

WHITE PAPER

# DesignTech for future

Design e tecnologia per **progettare il mondo**  
dopo il Covid-19

#designforce

**Designtech**<sup>®</sup>

# indice

Introduzione

Premessa e contesto  
di riferimento

Executive Summary

**01.** Real Estate

**02.** Living

**03.** Workplace

**04.** Healthcare

**05.** Restaurant

**06.** Retail

**07.** Banking

**08.** Hospitality

**09.** Public Spaces

**10.** Mobility

**11.** Supply Chain

**12.** Social Innovation

**13.** Education

Company Profiles



# INTRODUZIONE

A cura di **DesignTech Hub**

**D**a Milano, dal mondo del design e dell'architettura in dialogo con manifattura e real estate, come DesignTech Hub abbiamo scelto di animare il dibattito su come **il design unito alla tecnologia** possa giocare un ruolo fondamentale **per segnare il passo tra il "prima" e il "dopo" Covid-19.**

In questi mesi di lockdown, che hanno messo in discussione modelli consolidati di habitat, **abbiamo riunito alcuni tra i più importanti player del settore** per consegnare alla società un documento programmatico per la ripartenza, suggerendo nuove linee guida per la convivenza sociale, nuovi modelli per gli spazi in cui viviamo - le città, collegamenti e spunti concreti per lo sviluppo di nuovi oggetti "vivi" che caratterizzeranno gli habitat di domani.

Con la pandemia sono emerse, talvolta in modo drammatico, tutte le criticità ed i limiti di città, infrastrutture, architetture, ambienti e stili di vita dettati da modelli ormai obsoleti. Riteniamo che questo sia il momento storico giusto **per tracciare i contorni del nuovo mondo che vogliamo abitare e custodire.**

In qualche misura, è come se il virus avesse "staccato la spina" al vecchio mondo, che ora ha la possibilità di ripartire con lo **"startup" di un mondo completamente nuovo.**

È con questo spirito che abbiamo concepito il presente **White Paper**, che si rivolge alle istituzioni e agli operatori del mercato con l'obiettivo di richiamare l'attenzione sull'importanza della progettazione, di investire sulla ricerca e l'attivazione di dinamiche di open innovation anche in questo ambito, evidenziando l'impatto sociale, economico e ambientale di misure innovative e sostenibili che mettono al centro l'uomo e l'ambiente.

**Il paper raccoglie i contributi di una Design Force composta da studi di architettura e design nazionali e internazionali, affiancati da imprese e professionisti che spaziano dal mondo della ristorazione a quello della scuola e della sanità,** e sintetizza come il progetto, unito all'innovazione tecnologica, può consentire di superare nel breve la crisi sanitaria, e migliorare il nostro vivere quotidiano e rilanciare l'economia nel medio e lungo periodo.

**Una sfida** che è iniziata e che si ripromette di attivare un dialogo costante e aperto con il mondo istituzionale, imprenditoriale, immobiliare e delle costruzioni, per identificare con chiarezza i temi progettuali da affrontare e risolvere per costruire la "nuova realtà" e, conseguentemente, i diversi spazi in cui la vita quotidiana scorre.

# PREMESSA E CONTESTO DI RIFERIMENTO

A cura di PwC Italy | Consumer Markets

THINK  
OUTSIDE  
THE BOX

Il Covid-19 ha portato aziende ed individui ad affrontare una delle sfide più complesse che l'umanità abbia mai vissuto. Quella che sembrava un'era di infinite possibilità mostra tutta la sua fragilità e il suo potenziale esplosivo.

Percepire la fragilità umana è arduo in un mondo che ci aveva abituato ad infinite possibilità.

Il distanziamento sociale e le sue implicazioni economiche richiedono di definire un vasto **panorama di soluzioni nuove e d'avanguardia** che permettano di sintetizzare gli impatti sui diversi settori merceologici che si ritrovano a reagire a stimoli esterni diversi per natura ed intensità. È questo il momento giusto per definire meglio i contorni del mondo che vogliamo riprogettare e mettere a fuoco un progetto di futuro del Paese che permetta ad aziende e liberi professionisti di riconfigurare il loro modo di essere competitivi.

Lo scenario imposto dalla pandemia si deve affidare ai "cervelli" per trovare una via d'uscita, non disdegnando un forte approccio empirico a situazioni mai vissute; la vision del futuro deve comprendere codici culturali diversi che permettano di disegnare il futuro del paese rimodulando in meglio abitudini e stili di vita, riprendendo possesso dei legami sociologici anche in uno scenario fortemente tecnologico, comunque consapevoli della forte interdipendenza che collega i vari gruppi che costituiscono la nostra società. **I nuovi modelli di business, nonostante l'emergenza, dovranno continuare a svilupparsi in chiave di sostenibilità e di economia circolare**, tracciando un percorso di crescita economica che tenga conto dell'esperienza vissuta sin qui, e ridisegnando modelli produttivi e distributivi che siano vicini ai mercati di riferimento, con una supply chain a raggi di influenza più piccoli dato che la terziarizzazione selvaggia sarà molto più complicata e sfavorita da forti movimenti d'opinione.

L'obiettivo di questo paper è quello di stimolare istituzioni pubbliche e private ad intraprendere una riflessione e **un percorso corale e plurale di rapida e sinergica trasformazione**, in uno spirito di crescente integrazione, mettendo a fuoco un progetto di futuro per l'Italia che possa divenire un modello esportabile nel mondo, puntando sul ruolo del design come protagonista di questa fase di **nuova costruzione** (e non tanto di ricostruzione).

Il design unito alla tecnologia avrà quindi il compito di rappresentare il pilastro di questo framework di open innovation e di farsi elemento di raccordo tra visione, ispirazione e realizzazione.

Concludendo, trasformare l'attuale crisi in un nuovo grande inizio per l'umanità, valorizzando la cultura del progetto tipica italiana ed attribuendogli un'importante funzione di innovazione, è l'ambiziosa sfida che si pone l'inedito gruppo di lavoro che ha generato questo documento.

# EXECUTIVE SUMMARY

A cura di **PPAN comunicazione e networking per il costruito**

**D**al real estate all'education, dall'abitare agli spazi ufficio, anche con la declinazione specifica del mondo delle banche, dai luoghi della salute ai ristoranti, dal mondo retail a quello dell'accoglienza, focus sulla mobilità, sulla social innovation e sulla supply chain. Attenzione particolare anche agli spazi pubblici. Sono queste le 13 tematiche su cui si è concentrata l'attenzione degli esperti.

*Il team di PPAN, guidato da Paola Pierotti e Andrea Nonni, è media partner dell'iniziativa e coordinatore dei contenuti del White Paper.*

Inserendosi in un percorso di evoluzione continua del settore immobiliare, dal White Paper della task force emerge come **“gli edifici e gli spazi urbani non saranno per sempre”**: va riprogettato quindi il loro ciclo di vita, considerando la scelta di materiali e componenti costitutive nel rispetto dell'ambiente e in relazione ad un loro possibile riuso. Si mette in discussione anche il sistema costruttivo e si spinge sulla necessità di optare per componenti da assemblare, come si fa nel mondo automobilistico o aeronautico.

**Riusare le componenti, ma anche gli stessi edifici**, imparando a riconvertire ad esempio complessi turistico-alberghieri inutilizzati, in spazi di vita, o di co-living a tema, rivolti a uno specifico segmento di utenza. Anche la **sharing economy**, che nell'immediato ha assistito ad una battuta d'arresto, nel medio periodo ritroverà così una sua forza.

Imprescindibile il tema dell'ambiente, dell'ecologia, “della progettazione sostenibile e biofilica” nell'intento di raggiungere parametri che diano un reale contributo per la **“decarbonizzazione del portafoglio immobiliare esistente”**. Non secondario anche il benessere legato alla fruibilità di spazi aperti, verdi, oggi magari residuali, ma da colonizzare per fare delle abitazioni degli “ecosistemi aperti”.

Qualsiasi sia la tipologia, “la grande sfida delle rigenerazioni urbane sarà coniugare il bisogno di densità, di efficienza, con la necessità di creare spazi ed **ambienti sicuri dal punto di vista sanitario**”. In generale, il concetto di cura evolverà in quello del prendersi cura, ponendo attenzione a tutti quei parametri che influiscono sul nostro benessere: qualità dell'aria e dell'acqua, comfort termico, luminoso e acustico, alimentazione.

Per il tema della salute e della sanità, si rilancia l'idea del design su ampia scala che immagini un nuovo modello di sanità diffuso e territoriale, che entri nelle case delle persone. **Digitalizzazione, automazione, IT, medicina personalizzata e telemedicina** supporteranno l'ospedale del futuro e lo collegheranno alle persone nel loro luogo di lavoro o residenza.

Indipendentemente dalla scala del progetto “occorre continuare a pensare in chiave di economia circolare, continuando ad incentivare gli approvvigionamenti di sostanze e materiali ecocompatibili o com-

pletamente riciclabili, insieme alle buone pratiche di smaltimento, attraverso misure finanziarie generalizzate, come ad esempio il credito di imposta”. Nel mondo del food nello specifico, la sfida è aperta sia per i grandi player della ristorazione, che per idee di qualità e format emergenti: passione, determinazione e preparazione sono le parole chiave per cavalcare l’opportunità ed essere il protagonista di una valida ristrutturazione. Educazione, formazione e comunicazione saranno fondamentali.

**Design, tecnologia, ma anche cultura manageriale.** Soprattutto quando si parla di spazi per gli uffici o di strutture sanitarie dove il “change management” diventa centrale per riuscire a gestire gli spazi fisici, tenendo conto dei comportamenti e delle dotazioni tecnologiche.

**Da più voci gli esperti osservano che la tecnologia è forse l’anello debole italiano,** soprattutto nella disomogeneità di connessione del territorio. Si confida pertanto che questo periodo possa imprimere una forte spinta sul panorama attuale. Per queste infrastrutture, come per le strutture sanitarie, si segnala la necessità di interventi urgenti, con un forte coinvolgimento del pubblico.

Lavoro, tempo libero, acquisto e sport subiranno un profondo cambiamento di sostanza e forma anche a pandemia superata, da qui nasce l’idea di lavorare sul concetto di **esperienza**: per quanto riguarda il retail, il focus sarà spostato non più su modelli di attrazione e di intrattenimento, ma sull’esperienza del prodotto. In questo senso si accelererà probabilmente la crisi dei centri commerciali, già in atto negli ultimi anni, a vantaggio dei negozi stand alone e su strada. In generale l’integrazione tra e-commerce e negozi fisici sarà fondamentale per la sopravvivenza di questi ultimi.

**Il lusso farà lezione sia per il retail, dove si ipotizza anche lo shopping su appuntamento, che per l’hospitality.** “Gli alberghi prenderanno senz’altro ispirazione dal settore extra lusso, con una particolare attenzione alla privacy ed allo spazio dedicato ad ogni ospite”. In generale “si dovranno anticipare desideri e preoccupazioni, utilizzando la pandemia come opportunità di innovazione” e per questo sarà indispensabile il dialogo tra committenza e designer, questi ultimi chiamati a trovare soluzioni innovative per risolvere problemi pratici, ridefinendo estetiche, rispondendo a normative, suggerendo proposte di qualità e sistemi di gestione per architetture di nuova generazione.

**Città, mobilità e spazi pubblici.** Dalla task force emerge anche la linea condivisa che questa occasione vada sfruttata al meglio per portare avanti dei cambiamenti sistemici che possono consentire di affrontare la sfida del **cambiamento climatico**. Ragionando sul tema della mobilità in particolare, oggi sono visibili tre ambiti in cui

immaginare un cambio sistemico: il passaggio dei veicoli da quelli a combustione interna a quelli a motore elettrico; il potenziamento della micromobilità; la riduzione degli spostamenti legata alla connettività digitale.

Considerando invece il tema degli spazi pubblici è evidente che passata la crisi, il concetto di “smart-city” non sarà più sufficiente. Il passo ulteriore da compiere è verso la **safe city**: si guarda a modelli di città dove la tecnologia dialoga con la necessità di sicurezza e di controllo degli spazi, per ripristinare un senso di tranquillità nelle persone.

**Il design entrerà in stretta relazione con i dati,** i requisiti smart e safe saranno affrontati contestualmente per orientarsi nella pianificazione urbana contemporanea.

DesignTech Hub è al lavoro per sistematizzare contenuti e proposte che tengano conto delle giovani generazioni, in particolare dei bambini che hanno bisogno di scuole creative, solidali e aperte a diverse modalità di insegnamento.

# 01 REAL ESTATE

A cura di **Lendlease**  
in collaborazione con **Giuseppe Tortato Architetti**

**I**l virus ci ha imposto una chiusura, che pur nella realtà di una tragedia globale, ci ha trasportati con una rapidità inimmaginabile in una modalità ibrida di vivere e lavorare grazie alla quale si sono generate profonde riflessioni sulla modalità di utilizzo degli spazi, ma soprattutto sull'organizzazione sociale. Un'opportunità che deve essere colta non semplicemente come possibilità di business.

Il Covid-19 ha fermato il tempo. Nulla sarà come prima. Come nel film "The Truman Show" abbiamo scoperto il trucco: ci sono altre vite possibili. Molti di noi potrebbero lavorare e vivere diversamente in un modo più ibrido, lasciando più spazio al tempo personale.

**In questo senso il Real Estate è uno strumento potente e fondamentale nell'assecondare e nell'indirizzare il cambiamento.** L'architettura ed il design devono tornare ad avere una funzione sociale che si è andata perdendo diventando strumento autoreferenziale. Riconoscere al costruito non solo un aspetto funzionale ma anche identitario, simbolico e mnestico significa, sul piano strategico, muovere passi verso un modo nuovo di progettare, costruire e comunicare lo spazio.

Partendo da questi presupposti possiamo ripensare ai modelli di sviluppo, e più pragmaticamente alle caratteristiche che devono avere gli edifici e gli spazi urbani che innanzitutto "non sono per sempre".

## Progettare il ciclo di vita degli edifici

Sarà fondamentale progettare a priori il ciclo di vita degli edifici e la loro versatilità per accogliere i cambiamenti futuri.

Maggiore spazio e tempo alla progettazione e allo studio dei materiali e dei componenti costitutivi. Quand'anche gli edifici diventassero obsoleti o non più funzionali, la progettazione del loro ciclo di vita deve prevedere che possano essere "smontati" invece di venire demoliti.

Si richiama pertanto l'attenzione all'approccio progettuale definito DfMA (design for manufacturing and assembly). Gli edifici del futuro verranno sempre meno costruiti e sempre più assemblati, pensiamo al mondo automobilistico e aeronautico come paragone.

## Linee guida per le nuove costruzioni

Identifichiamo di seguito alcune delle caratteristiche auspicabili nelle nuove costruzioni:

- edifici, sviluppati secondo i principi dell'architettura bioclimatica, permeati dalla natura e dalla luce naturale;
- privilegiare una progettazione sostenibile e biofilica. A tal riguardo, citando S. R. Kellert e J. H. Heerwagen: "Il design biofilo non consiste nel rendere più ecologici i nostri edifici o semplicemente aumentare il loro fascino estetico inserendo alberi e arbusti. Molto di più, riguarda il posto dell'umanità nella natura e il posto del mondo naturale nella società umana";
- net zero carbon: ad oggi, il mondo immobiliare, esistente, in via di sviluppo o in costruzione, contribuisce per quasi il 50% delle emissioni globali di CO2, e lo "UN Global Status Report 2017" predice che tra oggi ed il 2040 costruiremo l'equivalente dei metri quadri di una città come Parigi... ogni settimana! L'obiettivo immediato, quindi, è di progettare edifici che abbiano un impatto emissivo nullo da subito, e contemporaneamente lavorare sulla decarbonizzazione del portfolio immobiliare esistente.

Il rispetto di tali principi implica **privilegiare**:

- la progettazione di edifici passivi che si autoregolano naturalmente, sfruttando per esempio sistemi naturali di aerazione e regolazione della temperatura come i camini solari e le torri del vento;
- soluzioni isolanti o di schermatura solare e comunque tutti quei processi di dispersione del calore che avvengono naturalmente senza l'adozione di strumenti meccanici o il consumo di energia. Evitando quindi che i sistemi impiantistici diventino prevaricanti negli edifici, ed oggi lo sono anche dal punto di vista economico degli appalti;
- l'utilizzo di materiali nobili dal punto di vista ambientale, per lo più il legno (Glulam, CLT, Xlam, LVL), permetterà di ridurre le emissioni generate da acciaio e cemento e dare un look and feel più umano;
- che, nella fase operativa, un nuovo edificio net zero carbon non bruci combustibili fossili, sia alimentato al 100% da energia rinnovabile e raggiunga un livello di prestazione energetica in uso conforme con gli obiettivi sul cambiamento climatico;
- che, nella fase costruttiva e di dismissione, l'edificio sia realizzato con materiali riutilizzati e possa essere smontato alla fine della sua vita, in conformità con i principi dell'economia circolare.

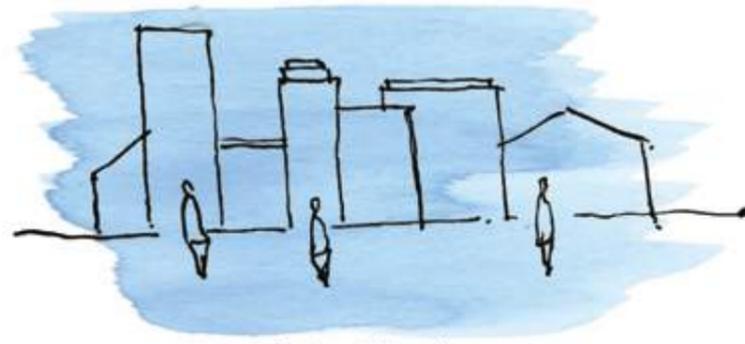
## Progettare edifici resilienti a shock sistemici come il Covid-19

Alcune novità ci attenderanno già nell'immediato al nostro rientro, ma soprattutto cambieranno gli edifici che saranno progettati post Covid-19.

Si tratta di un approccio tecnico-sanitario, che agisce anche a livello inconscio con la funzione di assicurare gli utenti agendo sia su fattori oggettivi, legati agli aspetti normativi e tecnici, ma anche soggettivi, quali la percezione del rischio:

- sistemi di scanning all'entrata degli edifici (se hai la febbre non entri!);
- sistemi con tecnologie contactless e wireless, voice control e riconoscimento facciale, tutto incentrato sul minimizzare il contatto con superfici potenzialmente contaminate;
- sistemi di ventilazione naturale, ricambi d'aria frequenti, utilizzo di sistemi di disinfestazione con raggi UV;
- materiali germorepellenti, come il bronzo, il rame, l'ottone, piuttosto che analoghi materiali sintetici, troveranno sempre più spazio di impiego nelle costruzioni degli ambienti;
- fitout flessibili, mobili su rotaie o su ruote, per adattare gli ambienti al cambio continuo di utilizzo, sia in ufficio che a casa;
- meno densità, le persone vorranno più spazio personale.

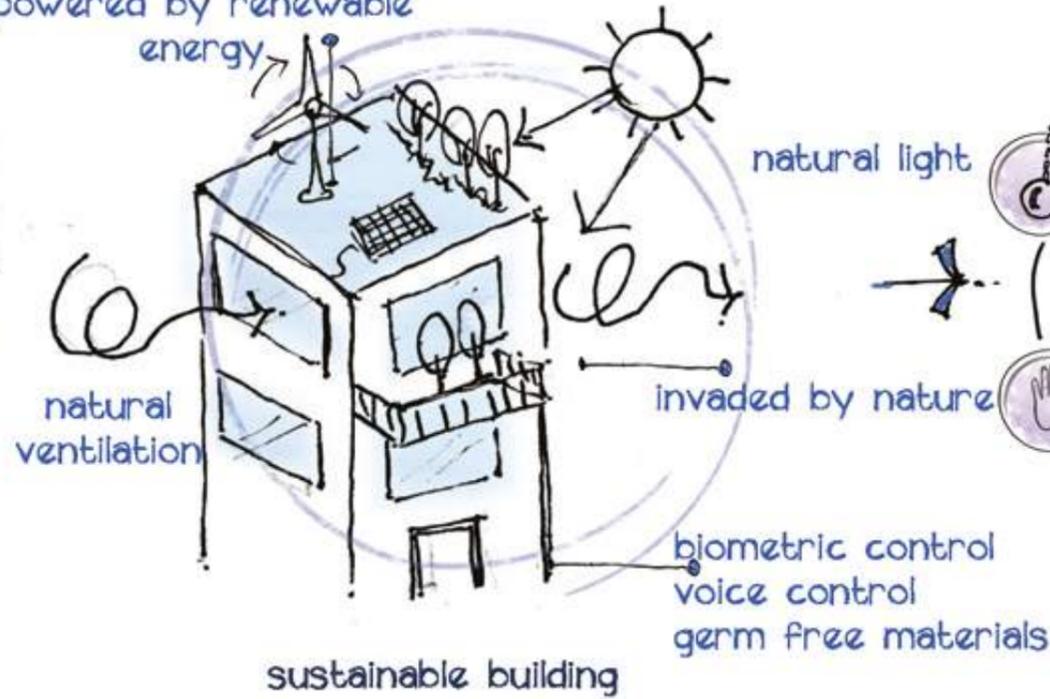
In particolare per le città, la grande sfida delle rigenerazioni urbane sarà coniugare il bisogno di densità e di efficienza, con la **necessità di creare spazi ed ambienti sicuri dal punto di vista sanitario**.



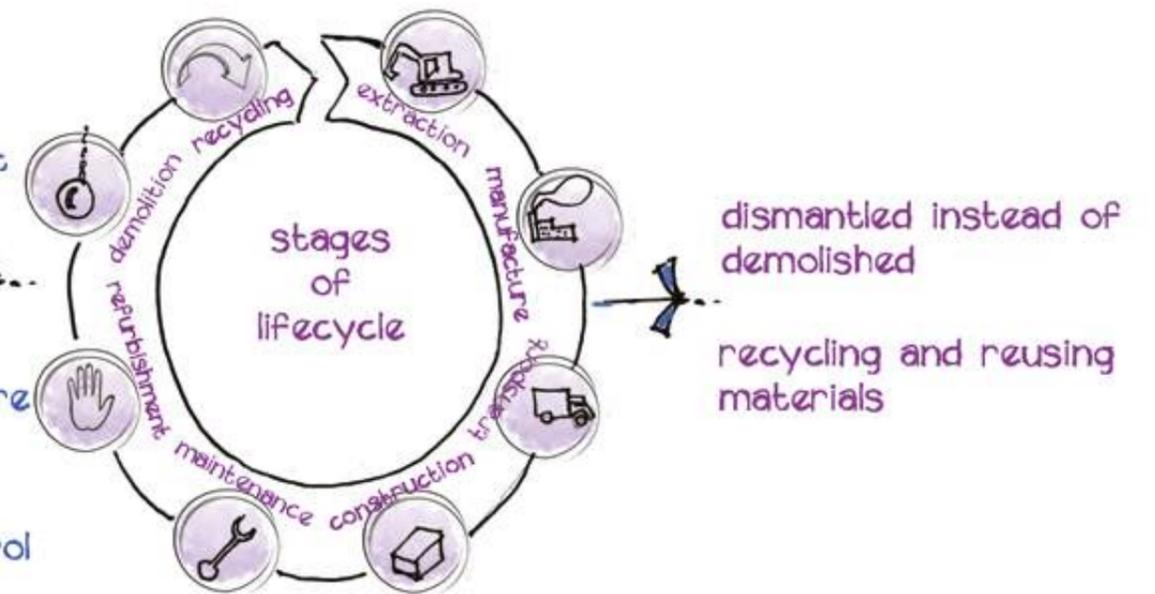
hybrid city



net zero carbon building  
powered by renewable  
energy



### BUILDING LIFE CYCLE ASSESSMENT



## 02

## LIVING

A cura di Pininfarina Architecture

Nel 1972, attraverso la mostra Italy: The New Domestic Landscape, il MOMA presentò una nuova generazione di progettisti per celebrare la qualità visionaria del design italiano e la sua capacità di immaginare scenari futuribili per l'abitare anche attraverso l'uso pionieristico della tecnologia.

La crisi internazionale che stiamo vivendo ci mette in una condizione simile, in cui poter immaginare nuovi modi di vivere, lavorare e muoversi. Se è vero che la creatività fiorisce sotto pressione, l'occasione non può essere sprecata: dopo settimane chiusi nelle nostre abitazioni, interagendo con le micro-comunità dei nostri balconi, è cambiato radicalmente il modo di vivere e di percepire la casa. È nata una comune esigenza di aggiornare l'ambiente domestico al (con)vivere contemporaneo, e a questa esigenza dobbiamo rispondere con la forza evolutiva del design.

### Un ecosistema aperto

L'abitazione di domani sarà diversa: non più un semplice prodotto edilizio, ma un paesaggio morbido, complesso, in continuo divenire. Dobbiamo immaginarla come un ecosistema aperto, un ambiente estroverso, proteso verso lo spazio esterno che temporaneamente ci può essere negato. I dati dimostrano questa esigenza: solo in Italia, nelle ultime quattro settimane, il valore degli immobili con terrazzo o giardino è aumentato dell'8%, ed è specularmente crollato in quegli spazi di vita che ne sono privi.

Osservando i comportamenti, nelle ultime settimane abbiamo visto, e vissuto, un **uso nuovo di tutti gli spazi interstiziali**: pianerottoli, balconi, ballatoi sono diventati estensioni del vivere quotidiano. Questa naturale colonizzazione di spazi residuali rappresenta uno sviluppo organico dell'abitare. Le coperture piane degli edifici possono dimostrarsi fondamentali per migliorare la qualità dell'abitato, ma anche i pilotis, i vani scala, i cortili, i parcheggi possono essere nobilitati a spazi di vita comune, accelerando l'adozione estensiva di alcune soluzioni di cui da anni sentiamo parlare, quali orti urbani e sistemi di verde pensile. Lo spazio dell'abitare, come un parassita, deve potersi espandere in modo organico, crescendo in funzione dei flussi degli utenti che lo abitano.

La tecnologia in questo senso può aiutare dal punto di vista progettuale e costruttivo. Possiamo immaginare edifici come macchine, in continua trasformazione attraverso l'integrazione di strutture modulari, realizzate off-site, montabili, smontabili, aggregabili. Possiamo finalmente dare vita alle profezie degli Archigram e alle visioni di Cedric Price, dimenticate più per motivi culturali, che non tecnologici.

## Un ecosistema digitale

Nelle prime settimane di isolamento forzato l'universo digitale ha subito un'improvvisa accelerazione, centrata sull'ambiente domestico, diventato l'unico luogo di vita, di lavoro, di svago. Questa accelerazione faciliterà l'adozione e l'integrazione di tecnologie, creando una nuova cultura dell'abitare digitale che fino ad oggi ha faticato a trovare una identità. Non parleremo più di domotica, ma di ambienti sensibili in grado di massimizzare il nostro benessere fisico e psicologico, mutando in funzione delle nostre esigenze momentanee.

Dal punto di vista del benessere, assisteremo a una accelerazione di processi di telemedicina, intesi come collegamenti a centri sanitari e ospedalieri in una logica di assistenza domiciliare a rete, il modello cosiddetto hub & spoke. Il concetto di cura evolverà in quello del prendersi cura, ponendo grande attenzione a tutti quei parametri che influiscono sul nostro benessere: qualità dell'aria e dell'acqua, comfort termico, luminoso e acustico, alimentazione.

**All'interno del nuovo ecosistema domestico dovremo prevedere l'uso di spazi diversi, in momenti diversi, in modi diversi.** Questo impatterà innanzitutto sulla conformazione spaziale: non più loft minimalisti, ma spazi complessi, in pianta e in alzato. La casa non deve annoiarci, ma al contrario deve sorprenderci e divertirci, permettendoci di giocare con pareti mobili e arredi. Dal punto di vista funzionale, dobbiamo poter trasformare spazi di lavoro in spazi di svago; proiezioni immersive devono permetterci di guardare un film, effettuare una conference call o viaggiare con la realtà aumentata. A questi devono essere aggiunti spazi per l'attività fisica, per orti domestici, per immaginare ogni finestra in un punto di vista diverso sul mondo.

## Micro-comunità e reti sociali

Abituati a considerarci 'cittadini del mondo', l'attuale quarantena ci ha costretto ad entrare in relazione con micro-comunità generate da interazioni spontanee. Dalle finestre e dai balconi delle nostre case, la nostra rete sociale si è improvvisamente ristretta alle persone con cui possiamo comunicare da una distanza breve, ma sicura. Guardando avanti, l'architettura dovrà includere queste micro-comunità all'interno del progetto, avvalendosi di metodologie per la generazione intenzionale, addizionale e misurabile di impatto sociale, con lo scopo di rafforzare interazione, coinvolgimento e attivazione delle comunità locali.

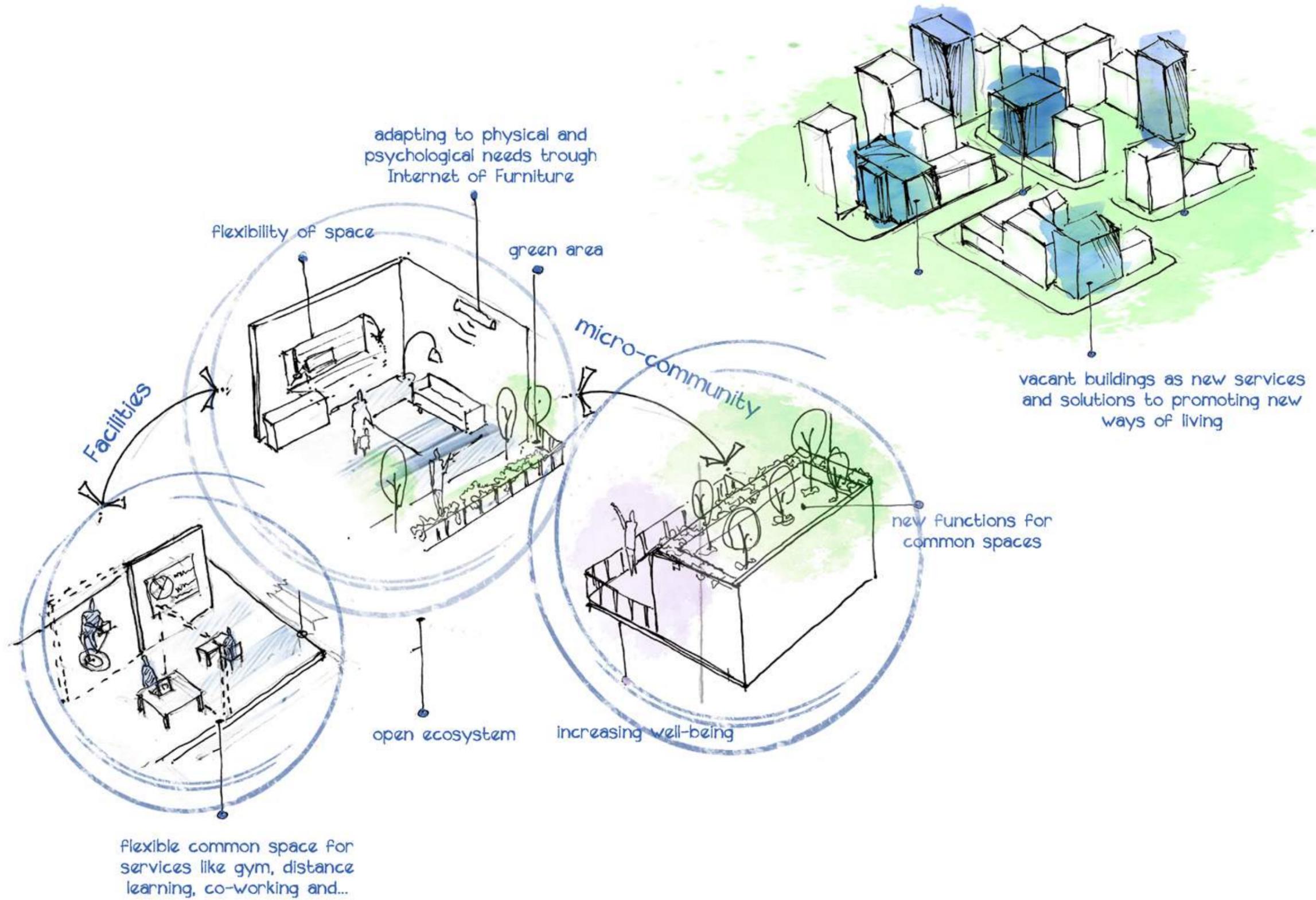
Parlando di impatto sociale, non possiamo limitare le azioni di cambiamento al contesto privato. Il settore pubblico, a livello comunale e regionale, avrà un ruolo fondamentale nell'accelerare queste tra-

sformazioni, premiando, attraverso sgravi fiscali o procedurali, una riqualificazione del patrimonio esistente volta alla creazione di spazi comuni e pubblici di qualità. A livello nazionale, con lo stesso obiettivo, si dovrà cercare di aprire il mercato ai milioni di metri quadri sfitti, favorendo al contempo nuove modalità di abitare: solo in Europa, secondo una ricerca del quotidiano inglese The Guardian, sono circa 11 milioni le case vuote ed inutilizzate. Una ulteriore opportunità potrebbe essere quella di riconvertire complessi turistici e/o alberghieri, attualmente inutilizzati, in spazi di vita, o di co-living a tema, ovvero rivolti a uno specifico segmento di utenza. Anche la sharing economy, che nell'immediato ha assistito ad una battuta d'arresto, nel medio periodo ritroverà così una sua forza.

## Il potere simbolico dell'architettura

A scala urbana, non possiamo dimenticare come il mantra degli architetti negli ultimi dieci anni sia stato solo uno: urbanizzazione. Con buona probabilità, la pandemia invertirà questa tendenza, e questo avrà un impatto non indifferente sulla casa, e su dove decideremo di abitare. Osservare le nostre città vuote, apparentemente prive di vita, ha riabilitato tuttavia il ruolo attivo dell'architettura nella creazione della nostra identità sociale - siamo le nostre città, le nostre strade, i nostri monumenti.





## 03

## WORKPLACE

A cura di **DEGW/Lombardini22**  
in collaborazione con **Workitect**

**L**e comunità lavorative sono da tempo entità miste fisico/virtuali, solo parzialmente legate a un luogo tangibile. Il Covid-19 ha estremizzato questa polarità spostando i pesi sul versante digitale e ha messo tra parentesi i presupposti degli spazi ufficio più innovativi. Il rientro porrà nuovi problemi alla fluidità degli spazi, all'ibridazione funzionale, alle "collisioni" tra persone e business diversi. È una sfida tecnico-sanitaria ma anche simbolica.

### Cultura e ruolo sociale del Workplace

Il valore simbolico dello spazio fisico resta cruciale per l'equilibrio organizzativo: vi si distilla la cultura d'impresa, è il punto di ricomposizione tra legami forti e deboli. Oggi dovrà dare luogo a "sistemi abilitanti" che coniughino vulnerabilità potenziale e protezione reale: "de-risked places" in grado di gestire lo shock. Nell'immediato, serve bilanciare fattori oggettivi (in funzione delle normative) e soggettivi (percezione del rischio): sono richiesti prudenza, gradualità di rientro e chiari programmi di comunicazione (*change management*). Tema che si declina su due livelli interagenti:

- livello 'hard' degli spazi fisici (space planning, interior design, impianti);
- livello 'soft' dei nuovi comportamenti (policy d'uso) e delle tecnologie.

### Ambienti e comportamenti smart

È fondamentale uno stress test degli edifici: dovranno garantire flussi differenziati, compartimentazioni, bassi livelli di densità e attivare frequenti programmi di sanificazione (aria e superfici): la ventilazione meccanica, in rapporto alle performance energetiche attese dai sistemi edificio-impianto e al benessere ambientale, è un tema sensibile.

In prospettiva, le **tecnologie touchless** si dovranno implementare: sensoristica, automazione, comandi vocali. Il tema è anche percettivo: ipersensibilità agli ambienti condivisi, alle superfici di contatto, ai rituali della salute e dell'igiene, alla vicinanza. Sensori di prossimità wearable potrebbero svilupparsi come accessori individuali di controllo della distanza tra persone. Paradossalmente, se la protezione si potesse spostare sulla persona, potrebbe non essere necessario cambiare gli spazi.

## Domanda organizzativa e delocalizzazione

Il boom del lavoro da remoto è un acceleratore che ha anche dimostrato efficienze inattese: più allineamento, meno interferenze, ordine nello svolgimento dei task, più connessione pur nella distanza. Molte attività potranno continuare e, forse, stabilizzarsi in funzione delle tipologie del lavoro d'ufficio:

- realtà produttive (che manterranno necessità più tradizionali e in presenza);
- realtà di servizio (che potranno in gran parte procedere da remoto).

Le percentuali di quest'ultime, secondo due paper recenti (MIT e National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA), possono essere alte. Quale **impatto** sugli spazi del workplace?

- domanda – l'incremento di home working può diminuire la necessità di spazio; i protocolli di sicurezza possono invece aumentare gli standard mq/persona e quindi la domanda: due tendenze che si possono compensare a vicenda (premature dire quale sia il saldo);
- prossemica – si dovrà considerare una nuova prossemica relazionale specifica: le distanze intime o personali (<0,5-1,2m), sociali (1,2-3m), pubbliche (>3m) subiranno alterazioni in base a background culturali, carattere delle persone, task e modelli di business;
- localizzazione – una rivalutazione di prodotti immobiliari extra urbani è possibile, invertendo trend recenti di attrazione verso il centro città (vedi Microsoft a Milano), così come la nascita di nuovi modelli insediativi, "campus" ibridi bio-resilienti con scambi reciproci, ma controllati;
- flessibilità modulare – l'incertezza economica potrà accelerare politiche aziendali di occupancy modulare, flessibile, "istantanea" dello spazio.

## Coworking

Dove il turnover è più frequente e la mobilità interna meno "tracciabile", incertezza e percezione del rischio sono più acute. Il coworking può far valere ancora il suo ruolo? La leva dei servizi condivisi e delle redditizie aree comuni è destinata a cambiare: si dovranno prevedere più divisori e uffici privati, meno incontri casuali tra diversi team e aziende, limitazioni nelle sale riunioni, rarefazioni degli hotdesk ecc. In quanto "hub di relazioni" cambierà il suo DNA operativo e identitario.

Fine del coworking? Probabilmente no. Potrà aspettarsi nuovi flussi di clienti che si ridimensionano in un'ottica di alleggerimento aziendale e adattamento ai cambiamenti. Potrà fornire spazi di prossimità per la nuova ondata di remote-worker.

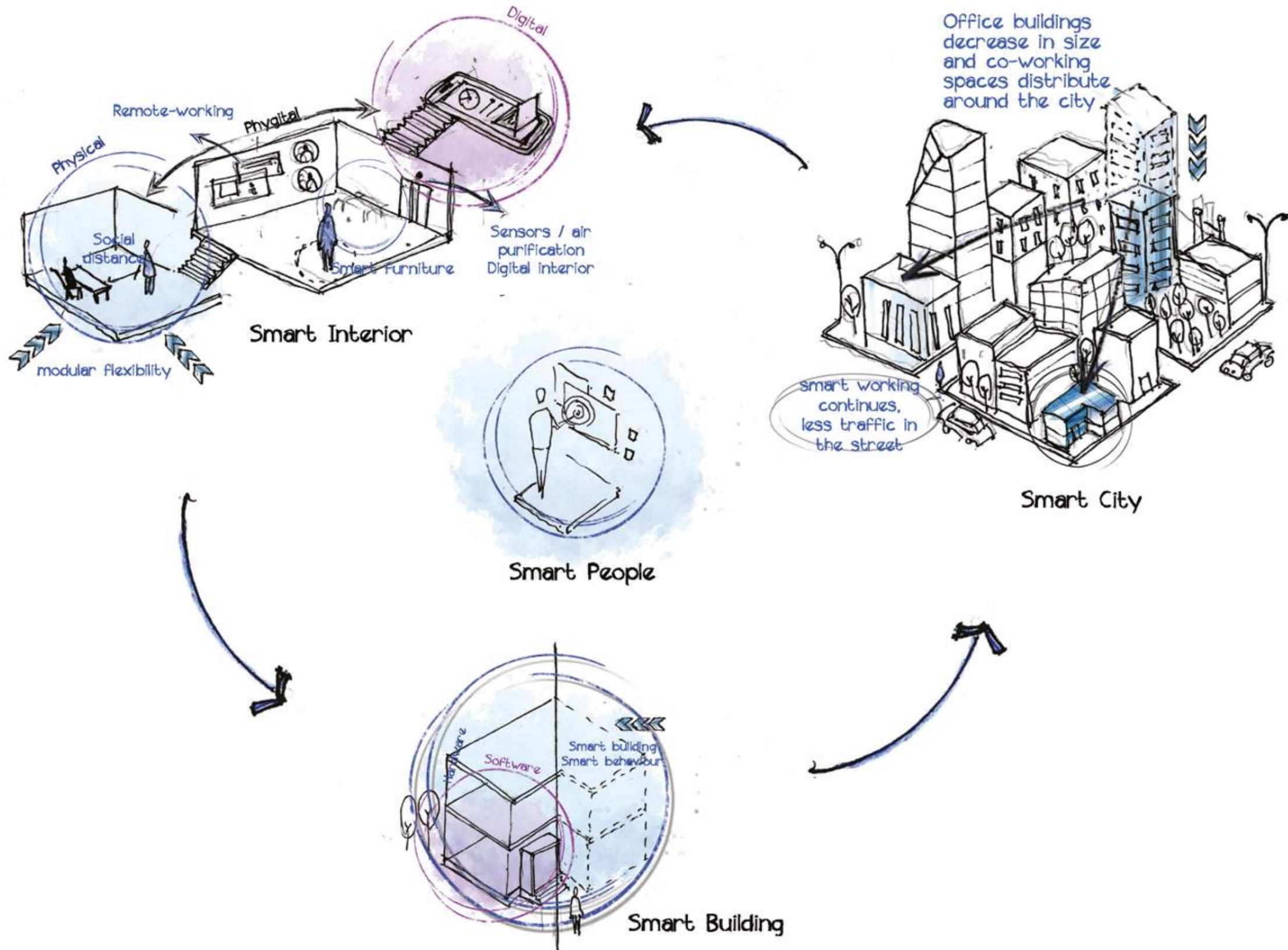
## Leadership e smartworking

L'operatività da remoto di cui stiamo facendo esperienza di massa a causa del Covid-19 ha diluito i fattori di coesione lavorativa del luogo di lavoro: a livello di gestione, l'accento si sposta "dal workplace alla workforce", e ciò ha impatto non solo sul ruolo delle tecnologie, fondamentali per mantenere la continuità relazionale, ma anche sui modelli di leadership. Si dovrà accelerare verso modelli evoluti che prevedano fiducia, delega, responsabilità diffusa, focus sui risultati e non sulla presenza: è la leva culturale (con policy HR, tecnologia e workplace) dello smartworking vero e proprio. Stiamo conoscendo solo una parte di questo percorso, il telelavoro, ma lo smartworking è un più compiuto paradigma organizzativo: un modello in grado di fornire i giusti spazi e le corrette attrezzature per ogni task in ampie aree di supporto (activity based), che promuove mobilità e dinamicità (active design) e quindi benessere psico-fisico, scambio di conoscenza attraverso il desk sharing, interazione a distanza con singoli e team virtuali, accompagnato da clean desk policy.

## Tecnologie e superfici

La tecnologia è forse l'anello debole italiano, soprattutto nella disomogeneità di connessione del territorio. Confidiamo che questo periodo possa imprimere una forte spinta sul panorama attuale. In prospettiva, sempre più lo spazio sarà phygital (fusione di fisico + digitale), avremo "dialoghi intelligenti" con gli oggetti (IoT), genereremo sempre più dati interpretabili grazie agli analytics. In questo "futuro", smartphone e smart furniture saranno a servizio del comfort e di esperienze aumentate in Interior digitali.

Ma anche **Interior materici e naturali**: da progettare con nuove attenzioni e affrontando il tema della paura e dello stress. Prediligere materiali "duri" che facilitano l'igiene, o che azzerano la carica virale rapidamente (per il rame sono stimate 4 ore, acciaio e plastica ne richiedono 48 e 72 rispettivamente). Potremmo avere un ritorno a materiali "antichi" come il rame e le sue leghe, ottone, bronzo (almeno negli spazi comuni), oltre a superfici solide di nuova generazione, dalle proprietà antibatteriche, fotocatalitiche, riciclabili. Si possono ipotizzare nuove forme di certificazione dei materiali. Mentre un approccio oggi più che mai attuale è la biofilia.



# 04 HEALTHCARE

A cura di **Binini Partners**  
in collaborazione con **Centro Medico Santagostino**

**L**a crisi sanitaria legata al Covid-19 ha riaccessato l'attenzione sul design su ampia scala, su un nuovo modello di sanità diffuso e territoriale, che entri nelle case delle persone, che costruisca spazi flessibili ed efficienti, che metta l'individuo e i suoi bisogni al centro del processo.

## La prossima generazione di ospedali

Oggi il design è chiamato, a maggior ragione, a realizzare o adeguare una nuova generazione di servizi e strutture in rete sul territorio, basati sulle evidenze scientifiche e sui modelli organizzativi di successo, che si potranno trarre da questa esperienza. Un lavoro creativo che riguarderà la concezione dei nuovi ospedali, i centri medici e di ricerca, fino all'housing, per rendere le cure efficienti, sostenibili e facilmente accessibili a tutti. Le strutture e gli spazi devono divenire parte fondamentale del processo di cura, devono diventare razionali e flessibili per minimizzare i costi di gestione a vantaggio degli investimenti sul personale e le tecnologie. L'ospedale moderno può dare il suo contributo per la sostenibilità del *welfare* e dell'*healthcare* a favore di tutti. Esso sarà altamente tecnologico e digitalizzato, integrando l'assistenza ai pazienti con la ricerca scientifica e la formazione universitaria.

Non esiste un unico modello di ospedale, ma tanti modelli "efficienti" per le funzioni richieste o per quelle che si dovranno assumere in condizioni di emergenza. **Efficienza e flessibilità saranno le parole d'ordine.**

Per i nuovi ospedali occorrono maglie costruttive ampie e aperte, con altezze di interpiano adeguate, senza vincoli, setti o nuclei che blocchino la distribuzione e le funzioni possibili. Così ogni piano può ospitare le più diverse funzioni e adattarsi nel tempo ai bisogni e alle tecnologie che cambiano con grande velocità. È un metodo anche per garantire la massima operatività al personale, ridurre al minimo i percorsi, potenziare l'assistenza ed evitare la trasmissione del contagio. Il sistema dei percorsi e il controllo degli accessi deve saper selezionare e separare i flussi all'interno dell'area ospedaliera e dei suoi edifici, supportando l'igiene e la corretta distribuzione delle persone e delle merci. È necessario rivalutare l'adozione estesa di camere singole, facilmente trasformabili in isolate o intensive, disporre di spazi flessibili per il controllo degli accessi, la sicurezza del personale e l'allestimento di eventuali ospedali "dormienti", attivabili in poche ore/giorni in funzione dell'emergenza da fronteggiare. Gli ambienti per le persone, per chi vi studia o lavora e per chi è assistito, devono essere in grado di garantire un'accoglienza eccellente, sicurezza, comfort, igiene e qualità dell'aria.

Digitalizzazione, automazione, IT, HTA, medicina personalizzata e te-



la medicina supporteranno l'ospedale del futuro e lo collegheranno alle persone nel loro luogo di lavoro o residenza. Pareti mobili attrezzate possono assicurare pronta flessibilità anche futura, con la massima igiene e assenza di emissioni di polveri e inquinanti durante i lavori.

### Servizi sul territorio e housing post Covid-19

Nel periodo che seguirà il lockdown sarà importante potenziare la gestione digitale e lo sviluppo dei servizi sul territorio: case della salute, supporti ai medici di famiglia, centri diagnostici e ambulatoriali, per sgravare gli ospedali dalle attività inappropriate e assicurare la facile e rapida continuità assistenziale anche fuori dall'ospedale.

Queste strutture, nevralgiche in tempi normali, diventano cruciali in momenti emergenziali perché sono in grado di monitorare le situazioni al di fuori degli ospedali, intercettare le infezioni, prevenire l'estensione dei focolai e gestire i casi a domicilio.

La residenza privata, gli allestimenti domiciliari e gli ausili sanitari domestici saranno un tema di fondamentale importanza post Covid-19, in Italia e all'estero. Pertanto diventerà strategica la progettazione di ambienti specializzati per il supporto sanitario, integrabili nelle proprie abitazioni tramite moduli prefabbricati.

### Materiali, impianti, qualità dell'aria e sanificazione

Al fine di un miglioramento del contenimento del contagio, diventerà fondamentale la progettazione e la scelta dei singoli componenti di ogni ambiente, dai materiali agli impianti, dalle tecnologie agli arredi, dalle superfici ai dettagli costruttivi. Occorrerà potenziare gli impianti di pulizia e disinfezione centralizzati, i sistemi di sanificazione, il controllo della qualità dell'aria indoor e outdoor e in particolare i sistemi automatici di gestione e controllo.

### Un piano di investimento per il recupero del patrimonio esistente

Le strutture attuali, quando inadeguate o irrazionali per costi di personale, percorsi eccessivi, consumi incontrollabili, impossibilità di inserire nuove tecnologie, mancata sicurezza sismica e gestionale, vanno dismesse per realizzare i risparmi possibili. Possono così essere rigenerate per servizi territoriali o urbani di prossimità, case della salute, supporti ai medici di famiglia, o per nuove soluzioni residenziali più sicure rivolte agli anziani o alle categorie fragili, in modo da non intasare pronto soccorso e ospedali. Se non funzionali, possono

essere dismesse e alienate per operazioni di riqualificazione urbana, che possano contribuire a finanziare i programmi di ammodernamento della rete dei servizi sanitari.

### Guida pratica per la gestione di una struttura sanitaria in fase di convivenza

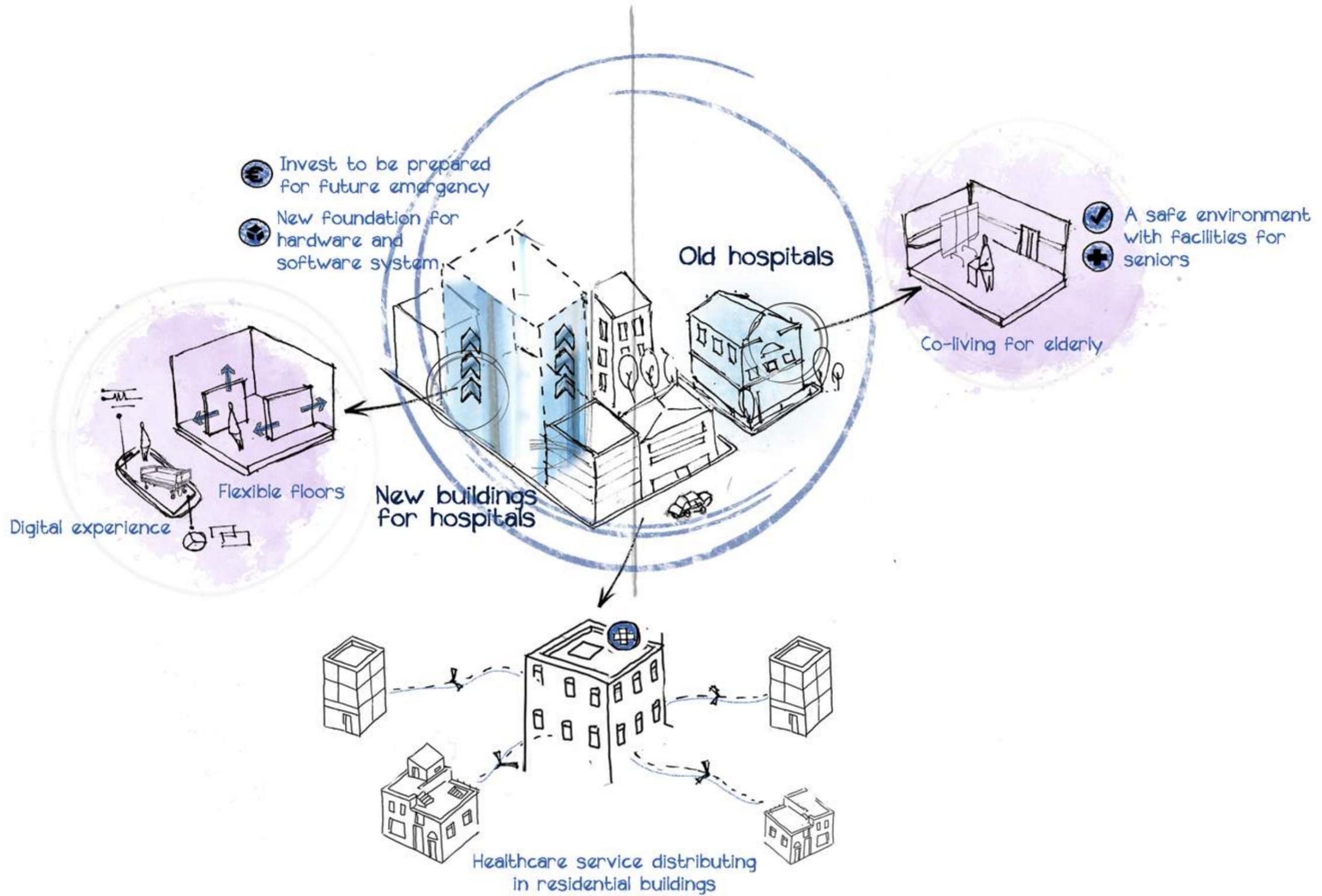
Terminata la quarantena l'esigenza di salute, di benessere e di cura di tutte le patologie messe in "stand-by" dalla pandemia, obbligherà il settore healthcare a mettere in campo sforzi e strategie per garantire l'erogazione di un servizio in sicurezza scongiurando possibili nuovi contagi. Lo studio dei flussi e delle esperienze utenti permettono di individuare i punti di interazione tra le varie figure che popolano le strutture sanitarie e garantire così sia la fruibilità degli spazi che il rispetto delle normative sul distanziamento sociale.

Dove non è possibile limitare le interazioni tra le persone, si interviene strutturalmente modificando comportamenti e abitudini: agendo sulla user experience attraverso l'introduzione di strumenti digitali si trasformano i flussi.

### Prospettive digitali

Ogni attività post-emergenziale sarà fortemente connotata dall'adozione di modelli organizzativi abilitati nella loro operatività, da tecnologie digitali, che possano consentire ad esempio il tracciamento e monitoraggio degli spostamenti di persone, attrezzature e materiali, e ridurre il numero di trasporti di cose e persone pur dovendo garantire livelli di servizio e/o di prodotto di livello pre-Covid. Il maggiore impegno da mettere in campo, per la convivenza con il virus, saranno necessariamente legati a un nuovo modello di salute in cui la componente digitale è preponderante.

Si suggerisce di spostare tutte le attività che lo permettono da offline a online, limitando l'utilizzo degli spazi fisici; creare dei protocolli e dei percorsi protetti dedicati ai pazienti più fragili, e a maggior rischio; creare un dossier clinico comune e condiviso tra le varie strutture sanitarie per permettere la condivisione e lettura dei referti digitalmente da qualunque specialista; tracciare gli spostamenti all'interno delle strutture ed effettuare le operazioni di accettazione/pagamento in modo automatico tramite geolocalizzazione.



## 05

## RESTAURANT

A cura di **Lai Studio**  
in collaborazione con **Food Lifestyle**

**L**e misure restrittive colpiscono al cuore il complesso ecosistema del settore food, limitandone drasticamente la redditività e minacciando la sopravvivenza di molti. Modelli che prima dell'emergenza sembravano piuttosto futuribili rappresentano oggi le basi sulle quali dovrebbe orientarsi chi vuole affrontare il restart nel modo migliore possibile. Il contributo del Food Design può essere determinante nell'indicare adattamenti e percorsi evolutivi. Settori già in piena crisi di identità a causa di modelli problematici e arretrati potrebbero uscire da questa crisi rigenerati. Qualità, creatività e innovazione dovranno essere al centro di ogni scenario futuro, mentre si aprono nuove opportunità per idee e format emergenti.

### Apertura dei locali in Fase 2

Diversa la condizione per la ristorazione di alta gamma, o esperienziale: pur penalizzata dalla situazione, proprio da questo ambito stanno già sorgendo idee valide e buone pratiche per stemperare il disagio e indicare soluzioni di medio periodo.

La ristorazione collettiva, invece, opera già secondo criteri igienico sanitari certificati e testati. L'adozione di sistemi di monitoraggio del personale addetto attraverso strumenti idonei, quali totem di self-check che controllino temperatura, DPI e numero del personale in accesso, potrebbe agevolare le operazioni in questa fase critica.

L'osservatorio di medio periodo sarà il teatro di una scrupolosa analisi, sia degli adeguamenti realmente praticabili, che del comportamento dei consumatori.

### Modalità alternative in emergenza: Asporto, Gastronomia e Mercato

La categoria degli esercenti chiede a gran forza la possibilità di praticare la somministrazione d'asporto per evidenti ragioni, sia di liquidità che di sicurezza. L'asporto è una modalità valida per evitare assembramenti all'interno, alleggerire l'afflusso verso i supermercati e semplificare la vita di molti.

La possibilità di prelevare direttamente il cibo pronto, insieme con bevande e altri prodotti, in modalità *micromarket* o *grab and go* potrebbe risolvere alcuni inconvenienti e delineare un modello di organizzazione spendibile sulla piccola e media scala, alternativo alla consegna a domicilio. La rivalutazione della gastronomia di qualità o di filiera corta potrebbe incontrare l'incentivo alla micromobilità e a una mobilità più attiva, generando economie di quartiere.

## Scenari evolutivi: Foodservice, Delivery e New Kitchen Models

La capacità di rispondere rapidamente alle nuove abitudini che si andranno a formare, evitando però rischiose improvvisazioni, sarà il fattore determinante per ripartire scommettendo sul futuro.

Per vocazione e dimensione i grandi player della ristorazione collettiva potrebbero essere i protagonisti di una trasformazione in grado di portare il settore ai livelli esperienziali richiesti dalla ristorazione commerciale. Standard elevati di sicurezza, se uniti alla qualità e ad una capacità di incontrare e soddisfare i bisogni della persona, offrono la possibilità di dare forma concreta a nuove esigenze collettive. La competizione tra gli attori sarà concentrata sul livello di servizio e sulle nuove tecnologie di produzione. La collaborazione con i designer e i food business coach faranno la differenza, in modo sostanziale. Il fenomeno del *food delivery* è apparso almeno tre anni prima di questa crisi, anticipando di fatto il mutamento in atto e offrendo risposte a una domanda crescente, dettata da nuove abitudini e stili di vita.

Assisteremo probabilmente alla **trasformazione dei catering** dotati di centro cottura in *ghost kitchen* o *cloud kitchen*, mentre interessanti opportunità si aprono per le start-up, che possono approfittare per lanciare soluzioni innovative o usufruire di spazi come le *virtual kitchen*.

Gli operatori realmente organizzati potranno ottemperare alla perdita di posti a sedere in sala riducendo i costi di gestione ed esercizio, e trasformando la cucina per un 50% in *smart kitchen* e per il restante 50% come *dark kitchen*, gestendo spazi e accessi separati tra i flussi di clienti e di *delivery*, ma ottimizzando acquisti, lavorazioni comuni ed economie di scala.

Correttamente impostate permetteranno il miglioramento delle performance del brand e dell'utilizzo della propria forza lavoro, riprogettando i propri modelli di servizio, di formazione del personale e della stessa filiera di fornitura.

Sicurezza del cibo, protocolli e disciplinari ferrei dovranno essere alla base dell'operatività delle nuove realtà, mentre si auspica un rapido miglioramento dei sistemi e delle condizioni di consegna.

## Il Design degli spazi: comfort, tecnologia e ambiente

La pandemia da Coronavirus ci spinge a considerare l'importanza fondamentale dell'aria che respiriamo. Processi di sanificazione attiva offrono una soluzione innovativa per stabilire un circolo virtuoso dell'aria negli ambienti chiusi. Interventi minimi sugli impianti esistenti, dispositivi a parete o mobili, sono in grado di purificare efficacemente l'aria e le superfici di contatto dagli agenti nocivi, compresi i virus, riducendo la necessità di intervento umano nel processo sanificante e contribuendo a sedare l'ansia che accompagna la risocializzazione.

Favorire processi di fotocatalisi, sia di superfici che di rivestimenti mediante l'impiego di materiali smart, con un'efficiente progettazione della luce per la loro attivazione, sarà altrettanto utile. Domotica e sensori si muoveranno dall'impiantistica all'arredo, favorendo operazioni touchless.

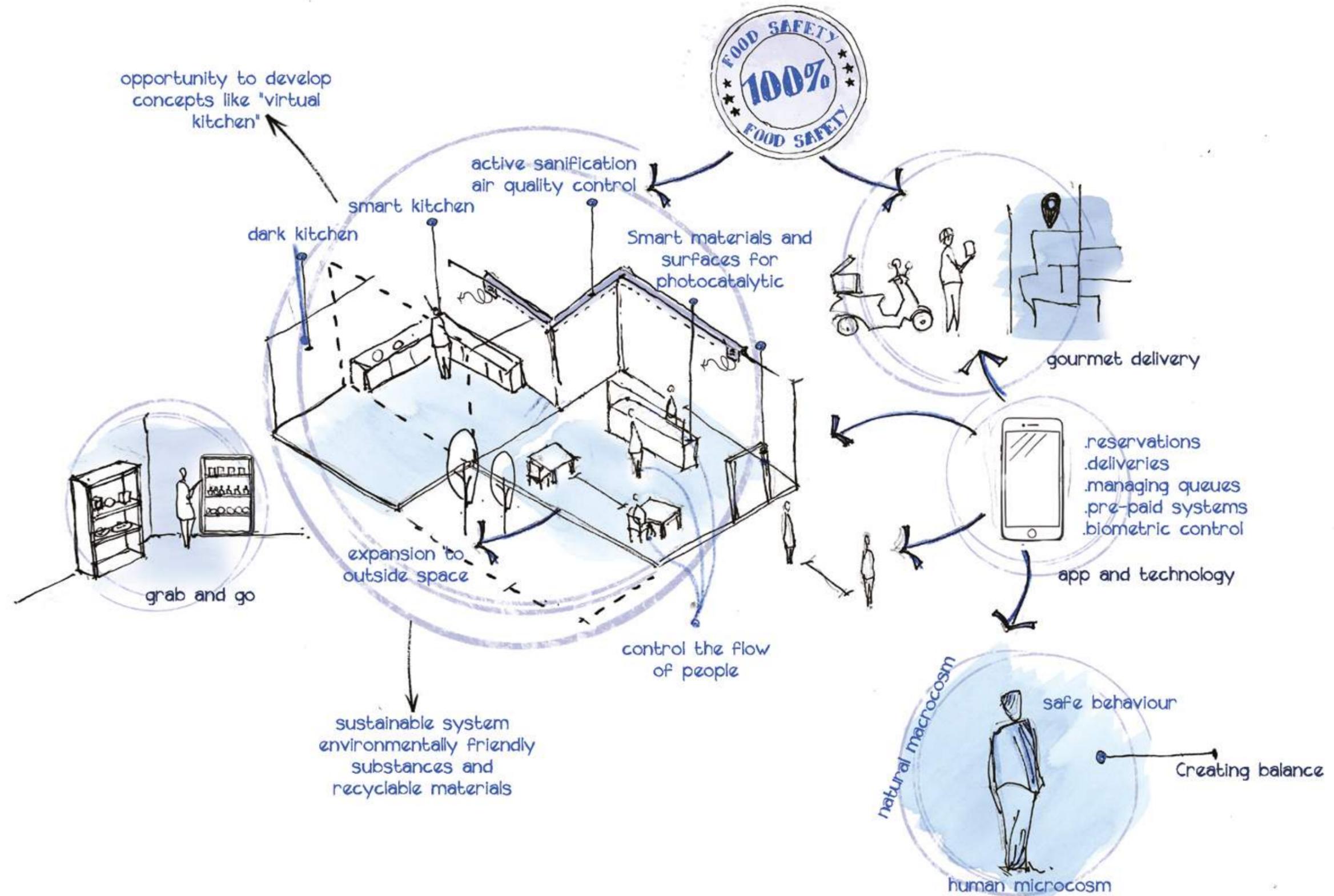


**Guardando al futuro degli spazi di ristorazione potremmo dire che le nuove tecnologie di produzione libereranno spazio, da destinare al pubblico e all'experience.** La suddivisione ad arte degli spazi interni aumenterà il senso di privacy e di comfort. Il rapporto con il cliente diventerà più stretto e prenderà nuove forme, con l'utilizzo di applicativi data-driven evoluti, che miglioreranno anche i processi e ridurranno gli sprechi. La creatività e la competenza degli operatori usciranno rafforzate, tanto da superare il livello di eccellenza attuale. L'unicità e l'autenticità dell'esperienza si confermeranno un paradigma essenziale per il successo, non solo nell'alto di gamma.

Infine, è importante continuare a pensare in chiave di sostenibilità per tracciare un percorso di ripresa economica che tenga conto delle criticità del sistema attuale.

Pensare in chiave di economia circolare, continuando ad incentivare la produzione e gli approvvigionamenti di prodotti e materiali eco-compatibili o completamente riciclabili, insieme alle buone pratiche di smaltimento, attraverso misure finanziarie generalizzate, come ad esempio il credito di imposta. In questo senso l'importanza della ricerca nel Design sarà strategica, a partire dal packaging fino a dettare le linee guida della produzione industriale.





## 06

## RETAIL

A cura di **Piurarch**

I fenomeni del lockdown e social distancing vissuti in queste settimane avranno un impatto rilevante sulla cultura del consumo come esperienza ed espressione simbolica di una società, fino a mutarla profondamente. Con il progressivo ritorno a una “normalità” l’istinto e il desiderio di socialità e comunità potrebbero tornare addirittura rafforzati, ma sicuramente la maggior parte delle sfere della nostra vita (lavoro, tempo libero, acquisto, sport) subiranno un profondo cambiamento di sostanza e forma anche a pandemia superata.

Per quanto riguarda il retail, i negozi si dovranno reinventare, di nuovo. Perché dopo la crisi generata dall’avvento dell’e-commerce, oggi si dovrà rispondere del tutto diversamente alle volontà del mercato.

In queste settimane abbiamo già vissuto un profondo cambiamento, che ha visto l’acquisto di prodotti alimentari divenire l’unica attività (consentita) del nostro quotidiano. Stiamo sperimentando e ci siamo forse già adattati a una frequentazione e dinamica d’acquisto nuova e che prefigura quella del prossimo futuro. Infatti la rivoluzione degli spazi retail in corso negli ultimi anni è stata bruscamente compromessa dall’emergenza: la ricerca di spazi d’esperienza, di intrattenimento, dove la dimensione di socialità era enfatizzata è ora da reinterpretare, almeno a breve termine.

Si è generato un grande paradosso, che vede alcune convinzioni maturate nella “resistenza” contro l’e-commerce perdere tutta la loro concretezza. Saremo sempre più digitali nelle nostre esperienze retail, o alla fine della pandemia prevarrà il cosiddetto revenge spending e i bisogni di intrattenimento e socialità?

**Il social distancing è diventato in poco tempo un’abitudine della nostra vita quotidiana:** gli accessi al negozio a numero chiuso, la fila distanziata, la permanenza all’interno per il tempo strettamente necessario e non per “intrattenimento”, quindi un acquisto calibrato e non impulsivo o per accumulo.

Questo modus potrebbe essere già entrato nella nostra quotidianità e ripetersi anche in altre categorie retail, diverse da quella alimentare. Ciò renderà più essenziale il processo d’acquisto, non necessariamente ridurrà il consumo, ma si muoverà (come già sta succedendo oggi) oltre al negozio fisico su altri canali, e sfruttando il digitale per creare esperienze virtuali sempre più coinvolgenti. Centrale sarà l’integrazione off-line / on-line.

Per provare a prefigurare quanto questa nuova “cultura” e modalità d’acquisto influenzerà la trasformazione fisica degli spazi commerciali, è necessaria una distinzione tra le varie tipologie commerciali e i diversi settori merceologici. Questo però allarga notevolmente il campo di riflessione e non permette certamente una sintesi e la definizione di regole generalizzate.

Certamente il tema del social distancing entra subito in diretta contraddizione con le strategie di affluenza messe in campo recentemente, che mirano a creare ambienti ibridi, dove intrattenimento ed esperienza divengono complementari all'attività commerciale, promuovendo un concetto di gathering che vada oltre l'attività retail: food court, spazio gioco bambini, presentazioni/demo prodotti, eventi promozionali, ecc. Sarà un freno anche la distanza dai centri abitati e quindi la necessità di usare mezzi pubblici (oltre a quelli privati).

La risposta sarà quella di spostare il focus non più su modelli di attrazione e di intrattenimento, ma sull'esperienza del prodotto. In questo senso si accelererà la crisi dei centri commerciali, già in atto negli ultimi anni, a vantaggio dei negozi stand alone e su strada.

Stessa cosa dovrebbe riguardare i mercati e quelle attività dove il flusso di persone costituisce un volano per le attività commerciali. Per simmetria anche le attività di piccole dimensioni fisiche avranno difficoltà, dovute alla limitata contemporaneità di presenze nel negozio. Ciò andrà a vantaggio di attività su strada di medie dimensioni e di vicinato o comunque in zone centrali o fortemente residenziali. Ne consegue che le dimensioni degli spazi saranno maggiori, ma la redditività al mq inferiore. Ciò comporterà che la sostenibilità di molte attività commerciali dipenderà ancor di più dalla capacità di integrare il negozio fisico con una digital strategy efficiente. Questo aspetto di digitalizzazione avrà ancor più di oggi un impatto diretto sul negozio fisico: l'aspetto visual sia digitale che fisico continuerà e accrescerà la sua rilevanza.

**Il tema delle vetrine per esempio diventerà centrale.** Infatti la presentazione del prodotto, intesa come l'opportunità di comunicare visivamente già dall'esterno i contenuti di interesse per la potenziale clientela, avrà un ruolo chiave nella strategia marketing. Sarà necessario sfruttare ogni vetrina appunto (sia fisica che digitale), prestando attenzione all'efficace identità e immagine, come anche alla qualità tecnologica degli spazi.

In particolare il settore fashion potrebbe incontrare diverse complessità, innanzitutto per i segmenti che includono: lusso, pronto moda, mass market, ecc, e anche per i diversi target cui si rivolge. Analizzando la fashion industry possiamo ipotizzare numerosi cambiamenti, oltre che l'estrema digitalizzazione già da tempo in atto, si dovrà ripensare l'esperienza del cliente e la qualità del servizio che saranno centrali nell'attività offline, così come immediatezza ed efficacia dovranno essere privilegiati nell'online. Sicuramente sarà necessaria un'interazione sempre più coesa fra le due realtà.

Nell'attività offline gli spazi dovranno rispondere a nuove necessità e ospitare nuovi strumenti come free cash desk, vending machine

e altri servizi integrati e dedicati come per esempio lo shopping su appuntamento, soprattutto per la fascia lusso. Tutti i servizi integrati digitali invece, come customer service, video consultancy con shop assistant, click & collect, virtual fitting room, home fitting room, consegna in lockers (per evitare il contatto), personal shopper digitale, concorreranno a promuovere la vendita al dettaglio e a fare da catalizzatore sugli store.

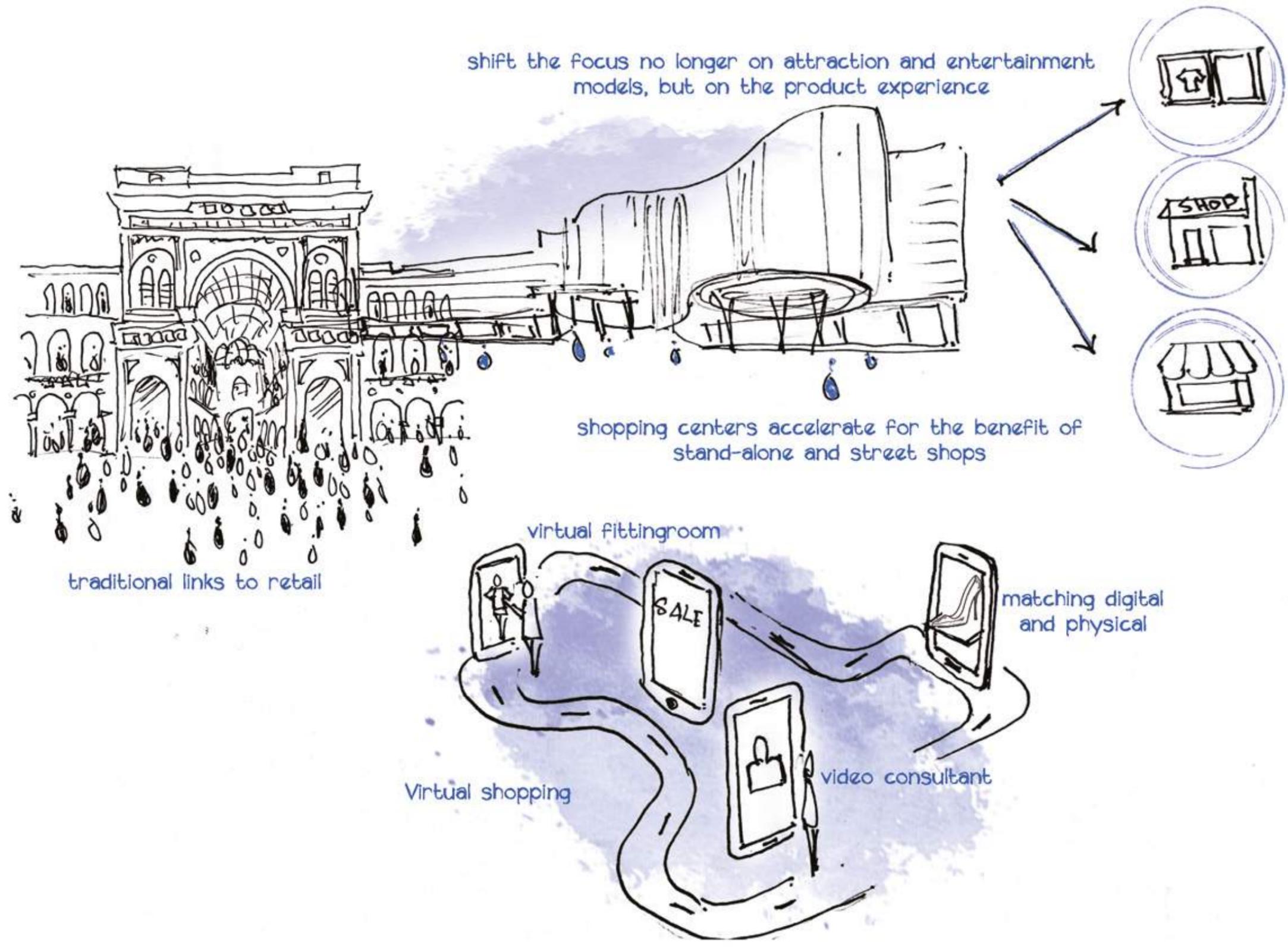
**Quindi l'integrazione tra mobile retail/e-commerce e il negozio fisico sarà fondamentale per la sopravvivenza di quest'ultimo.**

Ne è la dimostrazione il fatto che nelle ultime settimane la chiusura delle attività commerciali in Italia abbia coinciso anche con il crollo dell'e-commerce, cosa che non è avvenuta in altri paesi dove questa integrazione è già in atto. Se connesse e intersecate le attività si completano.

Un'altra area dello store che andrà ripensata è quella di prova. Nel lusso sarà più semplice mettere in atto un processo che prevede shopping su appuntamento, sanificazione dei capi e ampie fitting room per mantenere le distanze di sicurezza. Sistema che non comprometterà l'accoglienza e l'offerta personalizzata, che possono trovar spazio nel livello di servizio offerto. Nel mass market potrebbe prevalere il sistema digitale a fronte di una notevole difficoltà di attuazione delle nuove norme. A questo proposito sono già avviati e sperimentati sistemi di fitting room virtuale con anche la creazione di avatar per poter simulare la prova dei capi.

Per quanto riguarda la vendita al dettaglio nel campo del mass market, per definizione caratterizzato da ampi spazi affollati, si dovrà passare da una standardizzazione molto rigida delle misure per poter riportare la clientela nei negozi.





07

# BANKING

A cura di **MBA+D Matteo Belfiore Architecture + Design**

**N**on sapendo che tipo di conseguenze avrà questa crisi sanitaria sul nostro prossimo futuro, è necessario, nel progettare con finalità di sicurezza individuale e collettiva, rivedere in profondità i nostri modi di concepire le relazioni tra lo spazio e le persone che in esso si muovono, tra il complesso delle funzioni specialistiche (le tipologie) e la relativa utenza dedicata. La storia dell'architettura moderna ci mette a disposizione il capitolo del Metabolismo giapponese che ha proposto un'architettura in continuo mutamento, in grado di adeguarsi ai cambiamenti della società.

## Dal social distancing al physical distancing

Per i rapporti prossemici, occorrerà praticare solo il physical distancing e non il social distancing inteso in senso letterale. Ovvero, il distanziamento sociale andrà inteso come un distanziamento fisico, di natura tecnica, che preservi al contempo le connessioni emozionali e sociali. Questa sarà certamente la sfida principale per gli architetti, i designer ed i quadri dirigenziali delle banche. Il distanziamento sociale andrà inteso alla maniera giapponese: distanza fisica ma vicinanza di intenti.

## La regola giapponese: un esempio da utilizzare

Nella cultura giapponese, i confini sono, simbolicamente, suggeriti più che imposti. Lo dimostrano le esili porte scorrevoli di legno e carta che rendono impossibile la segregazione dello spazio privato alla quale siamo abituati in occidente. Lo spazio di gruppo è prevalente e prioritario rispetto a quello personale. Eppure, la cultura giapponese privilegia il gruppo al singolo, il bene pubblico a quello comune.

## Ridurre e diluire

Ridurre e diluire saranno i principi informatori dell'organizzazione futura delle banche. Ridurre il numero e la dimensione delle filiali, diluirne la fruizione in modo da evitare l'affollamento. Ciò consentirà anche una migliore gestione del personale grazie al telelavoro. Il rapporto con la clientela sarà in parte affidato a connessioni a distanza. Questa accelerazione nella transizione verso il modello di banca a distanza sarà facilitata dal fatto che i clienti si saranno abituati al mondo dei servizi virtuali durante i mesi della crisi sanitaria.

Le banche dovranno riconfigurare le proprie filiali per adeguarsi alle regole del distanziamento sociale.

## L'organizzazione dello spazio ai tempi della physical distancing

Il principio progettuale primario è quello di differenziare l'hardware (lo spazio fisico) dal software (la sua gestione). Il primo deve essere disegnato per promuovere la flessibilità e le modificazioni nel tempo. Il secondo deve poter variare in funzione delle necessità con budget limitati e ridotto impatto ambientale.

Gli interventi sulle filiali bancarie non dovranno riguardare solo l'area dedicata al pubblico, ma anche quella occupata dagli impiegati. Tali spazi potranno essere adeguati alle più recenti tendenze in merito al disegno dei luoghi di lavoro. Per esempio, applicando il concetto di ABW Activity Based Workspace che sposta l'attenzione sull'utente e le attività che esso svolge, indipendentemente dal luogo. Dunque, nell'ufficio come a casa o altrove, lo spazio e gli arredi sono concepiti per ospitare in maniera flessibile svariate attività in tempi diversi.

## La segnaletica come identità aziendale

La segnaletica è anche lo strumento con cui l'utente della banca viene guidato per assumere comportamenti virtuosi durante la sua visita in filiale. Come per lo spazio e per l'arredo, anche per la segnaletica si devono prevedere una flessibilità e una reversibilità quasi totali attraverso l'adozione di simboli e scritte incollati o proiezioni di messaggi. Se progettata con cura, la segnaletica può assumere anche un valore decorativo delle superfici e dello spazio.

Il sistema informativo deve iniziare fin dall'esterno con la presenza di una pianta dei locali che contenga le istruzioni del distanziamento sociale per i percorsi e per la sosta ambiente per ambiente. All'interno, la comunicazione avviene con scritte e messaggi grafici a pavimento, soffitto e pareti. La segnaletica a pavimento è tra le più importanti perché guida i percorsi, la sosta e il distanziamento sociale. Per le code davanti agli sportelli, un semplice logo della banca disegnato a pavimento può regolare la distanza di sicurezza. Infine le eventuali mascotte della banca diventano silhouette di cartone o acrilico come blocca-posti per le aree di attesa, sempre per garantire la distanza di sicurezza.

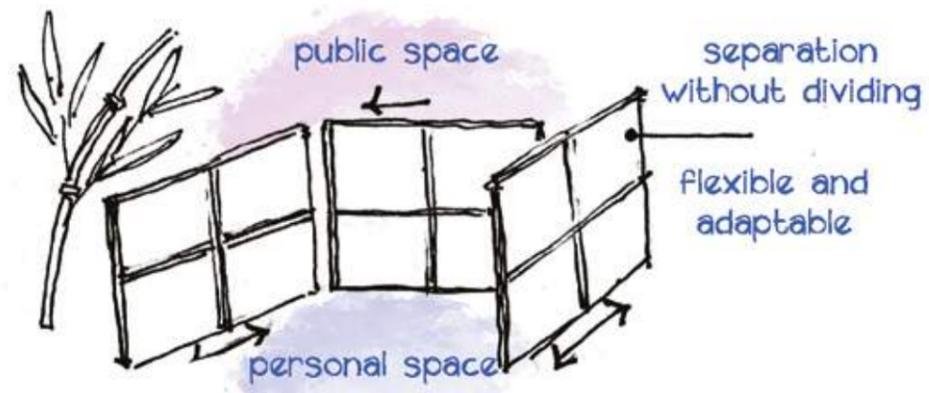
## Il ruolo della tecnologia

Il concetto di sicurezza è connotato all'idea di banca, ma d'ora in poi deve avere significati più ampi e innovativi, primo tra questi quello della sicurezza sanitaria. Deve essere perseguita attraverso un com-

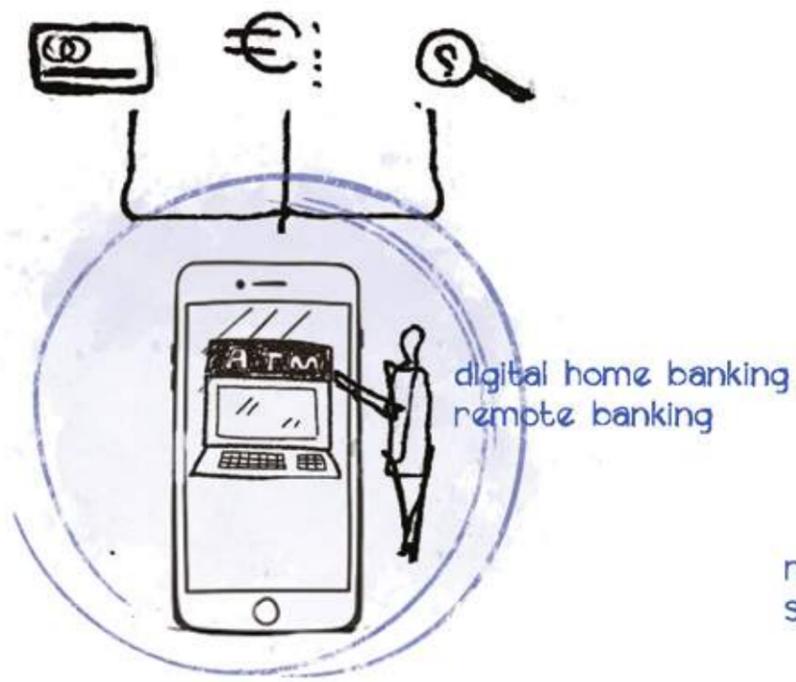
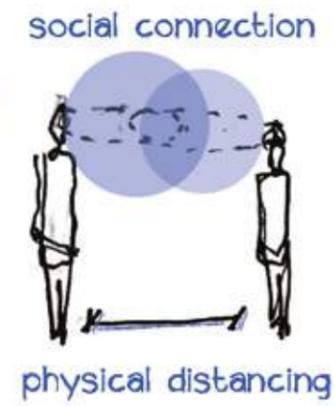
plesso di interventi e azioni che includono:

- flussi differenziati, compartimentazioni, bassi livelli di densità;
- frequenti programmi di sanificazione di aria e superfici;
- adozione di materiali antibatterici e di una Clean desk policy che faciliti la pulizia mantenendo le superfici libere;
- estensione delle tecnologie touchless: sensori di prossimità per il controllo della distanza tra gli utenti; sensori all'ingresso per valutare entrate e uscite mantenendo costante il numero delle presenze all'interno; riconoscimento facciale che individua chi non indossa la mascherina; automazione e comandi vocali per luci, ascensori, porte, ecc;
- miglioramento dell'efficienza dei software di home banking sui cellulari degli utenti, che potranno essere arricchiti con funzioni di controllo delle operazioni in filiale.

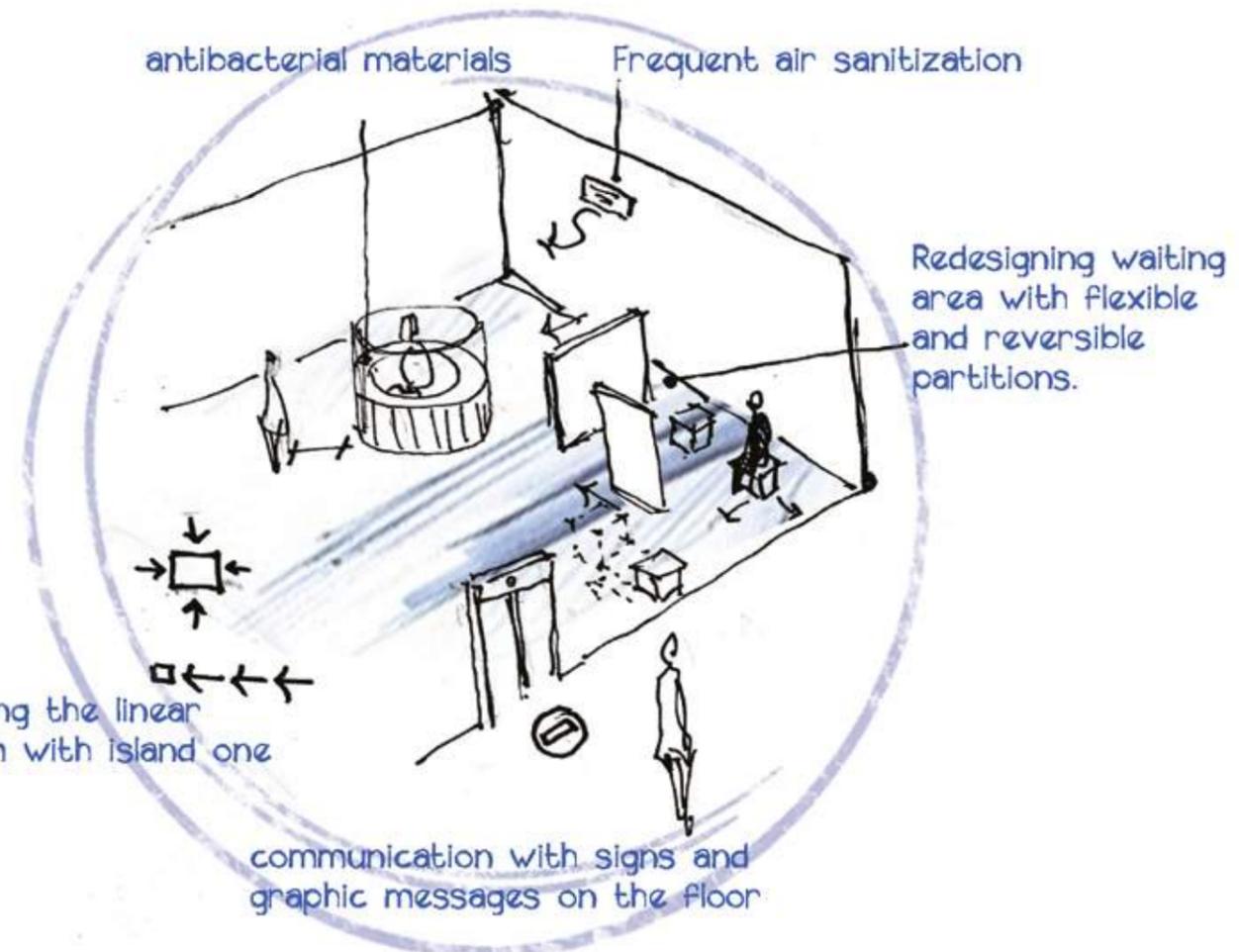
La revisione del concetto di sicurezza deve includere anche una riflessione sulla qualità del benessere ambientale, oggi quasi del tutto affidato ad impianti di condizionamento termico e ventilazione forzata. Il problema andrà risolto con un parziale e progressivo ritorno alle tradizionali tecniche di aerazione naturale e raffrescamento passivo, che hanno caratterizzato per secoli le nostre tradizioni costruttive ma sono state abbandonate nella modernità. Come programma di minima, adottare almeno impianti di ricambio e filtraggio dell'aria di fascia alta. In Cina la qualità media di tali impianti ha permesso il ritorno al lavoro in tempi brevi. Recuperare la facoltà di "aprire una finestra" per beneficiare della ventilazione naturale.



Japanese Metabolism, an ever-changing architecture



Virtual services



Physical service

08

## HOSPITALITY

A cura di **Zaha Hadid Architects**

Il settore dell'hospitality ha attraversato una serie di innovazioni considerevoli negli ultimi anni. Dal turismo di massa alla ricerca di un turismo sempre più esclusivo e differenziato, da alberghi che cercavano di replicare modelli di successo su grande scala ad alberghi che cercano di differenziarsi per offerta, attrattive e attenzione ai costumi delle località in cui sono collocati.

Il turismo business e quello tradizionale si sono incrociati, con alberghi improntati all'efficienza, il *check-in* veloce o mobile, e l'*f&b* (food and beverage) ridotto al minimo per incoraggiare gli ospiti a scoprire le città.

Nei prossimi anni il turismo cambierà, non c'è dubbio. Tutti saremo molto più attenti alle nostre necessità e controlleremo la qualità e l'igiene delle strutture in maniera molto più meticolosa.

Gli alberghi prenderanno ispirazione dal settore extra lusso, con una particolare attenzione alla privacy e allo spazio dedicato ad ogni ospite.

**Il concetto di all day dining** verrà ripensato, le possibilità di servizio in camera e anche di cucinare aumenteranno, avvicinando gli hotel al modello dei serviced apartments, anche per un probabile rallentamento dell'investimento residenziale a favore di alloggi temporanei.

**Per quanto riguarda gli spazi comuni**, questi dovranno essere ripensati per permettere sale separate e maggiore spazio fra gli ospiti.

Per questi cambiamenti un ruolo particolare spetterà all'estetica.

Potrà questa situazione avere un effetto sulla nostra percezione del bello? Allo stesso modo di come le automobili elettriche sono riuscite ad imporre nuove estetiche sulla base di caratteristiche ecologiche, potrà il settore alberghiero cambiare nell'estetica, in particolare nel disegno d'interni, in base alla loro nuova performance?

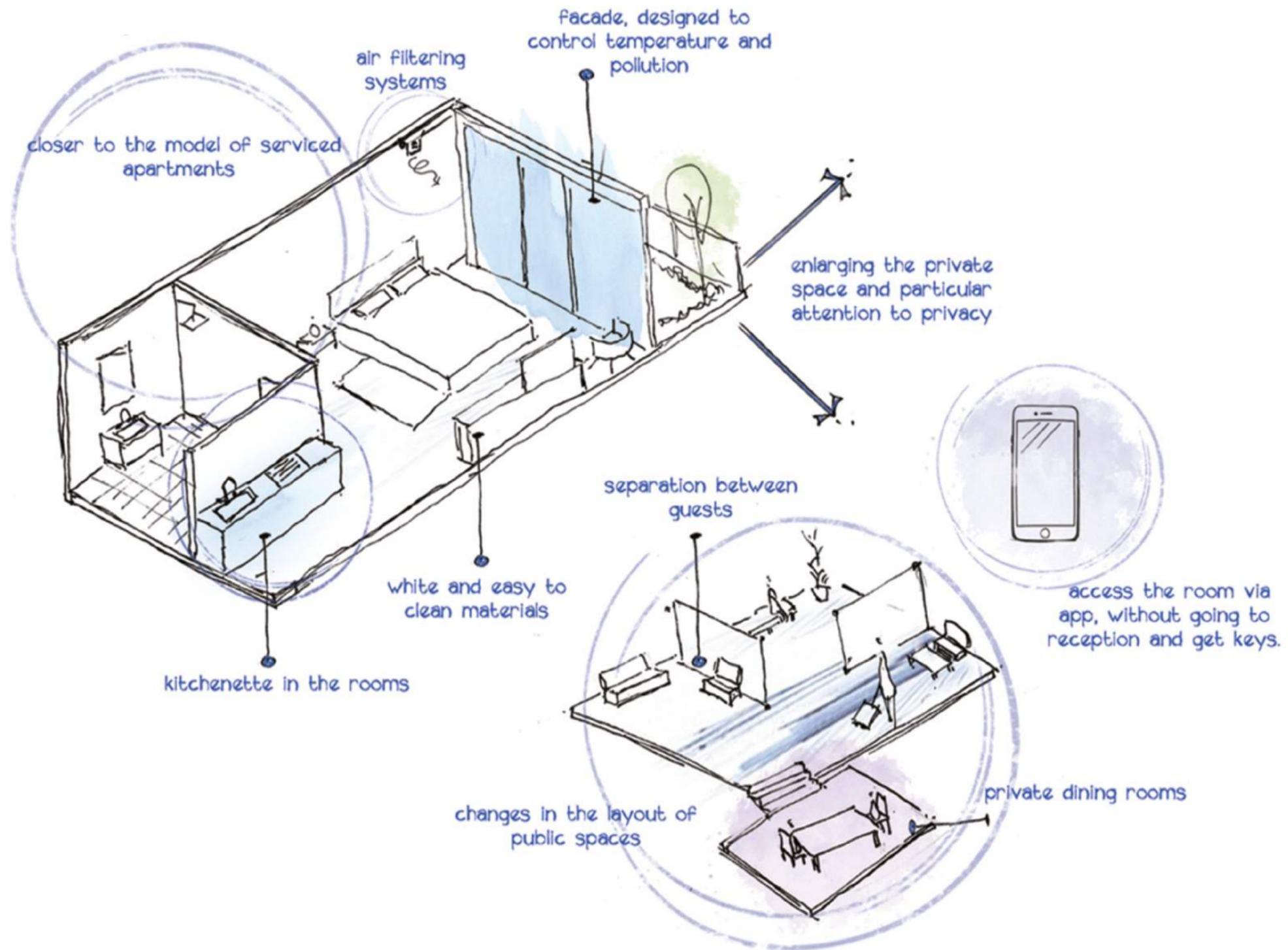
Materiali caldi e naturali lasceranno lo spazio a materiali più facilmente pulibili, in opposizione i materiali artificiali verranno meno perchè considerati troppo freddi, e tutti saremo alla ricerca di linee pulite, eleganti ed efficienti. Una nuova estetica a cui probabilmente saremo già pronti.

**Gli impianti verranno ripensati** per permettere sistemi di filtraggio più efficienti, così come le facciate verranno disegnate non solo a tenuta d'acqua e temperature ma anche d'inquinamento.

Hotel di nuova generazione esistono già, l'hospitality è un settore che si innova continuamente e con determinazione continuerà a farlo, integrando nuove esigenze e trovando opportunità nella rinascita post Covid-19.

Gli alberghi e i resort dovranno attrezzarsi a nuove esigenze, gli operatori dovranno anticipare i desideri e le preoccupazioni della clientela per poter utilizzare una pandemia globale come opportunità di innovazione.

Noi designer saremo chiamati a trovare soluzioni innovative per risolvere problemi pratici, ridefinendo estetiche, normative, qualità e sistemi di gestione per le strutture ricettive di nuova generazione.



09

# PUBLIC SPACES

A cura di **Progetto CMR**

**L'**emergenza sanitaria del Covid-19 pone la delicata quanto necessaria questione del ripensamento degli spazi urbani, in un'ottica che possa favorire un maggior senso di tranquillità, sicurezza, vivibilità. In particolare, il 2020 ha inaugurato una nuova socialità e dunque l'idea di spazio pubblico subirà un cambio radicale. La nuova soglia progettuale dovrà necessariamente considerare, almeno in un primo periodo, il distanziamento sociale come elemento dominante.

## Evoluzione storica degli spazi pubblici

La storia ci ha insegnato, con le precedenti emergenze sanitarie, che i cambiamenti che ne sono seguiti hanno inaugurato anche nuove stagioni progettuali. Un esempio è ciò che accadde a seguito della diffusione della Tubercolosi negli anni '20, quando abbiamo assistito alla nascita del movimento modernista/razionalista: una architettura rigorosa, pulita anche nella riduzione del decoro con la dominante di pareti bianche e grandi finestre. Ma ancora prima, nel 1600, la diffusione della peste fu l'indicazione primaria per la chiusura dei canali e delle fogne a cielo aperto, promuovendo una nuova concezione di città che avrebbe ampliato gli spazi urbani consentendo una migliore aerazione e impedendo la troppa vicinanza tra i cittadini.

Nel 2020, a quale trasformazione andranno incontro i luoghi pubblici delle nostre città?

## La nuova normalità, il distanziamento sociale

Se è vero che è nella nostra natura di "animali sociali" stare in compagnia di altre persone e vivere esperienze collettive, è altresì vero che molto probabilmente il concetto di aggregazione sarà vissuto in maniera differente. Il distanziamento sociale è il primo accorgimento efficace per garantire la salute di tutti. I luoghi dell'ospitalità, dell'intrattenimento, della ristorazione, del commercio dovranno necessariamente adattare i propri spazi per rispettare le nuove indicazioni, privilegiando anche l'utilizzo di materiali e di dispositivi che garantiscano una costante igienizzazione dei luoghi. Di conseguenza anche gli spazi aperti e di aggregazione saranno da ripensare.

## Da smart city a safe city

Negli ultimi anni, l'agenda urbana è stata dominata dalle smart city. Il progetto smart ci ha visti impegnati in una sfida digitale senza precedenti, includendo la tecnologia in tutti gli ambiti urbani, dalle piazze ai

percorsi, nel sistema dei trasporti e nella fruizione dei servizi, in una corsa continua verso la connessione e la tecnologia.

Oggi smart non basta più. Il passo ulteriore da compiere è verso la safe city: un modello di città dove la tecnologia dialoga con la necessità di sicurezza e di controllo degli spazi, per ripristinare un senso di tranquillità nelle persone. Lo strumento dei dati dovrà anche aiutarci ad individuare sia gli infettati che le persone a rischio (anziani e cittadini con molteplici patologie): un problema di privacy che dovrà essere superato a favore di una condizione detectable (termine medico per l'individuazione dei virus nel corpo umano). Questo nuovo approccio dunque dovrà necessariamente unire i due concetti, smart e safe, per orientarci nella pianificazione urbana.

A livello macro, di crescita urbana nel suo complesso, sarà auspicabile pensare alle città multicentriche, lontane dal modello di megalopoli, che oggi vediamo. Una città rifunzionalizzata in più aree che possano offrire servizi adeguati ai cittadini evitando loro il concentramento di alcune attività in poche aree urbane (istruzione, commercio, servizi alla salute, welfare territoriale), promuovendo un sistema di trasporto sostenibile.

### Un possibile modello di evoluzione delle strutture sportive

I luoghi di aggregazione vanno ripensati, compresi anche quelli deputati agli eventi sportivi, per far sì che le persone tornino a viverli con serenità e in sicurezza. Per gli impianti sportivi nello specifico, si può pensare ad una gestione diversa, più rigorosa e capillare, dei momenti nei quali si verificano tipicamente degli assembramenti, ossia in entrata e in uscita dalle strutture. Si possono ad esempio frazionare e programmare gli ingressi delle persone, attraverso prenotazione ad orario differenziato, permettendo allo stesso tempo di effettuare controlli più approfonditi, inclusi quelli della temperatura corporea e biometrici al passaggio del tornello. Quando l'evento sportivo termina, si può evitare che tutti gli spettatori escano nello stesso momento prevedendo anche in questa fase un'uscita per piccoli gruppi, mettendo a punto delle soluzioni per "intrattenere" gli spettatori al termine dei match: ad esempio, tramite apposite app, sui device delle persone si possono trasmettere gli highlight della partita, con interviste e contributi esclusivi dei protagonisti, oppure si possono ordinare cibi e bevande per poi arrivare in tempo al bar o ristorante all'interno dell'impianto sportivo.

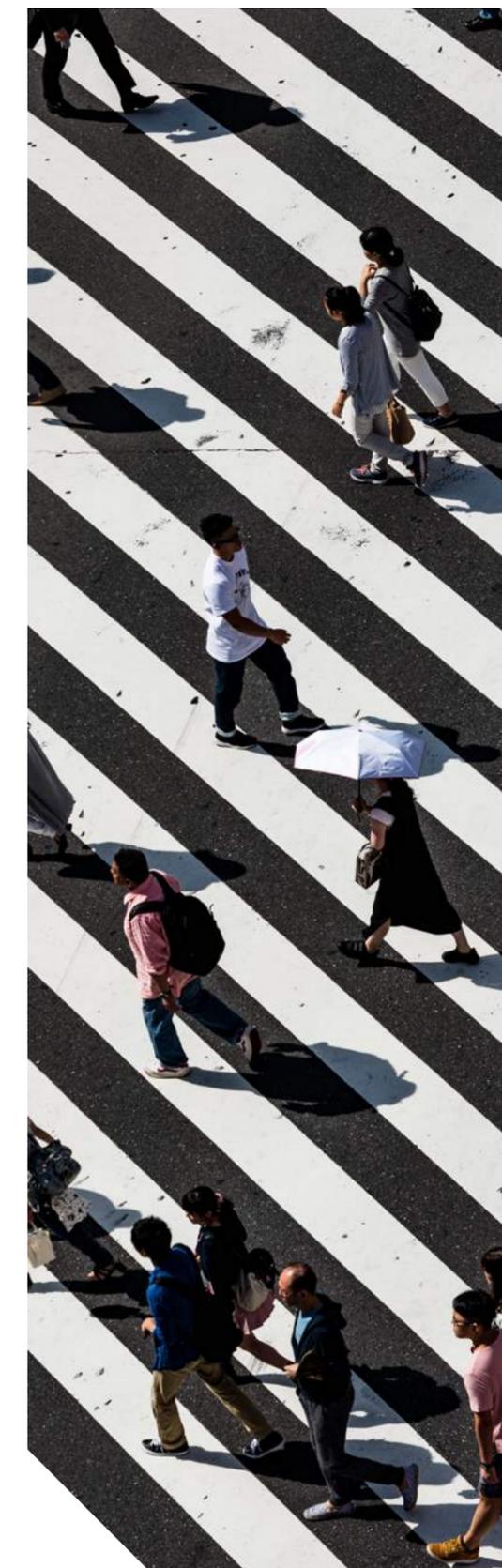
In quest'ottica, diventa determinante la presenza di spazi di supporto e di contenimento, che offrano diversi servizi alle persone in attesa di

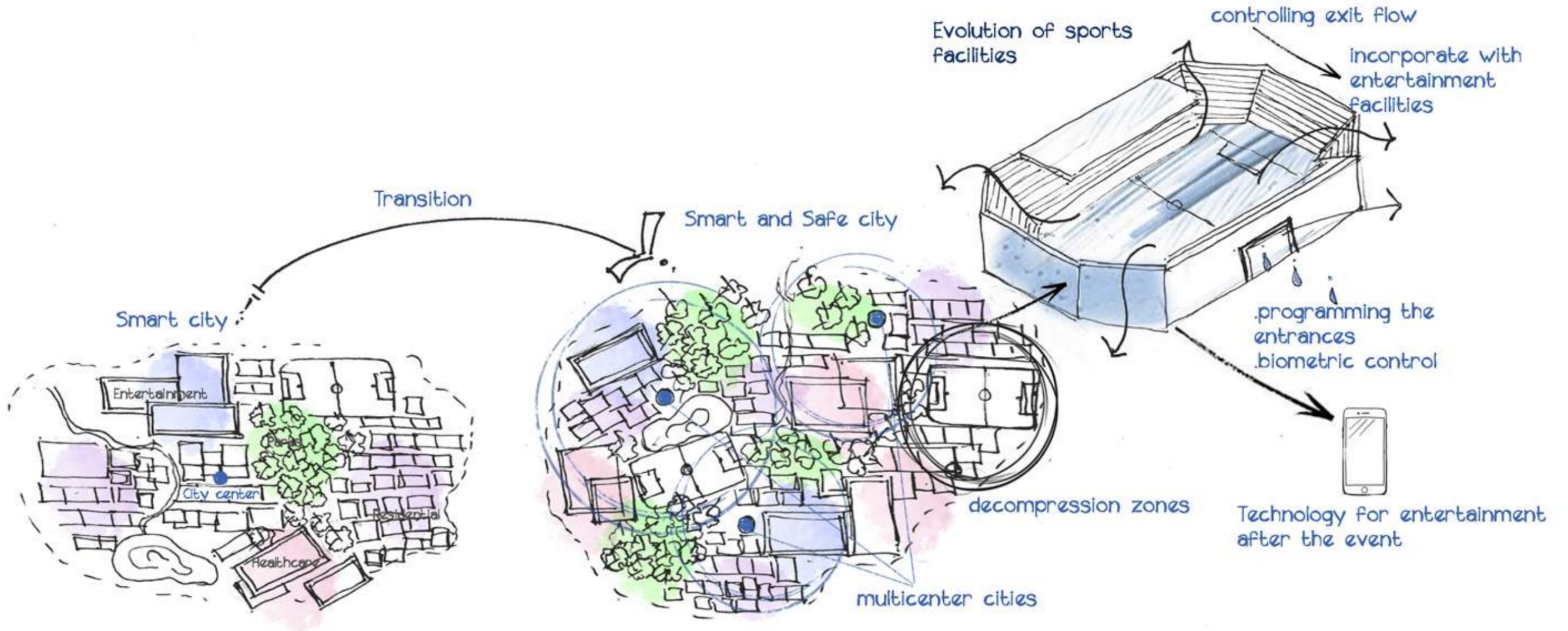
accedere e/o di uscire dall'impianto: funzioni e servizi complementari sono la chiave perché questo sistema possa funzionare in maniera efficiente. Sempre di più quindi diventa importante focalizzarsi sull'offerta di un'esperienza differenziata, che include ad esempio retail, intrattenimento, spazi museali, ristoranti e anche parchi: tutte aree di decompressione, dove le persone possono svagarsi senza correre il rischio di essere tutte assembrate in un unico luogo. Tra le funzioni da mettere a disposizione, può essere interessante offrire ulteriori servizi come la diagnostica e l'assistenza medica, per diversi scopi: offrire attività sanitaria in settimana, garantire la sicurezza degli spettatori durante l'evento e all'occorrenza permettere alle strutture di poter essere impiegate come punti di accoglienza in situazioni eccezionali di emergenza sanitaria, quando c'è bisogno di fornire un supporto strategico agli ospedali. Al fine di garantire un'esperienza quanto più sicura e salubre possibile, non è da escludersi che, almeno per un primo periodo, si decida di aprire gli impianti sportivi ad un numero limitato di spettatori, per permettere a questi ultimi di sedersi ad una distanza minima di sicurezza gli uni dagli altri.

### Ampliare le competenze del team di progetto

In un'ottica di evoluzione del modo di vivere gli spazi collettivi, ma anche i propri spazi personali e privati, le relazioni architetto-committente e architetto-fornitore devono inevitabilmente essere rivalutate. Le competenze e le conoscenze di tutti i soggetti coinvolti devono integrarsi per far sì che si arrivi a delle soluzioni (architettoniche, immobiliari, tecnologiche) che possano realmente tener conto delle esigenze di tutti, in primis degli utenti a cui gli spazi che andremo a progettare saranno destinati.

I tempi che arriveranno saranno tempi di cambiamento, di nuove abitudini, di nuovi sogni e di nuove necessità. Martin Lutero ha detto: "Se vuoi cambiare il mondo, prendi la tua penna e scrivi." Il progetto di un nuovo modo di vivere e far crescere le nostre città può essere la nostra penna per accompagnarci in questo processo di trasformazione, con l'obiettivo di disegnare spazi che siano davvero ispirati alle esigenze e alle aspettative di chi li abiterà.





# 10 MOBILITY

A cura di **MIC Mobility in Chain**

**L**a momentanea sospensione globale dei sistemi evidenzia l'impronta antropica sul pianeta e soprattutto fa emergere con chiarezza gli impatti che questa comporta sul sistema ambientale.

Sono evidenti infatti gli impatti sull'ambiente e sul quadro emissivo relativi al blocco della mobilità a seguito del lockdown legato agli effetti del Coronavirus.

Occorre quindi sfruttare questo momento per portare avanti dei cambiamenti sistemici che possano consentire di affrontare la vera sfida che le prossime generazioni si troveranno a fronteggiare: il cambiamento climatico.

## Tre cambiamenti verso la mobilità sostenibile

Ad oggi sono visibili tre ambiti in cui immaginare un cambio sistemico per la mobilità. Il primo è costituito dal passaggio dei nostri veicoli da quelli a combustione interna a quelli a motore elettrico; il secondo riguarda il potenziamento della micromobilità e nello specifico della mobilità attiva; mentre il terzo è legato all'effetto di riduzione degli spostamenti legato alla connettività digitale.

## Incentivare la mobilità elettrica

Pianificare un radicale e rapido spostamento verso la mobilità elettrica è particolarmente urgente, perché all'attuale esplosiva crescita demografica è corrisposta una straordinaria crescita del parco veicolare mondiale.

Un recente studio della World Bank parla di un possibile raddoppio del numero dei veicoli che si spostano sul pianeta, andando così a raggiungere i 2 miliardi entro il 2050. Occorre inoltre osservare come l'automobile – nella nostra società desincronizzata e dispersa, in modo particolare nel nord Italia – stia rafforzando il suo ruolo come principale modo di trasporto.

In Italia i circa 37 milioni di veicoli sono purtroppo vetusti, sottolineando la difficile condizione economica del paese dove il ricambio veicolare si è molto rallentato. Nel recente libro del sociologo Matteo Colleoni si evidenzia come il trasporto su auto stia aumentando e che la narrazione sull'abbandono delle automobili da parte dei millennials riguardi solo la parte centrale di Milano e Roma, mentre la stragrande maggioranza del paese sta aumentando la dipendenza dall'automobile.

Pensare ad una soluzione che preveda una drastica e significativa riduzione dell'uso dell'automobile – nel medio e breve termine, anche in ragione della dispersione territoriale degli insediamenti nel nord Italia – appare oggi del tutto irrealistica e va garantita a tutti i costi.

Occorre per questo passare alla mobilità elettrica, soprattutto se consideriamo che il particolato atmosferico di cui i motori a combustione delle automobili convenzionali sono responsabili in misura significativa è stato provato essere driver del Coronavirus.

Ciò nonostante, si tratta di un passaggio tutt'altro che agevole. Le auto elettriche costano attualmente molto di più di quelle a combustione interna e inoltre le infrastrutture a supporto della mobilità elettrica sono, in Italia, molto carenti. Per questo e per la possibilità di sviluppare un percorso virtuoso con le fonti rinnovabili, occorre pensare ad un piano straordinario degli investimenti, facilitando potentemente il rinnovamento del parco veicolare, con la progressiva sostituzione dei veicoli a combustione interna a favore di veicoli elettrici.

### Potenziare la micromobilità con la costruzione di “reti sottili”

Il secondo punto riguarda la micromobilità e in modo particolare la mobilità attiva, pedonale e ciclabile.

Le città, un tempo percorse a piedi e in bicicletta, negli anni del dopoguerra sono state progressivamente occupate dalle automobili. In questo lasso di tempo si è assistito ad una estroflessione dello spazio urbano a favore dell'automobile: i marciapiedi si sono ristretti, gli attraversamenti pedonali si sono ridotti e persino le fasi di verde ai semafori sono state impostate per privilegiare le correnti veicolari. Occorre immaginare una nuova generazione di infrastrutture da realizzare con lo stesso impeto con cui, negli anni '60, è stata portata a compimento la straordinaria avventura dell'Autostrada del Sole.

È necessario quindi ripensare alle città come “reti sottili”, che devono sovrapporsi a quella stradale esistente facilitando e potenziando la micromobilità.

Per reti sottili si intende la progressiva redistribuzione spaziale a scala urbana a favore di modi sostenibili, un sistema diffuso e capillare di attraversamenti che privilegino le linee di desiderio, il comfort e la sicurezza della mobilità dolce. Grazie a questa nuova rete di infrastrutture è possibile far emergere una sorta di “domanda indotta”, cioè la generazione di una domanda di mobilità ciclabile e pedonale che al momento non si esprime proprio per l'assenza di infrastrutture adeguate.

### Potenziare la connettività digitale per ridurre il numero di spostamenti pro capite

La terza sfida, la più complessa ma anche la più affascinante, è la progressiva riduzione della necessità di spostarsi attraverso lo sviluppo della connettività digitale.

Si deve appoggiare su una nuova rete di infrastrutture, garantita dall'arrivo del 5G.

La relazione tra domanda di spostamento e offerta di servizio è un elemento fondamentale della teoria dei trasporti. L'arrivo delle compagnie aeree low cost ha infatti prodotto l'emersione di una nuova domanda, grazie all'abbattimento del costo del volo, al quale corrisponde un'offerta a condizioni economiche favorevolissime.

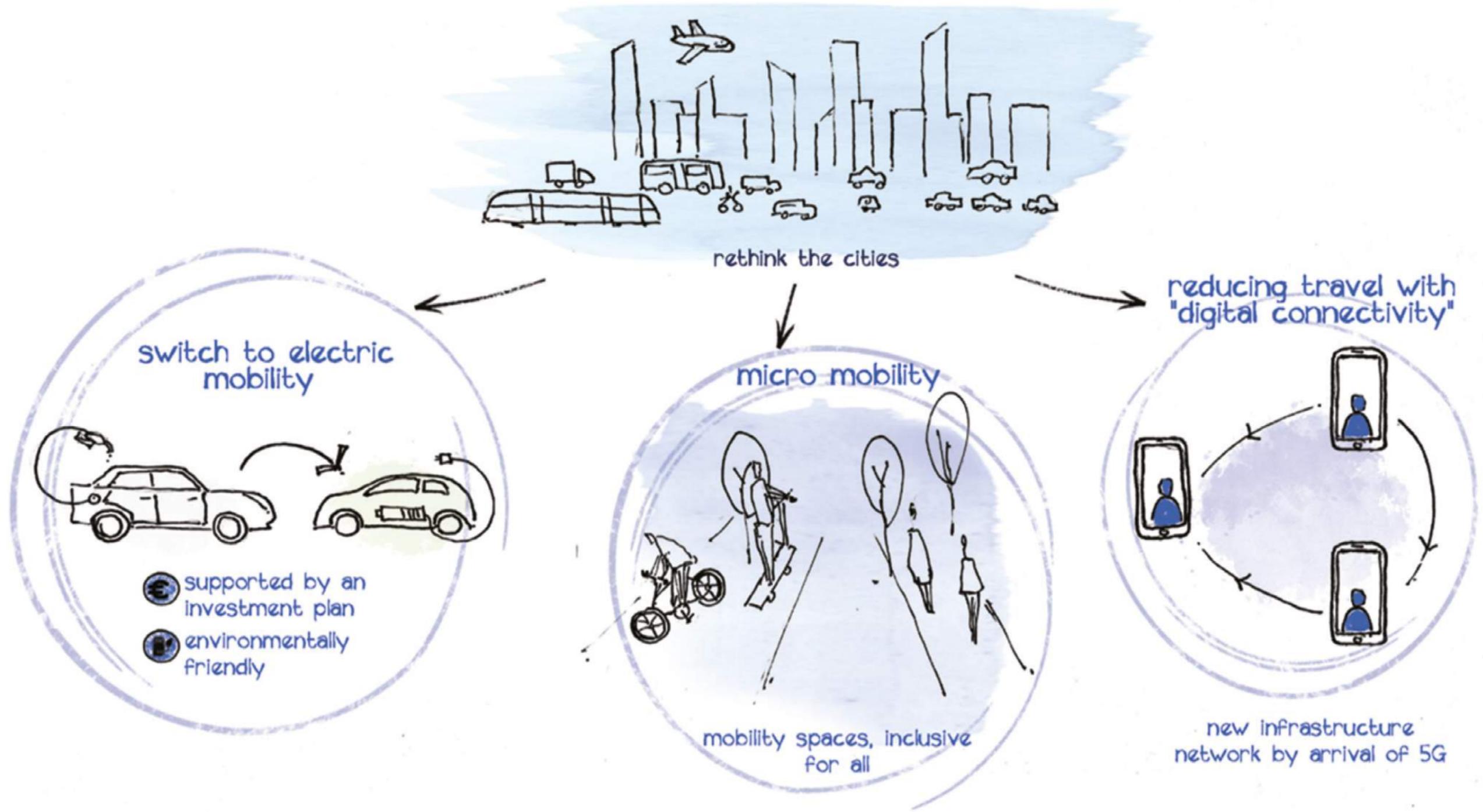
Allo stesso modo è necessario pensare ad una nuova generazione di connettività digitale che superi l'attuale sistema di videoconferenze, incredibilmente obsoleto, se semplicemente guardiamo il livello di connettività offerto da una normale console di gioco online. L'industria del gaming ci consente di vedere il futuro che ci attende, con il progressivo spostamento di un certo numero di iterazioni online.

Grazie allo sviluppo di tecniche immersive sarà possibile quindi immaginare incontri efficienti, con una comunicazione articolata anche se virtuale, il cosiddetto digital handshake.

Con lo sviluppo tecnologico è possibile immaginare di ridurre una quota parte dei nostri spostamenti, forse non quelli relativi alle iterazioni sociali, ma quelli legati all'intrattenimento e ai viaggi d'affari.

Di fondo, oltre allo spostamento verso la mobilità elettrica e il potenziamento della mobilità attiva, è il momento di ridurre il numero esponenziale di km pro capite percorsi, riducendo il numero degli spostamenti totali che hanno caratterizzato gli ultimi decenni.

Concludendo, l'insegnamento che bisogna trarre da questa crisi è legato alla vera sfida attesa per il futuro, quella dei cambiamenti climatici, alla quale bisognerà rispondere pensando che il modo migliore e più sostenibile per ripartire nelle grandi metropoli, non potrà che essere il **trasporto pubblico di massa, coadiuvato dalla mobilità dolce e dalla progressiva elettrificazione dei veicoli privati.**



# 11 SUPPLY CHAIN

A cura di **PwC Italy | Operations**

**C**on la pandemia, anche chi non è un esperto di supply chain o non lavora in questo ambito ha di fatto aumentato la propria conoscenza di questa materia. Avrà infatti collegato la supply chain al fatto che alcuni scaffali dei nostri supermercati sono pieni mentre altri rimangono vuoti e che anche i giganti dell'e-commerce che prima dell'avvento del Covid-19 avevano tempi di consegna rapidissimi, oggi faticano a tenere il passo, con bassa affidabilità della data promessa.

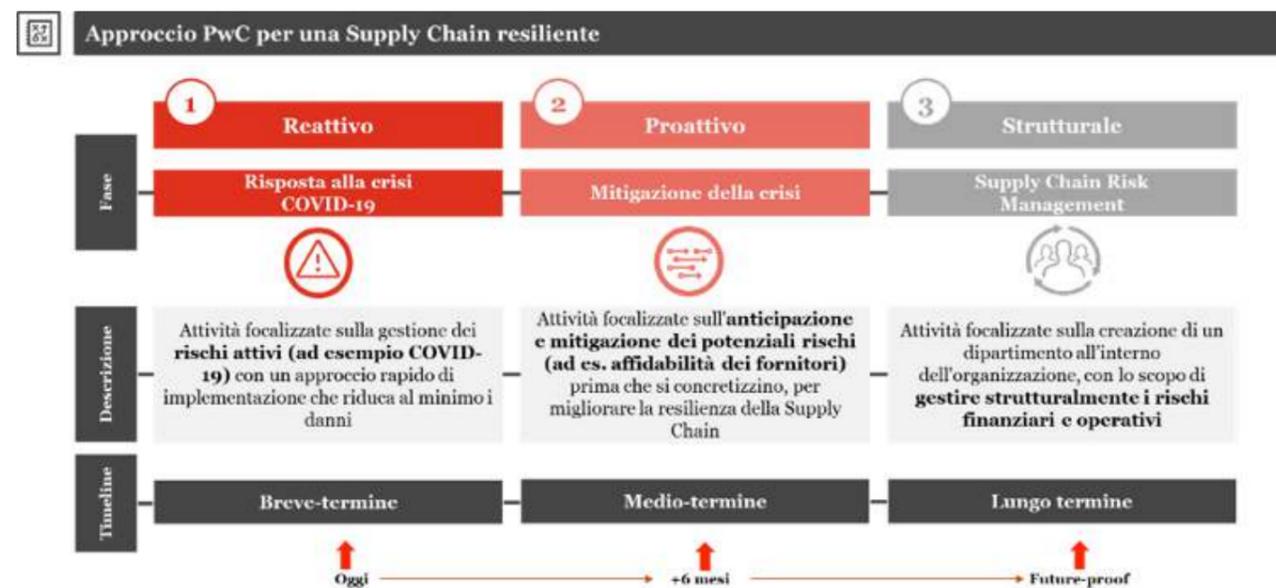
Se da un lato la risposta a livello istituzionale continua a crescere, sappiamo che le aziende si trovano ora ad affrontare una serie di rischi potenzialmente significativi rispetto ai quali devono agire rapidamente.

La caratteristica che le aziende cercano di perseguire in questo mondo è la “resilienza”, che nella sua accezione applicativa rispetto alle catene del valore connota la capacità di un sistema adattivo complesso (CAS – Complex Adaptive System) di reagire agli stimoli esterni e riconfigurarsi in modo da essere competitivo ad ogni cambio di contesto. E in un sistema adattivo complesso, il primo passo fondamentale da intraprendere è stabilire un principio fondamentale di coerenza a cui i vari sottosistemi che compongono il sistema devono tendere.

Nell'ambito delle catene del valore, questo principio deve essere quello del rispetto e della promozione del flusso con cui le informazioni rilevanti ed i materiali scorrono nella value chain. Questo vuol dire non solo rapidità nell'ottenimento delle informazioni, ma anche adeguatezza nel sistema di risposta agli stimoli, che deve permettere di privilegiare la velocità di flusso dei beni per cui c'è un'informazione chiara di domanda da parte dei clienti. E non parliamo di sola velocità di flusso nell'ultimo miglio, ma all'interno di tutto il perimetro della catena.

## Come reagire nell'immediato

Chiaramente nel breve periodo occorre tenere un approccio molto pragmatico ed orientato al rispetto delle persone, dei clienti e dei partner di supply chain. In una prima fase e nel breve periodo occorre seguire un approccio estremamente reattivo e avere cicli di ribilanciamento “demand vs supply” con maggior frequenza del solito, per recepire i cambiamenti repentini e decidere come rispondere nel rispetto della situazione congiunta di mercato, risorse interne e cash flow. Nel medio periodo, cioè nella fase di recovery, occorre avere un approccio che inizia ad essere più proattivo fino a mirare poi ad un sistema strutturalmente solido e resiliente da implementare nel lungo periodo.



**Figura 1: Approccio per una Supply Chain resiliente**

Le azioni a breve termine hanno l'obiettivo di stabilizzare la situazione limitando i danni, ma devono anche essere coerenti e porre le basi per le azioni di più lungo termine. Bisogna ad esempio ri-progettare e pianificare le postazioni di lavoro in modo da garantire il rispetto delle distanze pur mantenendo la produttività; digitalizzare le risorse e/o processi critici al fine di limitare i contatti con altre funzioni o per garantire l'accesso da remoto alle persone coinvolte nel processo di pianificazione e controllo dell'esecuzione; effettuare una valutazione dell'impatto e dei rischi legati al Covid nel rispetto delle varie misure emanate dalle autorità competenti; fare un rapido screening e mettere in atto un piano di gestione della relazione con i partner di supply chain; potenziare il canale e-commerce.

### Come reagire nel medio-lungo termine

Le aziende che hanno già introdotto tutte o alcune delle iniziative volte a creare resilienza nella propria catena del valore attraverso l'implementazione dei principi alla base della gestione di sistemi adattivi complessi, saranno quelle che assorbiranno meglio lo shock ed usciranno rinforzate dalla crisi, in quanto saranno in grado di assorbire quote di mercato dalle aziende che soccomberanno.

Le direzioni verso le quali muoversi, in termini pratici, non sono solo mirate all'utilizzo delle tecnologie, ma anche e soprattutto all'implementazione di metodologie in grado di fornire robustezza ed adattabilità. L'attuale situazione impone l'obbligo di ripensare la filiera in un'ot-

tica maggiormente sostenibile dal punto di vista sociale, economico ed ambientale.

Le aree a maggior priorità sono:

- **Visibilità: Aumento della collaborazione con i partner di value chain** (fornitori di beni e servizi, e clienti), al fine di limitare la variabilità e permettere a tutti gli attori della filiera di avere a disposizione dati real time e affidabili. Questo è l'ambito in cui le nuove tecnologie "Industry 4.0" possono dare maggior contributo.
- **Modellazione di Scenari: capacità di valutazione e ridisegno del Supply Chain footprint** con una particolare attenzione all'intera filiera comprensiva di tier 1, tier 2. L'emergenza attuale ha evidenziato i limiti dell'off-shoring già ad inizio Gennaio 2020 quando in molte nostre aziende scarseggiavano i rifornimenti dalla Cina. Le future scelte di right-shoring andranno attentamente valutate considerando non solo i parametri di costo ed efficienza ma anche di affidabilità e flessibilità. Ricade in quest'area anche il processo di generazione e gestione dei piani di contingency per le differenti aree di rischio aziendale.
- **Robustezza e Reattività del Modello Operativo di "Supply"**: è di fondamentale importanza che l'informazione portata velocemente all'interno del perimetro di controllo dell'azienda grazie alle nuove tecnologie, sia interpretata in modo rapido ed usata in modo efficace. Osserviamo che spesso è su questo punto che molte aziende cadono, convinte che avere un'informazione "real time" scateni la risposta giusta nel sistema di reazione interna. Sappiamo che i motori di pianificazione tradizionali (a partire dall'MRP) mal sopportano gli aggiornamenti continui di priorità indotti da cambiamenti repentini. Per ovviare a questo problema molte aziende si sono orientate sull'utilizzo di nuove metodologie di pianificazione e gestione della produzione basate sulla reazione tempestiva alla sola domanda reale (Demand Driven MRP). Questo approccio, basato sulla teoria di gestione dei Sistemi Adattivi Complessi, permette di ridurre la variabilità attraverso punti di disaccoppiamento strategicamente posizionati lungo la catena del valore, consentendo di mantenere una pianificazione stabile e reattiva con benefici sulla riduzione del livello di stock, sull'aumento di reattività e livello di servizio al cliente e sulla riduzione del costo di gestione ordine.

# 12 SOCIAL INNOVATION

A cura di PwC Italy | New Ventures | Innovation

L'attività di disegno e progettazione degli spazi per il settore Real Estate si declina come un percorso che mira a "favorire il fiorire di un luogo di diversi usi simultanei capaci di situare i progetti nel contesto che li circonda, in modo da permettere la contaminazione, la comunicazione, il dialogo tra le diverse anime edificate e viventi della città" (R. Sennett).

La città rappresenta a pieno il concetto di "campo" definito da Pierre Bourdieu, ovvero lo spazio fisico in cui lavorare alla definizione di un nuovo paradigma di società che riesca a determinare forme di cooperazione secondo una dimensione estetica e morale condivisa e secondo una contrapposizione dialettica tra i diversi elementi che compongono il "campo".

E sempre la città è il luogo in cui viene un nuovo tipo linguaggio in cui gli individui si rappresentano, dal momento che "la nostra lingua è come una vecchia città: un labirinto di viuzze, di larghi, di case vecchie e nuove, di palazzi ampliati in epoche diverse e, intorno, la cintura dei nuovi quartieri periferici, le strade rettilinee, regolari, i caseggiati tutti uguali... rappresentarsi una lingua significa rappresentarsi una forma di vita" (Ludwig Wittgenstein).

L'unione di questi due concetti definisce il concetto della città basata sul linguaggio, che si concretizza come un nuovo paradigma concettuale, evocando vocabolari che fanno del processo di abduzione il principio di uno sperimentalismo pragmatista nel quale le relazioni personali definiscono metafore controfattuali riconosciute e accettate dagli individui.

In questo contesto, per il settore Real Estate e per tutti gli attori coinvolti nel design urbano, diventa fondamentale ripensare il modo in cui si configurano i quartieri e le città, le quali sono diventate a tutti gli effetti il luogo dell'Innovazione Sociale. L'esigenza che ne deriva è quella di progettare un concept che possa generare un'identità e non essere mero spazio, divenendo un vero e proprio luogo con esternalità positive sulla comunità, attraverso progettualità di Innovazione Sociale, rigenerazione e riqualificazione urbana.

## L'Innovazione Sociale come driver di sviluppo

L'applicazione del concetto di Innovazione Sociale in ambito immobiliare ha l'obiettivo di ottenere un impatto sociale positivo su una comunità di riferimento, col fine ultimo di migliorare la qualità della vita degli individui. Per questo motivo è necessario che l'Innovazione Sociale diventi il motore principale dello sviluppo immobiliare, sostituendosi ai classici driver economici che fino ad oggi hanno guidato il settore del Real Estate.

Questo innovativo modello imprenditoriale è definito come Social Entrepreneurship ed è legato alla necessità di guidare il cambiamento ponendo l'accento sul beneficio sociale e sull'impatto della propria

mission, senza obbligatoriamente rinunciare a generare reddito. In questo senso, è importante che i city makers e gli attori coinvolti in interventi urbani o immobiliari, seguano tale approccio e si pongano come obiettivo quello di rispondere, tramite il loro lavoro, ad un bisogno sociale. Essi devono operare come veri e propri “architetti delle scelte”, progettando un ambiente che aiuti e indirizzi i cittadini a prendere decisioni utili a migliorare la propria qualità della vita, tramite una spinta gentile, un nudge.

Le pratiche di Innovazione Sociale prevedono una comprensione profonda dei nuovi bisogni emergenti della società e degli individui e si basa su molteplici dimensioni della sostenibilità: quella economica, sociale, culturale e ambientale. Tutti questi elementi devono informare e influenzare le scelte immobiliari e le relative ricadute economiche attese così che sia possibile rispondere in maniera mirata alle esigenze della comunità.

### **Il paradigma dell’Open Innovation applicato al design delle città**

La sfida che emerge da questo contesto è quella di creare “unicità” di iniziative tipiche del luogo in cui i progetti si inseriscono attraverso una metodologia di Open Innovation che si basa sui concetti di collaborazione e co-design con l’obiettivo di creare uno spirito di comunità condiviso e positivo.

Per rispondere a tale sfida, come prima cosa, è necessario indagare su quali siano le reali necessità ed esigenze degli individui. Di conseguenza, è necessario attivare metodologie di ricerca sociale, economica ed etnografica, anche interrogando la comunità di riferimento, raccogliendo feedback rilevanti tramite l’utilizzo di piattaforme collaborative. Solo tramite questo processo di indagine è possibile individuare priorità e azioni significative da intraprendere, in modo tale da avere una consapevolezza sufficiente di dove e come agire.

Tramite il paradigma della Open Innovation, è possibile prevedere lo sviluppo delle soluzioni attraverso il coinvolgimento e la collaborazione di diversi attori. Si pone quindi la necessità di creare un ecosistema con l’obiettivo di individuare potenziali collaborazioni e opportunità di partnership strategiche volte allo scambio e alla valorizzazione di competenze, asset e need degli attori coinvolti. Un ecosistema di questo tipo permette alle imprese di Real Estate di valorizzare le loro capacità innovatrici, di accedere a nuove e diverse risorse e di incentivare la creazione di relazioni e collaborazioni tra attori diversi al fine di condividere conoscenze e attività.

Inoltre, è necessario che lo sviluppo immobiliare preveda la valorizzazione del ruolo della comunità, intesa non solo come beneficiario,

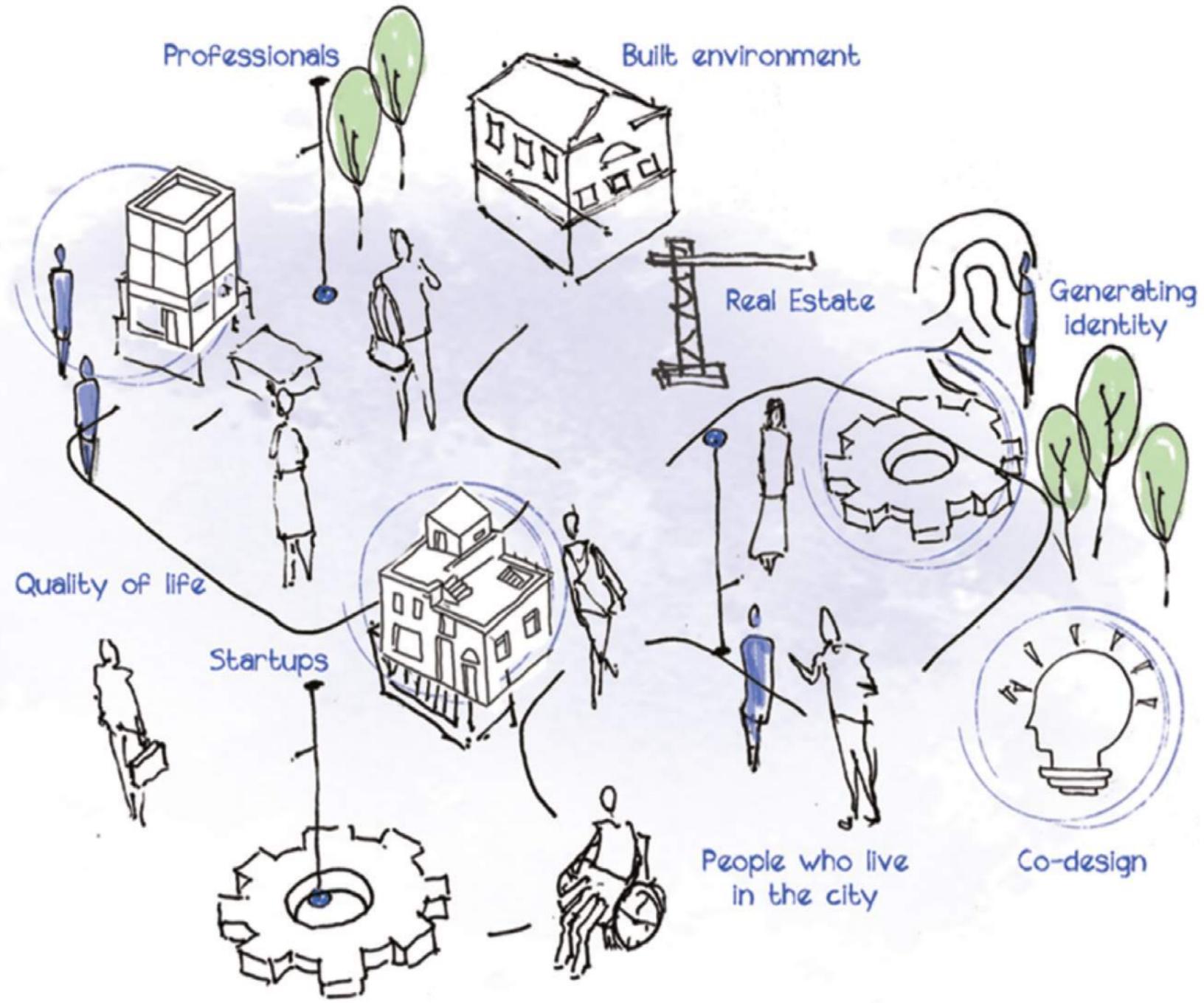
ma anche, e soprattutto, come attore che partecipa al disegno delle soluzioni innovative. Il grande vantaggio di questo modello di sviluppo e co-disegno si sostanzia nella potenzialità di diversificare e arricchire le risposte ai bisogni sociali e offre l’opportunità di creare soluzioni innovative inaspettate, indipendenti dalle tradizionali scelte speculative di natura puramente immobiliare o razionalistiche di natura normativa, ma anzi capaci di anticipare e superare la normativa stessa. Il risultato del coinvolgimento di diversi e nuovi attori è la generazione di nuova conoscenza come bene comune, la quale mette in discussione i tradizionali modelli di sviluppo immobiliare.

### **Un nuovo Framework di Innovazione Sociale**

Tale approccio collaborativo sottrae i designer della città e degli spazi, dal rischio di progettare soluzioni che non trovano riscontro nella quotidianità degli individui e che spesso si concludono o come meri esperimenti concettuali. Per tale motivo, è importante ripercorrere l’endiadi francese ripresa da Sennett per descrivere i due poli che compongono una città: la ville et la cité. La ville rappresenta la città costruita, la parte fisica, mentre la cité, la città abitata, il tessuto di relazioni sociali. Per usare le sue parole “da una parte sta il terreno edificato, dall’altra il modo in cui la gente abita e vive” (Costruire e Abitare. Etica della città, R. Sennett). È impossibile comprendere l’aspetto fisico di una città o un quartiere senza considerare il tessuto sociale che vi abita. Per questo motivo la ville deve svilupparsi sulla cité, e non viceversa. In tal senso, è appropriato parlare di Social Design Re-Description, secondo un’impostazione il cui obiettivo è quello di definire uno spazio dove gli individui possano creare un linguaggio comune su cui fondare le relazioni personali e sociali.

In questo contesto i progetti di rigenerazione urbana e Innovazione Sociale intercettano i bisogni e le difficoltà dei diversi attori sociali e co-disegnano soluzioni innovative e tecnologiche affinché i cittadini abbiano una migliore qualità della vita e tornino a vivere positivamente la città e i quartieri. Al fine di favorire questa metodologia di co-disegno è importante favorire approcci di collaboration, per mettere al centro le singole persone che abilitano e allo stesso tempo usufruiscono degli elementi positivi creati dall’impatto della rigenerazione urbana.

Il risultato di questo approccio è la definizione di un nuovo framework di Innovazione Sociale, in cui spazio, ambiente, comunità si concretizzano in realtà ecosistemiche tra loro connesse, che si alimentano vicendevolmente in termini di valori positivi, creando un linguaggio comune dove relazioni sociali, trend tecnologici, principi etici e sostenibili diventano i pilastri di un nuovo modello di sviluppo immobiliare.



A city designed through the collaboration of everyone leveraging on Open Innovation approaches

# 13 EDUCATION

A cura di **School For Dreamers**

**L'**andare a scuola, il recarsi nei luoghi del sapere per approfondire le proprie conoscenze e crescere come individui e come cittadini, troppo frequentemente è vissuto esclusivamente come un dovere, un obbligo.

È arrivato il momento per un progetto coraggioso: dire basta a un sistema arcaico e ingessato che reitera un modello datato 70 anni che non può più funzionare con le prossime generazioni né con quella dei nostri bambini e dei nostri giovani perché non è più in armonia con il presente, non lo riflette più, sia dal punto di vista tecnologico sia sociale, ambientale ed energetico ma anche spirituale. Si tratta di un'operazione di presa di coscienza: rimettere il bambino, l'essere umano, al centro con i suoi bisogni e le sue fragilità e con tutto il suo straordinario potenziale.

## Una scuola aperta a nuovi contenuti

Accanto alle materie più tradizionali, riviste nei contenuti, se necessario ridotte, e svolte in maniera innovativa quali italiano e lingue straniere, matematica, fisica, storia, educazione civica, geografia, filosofia e letteratura, si inseriscono nuove discipline. A titolo di esempio: lo studio dei grandi pensatori di tutti i tempi e dei sognatori del passato e del presente, la creatività nel fare, nel dipingere, nel suonare uno strumento, nel cantare, nello scrivere, lo studio di se stessi, la scoperta del proprio talento e del proprio sogno, le lezioni di felicità, l'approfondimento dei principi e delle leggi universali. Si inseriscono inoltre abilità imprenditoriali come per esempio progettare e raggiungere concretamente i propri obiettivi. Si prevede lo studio della Bellezza, sfruttando le grandi potenzialità che offre il nostro Paese, l'attivazione di moduli di educazione civica/ambientale, determinanti per elevare il livello di consapevolezza e di partecipazione alla vita pubblica.

## Una scuola aperta all'inserimento di nuove figure educative di riferimento

La scuola è un luogo che sviluppa la domanda di ognuno al rispetto dei tempi e dei modi di espressione altrui, per crescere attraverso il confronto e la cooperazione, piuttosto che lo scontro e la competizione. Tra loro si prevedono: insegnanti, manager appositamente preparati e imprenditori del territorio che diventano nuovi docenti; coach e counselor che seguono tutto lo sviluppo psico-attitudinale, ricercatori nei vari campi della tecnologia, della medicina e della biologia ma anche informatici; esponenti dei team teatrali, dai direttori, ai registi, ai costumisti e a tutti i tecnici, che aprano la visione dei giovani a nuove possibilità di lavoro, ma soprattutto agli attori che facciano comprendere loro l'arte di entrare e uscire dai ruoli rimanendo se stessi, e

ancora figure di alto livello etico e religioso, filosofi, esperti d'arte e teologi illuminati che aprano le menti e i cuori al concetto di realtà una, di unica verità, al di là di ogni apparente separazione.

### Una scuola aperta a modalità diverse di insegnamento e l'importanza degli spazi

La logistica della nuova scuola va ripensata. A quelli fisici si aggiungono gli spazi virtuali e digitali che sono altrettanto importanti per le relazioni e necessitano di essere mixati in maniera equilibrata.

### Una scuola elastica

La nuova scuola ha assoluta necessità di essere flessibile e pronta ai veloci cambiamenti ma ha anche bisogno di acquisire il valore del rallentamento che porta alla calma e all'aggiustamento della visione, laddove fosse necessario. Quindi:

- Servono nuove dimensioni entro le quali si possa svolgere l'apprendimento.
- Si potrebbero ipotizzare unità temporali minime distribuite nell'arco dell'intera giornata, con un utilizzo misto dello spazio fisico e digitale attribuito a ogni tipologia di attività, e spalmate lungo il corso di una giornata più flessibile.
- È necessario valorizzare ogni area della scuola con la visione di usi flessibili e differenti, dalle attività di aggregazione negli spazi esterni e comuni alla rotazione nell'impiego delle aule attraverso l'identificazione di nuovi percorsi interdisciplinari.
- È necessario individuare momenti e spazi di crescita per i genitori e le famiglie, in modo che tutta la società possa evolvere a un più elevato stato di consapevolezza e quindi di responsabilità.

### Una scuola creativa

La nuova scuola include il concetto di una umanità che crea la propria realtà attraverso il pensiero creativo, la visione e il sogno. Quindi è necessario:

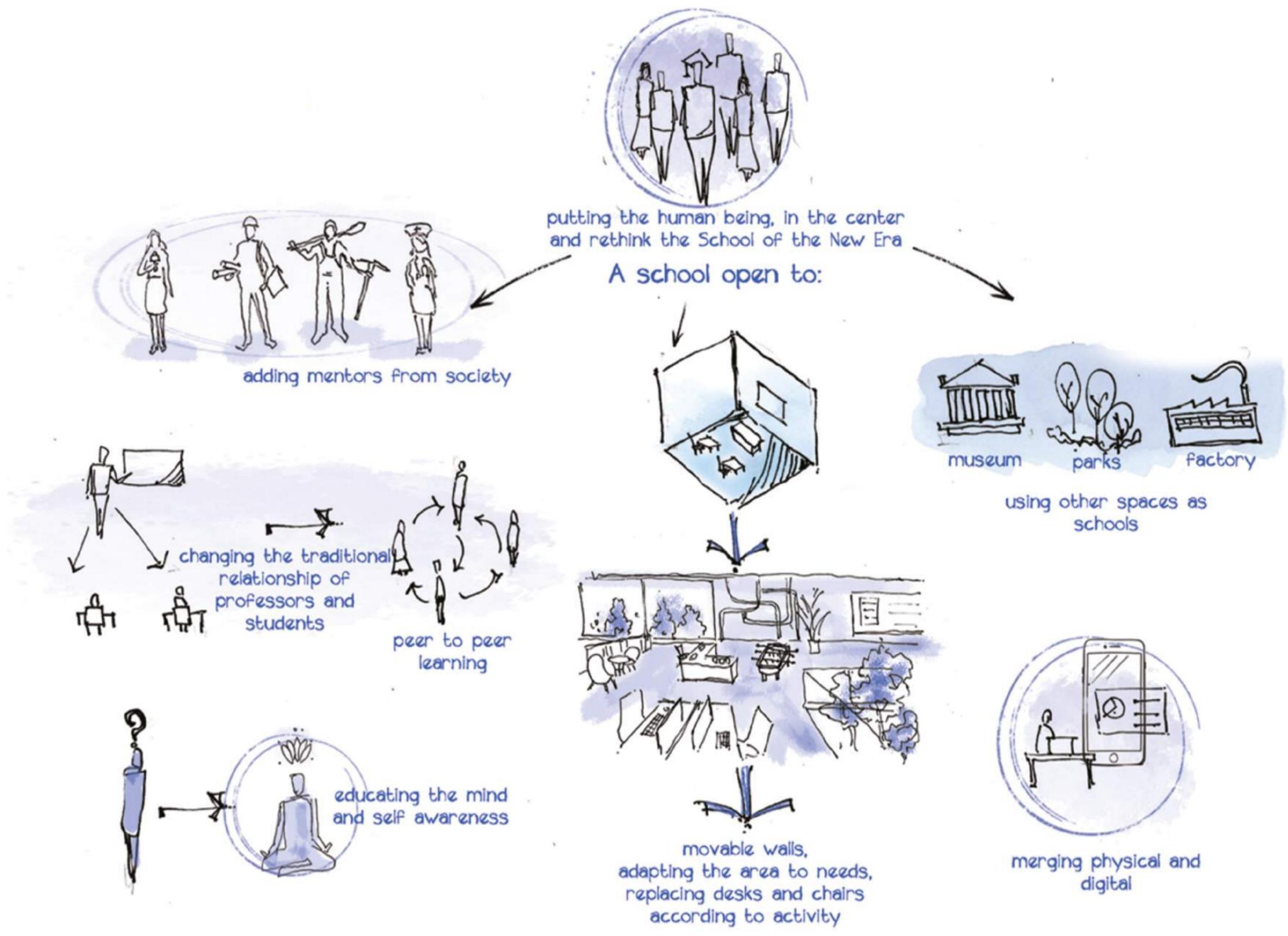
- Incoraggiare la capacità introspettiva degli studenti per far emergere bisogni, desideri, valori e talenti.
- Agevolare l'esperienza del fallimento "guidato" per comprendere

che ogni caduta rappresenta sempre un'opportunità ed è necessaria per rafforzare la fiducia in se stessi.

- Favorire la creazione di percorsi individualizzati e di gruppo che consentano l'approfondimento, lo studio e la pratica in ambiti diversificati (informatica, canto, musica, pittura...) in relazione ai talenti emersi negli studenti.
- Organizzare laboratori creativi e progettuali in modo che gli studenti possano allenarsi al lavoro di team, divenire abili nella costituzione e nella gestione di start-up, imparando a relazionarsi con figure professionali diverse e aziende nel mondo esterno alla scuola.
- Allestire spazi per mostre aperte alla società esterna.
- Generare interazioni con il mondo del lavoro sul territorio per aprirsi a nuove esperienze formative.
- Prevedere la dimensione del gioco, gamification, anche in ambiti non giocosi, dando particolare attenzione allo studio delle strategie.
- Incentivare la formazione del coding, determinante nello sviluppo di una mente capace di programmare e quindi di creare.
- Esplorare e facilitare l'incontro generazionale per eliminare i tipici pregiudizi esistenti tra persone di età diverse per generare uno scambio reciproco di competenze ed esperienze.

### Una scuola solidale

Attraverso la scuola si prevede di attivare azioni concrete di altruismo nel vissuto quotidiano, dalle lezioni di gentilezza al favorire azioni di volontariato, portando all'interno della scuola i bisogni e le difficoltà del territorio. E ancora, incentivare gli studenti più capaci ad aiutare gli studenti con maggiori difficoltà, creando gruppi di sostegno all'interno della scuola. Si ritiene utile abbattere completamente le barriere di sezione, favorendo gruppi di studio e di interesse sulle varie materie e discipline così da stimolare l'interazione fra tutti gli studenti e non più solo in una singola classe. In generale bisogna collaborare anche alla "manutenzione" e alla pulizia dei locali e degli esterni per aumentare il livello di responsabilità degli studenti sulla cosa comune e il rispetto per il lavoro altrui.



# COMPANY PROFILES

La **Design Force** al completo



**LENLEASE** è un gruppo multinazionale operante nel settore delle infrastrutture e della rigenerazione urbana con sede a Sydney, in Australia. La società opera in diversi settori legati alle infrastrutture. A Lendlease sono stati affidati molti progetti di rilevanza pubblica e privata, culturale e sociale: è stata coinvolta per Sydney Opera House, il Memoriale e il Museo dell'11 settembre a New York e il restauro e il rinnovo di edifici storici come la Tate Britain e il National Theatre di Londra.



**GIUSEPPE TORTATO ARCHITETTI** si occupa di architettura e interior design con particolare attenzione ai temi della rigenerazione urbana. Lo studio svolge un'attività di ricerca su tematiche legate all'esperienza sensoriale e alla sostenibilità, ponendo l'uomo e la natura come elementi cardine attorno ai quali sviluppare ambienti e architetture a misura d'uomo che ne liberino le energie, attraverso i sensi e gli elementi naturali che divengono essi stessi "materiali da costruzione".



Icona globale dello stile italiano nel mondo, **PININFARINA** è riconosciuta per la sua capacità di creare bellezza attraverso l'integrazione di stile e tecnologia. Le competenze spaziano dal design industriale al design di interni, dall'architettura al master planning, con una particolare attenzione agli aspetti di mobilità e impatto sociale. Il team, composto da architetti, ingegneri, paesaggisti e interaction designer, è dislocato tra le sedi di Torino, Miami e Shanghai.



**DEGW** e **L22** sono brand del Gruppo Lombardini22. DEGW, leader nel settore del workplace, è specializzato in consulenza organizzativa e immobiliare, space planning, interior design e workplace change management. Supporta le aziende a migliorare la propria performance, adeguando lo spazio alle strategie aziendali e ai bisogni delle persone. L22 si occupa di progettazione architettonica e ingegneristica di edifici direzionali, commerciali, spazi urbani, alberghi e residenze con un approccio multi-autoriale.



**WORKICTECT** è una società che si occupa di progettazione di spazi di lavoro, smartworking e workplace change management. Con la missione di migliorare l'esperienza degli utenti, è nata dal mix di due professionalità e sensibilità diverse: Simone Casella, architetto e designer specializzato nella progettazione di uffici e Luca Brusamolino consulente HR laureato in organizzazione aziendale esperto nel rapporto tra persone e spazio fisico di lavoro.



**BININI PARTNERS**, fondata nel 1996 da Tiziano Binini, opera tra urbanistica, architettura e ingegneria, grazie a professionalità multidisciplinari integrate, per realizzare con creatività, eleganza e competenza opere pubbliche e private, edifici e infrastrutture. I suoi progetti nascono dalla continua ricerca di un design innovativo e soluzioni avanzate in grado di rispondere alle esigenze complesse della città e del territorio, coniugando funzionalità e bellezza.



**CENTRO MEDICO SANTAGOSTINO** è stato inaugurato nel 2009 e promosso da Oltre Venture, società che realizza iniziative di interesse collettivo privilegiando il ritorno sociale. Si propone di interpretare un bisogno sanitario diffuso: una medicina specialistica di alto livello anche in aree poco coperte dal SSN come l'odontoiatria, la psicoterapia, la logopedia e la fisioterapia, a costi accessibili, rapida nell'intervento, attenta ai bisogni del paziente e all'innovazione tecnologica.



Architetto, scenografo e designer, Maurizio Lai è interprete originale di un'estetica contemporanea, in cui la luce gioca un ruolo fondamentale. Hospitality, Retail, Restaurants&Bars, sono teatro di una ricerca espressiva, che si manifesta nel costruito come impatto visivo e progettazione di experience. **STUDIO LAI** opera agevolmente nel contract, fornendo soluzioni di design esclusive e personalizzate su scala internazionale, anche in ambito residenziale.



**FOOD LIFESTYLE** è una startup innovativa specializzata in R&D e Food Innovation. Opera con metodologie improntate al Design e in particolare il Food Design, ambito nel quale il fondatore Paolo Barichella è pioniere e maggior esponente. Primo Food System Integrator per il settore Foodservice Ho.Re. Ca. ad implementare sistemi innovativi che consentono alle imprese di ridurre gli investimenti, tagliare i costi e le spese operative di gestione ed esercizio, aumentando il margine di profitto.



Fondato nel 1996 da Francesco Fresa, Germán Fuenmayor, Gino Garbellini e Monica Tricario, **PIUARCH** si occupa di architettura, dalla progettazione di edifici per uffici al retail, da complessi residenziali a interventi di recupero, con una costante attenzione ai valori di qualità ambientale e di relazione con il contesto. Conosciuto a livello internazionale per la collaborazione con alcune delle maggiori maison di moda, il suo lavoro è stato più volte esposto alla Biennale di Architettura di Venezia.



**MBA+D MATTEO BELFIORE ARCHITECTURE + DESIGN** è uno studio fondato a Tokyo dall'architetto e ricercatore Matteo Belfiore. Basato su un approccio multidisciplinare, lo studio si occupa di architettura e design per il commercio ed i luoghi di lavoro. L'approccio progettuale è distinto da una ricerca costante sui concetti di flessibilità e sostenibilità culturale, al fine di realizzare spazi modulari e trasformabili che rappresentino la completa integrazione tra tradizione e innovazione nel design.



Zaha Hadid Limited, che opera come **ZAHA HADID ARCHITECTS**, è stata fondata da Zaha Hadid a Londra nel 1979 ed è ora una società leader di consulenza globale. La sua visione pionieristica ha ridefinito l'architettura del 21° secolo e ha catturato l'immaginazione di tutto il mondo. Ciascuno dei suoi progetti ha trasformato le nozioni di ciò che può essere realizzato in cemento, acciaio e vetro, combinando un incrollabile ottimismo per il futuro con la fiducia nel potere dell'invenzione.



**PROGETTO CMR** è una società specializzata nella progettazione integrata, architettura, ingegneria e design, nata nel 1994. Con sede a Milano e uffici in diverse città nel mondo. Alcuni progetti recenti in Italia: la nuova sede di Generali del complesso CityLife a Milano, i complessi The Sign e Spark One a Milano. I cantieri all'estero: i masterplan Xiantao Big Data Valley a Chongqing (22 edifici di ultima generazione) e il villaggio eco-sostenibile Slow River Bay a Manjiangwan.



**MIC MOBILITY IN CHAIN** è una società di consulenza che si occupa di pianificazione dei trasporti, fondata nel 2009 e oggi composta da più di 45 professionisti. Con uffici a Milano, Mosca e New York, opera a livello internazionale con progetti dagli Stati Uniti alla Cina, dall'Europa all'Africa, dalla Russia al Medio Oriente. L'ambizione della società è quella di migliorare l'esperienza quotidiana di chi vive la città e gli ambienti urbani, attraverso una comprensione profonda di come ci muoviamo.



Obiettivo di **PwC** è quello di costruire la fiducia nella società e risolvere questioni rilevanti. È un network presente in 157 Paesi con oltre 276.000 professionisti, impegnati a garantire qualità nei servizi di revisione, di advisory e di consulenza fiscale alle imprese. Maggiori informazioni sul sito [www.pwc.com](http://www.pwc.com)



In PwC opera il gruppo **NEW VENTURES** che si caratterizza, da un lato, come consulenza strategica legata all'Innovation Management volta a guidare e animare percorsi di open innovation ed ecosistemi, dall'altro, come abilitatore di una consulenza Asset - Based volta alla realizzazione di asset innovativi basati sulle tecnologie emergenti.



School For Dreamers

**SCHOOL FOR DREAMERS** è la scuola dell'Essere. Innovatori del pensiero, si occupano di sviluppare consapevolezza per generare una vera sostenibilità nelle realtà aziendali pubbliche e private e nelle istituzioni, affinché operino a servizio di tutti gli stakeholder. Sognano un'umanità in cui ogni individuo ha la possibilità di riconoscere ed esprimere i propri talenti nel lavoro e di trasformare l'attuale modello sociale in un nuovo paradigma fondato sull'unione e sull'amore.

Designtech®

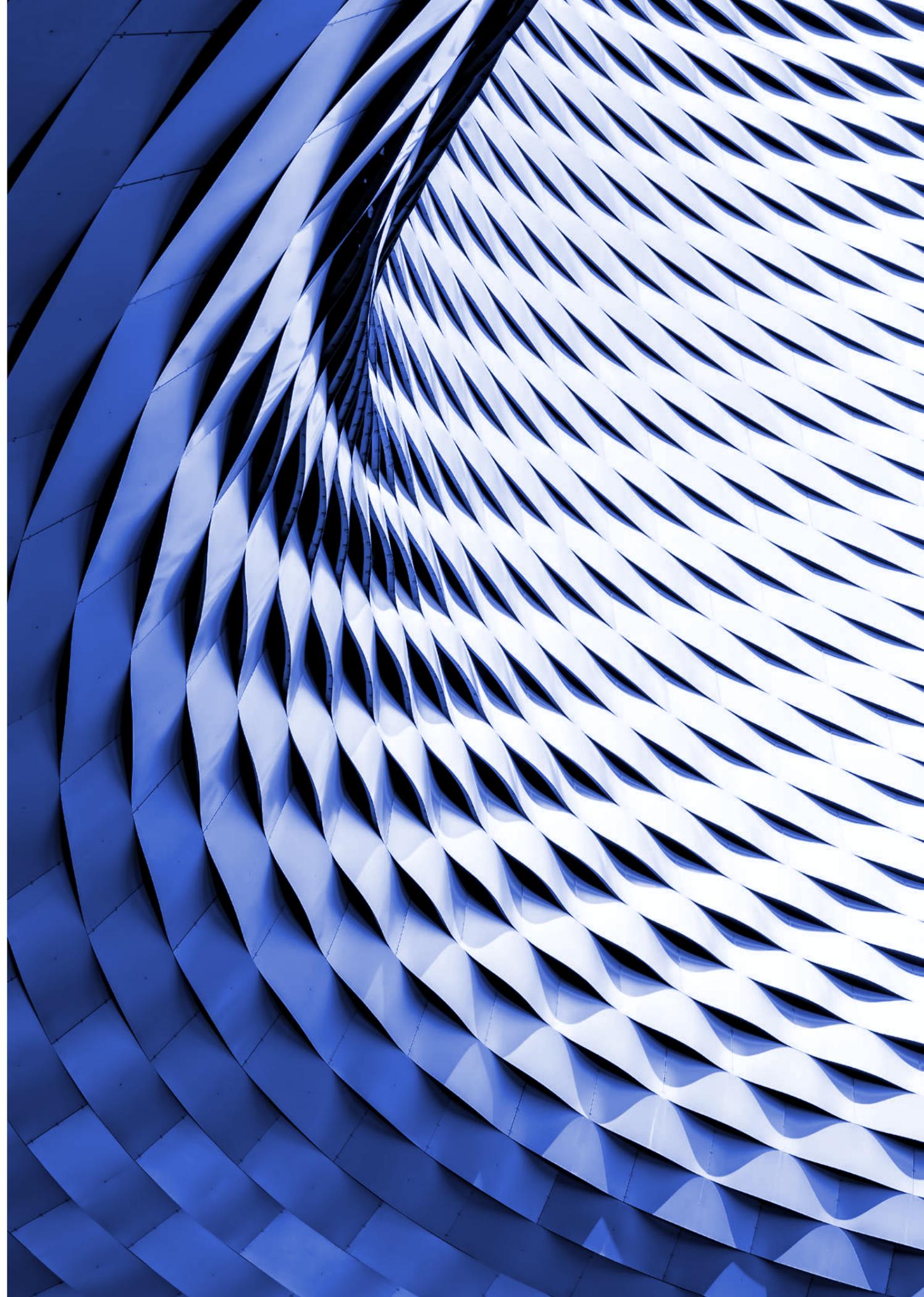
**DESIGNTECH** è l'hub di innovazione tecnologica dedicato alla design industry. Promosso da Hi-Interiors, l'hub mira a costruire un Living Lab integrato con spazi di coworking, coliving e cofactory all'interno di MIND Milan Innovation District per riunire sotto lo stesso tetto startup, imprese e professionisti del settore. Facilita inoltre la collaborazione lungo tutta la catena del valore e lo sviluppo di programmi di open innovation volti ad accelerare l'adozione delle tecnologie digitali nel settore.

ghenos<sup>7</sup>  
communication  
INTERNATIONAL PR & PRESS OFFICE  
MILAN | BARCELONA | LONDON

**GHÉNOS COMMUNICATION**, agenzia di Press Office&PR internazionale con oltre 20 anni di attività e specializzazione nei settori design, architettura e real estate. Fondata da Gabriella Del Signore dopo un'importante esperienza presso De Padova Arredamenti di Milano, l'agenzia vanta un portfolio clienti di brand internazionali ma anche enti e istituzioni a cui vengono erogati servizi di comunicazione tailor-made. Headquarter a Milano con unità operative anche in Spagna, Portogallo e Regno Unito.

PPAN  
comunicazione e networking per il costruito

**PPAN comunicazione e networking per il costruito** è una società che sviluppa strategie di management, cura piani di comunicazione e brand reputation. PPAN fa informazione e supporta committenti pubblici e privati anche per attività di ufficio stampa. Architettura, ingegneria, real estate e rigenerazione urbana: PPAN coltiva l'interesse della community di riferimento, pubblicando contenuti giornalistici sulle sue testate thebrief e Pantografo Magazine. Da editore, produce pubblicazioni di settore.



**Designtech<sup>®</sup>**

[thedesign.tech](https://thedesign.tech)