

Burn-out after Burn-out

Original

Burn-out after Burn-out / Frassoldati, Francesca; Armando, Alessandro; Barioglio, Caterina; Campobenedetto, Daniele; Cesareo, Federico; Cozza, Cassandra; Davis, William; Federighi, Valeria; Padoa Schioppa, Caterina; Riviezzo, AURORA MARIA. - In: ARDETH. - ISSN 2532-6457. - 8:Spring 2021(2021), pp. 4-16. [10.17454/ARDETH08.01]

Availability:

This version is available at: 11583/2939132 since: 2021-11-21T18:59:48Z

Publisher:

Rosenberg&Sellier

Published

DOI:10.17454/ARDETH08.01

Terms of use:

This article is made available under terms and conditions as specified in the corresponding bibliographic description in the repository

Publisher copyright

(Article begins on next page)

ATTI E RASSEGNA TECNICA

DELLA SOCIETÀ DEGLI INGEGNERI E DEGLI ARCHITETTI IN TORINO
RIVISTA FONDATA A TORINO NEL 1867

NUOVA SERIE - ANNO LXXV - Numero 1 - GIUGNO 2021

Direttore
Caporedattore
Comitato scientifico

Andrea Longhi
Davide Rolfo
Luca Caneparo, Pietro Cazzato, Alessandro De Magistris, Guglielmo Demichelis, Giovanni Durbiano, Davide Ferrero, Francesca B. Filippi, Roberto Fraternali, Stéphane Garnero, Claudio Germak, Diego Giachello, Andrea Longhi, Alessandro Martini, Marco Masoero, Frida Ocelli, Paolo Picco, Davide Rolfo, Valerio Rosa, Cristiana Rossignolo, Giovanna Segre, Paolo Mauro Sudano, Mauro Volpiano



Segreteria del Comitato Scientifico
Impaginazione e grafica

Elena Greco
Luisa Montobbio

art.siat.torino.it

«Atti e Rassegna Tecnica della Società degli Ingegneri e degli Architetti in Torino» è riconosciuta come Rivista scientifica dall'ANVUR - Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca per le Aree 08 - Ingegneria Civile e Architettura, 10 - Scienze dell'Antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche, 11 - Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche, psicologiche (aggiornamento 28 gennaio 2021).

Annate dal 1868 al 1969: digit.biblio.polito.it/atti.html
Articoli indicizzati dal 1947: www.cnba.it/spogli
Digitalizzazione curata dal Sistema Bibliotecario del Politecnico di Torino

Società degli Ingegneri e degli Architetti in Torino
corso Massimo d'Azeglio 42, 10123 Torino - 011 6508511 - siat.torino.it

ISSN 0004-7287



Distribuito con Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale
Licensed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

In copertina: Franco Rosso, Sezione orizzontale della lanterna della cappella della Sindone sul bacino tronco, con in evidenza le catene annegate nella muratura; scala 1:20. © Fondo Franco Rosso, Archivio di Stato di Torino.

Andrea Longhi	Editoriale. Progetti e narrazioni <i>Editorial. Designs and narratives</i>	5
RASSEGNA		
Valerio Della Scala, Costanza Lucarini	Lingua e progetto. Testualità e performatività nel Capitolato speciale d'appalto <i>Language and project. Textuality and performativity in the Capitolato speciale d'appalto</i>	9
Valeria Federighi, Federico Cesareo	Pratiche di ordinaria innovazione. Dalla narrazione alle strategie di legittimazione <i>Practices of ordinary innovation. From narration to legitimation strategies</i>	22
Daniele Campobenedetto	L'aula in discussione. L'occasione mancata delle norme per l'edilizia scolastica del 1956 <i>The classroom at stake. The missed opportunity of the 1956 school building regulation</i>	30
Mauro Berta, Roberto Dini, Davide Rolfo, Elena Vigliocco	Le scuole per l'infanzia di fronte alla sfida della crisi pandemica. Verso un sistema educativo "esteso" <i>Preschools and the pandemic crisis. Towards an "extended" educational system</i>	38
Elisa Biolchini, Riccardo Pollo	Il co-design per i reparti ospedalieri infantili: sintesi di un'esperienza di progettazione partecipata <i>Co-design for children's hospital wards: synthesis of a participatory design experience</i>	48
Valerio Della Scala, Caterina Quaglio, Elena Todella	Verso il nuovo Palazzo Nuovo. Esplorazioni progettuali nel processo di trasformazione del Polo Bibliotecario Umanistico <i>Towards the nuovo Palazzo Nuovo. Design explorations in the transformation process of the Humanistic Library Pole</i>	58
Francesca De Filippi, Carmelo Carbone	Il contributo delle Information and Communication Technologies (ICT) in progetti di rigenerazione urbana. Uno sguardo alle aree interne <i>The role of Information and Communication Technologies (ICT) in urban regeneration projects. Exploring conditions for their effectiveness in inner areas</i>	67
Giulia Avanza, Erica Meneghin	Designazioni UNESCO e Agenda 2030: bisogni formativi degli operatori per lo sviluppo sostenibile dei territori <i>UNESCO Designations and Agenda 2030: capacity-building needs of practitioners for local sustainable development</i>	80
ATTI		
Edoardo Piccoli	I Rilievi di Franco Rosso all'Archivio di Stato di Torino <i>The Franco Rosso's surveys at the State Archive of Turin</i>	89
Gianfranco Cavaglia	Il rilievo-progetto di Franco Rosso <i>Franco Rosso's survey-design</i>	93
DOSSIER COOPERAZIONE INTERNAZIONALE ED ENERGIA SOSTENIBILE		
Maria Bottiglieri	L'energia della cooperazione internazionale. Luce su Betlemme e Torino <i>The energy of international cooperation. Light on Bethlehem and Turin</i>	105
L'ENERGIA SOSTENIBILE NELLE POLITICHE LOCALI		
Ziad Alsayeh	La rilevanza dell'energia sostenibile per i cittadini di Betlemme <i>The consequence of the sustainable energy for Bethlehem's citizens</i>	111
Andrea Lanzini	Un piano energetico per Betlemme <i>An energy plan for Bethlehem municipality</i>	115
Federico Stirano, Guido Zanzottera	Progettazione e realizzazione di impianti di energia rinnovabile per la Città di Betlemme <i>Design and installation of RES-based plants in the City of Bethlehem</i>	119

FORMAZIONE, IMPRESA, EDUCAZIONE

Claudio Daniele, Francesca Costero, Salvatore Guida	Un progetto di formazione professionale in campo energetico per le scuole di Betlemme <i>A vocational training project in the energy sector for the schools in Bethlehem</i>	125
Fadi Kattan	L'incubatore dell'Università di Betlemme e la formazione in ambito imprenditoriale: il supporto fornito durante l'implementazione del progetto NUR <i>Bethlehem University Incubator and Entrepreneurial Education: Support during the NUR project</i>	129
Luigi Bisceglia	Lo Yunus Social Business Centre dell'Università di Betlemme e il suo ruolo nel promuovere social business in Palestina <i>The Yunus Social Business Centre at Bethlehem University and its role in promoting the development of social businesses in Palestine</i>	133
Patrizia Bertuccelli, Maria Bonifati	Sensibilizzare al risparmio energetico nelle scuole del torinese <i>Raising awareness of energy saving in Turin's schools</i>	137

L'ENERGIA DELL'ARTE CONTEMPORANEA

Roberto Albano, Francesca Canfora	NUR a Paratissima 2019: dalla galleria di Banksy le nuove promesse dell'arte contemporanea palestinese <i>NUR at Paratissima 2019: from the Banksy's gallery the most promising artists of Palestinian contemporary art</i>	143
Interviste raccolte da Gianpiero Toso	“Che sia la luce!”: la valorizzazione dei giovani artisti palestinesi <i>“Let it light!”. Enhancement of Palestinian young artists</i>	147
Carlo Micono	NUR all'Italian Design Day <i>NUR at the Italian Design Day</i>	151
Gian Vincenzo Fracastoro	NUR: Considerazioni e prospettive <i>NUR: Considerations and perspectives</i>	155

RECENSIONI | MOSTRE

Davide Fusari	Architetture di frontiera. Progetti per abitare le Alpi di Slovenia, Trentino, Piemonte e Valle d'Aosta	160
---------------	---	-----

RECENSIONI | LIBRI

Silvano Tagliagambe	Epistemologia del progetto: un'auto-riflessione sulla pratica architettonica	162
Andrea Longhi	«Leonardo ci abita»: tre riflessioni di Isola sulle case e sul paesaggio	163
Davide Rolfo	Franco Rosso: un'eredità difficile e necessaria	164
Enrico Moncalvo	Fotografie come appunti scientifici	165
Cecilia Torriani	Prima e dopo. Torino raccontata attraverso un percorso visivo	167
Matteo Puttilli	Ripensare la città. Un'urgenza non solo per Torino	167
Andrea Longhi	Un'architettura dinastica: nuovi quadri critici sul castello di Moncalieri e sul suo territorio	169
Fabio Saggiore	Patrimonio culturale e archeologia pubblica per la Val Tanaro	170

Pratiche di ordinaria innovazione. Dalla narrazione alle strategie di legittimazione

Practices of ordinary innovation. From narration to legitimation strategies

VALERIA FEDERIGHI, FEDERICO CESAREO

Abstract

Valeria Federighi, architetta, ricercatrice in Composizione architettonica e urbana, Politecnico di Torino, DAD.

Federico Cesareo, dottorando in Architettura. Storia e Progetto, Politecnico di Torino.

La situazione professionale contemporanea degli architetti in Italia è documentata da numerosi studi e statistiche che descrivono, in maniera tendenzialmente unanime, un panorama di crisi e di incertezza. Le ragioni sono spesso ricondotte a incapacità di saper rigenerare una filiera restia all'innovazione; ma come si manifesta l'innovazione nella pratica di architettura? Attraverso una serie di interviste con professionisti del mondo dell'architettura, sono state raccolte 75 storie di innovazione. Evidenziandone gli elementi di similarità e provando a definire delle analogie, sembra possibile raccogliere tali storie in cinque ambiti tematici con cui si presenta l'innovazione nella pratica di progetto. Trasversalmente a queste categorie, però, è possibile osservare una ricorsività della struttura narrativa utilizzata dai professionisti di architettura per parlare dell'innovazione dei loro progetti e di evidenziare una tensione tra due approcci con cui l'innovazione si manifesta in un progetto di architettura.

The contemporary professional situation of architects in Italy is documented by numerous studies and statistics which tend to unanimously describe a panorama of crisis and uncertainty. The reasons are often attributed to an inability to regenerate a sector that is reluctant to innovate; but how does innovation manifest itself in architectural practice? Through a series of interviews with professionals from the architectural world, 75 stories of innovation were collected. By highlighting the elements of similarity and trying to define analogies, it seems possible to collect these stories in five thematic areas in which innovation is presented in the practice of architectural design. Crosswise to these categories, however, it is possible to observe a recursiveness of the narrative structure used by architectural professionals to talk about innovation in their projects and to highlight a tension between two approaches with which innovation is manifested in an architectural project.

Introduzione: le premesse della ricerca

Secondo il rapporto *The Architectural Profession in Europe 2018* dello Architects' Council of Europe¹, due terzi del totale di architetti in Europa provengono da cinque paesi: Italia, con 160.000 architetti; Germania, con 111.000; Spagna con 56.000; Gran Bretagna con 41.000; e Francia, con 30.000. Il numero totale è cresciuto del 24% dal 2008 al 2018, passando da 453.000 a 562.000, nonostante gli effetti della crisi economica sul settore delle costruzioni e, quindi, della progettazione. In Italia, si contano 2,6 architetti ogni 1000 abitanti: questa è largamente la proporzione più alta in Europa, dove la media si attesta su 1,1 architetti ogni 1000 abitanti. Gli studi di architettura italiani sono mediamente piccoli o comunque strutturati secondo

partite iva individuali – meno di 350 studi superano i 10 dipendenti, e più di 32.000 professionisti lavorano da soli. La stima del reddito medio annuo degli architetti italiani si aggira intorno ai 25.000 € (meno di 20.000 € se si guarda alle sole donne), contro una media europea di 40.000 €. Gli studi appaiono lenti a rinnovare la propria pratica, con un allarmante 28% di architetti che dichiarano di non essere a conoscenza delle tecnologie BIM e solo il 15% che dichiara di averle usate. I professionisti sono legati a un mercato fatto di clienti individuali (60% delle commesse) nel settore residenziale privato (54%), mentre il 92% dichiara di non aver mai partecipato a un concorso di progettazione². A questo bisogna aggiungere che il mercato immobiliare è in contrazione³ e che il settore delle costruzioni è particolarmente lento a rinnovarsi se confrontato con altre realtà europee⁴: tutto ciò delinea in Italia un panorama composto da piccole realtà professionali, poco specializzate, in continua concorrenza fra loro. Vari studi⁵ evidenziano poi in Italia l'assenza di un chiaro paradigma per i sistemi produttivi della filiera, o di un'invenzione di processo su cui scommettere. Come si manifesta, allora, l'innovazione nella pratica d'architettura? A partire da queste premesse la ricerca "Pratiche di ordinaria innovazione"⁶ si propone di analizzare le diverse forme di innovazione messe in campo dai laureati in architettura a partire da un percorso formativo comune, e immaginare possibili ricadute sulla didattica. La ricerca si è composta di quattro fasi: nella prima sono stati organizzati tre Focus Group con professionisti di architettura laureati al Politecnico di Torino che sono stati selezionati qualitativamente sulla base dei traguardi professionali raggiunti e sulle possibilità di interessamento alla partecipazione al progetto; nella seconda fase, sono stati selezionati e intervistati circa una trentina di professionisti tra quelli partecipanti alla prima, sulla base delle restituzioni avute durante i Focus Group; nella terza fase sono stati analizzati i database Almalaurea relativi ai laureati del Politecnico di Torino; nella quarta, sono state ricomposte le informazioni emerse dalle fasi precedenti e, in collaborazione con l'Ordine degli Architetti di Torino, si è elaborato e sottoposto a un bacino di laureati e professionisti di architettura un sondaggio che permettesse di mettere alla prova le conclusioni della ricerca.

1. L'approccio: per un'epistemologia del progetto

L'ambizione della ricerca di rispondere a esigenze sul piano professionale e didattico presuppone un approccio dettato dalla descrivibilità e delle comunicabilità della pratica del progetto di architettura: studiare la dimensione della pratica, ma anche misurarne le condizioni ricorrenti, significa ricostruire la forma dell'azione che caratterizza il progetto di architettura. Per fare ciò, la ricerca ha utilizzato un approccio che ha avuto un largo sviluppo negli ultimi venti anni, in particolare in contesti anglosassoni, a partire dalle prime descrizioni di Donald T. Schon⁷ sulle forme cognitive di scambio progettuale e di Dana Cuff⁸ in merito alla

rete di implicazioni sociali presupposte nella pratica professionale d'architettura. Si tratta di un approccio che trae origine dall'osservazione della pratica di progetto anziché da epistemologie valoriali e che risulta oggi ampiamente diffuso in ambito architettonico grazie al contributo ricevuto da parte dei Science and Technology Studies⁹, e della Actor-Network Theory¹⁰ in particolare, con alcuni studiosi di spicco¹¹ che hanno utilizzato queste posizioni proprio per osservare la pratica professionale degli architetti.

Questo approccio teorico sposta l'attenzione dai prodotti (le architetture) e dagli autori (gli architetti), concentrandola sul processo che porta alla realizzazione del progetto, in termini tanto sociali quanto tecnici. Il cambio di paradigma porta con sé la possibilità di elaborazioni falsificabili e analitiche del complesso meccanismo che la pratica di progettazione architettonica implica. In contesto italiano, questo approccio è stato introdotto e descritto con attenzione nel libro *Teoria del progetto architettonico: dai disegni agli effetti*¹², che può essere considerato la premessa teorica di una serie di lavori di ricerca che sono stati sviluppati negli ultimissimi anni¹³.

All'interno di questo quadro teorico, la ricerca "Pratiche di ordinaria innovazione" tenta di capire in quali modi gli architetti, intesi come attori (e non autori) che prendono parte ad un complesso processo socio-tecnico, siano in grado di produrre innovazione. La possibilità di elaborare una qualche tassonomia dell'innovazione nella pratica dipende chiaramente dalla possibilità di analizzare la pratica professionale di un certo numero di professionisti. Da questo punto di vista, le interviste hanno permesso di avere un'interazione con gli intervistati e di ricalibrare opportunisticamente le domande per far emergere puntualmente peculiarità e aspetti rilevanti di una pratica. Tuttavia, anche se hanno certamente avuto un ruolo centrale nella produzione dei risultati della ricerca, le trascrizioni delle interviste non sembravano potersi costituire (così come erano) come dati grezzi per l'analisi; era infatti piuttosto ordinario riscontrare una necessità dei professionisti di ammantare i fatti raccontati con narrazioni di straordinarietà e di innovazione: rispetto a un mercato saturo e senza espansione, ci è sembrato comprensibile che il progettista tendesse a raccontare la propria azione in una prospettiva di unicità, per differenziarla dalle azioni della concorrenza e sopravvivere professionalmente. Questa tendenza può essere facilmente ricondotta ad una posizione abbastanza comune negli ultimi quarant'anni prodotta a partire dalla relazione tra il concetto di *genius loci* e il compito dell'architetto di saperlo esplicitare: ogni occasione di progetto è intrinsecamente irripetibile per via delle condizioni al contorno che la definiscono. L'architetto è allora chiamato a saper rintracciare ed estrarre tali condizioni, prendendosi cura del luogo con attenzione alle sue specificità, come un medico è chiamato a fare con ogni suo paziente. Questa posizione, che trova sintesi nel cosiddetto "metodo clinico" di Roberto Gabetti¹⁴, messa nella

prospettiva della nostra ricerca evidenzia una narrazione ordinaria sull'innovazione: ogni progetto è diverso dal precedente e dal successivo, e come tale è innovativo. La nostra ipotesi era invece che ogni progetto fosse diverso da ogni altro più a livello di narrazione che a livello di azione: gli stessi professionisti intervistati tendevano a sviluppare schemi di azione ripetibili che si traducevano in maggiori specializzazioni, coltivando specifiche competenze e capitalizzando sulla propria esperienza pregressa.

2. La narrazione: innovazione come singolarità

Il database principale su cui ci siamo basati è stato raccolto durante 32 interviste svolte a 34¹⁵ professionisti laureati in architettura al Politecnico di Torino fra l'autunno del 2019 e l'inverno del 2020. I professionisti sono stati sottoposti a interviste semi strutturate che prevedevano uno schema di domande orientato da una precisa sequenza di argomenti da affrontare, ma che, attraverso una strutturazione solo parziale, consentiva un certo grado di variazione nell'andamento dell'intervista in base alle risposte ricevute e dalla situazione. La sequenza prevedeva tre nuclei di domande: il primo serviva a delineare brevemente il profilo del professionista; il secondo serviva a raccogliere e contestualizzare due/tre episodi fattuali di innovazione vissuti nella sua pratica professionale; il terzo interrogava il professionista rispetto a una sua definizione di innovazione. La trascrizione delle 32 interviste ha prodotto un corpus di circa 178.000 parole che abbiamo successivamente tentato di analizzare.

Pur essendo consapevoli della possibilità di *bias* narrativi, abbiamo cercato di trovare una ricorsività tra le diverse condizioni e azioni che vengono narrate e che sono capaci di generare innovazione. Abbiamo già evidenziato come i dati raccolti per questa indagine siano mediati dai progettisti e dalle loro narrazioni: ciò significa che le storie di innovazione che abbiamo raccolto con le interviste non descrivono direttamente il mondo così com'è, ma il mondo raccontato dai progettisti. Per lavorare con queste fonti è stato necessario assumere un punto di vista costruttivista, in cui la conoscenza del mondo fosse prodotta da un'esperienza dipendente dal soggetto e interna, anziché autonoma ed esterna. In questo senso, le varie narrazioni avevano il compito di connettere la realtà con l'agentività del singolo soggetto¹⁶. Seguendo Bruner¹⁷ crediamo che, attraverso la profonda natura relazionale della realtà in cui i progettisti (come altri) operano, la narrazione favorisca meccanismi di produzione di significati sociali e culturali a partire da un punto di vista soggettivo. In questo senso, l'azione raccontata dai progettisti si inserisce in un processo di narrazione che aiuta a rivelare la correttezza di una scelta, non in termini assoluti, ma attraverso l'assunzione di una prospettiva specifica sul mondo, che è, in questo caso, il raggiungimento dell'effetto innovativo. In questa prospettiva diventa comprensibile come ogni singola scelta compiuta durante un trascorso progettuale sia

capace di acquisire *ex post* un significato specifico rispetto al senso generale del progetto: nonostante l'equipollenza tra due soluzioni progettuali, quella che viene adoperata acquisisce un valore dettato dalla necessità di legittimare ogni scelta compiuta in virtù di un principio generatore che (nel nostro caso) è quello capace di produrre innovazione. Così anche quelle che al tempo sono state fatte un po' casualmente, nei racconti dei progettisti sono diventate scelte dal chiaro valore finalistico.

Le 32 interviste hanno prodotto un totale di 75 storie di innovazione. Evidenziandone gli elementi di ricorsività e provando a definire delle analogie tra i racconti, ci sembra possibile distinguere cinque ambiti tematici, o arie di famiglia¹⁸, ricorrenti tra le storie raccolte. Queste arie di famiglia costituiscono un'ontologia certamente parziale rispetto al panorama delle possibilità che si sarebbe potuto presentare con un campione più numeroso, e che pertanto non pretende di avere carattere di universalità, tuttavia si tratta di una distinzione utile a identificare possibili forme con cui si manifesta l'innovazione a livello di pratica di progetto nelle storie che ci sono state raccontate. È opportuno però precisare che talvolta l'attribuzione di una categoria di appartenenza è risultata una scelta piuttosto arbitraria, a causa di elementi di somiglianza tra le storie e di non esclusività tra le categorie.

Il primo ambito tematico raccoglie 11 storie in cui l'innovazione è prodotta a partire da una consapevolezza delle ricadute sociali del progetto e in cui il suo processo produce effetti (relazioni, beni ecc.) che costituiscono un valore aggiunto per la comunità all'interno della quale il progetto è sviluppato. In maniera speculare il secondo ambito si costituisce invece di 14 storie in cui l'innovazione è prodotta attraverso un'azione di segno opposto, ossia una in cui si riconosce il ruolo del contesto nell'influenzare decisioni ed eventi che il progetto ha dovuto assumere come vincoli necessari (contrariamente al primo ambito in cui gli stessi appaiono invece come contingenti). Altre 14 storie raccontano forme di innovazione prodotte per discontinuità rispetto a prassi di specifiche pratiche o carriere professionali e formano così un terzo ambito. Il quarto raccoglie 17 storie in cui l'innovazione è prodotta o favorita dall'instaurazione di relazioni che abilitano un processo diverso dal solito. Nel quinto ambito infine, 19 storie sono accomunate da una rinnovata relazione con le norme e la burocrazia.

Di seguito si riportano cinque storie, una per ciascun ambito, selezionate nel tentativo di acuire le differenze reciproche tra le famiglie, ma allo stesso tempo di consentire trasversalmente ad esse un'analisi degli elementi che reputiamo essere di continuità.

*Architetto 1*¹⁹

In un piccolo borgo a 30 km da Matera, un vecchio rudere abbandonato viene acquistato da un gruppo di amici. Alla base dell'acquisto c'è la volontà di ristrutturare l'edificio

e capire nel tempo che cosa farne. Il gruppo di amici lancia una campagna di crowdfunding, e raccoglie una quota della cifra stimata come necessaria per la ristrutturazione. Durante la campagna di raccolta fondi il gruppo intercetta AirBnB Italia, che propone loro una collaborazione. La multinazionale californiana si impegna a finanziare il progetto architettonico, mentre il gruppo di amici predispone un progetto di iniziativa sociale: attraverso un bando internazionale selezionano un numero di volontari che vogliano trascorrere un periodo nell'edificio ristrutturato del centro storico del borgo, e contribuire così a rivitalizzare un comune a rischio di spopolamento. Il successo dell'iniziativa ha suggerito il ripetere dell'operazione, portando allo sviluppo di un progetto più ampio, finalizzato alla rigenerazione degli edifici abbandonati del centro storico del borgo.

Architetta 2

Nell'estate 2008, in un momento di poco lavoro e quasi per gioco, l'architetta intervistata e i suoi soci progettano e realizzano un piccolo orto sul tetto del loro studio. Convinta dell'utilità di ripetere l'esperimento altrove, l'architetta decide di candidare il progetto per il premio "Innovazione amica dell'ambiente". A seguito della vittoria del premio l'architetta fonda uno studio di progettazione orientato alla ricerca di aree inutilizzate della città e allo sviluppo di progetti che ne possano migliorare la qualità ambientale e sociale attraverso la loro trasformazione in aree verdi. Con la fondazione dello studio viene intrapresa un'intensa attività di networking orientata alla promozione e all'approfondimento tecnico-scientifico delle tematiche connesse allo sviluppo del verde urbano.

Architetto 3

Gli edifici pubblici inutilizzati o sottoutilizzati sono spesso un fattore di degrado della città e le amministrazioni pubbliche sono sempre alla ricerca di soluzioni per la loro riqualificazione. Nel marzo 2017, attraverso il progetto europeo "Urban Innovative Actions", il comune di Torino ottiene un finanziamento di 5 milioni di euro per iniziative di co-progettazione e co-gestione dei beni di sua proprietà. Il progetto finanziato prende il nome di Co-city e raccoglie una serie di iniziative che ricorrono alla stipula di patti di collaborazioni tra pubblica amministrazione e organizzazioni di cittadini per la gestione e la riqualificazione di spazi ed edifici in disuso. Il progetto ha due finalità principali: facilitare la riqualificazione di edifici e aree in disuso a basso costo, e incrementare il grado di socialità delle aree interessate grazie all'attivazione volontaria di gruppi di cittadini.

Architetto 4

Nell'aprile 2020, a fronte dell'espansione incontrollata della pandemia, l'Organizzazione Mondiale della Sanità predispone uno sportello finalizzato all'offerta di supporto tecnico per la trasformazione di ospedali o strutture

esistenti di tutto il mondo in centri di trattamento contro il Covid, attraverso la redazione di report tecnici per spazi e flussi che transitano nelle strutture di supporto all'emergenza. In qualità di coordinatore, l'architetto intervistato organizza una infrastruttura internazionale formata da istituzioni di ricerca e professionali dotati di competenze altamente specializzate. A causa di una necessaria rapidità nei tempi di risposta, l'architetto 4 introduce un protocollo di azione che orienta la consegna di specifici elaborati definiti a priori sulla base del tempo a disposizione. Così, invece che avere tempi suscettibili di dilatazioni per insorgenza di circostanze e necessità specifiche, per il nuovo protocollo sono proprio i tempi di consegna degli elaborati a stabilire quali interazioni possono essere intraprese e quali soggetti possono essere coinvolti.

Architetto 5

Al momento della nomina dell'intervistata a Dirigente dell'Area Urbanistica nel Comune di Torino, l'istruttoria delle istanze degli strumenti urbanistici esecutivi prevedeva la presentazione della proposta progettuale completa di ogni elaborato, e il successivo inoltrare ai diversi assessorati ed uffici interessati. Poiché la documentazione da presentare ai sensi di legge è particolarmente complessa ed articolata, la composizione di tutte le posizioni in campo necessitava di molteplici passaggi che per approssimazioni successive portano alla approvazione del progetto da parte di tutti i soggetti coinvolti.

Orientata ad un efficientamento delle procedure di lavoro, l'architetto ha avviato un nuovo approccio: sul fronte dell'amministrazione pubblica c'è l'impegno alla costituzione di una serie di tavoli tecnici a cui partecipano tutti gli uffici che possono essere interessati, affiancando così lo sviluppo del progetto in tutte le sue fasi. Sul fronte del proponente, invece, si introduce la possibilità di presentare una documentazione sintetica, in grado di esprimere i contenuti essenziali richiesti per le valutazioni. Questo velocizza tanto la redazione dei documenti da parte del proponente, quanto la comprensione e la valutazione della proposta da parte degli uffici e degli assessorati interessati.

3. Ricorrenze: cosa capitalizzare?

Dalle storie che qui abbiamo riportato, e trasversalmente alle cinque famiglie, è possibile notare una ricorsività nella struttura narrativa delle storie dei professionisti intervistati: pratica ordinaria (il prima) – evento/irruzione (la crisi economica, la pandemia, l'acquisto di un immobile ecc.) – momento di invenzione (azione di progetto) – effetti (sulla pratica o sul mondo). La varietà dei casi proposti permette di restituire un campione rappresentativo (per quanto necessariamente parziale) tanto del tipo di progetti di cui i professionisti si occupano, quanto di possibili forme di innovazione nella pratica: per l'architetto 1, l'innovazione consiste nell'avvio di un processo che coinvolge

Architetto 04

Progetti

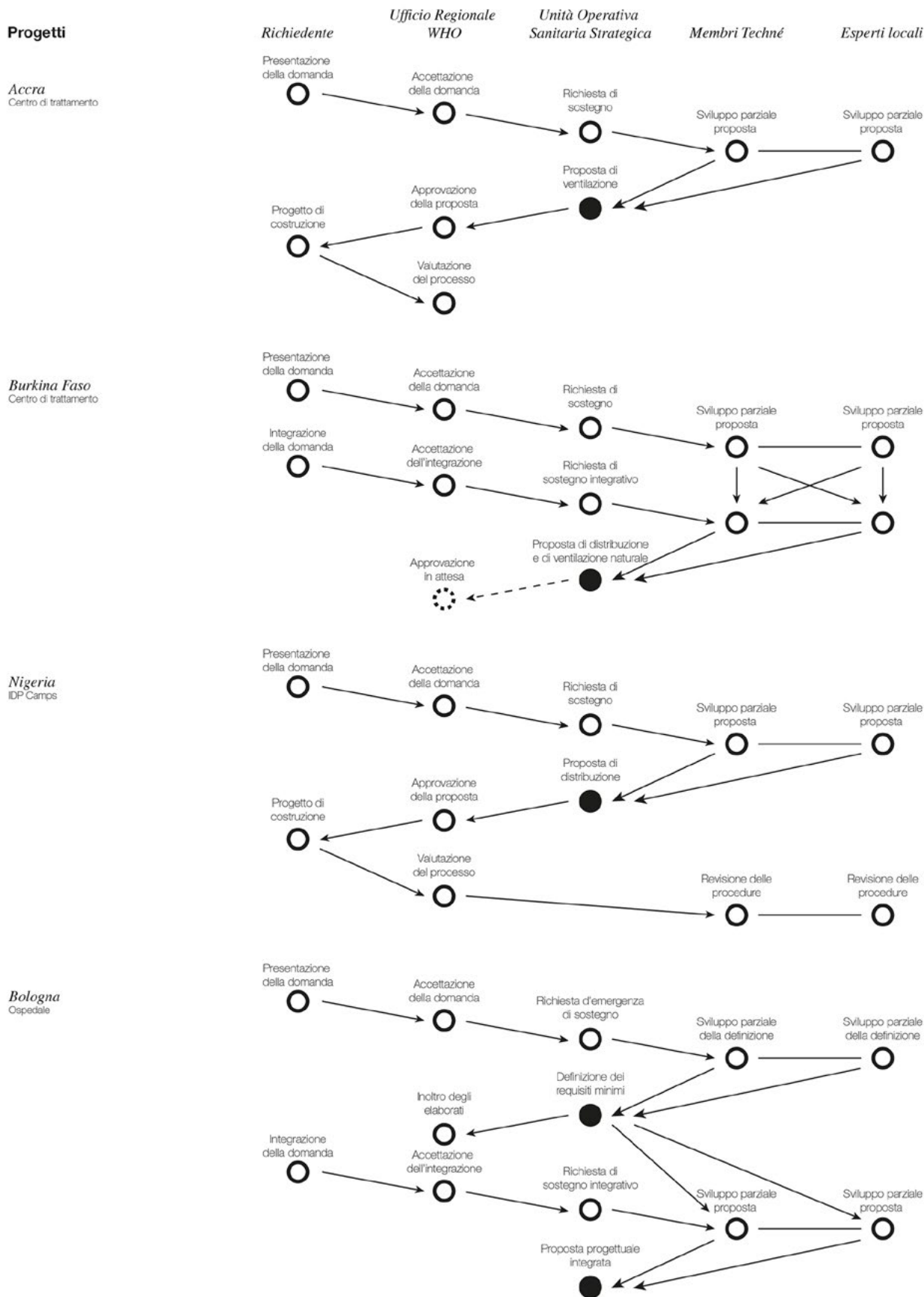


Figura 1. Diagramma comparativo dei progetti che hanno interessato l'attività dell'architetto 4. Ogni pallino rappresenta un documento; in nero quelli verso cui era finalizzata l'azione di progetto dell'architetto 4.

progressivamente un maggior numero di attori; per l'architetto 2, nell'instaurazione e nell'allargamento di un bacino di utenti e operatori; per l'architetto 3, nella modellizzazione di un processo decisionale ampio che preveda la partecipazione di alcune fette di cittadinanza attiva; per l'architetto 4, nella costruzione di una rete di contatti in espansione che offra un bacino ampio di competenze tecniche disponibili su breve preavviso; per l'architetto 5, nell'efficientamento di procedure operative attraverso la creazione di un unico tavolo decisionale dove prima ne esistevano vari, agenti con tempi e modi diversi.

L'ipotesi iniziale sembrerebbe dunque confermata: ogni processo progettuale sembra essere riconducibile alla sequenza di azioni poc'anzi delineata (pratica ordinaria – evento/irruzione – momento di invenzione – effetti). A questo punto, sarebbe quindi abbastanza facile concludere che la diversità tra le storie risieda su un piano di contingenza che si riflette su quello narrativo: effetti sperati e ottenuti (cosa voglio ottenere/cosa ottengo), valori di riferimento (cosa è bene ottenere), e strumenti utilizzati (come ottengo ciò che spero di ottenere) variano sensibilmente da caso a caso. Quello che non varia sembra essere la direzione del corso d'azione: tutte e cinque le storie evidenziano infatti come un progetto sia considerato innovativo solo se scomponibile in una serie di azioni successive che permettono di associare un numero crescente di attori e istanze. Tuttavia, sembra possibile distinguere due modi diversi di affrontare il momento di invenzione, o deviazione iniziale. Guardiamo due esempi più in dettaglio: l'architetto 4 porta avanti progetti simili, in parallelo, attraverso l'aderenza a un protocollo definito. Le categorie di attori si ripetono attraverso uno stesso schema: una richiesta da parte di enti locali arriva all'ufficio regionale OMS, che contatta il gruppo di lavoro dell'architetto 4 con una richiesta specifica. Il gruppo seleziona i membri della rete che sono più adatti a portare avanti quello specifico compito e, eventualmente, esperti locali. Nell'arco di otto giorni, questa combinazione di attori deve consegnare il prodotto richiesto (per esempio, un'analisi del sistema di ventilazione oppure una proposta distributiva) che poi viene vagliato dai due uffici OMS e infine consegnato al richiedente che, in seguito, invierà un feedback al gruppo di lavoro. Come si evince dal seguente diagramma (Figura 1), il procedimento varia leggermente di caso in caso, ma rimane sostanzialmente lo stesso, ed è finalizzato all'ottenimento di un prodotto che è noto, perché ne è fatta specifica richiesta: le variazioni nel processo servono a rendere il processo stesso più efficiente nelle sue iterazioni successive. L'azione proposta dall'architetto 4 parte da una definizione dei confini, delle competenze e del prodotto desiderato. Prima ancora di ricevere una richiesta di supporto, la squadra di progetto sa già a quale tipo di protocollo dovrà attenersi. Gli attori specifici variano di volta in volta, ma ad ogni fase del processo corrisponde una stessa categoria di attori.

Nel racconto dell'architetto 3 (Figura 2), il progetto *Cocity* si svolge con presupposti simili (molti progetti che vengono portati avanti in parallelo a partire da un protocollo comune), ma con una differenza fondamentale: se nel caso dell'architetto precedente il risultato atteso è definito fin dall'inizio e lo schema si costruisce *intorno* ad esso, qui il risultato atteso non è definito in alcun modo. Se, cioè, nel caso dell'architetto 4 il progetto è subordinato alla costruzione di condizioni tali da permettere la produzione del prodotto desiderato (e non altri) nel minor tempo possibile e con la massima qualità possibile, nel caso dell'architetto 3 il prodotto atteso dalla progettazione non è univocamente definito. Viene invece definito uno schema di azione che permette di visualizzare un intervallo di possibilità, che può essere rinegoziato sensibilmente ad ogni passo del progetto. Il punto di partenza, esattamente come nel caso dell'architetto 3 è la proprietà di un immobile o una serie di immobili con caratteristiche simili in disuso, ma qui il progetto è finalizzato alla costruzione di uno schema di azione, la cui inclusività viene assunta a garanzia di un programma d'uso efficace. Nel caso dell'architetto 3, quindi, il progetto non risponde a una domanda, bensì la costruisce (e la mette alla prova) attraverso associazioni progressive.

Ci sembra possibile affermare, dunque, che questi due tipi di approcci, rintracciabili anche nelle altre storie raccolte, identifichino gli estremi opposti di uno stesso gradiente in merito alla strategia di avanzamento del progetto. Da una parte c'è una strategia che potremmo chiamare "a programma", in cui l'obiettivo dell'azione è la produzione di un oggetto che è definito fin dall'inizio: anche se il prodotto o il progetto è sensibilmente diverso dai precedenti e gli attori che intervengono sono nuovi, le regole di ingaggio sono chiare e ripetibili, e si esprimono attraverso scambi sul progetto; all'inizio di ogni sequenza di azioni, si conosce chiaramente sia l'effetto desiderato sia la categoria di attori che si vogliono associare per definire un corso d'azione chiaro. Dall'altra parte c'è invece una strategia che si potrebbe definire "incrementale", in cui il progetto serve a esprimere un intervallo di possibilità, che viene negoziato ogni volta con attori diversi: all'inizio del percorso progettuale, solo l'effetto desiderato è noto (ad es. la ristrutturazione di un manufatto) ma non la sequenza di azioni che ne permettono la realizzazione, né le categorie di attori che verranno associati. Dalle storie che abbiamo raccolto ci sembra di poter dire che nessuna delle due strategie (né eventuali posizioni intermedie) possa essere considerata vincente a priori, bensì che siano le condizioni entro le quali il progetto viene portato avanti a determinare l'efficacia di tali strategie: c'è una domanda definita rispetto alla quale è necessario trovare un modo efficace di costruire una risposta? O c'è un'offerta rispetto alla quale si vuole definire una domanda?

Tante sono le attività, gli ambiti, le professioni e gli eventi in cui oggi è richiesto di saper scegliere la strategia più

Architetto 03

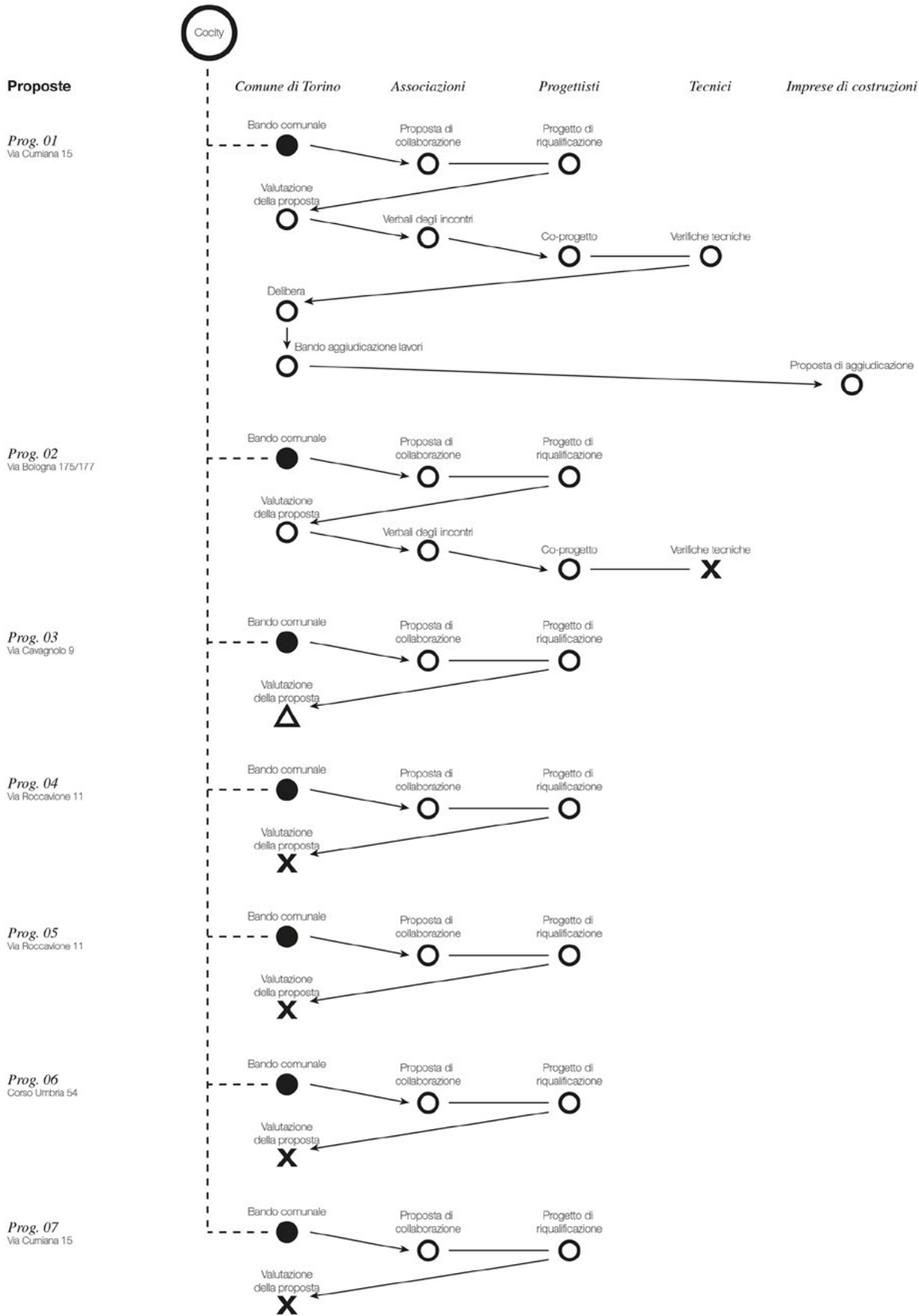


Figura 2. Diagramma comparativo dei progetti che hanno interessato l'attività dell'architetto 3. Ogni pallino rappresenta un documento; in nero quelli verso cui era finalizzata l'azione di progetto dell'architetto 3.

efficace e di saper fare innovazione. In ambito di progettazione architettonica tali capacità sembrano però in grado di determinare, o meno, la sopravvivenza stessa di una pratica professionale. L'obiettivo di studi e ricerche portati avanti all'interno dell'università dovrebbero tentare di fornire alla disciplina non solo dei paradigmi interpretativi, ma anche degli strumenti attraverso i quali poter migliorare l'efficacia di azioni progettuali i cui processi sono ancora troppo spesso orientati più da un'esperienza personale maturata in anni di pratica, che da descrizioni analitiche e trasmissibili.

Note

¹ Architects' Council of Europe, *The Architectural Profession in Europe 2018. A Sector Study*, 2019. Disponibile a: <https://bit.ly/3kKdqgX>.

² I dati riportati, se non specificato diversamente, sono pubblicati nell'Osservatorio online dell'Architects' Council of Europe e relativi all'anno 2018. Disponibile a: <https://aceobservatory.com/Home>.

³ Lorenzo Bellicini, *Immobiliare, debito, città: considerazioni sul primo decennio del XXI secolo*, in *Le Grandi Città Italiane: Società e Territori da Ricomporre*, Marsilio, Roma 2011, pp. 77-115.

⁴ Lorenzo Bellicini, *Il mercato delle costruzioni*, in «L'Architetto, Mensile del Consiglio Nazionale Architetti PPC», n. 22, 1, 2014.

⁵ Cfr. Giovanni Carrosio, *I margini al centro: l'Italia delle aree interne tra fragilità e innovazione*, Donzelli, Roma 2019; Sandro Castaldo, Edoardo Sabbadin, *Innovazione e collaborazione nella filiera delle costruzioni: il caso Sercomated*, Tecniche Nuove, Milano 2008; Marta Lenori, Paolo Testa (a cura di), *La città oltre lo sprawl. Rendita, consumo di suolo e politiche urbane ai tempi della crisi*, Cittalia, Roma 2013, pp. 107-125.

⁶ Si coglie l'occasione per ringraziare l'associazione Alumni del Politecnico di Torino che ha finanziato la ricerca, e la sociologa Francesca Silvia Carosio, la cui esperienza è stata preziosa nello strutturare e nel condurre le interviste ai professionisti.

⁷ Donald Schön, *Il professionista riflessivo: per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Dedalo, Bari 1983.

⁸ Dana Cuff, *Architecture: the Story of Practice*, MIT Press, Cambridge (MA) 1991.

⁹ Trevor J. Pinch, Wiebe E. Bijker, *The Social Construction of Facts and Artifacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other*, in Wiebe E. Bijker, Thomas Parke Hughes, Trevor J. Pinch (eds.), *The Social Construction of*

Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology, MIT Press, Cambridge (MA) 1987, pp. 17-50; Madeleine Akrich, *The De-description of Technical Objects*, in Wiebe E. Bijker & John Law (eds.) *Shaping Technology/Building Society: Studies in Sociotechnical Change*, MIT Press, Cambridge (MA) 1992, pp. 205-224.

¹⁰ Bruno Latour, Steve Woolgar, *Laboratory Life: the Construction of Scientific Facts*, Princeton University Press, Princeton (New Jersey) 1986; Michel Callon, *Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay*, in «The Sociological Review The Sociological Review», n. 32, 1, 1984, pp. 196-233.

¹¹ Albena Yaneva, *Made by the Office for Metropolitan Architecture. An Ethnography of Design*, 010 Publishers, Rotterdam 2009; Jane Jacobs, Peter Merriman, *Practising Architectures*, in «Social & Cultural Geography», n. 12, 3, 2011, pp. 211-222; Michel Callon, *Le travail de la conception en architecture*, in «Cahiers de la recherche architecturale», n. 37, 1996, pp. 25-35; Yanni Alexander Loukissas, *Co-Designers. Cultures of Computer Simulation in Architecture*, Routledge, London-New York 2012.

¹² Alessandro Armando, Giovanni Durbiano, *Teoria del progetto architettonico: dai disegni agli effetti*, Carocci Editore, Roma 2017.

¹³ Daniele Campobenedetto, *Paris les Halles. Storie di un futuro conteso*, FrancoAngeli, Milano 2017; Edoardo Fregonese, *Una filosofia del progetto Indagine sull'architettura in pratica e sulla produzione di effetti materiali*, Tesi di dottorato in Architettura Storia e Progetto, Politecnico di Torino, 2020.

¹⁴ Roberto Gabetti, *Progettazione architettonica e ricerca tecnico-scientifica nella costruzione della città*, in Roberto Gabetti, Eugenio Musso, Carlo Olmo, Mario Roggero (a cura di), *Storia e Progetto*, Vol. 6, FrancoAngeli, Milano 1983, pp. 47-85.

¹⁵ Due interviste sono state svolte in coppia, essendo tali professionisti soci del medesimo studio.

¹⁶ Jerome Bruner, *Life as Narrative*, in «Social Research», n. 54, 1, 1987, pp. 11-32; Jerome Bruner, *La ricerca del significato: per una psicologia culturale*, Bollati Boringhieri, Torino 1992.

¹⁷ Bruner, *Life* cit., p. 22.

¹⁸ Filippo Barbera utilizza il concetto di "somiglianze di famiglia" proposto da Wittgenstein e ripreso da Boltanski per isolare caratteri comuni fra forme diverse di innovazione in pratica. Filippo Barbera, *L'innovazione sociale: aspetti concettuali, problematiche metodologiche e implicazioni per l'agenda della ricerca*, in «Polis», n. 1, 2020, pp. 131-148.

¹⁹ Le storie sono state rese anonime ai fini della pubblicazione.