



## Manuel Salgado: il mio impegno per una Lisbona non solo dei turisti ma anche dei cittadini

**L'assessore all'Urbanistica traccia un bilancio a conclusione di dodici anni di mandato: rigenerazione urbana, coesione sociale, infrastrutture, scala metropolitana**

*L'architetto Manuel Salgado, 75 anni, lascia l'assessorato all'Urbanistica del Comune di Lisbona, attività intrapresa dodici anni fa come forma d'impegno civile verso la propria città in risposta al degrado e al senso di decadenza in cui versava la capitale dopo il clima euforico della bolla immobiliare dei primi anni 2000. Non solo. Per Salgado, che fino a quel momento contava una lunga esperienza nell'organizzazione di grandi progetti come il Centro culturale di Belém (assieme a Vittorio Gregotti) e l'Expo '98, si trattava ampliare il terreno della sperimentazione all'intera città di Lisbona, assunta come laboratorio per misurare la capacità del progetto di diventare il principale strumento della politica urbana, di avviare nuove prospettive di sviluppo, di sollecitare le aspettative della cittadinanza, di alimentare il senso di coesione sociale. È stato un mandato segnato da un inedito paradigma urbanistico, elaborato in periodo di crisi economica, in cui la sensibilità ambientale si è coniugata ad una risposta coerente con la crescente pressione turistica, con la ricezione delle esigenze di socializzazione, con la*

*riorganizzazione della mobilità a livello metropolitano e degli spazi pubblici del centro ma anche dei quartieri più esterni. Tutto questo ora è visibile. L'immagine della città risulta rinnovata grazie ad un coerente disegno urbano dovuto ad una serie d'interventi architettonici, diffusi soprattutto sul lungofiume, realizzati grazie alla capacità manageriale dell'amministrazione e firmati anche da rilevanti studi internazionali.*

**In quali condizioni ha trovato il Comune e quali sono state le sue prime azioni come assessore all'urbanistica?**

Quando nell'agosto del 2007 si costituì la nuova giunta, il Municipio si trovava in pieno dissesto finanziario, nonché screditato dal punto di vista politico e nel rapporto con i cittadini. All'epoca, vigeva ancora una certa prospettiva di sviluppo basata sulle infrastrutture: si discuteva del nuovo ponte, del terzo attraversamento del fiume Tago, dell'alta velocità per collegare Lisbona a Madrid e all'Europa, del nuovo aeroporto... Ma subito dopo, nel 2008, con la crisi finanziaria internazionale e poi nel 2011 con la presenza della Troika in Portogallo, lo scenario cambiò rapidamente e nessuno avrebbe potuto immaginare quali risvolti drammatici ci sarebbero stati per la città. In verità, proprio nel 2010, cioè quando portammo in Consiglio comunale il Piano direttore (PDM) per l'approvazione, iniziammo a relativizzare l'importanza di tutti quei grandi progetti infrastrutturali fino ad allora dati per certi.

**Su quali elementi avete fondato la politica urbana?**

Abbiamo dovuto studiare politiche anti-crisi che puntassero innanzi tutto alla coesione sociale. Siccome il problema dell'occupazione portava con sé l'impoverimento generalizzato della popolazione, divenne prioritario promuovere la città, creando i presupposti per attrarre investimenti, imprese e famiglie, offrendo opportunità di crescita e migliorando in generale la qualità della vita. Per raggiungere tali obiettivi era necessaria una convergenza di sforzi di tutti gli operatori associata ad adeguati investimenti pubblici. Le scarse risorse vennero orientate verso opere che solo il municipio avrebbe potuto realizzare: recupero di scuole, biblioteche, nuovi spazi pubblici. Tutto ciò nella prospettiva che il PDM, nonostante tutto, rimanesse un elemento di coerenza per lo sviluppo della città. Infatti in esso, al di là dei progetti infrastrutturali la cui fattibilità si stava allontanando, permaneva come prioritaria la riqualificazione non solo del centro storico ma dell'intera città. Poiché l'urbanizzazione disarticolata dei decenni precedenti aveva prodotto una frammentazione degli spazi aperti,

abbiamo creato le condizioni affinché il privato investisse nel completamento e consolidamento delle zone già urbanizzate, al fine di rendere possibile il disegno più leggibile degli spazi ad uso collettivo. Ovviamente abbiamo studiato un ventaglio di strategie complesse tra strumenti compensativi, incentivi e agevolazioni per sollecitare il privato in tali direzioni.

### **Quali sono invece i principali problemi da affrontare oggi?**

Negli ultimi cinque anni si è creata una tempesta quasi perfetta: la crescita del turismo, l'arrivo di significativi investimenti stranieri nel mercato immobiliare, l'abbattimento dei tassi d'interesse, la scoperta di Lisbona a livello internazionale, anche grazie ad un'adeguata capacità comunicativa che l'ha resa una città attrattiva sotto tutti gli aspetti, la residenzialità di pensionati provenienti dagli altri paesi europei e non solo. Ciò ha ingenerato un problema esattamente opposto: tutto il lavoro svolto nei primi anni del nostro mandato per rendere la città più coesa, anche impiegando processi partecipativi intensi e sofisticati, è stato messo in crisi dalla crescita esponenziale di fattori esterni che negli ultimi due o tre anni hanno portato ad una condizione di rottura delle delicate relazioni stabilitesi tra i molti attori urbani e la Municipalità. Ciò è l'origine delle attuali contestazioni politiche. Ci troviamo immersi in una situazione contraddittoria: dal punto di vista della trasformazione fisica della città abbiamo ricevuto dalla popolazione un consenso abbastanza generalizzato ma gli stessi miglioramenti, per esempio degli spazi pubblici lungo il fiume, portano con sé una carica attrattiva che tende ad essere utilizzata dalle attività private, le quali li occupano quasi completamente. Questo è uno dei maggiori conflitti aperti tra i soggetti locali e il crescente turismo.

### **Quali conseguenze ha prodotto la scoperta di Lisbona come meta turistica internazionale?**

Due sono gli elementi da tenere in considerazione. Da un lato tra il 2010 e il 2013 l'arrivo a Lisbona delle compagnie aeree low-cost e dall'altro la nuova legge sulla liberalizzazione degli affitti, resa necessaria per incentivare il recupero degli edifici del centro storico. Gli affitti bloccati a prezzi irrisori da una legge del dopoguerra non incentivavano di certo degli investimenti in tal senso. Però questo strano abbinamento ha prodotto una serie di fattori anomali per cui a Lisbona, come in qualsiasi altra grande città europea, si è verificato un incremento del volume turistico, aggravato dalla massiccia ricezione a livello locale della formula proposta dalla piattaforma Airbnb. Per cui possiamo tranquillamente affermare che la

dinamica della riqualificazione urbana non sia legata tanto a grandi operazioni immobiliari o agli interventi pubblici, ma che sia sostanzialmente alimentata dalle attese diffuse tra i piccoli proprietari (in buona parte stranieri) dello sfruttamento dell'economia turistica in città. Si è cioè generata una situazione paradossale per cui una città che si stava svuotando (da 800.000 a 500.000 abitanti in meno di trent'anni) improvvisamente si trovi ri-occupata da una nuova popolazione, non fissa ma "fluttuante". Abbiamo assistito ad una quasi istantanea e significativa alterazione non sociale e antropologica ma, anche, dal punto di vista della struttura materiale della città stessa, che ha avuto come principale conseguenza una forma di ristrutturazione urbana avvenuta attraverso la diffusione capillare di piccoli investimenti nel centro storico con notevoli conseguenze sul mercato immobiliare. Un senso diffuso di delusione dovuto all'esclusione sociale conseguente a tale sviluppo unilaterale risulta essere ora il vero problema per il consenso dell'attuale governo della città.

### **Qual è l'aspetto irrinunciabile quando si attuano le politiche urbane in simili periodi di crisi?**

Sicuramente la coesione della cittadinanza. Per questo ritengo che la politica degli "affitti accessibili" risulti oggi un'emergenza: dobbiamo controbilanciare il fenomeno pervasivo degli affitti brevi con nuove azioni pubbliche per fare crescere la capacità di accesso al "bene casa" da parte della fascia debole della popolazione. Poiché il Municipio è di gran lunga il maggiore proprietario fondiario della città - antica eredità fascista delle politiche di acquisizione delle aree ma che, per fortuna e con altri scopi, prosegue tuttora -, esso può stabilire un ruolo determinante per orientare il mercato immobiliare. Esso ha inoltre l'obbligo istituzionale di predisporre un programma di nuove abitazioni, utilizzando l'enorme disponibilità di terreni, coniugato con investimenti privati per la realizzazione massiccia di alloggi con affitti accessibili a tutti. L'obiettivo sarebbe d'incrementare la popolazione di 100.000 abitanti in dieci anni, contrastando la tendenza a trasferirsi nei comuni limitrofi proprio a causa degli alti prezzi.

### **Vista la rapidità con cui cambiano le condizioni contestuali in cui opera il governo urbano, ha ancora senso progettare un piano? Dietro la sua scrivania anni fa era in bella vista il nuovo piano; ora, c'è solo una pianta muta della città con tanti schizzi planimetrici localizzati in diverse parti del territorio...**

Il piano è rimasto come strumento urbanistico principale e tuttora risulta funzionale perché di

natura prevalentemente regolamentativa (l'altezza dei piani, le volumetrie, l'occupazione interna degli isolati). Ma non possiede alcun valore di tipo strategico; semmai registrerà i diversi progetti una volta discussi pubblicamente. Insomma, il piano è solo un orizzonte, e poi si lavora pragmaticamente sul campo attraverso politiche e programmi trasversali.

### **Avete elaborato altri esperimenti di gestione urbana oltre al piano?**

Sono convinto che sia più importante "una visione in costruzione" piuttosto che "avere una visione" di città. Noi abbiamo la consapevolezza che è fondamentale confidare nella capacità e responsabilità delle persone molto più di quanto avvenisse in passato. Condividere prospettive di sviluppo con la cittadinanza, affinare le capacità di ascolto e rispondere alle attese dei cittadini è stata una formula vincente.

### **Non ritiene che anche per Lisbona il concetto di centro e periferia sia superato e che si debba invece parlare di aree emergenti, opposte ad altre emarginate e deboli, all'interno di un paradigma diverso, quello di un'unica grande area metropolitana?**

Direi proprio di sì. Sin dall'inizio vi è stata volontà politica d'investire allo stesso modo nel centro di Lisbona così come nelle zone marginali che attualmente sono sede di molti progetti di riqualificazione dei quartieri, nuovi spazi pubblici, servizi, parchi e piste ciclabili. Abitare nelle aree di recente urbanizzazione ha avuto senso per smorzare in qualche modo l'inflazione smisurata dei costi di vita nel centro consolidato. È vero che oggi Lisbona rappresenta il centro di attività pregiate e soprattutto il luogo simbolico dell'area metropolitana. Ma, in verità, abitare nella periferia nord del comune di Lisbona o nei pressi della stazione successiva della medesima linea metropolitana ma che sta in un altro comune, è esattamente la stessa cosa. La rete dei trasporti pubblici ha avuto l'effetto di uniformare geograficamente e rendere equivalenti i singoli luoghi raggiunti da essa. Oggi è quasi più conveniente abitare ad Almada che è addirittura più vicina alle spiagge, piuttosto che nel centro storico di Lisbona. Visto da una prospettiva alla scala metropolitana ogni luogo possiede un suo motivo di attrazione. Bisogna solo fornire delle qualità dove queste stentano ad essere individuate e svilupparle adeguatamente. Questa situazione offre nuove prospettive con cui pensare a quelle che, fino a ieri, ritenevamo semplicemente delle periferie.

### **Come procede il percorso amministrativo per gestire la pianificazione alla scala**

## **metropolitana?**

Non esiste ancora un soddisfacente coordinamento della pianificazione alla scala vasta. Purtroppo per alcuni tipi di attività permane l'esigenza di un'azione del governo centrale, per altri è difficile trovare i soggetti istituzionali e relative forme di rappresentanza politica che a livello intermedio possano essere chiamati in causa. Però c'è da sottolineare che da circa un anno e mezzo si è rilevata l'assunzione di una nuova "coscienza metropolitana" da parte di tutti i municipi coinvolti che, di fatto, ha sollecitato l'attivazione dell'esistente struttura amministrativa costituita dall'assemblea metropolitana il cui presidente è il sindaco di Lisbona. Si è trattato di un movimento generato dall'iniziativa dei municipi, il classico fenomeno di bottom up, per fare fronte principalmente al problema dei trasporti pubblici. I municipi hanno convinto il governo a finanziare gli abbonamenti che in alcune aree sono scesi fino ad un terzo del valore nominale, e a contribuire all'acquisto del materiale circolante, visto che nel prossimo quadro europeo sono previste risorse finanziarie proprio per il miglioramento dei trasporti in questo genere di aree. Un'ulteriore misura è stata la costituzione di un'unica impresa pubblica di trasporto e, ora, stiamo lavorando assieme agli altri municipi per la costruzione di una metro leggera e di un metrobus per articolare l'intera rete dei trasporti dell'area metropolitana capace di collegare il margine nord e sud del Tago. Penso questo sia il primo passo per fare emergere la natura metropolitana dell'urbanizzazione di tutta quell'area nata e cresciuta recentemente attorno all'estuario. Sono sicuro che questo processo partito dalla mobilità proseguirà nei prossimi anni con la struttura della rete ecologica, le grandi attrezzature di pubblica utilità, la localizzazione di luoghi del lavoro e porterà nelle prossime decadi all'affermazione di un modello non più unicamente concentrato nel centro di Lisbona, cosa non più sostenibile. Questo rappresenterà una grande rivoluzione. Tra venti o trent'anni probabilmente assisteremo ad un'unione dell'area metropolitana di Lisbona con quella di Porto e Galizia per la costruzione di una "facciata atlantica" della penisola iberica che va da A Coruna a Sines, così come descritto dagli studi di Richard Florida.

## **All'interno di un'area così vasta, cresciuta in modo rapido e poco programmato, rimane però il problema di assegnare un ruolo all'antica città di Lisbona...**

Nel 2008 fu lanciato il programma "Portogallo California di Europa", nato da una serie di analogie legate al fatto di trovarsi lungo una costa oceanica rivolta ad occidente, dotata di ambiente storico e un clima relativamente mite. Grazie a tutto ciò sembrava si potesse

esercitare una certa capacità attrattiva nello sviluppo di una cultura su cui basare nuove attività imprenditoriali ed economiche, analogamente a quanto successo in Costa Azzurra a fine Ottocento e in California nel secondo dopoguerra. Vi era quindi l'ipotesi che per via del paesaggio, della presenza d'infrastrutture e delle attività finanziarie, Lisbona potesse svolgere il ruolo di capitale atlantica di tale area metropolitana. Oggi questa ipotesi sembra ancor più verosimile, e molti soggetti culturali ed economici stanno considerandola con un interesse che non si era riscontrato negli anni passati. È una prospettiva interessante per creare le condizioni in grado di attrarre le industrie creative, capaci di approfittare di spazi alternativi e abbandonati o ignorati da altre attività; spazi di cui la nostra città è ricca.

**Nell'ultimo decennio è cresciuta la sensibilità della cittadinanza nei confronti del tema ambientale. Come avete tradotto, dal punto di vista urbanistico, i principi della sostenibilità?**

Abbiamo attuato politiche centrate sulla ricostruzione del paesaggio, assegnando a tale termine un valore progettuale. Ciò ha significato aumentare le aree permeabili e drenanti per il controllo del deflusso delle acque, garantire continuità alle reti ecologiche favorendo la biodiversità, recuperare gli antichi sistemi vallivi e linee d'acqua, incrementare il verde per mitigare l'effetto del calore a livello microclimatico. A ciò, si aggiungano i programmi sul riciclo dei rifiuti, sulla mobilità lenta, sulla riduzione del consumo di suolo, sul risparmio energetico che ha previsto l'aumento dell'efficienza di tutti gli edifici nuovi o ristrutturati.

**Chi torna dopo una decina d'anni trova una Lisbona completamente trasformata, soprattutto lungo i margini fluviali. Può spiegare la genesi di questa serie di progetti di rinnovamento?**

Con l'accordo del 2008 l'ente porto ha ceduto al Comune la proprietà delle aree delimitate da un recinto d'inizio Novecento che divideva, per 19 km di costa, la città dal fiume. Le aree strettamente portuali sono in fase di progressiva dismissione e alcune di esse ospitano nuove attività, mentre altre sono in attesa di progetto ed altre ancora rimarranno come aree urbane di riserva. In tale prospettiva, nel 2006, la commissione sulla rivitalizzazione della Baixa Pombalina di cui facevo parte discuteva sulla riorganizzazione di un rapporto organico tra il cuore rappresentativo del centro storico di Lisbona e il suo lungofiume. Si è puntato sulla concatenazione di spazi pubblici in grado d'intessere forti relazioni visive con i frammenti della



città antica e al contempo risolvere l'annosa difficoltà di drenaggio, causa di problematici allagamenti. Oggi, a chiusura mandato, tutto questo è stato praticamente completato. Va però detto che tale attenzione al fiume risale a fine anni '80, con i progetti del Centro culturale di Belém e soprattutto con la pianificazione per l'Expo '98. Da quel momento, ma soprattutto dopo l'accordo del 2008, l'amministrazione ha lavorato affinché sul lungofiume si potesse fissare una sequenza di progetti – pubblici e privati, talvolta esito di concorsi – di una certa importanza sotto il profilo architettonico: la Fondazione Champalimaud di Charles Correa, il Museo del coche di Paulo Mendes da Rocha, il Museo di arte, architettura e tecnologia di Amanda Levete, la Fondazione di Oriente, la sistemazione dell'Av. 24 Julio, la sede della Compagnia elettrica portoghese di Manuel Mateus, il terminal traghetti di Cais de Sodre, il parco di Ribeira das Naus di João Nunes e João Gomes da Silva, Praça do Comercio, Campo das Cebolas e il terminal crociere di João Luis Carrilho da Graça. In termini più estesi, lungo il fiume stiamo portando a termine i lavori del parco Ribeirinho orientale, vicino all'Expo, la cui area edificabile è stata sostanzialmente completata, mentre l'adiacente progetto residenziale Braço de Prata di Renzo Piano, fermo da anni, sta ora volgendo al termine.

**L'impegno nel riorganizzare in modo così diffuso gli spazi pubblici non sarà solo stato dettato da esigenze d'immagine turistica...**

È vero che migliorare la fruizione nelle numerose aree di pregio estranee ai punti dove maggiormente si concentrano i visitatori è la premessa per l'estensione degli itinerari turistici e quindi della valorizzazione di nuovi luoghi del nostro patrimonio culturale. Ma, in realtà, l'azione più visibile del Comune si è concentrata soprattutto sulla riorganizzazione dello spazio pubblico nell'intera città e non solo nel centro storico, dalla valle centrale fino ad Alto de Lisboa, perché avevamo consapevolezza che agire in modo così incisivo sarebbe divenuto stimolo per le attività private nel recupero degli edifici adiacenti, spesso abbandonati o gravemente degradati. Il privato opera solo se ha certezza del risultato, ma il nostro obiettivo rimane sempre l'interesse di tutti i cittadini. Il lavoro di assessore è molto impegnativo, anche fisicamente, ma alla fine dà anche molte soddisfazioni. In dodici anni di mandato posso tranquillamente dire che si sono fatti tanti passi avanti e si sono realizzate cose impensate. Sono certo che altre se ne faranno ancora nella stessa direzione.



## About Author



### [Antonio Angelillo](#)

Nato a Gorizia nel 1961, dopo la laurea in architettura a Venezia nel 1986 svolge un tirocinio con Alvaro Siza a Porto e dal 1989 al 1997 è redattore di «Casabella», pubblicando articoli e servizi sui fenomeni emergenti che attraversano l'architettura e la città contemporanea. Nel 1994 fonda il Centro Italiano di Architettura ACMA, di cui è direttore, e nel 2014 la piattaforma editoriale web [paesaggio.it](#). Attraverso le svariate iniziative internazionali organizzate con ACMA e le frequenti pubblicazioni, in Italia ha contribuito a sensibilizzare alle problematiche connesse alle trasformazioni del paesaggio. Svolge attività di consulenza per enti ed amministrazioni. Per conto del MiBACT ha realizzato la procedura di selezione italiana per il Premio del Paesaggio del Consiglio d'Europa. Dal 1986 svolge attività di ricerca e di docenza a contratto tenendo laboratori e corsi presso diverse università italiane (Venezia, Milano, Ferrara, Roma, Trento, Napoli, Cagliari, Perugia, Sassari). Dal 2008 è co-direttore del master in Architettura del Paesaggio della Universitat Politècnica de Catalunya di Barcellona organizzato da ACMA a Milano, nonché dei seminari internazionali estivi "Rifare paesaggi" realizzati in collaborazione con la Città di Lisbona.

[See author's posts](#)

[!\[\]\(e3f8612927870f2e0f9f5989e6dd3064\_img.jpg\) Condividi](#)