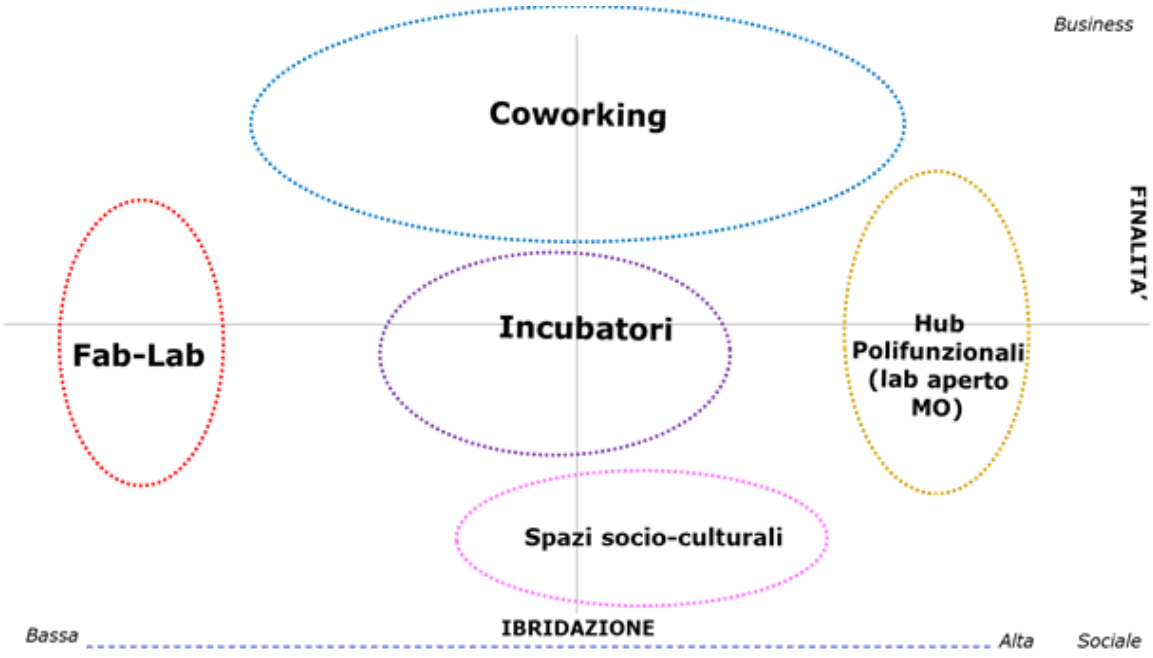
Una categorizzazione degli spazi collaborativi

Come presentato nella prima sezione del presente studio, gli spazi collaborativi si contraddistinguono per un'elevata varietà di esperienze in termini di funzioni svolte, proprietà, dimensioni, forme di governance e obiettivi istituzionali perseguiti. Tuttavia, rifacendosi ad alcune recenti classificazioni (Manzo e Ramella, 2015; Montanari, 2020), si propone di seguito una categorizzazione che si basa su due dimensioni rilevanti:

1. Grado di ibridazione di uno spazio collaborativo, cioè la varietà delle attività svolte e dei servizi offerti;
2. Finalità, cioè se uno spazio persegue principalmente obiettivi di tipo sociale oppure una logica di mercato maggiormente orientata al profitto.

La Figura 3 riporta la categorizzazione ottenuta in cui possono rientrare i diversi spazi collaborativi illustrati nella sezione iniziale.

Figura 3. Categorizzazione degli spazi collaborativi



Le cinque categorie emergenti sono le seguenti:

- I coworking, cioè tutti gli spazi (quasi sempre di proprietà privata) che offrono in una logica di mercato una varietà di servizi che possono andare dal semplice affitto di una postazione lavorativa all'organizzazione di attività formative e di consulenza. I coworking tendenzialmente hanno una limitata specializzazione in quanto si rivolgono, come target di potenziali clienti, a professionisti dei settori più vari (da quelli più tradizionali, come avvocati e architetti, a quelli più innovativi, come designer digitali). Un caso particolare di coworking è rappresentato dai Business Center, ovvero spazi che affittano postazioni di lavoro a professionisti, tendenzialmente dei settori più tradizionali, che hanno la necessità di disporre di un luogo dove lavorare, accogliere i clienti oppure fare base quando, per lavoro, si spostano da una città a un'altra.
- Gli spazi di fabbricazione digitale, cioè tutti quei laboratori, tendenzialmente di piccola scala, che offrono strumenti e servizi finalizzati alla fabbricazione digitale di prototipi oppure di prodotti normalmente destinati a limitati volumi di produzione. Rientrano in questa categoria i FabLab e i Makerspace. I FabLab hanno una forte vocazione sociale in quanto sono frequentati da persone (*makers*) che condividono valori e logiche centrate sulla collaborazione, sulla condivisione delle conoscenze e sulla riscoperta delle forme di artigianato più tradizionale. Essi hanno anche forti rapporti con il mondo della scuola in quanto hanno come forte obiettivo quello di educare le nuove generazioni all'utilizzo della tecnologia secondo le logiche comunitarie loro proprie. I Makerspace, invece, sono laboratori dotati di attrezzature digitali e non dedicati alla fabbricazione di oggetti. Rispetto ai FabLab hanno una minor enfasi sul digitale (sono molto più orientati alla riscoperta delle forme di lavorazione più tradizionale) e sono più autonomi tra loro, in quanto i FabLab fanno parte di una rete che condivide set di strumenti, processi e requisiti di funzionamento.
- Gli incubatori, cioè tutti quegli spazi dedicati al supporto dell'imprenditorialità. Questa categoria include sia gli incubatori maggiormente orientati al mercato, che hanno come funzione principale quella di sostenere la nascita e la crescita di start-up secondo principi *market-oriented*, sia quelli dedicati al supporto di attività e aziende operanti nel campo dell'innovazione sociale. In quest'ultimo caso, la logica di scelta delle start-up da incubare non è guidata solo da principi di mercato, ma anche (e soprattutto) da principi di impatto sociale. È interessante notare, però, che spesso anche gli incubatori con finalità maggiormente di profitto ricevano finanziamenti pubblici in quanto svolgono comunque un ruolo di importante nelle dinamiche occupazionali ed economiche di un territorio. All'interno di questa categoria possiamo trovare un insieme variegato di spazi: business park e science park, centri di innovazione e poli tecnologici (o tecnopoli), incubatori universitari e spin-off (anche di aziende), fino agli acceleratori sociali.
- Spazi sociali-culturali, cioè tutti quegli spazi a carattere principalmente informale ed emergente dedicati alla cultura, alla creatività e alla socializzazione. In questa

categoria rientrano tutti quei luoghi (dalle biblioteche ai cinema di quartiere, dai circoli culturali ai caffè letterari, dai centri giovanili fino agli hub creativi) che, oltre ad offrire una serie di servizi a supporto dei fruitori (spazi di lavoro, sale riunioni, sale di produzione, ecc.), si contraddistinguono per proporre una vera e propria programmazione di tipo culturale. In tal senso, questi spazi si contraddistinguono per l'obiettivo di voler rispondere con modalità partecipate ai bisogni culturali delle comunità locali, svolgendo al tempo stesso un'importante funzione di catalizzatori di relazioni.[10]

- Hub polifunzionali, cioè tutti quegli spazi che offrono al loro interno più attività e funzioni (spazi di coworking, aree per meeting aziendali, attività di incubazione, laboratori con strumenti per la produzione digitale, attività culturali, ecc.) tipiche delle altre categorie. Questi spazi si presentano con un mix delle specificità delle categorie precedenti e dunque si contraddistinguono per elevati livelli di varietà. L'ibridazione contraddistingue anche gli obiettivi perseguiti che possono essere in alcuni casi specificamente *market-oriented*, mentre in altri più di tipo sociale. È interessante notare che anche quando questi spazi perseguono obiettivi di stampo sociale, essi prestino un'elevata attenzione all'economicità delle operazioni in modo da garantire la sostenibilità di medio periodo. In questa categoria rientrano i dieci Laboratori Aperti dell'Emilia-Romagna che, coerentemente con il loro processo di costituzione, in cui le autorità regionali hanno delegato alle autorità locali la scelta del soggetto gestore e la declinazione delle specificità operative e tematiche, si contraddistinguono per un'elevata varietà. Questi però sono accomunati dalla volontà di valorizzare le principali vocazioni locali attraverso lo sviluppo di collaborazioni con i diversi attori degli ecosistemi locali. Tra i Laboratori Aperti si trova quello di Modena ospitato nell'ex Centrale delle Aziende Elettriche Municipalizzate (AEM), che ha ospitato per anni uffici, i tram della città, serbatoi idrici e la centrale elettrica che alimentava la città. Dopo oltre quarant'anni di attività, la Centrale AEM ha chiuso i suoi battenti e si è trasformata in un deposito-officina comunale per i mezzi in circolazione. L'edificio è stato ristrutturato per ospitare il Laboratorio Aperto che, coerentemente con la vocazione dell'area (in cui si trova anche la nuova sede di Emilia Romagna Teatro), si propone di essere un luogo di ricerca, innovazione e sperimentazione per la cultura, lo spettacolo e la creatività. Uno spazio in cui fare impresa e sviluppare nuovi prodotti, servizi e tecnologie. Un punto d'incontro tra professionisti, start up e istituzioni, aperto anche ai cittadini.

[10] È interessante come sia in atto anche una spinta nelle istituzioni culturali più tradizionali (biblioteche, musei, ecc.) ad adottare un approccio tipico di questi spazi mettendosi in maggiore interazione con la comunità di riferimento.

Il caso delle industrie culturali

Sebbene non esista una definizione univoca, la maggior parte degli studiosi concorda nel considerare come "industrie culturali" tutti quei settori i cui prodotti e/o servizi hanno un forte valore simbolico e necessitano di un'elevata componente creativa per la loro realizzazione (e.g., Dubini, Montanari e Cirrincione, 2017; Hesmondhalgh, 2007; Pratt e Jeffcutt, 2009). Dunque, i settori che rientrano in questa definizione sono numerosi e possono andare dall'editoria e le arti visive, alle produzioni cinematografiche e televisive, fino all'artigianato e alla moda.

All'interno delle industrie culturali opera un insieme ampio e variegato di attori (individui, organizzazioni no-profit e for-profit, collettivi informali, ecc.) che svolgono una o più delle seguenti funzioni:

- Istruzione, cioè l'organizzazione e l'erogazione di attività educative volte a promuovere la cultura e le arti tra i diversi pubblici (generalista, professionisti, giovani, ecc.) e a sviluppare negli operatori le competenze necessarie per rispondere con successo alle sfide economiche, sociali e tecnologiche tipiche dei contesti contemporanei;
- Produzione, cioè l'organizzazione dei processi di ideazione, sviluppo e produzione di prodotti e servizi culturali attraverso la gestione delle diverse fasi e dei diversi attori coinvolti. Per gestire l'ampia gamma di abilità e competenze richieste nei processi di produzione è necessario implementare soluzioni *ad hoc* anche di tipo temporaneo (*temporary systems*) che portano alla nascita di reti tra attori diversi;
- Distribuzione, cioè l'organizzazione della circuitazione di prodotti e servizi culturali attraverso canali e modalità quali, ad esempio, eventi dal vivo, streaming digitale, canali analogici più tradizionali o grandi eventi come fiere e festival;
- Conservazione, cioè l'organizzazione delle attività per la conservazione di beni e servizi culturali al fine di preservarli e metterli a disposizione di pubblici diversi in modo da contribuire al mantenimento di espressioni culturali e artistiche tipiche di un territorio.

Per molto tempo le industrie culturali sono state ritenute attività non in grado di contribuire alla ricchezza di un paese né di impiegare forme di lavoro produttivo[11]. Negli ultimi decenni, tuttavia, si è assistito a un deciso cambio di rotta e le industrie culturali sono diventate un fenomeno di grande rilevanza per studiosi, policy maker e mondo imprenditoriale. Questo cambiamento di approccio è stato favorito da due principali fattori. Da un lato, le industrie culturali hanno progressivamente aumentato il loro impatto

[11] Interessante è quanto Alfred Marshall osservava nel suo libro *Principi di economia*: "È impossibile dare un valore ad oggetti come i quadri dei grandi maestri […] poiché essi sono unici nel loro genere, non avendo nessun equivalente, né concorrente […] Il prezzo di equilibrio della vendita comprende molto la casualità; tuttavia uno spirito curioso potrebbe ottenere non poca soddisfazione da uno studio minuzioso del fenomeno".

economico e sociale. Ad esempio, è stato stimato che in Europa questi settori impiegano circa il 3% della popolazione e contribuiscono a circa il 4% del PIL complessivo (Nathan, Pratt e Rincon-Azner, 2015). Dall'altro, il mondo produttivo più tradizionale è stato oggetto a partire dagli anni '90 di profonde trasformazioni economiche che hanno portato alcuni studiosi a parlare di "culturizzazione dell'economia" proprio per la maggiore rilevanza degli elementi estetici, simbolici e identitari nel determinare il valore dei prodotti e servizi (Scott, 2010)[12].

Il progressivo superamento di questa contrapposizione ha offerto potenziali benefici a entrambi i contesti. I settori culturali hanno iniziato a fare propri i principi e le logiche del management, mentre il mondo manageriale ha riscoperto l'importanza della cultura, intesa anche come molteplicità di competenze in grado di aiutare a gestire la complessità dello scenario competitivo contemporaneo. In riferimento a quest'ultimo aspetto, la cultura è diventata un vero e proprio input strategico per le imprese grazie alla sua capacità di produrre e orientare nuovi valori mediante significati. Di conseguenza, si è assistito a una progressiva diffusione di forme di ibridazione tra cultura ed economia come risposta ai bisogni delle imprese di "integrare nella propria catena del valore processi di generazione di significati identitariamente spendibili ed associabili a vario titolo e con varie modalità alla propria cultura di prodotto" (Sacco e Tavano Blessi, 2005: 14). Le industrie culturali, dunque, sono considerate oggigiorno come contesti contraddistinti da un elevato livello di *soft innovation* (OCSE, 2018) che, oltre a renderli all'avanguardia dei settori ad alta intensità di conoscenza, offre potenziali vantaggi anche agli altri ambiti dell'economia (si veda anche NESTA, 2009). Partecipare alle attività culturali e interagire con i produttori culturali stimola, infatti, nuovi modi di pensare e la flessibilità cognitiva necessaria per portare avanti i processi creativi anche nei settori economici più tradizionali.

Questa progressiva ibridazione ha importanti ricadute non solo per il mondo imprenditoriale, ma più in generale sullo sviluppo territoriale. In particolare, oltre a contribuire alla capacità di un territorio di attrarre i lavoratori creativi che apprezzano il vivere e il lavorare in contesti urbani vivaci (Florida, 2004; Markusen e Schrock, 2006), le industrie culturali contribuiscono allo sviluppo culturale e sociale di un territorio. Avere, infatti, territori contraddistinti da cultura e creatività diffusa permette di creare le condizioni contestuali in grado di migliorare la coesione sociale e il benessere individuale, sostenendo al tempo stesso i processi creativi e innovativi necessari per lo sviluppo economico (e.g., Faggian et al. 2017; Montanari, 2018).

La regione Emilia-Romagna presenta trend in linea con quelli delle regioni europee più avanzate. Ad esempio, il recente studio condotto da ERVET (2018) ha mostrato come il peso delle industrie culturali in Emilia-Romagna sia stato negli ultimi 10 anni costantemente al di sopra della media UE. Ad esempio, il numero di unità locali (cioè

[12] Per una lettura critica di questi fenomeni si rimanda al libro di Giovanni Masino *Le imprese oltre il fordismo*.
.

organizzazioni e lavoratori autonomi) sul totale dell'economia regionale si è aggirato intorno al 7,5% circa tra il 2008 e il 2018[13]. Per quanto riguarda la distribuzione territoriale, è importante notare che, nonostante una certa concentrazione nel capoluogo regionale, le industrie culturali sono presenti in maniera rilevante anche nelle altre province. Da questo punto di vista, la provincia di Modena è la seconda in regione in termini sia di numero di unità locali sia di addetti (in entrambi i casi la quota delle industrie culturali si attesta intorno al 15%).

Un'analisi più approfondita mostra come le industrie culturali in Emilia-Romagna siano contraddistinte da un elevato grado di imprenditorialità diffusa, ma anche di frammentazione. In linea con i trend economici generali della regione (dove le imprese con meno di 5 dipendenti rappresentano quasi il 90% del totale) e i dati emersi da studi condotti in altri contesti (Hausmann, 2010; Merkel, 2019), le industrie culturali si contraddistinguono per essere contesti in cui operano principalmente microimprese e lavoratori autonomi. La regione in generale, e la provincia di Modena in particolare, sembrano fornire dunque il terreno fertile agli operatori che vogliono avviare iniziative culturali di stampo imprenditoriale (*cultural entrepreneurship*).

L'avvio di iniziative imprenditoriali di tipo culturale ha diverse valenze che vanno oltre la sola dimensione economica e la generazione di reddito per gli individui. Queste iniziative, infatti, presentano una forte dimensione vocazionale e costituiscono quindi anche un modo che gli individui hanno per esprimere sé stessi e per creare valore culturale e sociale (Lingo e Tepper, 2013; Markusen, 2013). In tal senso è interessante richiamare la recente ricerca condotta da Filippo Barbera e Tania Parisi (2019) sul caso degli innovatori sociali che rappresentano importanti agenti di cambiamento dei modelli di impresa e delle forme organizzative. L'analisi storico-empirica del fenomeno è declinata attraverso l'illustrazione delle diverse esperienze italiane, che vanno dall'economia della collaborazione alle start-up e incubatori a impatto sociale, dall'artigianato tecnologico con i FabLab, fino all'esperienza di utilizzo di monete complementari. L'elemento che attraversa in modo trasversale queste pratiche resta la volontà di migliorare, su uno o più livelli, la società. "Negli innovatori sociali sembra quasi di osservare i sintomi di una 'sindrome di Prometeo': come l'eroe greco, l'innovatore sociale vuol prendere l'iniziativa e ha intenzione, con il proprio lavoro, di utilizzare la tecnica e la conoscenza per 'fare qualcosa' in vista del bene comune e della felicità pubblica. Per questo, però, deve tradurre in progetti concreti le idee innovative, misurare gli impatti, re-ingegnerizzare l'azione partendo dagli effetti che intende generare" (Barbera e Parisi, 2019, p. 107).

Tuttavia, come nel caso degli imprenditori sociali, sviluppare iniziative sostenibili di imprenditorialità culturale non è semplice, in quanto sono complesse e articolate le sfide che si devono affrontare per creare e mantenere iniziative culturali in grado di creare

[13] Le industrie culturali hanno anche mostrato una grande capacità di resilienza superando bene gli effetti della crisi economica del 2008 come dimostra il fatto che l'occupazione in questi settori è aumentata dell'1,8% tra il 2008 e il 2017.

valore culturale, economico e sociale. Queste sfide possono essere raggruppate in tre ambiti di particolare rilevanza.

Il primo ambito riguarda tutte le problematiche riguardanti la sostenibilità economica delle attività culturali. Se gli obiettivi economici non sono necessariamente prioritari per un'impresa culturale, garantirne una sostenibilità economica è di primaria importanza anche per garantire i mezzi per perseguire gli obiettivi più strettamente culturali e sociali. In tal senso, diventa importante acquisire le competenze necessarie per sviluppare il proprio modello di business, ad esempio imparando a impostare un business plan, a organizzare una strategia di marketing oppure a coordinare i diversi professionisti coinvolti in un progetto (Lee et al. 2018; Svejenova et al. 2010). Tuttavia, le persone interessate ad avviare un'attività culturale mostrano spesso una mancanza di competenze gestionali e organizzative in quanto il loro background educativo, in belle arti e in altri percorsi umanistici, non prevede la formazione in campi gestionali.

Il secondo ambito riguarda le difficoltà di operare in mercati del lavoro incerti, a bassa tutela dei lavoratori e dove i ritorni economici sono distribuiti in modo non omogeneo tra pochi operatori che accumulano ingenti risorse e molti soggetti che faticano ad avere un reddito sufficiente (Hesmondhalgh e Baker, 2011; Menger, 1999)[14]. Operare nei settori culturali implica dunque la necessità di essere molto flessibili e aperti al cambiamento, in quanto in questi settori vi è una preponderanza di lavori temporanei che possono essere interpretati in modo ambivalente. Mentre alcuni autori evidenziano come l'elevata mobilità inter-organizzativa possa essere interpretata dai lavoratori culturali come un modo per evitare lo svolgimento di attività routinarie mettendosi alla prova in contesti differenti e sviluppando il proprio talento artistico (Jones, 2010; Inkson, 2006), altri studi hanno sottolineato come la mobilità professionale possa generare alti livelli di insicurezza e ansia di trovare un lavoro che possa garantire ritorni continui nel tempo (Gill e Pratt, 2008).[15]

Il terzo e ultimo ambito riguarda le sfide da affrontare per innovare continuamente prodotti, servizi e processi. L'innovazione, infatti, ha un ruolo chiave nei settori culturali, in quanto "i consumatori hanno bisogno di familiarità per capire ciò che viene offerto, ma hanno bisogno di novità per goderne" (Lampel et al. 2006, p. 292). Tuttavia, l'innovazione è altamente rischiosa e incerta, poiché i settori culturali sono caratterizzati da canoni estetici e convenzioni che pongono vincoli all'autonomia degli individui a discostarsi da

[14] La ricerca condotta da Elanor Colleoni e Adam Arvidsson (2014) sui lavoratori creativi restituisce con chiarezza questo aspetto. I due studiosi mostrano che il guadagno medio dei lavoratori creativi negli spazi collaborativi nella città di Milano si aggira mediamente attorno alle ottocento euro mensili. Un reddito insufficiente per vivere in una delle città più care d'Europa. Molti di loro, infatti, devono integrare la fonte principale di guadagno con altri lavori meno qualificati (ad esempio, lavorare come rider per le piattaforme di food delivery) o chiedere aiuti economici alle proprie famiglie.

[15] La difficoltà di garantire una sostenibilità economica è legata anche a dimensioni più strutturali che riguardano in generale il lancio di start-up innovative. Ad esempio, lo studio di Adam Arvidsson e Vincenzo Luise (2019) sull'ecosistema startup italiano evidenzia come la redditività media delle startup innovative (categoria creata col Decreto Crescita 2.0 nel 2012) e attive da almeno tre anni si attesti all'1,7%, un dato molto inferiore alle attese create dalla retorica degli ultimi anni.

essi (Becker 1982; Jones et al., 2016). Pertanto, riuscire a innovare con successo è molto difficile e pone sfide a cui gli individui non possono rispondere facendo affidamento solo sul proprio talento. Al contrario, è di fondamentale importanza la capacità di sviluppare relazioni con gli altri attori che operano nell'ecosistema creativo di riferimento (Montanari, 2018). Ciò è coerente con quanto affermato dai recenti modelli sociali e sistemici di creatività e innovazione, che sostengono la crucialità del numero e del tipo di relazioni tra gli attori che operano nei diversi ambiti economici e sociali di un territorio.

Il ruolo degli spazi collaborativi nelle industrie culturali

Oltre ai potenziali vantaggi già descritti in precedenza, gli spazi collaborativi possono svolgere un ruolo particolarmente rilevante nel sostenere la *cultural entrepreneurship*. Essi, infatti, possono costituire una delle *keystone organizations* (Sgaragli e Montanari, 2016) operanti in un ecosistema, generando così importanti ritorni sia per i lavoratori e le imprese culturali sia per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio di riferimento. Questo ruolo di *keystone organization* può essere declinato in tre ambiti di azione.

Il primo ambito d'azione è quello di ***brokerage*** (Lingo e O'Mahony 2010; Obstfeld 2005), cioè di presidio e supporto alle dinamiche relazionali tra i diversi attori presenti in un ecosistema, soprattutto tra quelli che non hanno consolidate relazioni. Riuscire a supportare il tessuto connettivo di un ecosistema locale, eventualmente colmando alcuni buchi strutturali (*structural holes*), è importante al fine di sostenere un'atmosfera di fiducia e collaborazione che favorisca lo scambio di informazioni e conoscenze complesse, la definizione di regole di condotta condivise e la co-creazione di progetti e iniziative congiunte. Per svolgere pienamente questo ambito d'azione, gli spazi collaborativi devono interpretare il proprio ruolo di broker in modo neutrale, riuscendo a farsi percepire dagli altri attori del territorio come un attore "neutro", scevro cioè da interessi parziali o appartenenze. Per essere più efficaci, inoltre, gli spazi devono comprendere i fabbisogni dei diversi attori di un ecosistema in modo da implementare una serie di azioni (dall'organizzazione di momenti di socializzazione a eventi di confronto e disseminazione, fino a vere e proprie *call for action* su specifici campi d'azione) che riescano a coinvolgere i diversi attori. In tal senso, sembra essere sempre più importante l'organizzazione di periodi di vere e proprie residenze creative, dove cioè viene data la possibilità a diversi soggetti di vivere gli spazi interagendo tra loro con l'obiettivo di co-creare particolari progettualità. Sempre in tema di connessioni, è importante anche creare relazioni con soggetti operanti in altri ecosistemi italiani e internazionali, per favorire una maggiore circolazione di idee ed esperienze e rafforzare l'apertura al cambiamento e il potenziale innovativo dell'ecosistema, allontanando i rischi tipici di una condizione di autoreferenzialità e isolamento.

Il secondo ambito d'azione riguarda la creazione di un forte legame con l'**identità territoriale**. Gli spazi collaborativi possono sfruttare il grande potenziale simbolico ed

emotivo dei prodotti culturali per un creare senso di appartenenza e legittimazione rispetto all'ecosistema in cui operano. Ciò può avvenire investendo sia sugli elementi materiali (edificio, layout degli interni, ecc.) sia su quelli immateriali (tradizioni, memorie e narrative collettive, valori, ecc.). Per quanto riguarda il primo aspetto, è importante agire sul modo in cui l'immobile che accoglie lo spazio collaborativo è progettato a livello di spazialità e layout (questo aspetto verrà approfondito nella seconda parte del seguente contributo). In tal senso, la progettazione degli spazi fisici assume un potenziale valore identitario, oltre a quello funzionale e sociale. Per quanto riguarda gli aspetti immateriali, questi sono importanti perché riuscire a creare un forte legame con gli elementi identitari di un territorio contribuisce a determinare un senso di attaccamento allo spazio da parte dei potenziali stakeholder, definendo anche modelli di ingaggio su più livelli che favoriscono, in ultima istanza, l'operato quotidiano di chi vive tali spazi. È importante sottolineare, però, come l'essere in relazione con l'identità del territorio non significhi solo preservare l'esistente e/o il passato, ma anche aggiornarlo, rivederlo e attualizzarlo.

Il terzo e ultimo ambito d'azione riguarda l'**engagement,** cioè la costruzione di un senso di comunità tra i diversi pubblici di riferimento (utilizzatori, cittadini, mondo dell'associazionismo, soggetti pubblici, ecc.). Presidiare in modo opportuno la creazione di engagement è molto importante per generare un senso di valore condiviso che possa fungere da moltiplicatore delle opportunità e dei risultati generati. Per riuscire a presidiare efficacemente questo ambito, gli spazi devono attivare percorsi di ascolto che valorizzino i punti di vista dei diversi attori in un'ottica di reciprocità, dando anche la possibilità ai diversi soggetti coinvolti (e coinvolgibili) di essere parte di un disegno condiviso che essi percepiscano davvero come proprio. In particolare, gli spazi che derivano da iniziative di attori istituzionali devono creare cantieri aperti di co-progettazione su macro-temi trasversali alle politiche pubbliche in modo da affiancare alla parte di ascolto quella di progettazione attiva, creando nuove forme di partecipazione sociale e valorizzando il capitale umano e cognitivo del territorio. Ciò può contribuire a fare emergere e consolidare una logica di collaborazione, dove la contaminazione tra le idee e la coprogettazione non sono azioni spot da attivare al momento del bisogno, ma anche (e soprattutto) elementi fondanti della cultura dell'ecosistema locale. È importante che questa funzione generi dei ritorni di valore per tutti gli attori coinvolti nel processo, pena nel tempo la mancanza di incentivi alla partecipazione ad azioni comuni.

Possibili scenari post Covid19

Come evidenziato in precedenza, gli spazi collaborativi stanno dimostrando una buona capacità di reazione all'emergenza Covid19. Ad esempio, la già citata ricerca condotta sugli spazi dell'Emilia-Romagna (Montanari et al., 2020) ha mostrato come questi siano stati in grado di proseguire le proprie operazioni nel corso del 2020, combinando attività in presenza (nel rispetto dei protocolli sanitari) con attività online. Sempre secondo questo studio, l'emergenza sanitaria, tuttora in corso, ha rappresentato per i soggetti gestori un momento utile per riflettere sulle attività e sulla propria identità. Il momento eccezionale

che è stato vissuto non ha portato solo maggiori difficoltà, ma anche aperto nuove strade da esplorare. In particolare, il potenziamento delle attività digitali ha rappresentato una nuova modalità di mantenimento e ampliamento della community e di promozione dello spazio. In tal senso molti spazi si sono attivati per organizzare un insieme vario di iniziative quali "ritrovi virtuali" giornalieri (pausa caffè da remoto, aperitivi digitali, ecc.), podcast, dirette social, laboratori e videoconferenze pensate per i diversi target di fruitori. Anche un'altra ricerca, condotta sul caso degli spazi della città di Milano, ha mostrato risultati analoghi, anche se con riferimento a un contesto geografico molto differente, quale quello della metropoli lombarda (Mariotti, Manfredini e Giavarini, 2021)[16].

Le modalità con cui gli spazi collaborativi hanno reagito all'emergenza sanitaria sono state fondamentalmente le stesse messe in pratica dagli attori culturali (che verranno discusse più avanti). Fin dal marzo 2020, infatti, gli attori del mondo culturale hanno cercato di reagire alla situazione eccezionale attivando una serie di attività digitali: dalla messa a disposizione del proprio repertorio ai tour virtuali delle proprie sale espositive, fino alla sperimentazione di alcune produzioni culturali *ad hoc*[17].

Se all'inizio le iniziative messe in campo dagli spazi collaborativi e dalle istituzioni culturali erano caratterizzate da un senso di eccezionalità (nella percezione del momento, nella caratterizzazione dell'organizzazione e nella temporalità riconosciuta alle iniziative), oggigiorno i diversi attori (gestori di spazi collaborativi, figure apicali delle istituzioni culturali, ecc.) sembrano caratterizzarsi per una maggiore consapevolezza nell'utilizzo degli strumenti digitali che vengono affiancati anche a un riposizionamento delle attività fisiche.

Gli spazi collaborativi alla prova Covid19

I gestori degli spazi collaborativi sembrano essere sempre più consapevoli delle potenziali opportunità offerte dal digitale. La possibilità di realizzare attività online, infatti, può moltiplicare le opportunità a disposizione degli spazi. Ad esempio, si possono rendere maggiormente sostenibili iniziative che in precedenza non si sarebbero potute realizzare (per fattori economici e logistici), raggiungendo anche nuovi pubblici ben oltre al proprio bacino geografico. Di conseguenza, appare sempre più forte la volontà strategica degli spazi collaborativi di mantenere e potenziare le attività digitali anche una volta riprese a pieno regime le attività in presenza (cosa che sarà ancora solo parzialmente possibile nei prossimi mesi).

Se è vero che gli strumenti digitali possono offrire un ampliamento dello spettro delle attività messe in campo e del potenziale pubblico di riferimento, gli spazi collaborativi sono tuttora molto attenti a presidiare il proprio legame con il territorio di riferimento. In

[16] Si veda anche: https://www.che-fare.com/il-ruolo-degli-spazi-collaborativi-nel-mondo-del-lavoro-a-milano/

[17] https://www.artribune.com/progettazione/new-media/2020/05/offerta-culturale-strumenti-digitali/

tal senso, viene riconosciuta l'importanza di mantenere una dimensione fisica attraverso l'organizzazione di attività *onsite*.

Quella che si va a delineare, dunque, è una sorta di nuova forma organizzativa di tipo *blended*, dove, cioè, fisico e virtuale convivono e nei casi più virtuosi, si rafforzano a vicenda. Da un lato, riuscire a sfruttare le opportunità offerte dal digitale permette di espandere la propria audience entrando più facilmente in contatto con attori di altri ecosistemi creativi. Dall'altro, un sapiente connubio di elementi online e onsite è efficace nel trasmettere ai propri utilizzatori un senso di comunità che può andare a ovviare ai problemi di socializzazione che le persone stanno vivendo in questo periodo.

Naturalmente, l'online non potrà sostituire l'empatia e la socializzazione derivante dalle interazioni fisiche, ma in un periodo in cui il distanziamento sociale sembra limitare l'uso serendepico dei legami, il digitale può offrire alcune occasioni per ridurre gli impatti negativi della ridotta socialità. Naturalmente, lo strumento tecnologico di per sé non offre mai la soluzione, dunque, occorre un'adeguata capacità organizzativa (da parte *in primis* dei gestori degli spazi collaborativi) per pianificare attività che sappiano stimolare processi sociali e identitari non solo con (e tra) i propri utilizzatori ma anche con il proprio territorio di riferimento.

Un altro aspetto da tenere in considerazione riguarda gli effetti generati dalla pandemia sul mondo del lavoro, in generale, e sul remote working, in particolare. Come già evidenziato nei paragrafi iniziali di questo studio, l'emergenza Covid19 ha accelerato una serie di cambiamenti che erano già in atto prima della pandemia. Tra questi, il cambiamento del luogo da cui le persone lavorano è stato uno dei più evidenti. Da questo punto di vista, gli spazi collaborativi stanno registrando (e registreranno) un aumento delle richieste da parte dei lavoratori dipendenti e dei professionisti che lavorano da remoto e che sono alla ricerca di uno spazio diverso dalla propria abitazione da cui lavorare (Pais et al., 2021). Se infatti il remote working da casa consente di ridurre gli spostamenti, esso presenta alcuni problemi legati soprattutto alla carenza di spazi di lavoro e tecnologie adeguate in aggiunta al bisogno di riempire il vuoto sociale causato dalla distanza dai colleghi.

Un altro aspetto relativo all'affermazione del *remote working* riguarda i cambiamenti avvenuti nelle geografie del lavoro. In seguito alla chiusura dei luoghi di lavoro, infatti, le persone si sono ricollocate geograficamente andando a vivere in aree diverse dalle grandi città. A titolo esemplificativo, possiamo citare il caso di Milano dove, a partire da marzo 2020, si è assistito allo svuotamento delle aree più centrali del capoluogo lombardo. Questo "esodo" è stato anche dimostrato da una sostanziale riduzione del traffico telefonico nelle zone più centrali della città (Mariotti et al., 2021). Questo cambiamento ha riguardato anche le comunità creative che, dunque, guardano agli spazi collaborativi localizzati in zone diverse dai grandi centri urbani come possibili hub dove andare a lavorare per entrare in contatto anche con altri soggetti operanti nei settori creativi.

Per raccogliere le sfide del post pandemia trasformandole in opportunità da cogliere, gli spazi collaborativi devono rafforzare il proprio posizionamento e la propria identità di luoghi aperti, sicuri, attrezzati e progettati per favorire le nuove forme di organizzazione del lavoro e la crescente domanda di integrazione e collaborazione tra competenze. A tal fine, è importante ripensare i propri spazi fisici in modo da riuscire a rispondere a nuovi e variegati bisogni: riuscire a combinare attività online e onsite, la maggiore varietà di pubblici con cui interloquire e la forte funzione di socializzazione sono alcune delle sfide che sembrano spingere verso una ridefinizione modulare dei propri spazi. In altri termini, gli spazi collaborativi devono pensare a soluzioni di layout che garantiscano sia flessibilità nell'utilizzo dei propri spazi sia le condizioni di sicurezza che permettano momenti di socializzazione divenuti così rari durante la pandemia.

Le industrie culturali alla prova Covid19

Gli attori delle industrie culturali sono stati altrettanto pesantemente colpiti dall'emergenza pandemica. Fin da marzo 2020, infatti, le misure straordinarie messe in campo dal Governo hanno portato alla completa interruzione dell'erogazione in presenza dei servizi culturali. Tra i numerosi effetti prodotti, si è registrata anche un'accelerazione dei processi di digitalizzazione del mondo della cultura. Se è vero che questi processi erano in atto già prima dello scorso marzo, la loro diffusione procedeva molto a rilento. Tuttavia, di fronte all'emergenza e alla chiusura delle attività, le istituzioni culturali hanno reagito immediatamente portando online alcuni dei loro contenuti.

Se questa reazione è stata inizialmente piuttosto estemporanea, nei mesi successivi si è avviata una riflessione più strutturata sulle modalità più efficaci con cui i contenuti digitali possono essere proposti. Come nel caso degli spazi collaborativi, gli attori delle industrie culturali mostrano oggigiorno un grado di consapevolezza elevato delle opportunità offerte dagli strumenti digitali per interagire con il proprio pubblico di riferimento. Ad esempio, strumenti come Facebook, Instagram o Youtube permettono di promuovere la diffusione di contenuti mediante l'utilizzo di dirette e l'organizzazione incontri online di approfondimento.

Anche in questo caso, però, le pratiche e le soluzioni digitali devono essere considerati come strumenti che aumentano il loro impatto nel momento in cui le istituzioni culturali si posizionano come hub attivatori di progettualità e relazioni con i diversi soggetti dell'ecosistema di riferimento. In altri termini, come già per gli spazi collaborativi, anche per gli attori delle industrie culturali è importante ripensare alle proprie attività (in presenza e online) in un'ottica di maggiore apertura dei propri confini organizzativi.

In questo senso, diventa importante riuscire a interagire con i diversi pubblici di riferimento in un'ottica sia di accountability sia di creazione di opportunità per la co-creazione di nuovi contenuti culturali. Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, è importante attivare collaborazioni con i diversi soggetti esterni (aziende, artisti, associazioni, mondo della ricerca, ecc.) per diventare veri e propri hub per la creazione di

nuove esperienze e prodotti culturali. Per quanto riguarda, invece, il tema dell'accountability, ripensarsi in termini di hub offre agli attori culturali l'opportunità di rafforzare il proprio ruolo sociale, soprattutto rispetto alla comunità di riferimento. Vanno in questa direzione, le esperienze in corso d'essere sullo sviluppo di nuovi prodotti educativi digitali che permettano di sostenere la coesione sociale in questo momento così delicato in cui i fattori contestuali dell'emergenza sanitaria stanno portando a una sua disgregazione.

Indicazioni di policy making

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, l'emergenza sanitaria che stiamo vivendo sta ulteriormente incrementando la complessità in cui gli spazi collaborativi sono chiamati a operare. Ciò è ancora più evidente nel caso degli spazi dedicati alle industrie culturali. Di conseguenza, per i policy maker è importante tenerne adeguatamente monitorata l'evoluzione in modo da intervenire tempestivamente favorendo la capacità di adattamento ai cambiamenti (anche significativi) che possono avvenire nell'arco di periodi temporali brevi. Come la reazione all'emergenza Covid19 ha mostrato, gli spazi collaborativi sembrano presentare elevate capacità di resilienza che, tuttavia, occorre supportare con adeguati ed efficaci interventi di policy making. In tal senso, è auspicabile che le autorità pubbliche competenti siano attente e pronte a intraprendere le opportune azioni, anche quando ciò significa effettuare cambiamenti nelle priorità, strategie e linee di azione che possano essere funzionali all'operato degli spazi di collaborazione.

Fatta questa opportuna premessa, tra le indicazioni che possono essere offerte alle autorità pubbliche in tema di politiche a supporto degli spazi collaborativi nelle industrie culturali ve ne sono principalmente due:

- Sostenerne la logica di collaborazione e co-creazione in modo da coinvolgere maggiormente gli attori culturali, imprenditoriali e sociali dell'ecosistema di riferimento;
- Supportarne con adeguate azioni e risorse il potenziale impatto sociale.

La prima linea di policy fa riferimento all'importanza di focalizzare azioni, priorità e risorse per rafforzare la logica di collaborazione e co-creazione che già contraddistingue questi spazi e che, come abbiamo visto in precedenza, sarà sempre più importante nei prossimi mesi alla luce dell'esperienza vissuta nell'ultimo anno. Questa prima linea di policy si deve concretizzare innanzitutto nel far sì che il lavorare in team, il contaminare le idee e il co-creare nuove progettualità non siano solo l'output di iniziative precise (e limitate nel tempo), ma anche (e soprattutto) l'elemento fondante di uno spazio e, più in generale, di tutto l'ecosistema locale. Gli spazi collaborativi, infatti, possono svolgere pienamente le proprie funzioni di brokerage ed engagement solo attraverso un maggiore focus sull'attivazione di relazioni stabili e durature con gli altri attori dell'ecosistema. In tal senso, è importante aprirsi alle comunità professionali di riferimento favorendo, ad

esempio, periodi di residenze creative che fungano da occasioni di apprendimento, condivisione di pratiche, competenze e saperi, e anche valorizzazione del capitale creativo presente *in loco*[18].

Maggiori occasioni e progettualità su cui far convergere attori diversi contribuiscono anche a rendere gli spazi collaborativi veri e propri moltiplicatori di opportunità e relazioni tra i diversi attori dell'ecosistema: dai soggetti operanti nella scena creativa più informale (la cui produzione non è consolidata o perché ancora nelle fasi iniziali di sviluppo oppure perché maggiormente orientata a finalità espressive, artistiche o sociali) agli attori più affermati, rappresentati cioè dalle istituzioni culturali e dalle aziende del territorio (non solo della provincia di Modena ma, quantomeno, anche delle province confinanti). Muoversi in questa direzione non significa abbandonare la funzione di organizzazione di eventi, in quanto essi stessi possono rappresentare importanti momenti di scambio, di ispirazione creativa e anche di legittimazione. Tuttavia, mantenere entrambi i campi d'azione comporta un aumento della complessità e richiede un aggiornamento delle priorità, progettualità e spazialità fisiche a disposizione. D'altra parte, questo ampliamento del raggio azione è coerente con la natura poli-funzionale evidenziata nella Figura 3 e può essere finalizzato all'obiettivo (ancora più importante in tempi di distanziamento sociale) di sostenere i processi di agglomerazione e consolidamento delle comunità creative.

Questa linea di policy implica anche il focalizzare azioni, priorità e risorse per rafforzare i legami degli spazi collaborativi con gli altri attori dell'ecosistema in cui sono inseriti, soprattutto imprese, enti pubblici, enti di ricerca e associazioni provenienti dalla società civile. La logica collaborativa e di co-creazione potrebbe così essere estesa anche alla creazione di cantieri aperti di co-progettazione che coinvolgono gli attori dell'ecosistema e gli spazi collaborativi in modo da dare risposte continue e strutturate a bisogni urgenti e importanti dei territori. In tal senso è interessante prendere spunto dagli interventi che il Governo tedesco ha attuato per incentivare le collaborazioni pubblico-privato. Nel modello tedesco, le piccole e medie aziende che intendono innovare i propri servizi, prodotti o processi produttivi sono supportate dai cluster d'eccellenza e dai campus di ricerca sia a livello nazionale che regionale. Attraverso programmi di innovazione mirati su specifiche esigenze e finanziati dalle autorità pubbliche tedesche, alle aziende viene garantito l'accesso a un know-how e a competenze altamente specializzate. In questo modo, il governo tedesco promuove una diffusione capillare dell'innovazione sui territori. Una strategia simile potrebbe essere adottata anche dal nostro paese (con gli opportuni accorgimenti del caso). Il sistema produttivo italiano e quello emiliano-romagnolo in particolare sono costituiti in larga parte da piccole imprese, spesso di natura familiare. Tali soggetti di norma non hanno le risorse necessarie per sostenere i costi dei

[18] In questo sono interessanti le esperienze del Mambo di Bologna e del Museo della Ceramica di Faenza. Il primo durante l'emergenza Covid19 ha attivato un progetto di residenza artistica nei propri spazi che altrimenti sarebbero rimasti chiusi; il secondo ha in corso d'essere un progetto di apertura di uno spazio di coworking pensato per giovani artigiani operanti nel settore ceramico.

dipartimenti di R&S e questo può limitarne nel medio periodo la capacità di competere sul mercato. Gli spazi collaborativi potrebbero giocare dunque un ruolo centrale agevolando lo scambio *inbound*/*outbound* di saperi e di flussi di conoscenze tra le aziende del territorio e i professionisti che frequentano gli spazi collaborativi. La creazione di specifici programmi di innovazione, i cui oneri dovrebbero ricadere sugli attori pubblici così come per il modello tedesco, genererebbe due effetti. Da un lato, le piccole e piccolissime aziende italiane potrebbero innovare riducendo i rischi e i costi e dall'altro, gli spazi collaborativi assumerebbero un ruolo ancora più centrale nell'ecosistema di innovazione locale svincolandosi dalla logica e dai modelli di business incentrati solo sull'affitto di ambienti, uffici o scrivanie.

La seconda linea di policy fa riferimento all'importanza di focalizzare azioni, priorità e risorse per creare gli elementi contestuali in grado di favorire l'azione degli spazi collaborativi. Innovazione e creatività sono infatti fenomeni *context dependent* in quanto fortemente influenzate dalle caratteristiche del contesto sociale, economico, culturale e istituzionale di riferimento. Pertanto, solo agendo opportunamente per sviluppare le condizioni contestuali a supporto degli spazi collaborativi è possibile rafforzare il loro contributo alla creazione di un ecosistema locale maturo, in grado cioè di moltiplicare le opportunità e aumentare l'impatto economico e sociale.

Tra le condizioni contestuali rientrano anche due elementi di competenza delle autorità pubbliche locali: la definizione di precisi obiettivi di policy da perseguire e l'allocazione delle risorse necessarie per la loro implementazione. Infatti, nel momento in cui gli spazi collaborativi si muovono per rafforzare la propria vocazione a essere veri e propri hub per le comunità professionali e sociali di riferimento, questi devono essere aperti a includere diversi soggetti (lavoratori creativi, innovatori sociali, cittadini, studenti, ecc.) per poter co-creare nuove progettualità[19]. Se è vero che così facendo si possono sperimentare nuove forme di partecipazione sociale in grado di combinare diverse competenze e saperi e valorizzare il capitale umano e cognitivo della città, come tutte le sperimentazioni anche queste richiedono un adeguato supporto istituzionale ed economico. Infatti, nel momento in cui uno spazio collaborativo si pone l'obiettivo prioritario di perseguire fini sociali attraverso una maggiore apertura e inclusione, non è possibile aspettarsi una massimizzazione dell'impatto economico. Come evidenziato anche nei paragrafi precedenti, la generazione di profitti non è scontata e anzi può essere molto incerta, soprattutto nel momento in cui viene richiesto il perseguimento di obiettivi sociali. Se è vero che occorre sempre tenere alta l'attenzione su una gestione efficiente dello spazio (orientata ai principi dell'economicità e della sostenibilità), è altrettanto importante definire la priorità degli impatti che si vogliono generare. Perseguire contemporaneamente obiettivi di tipo economico e sociale può essere difficile, in quanto di norma gli aspetti sociali vengono sacrificati in una logica *market-oriented.* Pertanto, al

[19] Come abbiamo visto in precedenza, questo aspetto sarà ancora più rilevante nei prossimi mesi alla luce dell'evoluzione delle geografie del lavoro tuttora in atto.

fine di sostenere il perseguimento di obiettivi sociali (ispirati alle policy di cui gli spazi collaborativi diventano uno strumento importante) occorre prevedere adeguate iniziative di supporto economico e istituzionale per aumentare il valore generato per la comunità di riferimento.

IL CASO DEL LABORATORIO APERTO DI MODENA

Il Laboratorio Aperto ex Centrale AEM

La missione principale del Laboratorio Aperto EX AEM, in linea con la Strategia di Sviluppo Sostenibile elaborata dal Comune di Modena, è la valorizzazione del grande patrimonio culturale, materiale e immateriale, della città e la crescita di un ecosistema innovativo di imprese creative del territorio.

Per crescere e generare valore, l'innovazione deve abitare luoghi dedicati, aperti all'incontro e alla contaminazione, dove coltivare la creatività e restituire al territorio nuovi modelli di sviluppo economico e sociale.

Il Laboratorio Aperto è un centro di servizi per la collettività, aperto alla contaminazione e al trasferimento di conoscenza, con l'obiettivo di arricchire l'ecosistema locale di stimoli che mettano al centro la rinnovata capacità di pensare le comunità, le persone e la creatività.

Inaugurata ufficialmente nel marzo 2019 (ma operativa già da ottobre 2018), l'ex Centrale AEM si colloca nella rete dei Laboratori Aperti dell'Emilia-Romagna, nata grazie al Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale (POR FESR) 2014-2020, che all'interno dell'Asse 6 "*Città Attrattive e Partecipate*", ha previsto la creazione di dieci centri (nei nove capoluoghi di provincia più Forlì), con l'obiettivo di incrementare la partecipazione dei cittadini alle scelte strategiche della città attraverso l'uso delle nuove tecnologie ICT e per valorizzare attrattori culturali rappresentativi dell'identità culturale delle città[20].

Il Laboratorio Aperto di Modena trova la sua sede all'interno di quello che ancora oggi viene chiamato il "comparto AMCM" (Aziende Municipalizzate del Comune di Modena) e, nello specifico, nell'edificio in cui un tempo erano situate le Aziende Elettriche Municipalizzate (AEM), che si occupavano di gestire e potenziare la rete elettrica tramviaria, per favorire l'estensione a servizio dei nuovi quartieri del perimetro cittadino. Costituite nel 1911 e trasferitesi in viale Buon Pastore/Via Sigonio nel 1912, le Aziende Elettriche Municipalizzate, tra le prime in Italia, erano già all'epoca il simbolo dell'"innovazione migliore possibile, quella messa a diretto servizio del benessere e della qualità della vita di un'intera comunità"[21]. L'importante lavoro di riqualificazione urbana, realizzato dal Comune di Modena e terminato del 2017, ha restituito questo prezioso esempio di archeologia industriale alla comunità modenese, offrendo loro uno spazio di collaborazione, confronto e di innovazione. Il Laboratorio Aperto ex Centrale AEM è dunque un'applicazione in corso di spazio collaborativo orientato allo sviluppo

[20] https://fesr.regione.emilia-romagna.it/por-fesr/assi/citta-attrattive-e-partecipate-2013-asse-6

[21] https://www.comune.modena.it/lecittasostenibili/documenti-cittasostenibili/citta-natura-ambiente/pubblicazioni/100-anni-municipalizzata_vol

nuovi di processi di innovazione sociale e aperta, guidati dalla trasformazione digitale, con progetti strategici profondamente legati al settore delle industrie culturali e creative.

Nel giugno 2018 il Laboratorio Aperto di Modena, a cui l'Asse 6 ha assegnato la tematica di "Cultura, Creatività e Spettacolo", è stato affidato in gestione dall'Amministrazione comunale a un Raggruppamento Temporaneo di Imprese formato da Fondazione Giacomo Brodolini (capofila), MBS srl e ETT spa, insieme a un grant di cofinanziamento condizionato e legato a un importante palinsesto triennale di attività con target imprese, Pubblica Amministrazione e cittadini declinato in azioni divulgative, di digital transformation e di crescita delle competenze.

Fin da subito il progetto si è voluto presentare alla città come uno spazio da vivere e condividere, radicandosi nel tessuto cittadino e proponendo un'offerta innovativa con un focus sull'economia della cultura e dello spettacolo, fungendo da acceleratore di sviluppo dell'ecosistema dell'innovazione della città di Modena, con un respiro nazionale e internazionale. Con l'idea di aumentare il potenziale di innovazione culturale, sociale e tecnologica dell'area modenese e di attrarre risorse – umane, finanziarie e strumentali – per generare uno sviluppo duraturo e sostenibile, il Laboratorio Aperto si è mosso con degli obiettivi specifici ben definiti, tra cui:

- Migliorare i processi di produzione, tutela e valorizzazione del settore cultura e spettacolo, grazie all'utilizzo di tecnologie digitali;
- Sviluppare soluzioni tecnologiche per la promozione e diversificazione del pubblico al fine di migliorare l'accesso all'offerta culturale e performativa;
- Sperimentare forme di innovazione sociale in cui i cittadini diventino co-produttori e collaboratori di offerta culturale e performativa;
- Favorire lo sviluppo di imprese nell'ambito delle industrie creative e/o digitali attraverso l'approccio dell'open innovation;
- Educare e preparare le nuove generazioni alla trasformazione digitale;
- Contribuire alla nascita di nuove realtà imprenditoriali;
- Generare nuove opportunità a partire dalla collaborazione e contaminazione di saperi ed esperienze sociali, economiche, culturali e tecnologiche;
- Sviluppare la costruzione di una comunità creativa aperta e collaborativa di rilevanza internazionale.

Il progetto si inserisce nel contesto cittadino di Modena, una città con una forte tradizione di investimenti in cultura, innovazione e formazione, ed è strettamente legato al patrimonio creativo che la caratterizza. Non a caso Modena è la città con la sede storica di E.R.T. (Emilia Romagna Teatro, centro di produzione teatrale di rilevanza nazionale che programma le Stagioni dei teatri di Modena, Bologna, Cesena, Castelfranco Emilia e Vignola) ed è stata dichiarata Patrimonio dell'Umanità dall'UNESCO nel 1997 per l'insieme monumentale della Cattedrale di Modena, Torre della Ghirlandina e Piazza Grande.

Non è solo il patrimonio culturale della città, però, che anima il contesto del Laboratorio, ma anche la sua spinta ad evolvere in ambito digitale. Modena si è posizionata infatti al quinto posto della classifica iCity Rank 2020, preceduta da grandi capoluoghi di regione[22].

Seguendo le direttive del Capitolato Speciale di Concessione di servizi e coerentemente coi progetti e le attività proposti nell'Offerta Tecnica di risposta al bando di gara, il Laboratorio Aperto ha avviato le proprie progettazioni seguendo tre linee di sviluppo:

1. Sviluppo di prodotti a favore dell'Amministrazione concedente e degli enti, anche culturali, operanti nel mondo della produzione e dello spettacolo teatrale del Comune di Modena;
2. Sviluppo dei servizi specifici del Laboratorio Aperto (eventi formativi, eventi di divulgazione, workshop tematici sull'innovazione, laboratori territoriali, etc.);
3. Servizi di sviluppo dell'ecosistema delle imprese e per la partecipazione ai processi di cambiamento dei cittadini della città e della regione.

Durante il periodo di emergenza sanitaria anche il Laboratorio Aperto di Modena, così come tutti i Laboratori Aperti, ha continuato ad operare per contrastare la chiusura obbligata degli spazi fisici, trasformando, quando possibile, le attività in programma in attività online e progettando un palinsesto di attività previste dall'offerta tecnica, utilizzando le tecnologie e i servizi digitali.

L'implementazione di queste attività è stata una reazione coerente con la missione dei Laboratori che ne ha anche rafforzato la visibilità e l'azione sui territori di riferimento.

Si sono svolte attività di formazione per diversi target (professionisti, imprese, ragazzi), workshop per professionisti con tematiche innovative, eventi di divulgazione e attività di comunicazione e coinvolgimento del pubblico.

Il palinsesto di attività online è stato promosso o co-promosso dal Laboratorio Aperto EX AEM insieme ai Laboratori Aperti di Ferrara, Piacenza, Forlì e Ravenna, che hanno agito progettando singolarmente le attività, ma distribuendo e co-promuovendo gli appuntamenti in modo condiviso, così da amplificarne la diffusione e l'impatto.

I Laboratori hanno investito su piattaforme per l'erogazione, per selezionare e ingaggiare i formatori e gli speaker che hanno aderito, per attivare le campagne sponsorizzate di comunicazione e la promozione delle attività, e ovviamente per la progettazione, il coordinamento e l'organizzazione delle attività.

[22] https://www.forumpa.it/citta-territori/icity-rank-2020-firenze-bologna-e-milano-sono-le-citta-piu-digitali-ditalia/

Questa scelta ha permesso ai Laboratori Aperti di non fermarsi, ma anzi di dare forte dimostrazione della spinta innovativa che anima questi progetti.

Dall'inizio delle misure di lockdown e di chiusura fisica degli spazi, ovvero dall'8 Marzo 2020, in ottemperanza delle restrizioni sanitarie regionali e governative, i Laboratori hanno lavorato per promuovere un programma di attività comuni che è risultato in un palinsesto online che ha compreso, nel primo periodo di lockdown, oltre 220 iniziative tra cui: 160 webinar ed eventi di formazione (che hanno visto più di 6,000 persone coinvolte e più di 20.000 visualizzazioni uniche dei video su Facebook); 88 eventi di divulgazione (con più di 4.000 persone registrate e oltre 60.510 visualizzazioni uniche dei video su FB).

Il Laboratorio Aperto si è inoltre impegnato fin dall'inizio anche nella proposta e nella realizzazione di una serie di iniziative che per posizionamento, livello di innovazione proposto, scala territoriale e tempismo, si caratterizzano come strategiche, capaci cioè di impattare nel medio periodo sull'identità e sostenibilità dell'ex Centrale AEM. Le caratteristiche di questi progetti strategici di sviluppo sono molteplici, ma vanno a confermare una particolare attenzione rivolta alle tecnologie digitali come strumenti trasversali e abilitanti per lo sviluppo di nuove competenze, di servizi e prodotti innovativi e al coinvolgimento di target diversi di pubblico, di stakeholder e di professionisti, per la co-produzione e il co-design di prodotti, servizi e attività.

I progetti strategici

I progetti strategici avviati possono essere rappresentati attraverso tre grandi tipologie di azione tra loro comunicanti e integrate che si riflettono sull'articolazione dello spazio e delle sue quotidiane attività:

- Realizzazione di nuovi prodotti e servizi nella forma di Proof of Concept, pretotipi e modelli destinati al mercato e alla società
- Trasmissione di competenze, digitali, creative, imprenditoriali per la cittadinanza
- Sviluppo di modelli, pratiche e infrastrutture collaborative volti alla creazione, valorizzazione e fruizione, che integrino competenze, posizionamenti e filiere di valore

Gli interventi di azione di queste tre tipologie si sviluppano con forme di maturità differenti, in base alla collocazione che trovano sul mercato. La fruizione da parte della cittadinanza avviene a condizioni di gratuità o comunque di massima accessibilità e con diversi gradi di innovazione tecnologica.

Nell'ambito del primo insieme di azioni e in coerenza con i propri obiettivi strategici, il Laboratorio Aperto ex Centrale AEM si dedica al disegno e alla realizzazione di pretotipi, soluzioni e business model implementabili al settore delle industrie culturali e creative.

Uno di questi prodotti, realizzato in collaborazione con l'Amministrazione Comunale, è l'App UNESCO.

È stata, infatti, progettata un'applicazione per dispositivi mobili finalizzata alla valorizzazione del sito UNESCO di Modena e dei suoi principali punti di interesse. Questo prodotto è stato pensato non solo per valorizzare il patrimonio culturale della città, ma anche per incentivare il cosiddetto "Turismo Smart" e offrire ai visitatori un'esperienza realizzata con tecnologie all'avanguardia.

L'App multimediale intende integrare e superare il classico modello dell'audioguida, offrendo in più una serie di contenuti a valore aggiunto di forte componente tecnologica, con esperienze immersive a 360° e attività di edutainment per l'osservazione di luoghi e opere d'arte.

Sono 47 i punti di interesse approfonditi su cinque percorsi di visita implementati: Torre Ghirlandina, Duomo, Palazzo Comunale, Musei del Duomo e Piazza Grande. Realizzati grazie a un confronto diretto con i responsabili e i referenti scientifici di ciascuno dei siti.

L'intervento del Laboratorio Aperto sul tessuto culturale e creativo della città non si limita, però, solo alla realizzazione di prodotti, ma si articola anche all'ideazione e all'implementazione di format.

Una delle proposte innovative che l'ex Centrale AEM ha offerto alla cittadinanza e agli appassionati del settore cultura è il Virtual Reality Movie Festival (VRMF).

Lanciato inizialmente al Laboratorio Aperto di Modena, dove si sono svolte tre edizioni pilota, il festival è poi stato riproposto, con grande successo di pubblico, a Ferrara e a Pisa, per poi ampliare i propri orizzonti e diventare, nell'estate del 2020 uno dei 15 satelliti al mondo di Venice VR Expanded, la sezione di contenuti in realtà virtuale della 77. Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica della Biennale di Venezia. L'ex Centrale AEM, insieme al Laboratorio Aperto di Piacenza e l'M9 di Mestre, è stato uno dei soli tre luoghi in Italia a proiettare i 40 progetti in VR della manifestazione, fruibili tramite tre diverse tipologie di visori.

In occasione del VRMF il Laboratorio propone, non soltanto sessioni di visione di film e cortometraggi immersivi, ma momenti di confronto e divulgazione sull'importanza e le potenzialità di queste nuove forme di fruizione di contenuti, laboratori di storytelling immersivo e performance artistiche.

La seconda tipologia di progetti strategici si concentra sul tema delle competenze, che in Italia vive ancora di evidenti contraddizioni: pur essendo un argomento molto discusso, anche da attori istituzionali, le skill legate all'innovazione tecnologica presenti oggi nelle imprese, nelle pubbliche amministrazioni e nel mondo del lavoro in generale non abbondano di certo. La percezione della trasformazione digitale come driver di sviluppo ormai ineludibile è ancora lontana dall'essere una priorità di tutti i soggetti che popolano l'ecosistema "produttivo" italiano. Non mancano iniziative che spingono sulla cultura

digitale quale leva di sviluppo imprescindibile per la competitività del Paese, ma è un dato di fatto che le aziende fatichino a trovare figure qualificate e che l'offerta educativa e formativa rivolta ai giovani e giovanissimi sia ancora debole e destrutturata.

Per risolvere il problema, in termini di skill, la vera differenza non sta nel trasferire know how tecnologico, bensì nell'educare a un nuovo modo di lavorare e nell'introduzione di competenze scientifiche di base, sfruttando i vantaggi degli strumenti digitali. La tecnologia rende trasparenti e più efficienti i processi di collaborazione e la sfida decisiva è quella di costruire una piattaforma di cambiamento in grado di abilitare una mutazione organica delle competenze.

Immaginate un luogo terzo, dove gruppi di ragazzi esplorano una smart city del futuro attraverso tecnologie virtuali immersive, altri giovani sperimentano e progettano nuovi prototipi attraverso l'utilizzo dei robot per education di ultima frontiera tecnologica. Il tutto in un luogo simbolo della bellezza italiana, uno spazio urbano restituito alla città in un ambiente recuperato e rifunzionalizzato con spazi attrezzati con tecnologia informatica avanzata, nel segno dell'innovazione e della sostenibilità.

A cosa serve un luogo come questo? Serve a far incontrare mondi diversi per apprendere reciprocamente e scambiarsi idee, a far nascere nuove collaborazioni e progetti, a spiegare che la tecnologia può aiutarci a preservare e valorizzare il nostro capitale culturale e umano per trasformarlo in crescita. Serve a includere nel gioco chi vuole partecipare, a dare spazio a chi vuole contribuire o anche semplicemente aiutare chi ha conoscenza e creatività a capire come metterle a frutto

In questo quadro si collocano, tra le proposte del Laboratorio Aperto, le attività di edutech online e del learning center di robotica COMAU svolto in collaborazione con MAKERDOJO, con target 8-17 anni, con un modello di accesso che spazia dalla gratuità, al mercato, alle borse di studio private.

Sempre sul tema di trasmissione e creazione di competenze il Laboratorio offre workshop e percorsi formativi rivolti ad operatori del mondo museale e teatrale su strumenti di progettazione, modellazione e digitalizzazione (con il coinvolgimento di ERT - Emilia Romagna Teatro, Teatro Comunale Pavarotti, Rinaldo Rinaldi,...), ospita i project work dei 60 ragazzi dell'ITS FITSTIC sullo sviluppo software con tecnologie smart e IoT e le attività realizzate in collaborazione con UNIMORE, tra cui il Contamination Lab, volte all'apprendimento di competenze trasversali (un tempo definite soft skills) e imprenditoriali dei ragazzi laureandi. Nello specifico trovano la propria sede all'ex Centrale AEM il progetto ICARO, un progetto sperimentale in cui 8 team eterogenei e multidisciplinari si allenano all'innovazione e al imprenditività e il progetto TACC (Training for Automotive Companies Creation), percorso di formazione accademica all'imprenditorialità specifico per il settore automotive.

Il terzo set di progetti strategici si colloca, invece, alla frontiera sperimentale dell'ex Centrale AEM, dove lo spazio si dedica ai processi di codesign. Questo avviene sia

attraverso flussi di attività legate a convegni, eventi, seminari, che attirano ogni giorno grandi numeri di visitatori e partecipanti, sia attraverso iniziative progettuali dedicate e pianificate a lungo termine.

Sono oltre 6.000 le persone che, in poco più di due anni dall'inizio delle attività, sono transitate dal Laboratorio Aperto, appartenenti a diversi target (professionisti del settore cultura, giornalismo o editoria, bambini e ragazzi interessati a coding e robotica, imprese e startup innovative,...) e sono state molte le collaborazioni e i partenariati avviati finalizzati alla proposta di un palinsesto dinamico ed eterogeneo che abbraccia temi come il digital divide, le nuove tecnologie di fruizione della cultura e l'imprenditorialità, articolati in filoni settoriali e specifici.

In quest'ottica di sperimentazione e di scambio collaborativo si colloca CLAP (Cultural Lab Platforming), un programma di innovazione nel settore delle industrie creative e culturali unico nel panorama Italiano realizzato in partenariato con il dipartimento di Digital Humanities di UNIMORE (DHMORE) che avvia un processo di trasformazione dei segmenti museali e audiovisivi delle ICC, spostandosi da un logica lineare ad una circolare, aperta, iterativa e interattiva, dove i partecipanti, interagiscono continuamente per generare e scambiare valore. Si propone, quindi, un'applicazione sistematica delle logiche di piattaforma alle industrie culturali, con il fine di creare nuovi modelli per la valorizzazione e la fruizione di contenuti culturali.

Nel definire la trasformazione digitale in ambito culturale, non ci si limita a considerare l'utilizzo di nuovi software e hardware in questo settore, bensì anche l'applicazione di nuovi modelli e strumenti organizzativi per lo sviluppo di programmi di innovazione che possano contribuire all'accelerazione sul mercato del potenziale creativo della comunità di riferimento del laboratorio.

Una piattaforma è un modello di abilitazione che consente l'interconnessione di più partecipanti (produttori e consumatori) che, interagendo fra loro, creano e scambiano valore. Il «platforming» culturale è un processo di innovazione iterativo il cui scopo è generare sistematicamente innovazioni nel campo delle industrie creative e culturali.

Si è quindi effettuata una ricerca a livello internazionale delle tendenze e delle esperienze in materia di fruizione innovativa e sostenibilità dell'offerta culturale e a modelli di platform. Sono stati realizzati degli eventi di formazione per giovani professionisti del settore culturale sul cultural platform design, dedicati alle logiche e ai criteri di progettazione di piattaforme culturali. Si sono svolti dei workshop generativi il cui risultato è stata la produzione di alcune progettualità promettenti, da poter in futuro selezionare e trasformare in progetti sperimentali. Verranno realizzati anche seminari per le istituzioni e associazioni culturali, dedicati alle esperienze innovative di progettazione e fruizione culturale augmented e technology-driven e servizi di accelerazione e incubazione di imprese giovanili negli ambiti della cultura, spettacolo e creatività.

Il Laboratorio Aperto ospita inoltre negli spazi centrali del proprio soppalco il *Digital Atelier*, una infrastruttura fisica e cloud dedicata alla progettazione e pretotipazione di soluzioni digitali del sistema culturale: un luogo fisico con dotazioni software e hardware per lo sviluppo di progetti e formazione su tecnologie digitali per scenografi e più in generale per studenti e professionisti dell'industria creativa e culturale. In questo centro di collaborazione e scambio, professionisti, istituzioni ed imprese del comparto culturale (in primis teatri e musei) possono lavorare alle proprie progettazioni utilizzando gli strumenti e i servizi messi a disposizione dal Laboratorio, ma trovano anche un ambiente in cui interagire con altri professionisti del settore cultura per sviluppare progetti condivisi e dare vita a nuove forme di creatività, affiancati dagli esperti e dai tutor del Laboratorio Aperto.

Negli spazi del Digital Atelier si esplorano le nuove necessità di comunicazione e fruizione di prodotti e servizi per potenziare la comunicazione e la user experience, attraverso visite virtuali, esperienze immersive per la valorizzazione di prodotti, servizi, o storie aziendali.

Sempre all'interno di questa terza linea di azione, improntata sull'applicazione di modelli, pratiche e infrastrutture collaborative si trovano due progetti fondamentali per il Laboratorio Aperto di Modena.

Il programma Resident

Ad ottobre 2019, tramite una *call for resident* il Laboratorio ha invitato professionisti, accademici e startup ad aderire al proprio programma *resident*, proponendo specifici progetti di collaborazione e l'insediamento presso l'ex Centrale AEM delle loro attività. L'idea alla base di questo spazio è quella di coinvolgere fruitori interessati ad entrare a far parte a tutti gli effetti del progetto del Laboratorio Aperto e a contribuire alla varietà di attività legate all'innovazione digitale e culturale che lo caratterizzano.

Con 18 postazioni disponibili, in un'area di circa 97 mq, sono 8 le domande pervenute alla prima call for resident e attualmente 12 le postazioni occupate. Il progetto dello spazio resident ha identificato quattro settori prioritari più affini alle tematiche del Laboratorio Aperto:

- AR/VR
- Education and training; competenze 4.0
- CLAP (Cultural Lab Platforming) per industria culturale e creativa
- Service, Product, SPACE design.

Il programma resident risponde ad obiettivi di sviluppo di una community di riferimento e ad aumentare la capacità di generazione di processi di codesign e anche di co-creation; per questo motivo e per le caratteristiche strutturali di contesto, lo spazio resident, non può considerarsi come un semplice coworking, con scrivanie in affitto, ma piuttosto come

uno spazio in cui le dinamiche di collaborazione possano essere complementari e arricchire l'esperienza di lavoro.

Il Contamination Lab

Il Contamination Lab è un progetto co-finanziato dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca (MIUR) sviluppato con il supporto dei Delegati del Rettore per la Terza Missione e della Direzione Ricerca e Trasferimento Tecnologico dell'Università di Modena e Reggio Emilia. Il C-Lab di Unimore è il progetto, fisico o virtuale, di contaminazione tra studenti e dottorandi di discipline diverse, che puntano alla promozione di nuovi modelli di apprendimento e allo sviluppo di progetti di innovazione a vocazione imprenditoriale e sociale[23].

L'idea alla base dei C-Lab è quella di promuovere percorsi di open innovation e formazione all'imprenditorialità aperti a studenti provenienti da tutti i Corsi di Laurea dell'Ateneo promuovendo così la collaborazione fra Università, imprese del territorio, istituzioni, business angel e stakeholder.

Il Laboratorio Aperto di Modena è dal 2019 la nuova sede di due progetti del Contamination Lab dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. L'iniziativa laboratoriale di UNIMORE, si articola infatti su due ambiti distinti.

TACC (Training for Automotive Companies Creation) è il percorso di formazione accademica, unico nel panorama italiano, dedicato all'imprenditorialità applicata al settore automotive. I partecipanti al progetto sono guidati nella creazione di vere e proprie idee di impresa grazie al confronto costante tra i membri dei team e al prezioso supporto di tutor, mentor e coach dedicati. I progetti sviluppati dai team nella prima fase del percorso sono valutati da una commissione di esperti del settore automotive, che valutano le migliori idee di business da far avanzare a TACC2, la seconda fase di validazione e prototipazione delle startup. Il Laboratorio Aperto, partner del progetto e sostenitore delle idee dei ragazzi mette in palio al team con l'idea più innovativa due postazioni nello spazio resident per dare ai ragazzi uno spazio fisico dove portare avanti le proprie idee imprenditoriali.

Il secondo progetto di UNIMORE ospitato negli spazi dell'ex Centrale AEM è ICAROUnimore, un progetto sperimentale orientato alla formazione degli studenti all'innovazione, in un percorso basato su esperienze concrete di avvicinamento ai giovani alle realtà imprenditoriali del territorio e alla loro cultura d'impresa. I ragazzi vengono divisi in team di 5 persone ciascuno che si propongono di dare risposte innovative a sfide reali poste da imprese del territorio. L'approccio utilizzato nel progetto è quello del Design Thinking, un approccio educativo dinamico, multidisciplinare e collaborativo che supporta la creazione di soluzioni innovative ed originali alle crescenti esigenze delle

23 https://www.miur.gov.it/web/guest/-/innovazione-e-imprenditorialita-stanziati-5-milioni-per-finanziare-contamination-lab-nelle-universita-italiane

persone e del mercato. Si tratta di una metodologia basata sull'interazione con gli utenti, che rivestono un ruolo centrale nella progettazione delle soluzioni (human-centered design).

Per il Laboratorio Aperto, ospitare il Contamination Lab è la naturale riprova del forte orientamento a confermarsi come spazio di sinergie e appunto, di contaminazioni, tra conoscenze, saperi e competenze, per appagare la spinta *generativa* del progetto.

Ipotesi di lavoro

Il Laboratorio Ex AEM nasce come polo di innovazione aperta e sociale applicata, come acceleratore di **s**viluppo dell'ecosistema dell'innovazione della città connesso ad una community internazionale.

Come evidenziato dalle conclusioni della prima parte dello studio, è importante sostenere la missione di collaborazione e co-creazione di questo tipo di progetti, anche coinvolgendo gli attori culturali, imprenditoriali e sociali dell'ecosistema di riferimento.

A due anni circa dall'inaugurazione e coerentemente con il mandato e la natura del progetto, sono evidenti le iniziative strategiche avviate e la domanda di "trasformazione digitale" che queste iniziative hanno saputo intercettare nelle diverse parti della società: cittadini, imprese, pubblica amministrazione, istituzioni culturali e del terzo settore.

Il modello dei Laboratori Aperti, che si configura come uno specifico archetipo all'interno della famiglia degli spazi collaborativi, sollecita su vari livelli gli attori coinvolti nella partnership pubblico privata:

- il soggetto gestore che, come è normale prevedere quando grandi immobili sono oggetto di intervento, deve affrontare una serie di criticità legate alle ristrutturazioni
- le città, che devono rendere sistematica la funzione di connessione tra i contenuti prodotti dai Laboratori aperti e i propri territori
- Il soggetto gestore, che deve costruire un modello di sostenibilità economico e finanziaria capace di adattarsi ai cambiamenti rapidi del mercato e del contesto.

I numeri del Laboratorio Aperto di Modena in tempi pre-Covid19 sono un indicatore rilevante che conferma la dimostrata capacità di impatto del progetto: 11 laboratori di animazione territoriale che hanno richiamato più di 200 partecipanti; una ventina tra mostre, spettacoli teatrali e eventi di divulgazione; 3 edizioni del Virtual Reality Movie Festival; 15 corsi/workshop su tematiche innovative; una serie di corsi legati alla cittadinanza digitale. Queste iniziative hanno richiamato oltre 4.000 partecipanti, tutti in presenza, appartenenti ai target più disparati, dai professionisti del settore cultura, agli insegnati ai giovani appassionati di coding.

Il periodo pandemico, la costruzione di un palinsesto digitale e la trasformazione del posizionamento del Laboratorio Aperto in *blended*, ne ha rafforzato identità, reach capacità di diffusione e rapporto con il territorio.

La nuova normalità, fatta di interruzioni periodiche alla socialità, riconfigurazione e trasformazione dei modelli organizzativi del lavoro, aumento della domanda di azioni generative, di competenze e di innovazione, enfatizza la rilevanza e aumenta la domanda di luoghi progettati e gestiti per favorire, in modo sicuro e coordinato, la crescita inclusiva dei territori. Il rapporto tra spazio (modulare, flessibile, ampio, sicuro) e funzione risulta, quindi, sempre più determinante.

Questi cambiamenti hanno reso evidenti alcuni limiti di utilizzo dello spazio. Limiti evidenti, proprio in relazione alla capacità di rispondere alle esigenze di associazione, residenzialità, insediamento e community in uno scenario ancora più spiccato e nitido dall'arrivo della pandemia Covid19.

La risposta proposta dall'ex Centrale AEM può essere di spunto sia per una sua graduale evoluzione sia ai fini di una modellizzazione capace di orientare in futuro scelte simili a Modena ed in altre realtà.

Rispetto a questi obiettivi le esperienze e ricerche internazionali e nazionali mostrano come la dotazione di grandi volumi di spazi in termini assoluti (in Italia riferibili a superfici non inferiori ai 2500 mq) coniugata alla loro flessibilità e modularità consentono una capacità di attrazione e funzionalità capace di fare la differenza.

Per crescere e generare valore, l'innovazione deve abitare luoghi dedicati, aperti all'incontro e alla contaminazione, dove coltivare la creatività e restituire al territorio nuovi modelli di sviluppo economico e sociale.

Così è facile registrare come la domanda attuale, ma soprattutto potenziale, alla luce degli scenari in atto e descritti, di "residenzialità" sia fortemente sovradimensionata rispetto agli spazi ad essa dedicati attualmente.

Servirebbero dunque:

- ulteriori postazioni individuali di lavoro, sale riunioni, sale per call e spazi per giovani imprese;
- ulteriori sale laboratoriali ed esperienziali per sostenere i progetti capaci di collaborare e moltiplicare valore sul tema delle competenze;
- ulteriori spazi dedicati a prototipi e insediamenti progettuali da intercettare attraverso CLAP e il Digital Atelier.

Pensando ai modelli di fruizione, l'emergenza Covid-19 ha impattato in modo rilevante sulle prospettive di mercato funzionali alla sostenibilità del progetto e ha messo in luce la necessità di mettere a fuoco una "nuova normalità" dove l'utilizzo di spazi di questo tipo

sembrano doversi basare su modularità e flessibilità da un lato e grandi spazi sicuri collaborativi esperienziali dall'altra. (nuove agorà).

La domanda chiave, quindi, diventa: quali scenari di utilizzo dello spazio sono futuribili e fattibili in risposta alle riflessioni di cui sopra? La seconda parte dello Studio prova a rispondere a tale domanda costruendo uno scenario di prospettiva con evidenze e valutazioni di costo opportunità che permetta di configurarsi come una guida alla quale riferirsi anche per scelte specifiche.

Scenari d'uso dello spazio

Case study su un nuovo concept funzionale e architettonico contestualizzato agli spazi del Laboratorio Aperto di Modena

Nel disegnare uno scenario di prospettiva basato sull'ex Centrale AEM che possa trasformarsi in archetipo di spazio polifunzionale per "tempi di nuova normalità" si è lavorato su due direttrici; una che mantiene gli spazi esistenti, riconfigurandoli con una serie di soluzioni modulari e con interdipendenza variabile, e una seconda che invece guarda ad uno scenario con un aumento dei volumi e superfici assolute a complemento degli spazi esistenti con un riassetto complessivo.

Il nuovo concept funzionale e architettonico contestualizzato agli spazi del Laboratorio Aperto di Modena modifica la configurazione della galleria centrale da spazio prevalentemente utilizzato per eventi a spazio adibito a uffici e coworking, raffigurando così nuovi possibili scenari interni: maggiormente flessibili, dinamici, modulabili, facilmente riproducibili in altri contesti.

I criteri utilizzati per l'individuazione delle soluzioni progettuali hanno tenuto conto innanzitutto della necessità di operare il più basso impatto possibile sulla struttura edilizia esistente, di notevole rilievo storico architettonico, sia per preservarne la qualità stilistica che per contenere le risorse impiegate.

Dal punto di vista progettuale si è sviluppato quindi il tema del rapporto "contenitore/contenuto", affiancando all'architettura esistente, alta ed imponente, dei volumi chiusi di dimensioni contenute con geometrie lineari, consentendo ai fruitori sempre e in ogni punto la visione complessiva e la riconoscibilità dello spazio. Si è pertanto operata una ricerca rivolta a coniugare forma, funzione e materia, a selezionare prodotti efficienti ma anche piacevoli alla vista ed al tatto.

L'obiettivo è di far vivere un'esperienza unica agli utenti che consenta sia di trovare momenti di privacy e concentrazione durante le ore di lavoro sia di mantenere il contatto visivo con lo spazio e gli altri utenti nei momenti di relax, creando un sistema di relazione persona-prodotto-servizio per costruire una user experience completa.

È stata effettuata un'indagine di mercato preliminare per poter valutare prodotti che rispondano ai requisiti suddetti di trasformabilità, adattabilità, isolamento acustico; ad oggi sono state individuate due possibili tipologie di prodotto:

1. box acustico
2. container

1. **Il box acustico** è già indubbiamente il prodotto innovativo di questo settore poiché assolve alle esigenze dei lavoratori del terzo millennio rispondendo in modo ottimale a quasi tutti i criteri sopra esposti. Si configura come una "scatola" chiusa opaca e/o con differenti gradi di trasparenza che può essere inserita in diversi ambiti di lavoro. L'utente al suo interno potrà dedicarsi al lavoro individuale, ad effettuare chiamate, brevi brief, letture, senza recare disturbo ai collaboratori e senza essere distratto dal contesto esterno, essendo il box completamente insonorizzato. Risulta quindi essere un sistema estremamente smart.

   Il box acustico è un modulo autoportante disponibile in diverse misure modulari, e certificato a norma relativamente a tutti i materiali utilizzati per la sua realizzazione.

   Può essere posato direttamente sul pavimento esistente, tramite un sistema di fissaggio della struttura a terra, oppure può essere dotato di una sua pavimentazione, in moquette, che lo rende autonomo e riposizionabile, senza necessità di essere ancorato al pavimento esistente, ma solo appoggiato.

   La struttura è costituita da profilati in acciaio verniciato su cui sono fissate le pareti vetrate o le tamponature delle cieche che possono essere personalizzate in relazione alle esigenze ed alle funzioni oltre che ai diversi ambienti in cui è inserita.

   Le pareti vetrate, oltre ad essere un elemento di trasparenza che permette di mantenere un rapporto diretto tra il "contenuto e il contenitore"; sono rifinite con profili in alluminio anodizzato naturale o verniciato bianco o nero e possono integrare porte scorrevoli o a battente. In relazione alle prestazioni di fono isolamento desiderate, si possono configurare con vetro singolo o doppio ed i parametri variano da 34dB a 42dB in caso di utilizzo di vetro singolo o vetro doppio.

   Per le tamponature cieche, vengono utilizzati pannelli a lamelle in MDF (Medium Density Fiberboard) nobilitate, laccate o impiallacciate in *4akustik 28/4*, il sistema fonoassorbente più performante sul mercato, che garantisce un'ottima riduzione del riverbero e dei rumori di sottofondo. Il pannello è peraltro certificato ignifugo B-s1, d0 e in classe E1 per emissione di formaldeide. Possono essere personalizzati tramite un tamponamento esterno in melamminico o in tessuto.

   I box sono inoltre dotati di predisposizione dell'impianto elettrico in base alle esigenze di arredo interno e di un'illuminazione a led integrata nel controsoffitto.

Un aspetto molto importante da sottolineare a vantaggio di questo prodotto è che è dotato di un impianto per il ricircolo d'aria posizionato sul lato superiore del box e dimensionato per garantire un'adeguata ventilazione dello stesso. In particolare, in questo frangente storico in presenza della pandemia da Covid19, è possibile inserire un accessorio di filtraggio e sanificazione dell'aria nel sistema di ricircolo, dimensionato in base ai volumi interni progettati, che si aggiunge al fatto che le superfici sia orizzontali che verticali sono antibatteriche e facili da igienizzare.

Va specificato però che nella valutazione delle caratteristiche dell'impianto di ventilazione, le aziende fanno riferimento, per il calcolo della portata d'aria, alle modalità di utilizzo del box come *ambiente di lavoro temporaneo, assimilabile ad un locale riunioni,* ovvero non per un uso continuativo delle 8 ore lavorative standard (inoltre si tende a sovradimensionare il ricircolo d'aria dei volumi progettati). Questa considerazione rappresenta una criticità da valutare in quanto nella normativa non è indicata una finestra temporale che regoli la permanenza all'interno dei box o la loro frequenza d'uso ma si rimanda alle indicazioni emanate dal D.Lgs 81/08, Testo Unico Sulla Salute e Sicurezza Sul Lavoro.

2. **Il container,** a tutti noto, invece è un prodotto prefabbricato presente sul mercato da moltissimi anni ed impiegato in particolare nel mondo del trasporto intermodale internazionale ed intercontinentale. Possiede determinati requisiti tecnici e dimensionali specifici oltre che caratteristiche estetiche preponderanti che lo rendono un elemento subito riconoscibile e che con il tempo lo ha portato ad essere impiegato per usi diversi. Si inserisce infatti nel mercato internazionale configurandosi anche come nuovo prodotto di design, utilizzato con qualifica architettonica. Una "scatola architettonica" in cui le forme e i materiali di cui è composto, vengono esaltati lasciandoli quanto più a vista possibile per conservare la sua unicità rispetto ad altri prodotti "contenitori" presenti sul mercato con caratteristiche e funzioni simili.

   Possiamo riscontrare container trasformati in negozi temporanei, dehor per locali di qualsiasi genere, bar e/o spazi espositivi o gallerie d'arte temporanee, food truck e cucine mobili. Definiscono nuovi scenari spaziali e un nuovo stile aderenti alla contemporaneità delle relazioni smart e informali anche in ambito di lavoro. Di evidente appeal per i consumatori, sono molto graditi a designer ed architetti per le possibilità offerte di configurazioni molteplici non necessariamente legate allo stile industriale che rappresentano e che è in voga ormai da tempo.

   Proprio in questo senso il prodotto ben si adatta al contesto del Laboratorio Aperto, situato in uno spazio ex industriale ma destinato ad un utente smart e calato nella contemporaneità, flessibile e con una concezione degli spazi e delle relazioni in ambito lavorativo più flessibili e non convenzionali. Ambiti che con la loro progettazione creativa possono infondere ispirazione creativa in chi li abita.

Parte dell'involucro dei container muta, si trasforma con la possibilità di sostituire, dove occorre, i lati opachi con superfici vetrate. I moduli possono unirsi e creare contenitori più grandi ma con dei limiti dimensionali e strutturali. All'esterno per sottolineare la sua identità industriale, rimane la presenza della lamiera dall'effetto ondulato, tipico del container, mentre l'interno è caratterizzato da una coibentazione a finitura liscia, da una pavimentazione spesso realizzata in listoni di laminato e da un'illuminazione a soffitto. Sono dotati di impianto elettrico a parete e in base al loro utilizzo, possono essere predisposte anche delle torrette a pavimento complete di prese di corrente.

In questo prodotto, però, si riscontra un punto debole, dovuto alla mancanza di un impianto di ricircolo d'aria. Il container, infatti, prevede solamente l'installazione di un'unità interna split per l'immissione di aria fredda oppure calda ai fini della regolazione termo igrometrica dell'ambiente.

Quindi dopo un'ulteriore analisi, si è scartata questa seconda soluzione progettuale che utilizza container di design, perché implicherebbe la realizzazione di un impianto di ventilazione e ricambio d'aria all'interno della galleria centrale dell'Ex Centrale AEM, questo dovrebbe essere collegato con gli impianti esistenti (da implementare e certificare nuovamente) con relative opere di assistenza muraria che comporterebbero un processo lungo e costoso. Inoltre, un impianto fisso di questo tipo sarebbe strettamente legato alla soluzione progettuale scelta con totale impossibilità di una flessibilità degli spazi, della loro modificabilità in un secondo tempo o della scalabilità dell'intervento stesso che lo renderebbe quindi non replicabile nei diversi ambienti selezionati.

Si presentano quindi di seguito una serie di possibili soluzioni distributive dello spazio del Laboratorio Aperto, che prevedono sia i *box acustici* che i *container* come elementi di contenimento delle funzioni necessaire.

Le configurazioni spaziali proposte prevedono di dislocare diversamente alcune funzioni già previste all'interno dei locali esistenti dell'Ex Centrale AEM, ottimizzandole e di lasciare nella galleria centrale solamente le destinazioni d'uso come il Lab Space, gli uffici, i coworking, alternativamente associate alle sale formazione e conferenze. Si propone quindi una razionalizzazione delle funzioni cambiando la configurazione spaziale della galleria centrale; questa, che mantiene comunque la sua integrità architettonica, diviene una grande piazza interna, un luogo sempre vivo ed attivo con nuovi percorsi e funzioni da rendere fruibile a differenti target in diversi orari e modalità.

SOLUZIONE 01 - BOX UFFICI

Opzione 01

In questa prima proposta, come si evidenzia nello schema sinottico allegato, si ipotizza di dislocare all'interno dei locali esistenti del Laboratorio Aperto, le seguenti funzioni: il *Digital Atelier* viene posizionato nel locale accanto al bar che affaccia direttamente sulla galleria e due *Sale Formazione* collocate invece sul lato opposto, insieme alla *Sala conferenze*. Adottando questa distribuzione funzionale, la galleria centrale viene occupata da 4 box uffici per un totale di 32 postazioni ed un box coworking per un totale di 12 postazioni. A questi si associa il Lab Space, posizionato su una pedana, in uno spazio strategico a ridosso delle scale che portano al soppalco. Qui, infatti, è visibile sia dalla reception, creando una sorta di invito alla galleria, sia in uscita dalla stessa. Lo spazio viene diviso, proponendo uno schema urbanistico della città romana, ossia un impianto ortogonale, diviso in isolati dalle forme geometriche semplici, ma che non dispone di un preciso centro cittadino. I nuovi contenitori dialogano non solo tra loro, tramite facciate trasparenti, ma anche con le altre funzioni del Laboratorio Aperto come il bar, il Digital Atelier, le sale conferenze e formazione; si creano così dei percorsi esterni ma interni alla grande struttura che li contiene e ovunque l'utente si trovi ha la sensazione di poter traguardare lo spazio e non sentirsi isolato o smarrito.

Tabella dimensionale riassuntiva soluzione 01 – opzione 01
(superficie calpestabile)

IDENTIFICATIVO SCHEMA FUNZIONALE	AMBIENTE	COLLOCAZIONE	Q.TÀ	DIMENSIONE	NUMERO DI POSTAZIONI	NUMERO DI POSTAZIONI COVID
6	Sala Formazione	Perimetro Lab Aperto	2	34 MQ 46 MQ	28	14
7	Lab Space	Galleria centrale	1	120 MQ	-	-
8	Uffici	Galleria centrale	4	72 MQ	32	16
10	Bar	Perimetro Lab Aperto	1	110 MQ	-	-
11	Coworking	Galleria centrale	1	27 MQ	12	6
12	Digital Atelier	Perimetro Lab Aperto	1	70 MQ	-	-
13	Sala Conferenze	Perimetro Lab Aperto	1	97 MQ	48	32

Opzione 02

In questa seconda proposta, come raffigurato nello schema sinottico, anche il Lab Space viene incorporato all'interno di uno degli spazi del Laboratorio Aperto, accanto alla Sala Conferenze di dimensioni ridotte rispetto alla precedente Opzione 1 e all'unica sala Formazione con accesso diretto dal corpo principale. In questo modo nella galleria centrale sono presenti solo 5 box per gli uffici, per un totale di 40 postazioni e due moduli coworking, per un totale di 24 postazioni. Si ripropone lo stesso impianto ortogonale esaminato nella soluzione precedente. L'utente entrando nella galleria centrale avrà la percezione di passeggiare e relazionarsi all'interno di un piccolo quartiere.

Tabella dimensionale riassuntiva soluzione 01 – opzione 02

(superficie calpestabile)

IDENTIFICATIVO SCHEMA FUNZIONALE	AMBIENTE	COLLOCAZIONE	Q.TÀ	DIMENSIONE	NUMERO DI POSTAZIONI	NUMERO DI POSTAZIONI COVID
6	Sala Formazione	Perimetro Lab Aperto	1	34 MQ	12	6
7	Lab Space	Perimetro Lab Aperto	1	97 MQ	-	-
8	Uffici	Galleria centrale	5	90 MQ	40	20
10	Bar	Perimetro Lab Aperto	1	110 MQ	-	-
11	Coworking	Galleria centrale	2	54 MQ	24	12
12	Digital Atelier	Perimetro Lab Aperto	1	70 MQ	-	-
13	Sala Conferenze	Perimetro Lab Aperto	1	46 MQ	25	15

SOLUZIONE 02 - CONTAINER

In questa seconda soluzione, utilizzando la tipologia dei container, si ipotizzano delle diverse distribuzioni delle destinazioni d'uso con lo stesso criterio della precedente soluzione.

Opzione 01

Nell'opzione 01, come evidenziato nello schema sinottico della planimetria, si suppone di inserire all'interno degli spazi esistenti del Laboratorio Aperto, la sala conferenze e il coworking da un lato, mentre sul lato opposto il bar e il Digital Atelier. Strutturando in questo modo l'area della galleria centrale, il Lab Space verrà collocato accanto alla scala che porta al soppalco, mentre i container saranno destinati ad uso uffici (3 per un totale di 24 postazioni) e a sala formazione (1 per un totale di 18 posti). Ogni unità è composta dall'unione di due moduli container.

Tabella dimensionale riassuntiva soluzione 2 – opzione 1

(superficie calpestabile)

IDENTIFICATIVO SCHEMA FUNZIONALE	AMBIENTE	COLLOCAZIONE	Q.TÀ	DIMENSIONE	NUMERO DI POSTAZIONI	NUMERO DI POSTAZIONI COVID
6	Sala Formazione	Galleria centrale	1 unità (2 moduli)	29.4 MQ	18	12
7	Lab Space	Galleria centrale	1	120 MQ	-	-
8	Uffici	Galleria centrale	3 unità (6 moduli)	88.20 MQ	24	12
10	Bar	Perimetro Lab Aperto	1	110 MQ	-	-
11	Coworking	Perimetro Lab Aperto	1	96 MQ	42	21
12	Digital Atelier	Perimetro Lab Aperto	1	70 MQ	-	-
13	Sala Conferenze	Perimetro Lab Aperto	1	97 MQ	48	32

Opzione 02 e Opzione 03

Un'alternativa distributiva rappresentata dalle opzioni 02 e 03 è quella di collocare nella parte centrale della galleria la sala coworking e la sala conferenze, nello specifico, nell'opzione 2 si avranno 2 sale coworking con 8 postazioni più un tavolo riunioni da 6 posti e 1 sala conferenza per un totale di 42 posti; nell'opzione 3 invece si avranno 3 sale coworking con 8 postazioni più un tavolo riunioni da 6 posti ciascuno e 1 sala conferenza per un totale di 42 posti.

Tabella dimensionale riassuntiva soluzione 2 – opzione 2
(superficie calpestabile)

IDENTIFICATIVO SCHEMA FUNZIONALE	AMBIENTE	COLLOCAZIONE	Q.TÀ	DIMENSIONE	NUMERO DI POSTAZIONI	NUMERO DI POSTAZIONI COVID
6	Sala Formazione	Perimetro Lab Aperto	1	35 MQ	12	6
7	Lab Space	Galleria centrale	1	120 MQ	-	-
8	Uffici	Perimetro Lab Aperto	2	96+60 MQ	-	-
10	Bar	Perimetro Lab Aperto	1	110 MQ	-	-
11	Coworking	Galleria centrale	2 unità (4 moduli)	58.80 MQ	28	14
12	Digital Atelier	Perimetro Lab Aperto	1	70 MQ	-	-
13	Sala Conferenze	Galleria centrale	1 unità (2 moduli)	58.80 MQ	42	28

Tabella dimensionale riassuntiva soluzione 2 – opzione 3
(superficie calpestabile)

IDENTIFICATIVO SCHEMA FUNZIONALE	AMBIENTE	COLLOCAZIONE	Q.TÀ	DIMENSIONE	NUMERO DI POSTAZIONI	NUMERO DI POSTAZIONI COVID
6	Sala Formazione	Perimetro Lab Aperto	1	35 MQ	12	6
7	Lab Space	Galleria centrale	1	120 MQ	-	-
8	Uffici	Perimetro Lab Aperto	3	96+60 MQ	-	-
10	Bar	Perimetro Lab Aperto	1	110 MQ	-	-
11	Coworking	Galleria centrale	3 unità (6 moduli)	88.20 MQ	42	21
12	Digital Atelier	Perimetro Lab Aperto	1	70 MQ	-	-
13	Sala Conferenze	Galleria centrale	1 unità (2 moduli)	58.80 MQ	42	28

Si evidenzia che tra le due soluzioni analizzate sicuramente il prodotto dei box acustici è consigliabile poiché è quello che offre più vantaggi:

- è modulare e scalabile fino a diventare completamente customizzato;
- semplice nelle sue geometrie, ma arricchito di dettagli e finiture;
- affronta e risolve le tematiche legate all'impatto acustico e al ricircolo d'aria;
- viene assemblato direttamente in cantiere e non necessita di pratiche edilizie in quanto non modifica volumetrie e murature esistenti;
- è gradevole esteticamente e compatibile con il contesto.

In conclusione, l'inserimento dei box acustici, in uno spazio come quello della galleria centrale dell'Ex AEM di Modena, ottimizza la performance dello spazio stesso, abbattendo notevolmente il rumore interno e l'amplificazione del suono (difficoltà attualmente non ancora risolta), offre la possibilità di razionalizzare i flussi, migliorare la distribuzione funzionale delle attività rendendo la galleria centrale viva ed attiva in diverse fasce orarie.

Concept dedicato alle aree esterne di pertinenza del Laboratorio Aperto di Modena e di HERA Spa

Area esterna di pertinenza del Laboratorio Aperto

Nell'ottica di usufruire anche dell'area esterna al fabbricato, attualmente in disuso, si è ipotizzato di utilizzare una struttura modulare, replicabile e scalabile, che in base alle esigenze del Laboratorio Aperto, potesse essere destinata a coworking o sala conferenze e a spazi ricreativi, in cui rilassarsi e socializzare.

In questo modo nuove volumetrie di dimensioni contenute verranno affiancate alle strutture esistenti e saranno realizzate con dei container riprogettati per nuovi utilizzi. Come già specificato nella proposta progettuale per la sala centrale del Laboratorio Aperto, il prodotto ben si adatta esteticamente al contesto ex industriale della Centrale e per gli esterni verrà integrato con legno e elementi di verde per mitigarne l'impatto con l'esistente.

I criteri che ne hanno decretato la scelta sono la modularità, la componibilità, la facile posa in opera e smontaggio, la potenziale riutilizzabilità in altri contesti con altre configurazioni.

L'esperienza di impiego, come già precedentemente indicato, rispecchia una concezione degli spazi e delle relazioni in ambito lavorativo più flessibili e non convenzionali, che possono infondere ispirazione creativa in chi ne fruisce.

Sono state ipotizzate due possibili configurazioni dello spazio esterno:

IPOTESI 1 – SPAZI COWORKING

In questa proposta il container pur conservando la sua identità strutturale, viene smaterializzato a fine di comporre degli spazi chiusi di diverse dimensioni alternati a degli spazi aperti. Si evidenzia così la sua struttura portante originaria, costituita da elementi in acciaio bullonati in cui la tamponatura in lamiera zincata viene sostituita da pannelli lignei.

Nel cortile si utilizzano 18 moduli container, posizionati in batteria, di cui 12 chiusi e 6 aperti. I container chiusi ospitano 48 postazioni di lavoro individuali e 6 piccole aree riunione, mentre quelli aperti, individuiamo sedute modulari che possono essere spostate creando configurazioni sempre diverse di zone relax e conversazione e/o dondoli, che diventano veri elementi di arredo agganciati alle travi della struttura stessa del container. Questi accessori dal carattere ludico contribuisco alla fruizione interattiva e customizzabile dello spazio di lavoro contribuendo a dare quella sensazione di appartenenza non sempre propria degli spazi di lavoro condivisi.

Per il restante spazio esterno, invece è stata prevista un'ampia area a verde che sarà fruibile dagli utenti del Laboratorio Aperto e del coworking e sarà attrezzata per attività

di relax e svago, di socializzazione oltre che per smartworking, riunioni informali ed attività lavorative creative. Potrà infine essere la cornice ideale per eventuali piccoli eventi all'aperto.

IPOTESI 2 - SALA CONFERENZE

In questa seconda ipotesi progettuale, il criterio di valutazione delle funzioni da inserire è stato quello di lasciare al di fuori del Laboratorio Aperto gli eventuali grandi flussi, concentrati nel tempo e nello spazio, tipici di attività congressuali, lasciando all'interno le attività laboratoriali, di formazione e lavoro.

A tale scopo si è ipotizzata una configurazione di 12 container su un solo piano, modulata in modo da ottenere un ampio spazio unico, a cui destinare presentazioni e convegni, con una capienza di circa 100 posti, dalle dimensioni contenute in modo che si rapporti proporzionalmente all'edificio esistente.

La sala avrà le pareti rivolte verso l'ingresso e verso l'ex Centrale AEM composte da vetrate, mentre la restante libera posteriore potrà essere lasciata in lamiera colorata o rivestita con verde verticale a formare, insieme alle aiuole incastonate nella pedana, un piccolo angolo verde sul retro, di distacco con le aree confinanti. La parete verde si inserisce in un sistema di interventi green, fornendo un contributo energetico passivo all'edificio incrementando l'isolamento termico; con lo stesso criterio si ipotizza anche la realizzazione di un roof garden superiore, con l'aggiunta di pannelli fotovoltaici che garantiscano l'autonomia elettrica della costruzione.

A contorno della struttura, una pedana in legno naturale crea un dehor terrazzato che articola lo spazio esterno in diverse aree di socializzazione e relax circondato dal verde sia a terra con numerose vasche per fioriere che in verticale su alcune pergole.

Quest'area fornirà un gradevole panorama esterno agli spazi del Laboratorio Aperto, che altrimenti si affaccerebbero sul muro di confine e potrà inoltre essere utilizzata per presentazioni esterne o altri tipi di eventi all'aperto.

Area esterna di pertinenza di HERA Spa

L'area adiacente al lotto di pertinenza della Ex Centrale AEM di proprietà di HERA SPA allo stato attuale è un'area dismessa e inutilizzata.

Il concept proposto, in linea con il recupero e riuso di questo segmento urbano per una futuribile utilizzazione aperta a tutti i cittadini, prevede un *progetto urbano,* un vero e proprio campus. Tramite una gradonata, l'area viene suddivisa in due diversi ambiti: il parco urbano e l'auditorium.

Il focus del progetto è restituire ai cittadini l'uso dell'area con un aspetto nuovo, rilanciando al contempo l'immagine della zona a livello estetico, culturale, economico e sociale non dimenticando gli aspetti ambientali.

L'area destinata a *parco urbano* ha lo scopo di permettere ai cittadini di trascorrere del tempo all'aperto, a contatto con la natura, socializzare e rilassarsi. Grandi isole dalle forme circolari disegnano lo spazio, distinguendo le aree verdi dalle aree attrezzate dove giocare, fare sport e sostare. Le aree sono immaginate con strutture innovative in grado anche di stimolare una percezione del luogo collegata all'aspetto naturalistico.

L'altra parte dell'area di proprietà di Hera spa invece è destinata ad un centro conferenze. L'idea è di realizzare non solo un edificio destinato ad auditorium che possa accogliere circa 100 persone, ma una sorta di campus con spazi indoor/outdoor con funzioni associate al centro conferenze: auditorium, aree accoglienza, aree relax.

Si ipotizza un'architettura elegante, leggera con pareti vetrate in modo che man mano che si va verso l'esterno si smaterializzi creando ambiti in cui ci si trovi all'esterno ma rimanendo sempre dentro all'auditorium, spazi in cui sostare e fare conversazione. La struttura avrà una forma semicircolare ricordando l'idea del teatro di epoca romana, dove le sedute sono costituite da grandi gradonate che permettono di avere sempre la visuale libera e percepire una migliore acustica. La sala sarà dotata di una copertura rimovibile così che potrà essere utilizzata a mo' di cavea nei periodi estivi, in ogni caso emergendo dal parco urbano verso la città.

Il focus ultimo del progetto è la ricerca di un'interazione del centro conferenze con l'area esterna che lo contiene e l'accoglie. L'obiettivo è non solo quello di coinvolgere gli abitanti nella fruizione degli eventi, ma anche soggetti pubblici e privati interessati ai processi rigenerativi per la creazione di spazi di aggregazione e produzione culturale e per la generazione di nuove reti business per i singoli e per la collettività.

Indici di sostenibilità e fattibilità

Si riportano qui di seguito quattro sezioni di analisi degli indici di sostenibilità e fattibilità: assunzioni, proiezioni, proiezioni % e payback period.

Questa la chiave di lettura per ciascuno di essi.

Sezione "Assunzioni"

Il foglio lavoro si compone di alcuni capitoli di interesse ai fini dell'analisi:

- <u>Tariffe</u>
  qui sono stati stimati i prezzi praticati per i servizi di locazione di uffici, coworking e spazi eventi. È possibile, inoltre, osservare che gli stessi sono stati

considerati nel caso in cui l'emergenza Covid19 si prolungasse: in questo scenario, l'unico prezzo rimodulato è quello inerente la locazione uffici, che a causa dell'emergenza pandemica offrirebbe ai conduttori la disponibilità della sola metà delle postazioni altrimenti presenti. Il rimanente tariffario è in questo scenario invariato, infierendo lo scenario più sulla numerosità degli spazi, che sulla qualità del servizio reso.

- Costo di attivazione
  qui sono considerati i costi di ristrutturazione e allestimento associati a ciascuna ipotesi considerata. Più nello specifico, cinque sono gli scenari di interesse e ciascuno di essi ha un costo di ristrutturazione e allestimento ponderato sulla base dei preventivi pervenuti. Ai fini di calcolare il costo di allestimento, sono stati ipotizzati euro 300,00 per ciascuna nuova postazione lavoro - ufficio o coworking - attivata, rispetto alla situazione attuale.
- Ipotesi
  per ciascuna delle cinque ipotesi considerate sono stati considerati alcuni profili di interesse, quali: il numero di uffici e il relativo ammontare di postazioni disponibili, il numero di postazioni coworking, il numero di eventi organizzati da terzi all'anno presso Laboratorio Aperto Modena. Per le prime due voci, sono inoltre stati ipotizzati i tassi di saturazione degli spazi a disposizione per ciascun anno di proiezione economica. È infine possibile osservare - associati a ciascuna ipotesi - i medesimi profili di interesse, ma in uno scenario ancora dominato dall'emergenza pandemica: in questo caso, le postazioni lavoro - per quanto presenti - sono dimezzate e la numerosità di eventi è ridotta.

Sezione "Proiezione"

Il questo documento, è possibile osservare l'andamento economico prospettico di ciascuna ipotesi di intervento, proiettato sia in un contesto economico non più dominato dall'emergenza pandemica (proiezioni identificate dal colore nero), sia in un contesto ancora condizionato dalla permanenza della situazione di emergenza (proiezioni identificate dal colore rosso).

Precede le proiezioni lo "scenario base", per tale intendendosi l'ipotesi in cui si decida di non intervenire sull'immobile e si dia quindi seguito alle tradizionali attività.

Sezione "Proiezione %"

Questo documento presenta la medesima struttura del foglio "Proiezione", ma con una differenza: anziché riportare i dati economici prospettici, esprime in valore percentuale la variazione di entrate tra lo scenario in considerazione e lo "scenario base", che - ai fini di una migliore chiarezza, ripetiamo - indica l'ipotesi in cui si decida di non intervenire sull'immobile e si dia quindi seguito alle tradizionali attività.

In questo documento è inoltre presente, alle colonne “T” e “U”, l’indice di miglioramento medio - nello scenario senza covid e in quello invece ancora dominato dall’emergenza - di ciascun intervento.

Sezione “Pay Back Period”

Quest’ultimo documento ha l’obiettivo di rendere evidente l’ammontare di tempo necessario in ciascuno degli scenari, in considerazione perché Laboratorio Aperto Modena, possa rientrare dell’investimento compiuto. In colore verde è quindi evidenziato il momento in cui i ricavi generati hanno compensato all’investimento compiuto; in colore rosso è invece evidenziata la casistica in cui l’investimento compiuto non riesca a ripagarsi nei cinque anni in considerazione.

Nota finale - considerazioni

A fronte dell’analisi svolta, queste sono tre considerazioni che possono aiutare alla scelta dell’ipotesi di intervento da compiere:

- Pay back: tutte le ipotesi di intervento hanno la capacità di generare un ammontare di ricavi tale da compensare all’investimento iniziale.
  Più nello specifico le ipotesi uno, due e “due + coworking” raggiungono il payback al quarto anno, le rimanenti ipotesi al quinto. Solo nel caso in cui si optasse per la realizzazione del coworking esterno e l’emergenza pandemica perdurasse, l’investimento non riuscirebbe - nel rispetto delle assunzioni fatte - a ripagarsi in tempi ragionevoli.

- Esposizione di cassa: le ipotesi che contemplano la realizzazione del coworking esterno comportano una significativa esposizione di cassa, compresa tra euro 400,000.000 e euro 500.000,00. Seguono in termini di maggiore esposizione di cassa - in quest’ordine - “ipotesi due + sala eventi esterna” , ipotesi due, ipotesi uno. Quest’ultima ha la minore esposizione di cassa, pari circa ad euro 232.000,00.

- Migliore redditività: prendendo in considerazione la cassa risultate al termine dei cinque anni di proiezione, la migliore redditività è assicurata dall’ipotesi che contempla la realizzazione dell’ipotesi due e del coworking esterno: questa infatti - considerate le assunzioni - offre l’opportunità di vantare una cassa in positivo di oltre euro 200.000,00 al termine dei cinque anni. In subordine, l’ipotesi due senza alcun intervento esterno consente di vantare al termine del periodo qui considerato una cassa di pari entità; la stessa però genera circa il 16% in meno di ricavi su base annuale, rispetto alla prima.

ASSUNZIONI

Tariffe

SERVIZI	NO COVID	COVID
uffici	€ 8.640	€ 6.480
coworking	€ 2.280	€ 2.280
eventi (unitario)	€ 900	€ 900

Costo di attivazione

IPOTESI	RISTRUTTURAZIONE	ALLESTIMENTO	TOT
Ipotesi base	€ 0	€ 0	**€ 0**
Ipotesi uno	€ 254.528,00	€ 13.200	**€ 267.728**
Ipotesi due	€ 276.541	€ 19.200	**€ 295.741**
Ipotesi uno + coworking esterno	€ 504.528,00	€ 27.600	**€ 532.128**
Ipotesi due + sala conferenze esterna	€ 354.528	€ 19.200	**€ 373.728**
Ipotesi due + coworking esterno	€ 526.541	€ 33.600	**€ 560.141**

Ipotesi base

SERVIZI	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
# uffici	1	1	1	1	1
# postazioni ad ufficio	18	18	18	18	18
% saturazione	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
# postazioni coworking	18	18	18	18	18
% saturazione	28,33%	39,67%	56,67%	68,00%	80,00%
# eventi	15	15	15	15	15

Ipotesi UNO

SERVIZI	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
# uffici	5	5	5	5	5
# postazioni ad ufficio	50	50	50	50	50
% saturazione uffici	50,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

# postazioni coworking	30	30	30	30	30
% saturazione coworking	28,33%	39,67%	56,67%	68,00%	80,00%

# eventi	15	15	15	15	15

SERVIZI (Con Covid)	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
# uffici	5	5	5	5	5
# postazioni ad ufficio	25	25	25	25	25
% saturazione uffici	50,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

# postazioni coworking	15	15	15	15	15
% saturazione coworking	56,66%	79,34%	100,00%	100,00%	100,00%

# eventi	8	8	8	8	8

Ipotesi DUE

SERVIZI	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
# uffici	6	6	6	6	6
# postazioni ad ufficio	58	58	58	58	58
% saturazione uffici	50,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

# postazioni coworking	42	42	42	42	42
% saturazione coworking	28,33%	39,67%	56,67%	68,00%	80,00%

# eventi	10	10	10	10	10

SERVIZI (Con Covid)	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
# uffici	6	6	6	6	6
# postazioni ad ufficio	29	29	29	29	29
% saturazione uffici	50,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

# postazioni coworking	21	21	21	21	21
% saturazione coworking	56,66%	79,34%	100,00%	100,00%	100,00%

# eventi	5	5	5	5	5

Ipotesi UNO + Coworking esterno

SERVIZI	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
# uffici	5	5	5	5	5
# postazioni ad ufficio	50	50	50	50	50
% saturazione uffici	50,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

# postazioni coworking	78	78	78	78	78
% saturazione coworking	14,17%	39,67%	50,00%	66,67%	83,33%

# eventi	20	20	20	20	20

SERVIZI (Con Covid)	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
# uffici	5	5	5	5	5
# postazioni ad ufficio	25	25	25	25	25
% saturazione uffici	50,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

# postazioni coworking	39	39	39	39	39
% saturazione coworking	29,17%	54,67%	65,00%	81,67%	98,33%

# eventi	10	10	10	10	10

Ipotesi DUE + Sala Eventi

SERVIZI	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
# uffici	6	6	6	6	6
# postazioni ad ufficio	58	58	58	58	58
% saturazione uffici	50,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

# postazioni coworking	42	42	42	42	42
% saturazione coworking	14,17%	27,34%	32,50%	54,44%	81,94%

# eventi	15	17	20	23	26

SERVIZI (Con Covid)	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
# uffici	6	6	6	6	6
# postazioni ad ufficio	29	29	29	29	29
% saturazione uffici	50,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

# postazioni coworking	21	21	21	21	21
% saturazione coworking	56,66%	54,67%	100,00%	100,00%	100,00%

# eventi	8	9	10	11	13

Ipotesi DUE + Coworking

SERVIZI	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
# uffici	6	6	6	6	6
# postazioni ad ufficio	58	58	58	58	58
% saturazione uffici	50,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

# postazioni coworking	90	90	90	90	90
% saturazione coworking	14,17%	39,67%	50,00%	66,67%	83,33%

# eventi	10	10	10	10	10

SERVIZI (Con Covid)	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
# uffici	6	6	6	6	6
# postazioni ad ufficio	29	29	29	29	29
% saturazione uffici	50,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

# postazioni coworking	45	45	45	45	45
% saturazione coworking	29,17%	54,67%	65,00%	81,67%	98,33%

# eventi	5	5	5	5	5

PROIEZIONE

Proiezione Ricavi - MODENA											
		YEAR 1		YEAR 2		YEAR 3		YEAR 4		YEAR 5	
	Source	NO COVID	COVID	NO COVID	COVID	NO COVID	COVID	NO COVID	COVID	NO COVID	COVID
Revenues - IPOTESI BASE											
Locazione uffici	ADB	8.640 €	6.480 €	8.640 €	6.480 €	8.640 €	6.480 €	8.640 €	6.480 €	8.640 €	6.480 €
Locazione coworking	ADB	11.627 €	5.813 €	16.281 €	8.140 €	23.257 €	11.629 €	27.907 €	13.954 €	32.832 €	16.416 €
Locazione eventi	ADB	13.500 €	6.750 €	13.500 €	6.750 €	13.500 €	6.750 €	13.500 €	6.750 €	13.500 €	6.750 €
TOTAL REVENUES (BASE)		**33.767 €**	**19.043 €**	**38.421 €**	**21.370 €**	**45.397 €**	**24.859 €**	**50.047 €**	**27.184 €**	**54.972 €**	**29.646 €**
Revenues - IPOTESI 1											
Locazione uffici	ADB	21.600 €	16.200 €	43.200 €	32.400 €	43.200 €	32.400 €	43.200 €	32.400 €	43.200 €	32.400 €
Locazione coworking	ADB	19.378 €	19.378 €	27.134 €	27.134 €	38.762 €	34.200 €	46.512 €	34.200 €	54.720 €	34.200 €
Locazione eventi	ADB	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL REVENUES (Ipotesi 1)		**40.978 €**	**35.578 €**	**70.334 €**	**59.534 €**	**81.962 €**	**66.600 €**	**89.712 €**	**66.600 €**	**97.920 €**	**66.600 €**
Revenues - IPOTESI 2											
Locazione uffici	ADB	25.920 €	19.440 €	51.840 €	38.880 €	51.840 €	38.880 €	51.840 €	38.880 €	51.840 €	38.880 €
Locazione coworking	ADB	27.129 €	27.129 €	37.988 €	37.988 €	54.267 €	47.880 €	65.117 €	47.880 €	76.608 €	47.880 €
Locazione eventi	ADB	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL REVENUES (Ipotesi 2)		**53.049 €**	**46.569 €**	**89.828 €**	**76.868 €**	**106.107 €**	**86.760 €**	**116.957 €**	**86.760 €**	**128.448 €**	**86.760 €**
Revenues - IPOTESI 1 + COWORKING ESTERNO											
Locazione uffici	ADB	21.600 €	16.200 €	43.200 €	32.400 €	43.200 €	32.400 €	43.200 €	32.400 €	43.200 €	32.400 €
Locazione coworking	ADB	25.191 €	25.934 €	70.549 €	48.613 €	88.920 €	57.798 €	118.560 €	72.618 €	148.200 €	87.438 €
Locazione eventi	ADB	9.000 €	9.000 €	9.000 €	9.000 €	9.000 €	9.000 €	9.000 €	9.000 €	9.000 €	9.000 €
TOTAL REVENUES (IPOTESI 1 + EVENTI)		**55.791 €**	**51.134 €**	**122.749 €**	**90.013 €**	**141.120 €**	**99.198 €**	**170.760 €**	**114.018 €**	**200.400 €**	**128.838 €**
Revenues - IPOTESI 2 + SALA EVENTI ESTERNA											
Locazione uffici	ADB	25.920 €	19.440 €	51.840 €	19.440 €	51.840 €	38.880 €	51.840 €	38.880 €	51.840 €	38.880 €
Locazione coworking	ADB	13.564 €	27.129 €	26.176 €	26.176 €	31.122 €	47.880 €	52.136 €	47.880 €	78.470 €	47.880 €
Locazione eventi	ADB	9.000 €	6.750 €	9.000 €	7.763 €	9.000 €	8.927 €	9.000 €	10.266 €	9.000 €	11.806 €
TOTAL REVENUES (IPOTESI 2 + EVENTI)		**48.484 €**	**53.319 €**	**87.016 €**	**53.378 €**	**91.962 €**	**95.687 €**	**112.976 €**	**97.026 €**	**139.310 €**	**98.566 €**
Revenues - IPOTESI 2 + COWORKING ESTERNO											
Locazione uffici	ADB	25.920 €	19.440 €	51.840 €	38.880 €	51.840 €	38.880 €	51.840 €	38.880 €	51.840 €	38.880 €
Locazione coworking	ADB	29.067 €	29.923 €	81.403 €	56.091 €	102.600 €	66.690 €	136.800 €	83.790 €	171.000 €	100.890 €
Locazione eventi	ADB	9.000 €	4.500 €	9.000 €	4.500 €	9.000 €	4.500 €	9.000 €	4.500 €	9.000 €	4.500 €
TOTAL REVENUES (IPOTESI 2 + EVENTI)		**63.987 €**	**53.863 €**	**142.243 €**	**99.471 €**	**163.440 €**	**110.070 €**	**197.640 €**	**127.170 €**	**231.840 €**	**144.270 €**

PROIEZIONE %

% incremento rispetto a Ipotesi base - MODENA													
		YEAR 1		YEAR 2		YEAR 3		YEAR 4		YEAR 5		MIGLIORAMENTO	
	Source	NO COVID	COVID	NO COVID	COVID	NO COVID	COVID	NO COVID	COVID	NO COVID	COVID	NO COVID	COVID
Revenues - IPOTESI BASE													
Locazione uffici	ADB	8.640 €	6.480 €	8.640 €	6.480 €	8.640 €	6.480 €	8.640 €	6.480 €	8.640 €	6.480 €		
Locazione coworking	ADB	11.627 €	5.813 €	16.281 €	8.140 €	23.257 €	11.629 €	27.907 €	13.954 €	32.832 €	16.416 €		
Locazione eventi	ADB	13.500 €	6.750 €	13.500 €	6.750 €	13.500 €	6.750 €	13.500 €	6.750 €	13.500 €	6.750 €		
TOTAL REVENUES (BASE)		**33.767 €**	**19.043 €**	**38.421 €**	**21.370 €**	**45.397 €**	**24.859 €**	**50.047 €**	**27.184 €**	**54.972 €**	**29.646 €**		
Revenues - IPOTESI 1													
Locazione uffici	ADB	150,00%	150,00%	400,00%	400,00%	400,00%	400,00%	400,00%	400,00%	400,00%	400,00%		
Locazione coworking	ADB	66,67%	233,33%	66,67%	233,33%	66,67%	194,10%	66,67%	145,10%	66,67%	108,33%		
Locazione eventi	ADB	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%		
TOTAL REVENUES (Ipotesi 1)		**21,36%**	**86,83%**	**83,06%**	**178,58%**	**80,54%**	**167,91%**	**79,25%**	**145,00%**	**78,13%**	**124,65%**	**68,47%**	**140,60%**
Revenues - IPOTESI 2													
Locazione uffici	ADB	200,00%	200,00%	500,00%	500,00%	500,00%	500,00%	500,00%	500,00%	500,00%	500,00%		
Locazione coworking	ADB	133,33%	366,67%	133,33%	366,67%	133,33%	311,74%	133,33%	243,14%	133,33%	191,67%		
Locazione eventi	ADB	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%		
TOTAL REVENUES (Ipotesi 2)		**57,10%**	**144,54%**	**133,80%**	**259,70%**	**133,73%**	**249,01%**	**133,69%**	**219,16%**	**133,66%**	**192,65%**	**118,40%**	**213,01%**
Revenues - IPOTESI 1 + COWORKING ESTERNO													
Locazione uffici	ADB	150,00%	150,00%	400,00%	400,00%	400,00%	400,00%	400,00%	400,00%	400,00%	400,00%		
Locazione coworking	ADB	116,67%	346,11%	333,33%	497,19%	282,33%	397,03%	324,84%	420,42%	351,39%	432,64%		
Locazione eventi	ADB	-33,33%	33,33%	-33,33%	33,33%	-33,33%	33,33%	-33,33%	33,33%	-33,33%	33,33%		
TOTAL REVENUES (IPOTESI 1 + EVENTI)		**65,23%**	**168,51%**	**219,49%**	**321,20%**	**210,86%**	**299,05%**	**241,20%**	**319,44%**	**264,55%**	**334,59%**	**200,26%**	**288,56%**
Revenues - IPOTESI 2 + EVENTI													
Locazione uffici	ADB	200,00%	200,00%	500,00%	200,00%	500,00%	500,00%	500,00%	500,00%	500,00%	500,00%		
Locazione coworking	ADB	16,67%	366,67%	60,78%	221,56%	33,82%	311,74%	86,82%	243,14%	139,00%	191,67%		
Locazione eventi	ADB	-33,33%	0,00%	-33,33%	15,00%	-33,33%	32,25%	-33,33%	52,09%	-33,33%	74,90%		
TOTAL REVENUES (IPOTESI 2 + EVENTI)		**43,59%**	**179,99%**	**126,48%**	**149,78%**	**102,57%**	**284,92%**	**125,74%**	**256,93%**	**153,42%**	**232,48%**	**110,36%**	**220,82%**
Revenues - IPOTESI 2 + COWORKING ESTERNO													
Locazione uffici	ADB	200,00%	200,00%	500,00%	500,00%	500,00%	500,00%	500,00%	500,00%	500,00%	500,00%		
Locazione coworking	ADB	150,00%	414,74%	400,00%	589,06%	341,15%	473,50%	390,20%	500,49%	420,83%	514,58%		
Locazione eventi	ADB	-33,33%	-33,33%	-33,33%	-33,33%	-33,33%	-33,33%	-33,33%	-33,33%	-33,33%	-33,33%		
TOTAL REVENUES (IPOTESI 2 + EVENTI)		**56,15%**	**51,40%**	**102,24%**	**67,08%**	**99,41%**	**65,27%**	**120,30%**	**90,95%**	**136,76%**	**116,62%**	**102,97%**	**78,26%**

PAYBACK PERIOD

PAYBACK PERIOD							
SCORE (1 = TOP)	Ipotesi	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	**TOT**
	Ipotesi 1	-226.750 €	-156.416 €	-74.454 €	15.258 €	113.178 €	113.178 €
	Ipotesi 1 COVID	-232.150 €	-172.616 €	-106.016 €	-39.416 €	27.184 €	27.184 €
	Ipotesi 2	-242.692 €	-152.864 €	-46.757 €	70.200 €	198.648 €	198.648 €
	Ipotesi 2 COVID	-249.172 €	-172.304 €	-85.544 €	1.216 €	87.976 €	87.976 €
	Ipotesi 1 + COWORKING	-476.337 €	-353.588 €	-212.468 €	-41.708 €	158.692 €	158.692 €
	Ipotesi 1 + COW COVID	-480.994 €	-390.982 €	-291.784 €	-177.766 €	-48.928 €	-48.928 €
	Ipotesi 2 + EVENTI	-325.244 €	-238.228 €	-146.266 €	-33.290 €	106.020 €	106.020 €
	Ipotesi 2 + EVENTI COVID	-320.409 €	-267.031 €	-171.344 €	-74.318 €	24.248 €	24.248 €
	Ipotesi 2 + COWORKING	-496.154 €	-353.912 €	-190.472 €	7.168 €	239.008 €	239.008 €
	Ipotesi 2 + COW COVID	-506.278 €	-406.806 €	-296.736 €	-169.566 €	-25.296 €	-25.296 €

Allegati

Concept Funzionali e ipotesi di allestimento