



**GOOD PRACTICES FOR THE REGENERATION  
PROJECT BEYOND THE PANDEMIC**

**BUONE PRATICHE PER IL PROGETTO  
DI RECUPERO OLTRE LA PANDEMIA**

Edited by | a cura di Martina Bosone

La scuola di Pitagora

8 | **Rehabilitation, Maintenance and Innovation of the Built Environment**  
Recupero, Manutenzione e Innovazione dell'Ambiente Costruito

The series addresses the issue of rehabilitation and management of the built environment, in relation to the ongoing evolution of the needs of life. The need to develop methodologies and tools for the protection of identity and the control of the quality of use requires the coordination of multiple disciplinary contributions, engaged in the search for a dialectical relationship between conservation and transformation. In the design process, the identification of constraints that the built environment resists to changes provides protection of cultural identity, safeguarding the meaning and the role of evidence of the evolution of society and its tangible culture. The project is conceived as a means of governance of the processes of adaptation of the existing heritage to new needs arising from the evolution of the urban settlements, through strategies of protection, organisation, and management of resources. It is an iterative path, in which the decision-making phases are constantly guided by information, aimed at identifying intervention solutions whose outcome can be verified in the subsequent decision-making phases. The books published present the results of research, surveys, and projects, with the aim of promoting the scientific dissemination at national and international level.

The volumes published in the series are subject to double-blind peer review.

#### SCIENTIFIC COMMITTEE

**Stefania De Medici** – Struttura Didattica Speciale di Architettura, Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura, Università degli Studi di Catania, Siracusa, Italy (Scientific Committee Chair)

**Rogério Amoêda** – School of Architecture and Arts, Lusíada University, Porto, Portugal

**Roberto Bobbio** – Dipartimento di Scienze per l'Architettura, Università degli Studi di Genova, Genova, Italy

**Daniela Bosia** – Dipartimento di Architettura e Design, Politecnico di Torino, Torino, Italy

**María Lourdes Gutiérrez Carrillo** – Departamento Construcciones Arquitectónicas Universidad de Granada, Granada, Spain

**Gabriella Caterina** – Dipartimento di Architettura, Università degli Studi di Napoli "Federico II", Napoli, Italy

**Donatella Diano** – Dipartimento di Architettura, Università degli Studi di Napoli "Federico II", Napoli, Italy

**Pasquale De Toro** – Dipartimento di Architettura, Università degli Studi di Napoli "Federico II", Napoli, Italy

**Katia Fabbricatti** – Dipartimento di Architettura, Università degli Studi di Napoli "Federico II", Napoli, Italy

**Vittorio Fiore** – Dipartimento di Scienze Umanistiche, Università degli Studi di Catania, Catania, Italy

**Maria Cristina Forlani** – Dipartimento di Architettura, Università degli Studi "G. d'Annunzio", Chieti-Pescara, Italy

**Giovanna Franco** – Dipartimento di Scienze per l'Architettura, Università degli Studi di Genova, Genova, Italy

**Antonella Mami** – Dipartimento di Architettura, Università degli Studi di Palermo, Palermo, Italy

**Elvira Nicolini** – Dipartimento di Architettura, Università degli Studi di Palermo, Palermo, Italy

**Stefania Oppido** – CNR, Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo, Napoli, Italy

**Maria Rita Pinto** – Dipartimento di Architettura, Università degli Studi di Napoli "Federico II", Napoli, Italy

**Donatella Radogna** – Dipartimento di Architettura, Università degli Studi "G. d'Annunzio", Chieti-Pescara, Italy

**Zain ul Abedin** – COMSAT Institute of Information Technology, Islamabad, Pakistan

† **Serena Viola** – Dipartimento di Architettura, Università degli Studi di Napoli "Federico II", Napoli, Italy

**Maria Rosaria Vitale** – Struttura Didattica Speciale di Architettura di Siracusa, Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura, Università degli Studi di Catania, Siracusa, Italy

**GOOD PRACTICES FOR THE RECOVERY  
PROJECT BEYOND THE PANDEMIC  
BUONE PRATICHE PER IL PROGETTO DI  
RECUPERO OLTRE LA PANDEMIA**

*Edited by Martina Bosone*  
*A cura di Martina Bosone*

© Copyright 2024 La scuola di Pitagora editrice

Via Monte di Dio, 14

80132 Napoli

Tel.-Fax +39 081 7646814

[www.scuoladipitagora.it](http://www.scuoladipitagora.it)

[info@scuoladipitagora.it](mailto:info@scuoladipitagora.it)

Cover: Toshiko Horiuchi MacAdam, "Rainbow Net – Hakone open air museum playground",  
Hakone – Japan, 2012 (Credits: © Marceline Pirkle)

Reproduction, copy or photocopies, transmission or translation of this publication, in any  
form and by any means, is prohibited without written permission of the publisher.

ISBN 978-88-6542-953-2

This book, available as PDF on website [www.scuoladipitagora.it](http://www.scuoladipitagora.it), has been printed on de-  
mand.

# Table of contents

## Sommario

11	<b>Preface</b>
15	<b>Prefazione</b> Antonella Mamì and Maria Rita Pinto
19	<b>Introduction</b>
25	<b>Introduzione</b>
31	<b>THEME 1. PROCESS INNOVATION IN THE POST COVID ERA: REGENERATION OF COLLECTIVE USE SPACE</b>
31	<b>TEMA 1. INNOVAZIONE DI PROCESSO NELL'ERA POST COVID: RIGENERAZIONE DELLO SPAZIO DI FRUIZIONE COLLETTIVA</b>
	<b>Sub-theme 1.1. Regeneration and maintenance of public space, between culture, creativity and social inclusion</b>
	<b>Sottotema 1.1. Recupero e manutenzione dello spazio pubblico, tra cultura, creatività e inclusione sociale</b>
33	0.0.1 Recoding public spaces for a new urban imaginary through the use of textile architecture
47	Ri-codificare lo spazio pubblico per un nuovo immaginario urbano tramite l'architettura tessile Giulia Procaccini, Carol Monticelli, Alessandra Zanelli
53	0.0.2 Inclusive green areas: the Parkout project
61	Spazi verdi inclusivi: il progetto Parkout Daniela Bosia, Tanja Marzi, Lorenzo Savio
67	0.0.3 Smart working, an opportunity for triggering building recovery processes and reducing territorial inequalities?
75	Smart working, un'opportunità per attivare processi di recupero dell'ambiente costruito e ridurre le disuguaglianze territoriali? Martina Bosone, Katia Fabbri, Stefania Oppido
81	0.0.4 Ceci N'est Pas Un Projet. Prossima apertura: an open construction site for the collective production of space and sociality
89	Ceci N'est Pas Un Projet. Prossima Apertura: un cantiere aperto per la produzione collettiva di spazio e socialità Francesco Caneschi

- 95** 0.0.5 The enlightenment of Theory of Urban Morphology to Public Space Design – Based on cases study of urban micro-renovation in Barcelona and Shangai  
Zhang Dongqing
- 105**  
**117** 0.0.6 Agri-culture: for physical and social stitching in the area of the dionysian walls of Adrano  
Agri-cultura: per una ricucitura fisica e sociale nell'area delle mura dionigiane di Adrano  
Vittorio Fiore, Fernanda Cantone
- 123**  
**131** 0.0.7 Urban regeneration means caring. Urban regeneration of Roversi square in Reggio Emilia  
La rigenerazione è cura. Rigenerazione di Piazza Roversi a Reggio Emilia  
Maddalena Fortelli, Andrea Rinaldi
- 137**  
**145** 0.0.8 Managing Collective Living:  
The Case of University Residences of the Polytechnic University of Milan  
Gestire l'abitare collettivo: il caso delle residenze universitarie del Politecnico di Milano  
Maria Teresa Gullace, Cinzia Maria Luisa Talamo, Francesco Vitola
- 149**  
**157** 0.0.9 Digital solutions to support decision-making for sustainable development  
Soluzioni digitali a supporto del decision making per lo sviluppo sostenibile  
Virginia Adele Tiburcio, Filippo Montorsi
- 163**  
**171** 0.0.10 Recovery and regeneration of sacred monastic gardens between sociality and inclusiveness  
Recupero e rigenerazione dei giardini sacri monastici tra socialità ed inclusività  
Adriana Trematerra, Enrico Mirra
- 163**  
**177**  
**185** 0.0.11 Urban renewal at the neighbourhood level in Flanders.  
A district-oriented collective approach to urban block renovation  
Rigenerazione urbana alla scala di quartiere nelle Fiandre.  
Un approccio collettivo di quartiere per il rinnovamento dell'isolato urbano  
Alexis Versele, Chiara Piccardo

**Sub-theme 1.2. Regeneration and maintenance of Common Goods:  
shared management of the built and natural heritage, between the public and private sectors**  
**Sottotema 1.2. Recupero e manutenzione dei Beni comuni:  
gestione condivisa del patrimonio costruito e naturale, tra pubblico e privato**

- 189**  
**195** 1.2.1 Smart Working: new opportunities for spatial regeneration from Southern Italy  
Smart Working: dal Sud nuove opportunità di rigenerazione dei territori  
Francesca Romano
- 199**  
**207** 1.2.2 Soft-approach to global challenges: innovative urban services delivery models  
Soft-approach alle sfide globali: modelli di gestione innovativi dei servizi urbani  
Chiara Bernardini, Giancarlo Paganin, Cinzia Maria Luisa Talamo
- 213**  
**223** 1.2.3 Peripheral dwellings: the reuse of the bonanno castle of Tremilia for a renewed Grand Tour  
Dimore periferiche: riuso del castello Bonanno di Tremilia per un rinnovato Gran Tour  
Cristina Bramante, Enrica Gargante, Paola Incognito
- 227**  
**235** 1.2.4 Rehabilitating the parish facilities as a proximity urban heritage: the milanese experience  
Riabilitare le strutture oratoriali quale patrimonio urbano di prossimità: l'esperienza milanese  
Francesca Daprà, Marika Fior
- 241** 1.2.5 Regeneration strategies for fragile territories as an opportunity for urban, neighbourhood and building recovery

- 249** Le strategie di rigenerazione dei territori fragili come occasione di recupero urbano, di quartiere ed edilizio  
Elvira Nicolini, Stefania De Medici
- 255** 1.2.6 Home of people and equality. New regeneration models of the built environment for the city of Empoli
- 265** Home of people equality. Nuovi modelli di rigenerazione dell'ambiente costruito per la città di Empoli  
Rosa Romano, Francesco Alberti
- 271** 1.2.7 From urban commons to collaborative ecosystems: the OBRAS project in Bologna and Bogotá
- 279** Dai beni comuni urbani agli ecosistemi collaborativi: il progetto OBRAS a Bologna e Bogotá  
Francesca Sabatini, Danila Longo, Beatrice Turillazzi
- 285** 1.2.8 Renovation of the built heritage: Law 338/00 between the public and private sectors
- 293** Innovazioni nel recupero del patrimonio costruito: la Legge 338/00 tra pubblico e privato  
Valentina Spagnoli, Claudio Piferi

**Sub-theme 1.3. Regeneration and maintenance of urban open spaces: between sociality and ecosystem services**

**Sottotema 1.3. Recupero e manutenzione degli spazi aperti urbani: tra socialità e servizi ecosistemici**

- 299** 1.3.1 U-GARDEN, a dynamic garden to rediscover Bologna Opera House Terrace
- 309** U-GARDEN, un giardino dinamico per riscoprire la Terrazza del Teatro Comunale di Bologna  
Serena Orlandi, Giulia Turci
- 313** 1.3.2 The 15-minute city: a new urban reconversion model after COVID-19
- 321** La città dei 15 minuti: un nuovo modello di riconversione urbana post COVID19  
Ilaria Capobianco, Giuseppe Ceravolo, Maria Regina Macrini
- 327** 1.3.3 Park am Gleisdreieck: ecological infrastructure to support the city
- 335** Park am Gleisdreieck: infrastruttura ecologica a supporto della città  
Rossella Franchino, Caterina Frettoloso, Rafaela De Martino
- 339** 1.3.4 Utrecht's green bus stops: from bus stops to bee stops
- 345** Le fermate degli autobus green di Utrecht: da bus stops a bee stops  
Noemi Scagliarini

**249** **THEME 2. INNOVATIVE TECHNOLOGIES FOR THE REGENERATION AND MAINTENANCE OF THE BUILT HERITAGE**

**249** **TEMA 2. TECNOLOGIE INNOVATIVE PER IL RECUPERO E LA MANUTENZIONE DEL PATRIMONIO COSTRUITO**

**Sub-theme 2.1. New models and digital technologies for the maintenance and life cycle management of artefacts**

**Sottotema 2.1. Nuovi modelli e tecnologie digitali per la manutenzione e la gestione del ciclo di vita dei manufatti**

- 251** 2.1.1 The digitalisation of AECO:  
Exploration of the benefits in the Operation and Maintenance phase

- 357** La digitalizzazione dell'industria AECO:  
Indagine sui benefici della fase di esercizio e manutenzione  
Alice Paola Pomè, Chiara Tagliaro
- 365** 2.1.2 The diffuse office: design and management of hybrid spaces  
towards Space-as-a-Service approaches
- 371** L'ufficio diffuso: progettazione e gestione di spazi ibridi  
verso approcci Space-as-a-Service  
Nazly Atta, Valentina Gingardi
- 377** 2.1.3 The religious heritage in the ancient centre of Caserta. Analysis, management and protection  
**385** Il patrimonio religioso nel centro antico di Caserta. Analisi, gestione e tutela  
Fabiana Guerriero, Rosa De Caro
- 389** 2.1.4 Processes of social inclusion through digital recovery  
and multi-resolution vision of cultural and architectural heritage
- 395** Processi di inclusione sociale attraverso il recupero digitale  
e la visione multirisoluzione del patrimonio culturale e architettonico  
Gennaro Pio Lento

**Sub-theme 2.2. New models and digital technologies for the reuse of urban and building systems and components in a circular economy perspective**

**Sottotema 2.2. Nuovi modelli e tecnologie digitali per il riuso di sistemi e componenti urbani ed edilizi, in una prospettiva di economia circolare**

- 399** 2.2.1 Regeneration of small urban centres in inland areas:  
digital technologies, circularity and material culture
- 409** Rigenerare i piccoli centri urbani delle aree interne:  
tecnologie digitali, circolarità delle risorse e cultura materiale  
Cheren Cappello, Antonello Monsù Scolaro
- 413** 2.2.2 BIM and building simulation software for the circular industrial regeneration project  
**425** Software BIM e di simulazione predittiva per il progetto circolare di rigenerazione industriale  
Luca Morganti, Theo Zaffagnini
- 432** 2.2.3 An integrated system for better energy management of the building  
**435** Un sistema integrato per una migliore gestione energetica dell'edificio  
Caterina Claudia Musarella
- 439** 2.2.4 The construction of new Community Hospitals: an example of flexible strategies for the  
rehabilitation of the existing building stock
- 445** La realizzazione di nuovi Ospedali di Comunità:  
un esempio di strategie flessibili di recupero del patrimonio edilizio  
Laura Sacchetti
- 449** 2.2.5 The regeneration of villages and the revitalisation of built heritage for widespread receptivity  
**457** Il rilancio dei borghi e gli interventi di recupero del patrimonio costruito  
per una ricettività diffusa  
Teresa Villani

**Sottotema 2.3. Nuovi modelli dell'abitare e requisiti ambientali e tecnologici per il progetto post COVID-19**

**Sub-theme 2.3. New models of living and environmental and technological requirements for the post-COVID-19 project**

<b>461</b>	<b>2.3.1</b>	<b>BIM-Based protocols for smart and safe building management</b>
<b>471</b>		Protocolli BIM-Based per la gestione smart and safe degli edifici Cosimo Metastasio, Francesco Saturno, Maria Azzalin
<b>477</b>	<b>2.3.2</b>	<b>The regeneration of student housing post-COVID-19.</b>
<b>485</b>		<b>The Polimi “Leonardo Da Vinci” residence</b> La rigenerazione dello <i>Student Housing</i> post COVID-19. La residenza Polimi “Leonardo Da Vinci” Oscar Eugenio Bellini, Matteo Gambaro, Marianna Arcieri
<b>491</b>	<b>2.3.3</b>	<b>Renovation tools for appropriate transformation of the post-COVID-19 built environment</b>
<b>503</b>		Strumenti di recupero per un’appropriata trasformazione dell’ambiente costruito post COVID-19 Francesca Ciampa, Mariagiovanna Pacifico, Annarita Villano
<b>507</b>	<b>2.3.4</b>	<b>New statutes for post-Covid design. Experimentation to renovate restaurants</b>
<b>523</b>		Nuovi statuti del progetto post-COVID. Sperimentazioni di rifunzionalizzazione dei ristoranti Alice Maria Gelsomino, Linda Latorre, Massimo Lauria
<b>527</b>	<b>2.3.5</b>	<b>Design “reactivity” for the enhancement of the built environment.</b>
<b>535</b>		<b>New models of living in abandoned office buildings</b> La “reattività” del progetto per la valorizzazione del costruito. Nuovi modelli dell’abitare nel terziario dismesso Giulia Vignati, Laura Daglio, Elisabetta Ginelli
<b>541</b>		<b>Conclusions</b>
<b>545</b>		<b>Conclusioni</b>

---

# Smart working, an opportunity for triggering building recovery processes and reducing territorial inequalities?

Martina Bosone\*, Katia Fabbicatti\*\*, Stefania Oppido\*

## 1. Introduction

In Italian territories suffering marginalisation, depopulation and population ageing, the loss of human capital moving towards places offering more significant opportunities is reflected in a progressive increase in disused or underused built heritage. The emigration of young people and the abandonment of many buildings are closely related issues affecting areas that have become increasingly peripheral in recent decades (Oppido *et al.*, 2021).

Despite this progressive negative trend, even before the COVID-19 pandemic period, scholars had already pointed out countertrend – although limited – signs, such as the phenomenon of the so-called “ritornanti” (in English “returners”) (Chiodo & Salvatore, 2017) and of “restanza” (in English “restance”) (Teti, 2022). The former refers to people who willingly return to their birthplace after training and/or working elsewhere. The latter defines a resistance attitude of those who face remaining as a choice behind new projects and ambitions. These are often life choices revealing a strong sense of belonging and the desire to enhance personal skills in the place of origin, despite being aware of the limits and constraints that the context poses. In Italy, in recent years, bottom-up initiatives have been launched by “socially innovative” actors (Pezzi & Urso, 2019) in many so-called inner areas, aiming to enhance the terri-

torial capital by developing new skills and trying new jobs.

However, for most young people, Italian metropolitan poles and European cities have continued to represent opportunities for work and personal fulfilment, as they see different chances in their place of origin. This incremental process has contributed to territorial gaps between more attractive central areas and increasingly peripheral ones, considered peripheral not only in geographical terms but also in terms of lack of essential services and opportunities (Kuhn, 2015; Borghi, 2017).

The COVID-19 pandemic was a period of forced trend inversion thanks to the remote working modes provided by digital infrastructure. Smart working has brought many workers back to their birthplace. In some cases, this return process has generated the spontaneous triggering of territorial networks based on collaborative and proactive models. This phenomenon could represent an opportunity for regeneration processes and mitigation of territorial inequalities, considering that “(...) the competitive advantage of territories and their economic actors no longer depend only on technological innovation, but also on the ability of the territorial system to understand the social demand for innovation and orient it towards the promotion of a better quality of life” (Cerreta *et al.*, 2021, p. 352), by activating a collective intelligence (Murray *et al.*, 2009; Mulgan, 2007). This relationship be-

\* Italian National Research Council (CNR)-Institute for Research on Innovation and Services for Development (IRISS)

\*\* University of Naples ‘Federico II’, Department of Architecture (DiARC)

tween enhancing the value of underused capital, strengthening social cohesion and capacity building is also highlighted by the Italian National Strategy for Inner Areas (Carrosio, 2019; Carrosio & Barca, 2020), the National Recovery and Resilience Plan (NRRP, 2021), and the EU Cohesion Policy (European Commission, 2021).

During the pandemic, some communities tried to deploy their skills, reusing places emptied of functions and activities, and therefore of human relationships, to contribute to regenerating the context by fostering new economies (Venturi & Zandonai, 2019) with a perspective of rebalancing between central and marginalised areas. This is the case of the *South working*<sup>®</sup> network, an Italian social promotion project created by young workers who have returned to their place of origin, particularly in the South and in inner areas. The network of young professionals, managers, entrepreneurs, and researchers has activated an arena for discussion with institutional, economic and socio-cultural actors on the issue of smart working and by triggering experiences of reuse of buildings and spaces for co-working, social, collaborative and innovation activities. In other cases, such as those selected in this paper, networks were established based on a business approach by implementing infrastructural interventions on the built environment to ensure adequate performance levels for new activities, and these initiatives often act as an incremental process, which could foster sustainability in the medium and long term.

Therefore, this paper aims to reflect on the relationship between social innovation and territorial development (MacCallum D. *et al.*, eds, 2009; Moulaert *et al.*, 2017) by taking a spatial perspective of social innovation. The objective is

structuring a research agenda on current initiatives for monitoring and evaluating their capacity to trigger regeneration processes and new ways of re-inhabiting marginalised areas. The research question is: are recent initiatives exclusively about reusing spaces or activating processes of human resource enhancement, skills development, and local regeneration?

Starting from this question, after this introduction, the paper is articulated through an analysis of the opportunities brought about by smart working, with particular reference to the South and marginalised Italian areas (§2); a description of the methodology adopted for the analysis of the phenomenon (§3) and a preliminary survey of selected cases (§4); a proposal of indicators for monitoring the actions implemented by the initiatives considering the intentions declared by the promoters (§5); a discussion and research perspectives (§6).

## 2. Smart working: the trend of the phenomenon during the pandemic

During the pandemic, remote workers almost quadrupled from the previous period. An INAPP-Plus survey (Bergamante *et al.*, 2022) found that before the pandemic 2,458,210 employed people (or 11%) worked remotely (in telecommuting or agile mode), while in 2020, as a result of restrictive measures related to the health emergency, there were 8,890,481 remote workers and the share in total employment rose to 39.8%.

Numerous national observatories, including through statistical research, have examined the phenomenon in depth, confirming that remote work, although carried out in sometimes unprepared organisational and technological

contexts, has been an opportunity to rethink places of living and working, with significant implications for the future of cities and territories. The INAPP-Plus survey, as mentioned earlier, shows that 1/3 of the employed would move from their current workplace, predominantly attracted by nature, to a simpler and more sustainable social dimension: “there is an accentuated propensity to change, but the stability of agile work in organisations is decisive in this sense as, if guaranteed, would make 1/3 of the employed move to a small town and 4 out of 10 to an isolated place in contact with nature” (Bergamante *et al.*, 2022, p. 1). An in-depth study regarding the phenomenon in southern Italy, carried out by SVIMEZ in 2020, reports the relevant dimension of employees working remotely in southern regions, relocating from the central-northern areas. The SVIMEZ survey, carried out by Datamining on a sample of 150 large companies with more than 250 employees operating in the different regions of the Center-North in the manufacturing and service sectors, shows that 45,000 employees during the first pandemic period – precisely in the first three quarters of 2020 – worked in smart working from the South. To this data, small and medium-sized enterprises (over ten employees), which are more difficult to survey, should be added, making the phenomenon estimated to have affected about 100,000 southern workers in the lockdown (SVIMEZ, 2020).

The aforementioned SVIMEZ report devotes an in-depth study to the prospects that working from their birthplaces opens up for the South and the country’s peripheral areas (Fig. 1).

The survey, developed in collaboration with the *South working*<sup>®</sup> association, aims to verify the potential of smart working to “stem the



outflow of human capital from the Mezzogiorno and contribute to the reduction of existing gaps” (SVIMEZ, 2020, p. 223). The sample analysed is of 1,860 people, mainly highly skilled young people from the South, residing elsewhere and working permanently. The analysis results show that 85.3% of respondents would leave or return to the South if they were allowed to and if it were possible to keep working remotely (SVIMEZ, 2020). Specifically, “among the factors that positively affect the willingness to move to the South, the most frequent are: lower cost of living (85.4%); quality of life (84.7%); climate conditions (81.4%); proximity to family of origin (77.5%); the possibility of support in family management (60.2%); social networks of friendship (55.2%). On the contrary, among the negative factors emerge: fewer opportunities to find work (85.6%); fewer services (60.2%); less infrastructure (52.9%); inefficient public transportation (43.3%); the corporate culture that does not encourage telecommuting (35.3%); fewer opportunities for children (34.5%)” (SVIMEZ, 2020, p. 233).

These aspects are partially coherent with the factors that motivate about 67% of

young people living in inner areas (because they have returned or remained) to stay in their territory, as found by the *Giovani Dentro* research promoted by *Riabitare l’Italia* and edited by Andrea Membretti (*Riabitare l’Italia*, 2022).

The significant results of the reported surveys acquire particular value for mountain territories and small municipalities, characterised by a high proportion of older people and a low qualification of enterprises and human capital (Symbola, 2022).

The potential offered by remote working for these territories is even more evident when comparing data on the number of young people potentially interested in the change with data on the types of work that took place predominantly in smart working (INAPP-Plus, 2021). In this case, high human and technological capital is a decisive factor, as the most skilled occupations – which already took place remotely – are able to deliver particularly high performance.

Starting from the observatories mentioned above, the following elements can be summarised: the strength of a phenomenon that has involved, during the health

**Fig. 1.** Adaptive Reuse of a library for co-working and co-studying. Ethnographic Museum of Aquilonia (AV) MEDA. @MEDA

emergency, more than one-third of Italian workers; a demand for work in the territories of origin, evident in the South and peripheral areas; and a potential for skilled professions to be delivered in areas with a sharp decline in population and reduced human capital.

### 3. Research Methodology

Through a place-based and systemic approach, the research investigates initiatives to recover and enhance the built heritage that has been generated thanks to the opportunities offered by smart working. In addition, the objective is to analyse the spin-offs regarding social innovation and reactivation of peripheral territories, small municipalities and areas suffering processes of marginalisation.

The methodology adopted is aimed at a comparative case study analysis involving consultation of indirect sources and action campaigns for direct sources (fieldwork, interviews, focus groups, etc.). In the initial phase of the research, described in this contribution, three territorial networks in the Italian context were selected, each analysed through indirect sources (bibliographic sources, social media, statistical surveys, etc.), and contacts were activated to carry out semi-structured interviews with the key actors of the selected initiatives.

The investigation aims to understand how the processes activated by these initiatives contribute to the goals of reducing territorial inequalities and triggering regeneration. To this end, a system for monitoring and evaluating impacts at the social, environmental, physical, cultural, and economic levels is proposed to express and measure the relationships among the effects manifested in different systems (social, environmental, physical, cultural, and economic).

The cases analysed were selected from entrepreneurial initiatives that emerged in the post-pandemic phase to transform a temporary phenomenon related to specific needs, such as smart working, into an opportunity for long-term regeneration. Nevertheless, the proposed practices share several commonalities:

- services offered are interpreted from a systemic perspective to simultaneously pursue goals of reducing territorial inequalities and regenerating marginalised territories;

- the mission of the initiatives gives centrality to the well-being of the worker, considered a crucial factor in rethinking and reorganising people's lifestyle, as well as the time and space of workplaces;

- practices base their proposal on a dense network of multi-stakeholder partnerships. On the one hand, this aspect makes the initial phase of the projects/startups more solid and structured. But on the other hand, it allows for the activation of synergies to create a widespread regenerative system capable of preserving and enhancing the authenticity of places.

Although the practices analysed are all organised as platforms – thus capable of managing and monitoring a significant amount of data – they do not clearly state whether and what tools will be adopted to verify the consistency between the impacts generated by the activities and the stated mission objectives at the start-up phase.

Starting from the information and data collected during the first phase of the survey, this paper proposes an initial framework of indicators helpful to companies as well to a monitoring and self-assessment tool and scholars who intend to analyse and investigate these processes in depth (Tabb. 1-2).

The following section describes the three practices selected for analysis.

## 4. Case studies: business initiatives based on smart working

### 4.1 Everywhere TEW

Everywhere TEW<sup>1</sup> is a project that addresses the global smart worker community and aims to promote the rediscovery and enhancement of unexplored territories through new ways of enjoyment based on the integration of work and leisure. The proposed model is based on a new lifestyle designed to experience places sustainably,

1. <https://everywheretew.it/>

ensuring both work goals and quality of life.

Everywhere TEW is designed as a platform capable of bringing together tourism operators, communities and public bodies, offering differentiated services to trigger Deep Tourism processes. For Public Administrations, the platform provides the possibility of becoming *Smart Working Places* through a specific support service in activating processes to enhance territories and develop local economies. For companies, the project proposes the *Tower Plan*, offered to their smart workers, in which travel solutions, experiences and services are integrated. The plans are tailor-made for each destination to pursue objectives of productivity, employee satisfaction and well-being simultaneously. Finally, for tourism facilities, Everywhere TEW offers the opportunity to apply in a Global Circuit as a host to connect with other operators, improve their business and reach the new target of travellers represented by smart workers.

#### 4.2 HQVillage

HQVillage<sup>2</sup> is a startup established in the post-COVID-19 recovery phase to counter the depopulation of suburban areas, transforming them into alternative business locations. The startup aims to be a platform capable of combining and satisfying the needs of multiple actors. The offer constituted by private owners wishing to enhance empty second homes or buildings meets the demand of both workers (looking for new and better working conditions) and administrations (willing to invest in projects to implement value-added services). Furthermore, academia and research intervene in the process by defining quality and performance standards to certify places as the “best place to smart work”, considering criteria of environmental sustainability, improved services and management methods. Activating these virtuous dynamics of collaboration among different actors ensures that their interests converge toward the common goal of upgrading and enhancing the territory through investments capable of generating value for investors and users.

Therefore, HQVillage’s commitment is

manifested on two fronts: on the one hand, supporting property owners and local governments in technological innovation of infrastructures and housing reuse projects, focusing on preserving and valorising the place’s authenticity. On the other hand, HQVillage incentivises companies to reorganise work modes and spaces to meet their employees’ work and personal needs, improving their well-being and allowing them to experience themselves as smart workers or digital nomads beyond any geographic barrier.

#### 4.3 SMACE: Smart Work in a Smart Place

The SMACE project<sup>3</sup> is a platform for companies and professionals to offer the best locations for smart working. The mission is to transform Italian places into “a beautiful diffuse office, the perfect destination for employees from all over Europe”. The project pays special attention to villages, interpreting smart working as an opportunity to counter depopulation by activating a network of work locations for companies and freelancers. As in the HQVillage case, underused places (in this case, municipal buildings and areas) represent a potential for networking and cultural exchange to be regenerated in a dual perspective of digital innovation and social empowerment. The project focuses on community involvement as a “re-activator” of community development dynamics and an opportunity to regenerate local skills.

Compared to other initiatives, SMACE is distinguished by a strong focus on carbon neutrality, supporting worldwide projects that contribute to CO2 reduction through forest preservation, reforestation, and renewable energy. To this end, SMACE uses the UP2YOU application to quantify the impact of project activities and the benefits that balance them.

### 5. Evaluating smart working

To monitor and evaluate the impacts of the case studies analysed, we define two categories of indicators (Tabb. 1-2):

<sup>2</sup> <https://www.hqvillage.com>

<sup>3</sup> <https://www.smace.com>

– the first category assesses the impacts of a phenomenon in terms of ‘absolute value’, categorising them considering the sustainability dimensions adopted for case analysis (cultural, social, physical, economic and environmental dimension). These kind of indicators, expressing results in absolute way, do not return the dynamic nature of the interrelationships that exist between the different impacts generated by the project;

– the second category is relational. It assesses the analysed phenomenon through data capable of expressing the intensity of the relationships between the projects’ different components, showing how they influence each other by determining different and multidimensional effects.

The indicators developed will be implemented in the subsequent stages of the research through fieldwork campaigns and the involvement of key stakeholders in the initiatives, engaged in preliminary activities.

## 6. Discussion and research perspectives

Some general observations can be deduced from the preliminary screening of the selected cases. First, the advantage of the proposed models for overcoming the seasonality of tourism is evident: the presence of smart workers evenly throughout the year can affect improving the current assessment of a site’s attractiveness predominantly based on average overnight time by prompting the definition of other indicators for representing different aspects concerning the territorial contexts.

Second, from a cultural point of view, the profile of smart workers could incentivise the enhancement of human resources present in host territories through new modes of cultural contamination. Indeed, prolonged presence can foster a sense of belonging not only to a place but especially to the values expressed by local communities.

The reviewed cases confirmed the increased awareness of the profound correlation between people’s well-being and the planet’s well-being, as highlighted by the pandemic and evidenced by the systemic, place-based approach adopted by the initiatives.

In addition, the role played by technological innovation emerges as strategic in the complexity of the processes activated, ensuring the improvement of the building performance, the triggering of new social dynamics, the achievement of environmental sustainability goals and the well-being of the users (Pinto *et al.*, 2020; Gravagnuolo, 2021).

Starting from these considerations, the research agenda will aim to deepen how the selected practices can mitigate territorial inequalities by triggering sustainable development dynamics involving the built environment and the socio-cultural and economic context. Furthermore, the effec-

DIMENSIONS	INDICATORS	EVALUATION SCALE	UNIT OF MEASURE
Cultural	Smart workers participating in local cultural activities	Cardinal	n.
Social	Level of satisfaction from employees	Ordinal	Likert Scale (1-5)
	Partnerships activated by the project	Cardinal	n.
	New registrations in the network of entities	Cardinal	n.
	New registrations in the network of hosts	Cardinal	n.
	New registrations in the network of companies	Cardinal	n.
	New enrollments in the smart workers’ network	Cardinal	n.
	New jobs created	Cardinal	n.
Economic	Smart workers present in a destination each month	Cardinal	n.
	Average time spent by the smart worker in a destination	Cardinal	days
	Annual GDP per capita	Cardinal	€/year
	Annual revenues of the host facilities	Cardinal	€/year
Environmental	Annual revenues from renewable sources	Cardinal	€/year
	Regenerated green areas	Cardinal	sqm
Physical	Energy used in workspaces from renewable sources	Cardinal	%
	Regenerated usable spaces	Cardinal	sqm

Tab. 1. Set of ‘absolute’ indicators.

DIMENSIONS	INDICATORS	VALUATION SCALE	UNIT OF MEASURE
Cultural	Smart workers who support the organisation of local cultural activities	Cardinal	n.
	Smart workers who participate in local cultural projects actively	Cardinal	n.
Social	Energy communities born after the project	Cardinal	n.
	Partnerships activated through the project	Cardinal	n.
	Different categories of stakeholders involved in the project	Cardinal	n.
	Local operators involved in the project	Cardinal	n.
	Smart workers who travel with their families	Cardinal	n.
	New jobs created for residents of host destinations	Cardinal	n.
	People trained in smart working	Cardinal	n.
	Subsidies and forms of assistance activated for workers and their families	Cardinal	n.
	Smart workers who decide to return to a destination	Cardinal	n.
Economic	Smart workers residing in a destination for more than two months	Cardinal	n.
	Smart workers who support local businesses economically	Cardinal	n.
	Annual revenue of host/destination facilities that is reinvested for property rehabilitation	Cardinal	% or €/year
	Annual revenue of facilities/destinations that is reinvested for socio-cultural projects	Cardinal	% or €/year
	Green areas regenerated by employing local labour	Cardinal	sqm
Environmental	Green areas regenerated for social purposes (urban gardens, therapeutic gardens, etc.)	Cardinal	sqm
	Renewable energy used in workspaces as energy communities	Cardinal	%
Physical	Spaces regenerated by employing local labour	Cardinal	sqm
	Spaces regenerated using local materials	Cardinal	sqm

Tab. 2. Set of 'relational' indicators .

tiveness of the future implementation processes will be affected by the ability of researchers to develop collaborative relationships with the promoters of the initiatives to share objectives and set up benefits

for both the initiatives and the context.

Finally, although the data highlight how the pandemic has been a watershed for innovation processes in the field of work, one of the

main critical issues for the future is the regulation of remote work, which needs to be updated to support current trends and ensure effectiveness in the medium and long term.



---

# Smart working, un'opportunità per attivare processi di recupero dell'ambiente costruito e ridurre le disuguaglianze territoriali?

Martina Bosone, Katia Fabbicatti, Stefania Oppido

## 1. Introduzione

Nei territori italiani che subiscono processi di marginalizzazione, spopolamento, invecchiamento della popolazione, la perdita di capitale umano che si trasferisce in luoghi capaci di offrire maggiori opportunità si riflette nell'ambiente costruito in un progressivo aumento di patrimoni dismessi o sottoutilizzati. L'allontanamento dai luoghi di origine dei giovani e l'abbandono di un'ingente quota di costruito sono fenomeni strettamente connessi nelle dinamiche che hanno investito negli ultimi decenni aree divenute sempre più periferiche rispetto alle traiettorie di sviluppo (Oppido *et al.*, 2021).

Nonostante questo progressivo e costante trend negativo, già prima della pandemia gli studiosi avevano evidenziato segnali in controtendenza, seppure di limitate dimensioni, come il fenomeno dei "ritornanti" (Chiodo & Salvatore, 2017), ovvero di chi decide di ritornare nel proprio territorio di origine dopo un periodo di formazione e/o lavoro altrove, e quello della "restanza" come forma di resistenza di chi affronta il rimanere come nucleo fondativo di nuovi progetti e nuove aspirazioni (Teti, 2022). Si tratta spesso di scelte di vita legate ad un forte senso di appartenenza ed alla volontà di valorizzare le proprie competenze nel territorio di origine, pur nella consapevolezza dei limiti che il contesto pone. In Italia, negli scorsi anni in molte aree cosiddette interne si sono registrate iniziative botton-up attivate da soggetti "socialmente innovativi" (Pezzi & Urso, 2019), con l'obiettivo di valorizzare il capitale territoriale anche attraverso la sperimentazione di nuove competenze e professionalità.

Tuttavia, per la maggior parte dei giovani, i poli metropolitani italiani e le città

europee hanno continuato a rappresentare la possibilità di realizzazione lavorativa e personale, non intravedendo nei luoghi di origine le stesse opportunità. Questo processo incrementale ha contribuito ad alimentare divari territoriali tra aree centrali sempre più attrattive e aree sempre più periferiche, non solo in termini geografici ma di disponibilità di servizi essenziali e di opportunità (Kuhn, 2015; Borghi, 2017).

La pandemia da COVID-19 ha rappresentato un periodo di forzata inversione di questa tendenza grazie alle opportunità di lavoro a distanza fornite dalle infrastrutture digitali. Lo smart working ha riportato molti lavoratori nei territori di origine e questo processo di rientro ha, in alcuni casi, generato l'attivazione spontanea di reti territoriali fondate su modelli collaborativi e proattivi. Questo fenomeno potrebbe rappresentare un'opportunità di rigenerazione e di riduzione dei divari territoriali, considerando che "(...) il vantaggio competitivo dei territori e dei loro attori economici non dipende più soltanto dall'innovazione tecnologica, ma anche dalla capacità del sistema territoriale di comprendere la domanda sociale di innovazione ed orientarla verso la promozione di una migliore qualità della vita" (Cerreta *et al.*, 2021, p. 352), attivando intelligenza collettiva (Murray *et al.*, 2009; Mulgan, 2007). Questa relazione tra valorizzazione del capitale sottoutilizzato, rafforzamento della coesione sociale e capacity building è evidenziata anche dalla Strategia Nazionale per le Aree Interne (Carrosio, 2019; Carrosio & Barca, 2020), dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR, 2021) e dalla Politica Comunitaria di Coesione (European Commission, 2021).

Durante la pandemia alcune comunità hanno provato a mettere in campo le proprie competenze, recuperando luoghi

svuotati di funzioni, e quindi di relazioni, per contribuire a rigenerare il contesto alimentando nuove economie (Venturi & Zandonai, 2019) in una logica di riequilibrio tra aree centrali ed aree marginalizzate. È il caso della rete *South working*<sup>®</sup>, progetto di promozione sociale nato per iniziativa di giovani lavoratori rientrati nei territori di origine, in particolare nel Sud e in aree interne della penisola italiana. Giovani professionisti, manager, imprenditori e ricercatori hanno attivato un'arena di discussione con attori istituzionali, economici e socio-culturali sul tema del lavoro da remoto e sperimentato esperienze di recupero di spazi per il co-working, per attività di socialità, di collaborazione e di innovazione. In altri casi, come quelli selezionati in questo paper, si tratta di reti nate da un'idea imprenditoriale, la cui realizzazione si fonda su interventi di infrastrutturazione del costruito per garantire adeguati livelli prestazionali, caratterizzati da un processo incrementale che potrebbe favorire la sostenibilità a medio e lungo termine.

Il presente contributo, quindi, mira ad una riflessione sulla relazione tra innovazione sociale e sviluppo territoriale (MacCallum *et al.*, 2009; Moulaert *et al.*, 2017) assumendo una prospettiva spaziale dell'innovazione sociale, con l'obiettivo di strutturare un'agenda di ricerca sulle iniziative in corso che consenta di monitorare e valutare la loro capacità di attivare processi di rigenerazione e nuove modalità per ri-abitare aree marginalizzate. La domanda di ricerca, pertanto, è: le recenti iniziative riguardano esclusivamente il riuso di spazi o anche l'attivazione di processi di valorizzazione di risorse umane, sviluppo di competenze, rigenerazione del contesto?

A partire da questa domanda, dopo l'introduzione il contributo si articola attraverso

so: analisi delle opportunità determinate dallo smart working, con particolare riferimento al Sud ed alle aree marginalizzate italiane (§2); descrizione della metodologia adottata per l'analisi del fenomeno (§3) e indagine preliminare di casi selezionati (§4); proposta di indicatori per il monitoraggio delle azioni poste in campo dalle iniziative rispetto agli intenti dichiarati dai soggetti promotori (§5); discussione e prospettive di sviluppo della ricerca (§6).

## 2. Smart working: andamento del fenomeno durante la pandemia

Durante la pandemia, il numero dei lavoratori che hanno operato da remoto è quasi quadruplicato rispetto al periodo precedente. Da un'indagine INAPP-Plus (Bergamante *et al.*, 2022), risulta che prima della pandemia 2.458.210 occupati (pari all'11%) lavoravano da remoto (in telelavoro o in modalità agile), mentre nel 2020, per effetto delle misure restrittive legate all'emergenza sanitaria, i lavoratori da remoto sono stati 8.890.481 e la quota sul totale degli occupati è salita al 39,8%.

Numerosi sono gli osservatori nazionali che hanno approfondito, anche attraverso ricerche statistiche, il fenomeno, confermando che il lavoro da remoto, seppur realizzato in contesti organizzativi e tecnologici a volte impreparati, è stato un'occasione per ripensare i luoghi di vita e di lavoro, con implicazioni rilevanti sul futuro delle città e dei territori. Nella citata indagine INAPP-Plus si evidenzia come 1/3 degli occupati si sposterebbe dall'attuale posto di lavoro prevalentemente attratto dalla natura, da una dimensione sociale più semplice e sostenibile: "(...) si osserva, infatti, una accentuata propensione al cambiamento, ma determinante in tal senso è la stabilità del lavoro agile nelle organizzazioni che, se garantita, farebbe spostare un terzo degli occupati in un piccolo centro e 4 su 10 in un luogo isolato a contatto con la natura" (Bergamante *et al.*, 2022, p. 1). Un approfondimento relativo al fenomeno nel Mezzogiorno d'Italia, svolto da SVIMEZ nel 2020, riporta in particolare la dimensione rilevante dei lavoratori che hanno prestato lavoro da remoto nelle regioni del Sud, trasferendosi dalle regioni del Centro-Nord. Dall'indagine SVIMEZ, realizzata da Datamining su un campione di 150 grandi imprese con oltre 250 addetti che operano nelle diverse aree del Centro-Nord nei settori manifatturiero e dei servizi, emerge infatti che 45.000 addetti durante il primo periodo pandemico – precisamente nei primi tre trimestri del 2020 – hanno lavorato in smart working del Sud. A questo dato, vanno aggiunte le imprese piccole e medie (oltre 10 addetti),

più difficili da rilevare, che fanno stimare il fenomeno aver riguardato nel lockdown circa 100.000 lavoratori meridionali (SVIMEZ, 2020).

Il suddetto rapporto SVIMEZ dedica un approfondimento sulle prospettive che lavorare dai rispettivi territori di origine apre per il Mezzogiorno e per le aree periferiche del Paese (Fig. 1).

L'indagine, elaborata in collaborazione con l'associazione *South working*<sup>®</sup>, è mirata a verificare le potenzialità dello smart working per "arginare il deflusso di capitale umano dal Mezzogiorno e contribuire alla riduzione dei divari esistenti" (SVIMEZ, 2020, p. 223). Il campione analizzato è di 1.860 persone composto prevalentemente da giovani altamente qualificati e in larga parte originari del Meridione, residenti altrove e lavoratori a tempo indeterminato. I risultati dell'analisi mostrano che l'85,3% degli intervistati andrebbe o tornerebbe a vivere al Sud se fosse loro consentito, e se fosse possibile mantenere il lavoro da remoto (SVIMEZ, 2020). In particolare, "(...) tra i fattori che incidono positivamente sulla volontà di spostarsi al Sud i più frequenti sono: costo della vita inferiore (85,4%); qualità della vita (84,7%); condizioni climatiche (81,4%); vicinanza alla famiglia di origine (77,5%); possibilità di supporto nella gestione della famiglia (60,2%); reti sociali di amicizia (55,2%); mentre tra quelli che incidono negativamente: minori opportunità di trovare lavoro (85,6%); minori servizi (60,2%); minori infrastrutture (52,9%); trasporti pubblici inefficienti (43,3%); cultura aziendale che non incentiva il telelavoro (35,3%); minori opportunità per i figli (34,5%)" (SVIMEZ, 2020, p. 233).

I fattori in parte coincidono con quelli che motivano circa il 67% dei giovani che vivono nelle aree interne (perché ritornati o rimasti) a permanere nel proprio territorio, come rilevato dalla ricerca *Giovani Dentro* promossa da Riabitare l'Italia e curata da Andrea Membretti (Riabitare l'Italia, 2022).

I significativi risultati delle indagini riportate acquisiscono particolare valore per i territori montani e per i piccoli comuni, caratterizzati oltre che per l'elevata percentuale di anziani anche per una scarsa qualificazione delle imprese e del capitale umano (Symbola, 2022).

Le potenzialità offerte dal lavoro da remoto per questi territori si fanno ancora più evidenti confrontando i dati sul numero dei giovani potenzialmente interessati al cambiamento con quelli sui tipi di lavoro che si sono svolti prevalentemente in smart working (INAPP-Plus, 2021). In questo caso, le professioni più qualificate, connesse ad un elevato capitale umano e tecnologico, si confermano quelle che riescono ad erogare da remoto quote rilevanti della prestazione.

Da quanto evidenziato a partire dagli

osservatori citati, ai fini della ricerca sulle opportunità offerte dallo smart working alla rigenerazione e riduzione delle disuguaglianze e dei divari territoriali, si possono sintetizzare i seguenti assunti: la forza di un fenomeno che ha coinvolto, durante l'emergenza sanitaria, più di un terzo dei lavoratori italiani; una domanda di lavoro nei territori d'origine, evidente al Sud e nelle aree periferiche; un potenziale di professioni qualificate da erogare in aree in forte calo demografico e con un ridotto capitale umano.

## 3. Metodologia della ricerca

Attraverso un approccio place-based e sistemico, la ricerca indaga iniziative di recupero e valorizzazione del patrimonio costruito che si sono generate grazie alle opportunità offerte dallo smart working, con l'obiettivo di analizzare le ricadute in termini di innovazione sociale e di riattivazione di territori periferici, piccoli comuni e aree che hanno subito processi di marginalizzazione.

La metodologia adottata è finalizzata ad un'analisi comparativa di casi studio che prevede la consultazione di fonti indirette e campagne di azioni per fonti dirette (fieldwork, interviste, focus group, ecc.). Nella fase iniziale della ricerca, descritta in questo contributo, sono state selezionate tre reti territoriali nel contesto italiano, ciascuna analizzata attraverso fonti indirette (fonti bibliografiche, social media, indagini statistiche, ecc.) e sono stati attivati contatti per realizzare interviste semi-strutturate ai principali attori delle iniziative selezionate.

Scopo dell'indagine è comprendere in che modo i processi attivati da queste iniziative contribuiscono agli obiettivi di riduzione delle disuguaglianze territoriali e di rigenerazione. A tal fine si propone un sistema di monitoraggio e valutazione degli impatti a livello sociale, ambientale, fisico, culturale, economico capace di esprimere e misurare le relazioni degli effetti che si manifestano nei diversi sistemi (sociale, ambientale, fisico, culturale, economico).

I casi analizzati sono stati selezionati tra iniziative imprenditoriali nate nella fase post pandemica con lo scopo di trasformare un fenomeno temporaneo e legato alle specifiche necessità del momento, come quello dello smart working, in un'opportunità di rigenerazione a lungo termine. Le pratiche proposte sono accomunate da diversi aspetti:

- i servizi offerti sono interpretati in una prospettiva sistemica al fine di perseguire contemporaneamente obiettivi di riduzione delle disuguaglianze territoriali e di rigenerazione dei territori marginalizzati;
- la mission delle iniziative attribuisce

centralità al benessere del lavoratore, considerato come fattore imprescindibile per ripensare e riorganizzare il suo stile di vita oltre che tempi e spazi dei luoghi di lavoro;

– le pratiche fondano la loro proposta su una fitta rete di partnership multi-stakeholder. Tale aspetto da un lato rende la fase di avvio dei progetti/startups più solida e strutturata, dall'altro consente di attivare sinergie per la creazione di un sistema rigenerativo diffuso ma allo stesso tempo capace di preservare e valorizzare l'autenticità dei luoghi.

Sebbene le realtà analizzate siano tutte organizzate come piattaforme, in grado quindi di gestire e monitorare un numero significativo di dati, esse non dichiarano con chiarezza se e quali strumenti saranno adottati per verificare la coerenza tra gli impatti generati dalle attività e gli obiettivi della mission dichiarata in fase di avvio.

Partendo dalle informazioni e dai dati raccolti durante la prima fase dell'indagine, il presente contributo propone un primo framework di indicatori utile sia alle aziende, come strumento di monitoraggio e di autovalutazione, sia agli studiosi che intendono analizzare ed approfondire tali processi (Tabb. 1-2).

Nel paragrafo successivo sono descritte le tre pratiche selezionate.

#### 4. Casi studio: iniziative imprenditoriali basate sullo smart working

##### *Everywhere TEW*

Everywhere TEW<sup>1</sup> è un progetto che si rivolge alla community mondiale degli smart worker e ha l'obiettivo di promuovere la riscoperta e la valorizzazione di territori inesplorati attraverso nuove modalità di fruizione basate sull'integrazione tra lavoro e tempo libero. Il modello proposto è basato su un nuovo stile di vita concepito per vivere i luoghi in forma sostenibile, garantendo il soddisfacimento degli obiettivi di lavoro attesi.

Il progetto è pensato come una piattaforma capace di far interagire operatori turistici, comunità ed enti pubblici, offrendo servizi differenziati al fine di innescare processi di Deep Tourism. Per le Pubbliche Amministrazioni che intendono diventare *Smart Working Place* è stato attivato un progetto specifico per supportare l'attivazione di processi di valorizzazione dei territori e di sviluppo delle economie locali. Per le aziende il progetto propone il *Tower Plan*, ovvero un piano che le stesse possono offrire ai loro collaboratori smart workers, in cui sono proposte soluzioni integrate di viaggio, esperienze e servizi, elaborate su misura per ogni destinazione, al fine di perseguire contemporaneamente obiettivi di produttività, di soddisfazione e benessere dei collaboratori. Infine, per le strutture turistiche, Everywhere TEW offre la possibilità di candidarsi in un Circuito globale come host per entrare in contatto con altri operatori, migliorare il proprio business e raggiungere un nuovo target di viaggiatori rappresentato dagli smart worker.

##### *HQVillage*

HQVillage<sup>2</sup> è una startup nata nella fase di ripresa post COVID-19 con l'obiettivo di contrastare lo spopolamento verificatosi nei contesti periferici, trasformando

doli in sedi aziendali alternative. La startup si propone come piattaforma capace di incrociare le esigenze di più attori. Infatti l'offerta costituita dai proprietari privati che intendono valorizzare seconde case vuote o fabbricati incontra la domanda sia dei lavoratori (alla ricerca di nuove e migliori condizioni di lavoro) che delle amministrazioni (disposte ad investire in progetti per la realizzazione di servizi a valore aggiunto). Il mondo accademico e della Ricerca interviene nel processo definendo standard di qualità e performance per certificare i luoghi come "best place to smart work" rispetto a criteri di sostenibilità ambientale, miglioramento dei servizi e modalità di gestione. L'attivazione di queste dinamiche virtuose di collaborazione tra diversi soggetti garantisce che i loro interessi convergano verso il comune obiettivo di riqualificare e valorizzare il territorio attraverso investimenti capaci di generare valore sia per gli investitori che per i fruitori.

L'impegno di HQVillage si manifesta, quindi, su due fronti: da un lato, supportando i proprietari immobiliari e le amministrazioni locali nei processi di innovazione tecnologica delle infrastrutture e nei progetti di riuso delle abitazioni, con particolare attenzione al rispetto dell'autenticità del luogo. Dall'altro lato, HQVillage incentiva le imprese a riorganizzare modalità e spazi di lavoro, per rispondere alle esigenze lavorative e personali dei propri collaboratori, migliorando il loro benessere e concedendo loro la possibilità di vivere un'esperienza come smart worker o nomadi digitali, oltre qualsiasi barriera geografica.

##### *SMACE: Smart Work in a Smart Place*

Il progetto SMACE<sup>3</sup> nasce come piattaforma per aziende e professionisti, con l'obiettivo di offrire le migliori location per lo smart working. La mission è trasformare l'Italia in "un bellissimo ufficio diffuso, meta perfetta per lavoratori e lavoratrici di tutta Europa". Il progetto dedica particolare attenzione ai borghi, interpretando lo smart working come opportunità per contrastare lo spopolamento attraverso l'attivazione di una rete di sedi di lavoro per aziende e freelance. Come per HQVillage, i luoghi sottoutilizzati (in questo caso spazi e aree comunali) rappresentano un potenziale di networking e scambio culturale, da rigenerare in una duplice prospettiva di innovazione digitale e di empowerment sociale. Infatti il progetto punta sul coinvolgimento delle comunità come "riattivatore" di dinamiche di condivisione e come opportunità di reimpiegare nei territori le competenze nate da queste esperienze.

Rispetto alle altre iniziative, SMACE si distingue per una spiccata attenzione al perseguimento della neutralità carbonica, sostenendo progetti in tutto il mondo che contribuiscano alla riduzione di CO2 attraverso la preservazione boschiva, la riforestazione e le energie rinnovabili. A tal fine SMACE si avvale dell'applicazione UP2YOU per quantificare i benefici ottenuti che compensano l'impatto delle attività previste dal progetto.

#### 5. Valutare lo smart working

Allo scopo di monitorare e valutare gli impatti dei casi studio analizzati, la ricerca definisce due categorie di indicatori (Tabb. 1-2):

1. <https://everywheretew.it/>

2. <https://www.hqvillage.com>

3. <https://www.smace.com>

– la prima categoria valuta gli impatti del fenomeno in valore assoluto, categorizzando gli stessi rispetto alle dimensioni della sostenibilità considerate per l'analisi dei casi (dimensione culturale, sociale, fisica, economica e ambientale). Tale tipologia di indicatori, esprimendo i risultati in valore assoluto, non restituisce la dinamicità delle interrelazioni che esistono tra i diversi impatti generati dal progetto;

– la seconda categoria, di tipo relazionale, valuta il fenomeno analizzato attraverso dati capaci di esprimere l'intensità delle relazioni tra le diverse componenti del progetto, ovvero in che modo esse si influenzano reciprocamente determinando effetti diversi e multidimensionali.

Gli indicatori elaborati saranno implementati nelle successive fasi della ricerca, attraverso campagne di fieldwork ed il coinvolgimento dei principali attori delle iniziative, ingaggiati nelle attività preliminari.

## 6. Discussione e prospettive di ricerca

Dallo screening preliminare dei casi analizzati è possibile dedurre alcune os-

servazioni di carattere generale. In primo luogo, è evidente il vantaggio dei modelli proposti rispetto alla questione del turismo stagionale: la presenza degli smart worker in maniera omogenea durante l'anno può incidere sul superamento dell'attuale valutazione dell'attrattività di un sito prevalentemente basata sul tempo di pernottamento medio, sollecitando l'elaborazione di altri indicatori capaci di restituire aspetti diversi dei territori.

In secondo luogo, dal punto di vista culturale, la figura degli smart worker incentiva la valorizzazione delle risorse umane presenti nei territori ospitanti attraverso nuove modalità di contaminazione culturale. Infatti, una presenza prolungata può favorire il senso di appartenenza non solo rispetto ai luoghi ma soprattutto rispetto ai valori espressi dalle comunità locali.

I casi esaminati hanno confermato la consapevolezza, accentuata dalla pandemia, che benessere delle persone e benessere del pianeta sono strettamente correlati, come dimostra l'approccio sistemico e place-based adottato dalle iniziative.

Inoltre, emerge con chiarezza il ruolo rivestito dall'innovazione tecnologica come strumento capace di intervenire nella complessità dei processi attivati, garantendo al

contempo il miglioramento delle performance dell'ambiente costruito, l'attivazione di nuove dinamiche sociali, il perseguimento di obiettivi di sostenibilità ambientale e il benessere dei fruitori (Pinto *et al.*, 2020; Gravagnuolo, 2021).

Partendo da queste considerazioni, sviluppi futuri della ricerca mireranno a comprendere in che modo le pratiche selezionate possano contribuire alla riduzione delle disuguaglianze territoriali innescando dinamiche di sviluppo sostenibile che coinvolgano l'ambiente costruito, il tessuto socio-culturale ed economico. L'efficacia del processo che si intende mettere in campo sarà legata alla capacità del gruppo di ricerca di costruire rapporti di collaborazione con i soggetti promotori delle iniziative per condividere obiettivi e configurare benefici sia per le iniziative che per il territorio.

Infine, sebbene i dati evidenzino come la pandemia abbia rappresentato uno spartiacque rispetto ai processi di innovazione in ambito lavorativo, tra le principali criticità per il futuro è da considerare la normativa in materia di lavoro da remoto che necessita di un adeguamento per supportare le tendenze in atto garantendone l'efficacia nel medio e lungo termine.

## REFERENCES

- Bergamante, F., Canal, T., Mandrone, E., Zucaro, R. (2022). Il lavoro da remoto: le modalità attuative, gli strumenti e il punto di vista dei lavoratori. *Inapp Policy Brief*, 26, 1-14.
- Borghi, E. (2017). *Piccole Italie. Le aree interne e la questione territoriale*. Donzelli Editore, Roma.
- Carrosio, G. (2019). *I margini al centro: l'Italia delle aree interne tra fragilità e innovazione*. Donzelli editore, Roma.
- Carrosio, G., Barca, F. (2020). *Un modello di policy place-based: la Strategia nazionale per le aree interne*. In *AttivAree*. Un disegno di rinascita delle aree interne. Il Mulino, Bologna, pp. 63-72.
- Cerreta, M., Fabbriacci, K., Oppido, S., Ragozino, S. (2021). Pratiche abilitanti di innovazione territoriale. Il Progetto Monti Picentini CiLAB. In Esposito De Vita, G., Marchigiani, E., Perrone, C. (eds.) *Special Issue "Inner and Marginalized Areas: Geographies and Alliances Towards New Cohesion Policies"-BDC*. *Bollettino Del Centro Calza Bini*, 21(2), pp. 337-357.
- Chiodo, E., Salvatore, R. (2017). Non più e non ancora: Le aree fragili tra conservazione ambientale, cambiamento sociale e sviluppo turistico. *Non più e non ancora*, 1-160.
- European Commission (2021). *EU Cohesion Policy 2021-2027*. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/2021\\_2027/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/2021_2027/)
- Gravagnuolo, A., Micheletti, S., Bosone, M. (2021). A Participatory Approach for "Circular" Adaptive Reuse of Cultural Heritage. Building a Heritage Community in Salerno, Italy. *Sustainability*, 13(9), pp. 4812.
- Kühn, M. (2015). Peripheralization: theoretical concepts explaining socio-spatial inequalities. *European Planning Studies*, 23(2), 1-12.
- MacCallum, D., Moulaert, F., Hillier, J., Vicari Haddock, S. (2009). *Social Innovation and Territorial Development*. Ashgate, Farnham (UK)-Burlington (Usa).
- Moulaert, F., Mehmood, A., MacCallum, D., Leubolt, B. (2017). *Social innovation as a trigger for transformations-the role of research*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Mulgan, G. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Working Paper, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Oxford.
- Murray, R., Grice, J.C., Mulgan, G. (2009). *Il libro bianco sulla innovazione sociale*. Edizione italiana a cura di Giordano, A., Arvidsson, A., Nesta (National Endowment for Science Technology and the Arts). Available at: [https://www.felicitapubblica.it/wp-content/uploads/2016/01/Libro\\_bianco\\_innovazione\\_sociale.pdf](https://www.felicitapubblica.it/wp-content/uploads/2016/01/Libro_bianco_innovazione_sociale.pdf)
- Oppido, S., Ragozino, S., Fabbriacci, K., Esposito De Vita, G. (2021). *Oltre la retorica del borgo: un approccio sistemico per il bilanciamento territoriale*. In Atti della XXIII Conferenza SIU, 17-18 giugno 2021, Planum Publisher, 3, pp. 55-61.
- Pezzi, M. G., Urso, G. (2018). Innovazione sociale e istituzionalizzazione: l'esempio delle cooperative di comunità nell'area interna dell'Appennino Emiliano. *Geotema*, 56, 93-99.
- Pinto, M.R., Viola, S., Fabbriacci, K., Pacifico, M.G. (2020). Adaptive reuse process of the Historic Urban Landscape post-Covid-19. The potential of the inner areas for a "new normal". *VITRUVIO – Int. Journal of Architectural Technology and Sustainability*, 5(2), 87-105.
- PNRR (2021). *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza #NextGenerationItalia*. <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>
- Riabitare l'Italia (2022). *Giovani Dentro. Uno sguardo alle prospettive e ai bisogni dei giovani delle aree interne*. <https://drive.google.com/file/d/17q5wAia1ZtAM1H-CH2PNH13YXS16aW1-d/view> (last access: 1/09/2023)
- SVIMEZ (2020). *Rapporto SVIMEZ 2020 l'economia e la società del Mezzogiorno*. Il Mulino, Bologna.
- Symbola (2022). *Soluzioni e tecnologie per i piccoli comuni e le aree montane*. <https://www.symbola.net/ricerca/soluzioni-e-tecnologie-per-i-piccoli-comuni-e-le-aree-montane/>
- Teti, V. (2022). *La Restanza*. Einaudi Editore, Torino.
- Venturi, P., Zandonai, F. (2019). *Dove. La dimensione di luogo che ricomponne impresa e società*. Egea, Milano.