

ALESSIA SALARIS

LA CITTÀ «NORMALE»

ALCUNE RIFLESSIONI SU AMBIENTE COSTRUITO
E DOMANDA DI SERVIZI NEGLI SPAZI URBANI

Introduzione. – Ore 6.00. Nella città che si appresta al risveglio, piccoli veicoli da lavoro bianchi, con scritte adesive e loghi sconosciuti ai più, si muovono veloci lungo strade non ancora intasate dal traffico. Raggiungono edifici che di giorno ospitano banche, assicurazioni, uffici, sedi di multinazionali o grandi centri commerciali e lasciano uscire persone che indossano abiti da lavoro e portano con sé cassette per gli attrezzi. Sono coloro che andranno a sostituire le lampadine fulminate nell'atrio, a controllare gli impianti dell'aria condizionata del terzo piano, a verificare il corretto funzionamento di *routers* e reti telematiche aziendali o, semplicemente, a riparare il meccanismo rendiresto di un distributore automatico di caffè e bevande calde. Se tutto va bene, non incontreranno nessuno dei dipendenti che alcune ore dopo prenderanno servizio strisciando il proprio *badge* nella fessura del lettore magnetico. Perché il loro obiettivo è quello di far sì che le infinite operazioni che scandiscono la nostra vita quotidiana si svolgano senza intoppi. In altri termini, il loro lavoro ha pieno successo se nessuno si accorge della loro esistenza.

È anche a questo genere di frammenti di vita urbana che si riferiscono Amin e Thrift (2005) quando affermano che «solo andando oltre i tempi più lenti degli ambienti costruiti della città [...] e dirigendosi verso il costante andirivieni dei movimenti che sostengono quegli ambienti, possiamo cominciare a capire che cos'è una città e come essa ci modella attraverso la «vita quotidiana» (p. 123). In tale solco si inserisce quest'articolo che rappresenta soprattutto una riflessione sui contributi di carattere teorico a partire dai quali ha preso le mosse una ricerca, in corso di svolgimento. L'analisi intende guardare la città proprio dalla prospettiva delineata dai due geografi britannici, collocandosi nell'alveo più ampio del rapporto città-servizi, alla luce del pervasivo processo di complessificazione dell'economia e della società postindustriale, che trova la sua massima espressione nelle aree urbane. Nelle città del mondo sviluppato i servizi accolgono i tre quarti dell'occupazione e 9 su 10 nuovi posti di lavoro vengono creati in attività che rientrano nel settore terziario (Bryson e Daniels, 2007b, p. 1). Ciò nonostante, molti manuali di geografia o di geografia urbana, anche recenti, dedicano al rapporto fra città e servizi uno spazio abbastanza contenuto e si soffermano princi-

palmente sul ruolo che il rango delle attività terziarie assume nel definire la gerarchia urbana ⁽¹⁾.

Naturalmente, già da diversi anni, la letteratura geografica inerente ai servizi si è arricchita di contributi che vanno anche in altre direzioni. In particolare, alcuni filoni di indagine sembrano aver catalizzato maggiormente l'attenzione ⁽²⁾. Tra gli altri: l'internazionalizzazione della finanza, i servizi avanzati alle imprese e il loro impatto sullo sviluppo regionale, la distribuzione spaziale di *clusters* di attività terziarie negli spazi urbani e suburbani e i processi di decentramento.

Per quanto concerne il rapporto fra servizi e sviluppo urbano, la letteratura ormai vastissima sulle città globali, anche a partire dalle suggestioni proposte da Sassen (2004), si è focalizzata sul ruolo delle attività del quaternario, della finanza e degli altri servizi avanzati, così come sulle forme di polarizzazione sociospaziale che tendono a distanziare sempre più le *élites*, che si collocano all'apice della gerarchia professionale, dalla base costituita da lavoratori a basso reddito e poco qualificati.

In Italia, dopo una stagione che ha privilegiato soprattutto l'analisi delle reti urbane e dei ruoli che in essa svolge l'offerta dei servizi ⁽³⁾, nell'ultimo decennio diversi studi sono stati dedicati alle trasformazioni indotte anche alla scala intraurbana da alcuni specifici comparti del terziario. Si segnalano, in particolare, gli studi relativi alle attività bancarie e finanziarie (Lucia, 1999 e 2010; Faravelli e Clerici, 2006) e alla geografia del commercio e dei servizi per il tempo libero ⁽⁴⁾.

Nel complesso, dunque, l'attenzione nei confronti dei servizi è cresciuta, ma alcune aree di indagine appaiono tuttora poco frequentate come, ad esempio, le nuove forme di marginalità che derivano dalla mancanza di accesso a servizi pubblici e privati (Speak e Graham, 1999). Non va, inoltre, trascurato che alcune difficoltà nell'affrontare temi connessi ai servizi sono legate allo stesso carattere sfuggente dell'oggetto di studio. Anche di recente, aspetti fondamentali quali la natura e la classificazione dei servizi, la distinzione sempre più sfumata tra questi ultimi e le attività di trasformazione, la controversa misurazione della produttività e la difficoltà a distinguere la produzione dal consumo dei servizi, che spesso coincidono temporalmente e spazialmente, non hanno raggiunto una sistematizzazione teorica soddisfacente e sono oggetto di dibattito nell'ambito delle scienze sociali e della stessa geografia (Bryson e Daniels, 2007a).

(1) Fra i manuali dedicati di recente alla geografia dei servizi, si veda Mérenne-Schoumaker (2003).

(2) Si rinvia alla disamina fatta da Tickell (1999, 2001 e 2002), utile anche per la ricchezza dei riferimenti bibliografici.

(3) Qui ricordiamo, tra gli altri, gli atlanti elaborati dalla SOMEA (1973 e 1987), Borlenghi (1983), Conti e Spriano (1990) e Dematteis e Bonaverò (1997).

(4) Tra gli altri, Bullado e Buzzetti (2001), Loda e Mancini (2004), Miani (2006), D'Alessandro (2008, in particolare, capp. I e II), Adamo (2009), Cirelli (2009) e D'Alessandro e Viganoni (in corso di stampa). Tali contributi si sono connotati spesso in senso culturale, condividono spazi di sovrapposizione con l'emergente campo di indagine della geografia del consumo (Jayne, 2006) e si concentrano non solo sulle dinamiche territoriali di settore, ma anche sulle trasformazioni degli spazi urbani.

Pur tenendo presenti tali difficoltà, l'aspetto specifico che si intende qui mettere in luce prende le mosse dalla considerazione di quell'articolato ventaglio di attività che ruotano intorno alla «componente fissa» della città, ovvero l'ambiente costruito, l'insieme degli edifici che la compongono. Questa prospettiva consente di osservare nella città l'intersecarsi di elementi fisici, sedimentati nel tempo, che si concretizzano in fabbricati o infrastrutture, e di elementi mobili che, nella tesi di Amin e Thrift (2005, p. 123), danno luogo all'andirivieni che sostiene l'ambiente costruito e modella la nostra vita quotidiana. Si tratta cioè di indagare in maniera specifica alcuni di quei servizi che generalmente vengono inclusi nella categoria *city serving* che, probabilmente, non può essere identificata solo con i servizi banali.

Nelle riflessioni che seguono si cercherà, innanzitutto, di specificare meglio la prospettiva ora accennata e i possibili riferimenti teorici. Successivamente, l'attenzione sarà posta al caso italiano, con riferimento alle caratteristiche del patrimonio immobiliare non residenziale, nell'intento di delineare, sia pur sinteticamente, alcuni dei tratti principali assunti dalla domanda e dall'offerta di servizi rivolti all'ambiente costruito.

Servizi e ambiente costruito: una possibile chiave di lettura della città. – I grandi eventi, sia quelli programmati con tanto anticipo e ambiti da molte città, come i giochi olimpici o le altre manifestazioni di rilievo internazionale (Dansero e Segre, 2002), sia quelli imprevisi e catastrofici, come gli attacchi terroristici o i disastri ambientali, hanno da tempo catalizzato l'attenzione dei cultori di studi urbani. L'interesse per tali eventi appare certamente giustificato dall'entità dell'impatto che essi possono generare e non stupisce, dunque, il minor clamore che suscita l'ordinario funzionamento della città, fondato su una miriade di attività, spesso anche banali, se prese singolarmente, ma che, considerate nel loro insieme, hanno ormai raggiunto gradi notevoli di complessità e di articolazione. È su questa città dei «piccoli eventi» o, se si preferisce, del quotidiano o dell'ordinario (contrapposti alla straordinarietà dei grandi eventi di cui sopra) che si intende concentrare l'attenzione.

Qui, in particolare, si farà riferimento a tutti quei servizi di gestione e manutenzione che tentano di contrastare il decadimento a cui inesorabilmente sono soggetti gli edifici nei quali lavoriamo, abitiamo oppure trascorriamo il nostro tempo libero (siano essi un centro commerciale, un museo o un aeroporto), cercando di non trascurare quegli interventi che consentono di riparare un guasto (o, ancora meglio, di evitarlo) o di adattare un edificio a nuove necessità, superando l'obsolescenza che interessa, in modo più o meno intenso, il patrimonio edilizio e i suoi utilizzi. In un paese, come l'Italia, dotato di giacimenti storico-architettonici così antichi, ad esempio, non di rado tali interventi permettono di svolgere attività innovative e tecnologicamente avanzate in edifici progettati e realizzati anche cinque secoli fa. Nel complesso, tutte queste attività custodiscono conoscenze e pratiche di rilievo vitale per lo svolgersi regolare della vita quotidiana nelle città e con il loro «ronzio» costituiscono, anche se spesso in modo per noi inconsapevole, parte integrante della nostra esperienza urbana (Thrift, 2005).

L'importanza della città, per questo tipo di analisi, deriva, in primo luogo, dal fatto che essa rappresenta una concentrazione di edifici e infrastrutture che metaforicamente potremmo definire come una sorta di gigantesca «isola di montaggio» fissa, radicata nel territorio, intorno alla quale devono necessariamente ruotare tutti coloro che sull'ambiente costruito intervengono e operano. In secondo luogo, è proprio per queste caratteristiche che nella città tali attività raggiungono il più alto grado di complessità e richiedono specifiche modalità di programmazione, gestione e integrazione. La città può, dunque, a buon diritto essere considerata anche un nodo di attività di manutenzione e riparazione (Thrift, 2005, p. 136).

Lo stesso concetto di manutenzione urbana si è modificato, passando dall'indicare un'attività di tipo più che altro conservativo a una di tipo sociotecnico che presuppone notevoli capacità di prevenire e programmare e un continuo flusso di informazioni tra chi utilizza gli edifici e chi è chiamato a garantirne l'efficienza. La qualità urbana ha molto a che vedere anche con la capacità di organizzare e attuare l'insieme delle attività di manutenzione e gestione dell'ambiente costruito (Dioguardi, 2001), anche se è alquanto difficile trovare un riferimento a questo genere di indicatori nelle classifiche sulla competitività e sulla qualità della vita nelle città.

In effetti, questi elementi vengono assai spesso trascurati dalla geografia urbana e dalle scienze sociali in genere, così come, nella nostra esperienza quotidiana, finché un guasto o un'interruzione del normale funzionamento di un impianto o di un servizio non suscita il nostro disappunto, tendiamo a non accorgerci di tutto ciò che è necessario per il fluire delle nostre azioni. Le ragioni alla base di questa invisibilità, che riguarda anche il ruolo dei servizi per gli edifici e per le reti infrastrutturali, sono molteplici. Graham e Thrift (2007) ne indicano alcune quando si riferiscono alla circostanza che, nelle società avanzate, si dà per scontato che i complessi apparati sociotecnici, che chiamiamo genericamente infrastrutture, funzionino perfettamente o siano assolutamente controllabili grazie alle tecnologie disponibili nell'era digitale. Secondo i due autori, questo tipo di rappresentazione, basata su una sorta di razionalità perfetta, che tende a minimizzare la possibilità di guasti o interruzioni nei servizi (e, dunque, rende invisibili tutte le attività che consentono di superarli), aiuterebbe a comprendere anche perché è così difficile incorporare le dinamiche delle città dei paesi in via di sviluppo negli studi urbani. In queste città, infatti, la scarsa affidabilità dei servizi e delle infrastrutture e l'improvvisazione necessaria per risolvere guasti e interruzioni sono parte integrante dell'esperienza urbana quotidiana.

Concentrare l'attenzione sulle attività di manutenzione e gestione dell'ambiente costruito, negli spazi sia pubblici sia privati, significa in parte capovolgere la prospettiva tradizionale attraverso la quale i servizi sono solitamente studiati, ovvero l'analisi della localizzazione delle imprese che li forniscono. Nel nostro caso, anziché considerare la città come luogo in cui si concentra l'offerta di servizi, si tende, invece, a partire dal modo in cui l'ambiente costruito genera una domanda di servizi articolata e differenziata che, nella grande maggioranza dei casi, deve essere soddisfatta *in loco*. Se prendiamo ad esempio un edificio destinato a uffici

(la sede di una banca o di un ente pubblico), è facile rendersi conto della varietà di servizi che sono necessari per svolgervi le attività quotidiane: dalle pulizie alla sorveglianza, dalla gestione degli impianti di climatizzazione a quella delle reti informatiche e telefoniche, dalla manutenzione del verde a quella di ascensori e scale mobili e così via. Ognuno di questi servizi può essere svolto in modi molto diversi fra loro, da ditte specializzate o da dipendenti interni, in modo più o meno tradizionale o avanzato, secondo pratiche locali o procedure standardizzate alla scala internazionale. Naturalmente, c'è una relazione fra l'attività svolta, il luogo in cui viene realizzata e la domanda di servizi. Uno stesso edificio sarà, dunque, il fulcro di una differente domanda di servizi a seconda della sua destinazione d'uso e dello *status*, organizzativo e tecnologico, delle attività che vi si svolgono. Allo stesso tempo, una certa attività sarà svolta in modo più o meno efficiente e produttivo a seconda delle caratteristiche della propria sede e della qualità dei servizi dei quali può usufruire.

Non solo gli edifici adibiti a uffici e attività terziarie in genere esprimono una domanda di servizi; i nodi (stazioni ferroviarie e metropolitane, aeroporti) e le reti infrastrutturali e tecnologiche (dalle strade alle reti dell'elettricità e del gas) richiedono anch'essi una complessa attività di gestione e manutenzione, così come tutti quegli spazi connettivi che compongono la città. Sebbene non siano l'oggetto specifico della presente analisi, va sottolineato che anche gli edifici residenziali, sia pure con modalità e intensità diverse, rappresentano nelle città una crescente fonte di domanda. Si pensi, ad esempio, ai grandi condomini oppure ai complessi immobiliari di recente costruzione (spesso in zone periferiche o suburbane). Tuttavia, la maggiore attenzione riservata agli edifici destinati a uso terziario o direzionale (sia pubblico sia privato) è giustificata dal fatto che essi si concentrano maggiormente nelle città principali e nelle aree urbanizzate limitrofe e, allo stato attuale, generano una domanda di servizi più complessa e articolata rispetto a quella espressa dal settore residenziale.

L'analisi di tale domanda conduce, dunque, a esaminare diversi aspetti tra i quali, a titolo esemplificativo: se e con quali modalità tali servizi si integrano fra loro, se l'insieme di queste attività si svolge in maniera ordinata o caotica e qual è il suo impatto sulla vita della città, quali tipi di innovazioni vengono introdotte per risolvere i problemi o rendere la gestione dei servizi più efficiente, quali tipi di interazione si instaurano fra clienti e fornitori. Si tratta, inoltre, di chiedersi come queste attività contribuiscono a modellare la città, la sua articolazione, economica e sociale, e la stessa esperienza urbana.

Il guardare alla città – e, in particolare, al suo ambiente costruito – come luogo in cui si concentra una domanda è un aspetto che questo tipo di indagine condivide con quelle che rientrano nella geografia del consumo (Glaeser, Kolko e Saiz, 2001), anche se nel nostro caso i soggetti su cui si sofferma l'attenzione non sono i consumatori finali, ma quelli che potremmo definire «consumatori intermedi» (altre attività economiche). «Le città sono, se non altro, agglomerazioni di persone, edifici, tecnologie, reti di comunicazioni, uffici, parchi, case e servizi» e per spiegare questa «densa ecologia di presenza» è all'economia del consumo che ci si deve rivolgere (Amin e Thrift, 2005, p. 105).

Gli stessi spazi del consumo e del tempo libero (dagli *outlets* ai cinema multisala) possono essere, dunque, osservati sia dal punto di vista delle pratiche dei consumatori, sia da quello del complesso di servizi che sono necessari per lo svolgimento della loro attività. Si potrebbe affermare che in quest'ultimo caso l'interesse maggiore è rivolto a ciò che accade dietro le aree destinate al pubblico, ovvero negli spazi contrassegnati dai cartelli che recitano «accesso consentito solo al personale». Oltre agli spazi (almeno parzialmente) aperti al pubblico di cui si occupa la geografia commerciale e del consumo, esistono molti altri spazi di lavoro tipici del settore dei servizi: quelli, non accessibili, contenuti nelle sedi centrali e periferiche delle banche, negli studi legali, negli uffici delle pubbliche amministrazioni, ma anche nei *call centers* o nei centri di elaborazione dati nei quali sono state decentrate attività di *back office*.

L'interesse degli studiosi per questi luoghi è spesso legato alla realizzazione di operazioni di riqualificazione urbana o alla firma di architetti prestigiosi, mentre meno indagati risultano temi quali la produzione sociale dello spazio che in essi si realizza o l'insieme delle attività che ruotano intorno ad essi (Bryson, Daniels e Warf, 2004, pp. 180-183), tutti aspetti che sono influenzati anche da variabili di tipo culturale. Va osservato, però, che approfondire queste tematiche non rappresenta un'indagine semplice, perché spesso le informazioni su come sono organizzati le attività principali e i servizi ausiliari sono considerate sensibili e non sono facilmente reperibili. Occorre tener conto, inoltre, che molte di queste attività vengono svolte da lavoratori precari e sottopagati, e sempre più spesso da cittadini stranieri. Ci si trova, dunque, di fronte a un'area grigia che consente di gettare luce sulla natura delle diseguaglianze e sulle forme della marginalità sociale indotte non soltanto dai processi di ristrutturazione aziendale o dalle dinamiche inerenti ai servizi avanzati nelle città globali, ma anche, più semplicemente, dal funzionamento ordinario delle città e dai processi di privatizzazione dei servizi pubblici (Wills, 2008).

Complessivamente, dunque, la vasta categoria degli spazi dei servizi (del consumo e non) si presta, alle scale diverse (da quella del singolo ufficio a quella di quartieri, città o regioni urbane), a differenti livelli di lettura (Bryson, Daniels e Warf, 2004): dal significato simbolico dell'ambiente costruito (inteso come involucro) come paesaggio del potere (Zukin, 1991), alle forme di polarizzazione ed esclusione sociale che si realizzano in quegli spazi (Wills, 2008), alle importanti dinamiche sottostanti alla realizzazione di investimenti immobiliari destinati a uffici e ad altre attività terziarie (Fainstein, 1994).

Alcune considerazioni sui servizi di facilities management in Italia. – L'approccio incentrato sulla domanda di servizi per l'ambiente costruito non può che prendere le mosse dalle caratteristiche qualitative e quantitative del patrimonio edilizio destinato a uso non residenziale in Italia. Per avere un'idea dell'ordine di grandezza di tale patrimonio, è possibile riferirsi agli ultimi dati censuari disponibili (2001), in base ai quali esso si attesta complessivamente intorno a 1,15 miliardi di m² di superficie (CRESME, 2005). Di questi, poco più di 510 milioni di m² fan-

no capo ad attività di tipo industriale, mentre i restanti 640 milioni di m² riguardano edifici o unità immobiliari destinati ad attività rientranti nei servizi: commercio, alberghi, uffici pubblici e privati, banche, ospedali, scuole, musei eccetera. Altri dati disponibili, più recenti, sono quelli prodotti dall'Agenzia del Territorio (2009) sulla base delle informazioni contenute nei catasti. Essi sono relativi al numero di unità immobiliari (indipendentemente dalla loro dimensione in termini di superficie coperta) e consentono di delineare ulteriori tratti del patrimonio edilizio non residenziale. In particolare, emerge che al 2008, le unità immobiliari destinate a usi riferibili a uffici (privati), attività commerciali, istituti di credito e alberghi erano in Italia poco più di 3,3 milioni. Si tratta di una stima per difetto visto che il rapporto dell'Agenzia del Territorio si sofferma solo sulle categorie principali del mercato non residenziale e non comprende, ad esempio, né gli edifici pubblici, né quelli destinati a funzioni particolari quali teatri, cinema, strutture sportive, stazioni e aeroporti. Tuttavia, anche riferendosi alle sole tipologie coperte dallo studio, va segnalato che la metà delle circa 584.000 unità immobiliari utilizzate come ufficio e oltre il 30% delle 2.647.400 destinate a usi commerciali si concentrano nei comuni capoluogo di provincia (Agenzia del Territorio, 2009).

Quel che pare utile sottolineare ai fini del nostro discorso è la notevole consistenza che ormai ha assunto il patrimonio non residenziale destinato a usi terziari ⁽⁵⁾, soprattutto laddove si consideri l'articolato ventaglio di servizi necessari all'operatività ordinaria di questa importante porzione dell'ambiente costruito delle nostre città. Si tratta di centinaia di milioni di metri quadri di superficie coperta che devono essere quotidianamente gestiti per consentire di svolgervi al meglio diversissime attività.

Nella letteratura anglosassone, l'approccio integrato per la gestione, il miglioramento e l'adeguamento degli edifici e dei servizi necessari a un'organizzazione per raggiungere i propri obiettivi primari è indicato sinteticamente con l'espressione *facilities management* (Barrett, 1995).

In diversi paesi, a partire dagli Stati Uniti (fin dagli anni Ottanta del secolo scorso) e successivamente in Gran Bretagna, Francia e Germania, nel corso degli ultimi decenni si è andato affermando un modello di gestione che prevede il ricorso all'esternalizzazione dei servizi ausiliari e il conseguente affidamento a soggetti specializzati nel *facilities management*. Gli obiettivi sono molteplici: una più efficace focalizzazione sul *core business* dell'organizzazione, la riduzione dei costi (collegata anche a processi di ristrutturazione e di riduzione del personale), il miglioramento della qualità dei servizi ausiliari che vengono affidati a operatori dotati di un *know-how* specifico, in grado di integrare le diverse attività e ottimizzare le risorse grazie anche a un'adeguata programmazione degli interventi.

In Italia, l'approccio alla manutenzione e gestione degli edifici e dei patrimoni immobiliari, a lungo improntato su modelli abbastanza tradizionali, attraversa una fase di passaggio caratterizzata dalla diffusione di modalità tecniche e organizzative che si ispirano maggiormente all'esperienza internazionale. Soprattutto a parti-

(5) Nel decennio 1991-2001, tale patrimonio è cresciuto di poco più del 20% (CRESME, 2005).

re dagli anni Novanta, i servizi di manutenzione e gestione dell'ambiente costruito, precedentemente svolti con personale interno alle organizzazioni, sono stati sempre più spesso affidati a imprese esterne, in parallelo con la realizzazione di massicce ristrutturazioni aziendali, nel settore privato, e politiche di privatizzazione dei servizi e di contenimento della spesa, in quello pubblico. Le stesse pubbliche amministrazioni stanno, dunque, modificando il proprio ruolo, trasformandosi sempre più da enti gestori a soggetti controllori della gestione dei servizi (Salaris, 2005).

Gli impatti di tali attività sulla città appaiono molteplici e vanno, ad esempio, dall'ovvio riflesso sulle qualità estetiche dell'edificato, allo stato di efficienza e di funzionalità di porzioni significative dello spazio urbano, ai flussi di mobilità necessari per il loro svolgimento, alla sicurezza di aree pubbliche e private. Elementi, questi, che, peraltro, concorrono a definire il grado di competitività della città nel suo complesso. È evidente che i processi in atto sono assai complessi e non sono di facile valutazione. Tale compito esula dagli obiettivi di questo articolo, tuttavia è possibile svolgere alcune prime riflessioni sulla portata che essi rivestono per l'analisi delle trasformazioni recenti nel rapporto fra servizi e città.

Innanzitutto, appare difficile comprendere appieno il funzionamento quotidiano di molte porzioni di spazi urbani senza prendere in considerazione le modalità di gestione dei servizi ausiliari per l'ambiente costruito. Fino a non molti anni fa, tali servizi erano gestiti da personale dipendente della singola organizzazione, oggi sono di frequente affidati a fornitori specializzati. Spesso è cambiata anche l'organizzazione di tali attività (nei tempi, nella relazione con i clienti, nei servizi di assistenza, nella standardizzazione di procedure di controllo ecc.). Sono cambiati, nel complesso, i flussi di addetti che quotidianamente si spostano da un cliente a un altro nell'arco della giornata per svolgere le attività programmate di manutenzione delle reti informatiche o per riparare un guasto segnalato attraverso un *call center*. L'esternalizzazione dei servizi comporta un notevole aumento di spostamenti di personale fra luoghi diversi che richiedono un lavoro di coordinamento e organizzazione, tanto più complesso quanto più i soggetti che lo svolgono sono chiamati a integrare attività diverse con tempistiche differenziate e competenze articolate. Per la città, gli esiti sui luoghi che rappresentano concentrazioni di domanda di servizi, sia nel centro sia in periferia, sono notevoli, anche se di non facile lettura. In tal senso, un'analisi accurata dei flussi generati da questo genere di attività si potrebbe inserire nel solco degli studi dedicati alle problematiche relative alla mobilità e al traffico nei centri urbani italiani (tra gli altri, si veda Cori, 1988 e 1997; Cardinale, 2004) ⁽⁶⁾.

Le trasformazioni in atto devono però tener conto di alcune peculiarità del caso italiano. L'esperienza internazionale insegna che la riorganizzazione dei servizi di gestione dei patrimoni immobiliari secondo criteri di *facilities management* in-

(6) Invero, alcune considerazioni sulla complessa articolazione dei fenomeni di circolazione legati ad aspetti della vita materiale della città erano state proposte già da Gambi (1952) in un lavoro dedicato all'approvvigionamento del latte a Roma.

tegrato si può realizzare con maggiore intensità nelle grandi organizzazioni, che esprimono una domanda più articolata e presentano notevoli margini di ottimizzazione delle attività (CRESME, 2001).

Nelle città italiane tali esperienze appaiono replicabili solo parzialmente e in presenza di alcune condizioni. La domanda di servizi nelle aree urbane è, infatti, assai spesso frammentata in una miriade di unità locali di piccole o piccolissime dimensioni. La struttura economica delle città italiane, soprattutto nel settore privato, è infatti caratterizzata dalla presenza di numerosissime imprese che operano nel terziario con un numero di dipendenti e collaboratori molto basso (inferiore a dieci): studi legali e professionali di vario genere, piccole società di consulenza o di marketing, società del comparto dell'informatica e delle telecomunicazioni, studi medici, centri di estetica, agenzie immobiliari o di lavoro interinale. Moltissime di queste attività hanno come sede uno o più appartamenti in edifici di tipo residenziale, in quartieri centrali o semicentrali. La loro presenza, che nel centro città spesso si associa a un processo di erosione della funzione residenziale a vantaggio di quella terziaria, è segnalata più che altro dal moltiplicarsi di targhette di ottone al lato degli ingressi dei palazzi. In maniera simile a quanto avviene per molti paesaggi rurali italiani (Lanzani, 2003), un paesaggio urbano apparentemente quasi immutato rispetto a quello di un secolo fa tende a occultare una trasformazione profonda nell'articolazione sociale ed economica dei quartieri centrali di molte città.

Tutte queste attività presentano alcune peculiarità sotto il profilo della domanda di servizi ausiliari. Innanzitutto, va considerato che molte occupano, come abbiamo già detto, spazi concepiti per una destinazione d'uso di tipo residenziale. Ciò comporta di norma la necessità di modifiche alle unità immobiliari e adeguamenti (degli impianti o della disposizione degli spazi) alle nuove funzioni, che spesso devono fare i conti con le caratteristiche strutturali di edifici storici. La manutenzione di questo genere di unità immobiliari è costosa, così come lo è realizzare una rete informatica interna, installare impianti di climatizzazione e modificare la distribuzione degli spazi. La domanda di servizi è frammentata e di norma abbastanza tradizionale (pulizie, guardiania, manutenzione degli impianti e delle reti e poco altro). La compresenza in uno stesso stabile di appartamenti destinati a uso residenziale e altri occupati da attività differenziate rende difficile realizzare processi di aggregazione della domanda che potrebbero risultare vantaggiosi dal punto di vista economico e sotto il profilo dell'efficienza.

Nonostante la presenza di una quota rilevante di domanda frammentata e dispersa, sotto il profilo dimensionale, esiste una quota significativa di patrimonio immobiliare non residenziale per la quale le trasformazioni gestionali sono state più rapide e incisive. Possiamo approssimativamente rappresentarla (almeno per stabilire un ordine di grandezza) come l'insieme delle unità locali con superfici superiori ai 5.000 m² (una soglia che da alcuni operatori del settore del *facilities management* viene considerata il minimo oltre il quale le possibilità di gestione integrata dei servizi ausiliari divengono organizzativamente ed economicamente interessanti). In Italia, ad esempio, al 2001 si contavano circa 23,6 milioni di m² di superfici commerciali facenti capo a unità locali più estese di 5.000 m², ma anche

34,2 milioni di m² nel comparto alberghiero, 15,8 milioni in quello dei trasporti e 17 milioni nel credito e nei servizi avanzati, circa 70 milioni nei vari rami della pubblica amministrazione (sanità, istruzione, enti locali, musei e teatri ecc.) (CRE-SME, 2005). È una prima (ancora grossolana) quantificazione dei grandi «epicentri significativi» del paesaggio postindustriale delle nostre città (Gospodini, 2006), che costellano le aree centrali, ma sempre più anche le periferie e gli spazi suburbani. È importante anche considerare le caratteristiche qualitative del patrimonio edilizio: un edificio storico di pregio architettonico (come sono molte sedi delle istituzioni pubbliche nei centri storici italiani) presenta problematiche ed esigenze completamente diverse da quelle di una torre per uffici progettata dieci anni fa in periferia.

Oltre il mero dato dimensionale e le tipologie edilizie, occorre soprattutto comprendere che tipo di scelte strategiche vengono prese in merito alla gestione dei servizi per l'ambiente costruito e degli altri servizi ausiliari. Le sedi delle grandi società transnazionali presenti in Italia sono sicuramente un «veicolo» importante attraverso il quale modelli gestionali di stampo anglosassone, che si basano su standard internazionali, prendono piede anche nel nostro paese, ma pratiche finalizzate al contenimento dei costi di gestione dei patrimoni edilizi si diffondono anche presso le imprese italiane e nell'ambito della pubblica amministrazione. La gestione dell'ambiente costruito diventa, quindi, un ulteriore terreno in cui pratiche globali, sostenute e diffuse dalle società transnazionali, si intersecano con competenze e modi di operare consolidati e locali (ad esempio, quelli necessari per intervenire su un patrimonio delicato e di pregio).

Il ricorso diffuso all'*outsourcing*, inoltre, ha dato origine a un mercato molto appetibile che presenta anche notevoli potenzialità di ulteriore espansione (la stima complessiva si attestava al 2005 intorno ai 35 miliardi di euro; CRESME, 2005). Ciò ci induce a rivolgere l'attenzione dal lato della domanda anche a quello dell'offerta di *facilities management*, non tanto sotto il profilo della localizzazione di tali attività, quanto dal punto di vista del come i soggetti fornitori rispondono alle mutate esigenze di funzionamento della città.

Innanzitutto, va osservato che in Italia, a partire dagli anni Novanta, si è verificato l'ingresso dei principali operatori stranieri specializzati in questo settore. Sono prevalentemente società transnazionali statunitensi, britanniche e francesi (ad esempio, Johnson Controls, Serco, Dalkia) che spesso sono legate da rapporti di *partnership strategica* alla scala globale a grandi gruppi ai quali forniscono un'ampia gamma di servizi ausiliari (dalla manutenzione degli impianti energetici alla ristorazione).

In secondo luogo, diversi attori italiani, soprattutto nelle aree di Milano, Torino, Bologna, Roma e Napoli, si sono rafforzati, anche attraverso processi di fusione e acquisizione, e hanno acquisito esperienza e competenze nella gestione dei patrimoni immobiliari pubblici e privati. Tali attori provengono da ambiti molto diversi: sono *spin-off* di grandi gruppi industriali italiani (ad esempio, Fiat e Pirelli) così come soggetti che emergono dal mondo cooperativo (Manutencoop), società che provengono dal settore immobiliare e delle costruzioni (Romeo), dalle pulizie (Coopservice), dal comparto energetico (Cofely). Specializzati inizialmen-

te in un solo servizio, hanno ampliato il proprio raggio d'azione, includendone altri, fino a proporsi come soggetti in grado di affiancare globalmente l'attività dei propri clienti. A tale scopo, solo alcune di queste imprese operano soprattutto con personale proprio, mentre la maggior parte attinge a reti imprenditoriali, anche molto capillari e variabili a seconda delle esigenze e della localizzazione del cliente, che includono piccole e medie imprese. Queste ultime, numerosissime e per la maggior parte specializzate in un solo servizio, operano singolarmente o in piccoli consorzi e si rivolgono prevalentemente a quella domanda frammentata, costituita dalle piccole imprese del terziario avanzato o dagli studi professionali, presente in modo massiccio nelle grandi città, cui si è fatto cenno sopra.

I piccoli fornitori entrano anche in contatto con gli operatori più grandi (dotati spesso di una notevole forza contrattuale) attraverso il ricorso al subappalto. I confini imprenditoriali dei principali operatori appaiono, dunque, sfumati, non solo perché spesso ci si avvale di subfornitori, ma anche per la diffusione di forme di lavoro atipico o per il rapido *turnover* di manodopera poco qualificata (Wills, 2008).

Considerazioni conclusive e possibili indirizzi di ricerca. – La gestione dei servizi per l'ambiente costruito in Italia compone, dunque, un mosaico particolarmente variegato, difficile da schematizzare, anche perché talvolta domanda e offerta di servizi si intersecano: molte imprese forniscono uno o più servizi di *facilities management* e, nel contempo, ne domandano altri. Le trasformazioni dell'ultimo decennio sono state in Italia estremamente rapide, e hanno portato a una crescita tumultuosa di questo settore, caratterizzata, soprattutto all'inizio, anche da inesperienza (sia dei fornitori sia dei clienti), inadeguata qualificazione, ricerca immediata di profitti e convenienze economiche, scarsa capacità di programmazione. Ormai, almeno nelle principali città italiane, si può considerare conclusa la fase di sperimentazione; è opportuno, quindi, domandarsi quale concetto di spazio o di luogo di lavoro sia sotteso alle nuove pratiche che interessano l'ambiente costruito e quale impatto esse possano avere sulla vita della città.

Con riferimento al ruolo dello spazio, va tenuto presente che la stessa disciplina del *facilities management* possiede due anime (Grimshaw, 2004): una tende a considerare lo spazio di lavoro quasi esclusivamente come un costo da tagliare (ad esempio, attraverso la riduzione di personale dipendente e il ricorso all'*outsourcing*); l'altra, più radicata nelle scienze sociali ma anche presso alcune correnti delle scienze dell'organizzazione, attribuisce importanza al ruolo cruciale che l'ambiente fisico svolge nei processi lavorativi e non solo, perché è nei luoghi di lavoro che gli individui trascorrono gran parte del proprio tempo e sviluppano le proprie relazioni sociali. Esiste, infatti, un nesso tra come gli spazi lavorativi sono progettati e gestiti e la produttività, l'innovatività, la capacità di generare conoscenza e valore, le opportunità di scambio e di apprendimento collettivo, il grado di soddisfazione degli utenti interni (i lavoratori) ed esterni (il pubblico) (Grimshaw, 2004). Ciò vale, sia pure con sfumature diverse, per le imprese dell'economia della conoscenza, così come per gli uffici pubblici, per le scuole, per le ban-

che; ma vale anche, in senso lato, per tutti quegli «spazi connettivi» che nelle città sono di pertinenza degli attori pubblici (dalle strade, alle metropolitane, alle reti tecnologiche poste sotto il livello del suolo) e che rappresentano una componente rilevante della qualità urbana. Si può, dunque, sostenere che lo spazio urbano inizia *dentro* gli edifici e che il come questi vengono gestiti ha non solo una rilevanza «interna», ma anche «esterna» per la città nel suo complesso. Lo stesso approccio del *facilities management* può, inoltre, essere esteso e trovare applicazione anche oltre il singolo edificio, ad esempio attraverso il concetto di manutenzione urbana (7).

Appare, dunque, cruciale comprendere quale sia l'approccio che sta guidando la fase di sviluppo della domanda di servizi per l'ambiente costruito nelle città italiane. L'esternalizzazione dei servizi ausiliari non è, infatti, di per sé sinonimo di innovatività e di miglioramento della qualità ma, al contrario, può significare anche una perdita di significato del ruolo dello spazio e della sua configurazione all'interno delle organizzazioni.

In Italia, probabilmente, i tempi non sono ancora maturi per una valutazione compiuta delle trasformazioni in atto (che, tra l'altro, richiedono periodi lunghi di sperimentazione e di rodaggio del rapporto tra domanda e offerta), ma alcuni elementi tendono a mettere in guardia dal rischio che a prevalere sia una visione orientata soprattutto al taglio dei costi. Ciò è particolarmente evidente per il settore pubblico, per il quale la pressione esercitata dal rispetto di vincoli finanziari sempre più stretti pone gli attori in grande difficoltà nel privilegiare la qualità e non il risparmio (che spesso si concretizza semplicemente nell'aggiudicazione degli appalti al massimo ribasso) nella fase di esternalizzazione dei servizi. Il settore privato, anche per via della maggiore «opacità» e riservatezza riguardo a decisioni di carattere strategico, rappresenta un'area nella quale è interessante approfondire ulteriormente i temi della gestione dei patrimoni immobiliari, anche per la rilevanza che essi assumono nel complessivo tessuto urbano.

In definitiva, dunque, l'attenzione rivolta all'insieme dei servizi che ruotano quotidianamente intorno all'ambiente costruito può forse consentire di interpretare quest'ultimo in un senso più dinamico ossia come produttore-attrattore di «movimento» e fonte di stratificazione sociale e di mutamento del paesaggio urbano.

(7) Si osserva che in molte città italiane si è diffuso il ricorso ad appalti *Global Service* per la manutenzione delle strade, dei patrimoni immobiliari pubblici o del verde, di grande dimensione economica e complessità. La predisposizione dei capitolati e la gestione della relazione con i fornitori richiedono competenze specifiche (giuridiche e tecniche) da parte delle stazioni appaltanti. In loro assenza, per l'attore pubblico, il passaggio da soggetto erogatore a soggetto committente rischia di comportare una perdita di conoscenza del proprio patrimonio immobiliare e del suo funzionamento, oltre che uno scadimento della qualità dei servizi, a fronte di una immutata responsabilità nei confronti dei cittadini (Salaris, 2005).

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AGENZIA DEL TERRITORIO, *Rapporto immobiliare 2009. Immobili a destinazione terziaria, commerciale e produttiva*, Roma, 2009.
- ALEXANDER K. e altri (a cura di), *Facilities Management. Innovation and Performance*, New York, Spon Press, 2004.
- ADAMO F. (a cura di), *Il turismo nello sviluppo e nella politica della città*, Bologna, Pàtron, 2009.
- AMIN A. e N. THRIFT, *Città. Ripensare la dimensione urbana*, Bologna, Il Mulino, 2005.
- BARRETT P., *Facilities Management: Towards Best Practice*, Oxford, Blackwell, 1995.
- BORLENGHI E., *Terziario superiore e innovazione industriale nella trasformazione della città*, in *Atti del XXIII Congresso Geografico Italiano (Catania, 9-13 maggio 1983)*, vol. 2, tomo 1, Catania, Istituto di Geografia della Facoltà di Lettere e Filosofia, 1983, pp. 393-428.
- BRYSON J.R., P.W. DANIELS e B. WARF, *Service Worlds. People, Organisations, Technologies*, Londra, Routledge, 2004.
- BRYSON J.R. e P.W. DANIELS (a cura di), *The Handbook of Service Industries*, Cheltenham (UK), Edward Elgar, 2007 (a).
- BRYSON J.R. e P.W. DANIELS, *Worlds of Services*, in BRYSON e DANIELS (2007a), 2007 (b), pp. 1-16.
- BULLADO E. e L. BUZZETTI (a cura di), *La rivoluzione terziaria. Riorganizzazione geografica del commercio*, Trento, Artimedia, 2001.
- CARDINALE B. (a cura di), *Mobilità, traffico urbano e qualità della vita*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- CIRELLI C. (a cura di), *Città e commercio*, Bologna, Pàtron, 2009.
- CONTI S. e G. SPRIANO, *Effetto città. Sistemi urbani e innovazione: prospettive per l'Europa degli anni '90*, Torino, Fondazione Agnelli, 1990.
- CORI B. (a cura di), *Traffico urbano e qualità della vita in Italia*, Bologna, Pàtron, 1988.
- CORI B. (a cura di), *La città invivibile. Nuove ricerche sul traffico urbano*, Bologna, Pàtron, 1997.
- CRESME, *Il mercato del global service e del facility management*, Torino, Proseg, 2001.
- CRESME, *Il facility management in Italia nel 2005. Mercato, attori e strategie tra innovazione e sistemi di piccola impresa*, Roma, 2005.
- D'ALESSANDRO L., *Attività commerciali e spazi urbani. Per un approccio geografico al centro storico di Napoli*, Napoli, Guida, 2008.
- D'ALESSANDRO L. e L. VIGANONI, *Il ruolo degli eventi e delle attività culturali nelle recenti dinamiche del turismo*, in F. ADAMO (a cura di), *Qualità Italia. Criteri d'identificazione, gestione e sviluppo della qualità delle attrazioni e dei servizi turistici*, Atti delle Giornate del Turismo 2008, Bologna, Pàtron, in corso di stampa.
- DANSERO E. e A. SEGRE (a cura di), *Il territorio dei grandi eventi. Riflessioni e ricerche guardando a Torino 2006*, in «Bollettino della Società Geografica Italiana», 2002, 4 (fascicolo monografico).
- DEMATTEIS G. e P. BONAVERO (a cura di), *Il sistema urbano italiano nello spazio unificato europeo*, Bologna, Il Mulino, 1997.

- DIOGUARDI G., *Ripensare la città*, Roma, Donzelli, 2001.
- FAINSTEIN S., *The City Builders: Property, Politics and Planning in London and New York*, Oxford, Blackwell, 1994.
- FARAVELLI M.L. e M.A. CLERICI, *Formazione e trasformazione della city milanese. Nuovi confini e nuovi spazi di relazione*, in «Bollettino della Società Geografica Italiana», 2006, pp. 673-703.
- GAMBI L., *L'approvvigionamento in latte della città di Roma*, in C.F. CAPELLO (a cura di), *Atti del XV Congresso Geografico Italiano (Torino, 11-16 aprile 1950)*, Torino, ITER, 1952, pp. 270-277.
- GLAESER E., J. KOLKO e A. SAIZ, *Consumer City*, in «Journal of Economic Geography», 2001, 1, pp. 27-50.
- GOSPODINI A., *Portraying, Classifying and Understanding the Emerging Landscapes in the Post-industrial City*, in «Cities», 2006, 5, pp. 311-330.
- GRAHAM S. e N. THRIFT, *Out of Order. Understanding Repair and Maintenance*, in «Theory, Culture & Society», 2007, 3, pp. 1-25.
- GRIMSHAW B., *Space Place and People: Facilities Management and Critical Theory*, in ALEXANDER e altri (2004), pp. 15-32.
- JAYNE M., *Cities and Consumption*, Londra, Routledge, 2006.
- LANZANI A., *I paesaggi italiani*, Roma, Meltemi, 2003.
- LODA M. e N. MANCINI, *Il commercio al dettaglio nel centro storico di Firenze: un'esperienza di geografia applicata*, in «Rivista Geografica Italiana», 2004, 3, pp. 449-476.
- LUCIA M.G., *La geografia finanziaria. Mercati e territorio*, Bologna, Pàtron, 1999.
- LUCIA M.G., *Lo spazio geografico dell'economia finanziaria*, Torino, Celid, 2010.
- MÉRENNE-SCHOUMAKER B., *Géographie des services et des commerces*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2003.
- MIANI F., *Nuovi magneti nella città diffusa. I Factory Outlet Centers*, in «Bollettino della Società Geografica Italiana», 2006, pp. 285-305.
- SALARIS A., *Il mercato del facilities management e del global service*, in S. CURCIO (a cura di), *Global Service. Linee guida per l'esternalizzazione dei servizi di facility management per i patrimoni immobiliari e urbani*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2005, pp. 27-41.
- SASSEN S., *Le città nell'economia globale*, Bologna, Il Mulino, 2004.
- SOMEA, *Atlante economico commerciale delle regioni d'Italia*, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 1973.
- SOMEA, *Atlante economico commerciale d'Italia*, Levi, Roma, 1987.
- SPEAK S. e S. GRAHAM, *Service Not Included: Private Services Restructuring, Neighbourhoods, and Social Marginalisation*, in «Environment and Planning A», 1999, 31, pp. 1985-2001.
- THRIFT N., *But Malice Aforethought: Cities and the Natural History of Hatred*, in «Transactions of the Institute of British Geographers», 2005, 30, 2, pp. 133-150.
- TICKELL A., *The Geographies of Services: New Wine in Old Bottles*, in «Progress in Human Geography», 1999, 23, 4, pp. 633-639.
- TICKELL A., *Progress in the Geography of Services II: Services, the State and the Rearticulation of Capitalism*, in «Progress in Human Geography», 2001, 25, 2, pp. 283-292.

- TICKELL A., *Geographies of Services: Progress in the Geography of Services III – Time to Move On?*, in «Progress in Human Geography», 2002, 26, 6, pp. 791-801.
- WILLS J., *Making Class Politics Possible: Organizing Contract Cleaners in London*, in «International Journal of Urban and Regional Research», 2008, 32, 2, pp. 305-323.
- ZUKIN S., *Landscapes of Power: From Detroit to Disney World*, Berkeley, University of California Press, 1991.

THE «ORDINARY CITY»: REFLECTIONS ON THE BUILT ENVIRONMENT AND THE DEMAND FOR SERVICES IN AN URBAN CONTEXT. – Though the research on the role of services has widely developed in the last decades, the relationship between services and urban spaces is usually addressed focusing on the location patterns of service firms. This article, part of a work in progress, proposes a different perspective that, as a starting point, considers the city as a knot of service demand, firstly stemming by its built environment. In this perspective, it is argued that particular attention should be paid to facilities management services, that allow and sustain everyday life in our cities and form part of the urban experience. After a review of the recent literature on service spaces, Italian case study is introduced, with a specific reference to the main characters of the non-residential building stock and the recent evolution of the services for the built environment.

Università degli Studi della Basilicata, Dipartimento di Scienze Storiche, Linguistiche e Antropologiche

alessia.salaris@unibas.it