

Il concetto di *preparedness* per tempi di incertezza. Considerazioni sulla pianificazione a partire dalla pandemia COVID-19

di *Martina Bovo** e *Beatrice Galimberti***

Abstract

A partire dalla pandemia COVID-19, il contributo esplora alcune posizioni di teoria e pratiche di pianificazione urbana in condizioni di incertezza radicale. Le riflessioni proposte prendono forma dagli scambi di un gruppo di lavoro del Dipartimento di Architettura e Studi Urbani (DAStU) del Politecnico di Milano, che ha osservato e discusso le politiche e le pratiche di pianificazione messe in atto durante la pandemia. Il paper fa poi riferimento a due progetti di dottorato, in *Urban Planning Design and Policy* del DAStU, i cui oggetti di ricerca sono stati messi in tensione dalla pandemia.

Il contributo mette in evidenza come la pandemia richieda un aggiornamento della discussione sulla pianificazione urbana in condizioni di incertezza radicale. Se oggi nessuna delle forme convenzionali o strategiche della pianificazione sembra essere efficace, la pandemia ha espresso la difficoltà di offrire soluzioni per situazioni che non sappiamo di non conoscere –*unknown unknowns*, come ricordato da Donald Rumsfeld, ex Segretario della Difesa USA– e la necessità di investire piuttosto nella costruzione di capacità di risposta.

In questo senso, il lavoro ripercorre i concetti di *appreciative inquiry* (Hirschman, 1967) e *negative capability* (Lanzara, 1993) e discute possibili aggiornamenti delle nozioni di *responsiveness* e *adaptation*, introducendo il tema della *preparedness* (Lakoff, 2017; Keck, 2020; Balducci, *in pubblicazione*). Quest'ultimo concetto infatti sembra permettere di affrontare eventi incerti e futuri, entro uno spazio presente di intervento.

Starting from the COVID-19 pandemic, this contribution explores the possibilities of urban planning theory and practice in conditions of radical uncertainty. The proposed reflections draw from the ongoing work of Planning Post-COVID, a group of scholars and young researchers from the Department of Architecture and Urban Studies (DAStU) at Politecnico di Milano, which has been observing and discussing planning and policymaking in the pandemic since the period of the Italian lockdown. The paper then refers to the two authors' PhD projects whose research objects have been challenged by the pandemic.

The contribution highlights how the pandemic calls for an update on planning in conditions of uncertainty. Indeed, if today neither conventional nor strategic forms of planning are effective, the pandemic has expressed the difficulty of planning to offer solutions for 'unknown unknowns' –as recalled in a famous speech by Donald Rumsfeld, US former Secretary of Defense– and the need to invest rather in building response capacities. In this perspective, the work reviews the concepts of 'appreciative inquiry' (Hirschman, 1967) and 'negative capability' (Lanzara, 1993) and argues possible updates of the notions of 'responsiveness' and 'adaptation', integrating them with the issue of 'preparedness' (Lakoff, 2017; Keck, 2020; Balducci, forthcoming). Indeed, preparedness seems to grasp uncertain future events, bringing them into a space of present intervention.

Parole chiave: *preparedness*; pianificazione urbana; incertezza

Sessione: 4. Sfide per la formazione e la professione nell'era post-covid

Introduzione

Come suggerisce il sottotitolo di questo convegno, la pandemia da COVID-19 sta sfidando l'urbanistica e la sfiderà ancora dopo la fase emergenziale che stiamo vivendo a scala globale. Non è però solo il COVID-19 a sfidare l'urbanistica, ci sono anche tutti quegli eventi critici 'senza precedenti' che da qualche decennio (1) si susseguono sempre più rapidamente –dalle manifestazioni devastanti del cambiamento climatico alla crescente erosione sociale, dagli attacchi terroristici alle crisi economiche. Questi eventi hanno spesso ripercussioni a scala globale e si sovrappongono, concatenandosi e alimentandosi reciprocamente, definendo il nostro tempo come un'epoca di incertezza, dove il calcolo probabilista dei rischi non è più sufficiente.

Partendo da queste considerazioni, dai mesi del *lockdown* italiano un gruppo di docenti e giovani ricercatori del Dipartimento di Architettura e Studi Urbani del Politecnico di Milano –a cui apparteniamo anche noi, autrici di questo paper– (2) è impegnato a fare *sensemaking* nella pandemia –e dopo. Questa riflessione corale parte dal presupposto che la pandemia, forse più chiaramente rispetto ad altre crisi senza precedenti, evidenzia i limiti delle forme convenzionali e strategiche di pianificazione urbana e suggerisce di spostare l'attenzione dalla pianificazione di soluzioni basate sul calcolo di rischi, sempre più imprevedibili, alla costruzione di capacità di risposta che costruiscano uno stato di preparazione di fondo.

In questo contributo cerchiamo di mettere in tensione le considerazioni che emergono da questo gruppo di lavoro con alcuni riferimenti teorici provenienti prevalentemente dalla letteratura su *planning* e incertezza, articolando le riflessioni attraverso casi che stiamo osservando nell'ambito delle nostre ricerche di dottorato –che si occupano rispettivamente di migrazione e spazio pubblico.

La pandemia come unknown unknown

Quello tra pianificazione urbana e incertezza è un binomio trattato a partire dagli anni sessanta –tra gli altri autori ricordiamo Hirschman, Schön, Lindblom, Rittel e Webber, Christensen, Crosta, Donolo, Fareri, Abbot. Ma se durante questi quasi sessant'anni la pianificazione urbana è progressivamente cambiata, anche il tipo di incertezza con cui ci confrontiamo non è più lo stesso.

Per capire con quale incertezza abbiamo sempre più a che fare oggi, riprendiamo il *Knowns and Unknowns framework*, un quadro di categorie di origine greca –con il socratico 'so di non sapere'– e sviluppo islamico –con l'opera del poeta Ibn-i Yamin–, riportato al centro dell'attenzione da un celebre discorso del 2002 di Donald Rumsfeld, ex Segretario della Difesa USA.

Secondo questo framework, a seconda della natura dei problemi è possibile delineare una diversa forma di pianificazione (Balducci, *in pubblicazione*). I *known knowns*, le cose che sappiamo di sapere, si muovono nell'ambito di una condizione di certezza, e si associano al campo di azione delle forme convenzionali di pianificazione. I *known unknowns*, le cose che sappiamo di non sapere, abitano invece una condizione di incertezza quantificabile, in cui ha senso calcolare e gestire i rischi, proprio in quanto rischi prevedibili. Questo può essere considerato il campo della pianificazione strategica, che da Lindblom, Christensen, Bryson e Roering, Albrechts, ecc. ha progressivamente influenzato le pratiche della pianificazione urbana e territoriale. Gli *unknown unknowns*, le cose che non sappiamo di non sapere, si dispiegano nell'ambito dell'incertezza detta fondamentale o radicale, dove prevedere non serve in quanto gli eventi sono imprevedibili appunto e senza precedenti, –come il COVID-19– e in questo senso sfidano le categorie della pianificazione urbana. In questi casi Balducci (ibidem) suggerisce di rinunciare a pianificare una soluzione –secondo le forme convenzionali o strategiche–, lavorando invece sulla costruzione di capacità di reazione –reagendo, adattandosi, e soprattutto preparandosi, costruendo scenari e attivando capacità esistenti, latenti, nuove da mettere in rete. L'incertezza radicale è quindi un dato di fatto, uno sfondo, in cui si muove un altro tipo di pianificazione urbana.

Una pianificazione che ‘sta nell’incertezza’

Per aiutarci a posizionare questa forma di pianificazione, né convenzionale né strategica e capace di stare e operare nell’incertezza radicale, ripercorriamo sinteticamente alcuni concetti che hanno segnato la letteratura su *planning* e incertezza –attingendo alla teoria degli studi urbani e organizzativi.

I problemi della pianificazione –come le sfide lanciate dal COVID– sono in genere *wicked*, maligni, (Rittel e Webber, 1973), senza una formulazione fissa e impossibili da classificare. Si tratta di problemi sostanzialmente unici e complessi, che lo diventano ancor più in un quadro di incertezza radicale. Affrontare questa complessità a partire da un’ottica *problem solving* si può rivelare annichilente. A questo proposito, la postura possibilista di Hirschman (1971) consente di affrontare in modo diverso la questione. Hirschman sposta lo sguardo dalla probabilità –predittiva– alle possibilità reali –o percepite come tali– presenti nel contesto su cui il problema maligno insiste. Lavorare non su ciò che è probabile ma su ciò che è possibile significa pianificare da ciò che di positivo già c’è, seguendo un approccio che Hirschman definisce *appreciative inquiry* (1967). Non si tratta di riformulare il presente senza introdurre nuove variabili, ma pianificare valorizzando quanto già funziona, mettendo in rete e alimentando realtà virtuose, valorizzando le ‘risorse latenti’ di un territorio (1967).

In risonanza con questo approccio, Lanzara (1993) ha osservato i primi giorni di azione successivi al terremoto in Irpinia del 1980, un tragico evento che ha portato un lungo stato di incertezza, che Lanzara definisce “un laboratorio sociale in cui venivano condotti esperimenti e azioni non programmati e in cui, pur in una situazione di [...] disperazione, emergevano, spesso in modo improvvisato, nuove modalità d’azione” (p.9). Per esempio “mentre gli aiuti e i materiali di soccorso che passavano per i canali governativi venivano sottoposti ad innumerevoli controlli formali [...] prima che potessero infine essere distribuiti alla popolazione, un gruppo di studenti di una vicina università riuscì in poche ore a costruire e rendere operativo un sistema logistico per raccogliere e distribuire materiali di soccorso [...]. Il sistema aggirava i canali e i controlli ufficiali, e rendeva possibile lo svolgimento di operazioni di soccorso e di assistenza limitate in capacità, ma visibilmente utili ed efficaci [...]. Una risorsa cruciale alla loro capacità di operare efficacemente era la loro conoscenza «locale» della regione” (p.10). Lanzara sostiene che “la capacità creativa di questi attori non consiste nell’invenzione di un’attività totalmente nuova, ma nella scoperta che la stessa attività, benché banale, poteva essere compiuta in contesti diversi [...] arricchendosi di nuovi significati” (p.12). Un’abilità che, parafrasando il poeta John Keats, Lanzara chiama *negative capability*, ovvero la capacità di stare nell’incertezza, senza cercare rapidamente un senso, ma accettando la propria vulnerabilità e rendendola una leva per l’azione. È un agire che “nasce dal vuoto, dalla perdita di senso e di ordine, ma che è orientato all’attivazione di contesti e alla generazione di mondi possibili” (pp.12-13).

Appreciative inquiry, ‘risorse latenti’ e *negative capability* sono tre concetti che rimandano alla quarta categoria del *Known Unknown framework*, ovvero agli *unknown knowns*, ciò che non sappiamo di sapere, ma che, se portato alla luce, può contribuire alla costruzione di capacità necessarie per pianificare in condizioni di incertezza radicale.

Queste osservazioni permettono di vedere da un’altra angolazione il framework della resilienza, sottolineando l’importanza di capacità come *adaptation* e *responsiveness* e suggerendo che a queste va aggiunto un aspetto ulteriore, che sia in grado di stare nell’incertezza nel modo indicato da Lanzara. Il gruppo di lavoro di cui facciamo parte identifica questo terzo elemento nella *preparedness*, la capacità di essere preparati.

Ma, procedendo con ordine, prima di concentrarci sulla *preparedness*, ci soffermiamo sinteticamente sui concetti di *adaptation* e *responsiveness*. Questi sono due aspetti propri della resilienza intesa in senso ecologico – quella che Chandler e Coaffee (2017) definiscono ‘resilienza autopoietica’, ovvero che reagisce a uno *shock* non ripristinando meccanicamente lo stato precedente, ma piuttosto modificandosi, tessendo nuove connessioni, adattandosi. Adger (2003) sostiene che la resilienza intesa in senso ecologico si focalizza sull’abilità di persistere e di adattarsi, per Folke et al. (2010) l’*adaptation* è la capacità dei sistemi socio-ecologici di imparare, combinare esperienza e conoscenza, adattare le risposte. Persistere e adattarsi diventano operazioni più efficienti se si è pronti a rispondere. Il concetto di *responsiveness* è per lo più

associato alle nuove tecnologie –dall’*Internet of Things* al *machine-learning*–, ma il suo significato è in realtà ben più ampio, inscrivendo tanto la prontezza di risposta digitale quanto quella analogica.

A partire da questi due concetti ed entro un quadro di incertezza radicale, è possibile ora introdurre un terzo atteggiamento, quello della *preparedness*.

Il sociologo della medicina Lakoff sostiene che si è sempre preparati per l’emergenza sbagliata (2017, p.161) e che pertanto, una volta spostata l’attenzione dalla natura dell’emergenza, resta l’attenzione a una *preparedness* flessibile, in grado di “trattare l’imprevisto lavorando sulla costruzione di scenari, sulla protezione delle infrastrutture critiche di comunicazione, sull’accantonamento di scorte, di dispositivi, sulla messa in funzione di sistemi di allarme immediatamente attivabili, sul disegno di sistemi di coordinamento tra soggetti diversi e sulla verifica periodica del loro funzionamento” (Armondi et al., 2020). Insomma, su una pianificazione che sia: ‘ridondante’, dove si preparano scorte; ‘etica’, pronta a condividere quelle scorte, tanto materiali quanto di capacità; ‘all’erta e consapevole’, dove si immaginano nuove tipologie di *scenario planning*; adattiva e ‘*responsive/proattiva*’; ‘decentrata e frattale’, dove le comunicazioni sono agili e dove il *tilt* di una parte non fa soccombere il sistema, ma anzi il resto del sistema è in grado di funzionare e contemporaneamente prendersi cura della parte fuori uso.

A queste osservazioni si uniscono quelle dell’antropologo Keck, che, partendo dall’osservazione delle pratiche d’uso messe in atto nelle aree dell’estremo oriente colpite da SARS, identifica come cruciale la presenza di ‘sentinelle’ in grado di accorgersi prima degli altri dell’arrivo di una crisi. Nel caso di SARS si tratta dell’osservazione di uccelli selvatici che danno segno per primi della presenza di un nuovo virus. Nel caso della pianificazione si tratta di ‘territori-sentinella’, luoghi particolarmente vulnerabili o esposti a grandi fattori di stress che possono per primi manifestare i sintomi di una nuova crisi.

Concetti all’opera

Abbiamo visto come la pandemia rappresenti una situazione di incertezza radicale e metta in tensione alcune posture della pianificazione urbana. Da un lato, pone l’urgenza di attingere a un repertorio di concetti con cui la teoria del *planning* ha provato a trattare cambiamenti rapidi e imprevedibili; dall’altro lato, gli ultimi mesi hanno visto svilupparsi iniziative che proprio in questa chiave possono essere lette. In questa sezione quindi ritorniamo su alcuni dei concetti sintetizzati, provando a metterli ‘a terra’ e in relazione con iniziative portate avanti durante e dopo il lockdown. A questo fine, proponiamo una trattazione semplificata e ‘per fasi’ del cambiamento introdotto con l’avvento della pandemia, *escamotage* narrativo e analitico che verrà contestualizzato al termine della sezione.

Una premessa necessaria riguarda la necessità di assumere uno sguardo ‘lungo’ e contestualizzare questo evento (Pasqui, 2007) entro un orizzonte ampio. Se infatti molti hanno descritto la pandemia come un evento senza precedenti, esistono elementi di continuità nella discontinuità, poiché molti sono gli eventi senza precedenti e imprevedibili che ormai stanno caratterizzando la nostra epoca. È in questa prospettiva che si delinea con maggiore urgenza una riflessione sulle posture della pianificazione e sulla relazione di questa con i cambiamenti, specialmente quando rappresentano degli *unknown unknowns*.

L’imprevedibilità della pandemia ha impedito che, nel periodo prima del suo inizio, potessero essere pianificate delle soluzioni o delle alternative. Piuttosto, è stato fondamentale in molti casi poter fare affidamento su infrastrutture e risorse ordinarie, solide e già disponibili anche prima dell’inizio della crisi. Lo racconta bene, in un’intervista dell’Università Bocconi, Cosimo Palazzo, direttore dell’area Diritti, Inclusione e Progetti del comune di Milano (3), quando dichiara che durante il lockdown, al di là delle misure extra-ordinarie messe in campo, si sono rivelate essenziali le reti e la capacità di coordinamento ordinarie, su cui il settore lavora da tempo. In altri contesti, come quello del centro storico di Palermo che ha dovuto affrontare forti emergenze sociali, un terzo settore molto variegato è riuscito a intercettare bisogni e a costruire risposte, a partire da una rete esistente e solida di contatti e interazioni con il territorio e fra le diverse realtà. È in questo senso che il concetto di *preparedness* si spiega e diventa centrale: di fronte all’incalcolabilità dei disastri che la crescente instabilità sociale, politica economica e ambientale ci

propongono, può essere il modo, anche per città e territori, di pianificare non la soluzione, ma una capacità di reazione. Più in particolare e nell'ordinario, 'prepararsi per essere pronti' (Armondi et al., 2020) significa lavorare sulle infrastrutture esistenti e di base –come quelle territoriali della salute e dei servizi–, sul disegno di sistemi di coordinamento fra soggetti diversi –a partire dal riconoscimento delle varie 'intelligenze sociali' in campo–, sulle reti esistenti e sulla costruzione di scenari.

Ogni evento imprevedibile porta con sé un momento di shock, spesso paralizzante, che pone interrogativi sul ruolo della pianificazione. In un'intervista, un Consigliere Comunale che partecipa alla Commissione Urbanistica del comune di Palermo (4), ci ricorda che "si pianifica il futuro e si governa il presente"; effettivamente, durante i mesi della Fase 1, lo spazio di manovra della pianificazione era notevolmente ristretto, sia perché il futuro era estremamente incerto, sia perché il presente non aveva potuto essere oggetto di pianificazione. In molti ambiti –dalla vita di ciascuno alle iniziative pubbliche–, l'azione ha prevalso sulla pianificazione. Nell'occhio del ciclone, si è spesso invertito il tradizionale processo che vede la pianificazione dare forma all'azione. Piuttosto sono state molte le azioni e i tentativi, che hanno poi istruito la pianificazione.

In questo senso, è interessante soffermarsi su quali siano state le modalità di agire dei diversi attori sul territorio, da quelli istituzionali ai singoli individui. Nel primo caso, fra le iniziative proposte e messe in atto dai settori dell'Urbanistica di alcuni comuni, come Milano e Bologna, ci sono stati piani per la mobilità alternativa, *BikePlan*. Pur essendo state presentate come proposte inedite, questi piani della mobilità non sono stati delineati da zero, ma hanno potenziato e accelerato la realizzazione di disegni già esistenti. Questo esempio racconta come, entro un'istituzione pubblica, di per sé non agile, è stato importante partire da ciò che si aveva e farne il miglior uso, anziché pretendere di immaginare da zero soluzioni nuove. Ritorna utile allora il campo degli studi organizzativi e l'episodio narrato da Weick (1995), per cui una mappa *dei Pirenei* fa ritrovare la strada alla truppa persa in una tempesta di neve *sulle Alpi* durante la Prima Guerra Mondiale. Ovvero, usando le parole di Weick, "quando ti trovi perso, qualsiasi vecchia mappa [può] andare bene. Estendendo al tema della strategia. È possibile che quando sei confuso qualsiasi vecchio piano strategico possa andare bene".

Durante i primi mesi di crisi, molti hanno riconosciuto il ruolo di diverse forze sociali, corpi intermedi, reti associative e di volontariato, che si sono mobilitati efficacemente, spesso in virtù di un'autonomia che manca al settore pubblico e che invece è fondamentale nella risposta al cambiamento. Non è un caso che il comune di Milano si sia rivolto a Emergency per l'allestimento di strutture e modelli gestionali degli spazi dei servizi; non è un caso che, sempre nel centro storico di Palermo, più associazioni abbiano aperto uno spazio e offerto un servizio essenziale di supporto all'accesso alle misure di sostegno del comune. Questi esempi raccontano la centralità di alcuni attori nell'intercettare i bisogni e nel costruire delle risposte, talvolta in maniere inedite, attraverso la *negative capability*, che è una risorsa straordinaria di apprendimento collettivo, di legittimazione e di efficacia nell'attuazione.

Nel momento di shock, anche i singoli individui hanno messo in campo modalità inedite di agire e usare il territorio 'fuori dai piani', svelandone punti di forza e debolezza. È il caso dell'uso degli interni domestici e di quelli di lavoro, degli spazi collettivi dei condomini, attrezzati spontaneamente per nuove necessità in fase di lockdown. È anche il caso degli spazi pubblici, dove, appena è stato possibile, hanno preso vita tanto usi 'leggeri' –come le *Fiabe di emergenza* inscenate per bambini e ragazzi della periferia di Milano dalla Brigata Brighella, una delle Brigate Volontarie di Emergenza sorte spontaneamente in città durante il lockdown (5)–, quanto azioni temporanee ma più trasformative –come *#stodistante*, la griglia rimovibile dipinta dal piccolo studio di architettura Caret sulla pavimentazione della piazza Giotto a Vicchio, vicino Firenze, dove la scacchiera che marca il distanziamento fisico diventa occasione ludica (6)–.

Seppure con forti incertezze e rischio di ricadute, la pandemia porta infine con sé la questione di come affrontare l'uscita dalla crisi e come aggiustare la rotta. Si tratta di una fase in cui la pianificazione riacquista spazio e lo deve fare prendendo posizione rispetto a ciò che è avvenuto durante la crisi e al ruolo che questa ha giocato; la pandemia infatti in alcuni casi ha rappresentato un'apertura verso scenari nuovi, in altri ha permesso un'accelerazione di dinamiche già esistenti, in altri una brusca

interruzione. Torna il caso di Milano, dove sulla decisione di ampliare gli spazi esterni in uso agli esercizi commerciali, il Sindaco Sala, pochi giorni fa ha “dato indicazioni agli assessorati di riferimento di attivare tutte le procedure per estendere, anche dopo il 31 ottobre, gli effetti della delibera del 14 maggio, sempre garantendo la gratuità dell’occupazione del suolo” (7). Nel caso di Parigi, durante i primi mesi della pandemia, l’operazione *Paris Respire* –già in atto– è stata integrata con 50 km di piste ciclabili temporanee – le *corona pistes*. Le piste non solo saranno rese permanenti, ma costituiranno anche l’ossatura del nuovo programma *La ville du quart d’heure* promosso dalla Sindaca Hidalgo (8).

Questi esempi segnalano come, nel momento di uscita dalla crisi, la pianificazione urbana debba saper sfruttare il cambiamento, riconoscendone gli esiti inattesi e incorporandoli nella rotta. Qui dunque viene in aiuto il concetto *appreciative inquiry*, con cui Hirschman (1967) proponeva di trattare, a posteriori, incertezze e cambiamenti nei progetti di sviluppo.

Ripercorrere i diversi momenti di evoluzione della pandemia fino a oggi, ci permette di mettere all’opera alcuni concetti della teoria della pianificazione urbana. Come accennato in apertura, la semplificazione per fasi qui proposta è uno strumento analitico che deve essere contestualizzato in una realtà più complessa e meno lineare. Entro un orizzonte più ampio, infatti, non è possibile isolare ciascun evento, ma è necessario piuttosto trattare ogni cambiamento anche in relazione agli altri.

Riflessioni conclusive

L’esperienza della pandemia, il confronto sviluppatosi con il gruppo di lavoro nel DASU e le attività di ricerca di dottorato hanno sollecitato la riflessione qui proposta, sul modo in cui cambiamenti e incertezza radicale mettano in tensione alcune posture della pianificazione. Da giovani ricercatrici e con atteggiamento curioso e aperto, abbiamo voluto ripercorrere alcuni concetti teorici che trattano questi temi, cercando di ‘metterli all’opera’, in relazione a quanto accaduto negli scorsi mesi nei contesti territoriali in cui abbiamo vissuto e ricercato.

Con questo obiettivo, il contributo seleziona alcuni concetti chiave con cui la teoria del planning, passata e presente, tratta il rapporto fra pianificazione e incertezza, e li associa ai diversi momenti dell’evolversi della pandemia e alle relative sfide che la pianificazione si è trovata ad affrontare.

Se, come scrive Balducci (*in pubblicazione*), a seconda della natura dei problemi è utile considerare varie forme di pianificazione, uno sguardo ravvicinato sul caso della pandemia, intesa come *unknown unknown*, suggerisce che anche entro un singolo cambiamento siano da adottare atteggiamenti diversi. In altre parole, a fronte della varietà di sfide che l’incertezza radicale porta con sé, la pianificazione deve saper assumere una varietà di posture. Nell’ordinario, prima di un evento imprevedibile, è importante ‘prepararsi per essere pronti’, lavorare sulla *preparedness* e sulla costruzione di capacità di risposta. Nel momento dello shock, lo spazio di manovra della pianificazione si riduce e sono piuttosto l’azione e i tentativi non pianificati ad aprire piste inedite; qui diventa fondamentale saper riconoscere, nell’agire dei diversi attori, la *negative capability*, le mosse organizzative e gli esiti inattesi. Infine, nell’uscita dall’emergenza, la pianificazione torna a essere centrale e a dover aggiustare la rotta; nel farlo però è essenziale che assuma un atteggiamento possibilista, sfruttando in maniera positiva lo stato di crisi.

Questa narrazione, seppur semplificata, mette in luce come, di fronte all’incertezza radicale, la pianificazione non possa lavorare su un’unica capacità, ma debba lavorare su una serie di capacità, *al plurale*. Fra i concetti selezionati dalla letteratura del planning, non ce ne è uno che valga o sia più risolutivo degli altri, ma è interessante come tutti, in momenti e modi diversi, descrivano capacità necessarie. In questo senso, pensiamo che la complessità che l’incertezza radicale porta con sé richieda una risposta complessa, composta da una varietà di posture, che insieme supportino un’intelligenza sociale plurale, oggi più che mai cruciale nella pianificazione.

Note

* Dipartimento di Architettura e Studi Urbani (DAStU), Politecnico di Milano, martina.bovo@polimi.it

** Dipartimento di Architettura e Studi Urbani (DAStU), Politecnico di Milano, beatrice.galimberti@polimi.it

1. Il gruppo di lavoro è costituito da S. Armondi, S. Balducci, M. Bovo, P. Bozzuto, M. Bricocoli, A. Bruzzese, D. Chiffi, A. Coppola, F. Curci, V. Fedeli, B. Galimberti, A. Kërçuku, F. Infussi, E. Morello, A. Moro, C. Pacchi, G. Pasqui, A. Petrillo.

2. L'intervista (15.04.2020) è accessibile al link

<http://www.cergas.unibocconi.eu/wps/wcm/connect/cdr/cergas/home/observatories/covid+observatory/sharing+management>

3. L'intervista (30.07.2020) è stata condotta da M. Bovo, nell'ambito della sua ricerca di dottorato.

4. Si veda in proposito l'articolo "Ogni settimana, nel teatro-cortile, va in scena la Brigata Brighella" (25.06.2020) accessibile al link <https://www.milanosud.it/ogni-settimana-nel-teatro-cortile-va-in-scena-la-brigata-brighella/>

5. Come nell'articolo "Stodistante. Una installazione temporanea a Vicchio dei Caret Studio" di A. Benelli (12.05.2020) su Area, accessibile al link <https://www.area-arch.it/stodistante-una-installazione-temporanea-a-vicchio-dei-caret-studio/>

6. Post (24.09.2020) accessibile al link <https://www.facebook.com/bepesalasindaco/>

7. Progetto descritto in "Welcome to the 15-minute city" di S. Whittle (16.07.2020) sul Financial Times accessibile al link <https://www.ft.com/content/c1a53744-90d5-4560-9e3f-17ce06aba69a>

Bibliografia

- Adger, W.N. (2003), "Building resilience to promote sustainability" in *IHDP Update*, 2, pp.1-3
- Armondi, S. et al. (2020) "Dopo-Covid, per un rinnovato ruolo pubblico della pianificazione territoriale e delle politiche urbane". Blog *Urban@it* (online) <https://www.urbanit.it/dopo-covid-per-un-rinnovato-ruolo-pubblico-della-pianificazione-territoriale-e-delle-politiche-urbane/>
- Balducci, A. (in pubblicazione), "Planning for Resilience", in Balducci A., Chiffi, D. e Curci, F. (a cura di). *Risk and Resilience. Socio-Spatial and Environmental Challenges*, Springer, Cham
- Chandler, D., Coaffee, J. (2017), *The Routledge Handbook of International Resilience*, Routledge, Abingdon e New York
- Comune di Milano (2020), "Milan 2020 Adaptation strategy. Open document to the city's contribution". <https://www.comune.milano.it/documents/20126/95930101/Milano+2020+Adaptation+Strategy.pdf/a33c4b73-1aa7-d8eb-bf21-288aaaab51d7?t=1591203939390>
- Folke, C., Carpenter, S., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., Rockstrom, J. (2010), "Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability and transformability" in *Ecology and Society*, 15(4), pp. 20–28
- Hirschman, A. (1967), *Development Projects Observed*. Brookings Institution Press, Washington D.C.
- Hirschman, A. (1971), *A Bias for Hope: Essays on Development and Latin America*, Yale University Press, New Haven e Londra
- Keck, F. (2020), *Avian Reservoirs. Virus Hunters and Birdwatchers in Chinese Sentinel Posts*, Duke University Press, Ithaca
- Lakoff, A. (2017), *Unprepared: Global Health in a Time of Emergency*. University of California Press, Oakland
- Lanzara, G.F. (1993), *Capacità Negativa. Competenza Progettuale e Modelli di Intervento nelle Organizzazioni*. Il Mulino, Bologna
- Pasqui, G. (2007), "How to deal with events in planning practice" in *Planning in the Risk Society*. AESOP Book of Proceedings
- Rittel H.W., Webber M.M. (1973), "Dilemmas in a general theory of Planning" in *Policy Sciences* 4 (2). pp. 155-169
- Weick, E. K. (1995), *Sensemaking in organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks