

Ringrazio tutti gli studenti che sono passati nell'ufficio della 116^a strada, particolarmente quelli del Pratt Institute, senza i quali gli abitanti di East Harlem non avrebbero potuto realizzare tanti progetti determinanti per la loro lotta. Tra loro voglio ricordare Arne Aakre, che continua il nostro lavoro a East Harlem.

Voglio ringraziare anche Roberto Anzagasti e tutti gli amici di East Harlem per gli insegnamenti e i meravigliosi momenti di una lunga lotta che essi continuano ancora oggi, come Elleda, Boris e Laura, che hanno diviso con me i miei anni più duri.

Tutta la mia gratitudine ai membri della Cassa popolare di Cissin e al loro comitato direttivo per la loro fiducia e determinazione.

Infine, per i loro incoraggiamenti, ringrazio Henri Donzet, Francis Cuillier, Margarita Pacheco, Agnès Vachette e Hubert Nyssen.

CAPITOLO PRIMO

UN ITINERARIO

Di che si occupano gli urbanisti? E, in realtà, di che cosa si dovrebbero occupare? A queste domande che hanno segnato una svolta nella mia esistenza, mi è facile oggi rispondere che gli urbanisti e gli architetti hanno dei doveri verso le popolazioni interessate dalla loro attività. Ma questa risposta ha senso e portata soltanto attraverso una pratica. Io ho *imparato* l'architettura e l'urbanistica nelle apposite scuole, ma le ho *disimparate* nel ghetto d'East Harlem, a New York. Qui la necessità di associare gli abitanti alla progettazione dell'ambiente è diventata una condizione prioritaria per il mio lavoro professionale. Tenterò ora di raccontare questo viaggio denso di interrogativi, questa ricerca di un *altro* modo di pensare e di esercitare il mio mestiere.

Arrivo negli Stati Uniti

Ho terminato i miei studi di architettura negli anni Cinquanta a Parigi, all'Ecole des Beaux-Arts. Dopo il diploma, ho ricevuto dal Massachusetts Institute of Technology di Cambridge una borsa per far pratica di architettura e urbanistica nell'agglomerato di Boston, ed ho dunque deciso di passare un anno negli Stati Uniti.

A Parigi avevo partecipato alle manifestazioni contro il maccartismo, contro l'assassinio di Rosenberg, contro il carattere aggressivo della politica americana. Non partivo dunque senza timore. Ma ero nello stesso tempo affascinato: non era anche, l'America, il paese dei grattacieli e delle prodezze tecnologiche?

Sono giunto a Boston nel 1960, l'anno delle storiche

contese tra Nixon e Kennedy. Un barlume di animava una parte di Americani, quelli che, pochi mesi più tardi, dovevano portare Kennedy alla presidenza, quelli a cui i pionieri della *Nuova Frontiera* davano l'illusione che si fosse finalmente giunti alla fine di quell'oscuro tunnel di conservatorismo nel quale il Paese era vissuto per tutto il dopoguerra. In quello stesso periodo, il *movimento dei diritti civili* andava crescendo grazie al suo giovane leader, Martin Luther King, allora pastore in una piccola parrocchia del Sud, quel Sud ritenuto razzista oltre che conservatore. Era l'inizio delle manifestazioni non violente contro ogni forma di discriminazione razziale.

È pur vero che la segregazione raggiungeva allora punte di parossismo, particolarmente nel Sud. I bus, i luoghi pubblici, le toilettes avevano scritte che minacciavano di *rimettere i neri al posto loro*. E la rabbia contro questo avvilente razzismo spingeva una parte sempre più numerosa della popolazione alla mobilitazione e all'azione.

Non l'avevo vissuto anch'io, questo problema, sulla mia pelle? Sin dalla mia più tenera infanzia, in Marocco, mi era vietato di entrare nella piscina del villaggio il giovedì: gli ebrei vi si potevano recare soltanto il sabato, gli arabi il venerdì, mentre i cattolici avevano a disposizione il resto della settimana. Così, in America, in questo Paese per me nuovo, mi si risvegliò quella collera contro il razzismo che già avevo sperimentato. D'altra parte, nell'East Harlem dovevo ritrovare gruppi etnici molto simili a quelli del mio villaggio natio e la coscienza di far parte della stessa famiglia. Ecco perché la rivolta del ghetto non mi era estranea, ed era anzi nella mia stessa carne. Questa volta mi sentivo la forza di far qualcosa. Così ho deciso di vivere e lavorare negli Stati Uniti. In ogni modo, in Francia non mi aspettava altro, se non la poco attraente idea di contribuire al gigantismo dei nuovi insiemi.

Un anno al Massachusetts Institute of Technology

L'anno al MIT fu utile. Appena vi entrai, fui coinvolto

nel progetto di un insediamento collettivo su cui credo importante spendere qualche parola.

Si trattava di costruire nel cuore della vecchia Boston, di fronte al mare, duemila alloggi con uffici, negozi, servizi sociali, un museo oceanografico, un porto turistico ed un porto da pesca. Ben presto constatai con sorpresa che si trattava di un progetto reale, in un luogo reale, con dei committenti che, per quanto funzionari (il progetto era stato lanciato dall'amministrazione comunale), erano persone reali. È a quel punto che mi sono reso conto, con terrore, che durante i miei otto anni di studi a Parigi, nessuno dei progetti studiati aveva riguardato il problema dell'habitat collettivo. Era senza dubbio un problema troppo plebeo per una *Ecole des Beaux-Arts* dove, chiudendo gli occhi sul contenuto, sulla vita, si privilegiava il carattere sensazionale del contenente, la facciata.

Per progettare quei duemila alloggi, mi servii come idea-guida dell'immagine del porto di Honfleur. Rivedevo le piccole case strette l'una contro l'altra, alcune con tre finestre, altre con due, altre ancora più strette con una sola finestra per ognuno dei due o tre piani, da cui si potevano vedere, in basso, la darsena e le attività commerciali. Era l'armonia nella diversità. Di questo quadro, indubbiamente mai toccato da un architetto, conservavo un ricordo di bellezza, di arricchimento, di luce. E mi chiedevo come ritrovare questa atmosfera sulla scala dei duemila alloggi di Boston.

Per di più, una questione mi assillava. Perché, mi chiedevo, residenze come quelle di Honfleur e di molti altri villaggi costruiti dagli stessi abitanti con l'intervento dei capomastri locali, sono così belle e così umane? Perché nel nostro ambiente non si giunge a recuperare questa dimensione? Densità... Industrializzazione... Oggi bisogna alloggiare un massimo di persone in un minimo tempo. E si dimentica la cultura, si dimentica la storia, si costruisce in fretta mutuando forme che ne distorcono il senso. Quando poi se ne ricava un bilancio, ogni colonna indica una perdita, tranne quella riservata ai promotori del «progresso».

Il progetto di Boston divenne una vera sfida. Mi occorreva ritrovare la dimensione perduta, quella che avrebbe potuto rispondere ai fabbisogni dei futuri abitan-

ti. E se, sul modello di Honfleur, mi sono chiesto, la forma composta intorno al bacino fosse stata definita come una infrastruttura tale da consentire alla gente la libertà di esprimersi? Mi sono allora immaginato di essere uno di quei futuri abitanti, mi sono anzi immedesimato nell'abitante dell'appartamento meno comodo, meno ampio, ed ho fatto in modo che anche quell'abitante potesse beneficiare della posizione, della prospettiva, della brezza.

Dopo lunghe settimane di esaltazione e di angosce, il progetto vide la luce sotto forma di modello: era una infrastruttura a gradinate disposta come un anfiteatro gigantesco, in cui ogni appartamento si affacciava sul bacino al centro e sul mare di lato. Dietro queste gradinate avevo previsto gli uffici, di fronte a quelli del quartiere, e, tra gli uffici e gli appartamenti, al pianterreno, i servizi sociali, i negozi. Sul lungomare, attorno al bacino, delle piazze più o meno ampie dovevano essere animate da gruppi di boutiques.

Al progetto era unito un rapporto che sottolineava l'importanza dell'iniziativa lasciata ai futuri abitanti: «...Il potenziale utente si trova in presenza di lotti prefabbricati a tutto cielo. Egli può acquistare o prendere in fitto tanta superficie-base quanta gliene serve. I criteri che determinano la scelta della sua abitazione dipendono, come sempre è avvenuto nella storia, dai suoi mezzi finanziari, dai suoi riferimenti culturali, dalle sue conoscenze tecniche e dalla sua creatività. In questo modo si manterrà la qualità essenziale di diversità organica che da sempre caratterizza la natura dell'abitazione umana. Questa diversità è un imponderabile che all'architetto non è possibile prevedere. Solo il tempo e gli abitanti possono crearla. L'architetto costruisce delle strutture le cui interrelazioni suggeriscono un certo quadro: gli usi entrano poi in questo spazio e lo plasmano per dargli vita».

Il progetto fu selezionato da una giuria composta da rappresentanti dell'amministrazione comunale e da insegnanti. Il modello e i disegni furono esposti in un museo popolare nei paraggi. Eccitato, pensavo di aver raggiunto la gloria e la celebrità: sensazioni che si erano molto alimentate nei miei anni all'École des Beaux-Arts. Dimenticavo che ogni atto di architettura o di urbanistica è

innanzitutto un atto politico. L'amministrazione si mise a cercare un grande nome dell'architettura americana, e così sei grandi palazzoni firmati furono allegramente costruiti sul luogo, per una popolazione violentata ancora una volta.

Nello studio di Louis Kahn

Dopo il MIT, provai il desiderio di conoscere meglio Louis Kahn, poeta dell'architettura e dell'urbanistica. Ero attratto dalla sua concezione dell'aménagement basato sulle differenti forme di movimento dell'uomo. Assunto per otto mesi nel suo studio di Filadelfia, ci rimasi quasi due anni e mezzo.

Con Le Corbusier, Louis Kahn era per me allora uno dei rari eroi dell'architettura contemporanea. I suoi alloggi sociali costruiti prima di raggiungere il successo erano di aspetto modesto ma seducenti e su scala molto umana. Ahimé, ho dovuto ben presto constatare che la gloria rinchiudeva ormai Louis Kahn in un formalismo monumentale che trascendeva il bisogno degli utenti.

Questo architetto si ispirava al passato, ai Greci e ai Romani, non per ritrovare la poesia dei loro paesi, quanto piuttosto per ricavarne il senso del colossale, adattandolo alle tecniche e ai materiali nuovi. Mosso da un'ispirazione quasi religiosa, quasi un fanatismo, egli tentava di trovare la relazione tra il Partenone di ieri e quello di domani. Ora, in questa prospettiva, la vita umana, paragonata a quella dei monumenti d'acciaio e di calcestruzzo, è diventata insignificante nella scala del tempo.

Andando a lavorare presso l'unico architetto di cui mi attirassero le idee, avevo sperato di trovare risposte alle domande che mi ponevo mentre, di fatto, non trovavo che delle contraddizioni. Così, l'impressione di realizzazione che avevo provato dopo essere stato accettato in uno degli studi più concupiti degli Stati Uniti, luogo sacro della professione, nel giro di un anno si trasformava in un senso di vuoto e di frustrazione, anche se per compensare questa sensazione mi ero inserito in un gruppo di giovani architetti allo scopo di lavorare, nel tempo libero, alla costruzione di campi-gioco nel ghetto nero

non lontano dal cuore di Filadelfia, realizzati con materiali riciclati dai giovani del quartiere.

Per fortuna, in quello stesso periodo mi si sono presentate possibilità di realizzare un lavoro più concreto, meno lontano della vita quotidiana. Ho cominciato in quei giorni ad insegnare architettura al Pratt Institute. Da allora mi sono messo a fare la spola, due volte alla settimana, tra Filadelfia e New York. Ebbi così occasione di nuovi incontri e, approfittando di uno di questi, accettai di aiutare senza compenso un gruppo di abitanti di East Harlem nel recupero del loro centro sociale molto deteriorato, *Settlement House*.

Bisogna sapere che le *settlement houses* sono state create da gruppi di volontari in diversi quartieri allo scopo di fornire un aiuto, a livello del lavoro, della lingua, di contatti e di inserimento sociale, ai nuovi immigrati posti di fronte ad un'amministrazione dai mezzi inadeguati e inumana nei suoi rapporti con questi futuri cittadini.

Le finanze del centro di cui mi accingeva ad occuparmi erano assolutamente precarie; il comitato di direzione non poteva pagarsi l'intervento di un architetto per dotarsi di uno studio comparato dei costi tra l'eventuale recupero e (tenuto conto di un possibile uso crescente) il completo rinnovamento. Dopo qualche mese di andirivieni nel corso dei quali lo studio andava prendendo forma, il direttore del centro mi propose di abitare in una casa di tre piani di proprietà comune, che egli stava per acquistare per il nostro progetto. Si trattava in effetti dell'usanza, in queste *settlement houses*, di alloggiare ogni lavoratore volontario.

Ciò accadeva nel corso dell'estate 1964, estate segnata da rivolte simultanee in alcuni dei ghetti neri di grandi centri urbani: Chicago, Harlem, Rochester e Filadelfia. La rivolta di Watts (Los Angeles), che è rimasta negli annali come una delle più cruenti, doveva scoppiare un anno più tardi.

La rivolta

In questo genere di rivolte, stavo per essere coinvolto l'estate del 1965. Le lotte si erano fatte più aspre; la

gente parlava sempre più di scendere nelle strade. Siccome non mi ero ancora integrato nella vita del quartiere, ero ancora all'oscuro dei piani immediati, dal momento che le consegne si passavano in tutta confidenza.

Così, fu solo dal notiziario televisivo delle diciannove e trenta che appresi, una sera di quell'estate, che era scoppiata la rivolta nell'East Harlem¹, nella Terza Avenue, non lontano da dove abitavo. Sono disceso in strada. Due bombe molotov lanciate da un tetto mi hanno sfiorato la testa nello spazio di pochi secondi. Erano destinati alla polizia, o al bianco che passava di là? Ben presto, per fortuna, ho riconosciuto un gruppo di organizzatori portoricani con i quali avevo trascorso buona parte della serata. Più volte fummo caricati dai poliziotti muniti di caschi, armati di sfollagente e di granate lacrimogene, poliziotti che venivano fuori da vetture sbucandoci vicino come per magia.

Sin dal primo attacco avevo perduto i miei sandali, e mi era stato giocoforza correre a piedi nudi, come gli

¹ East Harlem, che fa parte del celebre quartiere di Harlem, nel centro di New York, sorge ad est del settore negro, ed è delimitata a nord dal fiume Harlem, ad est dall'East River, a sud dalla 96^a strada e ad ovest dalla Quinta Avenue. È la Harlem ispanica, con una popolazione composta per il 65% da Portoricani, per il 30% da neri e per il 5% da bianchi. Qui i tassi di disoccupazione sono i più alti di tutta New York; un terzo delle famiglie vive di assistenza pubblica (ovvero più del doppio della media della città); le sue abitazioni sono sovrappopolate e nettamente al di sotto delle norme abituali dal punto di vista qualitativo.

Il tessuto urbano vede coesistere zone molto deteriorate con zone invase dai casermoni-dormitorio degli alloggi sociali.

Superati questi edifici, domina El Barrio, quartiere essenzialmente portoricano. Allo stesso modo in cui Harlem è associato ai neri, El Barrio è sinonimo di East Harlem o della Harlem ispanica nel senso comune dei Newyorkesi. El Barrio confina a sud con la 96^a strada, a nord con la 125^a, a est con l'East River e a Ovest con la Quinta Avenue; le sue frontiere si uniscono con la Harlem nera a nord e ad ovest, dove le due etnie coabitano senza contrasti. Il cuore del Barrio si colloca tra la 100^a strada a sud e la Quinta Avenue ad ovest. Lo attraversa la ferrovia sopraelevata di Park Avenue, che ospita tra le sue colonne un mercato permanente estremamente vivo: la Marqueta.

altri, evitando le schegge di vetro delle bottiglie molotov e delle vetrine fracassate dai mattoni lanciati con collera dai dimostranti. La paura si mischiava al delirio. La sola tristezza era constatare che sfondando i magazzini, saccheggiandoli, fracassando le vetrine, la folla attaccava il suo stesso quartiere. Certi altri gruppi, consci dei danni che in quel modo si procuravano, si sono avventurati nella Quinta Avenue. Ma non hanno potuto farvi che scarsi danni, dal momento che lì i poliziotti li aspettavano non in vetture, ma in veri e propri torpedoni.

Il solo attacco che non fosse stato diretto contro il quartiere mi ha lasciato il ricordo di uno spettacolo sorprendente. La Terza Avenue, lunga diversi chilometri, dritta come un chiodo, molto in alto rispetto al livello di Harlem, discende in dolce pendio verso il sud di Manhattan per essere inghiottita dalla foschia dell'inquinamento e i grattacieli, molto più in basso. Orbene, nel punto più basso di questa grande strada, quella sera deserta, un'auto della polizia bruciava e le sue fiamme superavano il terzo piano degli edifici. Era il simbolo del potere che andava in fumo. Un potere nuovo nasceva.

Vivere e lavorare a East Harlem

Molto presto, la casa situata all'angolo della 116ª strada con la Seconda Avenue fu trasformata in casa comunitaria. Uno studio che si affacciava sulla strada occupava il pianterreno; da quattro a sei studenti si dividevano gli appartamenti del primo e del secondo piano, senza pagare alcun affitto, a condizione di consacrare una parte del loro tempo a progetti relativi al quartiere; io con la mia famiglia occupavo il piano superiore.

All'inizio io e gli studenti lavoravamo soprattutto sulla proposta del nuovo centro comunitario: un centro che, con un comitato direttivo composto essenzialmente da Italiani, costituiva uno degli ultimi bastioni della vecchia comunità italiana in East Harlem.

Nel corso delle prime presentazioni del progetto nelle assemblee generali del quartiere, un consigliere comunale mi avvertì che si andava preparando l'opposizione dei Portoricani, i quali, pur formando la maggioranza nel quartiere, non avevano rappresentanti nel comitato diret-

tivo del progetto. Il consigliere, inoltre, mi comunicò il nome e l'indirizzo di un giovane leader dell'opposizione (divenuto più tardi aggiunto-sindaco di New York), un salariato che studiava diritto nei corsi serali. Con quest'ultimo fissai un appuntamento. Aggressivo all'inizio della nostra conversazione, egli mutò tono quando si rese conto che i miei servigi non erano riservati ai soli Italiani. Ben comprendendo quale aiuto tecnico avrei potuto recare a tutti i gruppi del quartiere, egli decise di far partecipare alle nostre sedute alcuni membri della sua organizzazione (l'Associazione Portoricana per lo Sviluppo), che in tal modo avrebbero potuto seguire l'elaborazione del nostro progetto. Mi fornì anche, perché le contattassi, i nomi delle principali organizzazioni portoricane. Sicché, alcune settimane più tardi, lavoravo ai controprogetti del Barrio con un certo Roberto, che a sua volta doveva farmi conoscere altri dirigenti poi divenuti leaders locali o nazionali.

La cooperazione con queste associazioni era destinata a durare più di dieci anni, rivelandosi tanto più appassionante, quanto più i loro animatori si ritrovavano in prima fila in tutte le lotte. Privi di una particolare competenza tecnica, essi erano per la maggior parte volontari mossi dalla volontà di trasformare le condizioni di vita nel loro quartiere.

Ho citato Roberto. Aveva circa trent'anni. Operaio elettricista, egli lavorava al Metro di New York da mezzanotte alle otto di mattina. Dormiva un po', usciva di casa verso mezzogiorno, rasato e incravattato, e da quel momento si occupava dei problemi del quartiere. Rientrava tardi, la sera, per cenare con la famiglia prima di tornare al lavoro.

Ma penso anche a Petra, che era aiuto-assistente al Servizio degli Affari Sociali di New York. Il tempo libero di cui disponeva, essa lo dedicava alle famiglie che giungevano da Puertorico, isolate a causa della lingua e perse nella città mostruosa, a cui forniva un aiuto concreto.

E rivedo ancora Lucy, un'analfabeta che parlava inglese con un forte accento spagnolo. Se vi prendeva in simpatia, cominciava a mostrarvi le foto dei suoi nipotini. E qui le sue frasi tenere finivano. Per il sistema che lasciava volontariamente che la miseria si sviluppasse nel suo quartiere, essa non aveva che insulti sfrenati.

E poi Juan, guardiano di mobili a mezzo tempo, responsabile di un'associazione di residenti creata dall'Associazione Nazionale dei Portoricani, che accoglieva nel suo locale riunioni di quartiere e rappresentava per gli abitanti un centro di scambi e di informazioni.

Potrei raccontare allo stesso modo la storia di tanti altri... Felicia, che veniva alle riunioni serali allattando il figlio; Tony, che a mala pena riusciva a sottrarsi all'influenza della droga e che viveva di piccoli lavori nell'attesa di trovare un'occupazione stabile; Franco, l'idraulico che dava prova di un'energia stupefacente, anche se superava la sessantina... Questi uomini e queste donne avevano una caratteristica in comune; anch'essi oppressi dall'ingiustizia sociale, erano mossi da un impeto di solidarietà etnica e di classe. Lì si ritrovava alla testa di tutte le manifestazioni contro la povertà, cittadini a pieno titolo che affermavano la volontà di assumere nelle loro mani il destino delle proprie comunità.

A quel tempo, non eravamo che un pugno di architetti o urbanisti che, in città differenti, avevano preso spontaneamente l'iniziativa di lavorare con gruppi di quartiere. Ben presto il nostro lavoro doveva essere battezzato con l'espressione *advocacy planning*² da colui che stava

² Agli inizi degli anni Sessanta gli Stati Uniti conoscevano una crisi sociale e politica che rischiava, per la sua gravità, di rimettere in discussione anche il sistema politico. Erano fin troppo marcate le disparità, in effetti, tra i garantiti della società opulenta, ovvero la maggioranza della popolazione, da una parte, e le minoranze etniche e i negri, dall'altra. Queste disparità erano inoltre accentuate nei grandi agglomerati urbani, dove era anche presente una segregazione fisica. Il calo congiunturale degli anni Sessanta, in questo contesto, andava a colpire più duramente i diseredati, i negri e le minoranze etniche, creando un'ondata esplosiva di lotte e rivendicazioni sociali (i movimenti per i diritti civili, le sommosse razziali e una forte opposizione alla guerra) e obbligando il governo di Washington a reagire in fretta e a rispondere rapidamente ai bisogni di un buon ventesimo della popolazione.

La politica riformista del Presidente Johnson doveva tentare di soddisfare alcune di queste rivendicazioni, tendendo a ridurre le tensioni sociali nel quadro di una politica di «Grande Società», logico sviluppo di quella della «Nuova Frontiera» inaugurata dal Presidente Kennedy. Si trattava allora

per diventarne il teorico, Paul Davidoff, allora professore di urbanistica nell'Università di Pennsylvania.

di lanciare programmi federali destinati a risolvere i problemi di povertà e la crisi urbana. Vennero così organizzati, nel 1966, i programmi *Model Cities*, che dovevano coordinare i numerosi interventi pubblici e privati interessati alla rivitalizzazione economica, sociale e fisica delle città, attraverso gli alloggi sociali, i servizi collettivi e la formazione professionale. I programmi *Model Cities* si sforzavano di porre in atto un processo di pianificazione più democratica, in cui gli abitanti e i gruppi socio-professionali avrebbero partecipato a determinare i bisogni e a definire i programmi.

Questa legge del 1966 richiamava, attraverso le condizioni politiche e materiali che essa offriva, lo sviluppo di un nuovo, radicale approccio alla pianificazione urbana, l'*Advocacy Planning*, che doveva rapidamente opporsi alla tradizionale urbanistica tecnocratica. Movimento informale all'inizio, l'*Advocacy Planning* era allora limitato a qualche professionista che viveva e lavorava nelle comunità negre o portoricane, aiutandole a determinare i loro bisogni, a definire il loro futuro o a reagire ai progetti imposti dall'amministrazione o dai costruttori locali. Con la loro azione sul campo, essi rimettevano radicalmente in discussione la pianificazione urbana razionale e tecnica che era stata loro insegnata a partire dagli anni Cinquanta, e predicavano un altro modello, capace di integrare gli obiettivi sociali, le considerazioni ideologiche e i differenti valori sociali o politici.

Questo nuovo approccio alla pianificazione urbana doveva essere sinteticamente definito da un articolo esplosivo apparso, nel 1965, nella ufficialissima rivista dei progettisti urbani, «AIP Journal». L'autore, Paul Davidoff, a quell'epoca professore nell'Università di Pennsylvania, vi avanzava la tesi secondo la quale l'età attuale poteva permettere di realizzare i sogni del passato americano, ovvero una democrazia reale e una società più giusta e egualitaria sul piano sociale e su quello razziale. Per Davidoff, il progettista deve affermare un sistema di valori capace di essere l'elemento fondamentale di un processo di decisione razionale. Esso deve anche impegnarsi politicamente per difendere gli interessi di questo o di quel gruppo sociale. Poiché la società del futuro non può che essere urbana, è dunque necessario stabilire una reale democrazia urbana in cui i cittadini siano capaci di giocare un ruolo attivo rispetto alla definizione delle politiche di interesse generale. È necessario, per questo, offrire delle scelte, presentare alternative e organizzare lotte contro i monopoli tecnici dell'amministrazione, presentando dei contro-progetti.

Poco note all'inizio, le nostre proposte furono a poco a poco conosciute dai giornali specializzati, cosa che ci permise di incontrarci per scambiarcì le nostre esperienze e di unirci. I primi interventi conosciuti erano quelli di Karl Lynn a Filadelfia, Shiffman a Brooklyn, Troy West a Pittsburg, del gruppo ARCH ad Harlem e i miei ad East Harlem. Altre iniziative presero forma in seguito nei ghetti di Washington, Saint-Louis, Chicago, San Francisco, Boston e Los Angeles.

Acquisita esperienza, fui in grado di esporre, nel 1966, al Congresso dell'Istituto Nazionale di Studi di Architettura, i vantaggi di un programma di relazioni tra studenti e gruppi di quartiere. In questo modo avevo sintetizzato i vantaggi per gli studenti:

- Far pratica in loco, su progetti reali, con clienti reali, invece di immaginare la vita degli altri nel chiuso delle scuole.

- Prendere coscienza che un progetto urbanistico o architettonico non è di competenza solo di chi lo finanzia, ma soprattutto di chi deve utilizzarlo.

- Scoprire che esistono culture diverse dalla propria e, attraverso questi contatti, conoscerle meglio per meglio lavorare con esse.

- Acquisire criteri di giudizio che sono, nella realtà, necessariamente diversi da quelli a cui ci si riferisce nel chiuso dell'Università.

- Immaginare strumenti di lavoro semplici, chiari e flessibili, sì da poter comunicare con individui o gruppi dotati di sistemi di valori molto differenti gli uni dagli altri.

Quanto ai vantaggi per la comunità, li avevo enunciati come segue:

- Rottura con l'isolamento del ghetto.

- Incoraggiamento a superare i limiti di ignoranza in cui la società ha rinchiuso gli abitanti.

Il concetto di *Advocacy Planning*, che non era all'inizio se non una trasposizione nella pianificazione urbana della pratica dell'avvocato, fu allora considerato come un'innovazione e una rottura radicale con le vecchie pratiche; esso attirò numerosi giovani professionisti che si impegnavano sempre di più nel movimento finanziato da Washington, attraverso le *Model cities*, questi nuovi supporti giuridici e tecnici.

- Accesso alla formazione continua nel quadro di un'Università libera ed aperta.

- Attraverso il contatto con gli studenti, acquisizione di stimoli da parte dei giovani verso un'educazione accelerata nelle discipline artigianali o liberali, secondo i loro desideri e le loro attitudini.

- Grazie all'assistenza degli studenti e dei loro professori, formulazione di piani tali da permettere agli abitanti di esprimersi e di realizzare i loro desideri, ed anche di difendersi contro i progetti contrari ai loro interessi.

Ma si rese necessario attendere il fremito di rivolta nel 1968, in tutte le Università americane, per vedere queste idee prender corpo. Prima di tale data, i tentativi messi in atto per integrare il lavoro degli studenti nella nostra équipe erano rimasti lettera morta. L'amministrazione rifiutava di attribuire validità al loro lavoro di quartiere nel quadro dell'insegnamento così come allora era svolto.

Dopo il 1968, il processo si è rovesciato. Ci fu, tra le Università, una vera e propria corsa al miglior programma comunitario. Parecchi presidi di Facoltà ed amministratori che ne avevano respinto l'idea, persero il posto, e la realizzazione di quei programmi ne risultò facilitata.

Da parte mia, dal 1968 ho rifiutato di insegnare più a lungo nel chiuso dell'Università. E fu proprio l'Università che mi inviò ad East Harlem degli studenti del terzo, quarto e quinto anno di architettura, ai quali si unirono altri studenti di urbanistica, diritto, psicologia, sociologia, economia e via dicendo. Ciò avvenne secondo i nostri bisogni. Ce n'erano in totale da quindici a venti, che dividemmo in piccoli gruppi, secondo la natura del progetto. Questi gruppi comportavano uno o due studenti se si trattava di rinnovare alloggi, tre o quattro quando si trattava di questioni urbanistiche, di rinnovamento o ristrutturazione su grande scala.

Roberto, che era all'epoca presidente di un'associazione locale, divenne direttore di programma. Era lui a mettere gli studenti in contatto con i gruppi di quartiere. Io ero suo consigliere tecnico; ogni mese passavamo in rassegna l'insieme delle proposte che ci venivano dalle associazioni degli abitanti. In funzione delle domande,

ci sforzavamo allora di trovare le risorse tecniche necessarie per eseguire i progetti.

Quest'esperienza, benché spossante, mi entusiasmava. Avevo come soci una quindicina di giovani, pieni di buona volontà e rispettati dalla gente del quartiere, ma la loro mancanza di esperienza esigeva da parte mia una costante attenzione. Una volta alla settimana avevamo riunione con il committente comunitario e gli studenti impegnati nel progetto. Passavamo in rassegna il lavoro della settimana precedente così come il lavoro progettato nel *planning* a breve termine. Le discussioni erano libere, aperte; ognuno dibatteva a suo piacimento dei problemi incontrati. Le riunioni si svolgevano nel nostro studio, nel locale del committente comunitario o sul posto del progetto in questione.

Ora è arrivato il momento di dire che, per essermi allontanato dalla via seguita dalla maggior parte dei miei colleghi, quella di una pratica convenzionale, elitaria e riconosciuta dal potere, mi ritrovavo in una situazione di volontario isolamento. Ed è anche necessario ch'io dica che il mio lavoro non si è svolto senza ambiguità e contraddizioni. Dopo tutto, ero stato formato nel corso di oltre un decennio nell'idea che la produzione artistica era necessariamente il frutto di una creatività professionale acquisita in quei luoghi sacri che sono l'Università e l'École des Beaux-Arts. Mi ci vollero diversi mesi di pratica ad East Harlem perché il rifiuto di pianificare e progettare in questo spirito mi si radicasse definitivamente. Rifiuto dei contratti proposti da committenti pubblici o privati col favore dei quali si costruisce per divertimento, rifiuto di disconoscere più a lungo i gruppi di abitanti ed i loro diritti, rifiuto di contribuire all'inquinamento dell'ambiente con costruzioni che aggrediscono gli abitanti, rifiuto di progettare l'urbano a partire da statistiche manipolate, come un servitore fedele del potere.

Ero dunque definitivamente conquistato all'idea che un fossato profondo divide il chiuso mondo di una professione legata al potere e quindi abilitata a decidere sulle forme di vita, da una parte, e la grande maggioranza di una popolazione mai consultata ma profondamente colpita da tali decisioni, dall'altra. Sapevo ormai che l'arte dell'architettura o dell'urbanistica tradizionale, spesso

monumentale, chiusa in una sfera di privilegi ed interessi, è incapace di recuperare la poesia e la spontaneità che è dato ritrovare nell'iniziativa individuale o collettiva degli abitanti. La storia, del resto, lo aveva dimostrato ben prima che le nostre democrazie, in nome della loro tecnica avanzata, avessero ridotto questi abitanti al ruolo di assistiti.

Ma per voltar le spalle alla confortevole e distruttrice *routine*, occorreva riscoprire una pratica nuova all'interno di una comunità in lotta. È quel che ho fatto ad East Harlem. Con gli altri, mi sono messo alla ricerca di questa identità nuova che consentisse all'individuo di svilupparsi nel quotidiano. E da quel momento il mio lavoro ha acquistato molteplici sfaccettature. Per la forza delle cose e della convinzione, sono diventato, a livello della pratica, una sorta di polivalente costantemente in confronto con l'evento. In questo modo, ben presto, mi sono ritrovato ad una distanza considerevole dalla torre d'avorio cara ai professionisti la cui scientificità viene raramente posta in discussione.

Questo accadeva ieri. Oggi, gli architetti, gli urbanisti sono ben consapevoli che la loro istituzione scricchiola, che il loro campo è invaso da questi *profani creatori*, questi abitanti che non si rassegnano a vivere nell'artificio dei tecnocrati...

Torniamo al 1968. Il movimento dell'*advocacy planning* si era rapidamente esteso. Ci giungevano inviti da numerose Università e soprattutto da movimenti studenteschi radicali: volevano sapere come mettere in piedi studi popolari di urbanistica (*Community Design Centers*). Nel 1970 si contavano circa duecento di tali centri, ripartiti in tutti gli Stati Uniti. Una buona parte di questi gruppi, tuttavia, non è sopravvissuta. Vi era stata sottovalutata la durezza del lavoro, la difficoltà delle relazioni umane e i sacrifici materiali che esperienze simili richiedono. A partire dal 1973, il numero di quei gruppi doveva stabilizzarsi attorno all'ottantina.

C'è da notare che inizialmente tutti quei centri erano stati creati da professionisti bianchi. Oggi, sono rari i bianchi che ancora lavorano in ghetti neri. La politicizzazione e soprattutto l'ondata di universitari espressi dalle diverse minoranze etniche, provenienti sempre più numerosi da Università e scuole professionali, spiegano que-

sta diversa realtà. I primi animatori, per la maggior parte, insegnano ancora oggi. Essi si sforzano di sviluppare nuovi strumenti e di rendere edotti gli studenti delle responsabilità e del ruolo sociale che andranno ad assumere.

Nel 1974, Roberto decise di lasciare il suo lavoro notturno al Metro dal momento che, da presidente non retribuito della «East Harlem Community Corporation»³, ne era divenuto il direttore retribuito (posto che ancor oggi occupa). Nel corso di quei dieci anni che ci avevano visto lavorare fianco a fianco, Roberto aveva compreso l'importanza, per il quartiere, di far lavorare nella *community corporation*, in permanenza, i tecnici. Così, non appena nominato direttore, la sua prima cura fu di assumere un urbanista, più tardi un architetto, entrambi retribuiti a pieno tempo. Essi furono scelti tra quei vecchi studenti che ci avevano aiutato senza compenso, e che conoscevano perfettamente il quartiere. Era questo il miglior modo di assicurare la prosecuzione del lavoro che insieme avevamo iniziato.

Sempre più, nel corso dei nostri anni di lavoro, il blocco degli stanziamenti anti-povertà e la crisi finanziaria di New York ci aveva impedito di concretizzare nell'immediato i nostri progetti. Dodici anni di attiva presenza nel ghetto cominciavano a pesare e a minarmi la salute. Tuttavia, non potevo pensare a cuor leggero di staccarmi dal quartiere. Aspettai ancora due anni. La situazione non migliorò (nel momento in cui scrivo queste righe, numerosi progetti sono ancora in lista d'attesa). Allora, rassicurato comunque dalla continuità dell'assistenza tecnica di cui i residenti nel quartiere si erano

³ Nel quadro del programma anti-povertà, sono stati creati degli organismi di distretto, finanziati in parte dall'amministrazione municipale, in un'altra parte dal governo federale, per favorire la realizzazione dei programmi comunitari. Il loro comitato direttivo è formato da una quindicina di volontari scelti ogni due anni da assemblee generali di quartiere. Tenuto conto dell'importanza di Harlem, vi si sono impiantati due organismi, il primo che copre il centro e la zona ovest ed è controllato da negri, il secondo che riguarda la zona est ed è diretto per la maggior parte da Portoricani: appunto, l'«East Harlem Community Corporation».

fatti carico direttamente, accettai, nel marzo 1976, un incarico delle Nazioni Unite per l'Africa, nel quadro del *Progetto Habitat* a Uagadugu, nell'Alto Volta. Nell'impegnarmi in questa direzione, sia pure con mezzi differenti, intendevo proseguire nella stessa ricerca.

municipali prepararono febbrilmente testi, leggi e lari, per conservare la propria possibilità di intervento su questo genere di iniziative e, insieme, per incoraggiare all'autogestione di immobili le popolazioni sfavore. Il futuro dirà se questo recupero amministrativo ha innalzato il movimento popolare o se, per quanto incoraggiato sia stato, esso lo ha soffocato nella e con la burocrazia...

I Jardies di Meudon

Per eliminare ogni pretesa secondo cui tali iniziative non erano e non sono concepibili che negli ambienti molto sfavoriti, come quelli di Harlem, dirò qui una parola su un'esperienza che non ho vissuto personalmente, ma alla quale mi sono interessato da molto vicino. Si tratta dei Jardies di Meudon, un habitat formato dall'insieme di una decina di famiglie che avevano deciso di intraprendere un modo nuovo di vivere.

I promotori di questo progetto si erano incontrati perché avevano in comune la voglia di lottare ed il rifiuto di vivere negli alloggi standard dei progettisti. Essi desideravano dare una dimensione collettiva alla propria vita quotidiana, scoprire insieme una vita sociale urbana. In breve, questa gente dal livello sociale relativamente agiato e dal livello culturale particolarmente critico, era animata dallo stesso impegno e dalla stessa solidarietà nell'azione di certi ambienti sfavoriti.

Per dare qui un cenno della loro impostazione non c'è da far altro che riprodurre il documento per mezzo del quale essi definirono i loro obiettivi di vita e rappresentarono il senso del loro progetto:

«All'inizio era il desiderio di qualcos'altro. Alcuni avevano incontrato sulla loro strada delle parole che li indicavano con esattezza. Altri, esitando sulle parole o sul metodo, non esprimevano il loro desiderio. Ma tutti, sentendosi nelle case vendute dai commercianti come orsi in gabbia, decisero di costruire una casa come un grande abito su questo grande desiderio.

«Uno tra noi disse che questa casa sarebbe stata un'opera liberamente partorita da noi stessi, senza l'aiuto del progettista.

«Qualche altro disse che continuare a far stare i bambini intorno ai genitori era cosa buona o per lo meno non più cattiva di un'altra e che bisognava conservarla.

«L'architetto disse che l'architettura non sarebbe stata un monumento innalzato per sua gloria, ma una composizione rigorosa dei nostri disegni.

«Un altro disse: ciò che divideremo domani, non lo sappiamo, ma che nessun ostacolo alla divisione sia posto sin da oggi.

«E un altro: se qualcuno deve andar via, non potrà lasciare il suo posto ai barbari e la tribù sceglierà il suo successore.

«E un altro ancora disse che noi eravamo locatari di questa terra e che il diritto d'uso dei nostri appartamenti non sarebbe costato ad alcuno più di quanto sia costato a noi.

«Un altro disse che l'azione ci avrebbe disperso ai quattro venti della montagna e che mancava alla tribù un punto di raccolta.

«Un altro che la riunione non sarebbe stata obbligatoria, salvo in autunno per la scelta dei grani da seminare.

«Un altro che le porte delle nostre stanze in comune non avrebbero potuto essere altro che un ostacolo al vento che avrebbe scompigliato i capelli delle donne.

«Un altro che ognuno avrebbe risposto del gruppo da lui introdotto fra le nostre mura.

«Un altro che non eravamo neutrali, e che non avremmo accolto i difensori del disordine istituito.

«Un altro che i bambini avrebbero avuto i loro diritti, i genitori anche, e che sarebbe stato necessario conciliarli.

«Un altro che bisognava lasciare a ciascuno la libertà di essere se stesso e semmai qualcosa di più invece che meno.

«Un altro che il bello andava bene, ma era meglio la vita e che bisognava lasciarle il primo posto.

«Essendo stato detto tutto ciò e nessuno trovando nelle proposte degli altri qualcosa che non potesse fare propria, decisero di scriverle e di accettarle come una specie di regola o di indirizzo comune.

«E l'ultimo disse secondo la sua memoria: ...'non siamo ancora nati. Non siamo ancora al mondo. Non c'è

ancora il mondo. Le cose non sono ancora fatte, la ragion d'essere non è ancora trovata...».

Ideato nel 1972 e realizzato nel 1975, il progetto dei Jardies a Meudon è oggi vissuto, sembra, dalle famiglie che vi abitano, come un successo.

Il Centro multi-servizi ad East Harlem

Dopo aver fatto riferimento all'eco che le iniziative d'intervento degli abitanti trovano nei luoghi più diversi, ritorniamo ad East Harlem.

Era il 1967. L'assenza di coordinamento nei programmi sociali del governo, la rapidità della crescita urbana e l'ampiezza dei nuovi problemi che ne derivavano, avevano portato ad una moltiplicazione dei servizi sociali e alla loro burocratizzazione. Questi erano spesso inaccessibili, tenuto conto delle difficoltà di trasporto e, quando erano accessibili, presentavano pur sempre lo svantaggio della dispersione. Se un bambino di meno di cinque anni era in buona salute, bisognava presentarlo ad un certo ambulatorio; al contrario, se era malato, la cosa riguardava un altro ambulatorio; quanto all'adulto, gli era necessario presentarsi ad un terzo ambulatorio. Da nessuna parte c'era un centro che riunisse tutti i servizi richiesti per una stessa famiglia e neppure per l'insieme dei problemi che può incontrare un solo individuo.

Questo genere di assistenza perpetuava la condizione di dipendenza e si rivelava avvilente. Alcuni dirigenti di quartiere ritenevano che tutto il male provenisse dal fatto che i servizi erano stati concepiti *per gli abitanti e non con gli abitanti*. Si riunirono quindi per cercare di concepire loro stessi un sistema integrato in cui i servizi pianificati funzionassero in maniera tale che la popolazione imparasse a farsene carico.

Mettendosi d'accordo con altri organizzatori a livello nazionale, essi giunsero ad ottenere fondi destinati all'istituzione di un programma-pilota di *centri multi-servizi*. Una quindicina di ghetti, tra i più importanti degli Stati Uniti, ottennero il finanziamento dal governo federale.

I comitati per la pianificazione di questi centri dovevano essere composti da persone elette dal quartiere (tra nove e quindici), assistite da un membro dell'amministra-

zione. Il loro compito consisteva nell'assicurare il collegamento tra una popolazione di quartiere che formulava le sue esigenze, e i servizi pubblici o privati suscettibili di finanziare i programmi.

Quanto a tali programmi, essi avevano l'ambizione di offrire la gamma più ampia possibile di servizi, di assicurarne il collegamento e la comunicazione, di rendere più flessibili strutture sclerotizzate ponendole al passo con i tempi, di avvicinare le unità esistenti affinché le distanze che le separavano potessero essere superate facilmente, di disporre efficacemente di unità, fisse e mobili, di salute e di educazione, tenendo conto dei luoghi di passaggio, dei punti strategici, dei centri commerciali, delle zone pedonali; in breve, essi miravano a costruire una base di relazioni permanenti tra i servizi e i loro utenti, gli abitanti.

A East Harlem furono formate tre commissioni, composte da rappresentanti di quartiere e da volontari, per studiare i problemi che si presentavano e risponderne davanti all'assemblea generale.

La prima, la commissione dei luoghi, lavorò per quattro mesi, al ritmo di una riunione la settimana, con l'aiuto del rappresentante dell'amministrazione, per individuare il terreno più adatto alla costruzione del *centro multi-servizi*, tenuto conto dell'accessibilità, degli impedimenti intrinseci e dei problemi sociali (sfratti, riassegnazione degli alloggi).

La seconda, la commissione di coordinamento dei programmi, si riunì per circa sei mesi, per definire la natura ed il numero dei servizi richiesti. Questa commissione si rifaceva all'assemblea generale per partecipare attivamente all'elaborazione del programma e ratificare il lavoro effettuato. E l'assemblea dovette così aumentare la frequenza delle sue riunioni, fino ad allora mensili. Alla fine, il programma elaborato proponeva una gamma molto equilibrata di servizi: informazione generale, insegnamento tecnico, tempo libero, salute, igiene e prevenzione contro la droga e l'alcolismo, attività per i giovani e gli anziani, ufficio di mutua assistenza a livello locale, assistenza giuridica, agenzia per l'impiego e la formazione professionale, asili nido e scuole materne, economia familiare, e così via.

Quanto alla terza, la commissione per la pianificazio-

ne e l'architettura, le fu necessario lavorare con tecnici per mettere in atto il progetto. È qui che io fui impegnato a fondo. Come abitante del quartiere prendevo parte attiva alle riunioni delle commissioni e dell'assemblea generale. Ma come architetto scelto dagli abitanti, contribuì a stabilire i mezzi di progettazione.

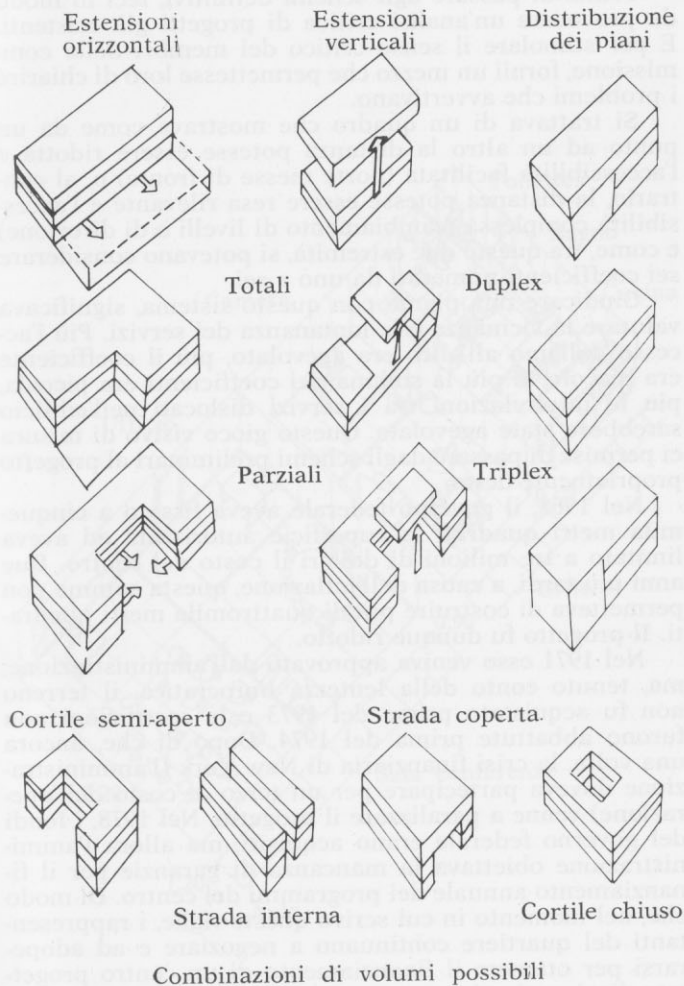
L'importante era far capire a gente non esperta come si poteva utilizzare lo spazio e quali ne fossero le implicazioni. Ho dunque mostrato loro una pianta del luogo scelto e, sulla stessa scala, tutti gli elementi del programma sotto forma di diagramma. Così, i membri della commissione, cercando di disporre questi elementi nel luogo, compresero la necessità di costruire a piani al fine di prevedere spazi di svago e di riposo sullo stesso terreno. E da quello che era quasi un gioco, ottennero, dopo continui tentativi, numerosi volumi ciascuno dei quali comportava possibilità di estensioni verticali e orizzontali dell'edificio (vedi il diagramma di pagina seguente).

In un secondo tempo, per determinare le funzioni di ciascuno dei tre livelli ottenuti, questi furono rappresentati da quattro linee sovrapposte. Si trattava ora di stabilire, piano per piano, le funzioni più adatte. Per esempio, un membro della commissione suggerì che l'asilo nido dovesse essere installato al pianterreno affinché i piccoli non potessero arrampicarsi su per i gradini e avessero un accesso diretto al cortile dei giochi. Si discusse anche sulla superficie dei piani. Bisognava ottenere delle aree relativamente uguali per evitare eventuali problemi di struttura.

Ma la cosa più importante da fare, era prendere in considerazione il variare delle esigenze e, di conseguenza, prevedere un'organizzazione in evoluzione. La necessità di questa permutabilità dello spazio e la previsione di estensioni orizzontali o verticali ci condussero a ricercare un modulo. Per mezzo di diagrammi e di foto, feci comprendere ai membri della commissione che gli stabili adibiti ad abitazioni, gli uffici, i locali, dovevano avere delle strutture che rispondessero alla loro funzione e che, nel nostro caso, bisognava trovare il modulo più adatto ai bisogni del centro, cosa che implicava una standardizzazione degli elementi costitutivi dell'edificio (vedi diagramma di pagina 43).

Per ottenere la massima mobilità interna, le funzioni,

ESTENSIONI E COMBINAZIONI POSSIBILI DI SPAZIO



spiegai loro, dovevano essere ripartite in due categorie: impianti fissi (circolazione verticale scorrevole, scale mobili, pilastri, etc.), e spazi trasformabili (sale per riunioni, aule, camere, etc.) (vedi diagramma di pagina 43).

Prima di passare agli schemi definitivi, feci in modo da provocare un'analisi critica di progetti già esistenti. E per stimolare il senso critico dei membri della commissione, fornii un mezzo che permettesse loro di chiarire i problemi che avvertivano.

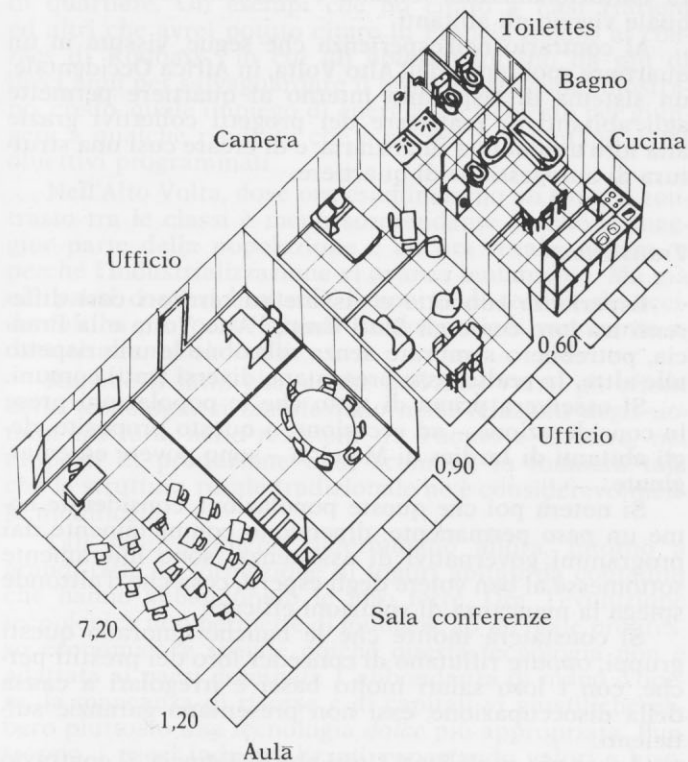
Si trattava di un quadro che mostrava come da un punto ad un altro la distanza potesse essere ridotta e l'accessibilità facilitata (porte messe di fronte) o, al contrario, la distanza potesse essere resa rilevante e l'accessibilità complessa (cambiamento di livelli e di direzione) e come, tra queste due estremità, si potevano considerare sei coefficienti numerati da uno a sei.

Giudicare una pianta con questo sistema, significava valutare la vicinanza e la lontananza dei servizi. Più l'accesso dall'uno all'altro era agevolato, più il coefficiente era piccolo. E più la somma dei coefficienti era piccola, più le interrelazioni tra i servizi dislocati nell'edificio sarebbero state agevolate. Questo gioco visivo di misura ci permise di passare dagli schemi preliminari al progetto propriamente detto.

Nel 1968, il governo federale aveva fissato a cinquemila metri quadrati la superficie autorizzata ed aveva limitato a tre milioni di dollari il costo del centro. Due anni più tardi, a causa dell'inflazione, questa somma non permetteva di costruire più di quattromila metri quadrati. Il progetto fu dunque ridotto.

Nel 1971 esso veniva approvato dall'amministrazione, ma, tenuto conto della lentezza burocratica, il terreno non fu acquistato prima del 1973 e le costruzioni non furono abbattute prima del 1974. Dopo di che, ancora una volta, la crisi finanziaria di New York (l'amministrazione doveva partecipare per un terzo all'operazione) venne a paralizzare il progetto. Nel 1978, i fondi del governo federale erano acquisiti, ma allora l'amministrazione obiettava la mancanza di garanzie per il finanziamento annuale dei programmi del centro. Di modo che, nel momento in cui scrivo queste righe, i rappresentanti del quartiere continuano a negoziare e ad adoperarsi per ottenere il finanziamento di un centro progettato dieci anni prima...

Dimostrazione pratica dell'importanza dei moduli nella ricerca di una flessibilità dello spazio



È evidente che il potere, preoccupato di valorizzare esclusivamente le proprie iniziative, scoraggia quelle degli abitanti, e che dispone a questo scopo del migliore dei mezzi: il bilancio, che blocca a suo piacimento. Tuttavia gli abitanti di East Harlem non si scoraggiano. E con pressioni politiche che si sforzano ora di ottenere ciò a cui credono di avere diritto: servizi corrispondenti ai loro bisogni. E ciò che, a conti fatti, è principalmente in causa in casi simili, è la mancanza di autonomia finanziaria, la dipendenza da un potere centrale, l'assistenza istituzionalizzata, lontana e inumana, in balia della quale vivono gli abitanti.

Al contrario nell'esperienza che segue, vissuta in un quartiere spontaneo dell'Alto Volta, in Africa Occidentale, un sistema di risparmio interno al quartiere permette agli abitanti di realizzare dei progetti collettivi grazie alla loro autonomia finanziaria, e di creare così una struttura di autogestione di quartiere.

Transizione

Esperienze condotte e vissute su territori così differenti tra loro come gli Stati Uniti, l'Alto Volta e la Francia, potrebbero sembrare senza relazione le une rispetto alle altre. In realtà, esse presentano diversi tratti comuni.

Si osserverà prima di tutto che le popolazioni prese in considerazione – ad eccezione, a questo proposito, degli abitanti di Jardies di Meudon – sono povere ed emarginate.

Si noterà poi che queste popolazioni, considerate come un *peso* permanente, dipendono completamente dai programmi governativi di assistenza; sono interamente sottomesse al ben volere degli esperti, cosa che d'altronde spiega la mancanza di soluzioni efficaci.

Si constaterà inoltre che le banche ignorano questi gruppi, oppure rifiutano di conceder loro dei prestiti perché, con i loro salari molto bassi e irregolari a causa della disoccupazione, essi non presentano garanzie sufficienti.

Ancor più negli Stati Uniti che in Francia, il contrasto urbano è impressionante tra la classe dominante la cui ricchezza è arrogante, lo sciupio insensato, e i disgraziati

rinchiusi nelle case popolari che lottano in ghetti in rovina. E a dispetto delle promesse di autonomia fatte alle collettività locali, promesse che rimangono a livello di parole, la macchina amministrativa conserva tutta la sua potenza centralizzatrice. Se la Francia e gli Stati Uniti spendono somme considerevoli nei programmi sociali, a furia di studi teorici, la distanza tra il potere centrale, quello locale che ne è un'emanazione e l'uomo della strada, rimane tale da rendere sempre molto difficile l'attuazione pratica di esperimenti di autogestione di quartiere. Gli esempi che ho citato a East Harlem ed altri che avrei potuto citare in Francia (penso ai *couvées* di Roubaix³ in cui gli abitanti lottano da più di dieci anni per salvaguardare il proprio ambiente) mostrano, credo, quale impiego di energia sia richiesto per giungere a qualche risultato che è ancora ben lontano dagli obiettivi programmati.

Nell'Alto Volta, dove ora esamineremo un caso, il contrasto tra le classi è meno sorprendente perché la maggior parte della popolazione è ancora rurale, povera, e perché l'industrializzazione vi avanza lentamente. Ma già nei paesi costieri limitrofi, l'apporto di tecnologie occidentali ha provocato grandi trasformazioni raramente adattate alle realtà locali.

Rimane il fatto che, anche nell'Alto Volta, gli effetti della tecnologia si manifestano nelle relazioni degli uomini tra loro, nelle relazioni tra l'uomo e la terra, nei rapporti di produzione e di scambio, in maniera tale che la struttura rurale tradizionale ne è considerevolmente modificata.

Tali sconvolgimenti determinano allora, intorno a grandi città, la formazione di tuguri abitati da contadini che hanno abbandonato le loro terre. Ora, l'evoluzione tecnologica non permette di giungere ad un reale progresso economico e sociale poiché questa tecnologia non è adattata ai paesi dominati. L'abbondanza di mano d'opera, la mancanza di risorse e di capitali vi giustificherebbero piuttosto una tecnologia *dolce* più appropriata. Purtroppo, i paesi industrializzati, esportando valori e biso-

³ Vedi *Bâtir ensemble*.

la cui giurisdizione essa si trova, le cerca ora un'organizzazione di tutela che si farà carico di questa Cassa... e di tutte quelle che saranno costruite sul suo modello. D'altronde, il Comitato direttivo della Cassa ha sempre bisogno di aiuto tecnico e ne avrà bisogno fino al giorno in cui i gestori potranno essere sostituiti. Il Ministero, che ne è consapevole, ha deciso di mettere a disposizione del Comitato un consigliere tecnico, a tempo, per il periodo di un anno o due fino al 1980, per istituire il sistema di prestiti individuali per il miglioramento della vita e dell'ambiente.

Resta il fatto che la Cassa popolare appare come una vittoria, e che il suo successo deriva senza dubbio dal rispetto col quale sono state trattate le strutture sociali ereditate dal *villaggio*. È verosimile che se questa forma di autogestione si andrà moltiplicando, come sembra che avvenga, essa eserciterà una sicura influenza politica sulle questioni urbane. Ma, bisogna ripeterlo, sempre a condizione che le strutture di coordinamento rimangano flessibili, aperte, facilmente accessibili agli abitanti.

Una pratica vista in retrospettiva

È nel considerare in maniera retrospettiva le situazioni nelle quali ero stato implicato in contesti così diversi, che ho visto svilupparsi un vero processo di intervento, in certo qual modo una metodologia, ma senza la connotazione normativa tipica dei metodi che si rifanno al *modo d'impiego*. Sarebbe piuttosto una metodologia elastica, per niente restrittiva, costantemente aperta alle iniziative adatte a trasformarla e arricchirla. Devo dire però che, nella forma in cui questa metodologia per il momento si enuncia, mi sembra costituire un punto di riferimento, anche se minimo, assolutamente indispensabile. A cose fatte, in realtà, mi rendo conto che un progetto è andato a monte ogni volta che un'articolazione di questa metodologia era stata elusa. È dunque in una dialettica rigore-flessibilità che bisogna considerarla. Ed è con queste riserve che ne riassumo qui le fasi:

L'*identificazione dei problemi* è un procedimento di chiarificazione che poggia su un diffuso malcontento la cui espressione non si è ancora manifestata esplicitamen-

te e non è andata al di là degli individui implicati o del gruppo. A questo stadio, bisogna prendere coscienza del problema, analizzarne l'origine, e invitare l'individuo o il gruppo a formularlo.

La *sensibilizzazione* costituisce una seconda fase durante la quale chi interviene si compenetra a tal punto nel problema che questo diventa per lui evidente, ed allora ha più convinzioni e più argomenti per formularlo agli altri, e soprattutto per incitare questi ultimi a formulare la maniera in cui essi pure se ne sentono coinvolti.

L'*organizzazione dei gruppi di lavoro*, è la fase - particolarmente importante - in occasione della quale la debolezza politica delle minoranze deve essere compensata da una solida organizzazione di uno o più gruppi. È il momento in cui, per l'abitante, comincia una partecipazione personale all'azione.

L'*istituzione del rapporto abitante-tecnico* viene subito dopo, e, a questo punto, si gioca la posta del progetto. La riuscita di questo, infatti, dipende dal modo in cui sono affrontate e risolte le difficoltà legate alle differenze di linguaggio. Si tratta, durante questa fase, di fare in modo che l'utente e il tecnico entrino in un processo di formazione *reciproca*.

L'*analisi e l'enunciazione del programma* portano poi gli individui interessati o il gruppo, e parallelamente i tecnici, a un lavoro di espressione e di critica nel quale non bisogna mancare di coinvolgere, a un dato momento, quanti non hanno partecipato alle riunioni di lavoro. Questo è fondamentale perché troppo spesso gli abitanti tendono a fidarsi incondizionatamente di tecnici che sono riusciti a guadagnare la loro fiducia. Per mezzo di questa consultazione attiva, si eviterà di ricadere nella trappola della perizia. A questo punto, spetta ai tecnici formulare gli impedimenti, i problemi tecnici particolari e fornire elementi di analisi che permettano alla gente di meglio capire, di meglio conoscere il progetto.

La *formazione dell'idea e la rappresentazione visiva* segnano una tappa che si è già messa in moto nella fase precedente. Ma, questa volta, è necessario basarsi su dati precisi, calcolati. Di solito, questa fase è segnata da un carattere di mistero, e il campo ne è riservato ai soli esperti: architetti, urbanisti e ingegneri. Ma siccome

la creazione dell'esperto concerne la vita di individui, anzi di collettività intere, e va a incidere su di essa, mi sembra imperativo che questo o questi esperti consultino gli individui, presentino loro alternative e, con buona pace di qualcuno, ricevano a loro volta idee che permettano un migliore orientamento. Beninteso, tutto questo non è possibile se non dando agli abitanti un minimo di educazione visiva e aiutandoli a penetrare nel *misteriosissimo* campo dell'esperto, nella sua riserva di caccia. Come la segnalazione stradale, divenuta molto familiare, permette subito a ciascuno di scegliere il proprio itinerario, così gli strumenti messi a punto in questa fase devono permettere agli abitanti di ritrovarsi agevolmente nel loro futuro habitat.

La *schematizzazione* permette la sintesi delle due fasi precedenti. Grazie ai simboli compresi e accettati da tutti, questo schema elaborato dal gruppo di lavoro deve permettere ai tecnici di comprendere la volontà degli abitanti e di interpretarla fedelmente nei disegni esecutivi.

L'*esecuzione di un progetto* costituisce un atto le cui conseguenze peseranno molto nella vita degli abitanti. Così, sebbene questa fase sia di solito di esclusiva competenza dei tecnici, non bisogna escludere altri interventi. Anche se l'intervento degli abitanti a questo stadio rischia di comportare ritardi costosi, è necessario riconoscere che esso è legittimo. D'altra parte, è sufficiente, per convincersene, pensare ai costi sociali di una realizzazione anonima e irresponsabile.

L'*evoluzione del progetto*, infine, non è, tra le considerazioni, quella da tenere in minor conto. È difficilissimo prevedere come il progettato si evolverà nei dieci o venti anni che seguono l'esecuzione. È dunque necessario prevedere una struttura che abbia il compito di badare al buon funzionamento del progetto, di definire i problemi nuovi che potrebbero sorgere, di immaginarne le soluzioni, di finanziare i cambiamenti richiesti e di metterli in esecuzione. È a questo prezzo che si ottengono realizzazioni che rimangono in rapporto con i bisogni e i desideri degli abitanti, insomma che restano sempre funzionali.

Per concludere

A dispetto delle loro diversità, le esperienze qui riferite - e molte altre ancora nelle quali sono stato coinvolto - hanno lo stesso orientamento e hanno in comune un solo e identico obiettivo: permettere ai gruppi che sono insieme sfruttati e assistiti di costituirsi in forza sociale, e di affermare la propria identità mediante la creazione di nuove reti di potere.

Questa pratica potrebbe essere considerata come senza rapporto con quella dell'urbanista, dell'architetto, del progettista. E si ritorna alla domanda con la quale si apriva questo libro: di che cosa si interessano gli urbanisti? In altri termini, questi esperti devono concepire ed eseguire dei progetti fondandosi semplicemente su statistiche e su un'occhiata superficiale data al territorio, o devono unirsi agli uomini, sensibilizzarli, prepararli, aiutarli a intervenire in progetti che li riguardano in prima persona? La mia risposta non conosce esitazione. Ciò nonostante, lungi dal considerare che l'urbanista debba, al contrario, lavorare coi soli responsabili e notabili della partecipazione, ritengo che l'urbanistica è affare che riguarda tutti, e che bisogna incessantemente ritornare alla base. Perché soltanto a questa condizione si potrà parlare di una *divisione del potere* e di *autonomia degli abitanti*.

abitanti
spesso con l'architetto

LIMITI ED ESIGENZE DELLA PARTECIPAZIONE

Al lettore incredulo che fosse tentato di considerare come eccezionali e di conseguenza poco significative le poche esperienze qui riportate, a chi considerasse utopistico il fermento di cambiamento sociale che quelle esperienze comportano, vorrei fornire, se non una risposta, almeno un'ultima occasione di riflessione.

Nel quadro delle lotte urbane, si sono viste proliferare le associazioni di abitanti sia negli Stati Uniti, all'inizio degli anni Sessanta, sia in Francia, dopo il Sessantotto. Secondo il rapporto Delmon, esistono oggi nel nostro Paese quasi trecentomila associazioni che rappresentano da venti a venticinque milioni di persone. E su cento giorni, da marzo a giugno 1976, il «Giornale Ufficiale» registrava duecentoquarantaquattro dichiarazioni di associazioni per la difesa dell'ambiente, trecentosettantatré per la difesa di interessi particolari e locali, duecentonovantuno nel campo della sanità, quattrocentosettantacinque per l'educazione professionale, sessantadue per la difesa dei consumatori e cinquecentoventiquattro nel settore degli svaghi!

Questa formazione spontanea di associazioni, che si manifesta in numerosi Paesi d'Europa e d'America, è, per certi aspetti, paragonabile al movimento operaio nascente un po' dappertutto agli inizi dell'era industriale. L'esistenza di questi gruppi, e soprattutto dei più attivi tra loro, decisi a migliorare istituzioni sclerotizzate, diventa imbarazzante per il potere, tanto più che questi gruppi spesso non sono ben controllati né dagli eletti né dalle amministrazioni. Barometri della sensibilità popolare, queste associazioni costituiscono delle reti d'in-

nazione e possono diventare strutture di mobilitazio-

Perciò, credo di poter avanzare l'ipotesi che quel che sce e lega l'una all'altra le varie esperienze confrontate in questo libro, è che tutte fanno comparire, in una maniera o nell'altra, questa strutturazione delle forze popolari, le esigenze inerenti alla dinamica delle loro lotte urbane e i freni che la logica e l'ideologia del potere di Stato tentano di porre loro.

Non c'è da meravigliarsi del fatto che il principio della partecipazione sia apparso dapprima in Paesi politicamente molto centralizzati. Per effetto di un'amministrazione pesante e complessa, il momento della decisione si allontana sempre più da coloro di cui quella amministrazione si interessa. Sotto il pretesto della razionalità tecnica, il potere brandisce il sacrosanto principio dell'interesse generale senza mai renderlo esplicito. Poiché impone il silenzio, questo principio si oppone agli interessi dei gruppi locali e ne rompe la dinamica.

In effetti, i sistemi burocratici e centralizzati spersonalizzano le relazioni e devitalizzano le situazioni. Quando i problemi sociali sono analizzati in astratto e le soluzioni sono formulate sulla carta, la sostanza personale e familiare ne è assente, si dissolve.

Per evitare il confronto diretto, l'amministrazione è pronta a ricorrere ai più grossi pretesti. Rifiutando il conflitto, essa si sottrae alla soluzione innovatrice e si rifugia dietro una legislazione inadeguata. È il *modello dello scansamento*. A livello locale, le stesse municipalità possono costituire un freno alla partecipazione a seconda del modo in cui sono state elette e in cui ogni tentativo di autonomia sembri rimettere in discussione le loro prerogative. Le reticenze di queste municipalità, d'altra parte, sono tanto più vive quanto più esse soffrono dei limiti del loro potere e della loro dipendenza rispetto alle autorità regionali e governative. Le municipalità vicine al movimento GAM lo sanno e sentono il dovere di agire a due livelli: verso la popolazione e verso il potere.

È questo il motivo per cui – lo si è visto nella maggior parte dei casi che ho ricordato – è importante non illudere gli abitanti sull'ampiezza dei poteri in gioco. Ciò evita la disillusione e la smobilitazione nel momento in cui l'istituzione esercita i suoi privilegi. Importa, al

contrario, mettere in evidenza la parte che giocano l'arbitrarietà e le contraddizioni nei meccanismi del potere.

Nelle nostre democrazie, il sistema della rappresentanza è profondamente viziato perché un eletto non è in grado di rappresentare le numerose tendenze che lo hanno portato al potere e ancor meno quelle che si sono manifestate, nel corso del voto, contro di lui. Prigioniero del gioco politico, l'eletto non rappresenta infatti che il suo interesse personale e quello di un piccolo numero di individui, la sua clientela. È per questo che un abisso separa spesso i poteri decisionali dalla varietà delle espressioni locali. Per contro, avanzare nuove istanze di potere fondate sul contatto diretto, significa lottare contro la proliferazione dei notabili e dei loro discorsi.

Ogni forma di rinnovamento sociale comporta in sé la condanna di tutto o parte del sistema sociale in atto, e, in qualche modo, la sua condanna a morte. Se, nel 1968, si scandiva per le strade «l'immaginazione al potere!», è perché questo grido esprimeva la convinzione che leggi tutt'altro che funzionali (che conducono cioè al superamento delle consuetudini, delle specie e delle classi), sono concepibili. Oggi, reclamare il diritto alla libera sperimentazione, non è, come si vorrebbe far credere, azione di individui irresponsabili. I movimenti comunitari, quali che siano stati e siano ancora le loro disillusioni, testimoniano il bisogno di *creare dei legami*, di ricercare la dimensione simbolica che è esclusa da un sistema di relazioni troppo funzionali e troppo venali che si richiamano alla *normalità*.

Lo si è visto in parte nelle esperienze che ho descritto: il cambiamento inciampa incessantemente su un arsenale di norme e regolamentazioni che ritardano o impediscono la sperimentazione. Insomma, il sistema giuridico è così soffocante che arriva a definire il modo di lavorare, di abitare, di insegnare, di curare, di vivere e di morire. L'abitante si vede rifiutare ogni relazione con i responsabili della norma; non gli rimane che subirla. A questo sistema soffocante non si può dunque opporre efficacemente altro che la forza popolare mossa dalla riflessione. In un certo modo, bisogna a volte usare l'illegalità, e passare attraverso la *disobbedienza civile* per modificare localmente il rapporto di forza. Senza i rischi corsi da

alcuni *squatters*, un certo numero di quartieri vecchi sarebbe definitivamente spianato.

Un altro limite allo sviluppo della partecipazione si trova nel sistema di organizzazione del lavoro. Le società nelle quali la tecnologia si sviluppa e si moltiplica rapidamente si strutturano secondo un sistema di divisione del lavoro tale che la specializzazione comporta una perdita di sapere e di abilità. Così, in una società in cui le decisioni sono prese, in materia urbanistica, da *quelli che sanno*, l'abitante viene ad essere espropriato. Ci si aspetta da lui che paghi, consumi alloggi e stia zitto, come ci si aspetta dall'architetto che disegni, dall'amministratore che amministri, dall'animatore che animi. Ecco ciò che è *normale*.

Come si è visto, importa dunque lottare contro la specializzazione ad oltranza e ritrovare un sapore di tipo artigianale. Al livello della collettività, per esempio, è essenziale fare appello alle differenti competenze e creare così delle reti di solidarietà. In un certo modo, bisogna *scegliere* ciò che può motivare l'individuo, incitarlo all'azione. E conseguentemente bisogna essere in ascolto di ciò che si esprime e a volte anche non giunge ad esprimersi. E soprattutto bisogna finirla con la pretesa incompetenza degli abitanti. (Si è calcolato, in un habitat collettivo in zona urbana, che l'economia realizzata dagli abitanti che provvedevano da soli alle rifiniture del loro appartamento variava dal venticinque al cinquanta per cento in confronto alle rifiniture eseguite da imprese specializzate; senza contare che impegnare il proprio tempo ed il proprio lavoro rinsalda il legame affettivo con lo spazio abitato.)

È tempo di ripensare anche ai circuiti dell'informazione. Non basta presentare mostre e plastici. Bisogna anche fornire il mezzo per interpretarli, bisogna mettere a punto una vera pedagogia dello spazio e bisogna riconoscere ad ogni abitante la facoltà e la capacità di produrre a sua volta informazione. Si è potuto constatare che le situazioni nelle quali la relazione tecnico-abitante era stata efficace, erano precisamente quelle in cui i tecnici avevano avuto coscienza dei propri limiti e dove essi avevano favorito l'espressione e la competenza degli abitanti. Che questo avvenga ad Harlem, a Roubaix oppure a Uagadugu, importa il fatto che furono organizzate

reti locali di comunicazione, che i gruppi potettero immaginare programmazioni corrispondenti alla realtà culturale e sociale del luogo.

Fortunatamente, è certo evidente, oggi, che la programmazione dipendente dalla razionalità e dal profitto, offuscata dal mito dell'efficace e del funzionale, non produce niente altro che individualismo, apatia, e, alla fine, disordine nella violenza. Il potere comincia a prendere atto di queste disfunzioni, che non sono in realtà che le contraddizioni inerenti al sistema, di cui esso è responsabile. È per questo che lo si vede riprendere per suo conto un certo numero di rivendicazioni nate dalla base, brandendo la parola *partecipazione* nei discorsi.

Per finire dirò un'ultima parola sulla nozione di *tempo*. Ci si ricorderà che, per ciascuna delle esperienze qui riportate, ho messo in evidenza il tempo necessario al processo partecipativo. Questo tempo è generalmente un tempo libero dal lavoro, sottratto alla vita familiare, alle relazioni sociali, agli svaghi. Le riunioni di quartiere spesso hanno luogo la sera e, tra due riunioni, sono i disoccupati, le casalinghe e gli emarginati che mettono in opera le iniziative. Ora, le proposte fatte da tali gruppi non hanno, presso le autorità, lo stesso peso di quelle degli specialisti pagati per organizzare e pianificare. Il fatto è che il solo tempo valorizzato socialmente è il tempo del lavoro retribuito, redditizio e specializzato.

Ma, dunque, non può esserci che il lavoro retribuito? Il disoccupato non può assumere una dimensione creatrice? E non è, al contrario, il lavoro parcellizzato del salariato che distrugge l'indipendenza e la creatività?

Fino a quando il lavoro salariato sarà il solo ad essere valorizzato, fino a quando ancora il focolare non sarà che un rifugio contro le aggressioni della vita esterna, fino a quando il tempo libero resterà un bene di consumo, nessuna prospettiva creatrice si aprirà nella vita delle persone, che resteranno prigioniere di un sistema che le riduce a una dipendenza passiva.

Questo sistema prevede talvolta per i suoi favoriti un *anno sabatico* che permette la rottura e l'astensione da un lavoro quotidiano. Per gli altri, questa rottura, questa astensione non esistono che nella disoccupazione. Ora, l'immagine della disoccupazione pilotata dal potere e dai sindacati rimane ancora del tutto negativa. È giunto

però il tempo di instaurare l'idea della disoccupazione creatrice, quale la esalta Illich. Lo sviluppo di ciò che si è chiamato *tecnologie dolci*, se fosse diffuso, favorirebbe l'iniziativa individuale e un'altra nozione del tempo.

Il tempo della produzione è espresso in termini di rendimento. Il tempo della creatività segue un'altra logica, che è quella della *realizzazione* personale. La posta in gioco è politica e costituirà un aspetto di civiltà.

INDICE

- 7 **PREFAZIONE**
di Agnès Vachette
- 11 **CAPITOLO PRIMO**
UN ITINERARIO
11 Arrivo negli Stati Uniti
12 Un anno al Massachusetts Institute of
Technology
15 Nello studio di Louis Kahn
16 La rivolta
18 Vivere e lavorare a East Harlem
- 29 **CAPITOLO SECONDO**
ALCUNI ESEMPI. GRUPPI ALLA RICERCA
DELLA LORO IDENTITÀ
29 I servizi psichiatrici ad Harlem
35 Rinnovamento ad Harlem
36 I Jardies di Meudon
38 Il Centro multi-servizi ad East Harlem
44 Transizione
46 Il quartiere di Cissin a Uagadugu
56 Una pratica vista in retrospettiva
59 Per concludere
- 61 **CAPITOLO TERZO**
I MODI DELLA PARTECIPAZIONE
62 Nei ghetti americani
66 Gli studenti e i professionisti degli Stati Uniti
70 La posizione del potere americano
73 Sviluppo della militanza in Francia
76 Gli studenti e i professionisti in Francia
78 La risposta del potere in Francia e la sua
concezione della partecipazione