

ii inclusive interiors  
#04

# **Forme dell'inclusività** **pratiche spazi progetti**

a cura di  
Antonio Longo Chiara Rabbiosi Pierluigi Salvadeo

ii inclusive interiors Peer Reviewed Book Series

#04 | **Forme dell'inclusività: Pratiche spazi progetti**

A cura di / Edited by

Antonio Longo Chiara Rabbiosi Pierluigi Salvadeo

Comitato scientifico / Scientific Committee

Giovanni Attili | Università La Sapienza, Roma

Luca Basso Peressut | Politecnico di Milano (Chief Editor)

Daniel Cid Moragas | ELISAVA, Barcelona

Irene Cieraad | Delft University of Technology

Arianna Dagnino | University of British Columbia, Vancouver

Christoph Grafe | Bergische Universität, Wuppertal

Hidenobu Jinnai | Hosei University, Tokyo

Susan Yelavich | Parsons School of Design, New York

Comitato di redazione / Editorial Board

Imma Forino Jacopo Leveratto Pierluigi Salvadeo | Politecnico di Milano

DAStU | Department of Architecture and Urban Studies, Politecnico di Milano

AIMAC | Interior Architecture Museums and Built Environment Research Lab at DAStU

DRAIA and PAUI PhD Courses, Politecnico di Milano

**ISBN 978-88-916-2240-2**

© Copyright 2017 Maggioli S.p.A.

Maggioli Editore è un marchio di Maggioli S.p.A.

Azienda con sistema qualità certificato ISO 9001:2008

Maggioli Editore is part of Maggioli S.p.A

ISO 9001:2008 Certified Company

47822 Santarcangelo di Romagna (RN) • Via del Carpino, 8

Tel. 0541/628111 • Fax 0541/622595

www.maggiolieditore.it

e-mail: clienti.editore@maggioli.it

È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, anche ad uso interno e didattico, non autorizzata. Diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento, totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati per tutti i Paesi.

All rights reserved. No part of this publication may be translated, reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without prior written permission from the publisher.

Complete catalogue on [www.maggioli.it/university](http://www.maggioli.it/university) area

Il catalogo completo è disponibile su [www.maggioli.it](http://www.maggioli.it) area università

Finito di stampare nel mese di Luglio 2017 nello stabilimento Maggioli S.p.A, Santarcangelo di Romagna (RN)

Printed in July 2017 in the plant Maggioli S.p.A, Santarcangelo di Romagna (RN)

## Indice

7 Collana di studi e ricerche ii inclusive interiors

9 Introduzione

### Dalle teorie alle pratiche

17 Inclusività: La ricerca dell'essenza dell'identità umana  
*Simona Chiodo*

31 Inclusività atmosferica  
*Tonino Griffèro*

53 *Home-making*: Tra ricordi e proiezioni nel futuro  
*Irene Cieraad*

69 Addomesticare la città: Forme emergenti di inclusività urbana  
*Jacopo Leveratto*

### Dalle pratiche alle strategie

87 Pratiche inclusive  
*Pierluigi Salvadeo*

103 Arte Sociale genera processi inclusivi  
*Jacqueline Ceresoli*

117 Art-propriAzioni inclusive  
*Francesca Danesi*

129 Musica e città: Pratiche inclusive e spazi del progetto  
*Antonio Longo*

147 L'astrattezza di Dio: Considerazioni sui luoghi interreligiosi  
*Francesco Cataluccio*

### Dalle strategie agli spazi

155 *Engaging Space*: Lo spazio come tecnologia per il museo inclusivo  
*Kali Tzortzi*

- 171 Prospettive culturali inclusive: Esempi di biblioteche locali a confronto  
*Lavinia Dondi*
- 185 Interni interreligiosi per l'inclusione sociale  
*Anna Barbara*
- 197 *Feel like home*: Interni inclusivi per il settore turistico ricettivo  
*Elena Elgani e Francesco Scullica*
- 215 *Inclusive workspace*: Il luogo di lavoro come promotore di inclusività sociale  
*Imma Forino*

### Dagli spazi ai progetti

- 229 Patrimoni culturali come agenti di inclusione: Due recenti esperienze nell'ambito della ricerca europea  
*Luca Basso Peressut*
- 245 Il progetto del museo inclusivo: Gli spazi del "post-museo" nel XXI secolo  
*Francesca Lanz, Elena Montanari*
- 265 Verso la città gastrocratica? Nuove identità per i mercati alimentari  
*Chiara Rabbiosi*
- 281 Gli ostelli e la definizione di nuovi spazi urbani  
*Greg Richards*
- 299 Progettare l'inclusione: Il caso Autogrill Villoresi Est e il *work in progress* di Archidiversity  
*Giulio Ceppi*

### Apparati

- 313 Sull'inclusività: Note per una bibliografia
- 323 Profili degli autori
- 331 Elenco delle illustrazioni

## Collana di studi e ricerche ii inclusive interiors

La collana di studi ii inclusive interiors, nel tentativo di costruire un ambiente adattabile che risponda alla necessità di dialogo interculturale determinata dai flussi migratori transnazionali, si propone di tracciare un quadro delle più rilevanti sperimentazioni architettoniche sugli interni collettivi, capaci di mettere in luce le strategie e gli strumenti più innovativi di "progettazione inclusiva" al riguardo. A tal proposito, essa raccoglie contributi critici multidisciplinari, focalizzati su quelle architetture e quegli spazi che meglio rispondono al cambiamento dell'uso dell'ambiente collettivo, in una società segnata dall'intensificazione della mobilità delle persone e delle informazioni.

### Comitato Scientifico

Giovanni Attili, Università La Sapienza, Roma  
Luca Basso Peressut, Politecnico di Milano (Direttore editoriale)  
Daniel Cid Moragas, ELISAVA, Barcelona  
Irene Cieraad, Delft University of Technology  
Arianna Dagnino, University of British Columbia, Vancouver  
Christoph Grafe, Bergische Universität, Wuppertal  
Hidenobu Jinnai, Hosei University, Tokyo  
Susan Yelavich, Parsons School of Design, New York



## *Inclusive workspace* Il luogo di lavoro come promotore di inclusività sociale

Imma Forino

L'era post fordista è segnata da un profondo mutamento dei modi di lavorare nell'ambito della produzione merceologica quanto in quella dei servizi. L'adozione della *lean production*, immediatamente reattiva alle richieste del mercato e delle tecnologie informatiche ha totalmente trasformato la relazione fra la domanda e l'offerta, i tempi e i modi della produzione, l'organizzazione del lavoro e dei luoghi in cui è svolto. L'abolizione delle distanze geografiche, lo sviluppo produttivo di tipo multilocalizzato e transnazionale, la creazione di mercati virtuali hanno rinnovato ed espanso il capitalismo secondo l'aspetto «informazionale», in cui cioè le informazioni sono incorporate nei processi di produzione (Castells 1996, 238). Nella pianificazione del lavoro è venuto meno il modello gestionale piramidale, cui si è avvicinato quello matriciale, poi quello fondato su reti (Allen e Henn 2007, 37): in quest'ultimo le informazioni sono elaborate orizzontalmente ed il lavoro è sviluppato policentricamente, facendo crollare l'insieme gerarchico classico, perché gli ordini non devono più passare attraverso i livelli manageriali intermedi, verso l'alto o verso il basso della piramide, ma sono comunicati direttamente agli addetti. In ogni caso, si tratta di un'organizzazione meno rigida della precedente, facilmente scomponibile e altresì riassemblabile, che reagisce con maggiore adattabilità ai periodi di transizione, talvolta drammatici, che la volatile economia contemporanea comporta (Rifkin 2000, 32). Le due leggi del lavoro imperanti in epoca fordista – la sincronia (lavorare tutti nel medesimo orario) e la compresenza (lavorare tutti nello stesso spazio) – hanno infine lasciato il posto alla flessibilità di tempo e di luogo (Duffy 2008, 16): si può lavorare in qualsiasi orario e “fuori dall'ufficio”, a casa,

per strada, al ristorante, in una stanza d'albergo, sul treno o in aeroplano, nei caffè, in biblioteca. Una nuova figura di lavoratore (*l'ubiquitous worker*), in continuo movimento e "senza fissa dimora", risponde infine all'attualità produttiva in continua trasformazione (Forino 2016).

Nell'ambito del lavoro terziario, la realtà metropolitana sembra essersi adeguata alla crisi finanziaria dell'ultimo decennio offrendo ai «lavoratori ubiqui» l'opportunità del *temporary office*, del *co-working* e dello *shared office* (spazi dati in affitto, "a tempo" o condivisi), trasformando in eventualità creativa ciò che a prima vista può apparire come negazione di privacy e indipendenza. Il ritrovo di persone con professionalità differenti in questi luoghi condivisi genera altre occasioni di crescita: «L'ufficio migliore è quello che fa incontrare fra loro persone che non avrebbero mai frequentato lo stesso bar; mettendo in connessione fra loro competenze e talenti, forgiando alleanze, provocando scintille. [...] La verità è che abbiamo bisogno di parlare» (Murray 2016). Oggi, sia per l'indisponibilità economica di avere il proprio ufficio personale, sia per le opportunità di comunicazione che gli *shared offices* offrono, in tutto il mondo mezzo milione di persone ha optato per questi ultimi (Sias 2016).<sup>1</sup> A Milano, per esempio, la più recente esperienza di *co-working* (TAG: Calabiana Campus, 2015), progettata da Carlo Ratti Associati, coniuga le ormai indispensabili caratteristiche *smart* (l'edificio "intelligente", dove è possibile ovunque la connessione wi-fi, oltre alla presenza di una sofisticata tecnologia di gestione del comfort ambientale) con una serie di *fun amenities*, quali spazi per corsi di yoga e inglese, bar e piscina; ma i costi per accedervi lo delineano come luogo esclusivo per alcuni privilegiati. E, in generale, va sottolineato come la qualità dell'ambiente e delle attività accessorie offerte da questo tipo di ufficio sia ancora esponenzialmente legata all'investimento iniziale, che per lo più si rivale sul costo dell'"abbonamento" dell'utente finale.

A una diversa idea del lavoro contribuisce peraltro la più recente trasformazione della relazione dell'edificio per il lavoro con la città: i confini fra l'ufficio e l'intorno urbano si frangiano, si interpolano, si integrano. Se da tempo il *telecommuting* ha reso possibile lavorare a casa e il più recente *cloud computing*<sup>2</sup> di accedere da ogni parte del globo ai dati indispensabili per svolgere un compito, di fatto in molte metropoli occidentali «il lavoro in casa diventa ... alienante e porta molti colletti

1 - Il dato è del 2015, desunto dalla più recente indagine della Global Coworking Survey.

2 - Il *cloud computing* è la forma più recente di accesso alle informazioni, che mette a disposizione del gruppo di lavoro le informazioni ovunque si stia lavorando. In relazione al *cloud computing* le recenti teorie economiche immaginano una forma diversa di organizzazione e gestione del lavoro, che fa leva sulla condivisione collettiva delle idee.

bianchi-casual a colonizzare bar, locali pubblici, spazi ibridi dotati di un'ottima connessione e arredati in modo accogliente e informale, dove è piacevole lavorare stando di fianco a sconosciuti che hanno la stessa esigenza» (Molinari 2016, 73). La città entra quindi a far parte degli interni del terziario e questi ultimi, a loro volta, si aggiornano e modellano prendendo a prestito il suo *milieu*, perché «la centralità dello spazio fisico è diminuita mentre si sono moltiplicate le interazioni che trascendono e si animano oltre i muri dell'edificio per uffici» (Duffy 2008, 48). I "*workspaces* inclusivi" fanno cioè parte di una realtà urbana che può essere a sua volta accogliente e disponibile: sono ambiti *in-between* fra pubblico e privato, che disegnano una diversa topografia dell'abitare. Si lavora dentro e fuori l'ufficio, si lavora con e nella città.

Partecipazione e autonomia hanno contraddistinto le prime esperienze architettoniche di spazi di lavoro inclusivi: sono ambienti antigerarchici, nati cioè da una diversa concezione dei rapporti sociali nell'ambito delle organizzazioni lavorative, che stabiliscono un'importante precedente. Se ne riconosce l'incipit nell'anticonvenzionale progetto della società di assicurazioni Centraal Beheer (Apeldoorn 1968-72) di Herman Hertzberger.<sup>3</sup> Il complesso è diviso in quattro settori, tre per gli uffici e uno dedicato a servizi sociali e ricreativi (asilo, mensa, bar), che consentono di coltivare i rapporti familiari anche al lavoro. Quasi del tutto introverso, l'edificio si presenta come una "città nella città", che comprime al proprio interno un nugolo di soluzioni spaziali, circoscritte da una griglia strutturale rigidamente ortogonale, che supporta le canalizzazioni degli impianti e individua i percorsi. Il modulo quadrato della griglia individua anche gli habitat individuali e di gruppo: questi sono su piattaforme dai bassi parapetti, poste su più livelli e connesse da gallerie ad altezza variabile, che filtrano la luce secondo modulazioni diverse. Non vi sono separazioni murarie fra un ambiente e l'altro e allo sguardo degli addetti è consentito cogliere il tutto e una parte del tutto; gli impiegati possono inoltre trasformare a loro piacimento il proprio spazio di lavoro.

Il modello organizzativo e architettonico di Hertzberger risponde alla sentita esigenza da parte dell'azienda di creare un ambiente confortevole e a misura d'uomo, dopo le reiterate defezioni di dirigenti e impiegati dai vecchi uffici della società. Nell'ambito degli interni inclusivi, la Centraal Beheer può quindi essere vista come un progetto precursore per la sua capacità di attivare relazioni di scambio e condivisione, oltre che per la

3 - Successivamente denominato come Centraal Beheer Achmea, l'edificio è ampliato da Hertzberger nel 1995.

possibilità data ai suoi abitanti di esprimere valori identitari secondo un chiaro programma sociale: sentirsi in ufficio come a casa propria. La complessa articolazione dell'interno genera infatti intense relazioni interpersonali, in cui entrano in gioco in maniera sfumata le nozioni di pubblico e privato. L'intreccio di relazioni psicologiche, cui lo spazio conduce, accresce inoltre la consapevolezza dell'impiegato dell'importanza del suo ruolo, non snaturandone l'individualità, mentre la personalizzazione del luogo di lavoro intensifica la relazione e l'affezione con lo spazio architettonico, che assume così colore e vitalità. L'ufficio diventa un campo di possibilità interpretative ed esperienziali: è un luogo inclusivo, in cui l'identità è rimarcata come componente attiva nella collettività professionale. L'interno siffatto riecheggia le teorie degli psicologi interazionisti e di un'architettura della partecipazione propugnata dal Team X e, in particolare da Aldo van Eyck, ma soprattutto manifesta l'invariante archetipica del radicarsi in uno spazio. Altrettanto presente è il concetto di progettare in termini di *place*, prima che di spazio, perché «il luogo è dove riconosci te stesso, o qualcosa di familiare e sicuro, specialmente per te. [...] Il luogo aggiunge un valore speciale allo spazio» (Hertzberger 2002, 33).

Rispetto alle relazioni inclusive fra la città e l'ambiente di lavoro, l'altro precedente interessante è rappresentato dalla sede centrale della Fukuoka Bank (Fukuoka 1971-75) di Kisho Kurokawa. Durante gli anni settanta gli interni degli uffici giapponesi non sono particolarmente studiati: gli impiegati lavorano seduti l'uno di fronte l'altro o comunque a stretto contatto e, solo grazie a connaturate regole comportamentali, è salvaguardata la privacy. Se gli interni si presentano come ampie superfici con file ordinate di scrivanie, la relazione fra gli spazi del lavoro e quella del relax è invece particolarmente sentita, sia dal punto di vista delle connessioni che da quello della piacevolezza dei luoghi in cui rilassarsi e mangiare qualcosa, all'interno e fuori dell'edificio. Il progetto di Kurokawa è in tal senso esemplare, perché sottolinea l'importanza del *ma*, lo spazio della pausa, nelle società altamente industrializzate abitate dal nomade contemporaneo. L'architetto metabolista lo materializza come *en* (dal giapponese *engarwa*) (Ghilardi 2016, 34): è un luogo intermedio, di natura semipubblica, posto fra la strada e l'interno dell'edificio. Nei pressi dell'edificio del lavoro, l'*en* – corredato di giardini, sedute, vasche d'acqua, alberi, sculture – consente alle persone di fermarsi durante le pause dal lavoro o incontrare gli altri. Riconfigurando secondo una serrata geometria stereometrica un giardino contemplativo di tradizione orientale, Kurokawa disegna un'area di mediazione, interposta fra il drammatico skyline della Fukuoka Bank e la città. Dispiegato in parte sotto l'ampio portale della

struttura a sbalzo, si tratta di un «interno urbano» (Ottolini 2013, 11), aperto e in parte coperto, disponibile per cittadini e impiegati, che qui possono vedere le famiglie e gli amici; funge, inoltre, occasionalmente da auditorium per concerti all'aperto. All'imponenza monolitica dell'edificio bancario fa quindi da contraltare la minuzia del giardino, delle attrezzature, dei percorsi e delle pavimentazioni, quasi a voler restituire tramite questo interno inclusivo, ancorché semiaperto, una dimensione più umana al mondo degli affari.

Il *milieu* cittadino, caotico, vivace, eppure predisposto da un invisibile sistema ordinatore, ispira invece un'altra tipologia di *workspace*: gli uffici di Niels Torp a Solna (SAS Scandinavian Airline System, 1984-88) e a Heathrow-Londra (British Airways Hdq., 1989-98) si strutturano intorno a vere strade urbane, per lo più coperte, alberate e con spazi di sosta, bar, ristoranti e negozi, su cui si affacciano le cellule modulari e trasparenti dei singoli *workspace*. Questi sono gli uni uguali agli altri, variando solo il «panorama» interno su cui si aprono, in modo da abolire classificazioni gerarchiche fra gli addetti.

Se gli uffici di Hertzberger, Kurokawa e Torp forniscono le prime indicazioni interpretative della fenomenologia del luogo di lavoro inclusivo e delle sue variabili relazioni con la città, gli uffici contemporanei che si possono individuare come promotori dell'inclusività sociale risentono di un ulteriore apporto: mutuati dagli ambienti di natura pubblica come biblioteche, bar, sale d'aspetto, alberghi, i nuovi ambienti sono progettati per creare e tessere relazioni sociali, ancora prima che «creative», quest'ultime espressamente indirizzate alla qualità e produttività del lavoro. Sottolineando la variabile interpolazione di costanti quali l'interazione – lo scambio culturale fra più individui atti a svolgere il medesimo lavoro – e l'autonomia – il grado di decisionalità che ognuno ha nel portare a termine il proprio compito –, alla fine degli anni novanta Francis Duffy individua quattro tipologie di ufficio (*bive*, *cell*, *den* e *club*),<sup>4</sup> con distinte

4 - In sintesi e per le prime tre tipologie: *bive* [arnia] è un modello convenzionale di ufficio, in cui sono inesistenti sia forme di interazione che di autonomia, perché ogni soggetto è partecipe, attraverso la propria prestazione individuale, dell'intero processo produttivo. *L'hive* è strutturato come luogo dove ogni addetto svolge le proprie funzioni individualmente e concorre insieme agli altri alla produzione finale: in un ambiente di ampie dimensioni sono dislocate le diverse postazioni individuali, impersonali e uniformi, occupate dal lavoratore durante l'intero arco della giornata lavorativa. *Cell* [cella] è il luogo della concentrazione per antonomasia, dove il lavoro è svolto in modo isolato, ma con un'elevatissima autonomia decisionale. La distribuzione spaziale rammenta quella dei monasteri, nelle cui «celle» la privacy è realizzata con pareti divisorie, arredi, attrezzature. È una tipologia che può essere progettata per un'occupazione dello spazio sporadica, poiché una parte del lavoro può essere

caratteristiche organizzative degli interni e di forme di relazione che definiscono il tipo di lavoro (Duffy 1997, 60).<sup>5</sup> Fra esse solo il tipo del *club* si è affermato negli ultimi decenni come luogo relazionale e capace di attivare processi inclusivi. Richiamando l'idea dell'ambiente associativo, che nella società inglese dell'Ottocento offriva possibilità di incontro e di scambio di opinioni in uno spazio confortevole e protetto da una turbolenta città industriale,<sup>6</sup> nel *club* le forme di lavoro sono caratterizzate da una forte interazione e da una consistente autonomia; sono inoltre definite anche virtuali, perché indipendenti dallo spazio e dal tempo: ognuno può decidere di occupare lo spazio individualmente o con gli altri, e quando lo ritiene più opportuno.

Uno dei primi esempi di siffatto tipo di ufficio è il Chiat/Day TWBA (New York 1994-95) di Gaetano Pesce, anche se va detto che tutte le agenzie pubblicitarie del brand, pur se declinate diversamente dai vari progettisti, rappresentano un modo diverso di lavorare secondo la filosofia del loro presidente, Jay Chiat: nessuno spazio o arredo personale, ma un ampio ambiente di lavoro aperto, dove tutti possono entrare in contatto e scambiare opinioni in qualsiasi momento. Invece di timbrare il cartellino, l'impiegato afferisce alla *clock station*, dove trova computer e telefono portatili e il suo contenitore con le pratiche che, montato su ruote, può essere spostato fin dove vi è un piano libero per operare, mentre le riunioni si tengono intorno ad ampi tavoli o su divani collocati qua e là all'interno dell'ufficio. A fine giornata si effettua la pulizia del computer usato e si libera dalle carte il tavolo di appoggio. Secondo queste premesse, Pesce progetta la sede newyorkese riversando sul pavimento del preesistente edificio degli anni sessanta (l'agenzia ne occupa solo un piano) vivacissime resine blu, rosse, gialle, che disegnano un viso visto di fronte e di profilo. Non vi sono uffici individuali, ma i centocinquanta addetti si sistemano dove trovano posto: apposite *project room* – le uniche “stanze” dell'ufficio – possono essere prenotate per incontri riservati con i clienti o per definire

svolta a casa o in altre strutture. Oltre agli uffici personali sono previsti spazi comuni, per riunioni e incontri. *Den* [tana] è, invece, un modello definito sul lavoro basato su una forte interazione e una discreta autonomia del personale. Lo spazio è strutturato in modo da permettere un lavoro interdisciplinare, a volte a distanza: vi sono quindi una prevalenza di ambienti aperti e comuni e aggregazioni di postazioni di lavoro atte a favorire lo scambio di informazioni per consentire al team di prendere delle decisioni insieme. Vi sono inoltre ambienti più ampi per assemblee e dibattiti.

5 - L'analisi di Duffy è stata ripresa e ampliata con diverse declinazioni da Ross Myerson (1999; 2003; 2006).

6 - Nella società tardo-vittoriana, fortemente genderizzata, l'accesso al club è un'esclusiva maschile, quale luogo di sospensione dagli affanni degli affari e dalle preoccupazioni familiari.

un progetto; altrimenti si opera su tavolini da bar o piccoli carrelli mobili con il computer portatile recuperato presso l'archivio centrale, individuato da un'enorme bocca da bambola gonfiabile. Tavoli e sedie in resina colorata così come le luminescenti pareti divisorie sono realizzati nel laboratorio dell'architetto, che da tempo lavora sull'espressività dei materiali; altri elementi sono di recupero, come le videocassette impilate che definiscono la parete della mediateca. Una grande attenzione connota inoltre le *amenities*, come le aree del bar, la palestra, la biblioteca.

Il Chiat/Day di Pesce riceve un ampio consenso dalla critica internazionale per la sua organizzazione e l'estetica all'avanguardia, ma i dipendenti non ne accolgono volentieri la totale spersonalizzazione né la flessibilità estrema, finendo per barricarsi nelle sale riunioni. La filosofia del “senza confini” di Jay Chiat rappresenta un esperimento radicalmente innovativo, ma in quegli anni è considerata disastrosa dal punto di vista del management. Nonostante ciò, il progetto diventa un riferimento essenziale ogni volta che si parla di *Creative office*. Pochi anni dopo Clive Wilkinson aggiorna questo modello per la sede di Los Angeles (1997-98), alternando ambienti privati ad altri di tipo relazionale all'interno di un ex-magazzino. Noto come l'*Advertising City*, l'ufficio si configura a guisa di ambiente urbano, dove l'intenzionale riferimento è quello della comunità del Greenwich Village studiata da Jane Jacobs (1961). Disposto su più livelli, l'ambiente è caratterizzato da aree gioco e alberelli di *figus benjamina*, da bar e spazi per riunioni, da *project rooms* in metallo tinto di giallo che ricordano i container prefabbricati. La sovrapposizione di “luoghi” e di “macrogetti abitabili” dovrebbe garantire l'autonomia e la partecipazione, ma l'interno di Wilkinson non sembra del tutto materializzare l'idea di spazio fluido sottesa all'organizzazione agile del lavoro, come avverrà nei progetti più recenti dell'architetto.

Nelle intenzioni degli *space planner*, il *club* riflette un'idea di *workscape* in cui vi sia la condivisione di saperi e di spazi secondo una visione democratica. Il suo progetto è inteso come uno strumento per comunicare idee e intenzioni, in particolare da parte di un'azienda che desidera coinvolgere i lavoratori nei processi decisionali: «L'interazione è preferibile all'isolamento, la trasparenza è meglio dell'opacità, l'open space meglio degli spazi angusti. Ciò che si tenta di suggerire, in fondo, è che la trattativa è più efficace del comando e del controllo», scrive a tal proposito Duffy (2000, 142). Rispetto a questo modello, emerge in generale una concezione dello spazio organizzata per *activity settings*: angoli privati dalle dimensioni contenute dialogano con gli ampi ambienti comuni di confronto, dotati di attrezzature specializzate. Alla base vi è

l'idea di valorizzare la *corporate community* o l'intelligenza distribuita nelle strutture aziendali: sono le risorse nascoste che scaturiscono dagli incontri informali fra le persone, spesso sminuite dalla rigidità organizzativa delle imprese. La controparte degli *activity setting* sono gli spazi "altri": i luoghi di relazione in cui prevale la dimensione sociale e dell'accoglienza fra le persone, sia che si tratti di ospiti temporanei della struttura sia che siano i suoi impiegati:<sup>7</sup> gli spazi altri rappresentano i luoghi inclusivi per eccellenza nell'ambito del lavoro terziario contemporaneo.

Questa filosofia ispira le più recenti sedi di società creative internazionali, dove l'ufficio è organizzato come un campus, periferico rispetto alla città, che offre agli impiegati *amenities* un tempo impensabili: campi sportivi, piscine, ristoranti, spazi aperti, a loro volta interpretabili come ambiti per lavorare o incontrarsi. Qui inoltre l'aspetto *social* – inizialmente preso a prestito dalle esperienze universitarie, soprattutto statunitensi, e potenziato dai recenti network di comunicazione (Facebook o Twitter, solo per citare i più noti) – sembra essere privilegiato, in particolare nell'accezione ludica, rispetto alla conformazione accogliente dello spazio. I tavoli da ping-pong, i campi di basket e le poltrone colorate che abitano gli interni del lavoro; la trasparenza delle divisioni interne dei vari ambienti, dove la privacy è apparente, pur se garantita; gli ombrelloni, sotto cui rifugiarsi all'aperto d'estate per riunioni estemporanee, sembrano più che altro illudere il lavoratore della spontanea facilità del compito da svolgere, mentre "la Direzione" si aspetta invariabilmente dei risultati molto concreti (il lavoro "per obiettivi"). Sono habitat professionali in cui la performance appare come teatralizzata: qui «creatività, tempo libero e sfera privata sono indirizzati alla mercificazione del sé nell'organizzazione» (Johnston 2014, 3).<sup>8</sup> Nel distopico *The Circle*, David Eggers (2013) ha colto tutte le potenzialità, omologanti quanto distruttive, di un'organizzazione del lavoro in cui prevale l'iperconnessione: l'imposta socializzazione, la trasparenza di sé – ancora prima che dell'architettura dove si lavora –, la perenne tracciabilità di corpo, pensieri ed emozioni narrano di un futuro che è già quasi presente. Il romanzo sembra cioè prospettare una possibile deriva dell'inclusività, vista come valore deterioro e non come motore di promozione sociale e culturale.

7 - Fra gli interventi più convincenti si veda il Google Hdq a Silicon Valley (2005), progetto di Clive Wilkinson Archs.

8 - L'autore fa riferimento in particolare alla struttura Googleplex (Mountain View, California) e definisce come «*Corporate Performance*» tale organizzazione del lavoro.

Paradossalmente in Europa è la recente crisi finanziaria ad aver sviluppato *creativamente* soluzioni per gli spazi del lavoro in cui l'inclusività sia invece un valore etico, prima che architettonico. Si tratta di pratiche, che mettono in campo risposte a problematiche sociali, affidandosi soprattutto a interventi minimi e in cui la flessibilità è declinata come adattamento a una realtà socio-economica complessa, all'interno della quale estrapolare elementi di resistenza e rilancio. Ne sono un esempio gli spagnoli Madrid Hub Garage e Handisports Office, così come gli Urban Protocols per la città di Atene. Nel primo caso la ristrutturazione (2009) di un ex garage madrilenno degli anni quaranta degli architetti CH + QS (Josemaría de Churtichaga e Cayetana de la Quadra-Salcedo) si basa su criteri di risparmio energetico, di sostenibilità economica e di riciclaggio. Il progetto rispetta integralmente la preesistenza con alcuni interventi tecnici: isolamento della copertura, sistema di riscaldamento a pavimento, rivestimenti in lana di vetro per le sale riunioni, mentre il resto delle pareti è semplicemente stonacato, lasciando a vista i segni del tempo. Al piano terra si trova un ampio *co-working*, piccole sale riunioni, biblioteca, una minicucina, mentre il soppalco ospita le postazioni di lavoro individuali; alcuni arredi sono stati donati dagli abitanti del quartiere, altri sono su disegno. Nato come filiazione della società The Hub, la sede di Madrid riutilizza un ambiente abbandonato e con un progetto misurato lo trasforma in un luogo della socialità, ospitando numerosi eventi e, soprattutto, diventando un importante referente dell'attività culturale e sociale nel e per il quartiere (Mun-Delsalle 2011, 99).

Handisports è invece una società che gestisce e fornisce servizi sportivi ai disabili di tipo intellettuale, fisico o sensoriale, e a persone a rischio di esclusione sociale. Il progetto di ristrutturazione (2014-15) della sede di Granada di Serrano e Baquero (Juan Antonio Sennaro García e Paloma Baquero Masats), rispondendo alla richiesta del cliente, offre un campo da gioco in cui organizzare il lavoro di gestione e formazione, ma anche ospitare attività sportive, normalmente svolte in altri luoghi presi in affitto. In questo modo, il lavoro d'ufficio diventa un altro "gioco", all'interno di uno spazio progettato per essere trasformato a seconda delle varie esigenze, dei giorni e degli orari (Domusweb 2015). La proposta degli architetti consiste nello sviluppare alcune istruzioni per l'utilizzo dell'Handisports, stabilendo una serie di tattiche o regole per la gestione del campo di gioco per le diverse funzioni. Rimossi i rivestimenti esistenti e rivelati gli elementi costruttivi originali, l'interno è organizzato da una superficie in vinile sportiva nera con linee bianche, che si sovrappongono per individuare le varie attività che vi saranno esperite. Tende traslucide, sospese al soffitto, consentono di definire il loro ambito, senza impedire

il passaggio della luce e giocando con le ombre in modo da far percepire all'esterno lo spazio come una realtà dinamica e attiva nei differenti momenti della giornata. Nasce così un luogo dedicato alla formazione, l'educazione, la riabilitazione, lo sport, ma soprattutto un *incubator* per favorire lo scambio e la socialità fra le persone.

L'Open Air Office (2011)<sup>9</sup> di Aristides Antonas rappresenta invece una prima sperimentazione sull'applicazione degli Urban Protocols, che l'architetto sta mettendo a punto per la città di Atene. L'ufficio a carattere temporaneo occupa una porzione di una corte abbandonata ed è costituito da un insieme di tavoli su cavalletto e sgabelli e una copertura leggera per proteggersi dal sole mentre si lavora. Una parete della corte è coperta con un telo, che funge da nuovo fondale, mentre un'altra è rivestita da una libreria. Dotato di connessione Wi-Fi e realizzato esclusivamente con prodotti IKEA, l'Open Air Office è rapidamente diventato un ambito di scambio di idee e di incontro fra le persone. L'intervento fa parte dei Protocolli Urbani di Antonas di curatela dello spazio pubblico per le aree dismesse della capitale greca, destinati soprattutto alla popolazione meno abbiente. Si tratta di progetti minimi per rendere più ospitali parti degradate della città e riattivarle all'uso: sono dispositivi di azione immediata per fermare il declino dei luoghi abbandonati; non protocolli economici, ma strumenti atti a produrre inediti scenari di condivisione o *incubator* di idee. Fra gli altri Urban Protocols proposti dall'architetto vi è il riuso delle *terraces* greche, i tetti piani degli edifici, da affidare a società cooperative e trasformare in giardini, dotati di cellule fotovoltaiche per fornire energia pulita alle abitazioni prospicienti, che possono funzionare anche come cinematografi all'aperto o aree per eventi speciali. Un altro intervento, *Urban Hall*, è invece immaginato come una versione urbana e aggiornata del Fun Palce di Cedric Price: è uno spazio all'aperto, coperto da un grigliato dotato di ventole, da usare per svariate iniziative, offrendo così alla città un sistema di luoghi protetti per l'incontro e la condivisione.

«Agire sulla struttura dell'abitare e del vivere associati permette di formare una geografia dell'inclusione che produrrà massimi cambiamenti con azioni minime e mirate, oltre che condivise» (Galofaro 2014, 37). L'ipotesi di Antonas è quindi rigenerare il tessuto urbano modificandone la funzione originaria e facendo coesistere programmi d'uso differenti, scanditi in tempi diversi, o costruendo spazi attraverso risorse ridotte, ma dotandoli di regole per l'utilizzo corretto nelle varie occasioni. In tal senso

9 - Lo spazio di lavoro, a carattere temporaneo, è realizzato come info-point della manifestazione ReMap3 (12.09-30.10.2011). Il progetto ha vinto il I premio quale *Best built work of the years 2009-2011* ai DOMES 2011 Awards.

Atene rappresenta per l'architetto greco un caso-studio emblematico, «non solo perché incarna un particolare rapporto con un antico passato; ma anche perché introduce il mondo occidentale alla narrazione di un imminente fallimento globale» (Antonas, cit. in Galofaro 2014, 33).

Madrid Hub Garage, Handisports Office e Open Air Office sono esempi di un modo differente di progettare il luogo di lavoro in termini di inclusività sociale: rappresentano infatti delle pratiche curatoriali urbane, che si declinano solo parzialmente per funzioni specifiche e che, alla tipologia dell'ufficio comunemente intesa, contrappongono una lettura profonda della città, comprensiva di falle, discrasie e obsolescenze. Gli interventi però non si limitano a ristrutturare ambienti preesistenti o a riattivare vuoti urbani, ma sono generati dalle condizioni sociali del luogo, che necessita dei valori inclusivi per promuovere coesione, condivisione e senso di appartenenza. Gli strumenti operativi, le pratiche e le regole, diventano allora altri elementi del progetto architettonico, che nasce dall'ascolto reale della città.

### Riferimenti bibliografici

Allen, Thomas J., Henn, Gunter W., 2007, *The Organization and Architecture of Innovation: Managing the Flow of Technology*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam-Boston et al.

Castells, Manuel, 1996, *The Information Age: Economy, Society and Culture: I. The Rise of Network Society*, Blackwell Publ., Oxford [trad. it. *La nascita della società in rete*, EGEA-Università Bocconi, Milano, 2008].

Domusweb, 2015, *Office as Playground*, in «Domusweb», 11 Settembre: [http://www.domusweb.it/en/architecture/2015/09/11/serrano\\_baquero\\_handisports.html](http://www.domusweb.it/en/architecture/2015/09/11/serrano_baquero_handisports.html) [2016]

Duffy, Francis, 1997, *The New Office*, Coran Octopus, London.

-----, 2000, *Chi è il responsabile dell'ufficio?*, in «Domus», n. 830, Ottobre, pp. 142-143.

-----, 2008, *Work and the City*, Black Dog, London.

Eggers, David, 2013, *Circle: A Novel*, Alfred A. Knopf, New York [trad. it. *Il Cerchio: Romanzo*, Mondadori, Milano, 2014].

Forino, Imma, 2016, *Moving Figures (on Changing Backgrounds)*, in Basso Peressut, Luca, Forino, Imma, Leveratto, Jacopo, a cura di, *Wandering in Knowledge: Inclusive Spaces for Culture in an Age of Global Nomadism*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, pp. 25-32.

- Galofaro, Luca, 2014, *Aristides Antonas*, Libria, Melfi.
- Ghilardi, Marcello, 2016, *Lo spazio, la soglia, il passaggio*, in Barbara, Anna, Ceresoli, Jacqueline, Chiodo, Simona, a cura di, *Dialoghi trasversali*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, pp. 31-41.
- Hertzberger, Herman, 2002, *Articulations*, Prestel, München, Berlin, London-New York.
- Jacobs, Jane, 1961, *The Death and Life of Great American Cities*, Random House, New York [trad. it. *Vita e morte delle grandi città: Saggio sulle metropoli americane*, Einaudi, Torino, 2009].
- Johnston, Daniel, 2014, *Corporate Space, Performance and Selfhood: Googleplex Sydney*, in «Liminalities: A Journal of Performance Studies», vol. 10, n. 2, pp. 1-18.
- Molinari, Luca, 2016, *Le case che siamo*, Nottetempo, Roma.
- Mun-Delsalle, Y-Jean, 2011, *Rethinking Boundaries in Architecture*, in «Future Arc Sustainable Interiors» (China), vol. 23, pp. 95-99.
- Murray, Christine, 2016, *The Best Workplace Brings People Together Who Would Never Frequent the Same Coffee Shop*, in «The Architectural Review», 28 Gennaio: <http://www.architectural-review.com/archive/the-best-workplace-brings-people-together-who-would-never-frequent-the-same-coffee-shop/10002025.fullarticle> [2016].
- Myerson, Jeremy, Ross, Philip, 1999, *The Creative Office*, Laurence King, London.
- , 2003, *The 21<sup>st</sup> Century Office*, Laurence King, London [trad. it. *L'ufficio del futuro*, Logos, Modena, 2003].
- , 2006a, *Radical Office Design*, Abbeville Press, New York.
- , 2006b, *Space to Work: New Office Design*, Laurence King, London.
- Ottolini, Gianni, 2013, *Interni urbani*, in Saitto, Viviana, a cura di, *Interni Urbani*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, pp. 11-20.
- Rifkin, Jeremy, 2000, *The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism, Where All of Life Is a Paid-for Experience*, J.P. Tarcher/Putnam, New York [trad. it. *L'era dell'accesso: La rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano, 2001].
- Sias, Renata, 2016, *Mezzo milione di persone lavora in spazi coworking*, in «WOW! Ways of Working», 1 Dicembre: <http://wow-webmagazine.com/it/mezzo-milione-di-persone-lavora-in-spazi-coworking/#.V1fsI9SLRH0> [2016].

## Dagli spazi ai progetti