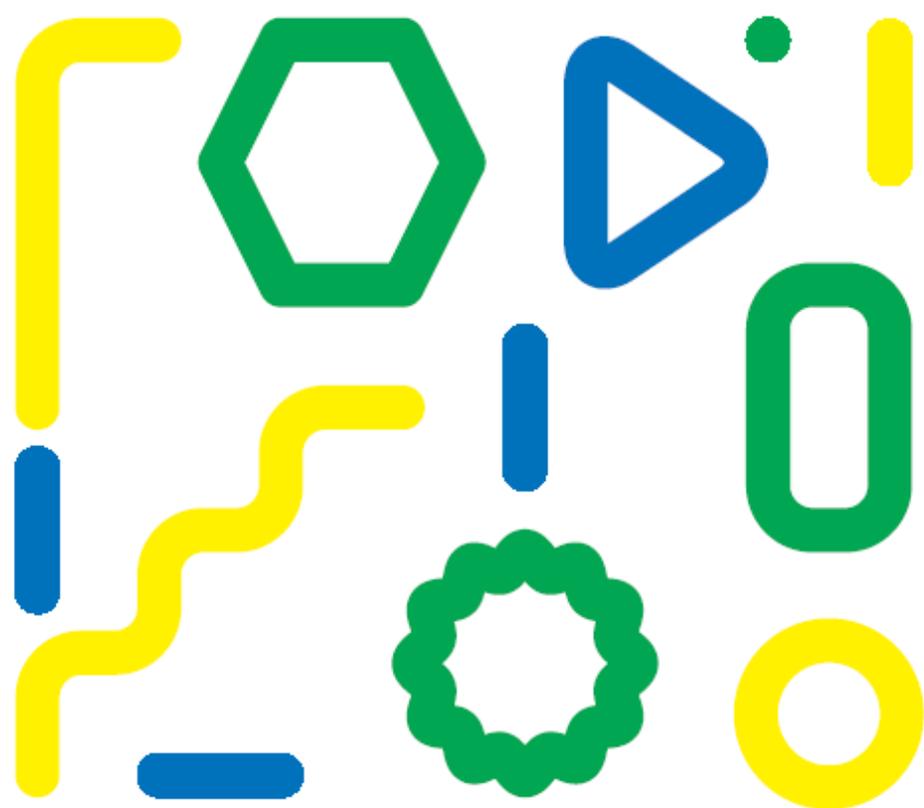


# Lo spazio oltre lo spazio

Abitare oggi, tra luoghi ibridi  
e relazioni integrali

A cura di Emiliano Boschetto

Contributi di Marta Bertolaso, Emiliano Boschetto,  
Tomas Chamorro-Premuzic, Daniele Di Fausto, Elena Granata,  
Andrea Granelli, Alberto Sangiovanni-Vincentelli



**RUB3ETTINO**

## *Lo spazio e il progetto*

### Ripensare la progettazione: il campo da gioco per una nuova intelligenza delle relazioni

1. La crescente complessità della (ri)progettazione di un luogo
- 1.1 *Che cosa è un progetto? Che significa progettare o ri-progettare un luogo?*

Con grande fatica, ma in modo sempre più diffuso, sta crescendo la consapevolezza che non esista solo una dimensione tecnica e operativa del progetto, tradizionalmente affidata alle scienze dell'architettura e dell'ingegneria, ma che oggi la progettazione di un luogo richieda l'intreccio tra competenze e razionalità molto diverse tra loro; è un'attività complessa e richiede un insieme multidisciplinare di competenze, lungo tutto il percorso progettuale – sia esso una progettazione *ex novo* sia una rigenerazione. C'è una razionalità economica e strategica che si deve coniugare con un'attenzione alla dimensione materiale e legata alle forme, c'è una dimensione sociale sensibile alle interazioni tra le persone e i gruppi, attenta ai processi, agli usi, alle trasformazioni minute, c'è una dimensione ambientale che oggi entra a pieno titolo nella progettazione sottolineando i punti di limite e di sostenibilità delle azioni di trasformazione dell'esistente, c'è una razionalità normativa che coglie gli aspetti legati alle regole, agli ordinamenti, alle forme di potere.

Insomma, il progetto oggi è un campo vivo di intersezione tra competenze, capacità, sensibilità, strategie, che chiama in causa attori differenti che entrano in gioco in fasi diverse. La complessità che il progetto chiama in causa non implica che si sia appreso a progettare così; è ancora forte la spinta a separare le competenze facendole intervenire in fasi diverse e senza intera-

zioni significative, decisivo in molti contesti il primato della sfera economica che orienta qualità e scelte; risulta ancora marginale l'attenzione alle neuroscienze e all'economia comportamentale che molto potrebbero dire in termini di percezione dei luoghi e dei contesti e di capacità di generare benessere nelle persone.

Alla consapevolezza della complessità dei progetti non sempre vengono valorizzate figure capaci di muoversi come *placemaker*, veri e propri registi della trasformazione materiale e immateriale. Per ripensare lo spazio per il lavoro in una grande azienda strutturata ad uffici, oggi non è necessario individuare lo studio di architettura più attrezzato e di esperienza, si tratta di comporre un team dove la componente architettonica dialoghi con quella sociale e con quella digitale ed economica. Ecco perché urgono nuove competenze dialogiche, ma anche team che operino una sintesi tra campi del sapere differenti.

Innanzitutto, nella necessaria fase iniziale di comprensione, per verificare se le finalità di intervento sono realistiche e sostenibili nel contesto specifico; pensiamo, ad esempio, al fatto che un nuovo museo in un luogo specifico e con quel tipo di contenuti sia effettivamente visitato in modo da assicurare una sostenibilità economica, oppure che un acceleratore di imprese legato a uno specifico ambito merceologico trovi effettivamente su quel territorio aziende di qualità che decidano di avvalersi di quel nuovo spazio, come pure una filiera capace di irrobustire quelle aziende.

Questa comprensione richiede una lettura approfondita delle molte dimensioni di un territorio e delle opportunità che offre, come pure del progetto – finalità, complessità progettuali, rischi. Il tipo di competenze necessarie per questa fase *ex ante* – dall'analisi socio-economica al *business planning* fino all'*impact investing* – sono anche utili nella necessaria fase *ex post*: valutare l'impatto del progetto e la sua eventuale devianza dalle aspettative.

In secondo luogo, nella fase progettuale vera e propria, per fare in modo che il contenitore, qualora si tratti di un edificio o di un manufatto ereditato o di una nuova struttura, sia il più possibile rispondente al contenuto che deve ospitare e armo-

nizzato e integrato con il contesto che lo deve ospitare. Anche in questo caso i cambiamenti in corso richiedono di superare la mera progettazione materiale per comprendere come oggi tutto sia oggetto di progettazione: le reti, gli usi, i servizi (pensiamo al design dei servizi), la percezione e persino l'esperienza dello spazio che facciamo tramite i cinque sensi. Progettiamo con la natura e non solamente con materiali creati dall'uomo, *generiamo habitat che si prendono cura dell'uomo e della sua salute*, immaginiamo strutture capaci di rispondere nelle città alla crisi climatica.

L'orizzonte del progetto è sempre più ampio e chiama a raccolta le antiche competenze, ma ne può generare di nuove, improntate alla sinergia, all'intelligenza relazionale, alla trasversalità, all'intelligenza laterale, fino ai nuovi confini che scoprirà l'intelligenza artificiale.

Sta emergendo, inoltre, un'ulteriore fase – che potremmo chiamare fase di accompagnamento – che, da un lato, risponde alle sfide date dalla rivoluzione digitale nella sua accezione più ampia (dati, sensori, attuatori, robotica...) che si va rafforzando e diffondendo, ma che più in generale si fa carico della gestione, dell'uso, della vocazione del progetto dopo il progetto.

Infatti, il successo di un luogo dove si svolgono mansioni operative è oggi legato anche alla sua capacità di essere vissuto, di generare valore, di facilitare la trasformazione di quelle attività verso un maggiore utilizzo di dati e piattaforme digitali, che ne accrescono e potenziano l'utilizzo e l'accessibilità.

Giocatori che devono però essere preparati a cambiare il *modus operandi* per cogliere in pienezza ciò che il luogo e la sua anima digitale offrono. Come noto, l'*affordance* come capacità di suggerire un utilizzo funziona solo per semplici oggetti, mentre gli spazi sono più indisciplinati, aperti alla molteplicità degli usi, talvolta non facilmente decifrabili. Per questo motivo, un supporto alla *digital transformation* dell'utilizzatore di un luogo, se considerata parte integrante del progetto stesso, ne definisce meglio vocazione e uso. Anzi, spesso, è proprio durante questa attività che si scoprono modalità per meglio adattare il luogo alle specifiche operatività, in quanto questo processo trasformativo

non è monodirezionale, ma crea un'interazione biunivoca tra utilizzatori e luogo, tra contenuto e contenitore.

Il grado e l'articolazione del supporto dipende ovviamente dalla tipologia del luogo e, quindi, delle attività che ivi si svolgeranno. Tanto più queste attività saranno esposte a una trasformazione digitale e ad un uso più intenso dei dati, tanto più questo supporto trasformativo sarà necessario. Troppo spesso, infatti, si vedono progetti caratterizzati da un'introduzione di tecnologie molto potenti che non riescono a trasformare il *modus operandi* degli utilizzatori. In questo contesto, gli spazi fisici sono a loro volta moltiplicatori di possibili prestazioni.

Le attività sensibili a una potente trasformazione digitale non sono solo le fabbriche o gli uffici, ma anche il mondo della formazione, la sanità nelle sue varie declinazioni spaziali, la gestione e la valorizzazione del patrimonio culturale, fino alle città.

## 2. Tre spunti metodologici

L'osservazione di tanti campi progettuali e delle traiettorie che stanno prendendo nei contesti più innovativi e creativi, ci ha portati a tracciare le linee di un metodo che prevede tre fasi/competenze.

*1. Interpretare le 3C di un luogo: contesto, contenuto e contenitore.*

Può sembrare una banalità, ma la maggior parte dei progetti urbani oggi appare priva di un contesto e paradossalmente neutrale verso il contenuto. È il caso di molte scuole che vengono costruite senza cura della relazione con il contesto ospitante (che pare un accidente privo di relazioni), ma anche senza considerare come al cambiare del metodo di apprendimento dovrebbe cambiare anche la forma e il luogo in cui l'apprendimento si dà. Complice una rigidità delle normative scolastiche, il contenitore scuola tende a riproporre schemi che oggi appaiono superati, un sistema di aule e corridoi che non valorizza gli spazi comuni, i laboratori, gli spazi aperti, le aule digitali, i luoghi per

lo sport. Contesto-contenuto-contenitore non sono solo legati dalla comunanza di luogo, ma richiedono una progettazione sistemica che continuamente oscilli tra un dentro e un fuori, tra le esperienze che ospitano, le percezioni e gli spazi che configurino spazi flessibili e adattabili, pronti al cambiamento e facili di comprendere. In questo senso, quello che conta è “la relazione” tra le tre dimensioni, che vive di continui e reciproci rimandi e rinforzi.

Questo esercizio di comprensione della realtà implica capacità di osservazione e lettura dei luoghi, esperienza, che è quello che facciamo con il corpo, entrando in profonda relazione (camminando, interrogando, ascoltando), ma anche e sempre immaginazione, che è la capacità di osservare e prefigurare, di superare il mero dato oggettivo per trascenderlo, proponendo cambiamenti, alterazioni, ipotesi, immagini future. Osservare, fare esperienza e immaginare configurano un vero e proprio programma di lavoro, che attiva sia una parte razionale che una emotiva, sia competenze tecniche e conoscenze tacite, che conoscenze contestuali e relazionali (quelle che nascono solo “nei luoghi” e interagendo con i contesti in carne e ossa).

## *2. Integrare cultura, natura e tecnologia per rafforzare il genio del luogo.*

Per esplicitare al massimo le potenzialità di un luogo vanno integrate le sue caratteristiche fisico-spaziali con componenti che vanno oltre la semplice funzionalità: gli aspetti culturali – non solo estetici –, la sua connessione con la natura e l’anima tecnologica, le percezioni e gli usi, l’impatto sociale, psicologico, persino spirituale, nel generare vibrazioni positive in chi lo abita o lo frequenta.

La ricerca del genio del luogo, *genius loci*, dicevano i latini, non implica la ricerca delle forme di un passato mitico, di una *facies estetica* da ritrovare attraverso un’operazione di maquillage, ancorché raffinata ed elegante, ma è la capacità di risvegliare un luogo, partendo dal suo più genuino DNA, un codice genetico che ne ha determinato le forme, i colori, le relazioni tra pieni e vuoti, la storia.

In Italia, gli storici dell'arte, gli esperti di beni culturali – così come molti architetti – vorrebbero applicare ai sistemi urbani gli stessi criteri del restauro e della conservazione dei manufatti artistici (dipinti, sculture, monumenti). Amano più le pietre delle persone in carne e ossa. Pensano al progetto come al mero recupero delle forme esatte del passato. Se pensiamo a molta della narrazione sui borghi, specialmente quelli abbandonati, prevalgono letture romantiche del territorio e sempre nostalgiche di un tempo mitico che è stato. È sempre latente l'idea che i luoghi – come belle addormentate nel bosco – possano prima o poi venire risvegliati dal loro torpore e tornare a splendere più lucenti di prima.

In secondo luogo, un approccio feticista ai luoghi è dannoso perché ci distoglie dalle sfide sociali e ambientali che ci attendono. Più che in altre epoche, l'architettura deve sentire forte la responsabilità per la crisi ambientale e gli impatti che questa sta avendo nella vita delle persone e dei territori. È richiesto di smarcarsi da un atteggiamento sostanzialmente rimediale: pensare che bastino dei correttivi ad un modello sbagliato. Non basta aggiungere un po' di verde alle città piantando qualche albero (seppur migliaia), non basta ridurre il traffico e realizzare qualche chilometro di pista ciclabile in più. Non è la forma di cui dobbiamo occuparci, la *facies*, la scena, ma il senso e il funzionamento dei luoghi, e ancora di più la ricerca di nuove compatibilità tra abitare e natura, tra impatto delle nostre attività e sostenibilità ambientale e sociale.

### 3. *Accompagnare l'utilizzo di uno spazio per renderlo abitabile.*

L'abitabilità di un luogo esprime una varietà di caratteristiche: è la capacità di saper generare benessere e appartenenza, di suscitare quel sentirsi a proprio agio, in una zona di confort che ci fa stare bene, di generare empatia, socialità, desiderio di partecipare, condivisione. I luoghi hanno un loro *proprium* specifico: meditare in un eremo sperduto, studiare in una biblioteca, ispirarsi in un museo, ma anche sviluppare competenze digitali in un luogo appositamente attrezzato oppure acquisire specifiche manualità in un metaverso sono ciò che determinati luoghi possono e incominciano a rendere possibile.

Interessante a questo proposito un libro dello storico dell'architettura Harry Francis Mallgrave, dal titolo *L'empatia degli spazi. Architettura e neuroscienze*.

Gli edifici sono spesso considerati oggetti stravaganti piuttosto che elementi palpabili cui i nostri corpi e i nostri sistemi neurologici sono inestricabilmente connessi.

Ma come Mallgrave ci spiega in questo volume, l'architettura non è un'astrazione concettuale, bensì una pratica incarnata, e lo spazio architettonico si costituisce primariamente attraverso un'esperienza emotiva e multisensoriale.

Sarah Robinson potrebbe usare questa parola tanto familiare quanto sconosciuta, dilatandola fino a farci vedere qualcosa che di solito non riusciamo a vedere. Architetta e filosofa, autrice di *Nesting. Fare il nido: corpo, dimora, mente* e di *Architecture is a verb*, si affranca definitivamente da ogni idea di architettura legata alla forma, all'estetica, ai materiali, ma parte dal presupposto che gli edifici rivelano, organizzano, strutturano i nostri incontri e le nostre relazioni con il mondo. Il suo è un pensiero che non disgiunge, ma che ricompone corpo e mente, persona e ambiente, poggiando le proprie argomentazioni sulle recenti scoperte in ambito neuro-fisiologico e psicologico, che dimostrano come «le esperienze dell'udire, del vedere, del sentire e del gustare risultano dalla nostra unica polifonia di fattori personali, biologici, ambientali, sociali e culturali», e quindi sono fenomeni né del tutto soggettivi, né del tutto oggettivi.

Continuare a considerare l'architettura come un oggetto significa continuare a non considerare le possibili infinite relazioni tra noi e il mondo. Non è semplice far comprendere che esistano anche altri modi di "vedere" e "sentire" l'architettura, nel tempo in cui gli occhi, la visione, l'immagine bi- o tridimensionale sono la forma più comune di comunicazione.

### 3. L'emersione di un nuovo settore economico: l'ecosistema della valorizzazione territoriale

La complessità legata alla comprensione e (ri)progettazione di un luogo richiede molte tipologie di competenze. Per questo motivo sta emergendo, anche se non ancora tracciato in maniera ufficiale, un vero e proprio ecosistema della valorizzazione civile dei luoghi. Nei fatti, un nuovo settore socio-economico che dà corpo e operatività al concetto di *Placemaker* (Granata, 2021). Questo ecosistema unisce i settori merceologici che contribuiscono alla progettazione, gestione e (migliore) valorizzazione dei luoghi ed è pertanto caratterizzato da un insieme di attività innovative. È, quindi, espressione dell'evoluzione del mondo dei servizi: un vero e proprio *ecosistema terziario*, molto ampio e fortemente tecnologizzato. A titolo di esempio, le tipologie di imprese che fanno parte di questo ecosistema si occupano di restauro, rigenerazione architettonica, design e arredamento, gestione spazi di co-working, incubazione e accelerazione di start-up, sistemi innovativi di mobilità urbana, *office automation & redesign*, piattaforme digitali, *big & small data*, vetrine 4.0, metaverso...

La presenza di questo ecosistema innovativo – ricco di competenze pregiate e utilizzatore sofisticato di tecnologie avanzate – rende ancora più interessanti le attività di progettazione e rigenerazione dei luoghi attivabili in uno specifico territorio. Infatti, i beneficiari non sono solo i luoghi stessi che acquisiscono una seconda vita e contribuiscono in maniera fattiva al rilancio del territorio, ma tutto il sistema si rigenera attraverso le ricadute positive di quella trasformazione (*in primis* le aziende del territorio che appartengono a questo ecosistema). E questo rafforzamento non vuol dire solo crescita economica e occupazione, ma anche sviluppo tecnologico. Infatti, al centro di questo sistema vi sono molte tecnologie di frontiera: non solo il digitale nelle sue varie declinazioni – dati, sensoristica, automazione, connettività –, ma anche l'innovazione dei materiali, l'efficientamento energetico, l'economia circolare, la modellistica ingegneristica e le varie articolazioni del design e sistemi di

arredo – dall’ergonomia, fino ai nuovi sistemi di luce (dai LED fino al *video mapping*) e all’*ambient intelligence*.

#### 4. La missione “progettuale” della fondazione Venture Thinking

Sposare una visione complessa del progetto richiede certamente nuove elaborazioni culturali, ma anche lo sforzo di sperimentare in prima persona forme e relazioni di lavoro innovative. Per questo i cinque soci fondatori – Marta Bertolaso, Daniele di Fausto, Elena Granata, Andrea Granelli e Carlo Marini – della fondazione Venture Thinking stanno provando non solo a dirlo ma anche a farlo, mettendo insieme con le loro professionalità un sistema integrato di competenze, esperienze e relazioni per contribuire a progettare, condurre e comunicare progetti innovativi, multidisciplinari e multi-*stakeholder*.

Oggi le pratiche più promettenti, anche in un’ottica di sostenibilità e attenzione al pianeta, non riguardano la costruzione del nuovo, quanto il recupero e la rigenerazione dell’esistente: partire dai territori e dai loro *asset* – in *primis* edifici e luoghi poco valorizzati, se non addirittura abbandonati – con il fine di rilanciare, in modo stabile e sostenibile (non solo immaginifico), lo sviluppo economico, sociale e culturale di quei territori.

Tre in particolare sono le attività considerate critiche e complesse, che richiedono pertanto nuove modalità di intervento, e che sono il cuore della proposta di intervento della Fondazione.

- a. Analizzare i contesti territoriali per identificare le priorità di intervento e proporre, nei luoghi identificati, le tipologie di progetti non solo fattibili ma anche più idonei a un reale sviluppo sociale, economico e culturale di quel territorio, valutandone successivamente anche l’impatto *ex post*.
- b. Contribuire in modo multidisciplinare a (ri)progettare luoghi, per fare in modo che venga massimizzata l’usabilità e la sostenibilità (sia progettuale che di utilizzo) e che la dimensione anfibia degli utilizzatori – e cioè la loro capacità

- di muoversi con abilità e a proprio agio in ambienti sia fisici che digitali – sia esprimibile al meglio.
- c. Supportare i nuovi frequentatori di quel luogo per far sì che utilizzino in modo efficace i nuovi spazi di lavoro – fisici e digitali, interni ed esterni, ma connessi al luogo (ri)progettato – per supportare e consolidare i nuovi comportamenti operativi in modo da usare al meglio ciò che quel luogo mette a disposizione.

Per gestire al meglio queste attività sono necessarie un gruppo specifico e integrato di competenze. Nello specifico: analisi economico-territoriale, urbanistica, progettazione architettonica, facility management, cultura digitale, *design* organizzativo, *impact investing*, *multi-stakeholders' management*, abilità comunicative. A queste competenze si uniscono esperienze consolidate non solo nel mondo aziendale e finanziario, ma anche nella formazione universitaria e non, nel terzo settore e nella gestione e valorizzazione del patrimonio culturale.

Ed è proprio sull'esigenza di rendere disponibili in modo operativo e progettuale queste competenze – sia direttamente sia tramite la rete collegata alla fondazione – che è nata Venture Thinking.