POLITECNICO DI TORINO
Repository ISTITUZIONALE

La matrice della qualità urbana di Audis per la definizione e valutazione dei progetti urbani complessi

Original
La matrice della qualità urbana di Audis per la definizione e valutazione dei progetti urbani complessi / Barosio, Michela; Dragotto, Marina. - In: VALORI E VALUTAZIONI. - ISSN 2036-2404. - anno VIII:14(2015), pp. 17-24.

Availability:
This version is available at: 11583/2624927 since: 2021-02-15T23:24:28Z

Publisher:
SIEV

Published
DOI:

Terms of use:

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

Publisher copyright

(Article begins on next page)

12 October 2024

rivista della
siev
Società Italiana
di Estimo e
Valutazione

Semestrale anno VIII
numero 14 - maggio 2015

valori e valutazioni

teorie ed esperienze

ISSN 2036-2404 Valori e Valutazioni

dei
TIPOGRAFIA DEL GENIO CIVILE

valori e valutazioni
teorie ed esperienze

rivista della siev Società Italiana di Estimo e Valutazione

periodico semestrale	Anno VIII n. 14 - Maggio 2015
registrazioni	Tribunale di Roma n. 247/2008 del 23.06.2008 ISSN 2036-2404 Valori e valutazioni
direttore responsabile	Enrico Fattinnanzi
editore e proprietario	Società Italiana di Estimo e Valutazione siev
sede	presso Fondazione Giovanni Astengo Piazza Farnese n. 44 - 00186 Roma
redazione	presso DEI Tipografia del Genio Civile Via Nomentana n. 16 Roma
stampa e distribuzione	DEI Tipografia del Genio Civile Via Nomentana n. 16 Roma
chiuso in tipografia	Maggio 2015

comitato di redazione	Marta Berni, Marta Bottero (*Coordinatrice*), Chiara D'Alpaos, Gianluigi De Mare, Fabiana Forte, Laura Gabrielli, Salvatore Giuffrida, Antonio Nesticò, Alessandra Oppio
comitato scientifico	Vincenzo Bentivegna (*Università di Firenze*) Rocco Curto (*Politecnico di Torino*) Stephen Curwell (*University of Salford*) Vincenzo Del Giudice (*Università di Napoli Federico II*) Enrico Fattinnanzi (*Università di Reggio Calabria*) Patrizia Lombardi (*Politecnico di Torino*) Giulio Mondini (*Coordinatore, Politecnico di Torino*) Bernard Muller (*Leibniz Institute Fur Okologische Raumentwicklung di Dresda*) Paolo Rosato (*Università di Trieste*) Luisa Sturiale (*Università di Catania*) Gilles Verpraet (*CNRS di Parigi*)
referees	*La rivista utilizza un gruppo di esperti di livello internazionale e si avvale dell'apporto dei membri del consiglio direttivo della SIEV.*

realizzazione	Ca.Ter.Ful. Snc - Roma
abbonamento annuale	(2 numeri l'anno) 20 €

pubblicità ed ufficio abbonamenti tel. 06.4416371 - fax 06.4403307

Via Nomentana, 16 - 00161 Roma
tel. 06.4416371 - fax 06.4403307
e-mail dei@build.it

dei
TIPOGRAFIA DEL GENIO CIVILE

Sommario

Editoriale 1

ESPERIENZE

Price premium per l'efficienza energetica degli edifici: risultati empirici di un modello edonimetrico..... 5
Pietro Bonifaci, Sergio Copiello

La Matrice della Qualità Urbana di AUDIS per la definizione e valutazione dei progetti urbani complessi 17
Marina Dragotto, Michela Barosio

Valutazione di effetti esterni attraverso indicatori di benessere soggettivo 25
Marina Bravi, Michela Sichera

DIBATTITO E APPROFONDIMENTO

L'interpretazione estimativa del valore mancato nella stima del danno da reiterazione del vincolo preordinato all'esproprio..... 41
Benedetto Manganelli

Approcci teorici ed empirici nella stima del saggio sociale di sconto. La formula di Ramsey per un valore nazionale aggiornato..... 47
Antonio Nesticò, Gianluigi De Mare, Antonio Conte

Note sui valori di vendita forzata e cauzionale 63
Rubina Canesi

INFORMAZIONE E DOCUMENTAZIONE

RECENSIONI

Manuale di estimo (a cura di Riccardo Roscelli) .. 75
Alessandra Oppio

APPUNTI PER UNA DISCUSSIONE SULL'ESTIMO

Abbiamo svolto di recente una discussione, approfondita e partecipata, sulle potenzialità e le implicazioni teoriche e pratiche delle valutazioni di fattibilità di piani e progetti. Sono stati discussi casi di studio, applicazioni a contesti reali, aspetti metodologici e di procedura.
Si tratta di problematiche rilevanti per la loro attualità (l'ambiente, la qualità delle trasformazioni territoriali, la valorizzazione di beni ormai divenuti scarsi e difficili da conservare) ed anche per il carattere sperimentale e innovativo che propongono nell'uso di modelli sostanzialmente mutuati dalla ricerca operativa e dall'economia.
Spesso le questioni affrontate presentano implicazioni e impatti sociali e culturali significativi che influiscono sui processi decisionali, in ambiti quasi sempre dominati dall'incertezza[1].
Talvolta attraverso queste tecniche, vengono presi in considerazione progetti e proposte alternative, allo scopo di selezionare le soluzioni migliori sulla base di criteri prefissati e misurabili su scale diverse (cardinali, ordinali, nominali).
Siamo ormai di fronte a centinaia di metodiche, algoritmi e applicazioni che ruotano tuttavia intorno alla stessa questione: come sia possibile individuare un sistema – un modello di calcolo razionale – in grado di quantificare, mescolandole, grandezze differenti per valutare programmi di intervento, in modo da verificarne la sostenibilità, non solo economica, e le specifiche caratteristiche.
I passi in avanti compiuti in questa direzione sono davvero notevoli, anche in relazione al rapidissimo evolversi delle potenzialità di calcolo e della modellistica matematica, in grado di trattare simultaneamente una molteplicità di variabili[2].
Sono passati poco più di trent'anni da quando, nel settore dell'estimo, si stentava a comprendere non dico una qualsiasi analisi multicriteria, ma persino la più classica delle analisi costi-ricavi (nell'ambito dell'economia privata) e di una delle tante applicazioni della costi-benefici (nell'ambito dell'economia pubblica)[3].
Personalmente sono stato a suo tempo – e sono ancora – convinto che questo allargamento e l'apertura a contaminazioni verso altri settori scientifico-disciplinari siano stati – e siano tuttora – positivi.
Più volte sono intervenuto, anche in tempi lontani, a sostegno di questa apertura, perché credo che sia soprattutto ai confini, che si sviluppano, nella ricerca, le innovazioni più interessanti per la soluzione di problemi via via più complessi, qualche volta dando luogo a nuovi campi di studio che successivamente si organizzano, attraverso la sperimentazione, in nuove teorie ed epistemologie, strutturate e completate da apparati conoscitivi e modelli applicativi collaudati e replicabili, e perciò stesso utilizzabili più volte per la soluzione di una intera filiera di quesiti analoghi[4].
Nel corso degli ultimi anni mi sono però convinto che così facendo avremmo, prima o poi, corso il rischio di considerare l'estimo (tradizionale?) come qualcosa di residuale, abbandonandone l'attualità, con la conseguenza di consegnare ad "altri" la soluzione delle valutazioni monetarie quantitative, soprattutto quelle di carattere economico estimativo "più rutinarie", ma non per questo meno rilevanti, non solo per la loro diffusione nettamente maggioritaria nella casistica applicativa, ma anche per l'urgenza di ridefinirne – aggiornandole – le coordinate essenziali[5].
Abbiamo forse trascurato alcuni capitoli importanti e particolarmente significativi nell'attuale

---

[1] Roscelli R., (a cura di), *Misurare nell'incertezza*, Celid, Torino, 2005.

[2] Bellomo N., Roscelli R., *A new system approach estimate theory: Deterministic Approach and Uncertainty Measures*, Mathematical and Computer Modelling, 1998.

[3] Vedi al proposito Liechfield N., "L'approccio costi-benefici alla valutazione dei piani", in Barbanente A. (a cura di), *Metodi di valutazione nella pianificazione urbana e territoriale*, Atti del Colloquio Internazionale di Capri, 1987, Quaderno IRIS-CNR, n.6, 1988.

[4] Cfr. Grittani G., *L'estimatore oggi: dall'ortodossia alla trasgressione*, in Genio Rurale, n. 1, 1989 e Roscelli R., *Proviamo a discutere sulla trasgressione*, Genio Rurale, n. 1, 1990.

[5] Roscelli R., "La sostenibilità economico-finanziaria delle trasformazioni urbane nel processo di pianificazione", in Abis E. (a cura di), *Piani e politiche per la città*, F. Angeli, Milano, 2003; Roscelli R., "Appunti sulla valutazione nelle trasformazioni del territorio", in Curto R., Stellin G. (a cura di), *Estimo e Valutazione*, DEI, Roma, 2007.

fase (critica) dello sviluppo, nella quale praticamente tutte le attività economiche e sociali hanno a che fare con l'estimo, anche per via della "scarsità" che alcune risorse – energetiche, ambientali e culturali – hanno ormai evidenziato nei loro impatti con il territorio[6]*, proponendosi a loro volta come "beni economici".*

In questo senso ad esempio, si sono modificati i rapporti tra l'estimo e l'economia del benessere, dell'ambiente e della cultura, senza che se ne siano ancora tratte indicazioni univoche per la definizione di nuovi (?) parametri e modelli estimativi.

Così, non sono state analizzate a fondo le conseguenze dell'armonizzazione contabile a livello internazionale ed europeo, che è avvenuta con la progressiva applicazione degli IAS (International accounting standards), sull'estimo immobiliare e urbano attraverso il cosiddetto "scorporo proporzionale"[7]*. In questa direzione, tra l'altro, andrebbe specificamente approfondita la loro influenza sui diversi aspetti della fiscalità non solo sui fabbricati, ma anche sugli impianti di grandi complessi industriali, come nel caso dei produttori e dei gestori di energia*[8]*.*

La riforma dei catasti si è ormai avviata praticamente in assenza, tranne alcune eccezioni, di posizioni espresse dalla nostra comunità scientifica, pure se tra loro differenziate[9]*.*

Anche l'argomento delle valutazioni degli investimenti immobiliari merita un aggiornamento ed una riflessione approfondita, perché si sono modificati radicalmente i rapporti pubblico-privato, le modalità di calcolo dei diritti edificatori, delle monetizzazioni e valorizzazioni indotte dalle varianti urbanistiche e delle destinazioni d'uso, in particolare dei grandi contenitori e delle "parti collassate" degli ultimi reliquati della città industriale.

Le valutazioni ambientali e strategiche, la VIA, l'economia e l'estimo dei beni culturali hanno assunto oggi una dimensione ragguardevole, in funzione di un quadro normativo, nazionale ed europeo, più strutturato, che richiede rapporti e monitoraggi su ciascun intervento territoriale significativo e su ogni variante di Piano Regolatore.

Nuovi spazi di intervento sull'estimo possono essere individuati nel processo di realizzazione nei lavori di costruzione e, in una materia più tradizionale come quella espropriativa, nella valutazione dei diritti reali, che hanno tra l'altro conosciuto nel corso degli ultimi quindici anni una cospicua evoluzione normativa, con l'entrata in vigore del Testo Unico del 2001.

Su questi temi che ho ricordato a titolo esemplificativo – e sulle relative problematiche metodologiche e operative – la nostra riflessione e i nostri studi sono stati in gran parte discontinui, poco incisivi e, soprattutto, non integrati tra loro.

In tal modo si è rarefatta e rischia di diventare marginale la nostra presenza nel mondo reale delle professioni: degli ingegneri, degli architetti, dei geometri, degli analisti immobiliari…..

L'estimo è come la storia, la matematica, la geografia: tutti sanno cos'è. Mentre solo i "tecnici esperti" conoscono il significato di una analisi di regime, di concordanza-discordanza, di gerarchia o di una analisi input output e così via.

Dobbiamo trovare il modo per rilanciare una nuova centralità dell'estimo proponendone un aggiornamento scientifico praticabile, comprensibile e in grado di misurarsi concretamente con le più grandi questioni dell'economia reale.

È necessario organizzare un "aggiornamento" approfondito su quei punti che costituiscono altrettanti "baricentri" conoscitivi e applicativi dell'estimo, declinandoli per argomenti chiave, sulla cui base verificare se il nostro corpo disciplinare essenziale, allargato sin che si vuole, regge alla prova del tempo nei suoi aspetti maggiormente utilizzati.

Senza di questo la stessa ricerca più innovativa e sofisticata rischia di perdere significato, perché risulterebbe alla fine disancorata e "altra" dalla "casa madre", diventando inefficace e troppo fragile per proseguire con una propria autonomia scientifica, perché facilmente fagocitabile dalle

---

6 Roscelli R. (a cura di), *Manuale di Estimo*, UTET Università, De Agostini, Novara, 2014.

7 Ingaramo L., Roscelli R., Sabatino S., "Risvolti estimativi indotti dal processo di armonizzazione contabile avviato a livello internazionale", in R. Roscelli (a cura di), *Manuale di Estimo*, cit. pag. 155.

8 Roscelli R., Ingaramo L., "La rendita catastale dei sistemi di produzione di energia elettrica: il valore medio costante", in Bonardi G., Patrignani C., *Energie alternative e rinnovabili*, IPSOA, 2010.

9 Jodice M., Roscelli R., Simonotti M., *Il catasti dei Comuni*, Estimo e Territorio, Ed. Agricole, Bologna, 2007.

discipline confinanti, ben più aggressive e strutturate della nostra.
È stato più volte ricordato, non solo dai nostri maestri, ma anche di recente, come l'estimo rappresenti un'attività cognitiva tra le più antiche, in grado di attribuire valori a beni scarsi, disponibili sul mercato e appropriabili; di fornire previsioni sulle dinamiche dei costi e dei prezzi di qualsiasi bene immobile, compresi i cosiddetti "intangibili"; di relazionarsi e coordinarsi con tecniche e discipline diverse per la soluzione di problemi multidimensionali come quelli che riguardano i processi e i progetti di trasformazione, tutela e valorizzazione del territorio e dell'ambiente[10].
La proposta della SIEV di avviare una discussione seminariale sull'attualità dell'estimo deve essere accolta da tutti noi, e in particolare dai più giovani ricercatori, come un'occasione assai utile per avviare una riflessione durevole, finalizzata all'aggiornamento – se necessario – di alcuni aspetti fondativi delle valutazioni economiche.
Tra le diverse questioni aperte, ne sono state proposte quattro, da considerare come prioritarie: le teorie e i modelli estimativi; le stime e il mercato immobiliare; la valutazione economica delle trasformazioni territoriali; l'estimo e la pratica professionale.
È possibile (e auspicabile) che dal dibattito e dagli studi che ne seguiranno scaturiscano altri argomenti e proposte di approfondimento e/o di soluzione di problemi aperti più specifici e articolati, magari desunti dal progressivo evolversi dell'integrazione europea su diverse materie che hanno a che fare con la nostra disciplina, non solo sul piano della fiscalità.
In ogni caso, è stato fissato un punto di partenza e credo che questo, di per sé, costituisca un fatto positivo, cui fornire supporto e garantire continuità.

Riccardo Roscelli

---

10 Roscelli R., "Valori economici e valori immateriali nella valutazione del paesaggio", in Deplano G., (a cura di), *Paesaggi insediativi*, EDICOM,Gorizia, 2009.

La Matrice della Qualità Urbana di AUDIS per la definizione e valutazione dei progetti urbani complessi

Marina Dragotto, Michela Barosio***

parole chiave: qualità urbana, rigenerazione urbana, strumenti di valutazione

Abstract

Partendo dalla necessità di definire strumenti innovativi per migliorare la qualità degli interventi di rigenerazione urbana è possibile individuare tre aree di innovazione all'interno della cultura urbanistica italiana nel corso degli ultimi vent'anni: la strumentazione urbanistica, gli attori in campo e le forme di collaborazione tra pubblico e privato. Si tratta ora di sviluppare una strumentazione amministrativa che permetta di passare dalla logica dello standard alla logica della prestazione e che diventi strumento di governance *e di accompagnamento alla definizione dei progetti di rigenerazione urbana.*

Per contribuire a consolidare e strutturare una pratica urbanistica sempre più orientata a definire la qualità dei processi per arrivare a una qualità del prodotto (la città), AUDIS ha elaborato nel 2008 la Carta della Rigenerazione Urbana dalla quale ha poi derivato il Protocollo della Rigenerazione Urbana[1] *articolato in due parti: la Matrice della qualità urbana e una proposta di ristrutturazione delle procedure amministrative.*

La Matrice si articola in nove qualità che tutti i piani/progetto di scala urbana dovrebbero dimostrare di aver considerato. Queste qualità (urbanistica, architettonica, dello spazio pubblico, sociale, economica, ambientale, energetica, culturale e paesaggistica) non definiscono le soluzioni progettuali da utilizzare, ma aiutano a tenere in considerazione tutti gli elementi necessari a definire un progetto focalizzato sulla qualità di vita degli abitanti.

La Matrice, elaborata a partire dall'osservazione di Carte e Protocolli internazionali che hanno saputo, a scale diverse, indirizzare le politiche pubbliche in materia di città e territorio, ha come riferimento culturale la città europea densa.

La Matrice è composta da una Carta di Identità dell'intervento che ne riassume le principali caratteristiche tecniche e dalle nove qualità *sopraccitate che vengono descritte attraverso criteri e parametri che ne mettono in evidenza gli elementi caratterizzanti. La definizione degli obiettivi di interesse pubblici (*target*) relativi ad ogni criterio è a cura dell'amministrazione, mentre la descrizione degli elementi del progetto che esplicitano i diversi parametri è a cura del proponente.*

Le prime applicazioni della Matrice, come nel caso di Roma Capitale, mettono in evidenza la necessità di dotarsi di strumenti di governance *e di apportare alcune innovazioni nell'organizzazione dell'iter amministrativo di definizione e approvazione dei progetti di scala urbana. L'esperienza dimostra, infatti, quanto sia necessario consolidare e migliorare la costruttiva collaborazione tra pubblico e privato che si scontra, ancora oggi, con una certa resistenza all'innovazione da parte di tutti i soggetti coinvolti.*

[1] http://www.audis.it/index.html?pg=12&sub=38&id=12&y=2012.

1. PREMESSA

1.1 La necessità di definire strumenti innovativi per migliorare la qualità degli interventi di rigenerazione urbana

Nel corso degli ultimi cinquant'anni l'Italia ha maturato un'importante esperienza nel definire, realizzare e gestire progetti di rigenerazione urbana complessi. Le prime esperienze, infatti, sono partite nella seconda metà degli anni 60 con i piani di recupero dei centri storici ai quali hanno fatto seguito, dagli anni 80, i progetti di recupero delle grandi aree dismesse per approdare, infine, al recente tema della rigenerazione dei quartieri residenziali, pubblici e privati, costruiti tra gli anni 50 e 70. Certamente esiste una differenza tra queste tre stagioni, in particolare tra la prima e le altre, ma l'evoluzione concettuale è unica. Questo contributo si concentrerà sugli anni più recenti caratterizzati da strumenti di maggiore complessità e sulla messa a punto di strumenti operativi per la valutazione della qualità.

Pur dovendo registrare un quadro di luci e ombre sui risultati finali misurati in termini di qualità, possiamo dire che, negli ultimi vent'anni, attraverso **i programmi promossi** dall'Unione Europa[2], dal Governo[3] e da alcune Regioni[4] e grazie a una crescente necessità di rispondere ad aspettative qualitative da parte del mercato (in particolare in ambito ambientale ed energetico), i processi messi in atto hanno avuto la capacità di introdurre elementi di positiva innovazione nella cultura urbanistica, in particolare su tre aree:

1) **la strumentazione utilizzata** che si è caratterizzata per la spinta a compiere il passaggio da un approccio settoriale a un approccio integrato, un agire amministrativo fondato su logiche di *governance* e coordinamento multilivello e l'introduzione di modelli di valutazione orientati all'efficacia delle politiche;
2) **il cambiamento di tutti gli attori in campo**: delle pubbliche amministrazioni, in particolare i comuni, che hanno dovuto affrontare temi inediti con strumenti del tutto nuovi facendo crescere nuove competenze al loro interno; dei promotori/costruttori che hanno dovuto imparare ad affrontare temi via via più complessi e riorganizzare di conseguenza le loro strutture; dei soggetti finanziari chiamati a sostenere operazioni sempre più articolate e meno "garantite"; delle nuove figure professionali e persino dei cittadini, sempre più attivamente presenti nelle decisioni;
3) **le forme di collaborazione tra pubblico e privato** sempre più condizionate dalla necessità di risolvere le difficoltà e gli imprevisti attraverso una maggiore comprensione e collaborazione, necessarie a raggiungere gli obiettivi pubblici e privati definiti dai piani/progetti.

Questi risultati non possono essere dati per acquisiti in via definitiva ed è anzi necessario sostenerli e migliorarli sviluppando una nuova strumentazione amministrativa che non elimina o sostituisce la necessità di programmazione posta alla base della disciplina urbanistica; al contrario essa deve essere posta a servizio di un più incisivo ruolo di *governance*, facilitazione e accompagnamento dei progetti di rigenerazione urbana. Una strumentazione amministrativa che aiuti la progettazione urbana a evolvere passando dalla logica dello standard alla logica della prestazione e quindi spostando l'attenzione dalle tecnologie al raggiungimento degli obiettivi. In questo senso il progetto deve essere concepito non come tema autoreferenziale, ma come fattore di integrazione con il contesto praticando la gestione nel lungo periodo invece del progetto chiavi in mano che non prevede la gestione degli esiti del piano/progetto nel tempo.

1.2 La proposta di AUDIS

Per contribuire a consolidare e strutturare una pratica urbanistica sempre più orientata a definire la qualità dei processi per arrivare a una qualità del prodotto (la città), AUDIS ha elaborato la *Carta della Rigenerazione Urbana* (2008)[5] dalla quale ha poi derivato il *Protocollo della Rigenerazione Urbana*[6] articolato in due parti:

1) la ***Matrice delle Qualità urbana***: una checklist di criteri e parametri che impegnano l'Amministrazione Pubblica a dichiarare con precisione gli obiettivi di interesse collettivo riguardanti l'area in oggetto e gli sviluppatori a fornire una descrizione esaustiva e trasparente dei contenuti urbanistici, architettonici, sociali, economici, ambientali e culturali del piano/progetto;
2) una proposta di ristrutturazione delle ***Procedure amministrative*** che, a normativa invariata, consente di migliorare la comunicazione tra pubblico e privato e di accelerare i tempi di approvazione e attuazione dei piani/progetti per coloro che accettano di sviluppare il loro intervento all'interno del Protocollo.

Tralasciando la descrizione della proposta di riorganizzazione delle procedure, che costituiscono in ogni caso un

---

[2] Programmi come URBAN (1994-1999), URBAN II (2000-2006), URBACT (2000-2006), PISU (Progetto Integrato di Sviluppo Urbano) che è un programma di finanziamento messo a disposizione dalla Comunità Europea attraverso le Regioni.

Più recentemente, la programmazione europea 2014-2020 appronta un nuovo strumento l'Investimento territoriale integrato (Iti).

[3] Programmi di Riqualificazione urbana – PRIU (1992), Programmi di Recupero Urbano - PRU (1993), Contratti di Quartiere (1998 e 2001), Programmi di Riqualificazione Urbana e di Sviluppo Sostenibile - PRUSST (1998).

[4] Tra gli altri: Progetto Speciale Periferie (1997, Comune di Torino), L.R. 3/1998 n. 19 *Norme in materia di riqualificazione urbana* (1998, Emilia Romagna).

[5] Affidato da Roma Capitale ad AUDIS http://www.audis.it/index.html?pg=12&sub=&id=10&y=2008.

[6] http://www.audis.it/index.html?pg=12&sub=38&id=12&y=2012.

passaggio indispensabile all'applicazione di qualsiasi metodo valutativo all'interno delle Pubbliche Amministrazioni, questo intervento approfondisce il tema della *Matrice AUDIS della Rigenerazione Urbana* come strumento di progettazione pensato per facilitare il dialogo tra pubblico e privato e la partecipazione consapevole da parte dei cittadini.

La *Matrice*, descritta nel dettaglio più avanti, si articola in 9 qualità che tutti i piani/progetti di scala urbana dovrebbero dimostrare di aver considerato. Queste qualità (urbanistica, architettonica, dello spazio pubblico, sociale, economica, ambientale, energetica, culturale e paesaggistica), che costituiscono gli *obiettivi generali* del piano/progetto, non definiscono le soluzioni progettuali da utilizzare (non è un manuale), che dipendono necessariamente dal contesto, ma aiutano a tenere in considerazione tutti gli elementi necessari a "costruire", caso per caso, un progetto completo che tenga al centro la qualità della vita degli abitanti, siano essi residenti o cittadini temporanei (studenti, lavoratori, professionisti, ecc), e la capacità di generare o mantenere lavoro e servizi.

Gli *obiettivi generali* della *Matrice della Qualità urbana*, e gli *obiettivi operativi* in cui ogni obiettivo generale si articola, sono culturali, ma anche strumentali e operativi.

Da un punto di vista culturale, mirando alla promozione dell'evoluzione della **cultura urbanistica** dalla logica del mero controllo amministrativo alla logica di una maggiore e più articolata cooperazione tra pubblico e privato e alla costruzione di un **linguaggio** comune tra tutti i soggetti coinvolti nel processo (pubblica amministrazione, privati promotori, cittadini), la matrice aspira a diminuire il grado di **sfiducia** reciproca, che caratterizza ormai la gran parte dei progetti di trasformazione urbana, attraverso una maggiore comprensione reciproca.

Parallelamente, da un punto di vista più operativo, la riorganizzazione del **processo** di definizione e costruzione dei programmi di trasformazione urbana, anche attraverso la definizione di una **piattaforma** di riferimento comune (obiettivi, criteri e parametri), capace di accompagnare la costruzione del programma di trasformazione urbana in tutte le fasi (fattibilità, piano, progetto, esecuzione, gestione), contribuisce a indurre la Pubblica Amministrazione a definire con precisione l'interesse pubblico da perseguire in ciascun progetto e a mettere a **coerenza** tutte le scelte compiute sul territorio dalle sue diverse articolazioni (urbanistica, mobilità, ambiente, sociale, ecc), ma anche a spingere il promotore (pubblico o privato che sia) a definire e giustificare le sue scelte progettuali in modo articolato e **trasparente** e ad invitare i cittadini ad avere una maggiore **consapevolezza** delle difficoltà e delle potenzialità di un progetto con particolare riguardo ai vantaggi sociali che da essi possono derivare.

Il nodo che AUDIS ha voluto affrontare con questo strumento non è la definizione di un modello perfetto di rigenerazione urbana al quale abbinare un criterio di valutazione ritenuto oggettivo e dunque tranquillizzante; il nodo messo al centro è la capacità di migliorare progressivamente i processi che conducono alla definizione dei progetti d'intervento facendo "giocare" al meglio tutti i soggetti.

In questo quadro, la comprensione e la considerazione del contesto nel quale si sviluppa ciascun intervento assumono una rilevanza centrale che definisce il quadro degli interessi pubblici da perseguire e l'ordine di priorità da tenere presente nella strutturazione del progetto.

1.3 Basi culturali e metodo di lavoro

Negli ultimi due decenni, con crescente diffusione, il dibattito mondiale ha riconosciuto che la crisi finanziaria, economica e sociale e le sfide importanti legate alla globalizzazione dell'economia, al cambiamento climatico, all'invecchiamento dalla popolazione e alle migrazioni sono problematiche che vanno affrontate partendo dalle città[7]. Questa assunzione ha sostenuto la redazione di numerosi strumenti di supporto alle politiche urbane e alla progettazione (Carte, Protocolli, Programmi) che si sono via via posti l'obiettivo di facilitare il governo di questi fenomeni, coordinando e indirizzando la creazione di città sostenibili.

Quest'ampio lavoro è stato seguito da AUDIS nel tempo e per la redazione della *Matrice* sono state selezione le Carte e i Protocolli che hanno saputo indirizzare le politiche pubbliche in materia di città e territorio[8]: dalle politiche nazionali fino alla pianificazione a scala di quartiere. Si tratta di documenti prodotti da Enti con competenze territoriali molto varie: Nazioni Unite, Unione Europea, Consiglio d'Europa, Comitato Economico e Sociale Europeo, singole nazioni e città. Tutti i documenti considerati sono caratterizzati da un approccio trasversale del concetto di qualità e dalla definizione, su questa base, di indicatori di valutazione applicabili a tutti i progetti di scala urbana/territoriale. È stata invece esclusa tutta la produzione di documenti che, pur molto interessante, non ha avuto la forza di inserirsi nella prassi amministrativa dei Paesi membri.

Il riferimento culturale assunto da AUDIS per la redazione della *Matrice* è, dunque, la città europea, densa, che si iscrive nel filone delle European Sustainable Cities[9] con particolare riferimento alle Carte europee di Aalborg (1994) e di Lipsia (2007) e alla dichiarazione di Toledo (2010).

Inoltre, sia per la definizione della Matrice della Qualità urbana, derivata dalla Carta AUDIS, sia per lo studio di razionalizzazione delle Procedure, AUDIS ha coordinato e portato a sintesi il contributo di tutti i soggetti coinvolti formando gruppi di lavoro misti pubblico-privati ed effettuando interviste mirate.

---

[7] Calafati A. G. (2009), *Economie in cerca di città. La questione urbana in Italia*, Roma, Donzelli.

Pallagst K. *et alii* (2009), *The Future of Shrinking Cities-Problems, Patterns and Strategies of Urban Transformation in a Global Context*, Berkeley, CA.

[8] http://www.audis.it/index.html?pg=12&sub=38&id=15&y=2013.

[9] Salat S. (2011), *Cities and Forms : On Sustainable Urbanism*, Parigi, Hermann.

Nel complesso, tra redazione della Carta AUDIS e redazione della Matrice in questo lavoro sono stati coinvolti tutti i soci AUDIS (circa 50 soggetti composti da enti pubblici, società private e istituti di ricerca[10]) più alcuni soggetti esterni costituiti da 10 operatori privati che hanno sostenuto economicamente una fase della ricerca, 24 tra enti pubblici, società, università e operatori, 32 esperti che sono intervenuti nei gruppi di lavoro e 35 persone intervistate (25 tra docenti ed esperti e i 10 sostenitori).

La *Matrice* è dunque uno strumento costruito attraverso la partecipazione diretta di attori diversi per natura giuridica e legittimi interessi.

Gli enti Locali, soggetti interessati a dotarsi di uno strumento di aiuto alle decisioni che qualifichi importanti progetti per la collettività, velocizzando le complesse e costose procedure amministrative.

Gli sviluppatori, principalmente interessati a snellire i tempi delle procedure amministrative e a migliorare il rapporto di trasparenza con i finanziatori.

I finanziatori che sono interessati a migliorare le garanzie sulla tenuta dei piani/progetti e ridurre il rischio dei loro investimenti.

Gli enti di Ricerca pubblici e privati, orientati a contribuire alla costruzione di strumenti operativi che tengano conto del dibattito disciplinare in corso e delle *best practices* nazionali e internazionali.

I professionisti capaci di portare il loro contributo di esperienza per far crescere una cultura urbanistica in grado di governare la complessità e premiare le competenze.

1.4 Descrizione e uso della Matrice della Qualità urbana

La *Matrice della Qualità urbana* è composta da una *Carta d'Identità*, che riassume le principali caratteristiche tecniche (non direttamente qualitative) del piano/progetto e da nove *Qualità* strettamente connesse tra loro: urbanistica, architettonica, dello spazio pubblico, sociale, economica, ambientale, energetica, culturale, paesaggistica. Ogni Qualità viene descritta "solo" attraverso gli elementi considerati indispensabili al raggiungimento di risultati complessivi apprezzabili nella rigenerazione o trasformazione urbana; essi non possono perciò essere considerati esaustivi in un'ottica di specializzazione di ciascuna parte. Volendo raggiungere un maggior grado di dettaglio, alla *Matrice della Qualità urbana* potranno essere affiancati strumenti di certificazione e valutazione specifici già esistenti per alcune delle sue parti (in particolare per le qualità edilizia e ambientale).

Per descrivere ognuna delle nove qualità la *Matrice della Qualità urbana* si struttura in **tre aree** distinte:

1. Gli elementi da descrivere, che costituiscono le indicazioni per la compilazione delle due parti successive (promotore e amministrazione) a loro volta suddivisi in quattro parti secondo una struttura ad albero:

– gli Obiettivi, aiutano a definire *il risultato che ci si propone di ottenere, il fine cui si tende*. Suddivisi in *Obiettivo generale* e *Obiettivi operativi* evidenziano elementi sufficientemente "alti" da poter essere considerati (e richiesti) in qualsiasi piano/progetto di rigenerazione urbana di qualità;
– i Criteri, costituiscono gli *elementi di riferimento che permettono di guidare, di definire e di stimare* le scelte compiute nel piano/progetto. Essi declinano gli obiettivi e devono essere considerati da un piano/progetto secondo la fase di avanzamento in cui si trova (studio preliminare, piano attuativo, piano attuativo con previsioni plani-volumetriche, tipologiche, architettoniche, progetto esecutivo), dando le risposte più adeguate rispetto alle situazioni nelle quali agisce il progetto considerato;
– i Parametri, costituiscono gli *elementi in funzione dei quali si chiariscono le caratteristiche* tecniche e discrezionali essenziali delle scelte compiute. Essi definiscono per ciascun criterio gli elementi che devono essere effettivamente considerati e valutati. Non tutti i parametri sono applicabili a tutti i piani/progetti perché alcuni elementi possono non essere presenti;
– le Modalità di descrizione e/o calcolo, esplicitano gli elementi di cui può essere composto ciascun parametro. Naturalmente sono compilate solo le parti corrispondenti alle specifiche caratteristiche del progetto.

Nella sua interezza la *Matrice della Qualità urbana* è composta da: 9 qualità, 40 obiettivi, 41 criteri, 96 parametri.

2. La compilazione a cura del promotore suddivisa in due colonne da compilare a seconda del caso, valuta i criteri e i parametri enunciati nell'area precedente seguendo le modalità di compilazione qui indicate: rispondendo sulla presenza/assenza di un elemento (colonna "Sì/No"); riportando il dato quantitativo o la descrizione richiesta (colonna "Dato o descrizione"). Una terza colonna, precompilata, indica l'unità di misura o il numero massimo di battute da utilizzare.

3. La compilazione a cura dell'Amministrazione valuta i criteri e i parametri enunciati nell'area *elementi da descrivere* seguendo le modalità di compilazione lì indicate ed è suddivisa in:

– target, colonna nella quale, per ogni voce della *Matrice*, l'Amministrazione può indicare qual è il livello di qualità al quale il progetto dovrebbe attestarsi (infrastrutture, offerta residenziale, servizi, prestazioni ambientali, ecc). Il target può derivare da strumenti amministrativi, di programmazione o di pianificazione (Piano strategico, Piano generale, Piano attuativo, Piano della Mobilità, Piano dei Servizi, ecc), da regolamenti di varia natura, da strumenti di certificazione adottati a livello locale, da benchmark o da scelte di opportunità politica di cui l'Amministrazione ritiene necessario assumersi la responsabilità per raggiungere l'interesse pubblico individuato in quello specifico intervento urbano;
– valutazione: un giudizio sintetico sul raggiungimento degli obiettivi di qualità (buono/sufficiente/insufficiente).

[10] Per un elenco completo dei soci AUDIS e dei soggetti esterni si veda www.audis.it.

Obiettivo generale: Che il progetto costituisca una parte di città equilibrata e un elemento della rigenerazione e sviluppo dell'intera città e contribuisca al raggiungimento dell'obiettivo generale che la città si è dato, attraverso i suoi strumenti di programmazione e pianificazione.
Obiettivi operativi:
1) Che il progetto contribuisca a migliorare la forma e l'efficienza della città attraverso un ampio equilibrio e integrazione tra residenze, servizi, lavoro e tempo libero per costruire aree urbane vissute lungo tutto l'arco della giornata;
2) Che il progetto sia costruito in accordo tra il "Pubblico", il "Privato economico" e il "Privato collettivo";
3) Che il progetto migliori le connessioni territoriali dell'area, del quartiere e della città;
4) Che l'impianto del progetto consideri i temi della sostenibilità ambientale;
5) Che il progetto promuova l'applicazione dei principi espressi dalla cultura urbana italiana ed europea.

CRITERI Informazione che si vuole raccogliere		PARAMETRI La natura/forma dell'informazione		MODALITÀ DI COMPILAZIONE Modalità di calcolo/raccolta dell'informazione	PROPONENTE Dato S/N	DATO	Unità o battute (max)	AMMINISTRAZIONE Target Obiettivi dell'Amministrazione	Valutazione Buono	Sufficiente	Insufficiente
C01	Tipologia dell'impianto urbanistico	P01	Assetto morfologico / disegno	Polarità e elementi ordinatori			180				
				Tessuto: compatto, sgranato, ecc							
				Rapporto tra superficie fondiaria e superficie territoriale			% mq				
		P02	Conformazione dello spazio pubblico	Gerarchia dei percorsi			180				
				Varietà tipologica degli spazi			180				
		P03	Rapporto tra edificato, spazio pubblico e spazi collettivi (spazi condominiali, portici, ...)				180				
		P04	Considerazione delle caratteristiche climatiche e ambientali del sito per la definizione dell'impianto urbanistico				180				

Figura 1 - *Esempio di organizzazione della Matrice della Qualità urbana estratto dalla Qualità Urbanistica*

Le modalità di compilazione

La definizione degli Indici di riferimento è a cura dell'Amministrazione che compila la *Matrice della Qualità urbana* per prima, per la parte di sua competenza definendo i suoi obiettivi (la colonna Target), attraverso un Ufficio di Scopo, che deve necessariamente coinvolgere le Direzioni interessate (Urbanistica, Mobilità, Ambiente, Sociale, Lavori Pubblici ecc, secondo le caratteristiche dell'intervento).

Attraverso questa operazione, che può avvenire a monte dell'avvio del processo, per esempio nella definizione dei punteggi di un concordo, o come primo atto conseguente alla manifestazione formale di interesse da parte del promotore di avviare il progetto di trasformazione di sua competenza, l'Amministrazione ribadisce e specifica, con un atto unitario di coordinamento tra tutti i settori interessati, le sue aspettative politiche e tecniche per l'area in oggetto e il suo contesto.

Gli obiettivi o limiti così fissati dall'Amministrazione costituiranno il punto di riferimento del promotore per la definizione del progetto.

La compilazione dei dati di progetto è a cura del proponente che considera gli obiettivi fissati dall'Amministrazione nella colonna Target anche per la spiegazione delle scelte effettuate. L'esplicitazione degli elementi di piano/progetto che concorrono a soddisfare, o meno, i criteri e i parametri fissati dalla matrice e approfonditi dall'Amministrazione attraverso i Target, induce nei progettisti una presa di coscienza non banale. Attraverso la descrizione del piano/progetto non generica o poetica, ma strutturata secondo gli obiettivi relativi alle diverse qualità urbane, i progettisti portano, spesso per la prima volta, uno sguardo esterno sul proprio lavoro, concentrandosi sul rapporto del piano/progetto con il contesto urbano più che sulle qualità autoreferenziali delle proposte progettuali.

La valutazione

La *Matrice della Qualità urbana* non è uno strumento di pura valutazione o certificazione e il suo scopo ultimo non è di giungere a un giudizio del piano/progetto, ma di guidare il processo per facilitare la definizione del miglior intervento di trasformazione possibile alle condizioni date. Tuttavia è utile e necessario giungere a una valutazione dei risultati raggiunti nelle diverse Qualità, anche per verificare la tenuta complessiva del piano/progetto.

La valutazione di tutte le parti è a cura dell'Amministrazio-

ne, mentre la descrizione del progetto, relativamente ai singoli criteri e parametri è a cura del proponente. Per ciascun criterio il responsabile di procedimento esprime il livello di qualità raggiunto dal progetto, paragonandolo con l'obiettivo fissato dall'Amministrazione (colonna target) e con le difficoltà di realizzazione verificate sul campo nel corso della costruzione del piano/progetto.

I gradi di giudizio sono: buono, sufficiente, insufficiente.

Per una verifica sintetica degli esiti complessivi del progetto i giudizi vengono tradotti in voti (3 buono, 2 sufficiente, 1 insufficiente). Ciò consente una rappresentazione grafica di facile lettura.

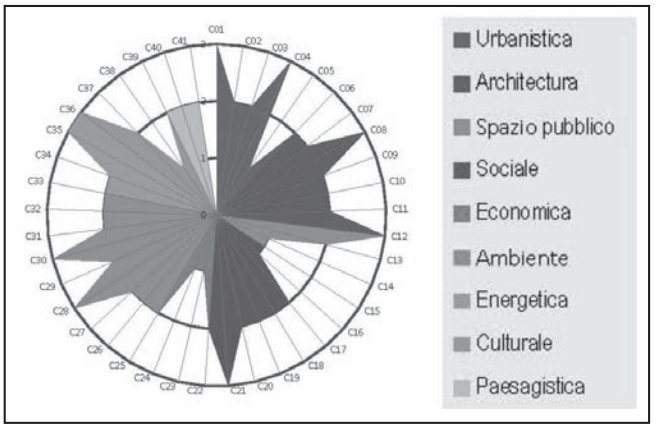

Figura 2 - *Grafico della qualità complessa del progetto*

1.5 I criteri per valutare le Qualità

A seguito della compilazione dei target da parte dell'Amministrazione (passaggio che specifica gli obiettivi pubblici dell'intervento di rigenerazione urbana) il proponente accerta la rilevanza dei criteri di valutazione proposti e descrive brevemente attraverso quali modalità il piano/progetto li soddisfa.

Ognuna delle nove qualità della Matrice viene descritta attraverso criteri diversi considerati indispensabili per raggiungere risultati complessivi apprezzabili nella rigenerazione o trasformazione urbana.

La ***qualità urbanistica*** viene quindi caratterizzata attraverso: la tipologia di impianto urbanistico, cioè il rapporto tra spazio pubblico e privato; il mix di funzioni, che garantisce una piena integrazione urbanistica e funzionale; l'integrazione tra area di intervento e contesto, da un punto di vista sia fisico, che sociale, che culturale; l'accessibilità all'area e la mobilità interna tramite specifiche dotazioni infrastrutturali; le modalità di attuazione i cui effetti si ripercuotono sul Piano economico e Finanziario e, infine, dalle modalità di definizione delle specifiche architettoniche del Piano che permettono l'integrazione, già in fase di Piano, del progetto architettonico e urbanistico.

La ***Qualità architettonica*** viene invece descritta considerando: le modalità di elaborazione e di realizzazione del progetto architettonico, esplicitandone le scelte formali e costruttive; la flessibilità nel tempo delle opere; la relazione delle opere con la contemporaneità e con il luogo, quindi il loro contributo alla definizione dell'identità del luogo, e l'integrazione tra le soluzioni tecniche e progettuali e la sostenibilità ambientale.

La ***Qualità spazio pubblico*** è determinata dalla rilevanza che lo spazio pubblico assume nel progetto, dalla sua fruibilità e sicurezza e dalla sua sostenibilità, sia in fase di realizzazione che in termini di gestione e di manutenzione.

La ***Qualità sociale*** è caratterizzata dalla composizione e dalla varietà dell'offerta residenziale, così come dalla presenza di attività lavorative e dalla dotazione di servizi (alla persona, educativi, per la salute) sia di quartiere che di scala urbana. La qualità urbana è altresì considerata in stretta relazione con il grado di partecipazione dei cittadini alla definizione del progetto e con le modalità di gestione sociale del cantiere, attraverso programmi specifici di accompagnamento e supporto che riducano i disagi del cantiere stesso.

La ***Qualità economica*** viene promossa attraverso: la redazione di un Piano economico-finanziario di cui vengono definiti gli elementi caratterizzanti essenziali per accompagnare lo sviluppo di tutto il progetto e come garanzia della sua tenuta; attraverso le ricadute sull'economia urbana, in termini di creazione di posti di lavoro e di insediamento di attività economiche; rispetto alla sostenibilità dell'intervento per l'amministrazione comunale, che comprende anche l'equità della ridistribuzione dell'eventuale plusvalore fondiario.

La ***Qualità ambientale*** è descritta in funzione dell'approccio al progetto di bonifica, nei casi in cui è necessario, mettendo in evidenza la coerenza tra le soluzioni adottate e il carico ambientale che ne consegue, ma anche in funzione del grado di autosufficienza energetica e di gestione delle isole di calore, del grado di attenzione agli aspetti illuminotecnici (rispetto a sicurezza e sostenibilità ambientale), alla gestione dell'acqua e dei rifiuti solidi e urbani e rispetto alla pianificazione acustica dell'area di intervento e alla presenza di attrezzature per la mobilità sostenibile (soprattutto impianti di accumulo e ridistribuzione dell'energia per la mobilità)

La ***Qualità energetica*** prende in considerazione l'uso di materiali e componenti sostenibili nelle diverse fasi del piano/progetto, dalla realizzazione, alla gestione, allo smaltimento, e quindi anche l'uso di sistemi e tecnologie con finalità di risparmio energetico (sia passive che produttive) per giungere a esaminare il bilancio energetico di tutti gli edifici che compongono il progetto.

La ***Qualità culturale*** viene espressa attraverso il criterio della riconoscibilità formale delle scelte progettuali che definiscono continuità e/o discontinuità rispetto all'evoluzione storica della città e rispetto a tutti gli "insiemi di senso" culturali, estetici e memoriali che sono racchiusi nella parola "contesto". Di conseguenza vengono descritti il numero e la qualità degli elementi di contesto trasformati dal progetto e le motivazioni della trasformazione, nonché le modalità d'uso del patrimonio conservato e/o trasformato.

		CRITERI
Urbanistica	C01	Tipologia dell'impianto urbanistico
	C02	Mix di funzioni
	C03	Integrazione nel contesto
	C04	Accessibilità all'area
	C05	Mobilità interna
	C06	Modalità di attuazione
	C07	Modalità di definizione delle specifiche architettoniche del Piano
Architettonica	C08	Modalità di elaborazione del progetto architettonico
	C09	Modalità di realizzazione del progetto
	C10	Flessibilità delle opere architettoniche
	C11	Considerazione della relazione tra le soluzioni architettoniche adottate e la contemporaneità e le caratteristiche del luogo
	C12	Grado di integrazione tra soluzioni tecniche e progettuali ai fini della sostenibilità ambientale e del comfort
Spazio pubblico	C13	Rilevanza dello spazio pubblico nel progetto
	C14	Fruibilità, accessibilità e sicurezza dello spazio pubblico
	C15	Sostenibilità dello spazio pubblico
Sociale	C16	Composizione e varietà dell'offerta residenziale
	C17	Presenza o generazione di attività lavorative
	C18	Dotazione di servizi alla persona e alla famiglia
	C19	Dotazione di servizi di quartiere
	C20	Dotazione di servizi di scala urbana
	C21	Grado di partecipazione dei cittadini alla definizione del progetto
	C22	Modalità di gestione dal progetto
Economia	C23	Disponibilità di un Piano Economico-Finanziario
	C24	Ricadute sull'economia urbana
	C25	Sostenibilità dell'intervento per l'Amministrazione Comunale
Ambientale	C26	Approccio al progetto di bonifica (se l'area è inquinata)
	C27	Considerazione e gestione delle isole di calore
	C28	Grado di autosufficienza energetica (area d'intervento)
	C29	Pianificazione acustica dell'area di intervento
	C30	Grado di attenzione all'illuminotecnica
	C31	Presenza di attrezzature o impianti per la promozione della mobilità sostenibile
	C32	Grado di attenzione alla gestione dei rifiuti solidi urbani
	C33	Grado di attenzione alla gestione dell'acqua
Energ.	C34	Grado di attenzione all'uso di materiali / componenti sostenibili in tutte le fasi di vita dell'area
	C35	Uso di tecnologie / sistemi con finalità di risparmio energetico
	C36	Bilancio Energetico sul 100% degli edifici
Culturale	C37	Riconoscibilità formale delle scelte progettuali che definiscono continuità e/o discontinuità rispetto all'evoluzione storica e rispetto a tutti gli "insiemi di senso" culturali, estetici e memoriali che sono racchiusi nella parola contesto
	C38	Numero e qualità degli elementi trasformati o conservati e loro giustificazione
	C39	Modalità d'uso del patrimonio conservato
Paes.	C40	Percezione complessiva del paesaggio
	C41	Accessibilità al paesaggio

Figura 3 - *Tabella dei criteri*

La ***Qualità paesaggistica*** viene descritta sia dal punto di vista della percezione complessiva del paesaggio, prendendo in considerazione i riferimenti simbolici del territorio (*landmarks*), le loro trasformazioni e i nuovi inserimenti, ma anche gli elementi sonori, olfattivi e rituali dei paesaggi, sia dal punto di vista dell'accessibilità e visibilità del paesaggio e quindi la relativa creazione di elementi che mimetizzino o enfatizzino valenze diverse del paesaggio stesso.

I quarantuno **criteri** che declinano le nove Qualità della Matrice della Qualità urbana costituiscono gli elementi di riferimento che permettono di guidare, definire e stimare le scelte compiute nel piano/progetto. Ognuno di questi criteri viene valutato in funzione di specifici parametri che ne chiariscono le caratteristiche e devono essere conside-

rati in funzione della fase di avanzamento in cui il piano/progetto si trova (preliminare, attuativa, esecutiva…) per evidenziare gli aspetti più significativi rispetto alla situazione in cui opera il piano/progetto considerato.

1.6 Alcune considerazioni finali sull'applicazione della Matrice

La necessità di dotarsi di strumenti di *governance* di processi complessi nei quali una costruttiva collaborazione tra pubblico e privato è ormai indispensabile (non solo per ragioni economiche), si scontra con un certo grado di resistenza all'innovazione dimostrata da tutti i soggetti coinvolti. Pubbliche amministrazioni, promotori e cittadini, ognuno per le proprie ragioni, faticano a riconoscere le legittime ragioni dell'altro in un clima, purtroppo, di sostanziale sfiducia reciproca.

In base all'esperienza raccolta in questi anni da AUDIS nella promozione della Matrice, sembra di poter dire che il primo elemento sul quale concentrarsi per ottenere un significativo cambiamento riguarda la capacità della Pubblica Amministrazione di organizzarsi per agire in una logica intersettoriale, che consenta di definire davvero gli obiettivi pubblici che ciascun progetto dovrebbe perseguire per migliorare l'efficienza complessiva del sistema urbano.

La compilazione da parte della PA della colonna dei target della *Matrice AUDIS* è, infatti, indispensabile per poter avviare un confronto positivo con la parte privata e con i cittadini, ma per essere efficace l'Amministrazione deve essere in grado di definire con chiarezza gli obiettivi pubblici del progetto "mediando" tra tutte le sue componenti interne competenti sull'area oggetto di trasformazione e/o sulle funzioni che in essa si intendono insediare. Un esercizio tutt'altro che facile, che viene spesso scaricato sulle spalle del proponente ampliando le incertezze del processo e i tempi della procedura.

L'affermazione di una logica amministrativa che agisca per progetti e non solo per competenze, porterebbe a una modernizzazione sostanziale della PA. Tra le tante cose da modificare per andare in questa direzione c'è la creazione di Uffici di Scopo, dotati di professionalità e strumenti evoluti e riconosciuti come snodi dell'intero sistema, capaci di coordinare l'azione trasversale degli uffici con competenze specifiche. Per realizzare progetti di trasformazione urbana davvero utili al territorio, infatti, serve coniugare la capacità di definire gli obiettivi pubblici da perseguire e la capacità di non perderli di vista nel processo, nonostante gli ostacoli e gli imprevisti, utilizzando al meglio la flessibilità che una struttura di questo tipo potrebbe garantire. L'istituzione di tavoli di concertazione interni organizzati sul modello delle Conferenze dei servizi[11], volti a mediare le esigenze espresse dai diversi settori dell'Amministrazione, a volte anche con elementi di contrasto reciproco, e a facilitare l'acquisizione da parte della pubblica amministrazione di autorizzazioni, atti, licenze, permessi e nulla-osta o di altri elementi comunque denominati relativi a piani/progetti di rilevanza urbana, permetterebbe una valutazione organica delle qualità dei piani/progetto. Uno sguardo complessivo portato dai diversi settori amministrativi sulle proposte di trasformazione urbana consentirebbe altresì di valutare possibili trade-off tra i criteri di qualità messi in luce dalla matrice stessa, permettendo di valutare la qualità complessiva delle proposte e non solo i singoli criteri e parametri di qualità.

Un secondo elemento riguarda la diffusione della pratica della valutazione tramite la Matrice che porterebbe i progettisti ad applicarla non solo in fase di valutazione finale del piano/progetto da parte della PA, ma anche nelle fasi di concezione del progetto aumentando così la consapevolezza, e di conseguenza la qualità, delle proposte progettuali. L'istituzionalizzazione della matrice quale strumento di analisi e descrizione delle proposte di trasformazione urbana a tutte le scale indurrebbe i proponenti ad adottarla quale strumento di progetto integrando così i criteri ed i parametri in essa contenuti come elementi fondanti del progetto.

[11] Legge 7 agosto 1990, n. 241.

* **Marina Dragotto**, *Direttrice AUDIS*.
e.mail: *direzione@audis.it*

** **Michela Barosio**, *SiTI - Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione*.
e.mail: *michela.barosio@polito.it*

Riferimenti bibliografici

CALAFATI A.G., *Economie in cerca di città. La questione urbana in Italia*, Donzelli, Roma, 2009.

PALLAGST K. *et al.* (a cura di), *The Future of Shrinking Cities-Problems, Patterns and Strategies of Urban Transformation in a Global Context*, Center for Global Metropolitan Studies, Berkeley, 2009.

SALAT S., *Cities and Forms: On Sustainable Urbanism*, Hermann, Paris, 2011.

Riferimenti internet

Associazione Aree Urbane Dismesse (AUDIS), http://www.audis.it.

E in particolare:

http://www.audis.it/index.html?pg=12&sub=&id=10&y=2008.

http://www.audis.it/index.html?pg=12&sub=38&id=12&y=2012.

http://www.audis.it/index.html?pg=12&sub=38&id=15&y=2013.