

Il progetto nei programmi complessi di intervento: riflessioni e casi studio per la definizione di una metodologia operativa.

Daniele Fanzini
Ricercatore in Tecnologia dell'Architettura
Politecnico di Milano
Dipartimento BEST
Building Environment Science and Technology
Tel. 348/31.07.739
e-mail: daniele.fanzini@polimi.it

Il superamento dei tradizionali strumenti di pianificazione e la ricerca di forme più dinamiche di governo del territorio hanno portato a sperimentare nuovi protocolli procedurali¹ che se da un lato, attraverso la concertazione e il coinvolgimento del capitale privato, consentono di velocizzare l'attuazione degli interventi, dall'altro, come sottolineano numerosi autori², hanno innescato un processo di destrutturazione dell'urbanistica e uno sviluppo disorganico del territorio.

Molto si è discusso negli ultimi anni sulla opportunità dei nuovi strumenti; ma come sottolinea Benevolo parlando del futuro della pianificazione territoriale, "il dibattito su *regulation* e *deregulation* nella gestione delle città e del territorio e anche in altri campi, non è più attuale. Insieme a tanti indirizzi ideologici dei primi tre quarti di secolo, sono cadute le ipotesi di una gestione pubblica totale del territorio o di una libera combinazione di iniziative private nello spazio reso libero dalla rimozione delle regole vigenti"³. Nell'uno e nell'altro caso i meccanismi di regolamentazione hanno prodotto esiti parziali e una generalizzata scarsa qualità degli insediamenti.

Guardando ai notevoli problemi che le città devono oggi affrontare e risolvere in termini di riqualificazione urbana ed ambientale, di miglioramento della dotazione di servizi, di valorizzazione del proprio capitale territoriale, di affermazione di un ruolo e di una identità riconoscibili in un sistema competitivo sempre più globalizzato, ci si accorge di come, al di là delle spinte centrifughe che mirano a disarticolare ulteriormente i meccanismi di controllo centralizzato della pubblica amministrazione, sia necessario ritrovare il senso comune dell'agire pianificatorio contrastando la pericolosa deriva dell'incedere per singoli interventi.

In attesa di una riforma organica della materia, questo senso comune del piano pare essere in parte recuperato all'interno della legislazione regionale che, accogliendo le proposte fatte dall'INU nel 1995, propone in molti casi la separazione tra il momento delle scelte che riguardano gli interessi generali della collettività e quello della gestione degli interessi privati dei singoli proprietari delle aree, consentendo in tal modo la possibilità di tornare a compiere un ragionamento organico complessivo sui valori di lungo periodo della collettività e sui modi per realizzarli attraverso un uso corretto del territorio. Inoltre la pratica ormai ampiamente diffusa della pianificazione strategica⁴ contribuisce a superare quella visione centralistica, burocratica e autoreferenziale della pianificazione che per lungo tempo ha distolto l'attenzione dai problemi reali oggi registrabili in ambito ambientale, economico e sociale.

Emerge quindi una nuova dimensione dell'urbanistica, una dimensione nella quale la scala urbana incontra quella delle singole realizzazioni strutturate per piani progetto, e le singole realizzazioni trovano un senso comune nei piani strutturali conformemente agli obiettivi strategici definiti dalla collettività.

¹ Ci si riferisce in particolare ai Programmi Integrati di Intervento introdotti dalla legge 179/92 che consentono l'approvazione di interventi in deroga alle previsioni del PRG approvati e all'estensione di tali strumenti agli interventi di riqualificazione (PRU, PRUSST, Contratti di quartiere, STU).

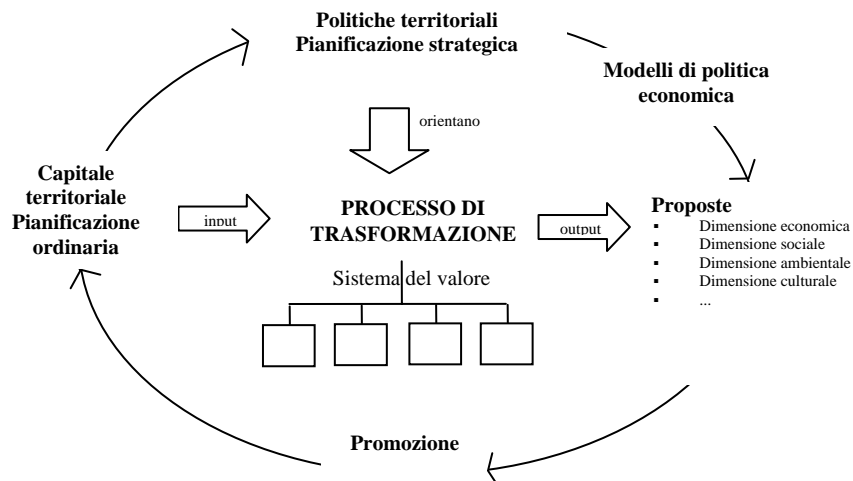
² Interessante in tal senso il dibattito sull'argomento presente in diversi numeri della rivista Urbanistica.

³ L. Benevolo, *L'Italia da costruire. Un programma per il territorio*, Laterza, Bari, 1996.

⁴ Si veda la rete delle città strategiche che unisce le città italiane che adottano il Piano Strategico come strumento innovativo per governare i processi di sviluppo dei territori - <http://www.recs.it/it/index.php>

Parimenti, emerge una dimensione urbana del progetto di architettura nella quale le esigenze del singolo intervento orientano le scelte generali della pianificazione ordinaria e strategica.

Lo schema seguente illustra i principi di funzionamento del sistema; in esso sono identificabili due dimensioni interagenti: la dimensione contestuale della politica e quella più prettamente operativa delle singole trasformazioni.



A livello contestuale:

- Il capitale territoriale⁵ e le norme che ne regolano l'utilizzo entrano come input nel processo di trasformazione;
- Le politiche territoriali strategiche orientano le scelte di trasformazione e l'individuazione degli ambiti nei quali intervenire;
- Il processo di trasformazione sviluppa proposte di intervento i cui presupposti gestionali possono fare riferimento a diversi modelli di politica economica (alla grande scala: distretti produttivi, distretti culturali, sistemi turistici, sistemi culturali, ecc.);
- Le azioni di comunicazione veicolano il risultato del processo di trasformazione verso specifici target obiettivo (azioni di marketing, piani di comunicazione, ecc.).

A livello operativo:

- L'analisi delle determinanti territoriali, sociali, storiche, economiche, ed evocative consentono di valutare i caratteri dell'area di intervento, la sua omogeneità, il senso che essa assume nei confronti del tutto;
- La definizione del sistema di requisiti orienta le scelte di progetto coerentemente al sistema di valori e al patrimonio di obiettivi condivisi: requisiti di compatibilità rispetto alle linee strategiche del programma, requisiti di efficacia ed efficienza rispetto al raggiungimento degli obiettivi sociali, insediativi, urbanistici, territoriali, ambientali; requisiti di fattibilità (tecnica, finanziaria, gestionale);
- Il governo della dimensione strategica e gestionale del progetto consente di pervenire alla definizione di soluzioni verificabili sotto il profilo della loro validità ambientale sociale ed economica;
- La gestione dei processi informativi e comunicativi interni ed esterni all'organizzato permette un effettivo controllo dei processi.

Ognuna di queste attività, svolgendosi in condizioni di reciproca dipendenza (dimensione processuale del piano progetto), richiede il supporto di strumenti e tecniche particolari: tecniche di pianificazione, tecniche

⁵ Insieme degli elementi materiali e immateriali a disposizione del territorio che possono costituire punti di forza o veri e propri vincoli a seconda degli aspetti presi in considerazione. Il concetto di capitale territoriale chiama in causa tutti gli elementi che formano la ricchezza del territorio (attività, paesaggio, patrimonio, *Know how*). F. Zurlo, *Definizione di Capitale Territoriale*, in A. Vignati, B. Villari, *Sistema Topologico Argomentativo della Ricerca ME.Design*, Polidesign edizioni, Milano, 2003

ideative, tecniche di analisi dei progetti, tecniche di promozione e comunicazione. Inoltre la complessità di un approccio integrale alla progettazione, reso necessario dalla molteplicità degli operatori coinvolti, dalla pluralità dei punti di vista, dalla necessità di adeguare progressivamente il sistema degli obiettivi all'evolversi del programma, pone il problema della gestione organizzativa del piano.

Questa dimensione interagente del rapporto tra politiche, attività di pianificazione e progettazione operativa è stata praticata in diverse occasioni dall'unità di ricerca "Progettazione e gestione dei sistemi edilizi e ambientali" del Dipartimento BEST del Politecnico di Milano diretta dal Prof. Fabrizio Schiaffonati, alla quale appartiene l'autore del presente scritto.

Nei limiti di spazio concessi, si completa il contributo all'interessante dibattito sui modi, le forme, i ruoli innovativi dei programmi di trasformazione della città contemporanea promosso dall'INU analizzando alcuni casi studio che hanno direttamente coinvolto l'autore.

Contratto di quartiere San Giuseppe Baia del re di Piacenza

La buona riuscita dei programmi complessi dipende anche dalla capacità di gestire la dimensione organizzativa dell'intervento e l'affidabilità del processo dal punto di vista della qualità delle realizzazioni e dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa.

Nell'ambito del programma di sperimentazione previsto dal Contratto di quartiere di Piacenza conclusosi nel 2004, questa dimensione strategica dell'agire progettuale è stata praticata attraverso la definizione di una metodologia di progetto che permettesse, date alcune incertezze operative del programma, l'adattamento progressivo delle risposte progettuali al modificarsi delle attese delle utenze intermedie e finali dell'opera.

La componente principale della ricerca si è quindi giocata sugli aspetti più immateriali e strategici del progetto ed ha riguardato l'applicazione di funzioni di *Project Management* e di *Quality Function Deployment* attraverso alcuni strumenti:

- la "Matrice dei requisiti" del programma;
- il "Piano progetto" delle attività progettuali e delle loro interfacce tecniche ed operative;
- il "Piano dei controlli" contenente le modalità e i risultati delle verifiche;
- il "Sistema informativo di progetto" contenente i protocolli informativi e comunicativi;
- Il "Piano di qualità" dell'intervento con le procedure di lavoro condivise;
- Le "Matrici di ottimizzazione delle scelte" per soppesare il valore delle possibili soluzioni alternative in rapporto al sistema degli obiettivi e dei requisiti del programma.⁶

La ricerca è stata affidata ad un gruppo di coordinamento di progetto con competenze manageriali che, affiancando i progettisti dell'opera e la committenza, hanno garantito il raggiungimento degli obiettivi del programma.

Intervento di Riqualificazione dell'area ex Eridania di Sarmato

L'intervento, in corso di definizione, prevede una ricerca tesa ad esplorare modalità di intervento innovative per il riutilizzo sostenibile di una importante area industriale dismessa posta nel comune di Sarmato (PC) attraverso la ricerca di un rinnovato equilibrio tra le principali componenti del territorio (ambiente naturale, ambiente costruito, ambiente antropico) a partire dalle determinanti del modello di sviluppo adottato. Questo

⁶ D. Fanzini, *Esiti della sperimentazione riferita al tema della qualità di processo*, in D. Fanzini (a cura di), *Il progetto nei programmi complessi di intervento. L'esperienza del Contratto di Quartiere San Giuseppe Baia del Re*, Clup, Milano, 2004

obiettivo generale si declina nei seguenti obiettivi specifici che definiscono il programma operativo della ricerca:

- Analisi del contesto territoriale di riferimento e individuazione degli assi prioritari del modello di sviluppo;
- Definizione dell'*unicum* identitario dell'area in rapporto alle origini, alla storia, alle peculiarità e al rapporto dell'area con i territori confinanti;
- Individuazione degli assi strategici di sviluppo in rapporto alle politiche territoriali locali e d'are vasta al fine di definire il programma dell'intervento dal punto di vista della definizione del mix funzionale, delle caratteristiche quali-quantitative di ogni singola realizzazione, delle modalità attuative del programma di fabbricazione;
- Definizione di possibili target di riferimento verso cui orientare le strategie di promozione (Piani di Marketing Territoriale);
- Definizione degli strumenti attraverso i quali sia possibile promuovere la realizzazione di insediamenti di qualità.

Ciascun obiettivo specifico è affidato a gruppi di lavoro interdisciplinari nei quali sono presenti diverse competenze specialistiche; territorialisti, tecnologi, economisti, designer, artisti, esperti di marketing e di comunicazione si alterneranno di volta in volta nella elaborazione dei contenuti del piano sotto la regia di esperti gestionali.

Le componenti più innovative del caso coincidono con l'approccio adottato che interpreta progettualmente lo stretto legame tra pianificazione strategica/identità territoriale/caratteristiche architettoniche e ambientali dei luoghi attraverso l'approccio sistemico ed esigenziale prestazionale particolarmente sviluppato dalla cultura tecnologica del progetto di architettura.

Un secondo aspetto innovativo riguarda lo strumento proposto per gestire la qualità architettonica e ambientale degli insediamenti dal punto di vista funzionale, tecnologico ed ecosistemico che si configurerà come un insieme di linee guida di tipo esigenzial-prestazionale per la progettazione.