



POLITECNICO DI TORINO  
Dipartimento di Architettura e Design  
Corso di Laurea Magistrale in Architettura Costruzione Città

TESI DI LAUREA MAGISTRALE



VALUTAZIONE DELLA SOSTENIBILITA' SOCIALE:  
applicazione del metodo NAIADE  
per un'operazione di rigenerazione urbana

Relatrice: Marta Carla Bottero

Laureanda: Angela Dho  
224321

Anno Accademico 2018/2019  
Febbraio 2019

# INDICE

0   INTRODUZIONE .....	p. 1
CAP. 1   SOSTENIBILITA'	
1.1 Introduzione al concetto di sostenibilità .....	p. 3
1.2 L'influenza del rapporto Brundtland .....	p. 7
CAP. 2   SOSTENIBILITA' SOCIALE	
2.1 Città e società .....	p. 12
2.2 Senso di comunità e spirito di partecipazione .....	p. 16
2.3 La dimensione sociale della partecipazione .....	p. 21
2.4 La dimensione spaziale della partecipazione .....	p. 27
2.5 Ulteriori variabili nella definizione di un processo partecipativo .....	p. 30
CAP.3   VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI SOCIALI E SOCIOECONOMICI	
3.1 Come valutare l'impatto sociale .....	p. 35
3.2 Metodologie e strumenti di valutazione dell'impatto sociale .....	p. 37
3.2.1 <i>Social Return On Investment (SROI)</i> .....	p. 37
3.2.2 Valutazione di Impatto Urbano (VIU) .....	p. 43
3.2.3 <i>Social Impact Assessment (SIA)</i> .....	p. 50
3.2.4 <i>Enviromental and Social Impact Assessment (ESIA)</i> .....	p. 59
3.2.5 <i>Social Life Cycle Assessment (S-LCA)</i> .....	p. 63
3.2.6 <i>Social Multi-Criteria Evaluation (SMCE)</i> .....	p. 70
3.3 Confronto dei metodi analizzati .....	p. 75
CAP.4   APPLICAZIONE DELL'ANALISI MULTICRITERI SOCIALE: METODO NAIADE	
4.1 Il metodo NAIADE .....	p. 78
4.2 Collegno Rigenera: l'unità di progetto e l'obiettivo di NAIADE .....	p. 81
4.3 Applicazione del metodo NAIADE .....	p. 84
4.3.1 Analisi degli stakeholders .....	p. 84

4.3.2 Descrizione degli scenari .....	p. 90
4.3.3 Definizione dei criteri di valutazione .....	p. 93
4.3.4 Matrice d'impatto .....	p. 96
4.3.5 Matrice di equità .....	p. 98
4.3.6 Risultati del software NAIAD E e considerazioni .....	p. 104
5   CONCLUSIONI .....	p. 111
BIBLIOGRAFIA .....	p. 116
Ringraziamenti .....	p. 121

## 0. INTRODUZIONE

Oggi giorno intraprendere una linea di sviluppo sostenibile rappresenta una prerogativa per qualsiasi settore; in questo frangente, se la richiesta è ben definita, non si può dire lo stesso dell'obiettivo che si desidera perseguire, ovvero la sostenibilità. Tale concetto, infatti, può apparire privo di una definizione unica e specifica, per chiarirlo può essere genericamente definito come la necessità di produrre azioni che non ledano le attuali e future generazioni<sup>1</sup>. Nel tentativo di perseguire una crescita sostenibile vengono inevitabilmente coinvolte diverse dimensioni: è necessario preservare l'ambiente naturale, le relative risorse e le stratificazioni antropiche che, negli anni, lo hanno plasmato; un sistema inoltre, e forse è la concezione più immediata, deve essere economicamente sostenibile, ovvero permettere a chi vi investe risorse finanziarie di trarne benefici diretti, ma non solo, bensì devono esservi ricadute positive anche nei confronti di chi vive e abita il territorio investito dal processo. Inoltre, quando si affrontano gli interventi di trasformazione, una sfera che è sempre coinvolta è quella sociale, organizzata in parti sociali ognuna delle quali con un preciso ruolo ed obiettivi ben definiti, che non può essere trascurata.

Per comprendere la sostenibilità applicata ad un processo di sviluppo possiamo, ad esempio, considerare la gestione di una filiera produttiva, in tal caso un dirigente, o chi per esso, ha la responsabilità di prevedere le ricadute che la sua produzione avrà sull'economia, sull'ambiente circostante, sul tessuto sociale in cui è insediata la sua azienda. Tali considerazioni possono essere declinate ai "prodotti" di trasformazione del territorio, sia agricolo che urbano, e questo sarà l'ambito di cui ci occuperemo nella ricerca delle modalità di valutazione degli impatti sociali. Nel settore della pianificazione e progettazione territoriale soddisfare i requisiti di sostenibilità è un tema ricorrente, ma allo stesso tempo insidioso: la scelta di opportune soluzioni tecnologiche per migliorare l'efficienza energetica degli edifici, la verifica della fattibilità economica dell'opera e, in ultimo, ma non per importanza, la necessità di conoscere l'utenza alla quale è destinato il progetto e chi, a vario titolo, ne verrà influenzato. L'ultimo aspetto citato non è altro che una sfaccettatura della sostenibilità: il tentativo di comprendere le esigenze dei vari gruppi portatori di interessi limita il rischio di intraprendere un processo *top-down*, ovvero basato solo sugli obiettivi dei decisori, quasi sempre espressi in termini di ricavi economici, e sulle impressioni dei progettisti con l'intrinseca possibilità che non vengano presi in considerazione gli interessi di altri soggetti. Sovente, infatti, si verifica l'esclusivo coinvolgimento degli attori sociali più influenti, sovente tali per le risorse investite, mentre i gruppi di interesse minoritari vengono esclusi perché non hanno la possibilità di partecipare o, semplicemente, perché non vengono interpellati. La volontà di questo lavoro di ricerca è stata quella di comprendere come valutare gli impatti sociali secondo un

---

<sup>1</sup> ONU, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, 1987, p.16

approccio il più possibile inclusivo, senza discriminare nessuna parte sociale solo perché potrebbe essere poco determinante per la trasformazione; non a caso è stato discusso a fondo il tema della partecipazione, sia da un punto di vista teorico che operativo.

Il ruolo del coinvolgimento pubblico nell'ambito degli interventi territoriali implica la comprensione del legame intrinseco che unisce territorio e società: il primo viene utilizzato dall'uomo per lo svolgimento delle sue attività, ma non solo. Vivere un territorio, appunto, non significa solo "occuparlo" o sfruttarlo per le sue risorse, inevitabilmente si sviluppa anche un senso di appartenenza, di carattere più o meno affettivo, dal quale possono scaturire, se vi sono i giusti presupposti, iniziative di impegno attivo e spontaneo (*empowerment*). Ad esempio, in un processo di rigenerazione urbana la sfera sociale è implicata in modo consistente e può accadere che i cittadini, volontariamente, offrano consigli, indicazioni od avanzino critiche. Quando, invece, ciò non si verifica spetta ai promotori ed ai decisori cercare e promuovere una legittimazione sociale delle loro proposte di intervento affinché la trasformazione non venga solo integrata fisicamente nel tessuto urbano, ma si sviluppi anche un senso di responsabilità da parte della comunità nei confronti del territorio ed, in particolare, del progetto avanzato. L'utilità di un processo partecipato è comprovata dall'apprendimento reciproco che ne consegue: decisori e promotori possono scoprire la loro proposta di sviluppo con altri occhi grazie alle visioni fornite dalla comunità; d'altra parte se desiderano uno scambio reciproco di informazioni devono mantenere aggiornati i cittadini circa le decisioni e le fasi evolutive conseguite (principio di trasparenza).

A partire da tali considerazioni la ricerca svolta ha avuto come obiettivo la valutazione degli impatti sociali di progetti e piani a livello urbano. In tal senso, in seguito ad un cappello introduttivo relativo alla disciplina della sociologia urbana, viene effettuata un'analisi della letteratura relativamente ai differenti metodi di valutazione degli impatti sociali per i quali è necessaria la combinazione con opportune forme di coinvolgimento pubblico. Nell'ultimo capitolo è stato sviluppato un metodo, scelto tra quelli analizzati, relativamente ad un caso studio di rigenerazione urbana data la pertinenza di questa tipologia di operazioni territoriali con l'ambito sociale. Il metodo è una forma di analisi multi-criteri per la quale è prevista anche la determinazione degli impatti sociali, ovvero il metodo NAIADE; indubbiamente l'applicazione pratica ha permesso di comprenderne meglio l'approccio e la strutturazione metodologica, nonché i vantaggi ed i limiti. Il caso studio scelto riguarda il programma di rigenerazione urbana "Collegno Rigenera", affrontato all'interno dell'unità di progetto "Architettura ed economia urbana"<sup>2</sup>, ed è stato selezionato per i suoi obiettivi particolarmente orientati ed attenti alla sfera sociale ed alle relative dinamiche.

---

<sup>2</sup> Condotta da Mauro Berta, Marta Carla Bottero, Edoardo Piccoli, Francesca Bagliani (A.A. 2015-16)

CAP.1

---

# Sostenibilità

## 1.1 INTRODUZIONE AL CONCETTO DI SOSTENIBILITA'

Da una trentina d'anni a questa parte si è codificato un concetto diventato ormai di fondamentale importanza, si tratta della sostenibilità. Nel 1987 lo sviluppo sostenibile viene presentato, contestualmente alla sua necessità, con le seguenti parole:

**“L'umanità ha la capacità di rendere lo sviluppo sostenibile per garantire che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze.”<sup>3</sup>**

Tale definizione è estratta dal rapporto Brundtland, intitolato *Our common future* (Il futuro di tutti noi) ed elaborato dalla *World Commission on Environment and Development* (Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo), istituita dall'ONU qualche anno prima. La squadra operativa, con a capo Gro Harlem Brundtland, riceve il mandato di elaborare un'agenda globale per il cambiamento proiettata in un'ottica sostenibile in quanto si prende coscienza che la mera crescita economica non è più sufficiente, è indispensabile una prospettiva di crescita reale e duratura. La nuova linea guida per lo sviluppo viene definita come un processo in continua evoluzione, impensabile poterla considerare come un'immutabile condizione di stabilità, con lo scopo di permettere a tutti, generazioni contemporanee e future, di poter aspirare ad una condizione di vita sempre migliore.

Nel rapporto Brundtland viene immediatamente messa in risalto l'operatività della sostenibilità su due piani interconnessi: quello temporale e quello spaziale. Il primo è il carattere della continuità, espresso chiaramente nelle parole sopraccitate, che risulta essere il cardine di tutta la ricerca: risulta ormai doveroso ragionare e progettare visioni a lungo termine, concepire azioni e politiche limitatamente al presente non può definirsi un *modus operandi* sostenibile. Il secondo piano, quello spaziale, viene tradotto come la volontà di creare uno sviluppo sostenibile universale e partecipato, non riferendosi più ad un gruppo elitario come già era avvenuto in passato e da cui ne erano derivate problematiche di disegualianza sociale a livello internazionale, giunti a questo punto bisogna risolvere atteggiamenti discriminatori ed adoperarsi affinché tutte le popolazioni siano incluse nel cambiamento. Il problema della povertà, in tal senso, non va risolto solamente in una visione caritatevole, bensì a monte vi deve essere un atteggiamento volto a combattere l'esclusione dei ceti disagiati proprio perché considerati una risorsa e non una limitazione allo sviluppo, già a partire dalla fase preliminare alle trasformazioni o quando vanno prese decisioni irreversibili. Ognuno, dunque, possiede un potenziale ruolo nella costruzione di una crescita sostenibile, semplicemente non tutti dispongono degli strumenti necessari e bisogna contribuire

---

<sup>3</sup> ONU, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, 1987, p.16

affinché ciò diventi possibile, tale equità sarebbe aiutata da sistemi politici che assicurano un'effettiva partecipazione dei cittadini al processo decisionale ed una maggiore democrazia all'interno del processo decisionale internazionale<sup>4</sup>. Entrambi i principi appena descritti meritano di essere evidenziati, oltre che per la loro importanza, perché sono l'emblema di un atteggiamento innovativo per l'epoca, indice di un tangibile desiderio di cambiamento, che giungerà sino ai giorni nostri.

Il concetto di sostenibilità, essendo derivato da una conferenza legata all'ambiente ed allo sviluppo, vede le sue radici proprio nello studio dei sistemi ecologici i quali quando si trovano in equilibrio sono implicitamente sostenibili, il passo successivo è stato traslare ed adattare le leggi che li governano ad altri sistemi simili come, ad esempio, quello antropico. Caratteristiche intrinseche come la capacità di carico, la possibilità di autoregolazione, la resilienza e la resistenza<sup>5</sup> sono proprie degli ecosistemi ed influiscono sulla relativa stabilità, quest'ultima risulta direttamente proporzionale alla capacità dell'ecosistema di reagire autonomamente, regolandosi da sé, di fronte a perturbazioni causate da fattori interni od esterni che tendono ad alterarne lo stato di equilibrio. Tra le varie influenze esterne le più destabilizzanti sono le interazioni con un altro tipo di sistema, le quali implicano un conseguente aumento del rischio di trasformazioni irreversibili che possono comprometterne definitivamente la struttura; di fronte a questa tipologia di influenze i sistemi che entrano in gioco dimostrano una maggiore capacità di autoregolazione se possiedono un'ampia varietà strutturale e funzionale al loro interno. Sorto sulla base di tali dinamiche, la cultura della sostenibilità nel tempo ha subito un'evoluzione tesa alla sua doverosa globalizzazione, non limitandola solamente alla dimensione ambientale, ma estendendola anche a quella economica ed a quella sociale (Fig. 1). Le suddette aree di interesse possiedono equamente lo stesso valore nel conseguimento di uno sviluppo sostenibile e non devono essere concepite come realtà a sé stanti, atteggiamento che la Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, prima citata, condanna come causa di antecedenti crisi in svariati settori.



Figura 1. La tridimensionalità della sostenibilità  
(Fonte: [http://www.sogesid.it/sviluppo\\_sostenibile](http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile)  
rielaborazione dell'autore)

<sup>4</sup> ONU, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, 1987, p.16

<sup>5</sup> <http://www.treccani.it/enciclopedia/sostenibilita> (consultato il 23/10/2018)

Se il concetto di sviluppo sostenibile in campo ambientale risulta essere chiaro, meno immediate potrebbero essere le altre due declinazioni e meritano di essere precisate. Procedere nell'ottica della sostenibilità sociale significa perseguire l'equità tra i popoli, mirando all'abbattimento della sperequazione dei benefici dello sviluppo per garantire una condizione di dignità universale. In sintesi, significa rispettare le direttive della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, elaborata e pubblicata nel 1948 dall'ONU, con la quale ogni individuo viene riconosciuto, oltre che come essere umano, come membro della società ed in quanto tale deve rispondere ad una serie di diritti, tra cui politici, culturali, sociali, economici. La sostenibilità economica può essere invece definita come la capacità di un generico sistema economico di generare benefici, in termini monetari, duraturi nel tempo, nel concreto si intende la capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento delle popolazioni. All'interno di un sistema territoriale per sostenibilità economica si intende la capacità di produrre e mantenere all'interno del territorio il massimo del valore aggiunto combinando efficacemente le risorse, al fine di valorizzare la specificità dei prodotti e dei servizi territoriali<sup>6</sup>. Nella successiva tabella (Tab. 1), per chiarire i concetti, vengono riportate le definizioni delle tre principali dimensioni della sostenibilità relativamente a sistemi territoriali ed urbani.

<b>SOSTENIBILITA'</b> <b>(in riferimento a sistemi territoriali ed urbani)</b>		
<b>AMBIENTALE</b>	<b>ECONOMICA</b>	<b>SOCIALE</b>
<p>Preservare e valorizzare il patrimonio naturale ed antropico sia per le sue peculiarità materiali che immateriali. Per il sistema ambientale, nello specifico, è necessario adottare soluzioni in termini di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la tutela ed il rinnovo delle risorse naturali (energia rinnovabile) e la conservazione dei beni antropici di valore;</li> <li>- lo smaltimento sicuro dei rifiuti prodotti dalle attività antropiche (differenziazione e riciclo dei rifiuti)</li> <li>- la fruizione responsabile delle risorse territoriali a disposizione delle attività umane (agricoltura biologica, riduzione dell'inquinamento prodotto dalle industrie, riduzione del consumo di suolo in edilizia)</li> </ul>	<p>Adottare politiche e intraprendere investimenti che garantiscano la produzione di utili in termini monetari, ovviamente considerare il solo aspetto finanziario di un qualsiasi sistema non è sufficiente.</p> <p>In riferimento a sistemi territoriali ed urbani perseguire la sostenibilità economica significa impiegare efficacemente risorse (umane e materiali) e servizi con lo scopo di creare valore economico al territorio e mantenerlo tale nel tempo; con "territorio" ovviamente si comprende anche chi lo vive, la popolazione per la quale il termine "valore economico" equivale alla produzione di reddito e di posti lavorativi.</p>	<p>Garantire condizioni di vita dignitose per le popolazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osservando i diritti fondamentali umani;</li> <li>- garantendo il soddisfacimento delle esigenze dei cittadini in termini di salute, sicurezza, istruzione;</li> <li>- promuovendo un clima improntato sui valori di coesione, integrazione, collaborazione, partecipazione ed assistenza reciproca;</li> <li>- combattendo qualsiasi forma di emancipazione (etnica, generazionale, di genere, di ceto sociale, ecc.)</li> </ul>

Tabella 1. Definizioni di sostenibilità ambientale, economica, sociale (Fonte: elaborazione dell'autore)

<sup>6</sup> <http://www.businesspeople.it/Business/Economia/Sostenibilita-economica-il-primo-passo-per-lo-sviluppo-103730> (consultato il 18/09/2018)

Molteplici sono i modelli grafici utilizzati per spiegare il rapporto reciproco tra ambiente, economia e dinamiche sociali, ad esempio il classico diagramma a cerchi intrinseci già presentato (Fig. 1). Un'altra modalità di rappresentazione spesso usata è il triangolo equilatero (Fig. 2) ai cui vertici, posti in modo equidistante, vi sono le tre dimensioni, i lati rappresentano quindi le sinergie reciproche tra soli due obiettivi alla volta. Al centro della figura risulta esserci teoricamente la sostenibilità perfetta, il cui conseguimento è utopico, che si ottiene quando le dimensioni raggiungono un'equa interazione senza che nessuna prevalga sulle altre.

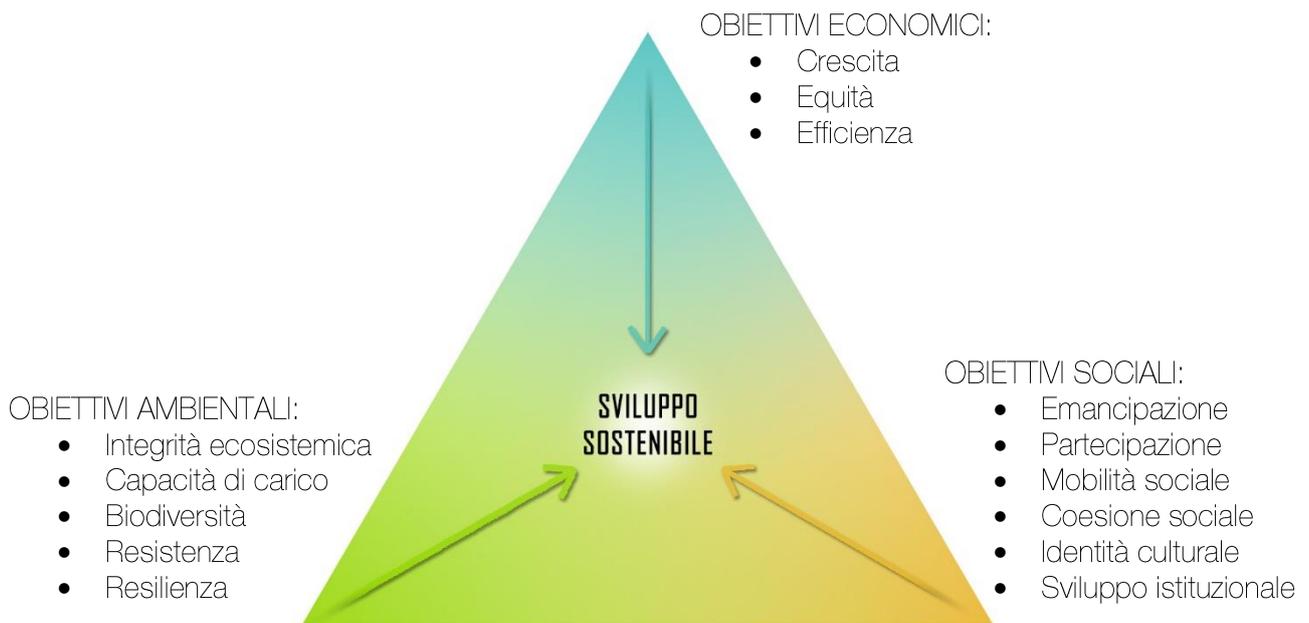


Figura 2 Il triangolo equilatero della sostenibilità  
(Fonte: <http://www.ing.unitn.it/~ciolli/PagineMarco/svilupposostenibile.pdf>  
rielaborazione dell'autore)

La sostenibilità va dunque intesa come un sistema complesso, ovvero un sistema composto da un gran numero di elementi interagenti tra loro, organizzati per livelli gerarchici interni, collegati attraverso svariate interconnessioni e dunque caratterizzati da dinamiche che non sono comprensibili, né prevedibili, dallo studio delle singole parti<sup>7</sup>. Si deduce una peculiarità da non sottovalutare del sistema sostenibile, ovvero la sua precarietà: in primis come condizione propria di ogni singolo sistema che è soggetto, al suo interno, ad un perpetuo mutamento; in secondo luogo a livello di interazioni tra i sistemi fondamentali (ambientale, economico e sociale) con nuovi e possibili scenari e le conseguenti influenze. A tal riguardo Giulio Mondini ha ritenuto opportuno, per un'analisi più completa, implementare le dimensioni che interagiscono nel conseguimento della sostenibilità nell'ambito dello sviluppo territoriale e urbano inserendo la dimensione tecnologica e quella culturale (Fig. 3), le declinazioni aggiuntive della sostenibilità vengono così definite dallo stesso:

<sup>7</sup> M. Bottero, G. Mondini, *Valutazione e sostenibilità: piani, programmi, progetti*, Celid, Torino, 2009, p.17

- SOSTENIBILITA' TECNOLOGICA: innovazione, ovvero come capacità della tecnologia di soddisfare i bisogni dell'uomo nella loro continua evoluzione con particolare riguardo alle emergenze rappresentate dalla questione energetica e dalla futura scarsità di acqua;
- SOSTENIBILITA' CULTURALE: eterogeneità e diversità da preservare e valorizzare, in qualità di fondamento dello sviluppo intellettuale, emozionale, morale e spirituale<sup>8</sup>.

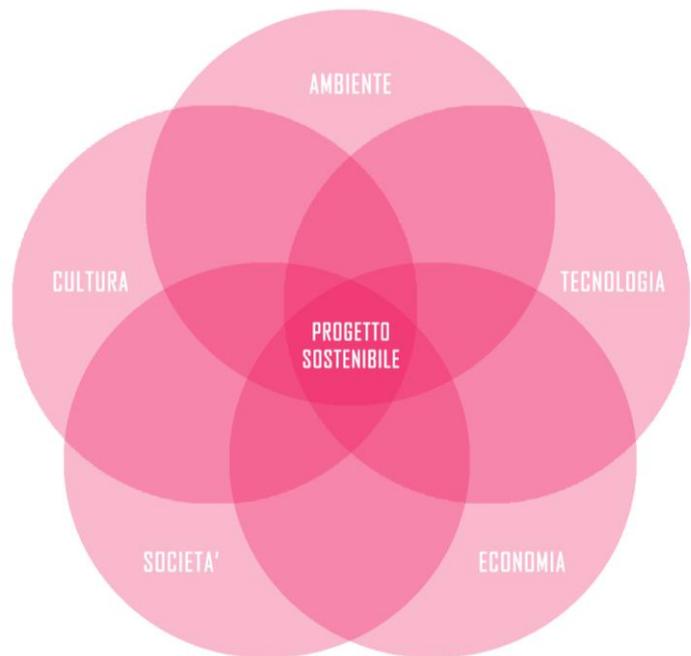


Figura 3. Schema del fiore di loto quale rappresentazione grafica del progetto di sostenibilità  
(Fonte: M. Bottero, G. Mondini, 2009, p.22)

Ad oggi risulta evidente la rilevanza della sostenibilità e la relativa poliedricità, si tratta infatti di un concetto che, negli anni, ha coinvolto differenti settori; vi è però il rischio di una possibile caduta nell'ambiguità, non in riferimento alla sua multisetorialità, ma alla tendenza ad utilizzarla come accezione positiva per qualsiasi azione di sviluppo affinché essa diventi implicitamente corretta, giusta e volta al progresso. Il problema dunque è l'utilizzo inappropriato del termine e non le sue svariate declinazioni, quando per esempio non vi sono i presupposti per citarlo, incrementando così le possibilità che diventi un concetto sempre più nebuloso ed interpretabile a piacimento mentre così non è.

## 1.2 L'INFLUENZA DEL RAPPORTO BRUNDTLAND

A livello legislativo la Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo del 1987 definisce dunque per la prima volta lo sviluppo sostenibile, negli anni successivi inizia un processo, che continua tutt'ora, di ricezione ed adozione di tale visione di crescita; ogni Paese si adopera in tal senso elaborando le proprie strategie operative, ma sempre mantenendo fede ai principi espressi nel rapporto Brundtland. Vi sono differenze però per quanto riguarda le tempistiche, in Europa ne sono promotori i Paesi Anglosassoni; recentemente, a partire dal 2004, il governo del Regno Unito, all'interno del quadro politico di pianificazione nazionale, ha predisposto che per ogni piano urbanistico locale venga redatta una valutazione della sostenibilità (*Sustainability appraisal*), affiancata alla valutazione strategica ambientale (*Strategic environmental assessment*), per

<sup>8</sup> M. Bottero, G. Mondini, *Valutazione e sostenibilità: piani, programmi, progetti*, Celid, Torino, 2009, p.22

prevedere e stimare le ricadute che, molto probabilmente, si verificheranno sull'economia, sull'ambiente e sulla comunità permettendo così di mitigare gli eventuali effetti negativi<sup>9</sup>. In Italia l'aspetto sostenibile è disciplinato dal D.Lgs. n.152 del 03/04/2006, con le successive modifiche apportate dal D.Lgs. n.4 del 16/01/2008 e dal D.Lgs. n.128 del 29/06/2010, secondo cui «ogni attività umana giuridicamente rilevante ai sensi del presente codice deve conformarsi al principio dello sviluppo sostenibile, al fine di garantire che il soddisfacimento dei bisogni delle generazioni attuali non possa compromettere la qualità della vita e le possibilità delle generazioni future<sup>10</sup>»; pur essendo una norma di carattere ambientale viene riconosciuta la complessità delle relazioni e delle interferenze tra natura e attività umane<sup>11</sup> auspicandone un rapporto equilibrato. Il suddetto decreto, inoltre, definisce solamente le linee guida minime ed essenziali per il conseguimento dello sviluppo sostenibile demandando poi alle Regioni, le quali si sostituiscono allo Stato nel rapporto con gli enti locali minori secondo il principio di sussidiarietà, la relativa disciplina in un'ottica più operativa. La più recente fonte legislativa a livello internazionale è invece l'Agenda Globale per lo sviluppo sostenibile predisposta dall'ONU nel 2015, conosciuta anche come Agenda 2030, la quale definisce 17 *Sustainable Development Goals* articolati in 169 *target* da raggiungere entro il 2030. I *SDGs* mirano a realizzare pienamente i diritti umani di tutti e a raggiungere l'uguaglianza di genere e l'emancipazione di tutte le donne e le ragazze, essi sono interconnessi e indivisibili e bilanciano le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile: la dimensione economica, sociale ed ambientale<sup>12</sup>. Su tale base vengono fornite indicazioni per i successivi 15 anni, i suddetti obiettivi si articolano attorno ai seguenti punti cardine:

- **PERSONE**, porre fine alla povertà e alla fame, in tutte le loro forme e dimensioni, ed assicurare che tutti gli esseri umani possano realizzare il proprio potenziale con dignità ed uguaglianza in un ambiente sano;
- **PIANETA**, proteggere il pianeta dal degrado, anche attraverso un consumo ed una produzione consapevole, gestendo le sue risorse naturali in maniera sostenibile ed adottando misure urgenti riguardo al cambiamento climatico, in modo che esso possa soddisfare i bisogni delle generazioni presenti e di quelle future;
- **PROSPERITA'**, garantire che tutti gli esseri umani possano godere di una vita prospera e appagante e che il progresso economico, sociale e tecnologico avvenga in armonia con la natura;

---

<sup>9</sup> <https://www.gov.uk/guidance/strategic-environmental-assessment-and-sustainability-appraisal> (consultato il 24/01/2018)

<sup>10</sup> D.Lgs. n.152 del 03/04/2006, *Norme in materia ambientale* (G.U. n. 88 del 14 aprile 2006)

<sup>11</sup> D.Lgs. n.152 del 03/04/2006, *Norme in materia ambientale* (G.U. n. 88 del 14 aprile 2006)

<sup>12</sup> ONU, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015, p.1

- **PACE**, promuovere società pacifiche, giuste e inclusive, libere dalla paura e dalla violenza. Non può esserci sviluppo sostenibile senza pace e nessuna pace senza sviluppo sostenibile;
- **ASSOCIAZIONE**, mobilitare i mezzi necessari per attuare questa Agenda attraverso un rivitalizzato partenariato globale per lo sviluppo sostenibile, basato su uno spirito di rafforzata solidarietà globale, incentrato in particolare sui bisogni dei più poveri e più vulnerabili e con la partecipazione di tutti i Paesi, tutte le parti interessate e tutte le persone. Le interconnessioni e la natura integrata degli obiettivi di sviluppo sostenibile sono di fondamentale importanza per assicurare che lo scopo della nuova Agenda sia realizzato<sup>13</sup>.

Presentate le priorità degli obiettivi volti allo sviluppo sostenibile risulta comunque doveroso elencarli dato il loro rilievo:

1. Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo;
2. Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile;
3. Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età;
4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti;
5. Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze;
6. Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie;
7. Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni;
8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti;
9. Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile;
10. Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni;
11. Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili;
12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo;
13. Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico;
14. Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile;
15. Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre;
16. Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile;

---

<sup>13</sup> ONU, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015, p.2

17. Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile<sup>14</sup>.

La sostenibilità esplicita nell'Agenda 2030 si riferisce sia al patrimonio naturale, ovvero le risorse che ci offre spontaneamente il nostro pianeta per le quali viene richiesto un impiego consapevole che non sfoci nel relativo sfruttamento, sia al patrimonio "artificioso", ideato e creato dall'uomo in funzione delle sue necessità. Tra gli obiettivi sopra elencati l'undicesimo ci interessa particolarmente all'interno di questa ricerca, esso ridefinisce il rapporto inscindibile tra le comunità ed i relativi spazi nella definizione di una crescita sostenibile. Le città del futuro devono aspirare all'inclusione indistinta dei suoi utenti ed

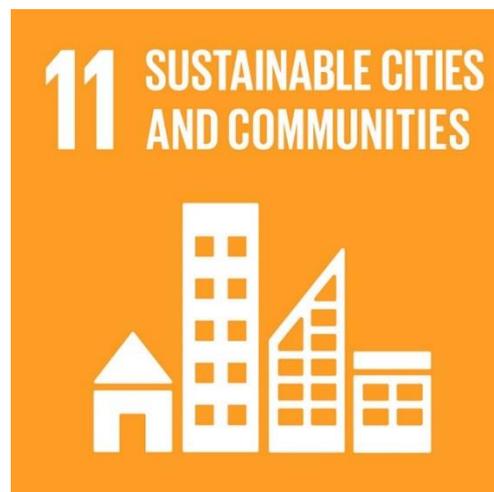


Figura 4. 11° Sustainable Development Goal  
Fonte: <http://www.obiettivo2030.it/objective-11>

essere per loro luoghi accessibili e frequentabili in sicurezza, vanno concepiti in un'ottica a lungo termine cercando di prevederne l'evoluzione già in fase progettuale e, in ultimo, devono essere compatibili con l'ambiente; rispettare tutto ciò significa progettare spazi urbani sostenibili. In particolare, i traguardi, da raggiungere entro il 2030, relativamente all'11° Sustainable Development Goal sono i seguenti:

- Garantire a tutti un'abitazione dignitosa, dotata di servizi base adeguati, sicuri e convenienti con l'intento di recuperare l'esistente partendo dal rinnovamento dei quartieri più disagiati;
- Fornire l'accesso a sistemi di trasporto sicuri, sostenibili e convenienti per tutti con particolare attenzione alla fruizione da parte delle classi svantaggiate;
- Attuare processi di urbanizzazione partecipata ed integrata;
- Salvaguardare e proteggere il patrimonio naturale e culturale;
- Realizzare opere, infrastrutture, abitazioni che permettano agli individui di vivere in un contesto sicuro, protetto dalle calamità e disastri;
- Ridurre l'impatto ambientale negativo pro capite delle città, focalizzandosi specialmente sulla qualità dell'aria e sulla gestione dei rifiuti, riducendo il consumo di risorse e di energia;
- Garantire una rete di servizi collettivi praticabili da tutti, in particolare spazi verdi pubblici;
- Intraprendere una rete di rapporti economici, sociali ed ambientali tra le differenti aree urbanizzate e non, dalle città alle aree rurali, agendo sulla pianificazione nazionale e locale;

<sup>14</sup> ONU, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015, p.14

- Implementare il numero di insediamenti umani “sostenibili”, ovvero in accordo con i punti precedenti, in particolare ricalcando i concetti di inclusione, sicurezza, resilienza e miglioramento (entro il 2020);
- Aiutare i paesi in via di sviluppo, assistendoli sia da un punto di vista tecnico che finanziario, nella costruzione di una cultura edilizia basata sulla sostenibilità, sulla resilienza e sull'utilizzo di materiali locali<sup>15</sup>.

Nell'Agenda 2030 emerge la consapevolezza che le indicazioni in essa riportate subiscano una differenziazione, relativamente alle priorità ed all'impiego di risorse, quando vengono tradotte in termini operativi, in pratica si attesta la legittimità nel conseguire lo stesso fine applicando differenti approcci, visioni, modelli e strumenti disponibili per ogni nazione<sup>16</sup>. In tal senso emerge l'Unione Europea, rivendicando sin da subito un sentito impegno sul tema della sostenibilità, la quale assume il ruolo di apripista nell'attuazione dell'Agenda 2030 dell'ONU. Infatti, già nel novembre del 2016, la Commissione Europea illustra il suo orientamento strategico nell'impegno globale a costruire un futuro sostenibile<sup>17</sup>; concludendo la sua comunicazione si impegna nelle seguenti azioni chiave:

- integrazione di *SDGs* (inglobati nelle 10 priorità della Commissione Europea all'Agenda 2030) nelle politiche ed iniziative dell'UE facendo dello sviluppo sostenibile il principio guida di tutte le sue politiche;
- elaborazione, a partire dal 2017, di relazioni periodiche sui progressi compiuti dall'UE;
- continuità nella collaborazione con partner esterni, utilizzando tutti gli strumenti disponibili nell'ambito delle sue politiche estere, e nel sostegno dei paesi in via di sviluppo;
- prosecuzione dell'attuazione dell'Agenda 2030 con il Consiglio e il Parlamento europeo, e con altre istituzioni europee, organizzazioni internazionali, organizzazioni della società civile, i cittadini e altre parti interessate;
- apertura di una piattaforma accessibile a tutte le parti interessate per la promozione e lo scambio delle migliori pratiche in materia di attuazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile in tutti i settori, a livello nazionale ed europeo;
- attuazione di un approccio riferito ad un termine temporale più esteso, rivolto ad una prospettiva post 2020<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> ONU, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015, p.21

<sup>16</sup> <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> (consultato il 18/09/2018)

<sup>17</sup> Commissione Europea, *L'azione europea a favore della sostenibilità*, Strasburgo, 2016

<sup>18</sup> Commissione Europea, *L'azione europea a favore della sostenibilità*, Strasburgo, 2016

CAP.2

---

## Sostenibilità sociale

## 2.1 CITTÀ E SOCIETÀ

La sostenibilità sociale finora è stata definita, se pur in modo superficiale, solamente da un punto di vista teorico, ciò che ci interessa sono però le modalità e le indicazioni relative al suo conseguimento, in particolare all'interno dei metodi di valutazione degli impatti sociali di piani e progetti urbani; per procedere in tal senso bisogna partire dall'analisi della società e delle relative dinamiche calandoci nella disciplina della sociologia. Un'analisi della società contemporanea è stata intrapresa da Zygmunt Bauman il quale ha elaborato la sua teoria della "modernità liquida" con cui paragona l'uomo e le comunità attuali ad un fluido, dotato di una consistenza propria, ma che appena si prova a tastarlo si scopre che è informe e soggetto a continue trasformazioni. Tale immagine viene utilizzata per descrivere la condizione degli individui contemporanei, ovvero il loro vivere un perenne stato di insicurezza e di precarietà, sia a livello interiore che a livello di rapporti umani derivante, secondo Bauman, da un'errata gestione delle singole libertà; l'uomo, d'altra parte, però si definisce solamente nel momento in cui interagisce con gli altri, appartiene perciò alla sua natura l'instaurazione di una rete di relazioni. In tal senso, il sociologo polacco riconosce un conflitto interno: da un lato vi è appunto la propensione dell'uomo ad allontanarsi da appartenenze obbligate e vincoli storicamente precostituiti, dall'altro deve però necessariamente scendere a patti con gli stessi per muoversi all'interno della società.

**“La società moderna esiste nella sua incessante attività di «individualizzazione», così come le attività degli individui consistono nella quotidiana riformulazione e rinegoziazione della rete di obblighi reciproci chiamata «società»<sup>19</sup>.”**

Per comprendere il comportamento degli individui, così come li concepisce Bauman, può tornarci utile la vasta disciplina sociologica; in tale sede ci interessa approfondire il rapporto che essi hanno con lo spazio che li circonda e, per tale motivo, ci occuperemo della declinazione in ambito urbano della sociologia. È palese il legame indissolubile tra società e città in quanto quest'ultime sono proprio gli spazi in cui gli individui vivono, si muovono, lavorano, insomma, si realizzano instaurando una serie di relazioni reciproche. Gli agglomerati urbani si possono intendere, da un punto di vista meramente percettivo, come un insediamento di popolazione che vive e agisce in un ambiente costruito, già non risulta affatto agevole separare in modo netto la città dal suo contrario<sup>20</sup>. A tal proposito viene in mente la forma di urbanizzazione denominata *sprawl*, da cui ne deriva la città diffusa, la quale provoca un affievolimento della dicotomia città-campagna: un'espansione disordinata rende meno definiti non solo i confini tra un agglomerato urbano e l'altro, ma anche tra

---

<sup>19</sup> Z. Bauman, *Modernità liquida*, Laterza, Roma, 2002, p.22

<sup>20</sup> A. Mela, *Sociologia delle città*, Carocci, Roma, 1998, p.14

le pertinenze di un'abitazione, i parchi pubblici, le zone a bassa densità e le aree agricole. Il caos a livello urbano non è altro che lo specchio di una serie di repentini e frequenti cambiamenti culturali, sociali ed economici, il territorio rimane sospeso fra l'inerzia e il mutamento, che contraddistingue le preesistenze ambientali, le quali non hanno la capacità di rinnovamento delle mode, e le continue mutazioni della società, che necessitano sempre di nuove tipologie e di nuove forme di territorio<sup>21</sup>. Gli attuali progettisti ed urbanisti si trovano così ad occuparsi di città che, sia da un punto di vista sociologico che territoriale, si presentano come oggetti indefiniti. La sociologia urbana, proprio a causa dell'oggetto di cui si occupa, è una materia dai contorni incerti a causa del suo continuo rapportarsi con altre discipline, da quelle sociologiche, e non, specifiche del territorio sino a quelle di carattere normativo e progettuale. Alfredo Mela definisce la sociologia urbana come una linea di ricerca, collocata nel quadro delle discipline sociologiche, che si interessa della città nei suoi aspetti sociali, questi si riferiscono all'agire dei soggetti che compongono la popolazione urbana, alle relazioni che essi instaurano tra loro e con soggetti esterni, alla formazione di gruppi sociali, movimenti, istituzioni, organizzazioni, ai legami di complementarità o di competizione che esistono tra tutte queste entità, sino alla configurazione della città stessa in quanto sistema sociale<sup>22</sup>.

Se può sembrare riduttivo e scorretto ragionare per compartimenti stagni, a volte invece è necessario suddividere in componenti per comprendere meglio le singole parti e le modalità con cui si rapportano l'una all'altra, atteggiamento appropriato per cercare di comprendere le città e le relative problematiche. Appurata la molteplicità di tasselli che definiscono la città si possono ridurre a quattro i fuochi attorno ai quali essa si sviluppa (Fig. 5):

- **Dimensione economica:** ogni città si presenta come sede di una molteplicità di attività economiche, volte a produrre beni e ad erogare servizi<sup>23</sup>;
- **Dimensione politica:** attraverso processi di selezione delle rappresentanze e di partecipazione politica, la formazione di alleanze e la composizione di conflitti, vengono a definirsi nelle città linee di intervento politico che incidono in modo essenziale (anche se non esclusivo) sulle stesse caratteristiche sociali ed economiche della città e del suo assetto spaziale<sup>24</sup>;
- **Dimensione culturale:** i centri urbani sono anche sede di manifestazioni della vita culturale, in essi si assiste ad un continuo confronto, pacifico o talvolta conflittuale, tra culture e sottoculture portatrici di propri valori, simboli, usanze e comportamenti;

---

<sup>21</sup> I. Sartoretti, *Lo sprawl urbano*, in «Micron», n°22, anno VIII, ottobre 2012, p.23

<sup>22</sup> A. Mela, *Sociologia delle città*, Carocci, Roma, 1998, p.14

<sup>23</sup> A. Mela, *Sociologia delle città*, Carocci, Roma, 1998, p.37

<sup>24</sup> A. Mela, *Sociologia delle città*, Carocci, Roma, 1998, p.37

- **Dimensione ecologica:** intesa sia come organizzazione degli spazi a servizio dei gruppi e delle attività della vita sociale, sia come rapporto tra spazio costruito e ambiente naturale e biologico.

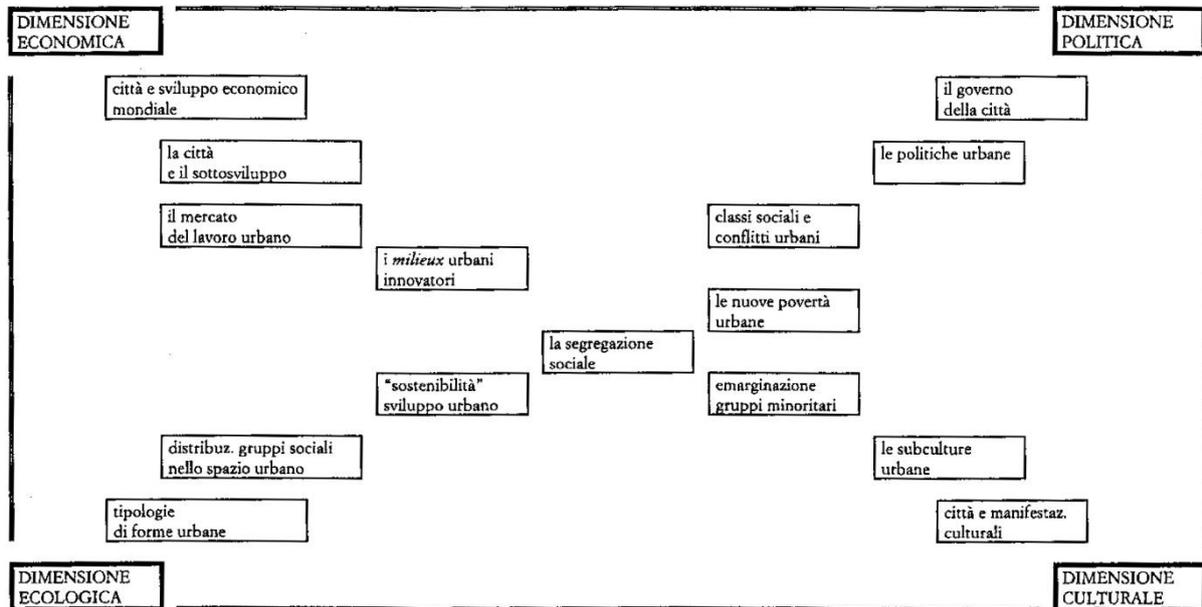


Figura 5. Oggetti di studio della sociologia urbana (Fonte: A. Mela, 1998, p.14)

Qualunque sia la dimensione considerata risulta evidente che il motore di ciascuna è il sistema relazionale, imprescindibile per il funzionamento della macchina cittadina, che coinvolge i differenti soggetti, individuali o collettivi, per il perseguimento dei relativi interessi; il modello per rappresentare in modo idoneo la rete di relazioni è quello non lineare, anche detto «a network», più idoneo a cogliere ed a riflettere le complessità del reale<sup>25</sup>. Il modello reticolare viene sempre utilizzato nella definizione degli scambi a livello di capitale sociale, i due concetti però non si implicano a vicenda, infatti esistono reti sterili, non sempre portatrici di capitale sociale. Bisogna partire proprio dalla definizione di capitale sociale per comprendere la molteplicità di bagagli relazionali e valoriali<sup>26</sup> che compongono la società, con esso si intende la somma delle esperienze, delle regole, delle relazioni, dei valori che ogni individuo ha accumulato durante la sua esistenza all'interno della società implicandone uno scambio verso terzi. In una visione individualista, ispirata a James Coleman, il capitale sociale si forma sulla base delle scelte razionali del singolo il quale intraprende relazioni solo per trarne benefici puramente esclusivi. Secondo la teoria collettivista di Robert Putnam invece gli scambi a livello di capitale sociale avvengono in un'ottica bilaterale, con l'intento di apportare un contributo positivo ad entrambe le parti coinvolte migliorando così

<sup>25</sup> M. Bottero, G. Mondini, *Valutazione e sostenibilità: piani, programmi, progetti*, Celid, Torino, 2009, p.19

<sup>26</sup> <https://sociologia.tesionline.it/sociologia/articolo.jsp?id=2906> (consultato il 26/09/2018)

l'efficienza della società nel suo insieme<sup>27</sup>. L'importanza della gestione delle relazioni non può essere sottovalutata all'interno di una trasformazione territoriale, soprattutto quando ci si appresta a valutarne la sostenibilità sociale: qualunque sia la scala dell'intervento vi è sempre, in misura ovviamente diversa, il coinvolgimento, diretto od indiretto, di una rete di attori che si trovano ad interagire vicendevolmente.

È ormai superata la mentalità per cui le sole figure coinvolte in un intervento urbano si pensava fossero solamente il progettista ed il committente, di natura pubblica o privata; al giorno d'oggi progettare un intervento significa confrontarsi con una vasta lista di attori. Risulta chiaro che il fulcro attorno a cui ruota la definizione di un'operazione a livello urbano è appunto la molteplicità, o meglio la moltiplicazione degli attori significativi che occupano la scena sociale e politica della città<sup>28</sup>. Partendo da un'epoca preindustriale il progettista e l'utente avevano un rapporto diretto, spesso le due figure erano addirittura coincidenti, dunque ogni ceto sociale provvedeva alla propria tipologia abitativa riuscendo così a soddisfare le esigenze più soggettive, fornendo una risposta ad hoc. Successivamente entrano in scena altri attori, a partire dal periodo industriale in cui si deve far fronte ad un'elevata domanda abitativa, compare la figura degli speculatori, eclissando quella dei fruitori, i quali trattano gli edifici come un oggetto da sfruttare economicamente tralasciandone i restanti aspetti. A seguito di un peggioramento delle condizioni abitative, conseguenza dell'ondata speculativa, vi è la comparsa dell'attore pubblico il quale si pone come garante, disponendo del potere legislativo, della salute dei fruitori e della vivibilità dell'habitat. Nella realtà ben presto ci si avvede che l'integrazione sociale difficilmente si può realizzare solo con il recupero della condizione fisica dell'abitare<sup>29</sup>, comprendendo che la progettazione architettonica ed urbana è inscindibile dal sistema sociale. Ecco dunque che nel processo di progettazione si inserisce la figura del ricercatore, posizionato prevalentemente nell'ambito delle scienze sociali, il cui contributo sostanziale si basa sulla consapevolezza che i fruitori possiedono dei bisogni che devono essere esternati ed assolutamente non trascurati; una delle soluzioni proposte, a supporto del ricercatore, è il ricorso ad una pianificazione partecipata che approfondiremo successivamente. In questo breve excursus storico si è esaminata solo una parte delle figure portatrici di interessi in un progetto, si può quindi dedurre la varietà di parti interessate.

Qual è dunque la direzione da perseguire per valutare al meglio i bisogni di tutti? Innanzitutto, la disomogeneità e la mutevolezza, tipica degli attori, si amplifica quando ci si focalizza sulle relative necessità. Sicuramente non si può adottare un approccio ispirato al Movimento Moderno in cui

---

<sup>27</sup> V.T. Foti, A. Scuderi, G. Stella, L. Sturiale, G. Timpanaro, M.R. Trovato, *The integration of agriculture in the politics of social regeneration of degraded urban areas*, in «Integrated Evaluation for the Management of Contemporary Cities – Results of SIEV 2016», Springer, Berlino, 2018, p.105

<sup>28</sup> M. Caponetto (a cura di), *Quale sociologia per l'architettura*, Angelo Pontecorboli Editore, Firenze, 1999, p.27

<sup>29</sup> A. Gasparini, *La sociologia degli spazi: luoghi, città, società*, Carocci, Roma, 2000, p.111

tutto era standardizzato, dalle soluzioni edilizie alle esigenze degli abitanti stessi, valutandone solo la componente razionale; in pratica i progettisti dell'epoca hanno commesso l'errore di applicare il paradigma scientifico, indistintamente, a tutti gli aspetti progettuali dando per scontato che i futuri fruitori condividessero la loro scelta. Come non si può immaginare un'unità abitativa adattabile a qualunque utente sulla base di esigenze universali, risultato di un approccio approssimativo ed utopico, così non si possono standardizzare gli *stakeholders*, i cosiddetti portatori di interessi, coinvolti in una strategia di intervento territoriale.

## 2.2 SENSO DI COMUNITA' E SPIRITO DI PARTECIPAZIONE

Quando si parla di sostenibilità è implicato anche il concetto di impatto e sono spesso uniti da un rapporto di proporzionalità inversa: un'azione si può definire sostenibile se il relativo impatto è nullo o, al limite, tendente al nullo, con tale affermazione si evoca immediatamente una situazione di scontro, e quindi una relazione imprevista e generata in una sequenza molto rapida<sup>30</sup>. La "scontro" allude alla deriva dell'impatto, ovvero all'invasione che si può tradurre come la generazione di una serie di effetti secondari, per la maggior parte indesiderati, causati dall'azione principale che compromettono lo stato di armonia di un sistema. Si può rendere meno drastica l'immagine dello scontro sostituendola con quella dell'incontro tra due realtà, due soggetti, che inevitabilmente causa in essi perturbazioni più o meno significative. In questa sede si vuole dunque sfatare l'accezione negativa dell'impatto: intraprendendo un qualsiasi processo di trasformazione è naturale desiderare ed attendersi una serie di impatti, tale concetto è più diffuso relativamente alle ricadute sociali, le dimensioni ambientali ed economiche vengono considerate sostenibili, invece, laddove gli impatti sono nulli. La produzione di effetti conseguenti ad un processo di sviluppo è naturale, semplicemente non tutti quelli che si verificheranno saranno positivi (desiderati), ma ve ne saranno anche di negativi (indesiderati) e per questo andranno presi opportuni provvedimenti, se possibile, prima che si verifichino. Gli impatti indesiderati derivano dal fatto che, quasi sempre, il progetto di cambiamento, durante il suo svolgimento, non coinvolge solamente le parti direttamente interessate, ma investe anche aree che inizialmente erano state sottovalutate od addirittura non prese in considerazione. L'impatto può essere definito come il modo con cui i protagonisti, diretti ed indiretti, dell'incontro assimilano e recepiscono l'azione, senza ovviamente trascurare come essa si manifesta e come viene ad essi presentata. Adottare un atteggiamento sostenibile significa fare delle previsioni, ove e quando possibile, sull'entità dei cambiamenti causati dall'incontro; in tal senso la pianificazione partecipata è utile per limitare l'entità degli impatti sociali

---

<sup>30</sup> A. Gasparini, *La sociologia degli spazi: luoghi, città, società*, Carocci, Roma, 2000, p.44

negativi al minimo, cercando di coinvolgere la totalità delle parti interessate di modo che vengano a conoscenza e abbiano la possibilità di valutare l'azione prima del suo compimento.

Una seconda motivazione dell'importanza della partecipazione nella definizione di piani e progetti ha uno sfondo più sociologico. Bauman afferma che l'uomo contemporaneo è investito da due aspirazioni antitetiche: la frenetica e perpetua ricerca di un senso di comunità e l'esigenza di affermare i propri bisogni individuali. Lo stesso cita Tocqueville secondo il quale il «cittadino» è una persona incline a ricercare il proprio benessere attraverso il benessere della città, mentre l'individuo tende a mostrarsi freddo, scettico o diffidente nei confronti di concetti quali «causa comune», «bene comune», «buona società» o «società giusta». Qual è il senso dell'«interesse comune» se non quello di consentire a ciascun individuo di soddisfare il proprio?<sup>31</sup> Negli ultimi decenni si è assistito ad una graduale frammentazione delle strutture di aggregazione sociale mettendo così in crisi i sostenitori della priorità degli attori collettivi all'interno dei processi partecipativi, ciò che è mutato sono le strutture con cui i cittadini si realizzano all'interno della società, non saranno più così diffuse le forme comunitarie, ma il loro spirito non è andato perso e questo è il motivo per cui essi non rinnegano la partecipazione. Il processo di individualizzazione non conduce ad un'estinzione del senso di comunità, che indubbiamente si è indebolito, perché le persone continuano inevitabilmente ad instaurare legami di vario genere; tale cambiamento può avere un riscontro positivo nel momento in cui permette di comprendere l'unicità del cittadino e quella dei suoi bisogni, abolendo ogni tipo di generalizzazione. È nella natura umana unirsi per il conseguimento di un fine comune, all'interno della società e delle dinamiche cittadine si realizza il compromesso tra l'adempimento delle aspirazioni individuali ed i vantaggi che possono derivare da iniziative condivise. Assodato l'inevitabile svilupparsi di un senso di appartenenza, a discapito delle libertà dei singoli, che sia di carattere affettivo o meno, esso si raggiunge attraverso la condivisione, la partecipazione e la cooperazione.

Il concetto di comunità merita di essere approfondito perché è il punto di partenza per comprendere le forme di pianificazione partecipative; cominciamo con la sua definizione classica sviluppata nel campo delle scienze sociali, introdotta da Thomas Hobbes nel *Leviathan* viene delineata meglio alla fine del XIX secolo da Ferdinand Tönnies nel suo *Comunità e società* (1887). Già dal titolo del volume si intuisce che per egli i due concetti non coincidono: la prima è paragonata ad un organismo vivente, proprio per come è strutturata, ed è definita come un'aggregazione omogenea di persone che condividono un forte senso di identità che li conduce ad essere solidali e cooperativi vicendevolmente; la seconda invece è disegnata come un'entità artificiosa, in quanto regolata da leggi definite dagli individui che la compongono, ed in essa si

---

<sup>31</sup> Z. Bauman, *Modernità liquida*, Laterza, Roma, 2002, p.29

assiste alla prevalenza dei bisogni individuali su quelli collettivi. Le due forme aggregative appaiono contrapposte non solo per quanto riguarda le dinamiche sociali, ma anche sotto un punto di vista economico, in tal senso la comunità di Tönnies fonda le sue radici sulla collettivizzazione dei beni rifacendosi alle forme comunitarie preindustriali basate sull'agricoltura in cui possedimenti terrieri e mezzi di produzione erano condivisi, la società assume invece immediatamente un'accezione negativa perché considerata un sottoprodotto del capitalismo industriale in cui si esalta la proprietà privata da cui ne deriva un assetto per classi sociali spesso, se non sempre, in conflitto. Tale visione dicotomica verrà superata per quanto riguarda l'impronta nostalgica conferita al concetto di comunità rendendola obsoleta. Infatti, con l'impetuosità della rivoluzione industriale di fine Ottocento, non si può concepire una forma aggregativa ideale di stampo rurale: proprietà collettiva della terra, legami parentali e di identità, cooperazione, omogeneità sociale<sup>32</sup>, ovvero non si possono ignorare i cambiamenti introdotti dal sistema capitalista, sia quelli di progresso che quelli di regresso. Adriano Olivetti dimostrerà con la sua esperienza eporediese che è possibile coniugare il concetto di comunità ad un contesto industriale, il problema dunque non sono le fabbriche e la modernizzazione, ma le politiche. Durante quasi tutto il XX secolo le comunità reali vengono abbandonate e le relative funzioni di garanzia del benessere economico e sociale e di sicurezza diventano competenza del nascente Stato Sociale ampliando così notevolmente il campo d'azione e venendo meno il valore di "realtà circoscritta" tipico delle comunità primordiali. A partire dall'ultimo ventennio del secolo vi è una rinascita di tali forme aggregative, innanzitutto perché viene riscoperto il valore della dimensione locale e, in secondo luogo, a causa della crisi dello Stato Sociale dovuta sia alle usurpazioni di potere che ai numerosi tagli apportati alle risorse dedicate all'assistenza sociale. Sorge dunque la necessità di provvedere, attraverso reti solidali e cooperative, all'erogazione di quei servizi che gli stati, per via dell'elevato indebitamento pubblico, hanno sempre maggiore difficoltà ad erogare<sup>33</sup>, si assiste così alla nascita del Terzo Settore, espressione lampante di comunità "dal basso", ovvero una serie di organizzazioni di carattere privato e senza alcun scopo di lucro nate principalmente per sopperire alle mancanze dello stato. Ciò che può essere salvato della teoria di Tönnies però è la sua individuazione di tre forme di comunità: di sangue, contraddistinte da un legame affettivo (ad esempio i clan, le tribù); di luogo, le quali si vengono a formare ogniqualvolta si condividano luoghi abitativi e/o lavorativi, ma non solo; di spirito, il cui legante è basato su una cultura o su uno "spirito" comune, che può essere

---

<sup>32</sup> G. Fera, *Comunità, urbanistica, partecipazione: materiali per una pianificazione strategica comunitaria*, FrancoAngeli, Milano, 2008, p.16

<sup>33</sup> G. Fera, *Comunità, urbanistica, partecipazione: materiali per una pianificazione strategica comunitaria*, FrancoAngeli, Milano, 2008, p.51

di carattere religioso, etnico, economico, politico<sup>34</sup>, e si dice sia l'evoluzione più matura perché supera la dimensione spaziale. Le ultime due tipologie si possono reputare tutt'oggi attuali, soprattutto da un punto di vista urbanistico, e spesso si risolvono l'una nell'altra: in quelle di luogo la condivisione di uno spazio fisico sviluppa il suo potenziale carattere di identità comune come accade per le comunità di nuova fondazione, ne sono un esempio le periferie urbane contemporanee in cui si condivide un luogo, ma non le stesse tradizioni culturali e storiche; quelle di spirito, che sono solitamente consolidate, invece spesso ricercano un luogo in cui vivere ed incontrarsi formalizzando così fisicamente la comunità<sup>35</sup>. Ciò che è mutato sono le motivazioni che conducono al progetto di comunità, in passato rappresentava l'alternativa alla nascente società capitalistica ed alle sue problematiche, mentre oggi è l'antidoto all'alienazione individuale, causata dalla globalizzazione, con lo scopo di rendere più vivibili le metropoli. Vivere in un contesto estremamente globalizzato significa muoversi dove non esistono più confini spaziali ed avere l'accesso illimitato ad ogni cosa, non a caso si parla anche di comunità a-spaziali; in questa giungla di risorse la vera sfida è riscoprire le identità locali, attraverso il progetto di comunità, all'interno delle grandi conurbazioni urbane.

Nonostante l'abbandono delle comunità reali durante il XX secolo, non si è però perso quello che si può definire il "progetto" di comunità, ovvero qualcosa che va oltre la sua concretizzazione e che si può tradurre come l'essenza, in termini di spirito, valori, dinamiche, mentalità, atteggiamenti, che negli anni ha influenzato differenti discipline, quali l'urbanistica e l'architettura. A partire dunque dalla metà del secolo scorso la comunità viene concepita non più come una forma preindustriale di aggregazione sociale, ma come un modo nuovo e innovativo di ridisegnare e ridare senso alle società contemporanee<sup>36</sup>, sfatando ogni tipo di contrapposizione ed individuandola più come una filosofia a cui ispirarsi nella costruzione e nella gestione di una società e dei relativi spazi. Il concetto di comunità implica una naturale propensione alla partecipazione la quale risulta essere un principio cardine per una democrazia diretta; chiunque si associ ad un'aggregazione di questo tipo sviluppa un interesse sincero e spontaneo verso il gruppo di cui ci si sente parte, sconfinando così dalla stretta sfera privata, e manifesta la volontà di contribuire alle decisioni di carattere collettivo, soprattutto quelle riguardanti a livello urbano. La partecipazione, ragionando in termini di piani e progetti urbani, è indubbiamente indice di sostenibilità sociale e va interpretata sia come strumento, attraverso una pianificazione interattiva volta all'inclusività di ogni gruppo di interesse

---

<sup>34</sup> G. Fera, *Comunità, urbanistica, partecipazione: materiali per una pianificazione strategica comunitaria*, FrancoAngeli, Milano, 2008, p.15

<sup>35</sup> G. Fera, *Comunità, urbanistica, partecipazione: materiali per una pianificazione strategica comunitaria*, FrancoAngeli, Milano, 2008, p.15

<sup>36</sup> G. Fera, *Comunità, urbanistica, partecipazione: materiali per una pianificazione strategica comunitaria*, FrancoAngeli, Milano, 2008, p.17

chiamato in causa con le pratiche sociali e culturali che si porta dietro, sia come finalità, perché per quanto si possa definire un'attitudine spontanea di ogni comunità non è una pratica così usuale, per cui vanno condotte operazioni di diffusione e di preparazione in merito. Oggigiorno si opera in un contesto in cui i cittadini devono accordarsi, formulare alleanze se vogliono concludere qualcosa, il genere più promettente di unità è quello che viene conquistato, e conquistato ripartendo ogni giorno da zero, attraverso il confronto, il dibattito, il negoziato e il compromesso tra valori, preferenze, modi di vita e autoidentificazioni di molti e diversi, ma sempre dotati di libero arbitrio, membri della polis<sup>37</sup>. Il rischio di questa tipologia di pianificazione è una possibile manipolazione da parte del progettista<sup>38</sup>, come già è avvenuto in passato, adattando ciò che è bene per lui anche all'utenza, bisogna perciò annullare la percentuale "corrotta" dei bisogni, degli interessi perché se non avviene in buona fede, se alla base non vi sono le giuste motivazioni, allora si può evitare di optare per un processo partecipativo.

Ci occuperemo dunque del rapporto tra spazio e partecipazione nel contesto delle trasformazioni urbane: percepire lo spazio, vivere in esso, coglierne a pieno le possibilità e – quando occorre – i rischi sono prerequisiti importanti di ogni possibile processo partecipativo<sup>39</sup>. Requisito fondamentale affinché si possa sviluppare una valida partecipazione è l'appartenenza degli attori ad un contesto comune; benché non si escluda che tale contesto possa essere a-spaziale (e che, dunque, la comune appartenenza derivi da fattori indifferenti allo spazio), è comunque molto probabile che la condivisione di un territorio – in qualità di abitanti o anche unicamente di fruitori dei suoi servizi – rappresenti uno stimolo particolarmente forte al coinvolgimento di un ampio numero di soggetti sociali nelle decisioni di forte rilevanza collettiva<sup>40</sup>. Inoltre, definire il contorno geografico, se pur abbozzato, dell'azione partecipativa è essenziale perché permette di valutare al meglio le relative conseguenze, i luoghi interessati possiedono una valenza non soltanto dal punto di vista funzionale, ma sono caratteristici anche per una serie di aspetti più soggettivi, ad esempio la borgata antica caratteristica ed emblematica od il fabbricato che emoziona una persona anziana per i ricordi che suscita. Il territorio non è sempre il protagonista dichiarato all'interno dei processi partecipativi, ma quasi sempre è coinvolto rivestendo un ruolo primario; ecco perché gli *stakeholders* implicati si dimostrano attenti a tali temi e sono particolarmente desiderosi di poter intervenire nelle diverse fasi dell'iter della pianificazione. La dimensione territoriale della società trova la sua più elevata espressione nella forma comunitaria, terreno fertile per lo sviluppo di interventi partecipati in quanto le relazioni all'interno di una comunità sono consolidate riuscendo così ad

---

<sup>37</sup> Z. Bauman, *Modernità liquida*, Laterza, Roma, 2002, p.208

<sup>38</sup> A. Gasparini, *La sociologia degli spazi: luoghi, città, società*, Carocci, Roma, 2000, p.115

<sup>39</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006, p.66

<sup>40</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006, p.53

accedere ai luoghi più intimi, più cari agli attori che intervengono in prima persona nell'elaborazione dell'identità personale e collettiva<sup>41</sup>. Quando si predispone un processo partecipativo perciò, qualunque sia l'oggetto della trasformazione, non bisogna mai sottovalutare lo spazio come parte costitutiva dell'identità di una società locale proprio per il suo valore simbolico ed affettivo. La vera sfida dei processi partecipati è però andare oltre questi principi, già solo riferendosi all'ambito urbano non sono per tutti uguali i luoghi del quotidiano per i quali le persone si prodigherebbero spontaneamente. L'obiettivo più arduo è dunque creare un'attenzione ed un coinvolgimento anche verso i luoghi meno frequentati od evitati, pur sempre all'interno del confine urbano, immedesimandosi in altri cittadini, o forse diventando semplicemente veri cittadini, scoprendo e dando un valore nuovo a spazi che prima erano denigrati o sconosciuti.

### 2.3 LA DIMENSIONE SOCIALE DELLA PARTECIPAZIONE

Valutando gli aspetti sociali della partecipazione, le azioni che descrivono qualunque processo partecipativo e la sua evoluzione possono essere rappresentate in differenti modi. Il primo esempio di classificazione era basato sull'idea di una "scala della partecipazione", il cui prototipo è rappresentato dallo schema, ad otto gradini, elaborato da Sherry Arnstein nel 1969<sup>42</sup> (Fig. 6); tale modello è concepito come un'escalation di fasi da raggiungere sino alla fine, se non si conquistano gli ultimi tre gradini, ovvero quelli che vedono una reale acquisizione del potere da parte dei cittadini, la partecipazione viene considerata insoddisfacente perché reputata simbolica o manipolata da poteri superiori. Il passo successivo è stato il passaggio ad uno schema "a ruota" (Fig. 7), più realistico nella descrizione delle dimensioni sociali della partecipazione, in quanto per ogni esperienza comunitaria occorre giungere al livello corrispondente agli specifici obiettivi e non è necessario in tutti i casi salire fino al gradino più alto<sup>43</sup>, prerogativa invece del modello "a scala".

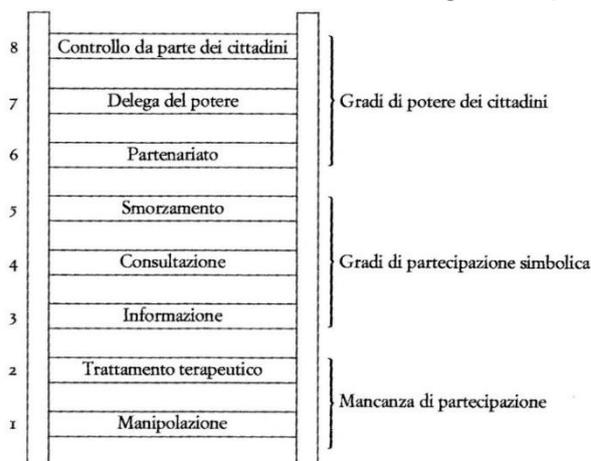


Figura 6. Gli otto gradini della scala di partecipazione dei cittadini (Fonte: D. Ciaffi, A. Mela, 2011, p.50)

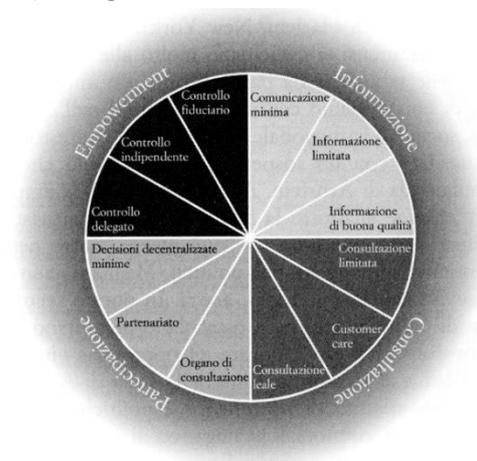


Figura 7. La ruota della partecipazione (Fonte: D. Ciaffi, A. Mela, 2011, p.52)

<sup>41</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006, p.54

<sup>42</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *Urbanistica partecipata: modelli ed esperienze*, Carocci, Roma, 2011, p.49

<sup>43</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *Urbanistica partecipata: modelli ed esperienze*, Carocci, Roma, 2011, p.52

La rappresentazione circolare è stata elaborata dal South Lanarkshire Council nel quadro di un'esperienza di partecipazione in Scozia<sup>44</sup>, essa vede una suddivisione in quattro quadranti, ovvero comunicazione, animazione, consultazione ed *empowerment*, a loro volta tripartiti per descrivere la qualità delle azioni, da un livello basilare ad uno che rasenta la perfezione.

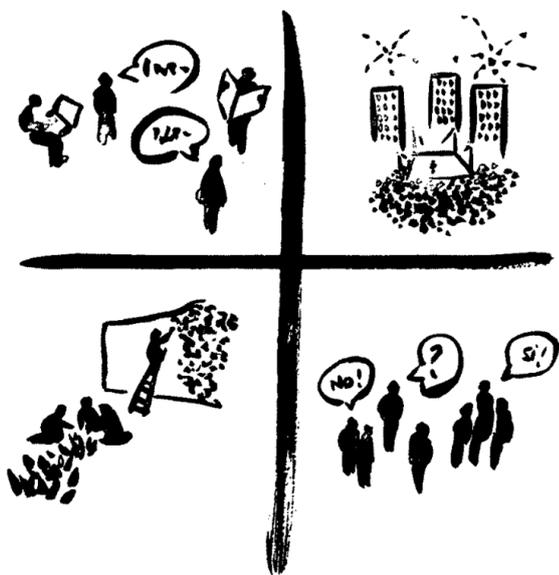


Figura 8. Partecipazione, ovvero: comunicazione, animazione, consultazione ed *empowerment*  
(Fonte: D. Ciaffi, A. Mela, 2006, p.16)

L'ultimo modello citato è stato di ispirazione per Daniela Ciaffi, architetto e dottore di ricerca in Pianificazione territoriale e sviluppo locale, ed Alfredo Mela, docente di Sociologia urbana e Sociologia dell'ambiente, i quali nel volume *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti* ripropongono la ripartizione in quattro quadranti (Fig. 8) che verrà analizzata in questa sede. I suddetti quadranti non sono nient'altro che una molteplicità di azioni ed iniziative che conducono ad una forma di sviluppo partecipato. Queste, come ben si può immaginare, devono essere adattate al target di partecipanti, mutevole di volta in volta, alle quali si riferiscono; inoltre i quadranti sono scanditi

secondo un preciso ordine temporale, ma i contorni di suddivisione non sono ben definiti ed è facile che i campi si intersechino a vicenda. Prerogativa per i soggetti promotori è prevedere la preparazione e l'accompagnamento degli *stakeholders* ai processi partecipati, è impensabile catapultare i cittadini in azioni per le quali non sono istruiti, non sono preparati, il tutto si risolverebbe in un clamoroso fallimento. L'importanza dell'accompagnamento come strategia pubblica è vantaggiosa per comprendere la trama sociale prima della trasformazione e sapere come agire, monitorare in fase progettuale le dinamiche e le opinioni degli attori e in ultimo, a conclusione del processo, formare dei mediatori locali che possano sostituirsi agli interlocutori iniziali<sup>45</sup>; vi sono amministrazioni in Europa che nel momento in cui decidono di investire su alcuni progetti materiali si chiedono quale quota di investimento riservare alla mediazione ed all'accompagnamento sociale<sup>46</sup>. La casistica più comune dei processi inclusivi, e forse la più virtuosa, si verifica quando l'amministrazione pubblica interpella i cittadini relativamente a proposte di trasformazione della città e, indubbiamente, è quella che più ci interessa nell'ambito di tale ricerca; ne esistono però anche altre, meno frequenti, come quella riguardante la collaborazione tra differenti livelli di governo che

<sup>44</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *Urbanistica partecipata: modelli ed esperienze*, Carocci, Roma, 2011, p.52

<sup>45</sup> Cfr. *Empowerment trasversale*, p.27

<sup>46</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006, p.100

si stanno occupando della medesima tematica. Le peculiarità finora esposte si comprenderanno meglio nell'approfondimento di ogni quadrante.



Figura 9. Comunicazione  
(Fonte: D. Ciaffi, A. Mela, 2006, p.16)

- COMUNICAZIONE

Alla base dell'attività comunicativa pubblica sta l'informazione e la situazione tipica è quella in cui il trasmittente è l'amministrazione o un soggetto da essa delegato, il ricevente è il cittadino, e il messaggio da comunicare è ad esempio che si stanno investendo risorse pubbliche, e a volte anche private, per trasformare lo spazio urbano dal punto di vista fisico e sociale<sup>47</sup>.

Siamo al primo step della partecipazione e già vi è il rischio di fraintendimenti, occorre infatti differenziare l'informazione dalla comunicazione. La prima avviene senza avere pretese circa un relativo ritorno, l'informazione può essere recepita o meno, il destinatario non se ne preoccupa. Quando si parla di comunicazione invece ci si riferisce ad un'operazione mirata, ad hoc per una persona o per una collettività, e si desidera che sia recapitata a tutti prestando attenzione alla risposta ed alla sua codifica. La comunicazione avviene principalmente attraverso la pubblicizzazione dell'operazione di trasformazione urbana, la più efficace è quella che si svolge in loco, coinvolgendo attori e luoghi oggetto della rigenerazione. Essendo questa la fase iniziale del processo partecipato ed anche la più delicata, affinché possa definirsi valida è necessario valutare attentamente tutti i possibili *stakeholders* riducendo al minimo comportamenti discriminatori, sarà perciò opportuno scegliere accuratamente lo strumento ed il codice di comunicazione, i quali devono essere tarati tra selettività ed accessibilità. Il codice comunicativo è troppo sofisticato quando, ad esempio, ci si rivolge allo stereotipo del cittadino istruito, escludendo così la fascia sociale degli svantaggiati i quali risultano non necessariamente analfabeti, ma piuttosto "illetterati", ovvero incapaci di collocarsi nel tempo e nello spazio<sup>48</sup>; tuttavia quando si vuole rendere invece un'informazione il più possibile accessibile si rischia di renderla riduttiva ed incompleta. Analoghe sono le problematiche relative al mezzo, una comunicazione di massa rischia di non essere recepita e cestinata, una forma elitaria invece non giunge alla totalità dei soggetti coinvolti. La comunicazione deve trovare perciò il proprio equilibrio per essere il più possibile inclusiva attraverso azioni differenziate per ogni target di utenza, evitando così qualsiasi tipologia di esclusione, sia quelle consapevoli che possono verificarsi inizialmente per ragioni sociali, od anche temporali o spaziali, sia quelle indesiderate legate all'arretratezza, per deficit personali, di alcuni attori rispetto ad altri nell'iter del processo partecipativo.

<sup>47</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006, p.88

<sup>48</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006, p.90



Figura 10. Animazione  
(Fonte: D. Ciaffi, A. Mela, 2006, p.16)

- ANIMAZIONE

L'animazione all'interno dei processi partecipati è un concetto che comprende un'ampia gamma di azioni di mobilitazione del territorio in forme con forte valenza espressiva e artistica<sup>49</sup>. Si tratta di un quadrante indubbiamente dispendioso, si pensi solo agli eventi, necessitano di ingenti risorse finanziarie se si desidera un sentito coinvolgimento; inoltre l'animazione è sottovalutata perché considerata da molti superficiale e non all'altezza di raggiungere appieno le problematiche territoriali mentre così non è. D'altronde non è detto che i cittadini possano essere coinvolti solo in

occasione di mutamenti considerevoli ed invadenti a livello urbano (ambiente fisico), bensì si può ricercare un loro appoggio in iniziative collettive quotidiane, anche temporanee o sporadiche, purché appositamente regolate (ambiente immateriale socioeconomico e socioculturale). In particolare, questo quadrante non va sottovalutato perché si occupa di:

- a) costruire eventi attorno ad una trasformazione urbana per scandirne il progresso e le relative fasi intermedie; gli eventi inoltre non devono riferirsi solamente all'aspetto materiale della città, ma possono vertere anche sulle tradizioni, usanze e consuetudini della comunità cittadina in un'ottica di condivisione;
- b) promuovere e mantenere un buon livello di vivacità territoriale locale, ovvero favorire forme di associazionismo. Concretamente possono essere organizzate una serie di attività, perlopiù di animazione, diversificate per fasce di età o per aree di interesse con lo scopo di sviluppare un clima solidale e di aiuto reciproco;
- c) recuperare casi sociali emarginati, non solo quelli già segnalati, ma occuparsi anche di realtà svantaggiate sconosciute cercando di salvarle od attuare politiche preventive laddove vi siano delle situazioni di disagio marginali.

Le iniziative di animazione relativamente alle trasformazioni territoriali delle città possono essere declinate in diversi ambiti: socioculturale, socioeducativo, sociopolitico, commerciale e quello inerente ai lavori di riqualificazione fisica del quartiere. Quest'ultima tipologia di animazione è particolarmente azzeccata per la nostra ricerca anche se è molto vasta, si va da scopi di sviluppo di comunità al marketing urbano, passando da ricerche di matrice etnografica, quale il lavoro sull'identità dei luoghi percepita dai gruppi, quanto da feste per l'inaugurazione di un cantiere<sup>50</sup>. Il tasto dolente può essere il rapporto tra animazione e mass media: le testate locali si prestano

<sup>49</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006, p.83

<sup>50</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006, p.92

bene ad una pubblicizzazione degli eventi e delle attività alle diverse scale, possono, però, rivelarsi controproducenti per il processo partecipato quando non danno la dovuta rilevanza ai progressi della riqualificazione sociale ed urbana. Altro aspetto da non sottovalutare è che il processo partecipativo è un alternarsi di fasi partecipative “rumorose” e fasi “silenziose”<sup>51</sup>: durante la comunicazione e l’animazione il contesto urbano deve fungere il più possibile da cassa di risonanza, al contrario le fasi della consultazione e dell’*empowerment*, come si comprenderà successivamente, non devono necessariamente creare scalpore. Relativamente alle ultime due, nel migliore dei casi, i risultati verranno diffusi per aggiornare la collettività circa l’evoluzione del processo, al contrario potranno essere strumentalizzate dai promotori per ottenere consensi politici, ma sarà uno sforzo inutile perché, a quel punto, i partecipanti saranno già delineati.



Figura 11. Consultazione  
(Fonte: D. Ciaffi, A. Mela, 2006, p.16)

- CONSULTAZIONE

La consultazione consiste nell’attività volta a recepire l’espressione delle esigenze da parte di gruppi organizzati o no, nonché il monitoraggio dell’opinione pubblica attraverso diversi tipi di inchieste e sondaggi<sup>52</sup>. Gli oggetti di dibattito di cui si occupa sono aspetti utili agli amministratori pubblici, promotori della maggior parte dei processi partecipati, per comprendere

meglio come viene percepita la città e poter così attuare politiche tese a renderla più vivibile. Gli studi relativi a questo quadrante possono vertere su molteplici tematiche, ad esempio, i servizi pubblici e la relativa fruizione, le classi di cittadini che vi accedono, la sicurezza nelle differenti zone della città, la carenza di spazi collettivi, la conservazione e l’ammodernamento del patrimonio pubblico, nonché la formulazione di visioni future per il territorio in esame. In sintesi, la consultazione è utile alle istituzioni per osservare le dinamiche urbane con la lente di chi la vive e la percepisce quotidianamente e poter così stilare una lista delle priorità che non sia deviata dalle volontà e dalle impressioni di chi la governa. Talvolta vengono sperimentati percorsi di conoscenza più lunghi e raffinati che hanno come comune denominatore un doppio sforzo, sociale e spaziale insieme: conoscere non solo l’opinione di chi viene consultato, ma anche il suo ambiente (dal livello domestico a quello di quartiere)<sup>53</sup>; in Italia si riscontrerà un’attenzione in tal senso quando in un processo di rigenerazione urbana i servizi sociali vengono affiancati da professionisti, quali ingegneri, architetti, urbanisti.

<sup>51</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *Urbanistica partecipata: modelli ed esperienze*, Carocci, Roma, 2011, p.133

<sup>52</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006, p.85

<sup>53</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006, p.93

- *EMPOWERMENT*

Come già detto i confini che dividono i quattro quadranti non sono perfettamente definiti, anzi a volte si compenetrano o nella loro ordinata successione può succedere che uno venga superato, ad esempio, esistono casi in cui l'animazione trova il suo compimento nell'*empowerment* oppure altri in cui gli eventi, caratteristici dell'animazione, vengono utilizzati come strumenti comunicativi.



Figura 12. *Empowerment*  
(Fonte: D. Ciaffi, A. Mela, 2006, p.16)

L'*empowerment* può essere riassunto con il potenziare i poteri di rappresentanza e la capacità di fare dei cittadini<sup>54</sup>; il suo obiettivo primario è implementare le competenze dei partecipanti affinché gli esperti, che inizialmente li hanno introdotti ed accompagnati al processo, rivestano sempre più un ruolo secondario fino a cedergli definitivamente il posto, insomma accompagnarli verso un'autogestione. Inizialmente non è facile per i cittadini, singoli o in forma associata, mettersi in gioco, è necessario lavorare sulla autostima individuale e sulla fiducia nei confronti della collettività fino a farli sentire parte integrante; ciò permetterà loro di responsabilizzarsi e di diventare autonomamente attivi, anche nel rapporto con il potere pubblico, senza più bisogno di essere incentivati o supportati. Cos'è che spinge i cittadini a prendersi tutta una serie di responsabilità fino ad arrivare a sostituirsi a figure esperte? Il motore della macchina sono i desideri individuali che, a mano a mano, vengono convertiti in bisogni collettivi per i quali il cittadino *empowered* si prodigherà spontaneamente, senza alcuna costrizione, per risolverli e, solo in un secondo momento, comprenderà che non è l'unico a trarne dei vantaggi, ma bensì tutta la comunità. I concetti sinora utilizzati per spiegare l'*empowerment* sono riassunti da alcuni autori con quattro parole chiave: potere, partecipazione, autostima, desiderio<sup>55</sup>. Condizione necessaria affinché l'ultimo step del processo partecipativo possa compiersi è la presenza di una regia pubblica, se viene meno essa viene rimpiazzata da surrogati derivanti dall'abbandono dei cittadini da parte delle istituzioni, le cosiddette iniziative "dal basso" di volontariato e solidarietà. Con tale affermazione non si vogliono screditare queste tipologie di associazionismo appartenenti pressoché al Terzo Settore, ma precisare l'inadeguatezza in questo contesto; infatti la parte pubblica deve svolgere il ruolo di garante circa il rispetto di valori che altrimenti potrebbero essere calpestati dai poteri della collettività. Inoltre, non va dimenticata la sua funzione di coordinamento delle trasformazioni, oltre che per il suo ruolo di mediatore sociale, anche perché può trarne dei vantaggi concreti: soldi risparmiati dal settore comunale del verde pubblico dove i cittadini si organizzano nell'autogestione, tempo risparmiato in controversie

<sup>54</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006, p.15

<sup>55</sup> C. Arcidiacono, B. Gelli, A. Putton, *Empowerment sociale*, FrancoAngeli, Milano, 1996

giuridiche dove i problemi non esplodono improvvisamente ma vengono metabolizzati (anche se quasi mai digeriti) dalla comunità, meno fatica dei servizi sociali dove le reti informali di solidarietà sono di prevenzione e supporto<sup>56</sup>. Le istituzioni pubbliche, a seguito dello sviluppo di una comunità attiva, convertiranno il ruolo di coordinatore in quello di supervisore, si occuperanno di monitorare le iniziative e le forme di appropriazione spontanee derivate dal senso di cittadinanza sviluppato dai cittadini nel corso del processo, affinché si possano considerare socialmente sostenibili. I settori coinvolti nei servizi di *empowerment*, spesso in compresenza, sono il privato sociale, il volontariato, la scuola, i servizi sociali e sanitari, i settori comunali ad esempio della casa, dell'urbanistica, dell'ambiente ecc<sup>57</sup>. Tale concetto infatti, nelle operazioni di rigenerazione urbana in ambito europeo, ha subito differenti declinazioni: culturale, sociopolitico, commerciale e imprenditoriale, formativo, professionalizzante, a livello di hobby, per lo svago e il tempo libero, residenziale, trasversale. Quest'ultimo assembla alcune delle precedenti tipologie e consiste nella costituzione di comitati di soggetti locali che si incarichino di gestire il processo di rigenerazione al termine del mandato del soggetto mediatore incaricato dall'amministrazione<sup>58</sup>.

## 2.4 LA DIMENSIONE SPAZIALE DELLA PARTECIPAZIONE

Nei paragrafi precedenti si è analizzato il perché, il quando, il come e il chi della partecipazione, dobbiamo ancora scoprire quali sono gli spazi ed i contesti fertili per i processi partecipati, ovvero il dove. Un criterio per la definizione del dove poteva consistere nell'applicare l'approccio funzionalista anche ai processi partecipativi: così come gli architetti fautori e promotori del Movimento Moderno pensavano che la progettazione di edifici e città fosse in funzione di un'unica variabile, ovvero la relativa funzione, così la ricerca degli spazi urbani idonei alla partecipazione dovrebbe fondare le sue radici nell'analisi delle destinazioni d'uso e della loro distribuzione spaziale. Purtroppo, le speranze di questa forma di urbanizzazione sono state disilluse dal sorgere di fasce di città frequentate solo in determinati orari e per il restante tempo deserte, nonché dal moltiplicarsi delle distanze tra le differenti zone con la necessità di un efficiente sistema di trasporti pubblici o, in mancanza di esso, di vasti parcheggi per le vetture e la conseguente piaga della congestione stradale. Inoltre, non bisogna dimenticare che, osservando puramente i rapporti sociali, lo zoning si risolve spesso, se non sempre, in atteggiamenti discriminatori e nella formazione di quartieri isolati e suddivisi per possibilità economiche, istruzione e lavoro. Dato per assodato che la logica spaziale funzionalista è fallimentare e lo può essere anche se applicata ad iniziative partecipate, si comprende la necessità di operare in modo che quest'ultime siano fisicamente definibili, ma la

---

<sup>56</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006, p.86-87

<sup>57</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006, p.94

<sup>58</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006, p.97

rispettiva influenza dovrà investire più settori e ricadere anche su porzioni urbane, o ancor meglio extraurbane, non direttamente interessate dall'azione; ovviamente tale dinamica deve essere pianificata e desiderata, non un effetto collaterale. La rappresentazione più convincente dello spazio, in un'ottica partecipativa, appare dunque essere quella basata sulla frequentazione e sulla vivibilità dei luoghi da parte delle differenti tipologie di cittadini. Ecco perché la scelta ricade sul modello a cerchi concentrici che è presente nella letteratura sulla psicologia ambientale e di comunità; derivando dal lavoro di Bronfenbrenner<sup>59</sup>, tale modello spazio-partecipazione ha come criterio base non più la classificazione funzionale degli spazi, ma il sistema delle relazioni umane suddivise per gradi affettivi e di coinvolgimento. Daniela Ciaffi e Alfredo Mela, sempre nel volume

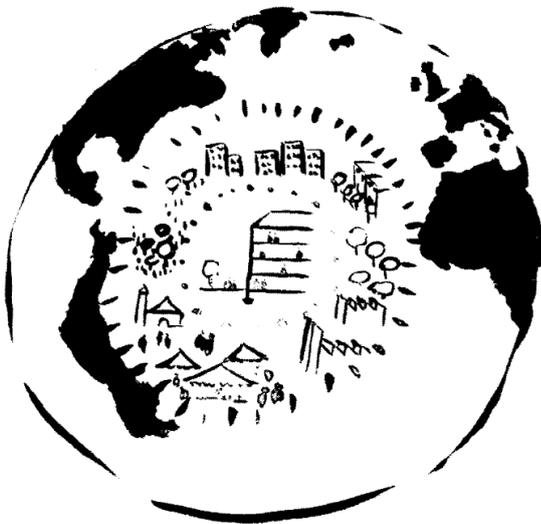


Figura 13. Le tre nicchie ecologiche concentriche: gli spazi privati, pubblici locali e pubblici sovra-locali (Fonte: D. Ciaffi, A. Mela, 2006, p.23)

*La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, hanno declinato la teoria dei modelli ecologici al sistema spaziale individuando tre nicchie ecologiche fondamentali (Fig. 13): il cerchio più interno racchiude lo spazio privato e intimo della casa; l'anello successivo descrive la nicchia ecologica locale, ovvero gli spazi pubblici che l'individuo percepisce come propri (il proprio condominio, il proprio quartiere); nel cerchio esterno sta il sovra-locale, ovvero la successione di spazi e servizi pubblici a partire dall'ambito residenziale a cui il cittadino appartiene in senso amministrativo, attraverso i quartieri limitrofi e la città, fino al resto del mondo<sup>60</sup>.

Il concetto di locale tende dunque a diventare a-spaziale in quanto i gradi di "prossimità", che differenziano le nicchie appena citate, non sono concepiti in termini di "vicinanza fisica", ma vanno letti con la lente della percezione, con il relativo carattere di soggettività che si porta dietro e con la conseguente collocazione degli spazi variabile, da un cerchio all'altro, rispetto al soggetto che li esamina. Lo schema ad anelli concentrici ridefinisce anche il concetto di spazio privato: risulta evidente che non bisogna limitarsi a concepire il coinvolgimento dei cittadini solo in riferimento alle trasformazioni che investono gli spazi pubblici, sia quelli destinati all'intera collettività che ad un gruppo ristretto di soggetti (ambienti e servizi condivisi all'interno di un quartiere o di un complesso abitativo con più utenze). L'inclusività, infatti, deve partire dai luoghi avvertiti come "altamente prossimi" in quanto la condizione primaria da soddisfare è il benessere del singolo, inteso come

<sup>59</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *Urbanistica partecipata: modelli ed esperienze*, Carocci, Roma, 2011, p.58

<sup>60</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006, p.19-20

condizione di agio nel contesto domestico; da un punto di vista urbanistico, a differenza degli interventi assistenziali domiciliari, non si tratta di un lavoro sul singolo individuo, bensì sul gruppo<sup>61</sup>. La prima nicchia ecologica si riferisce dunque all'habitat, in questa sede lo scopo è di leggere il rapporto con la casa non solo come luogo di privacy, ma anche come luogo che si apre a interventi di cura delle persone e degli spazi; per persone intendiamo non solo i componenti della famiglia che nella casa abitano, ma piuttosto gruppi omogenei per motivi vari: prossimità (vicini di casa o condomini di un blocco scale o abitanti di una zona amministrativa), interessi (occupare il tempo libero, trovare lavoro, trovare un pre o doposcuola ai bambini di genitori che hanno problemi di orario lavorativo) e così via<sup>62</sup>. Tale aspetto, ovvero la messa in discussione dell'abituale concezione della sfera privata, è innovativo e lungimirante assieme all'idea che è opportuno prevenire il disagio su quello tradizionale di curare la situazione critica già in carico ai servizi sociali territoriali<sup>63</sup>.

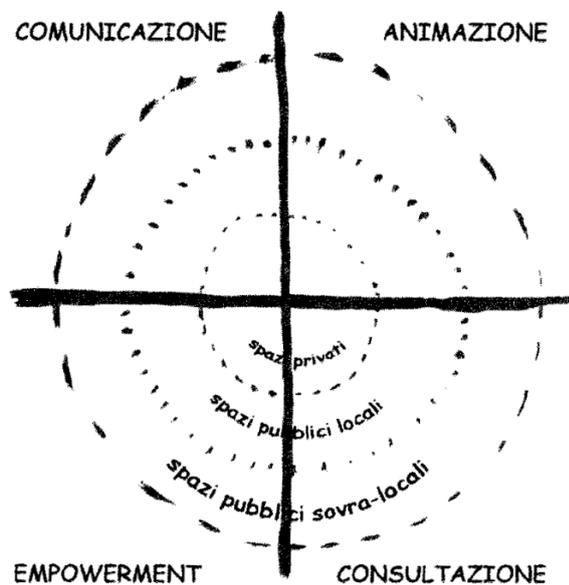


Figura 14. Lo schema base del bersaglio: traccia utile sia a programmare un processo partecipativo che a valutarlo (Fonte: D. Ciaffi, A. Mela, 2011, p.55)

Dall'unione della dimensione sociale, caratterizzata dai suoi quattro quadranti, con la dimensione spaziale, suddivisa in anelli concentrici, si ottiene un'immagine "a bersaglio" come rappresentazione del modello spazio-partecipazione. Tale modello (Fig. 14), oltre a sfatare le limitazioni del modello "a scala" in cui le azioni sono ordinate e medesime per ogni caso e contesto ideando così un iter partecipativo univocamente valido, vuole sostenere che in astratto si può dare una vasta gamma di esperienze utili e, in concreto, ciò che occorre prima di tutto valutare è non solo la coerenza del processo messo in atto con gli obiettivi di

partenza – come già affermato dal modello a ruota – ma anche la congruenza delle pratiche sociali con il contesto spaziale entro cui l'esperienza si svolge<sup>64</sup>. La dimensione spaziale, dunque, non è un banale accessorio che accoglie le dinamiche sociali, ma è parte integrante del processo partecipativo ed influirà notevolmente sulla concretizzazione delle azioni relative ai quattro quadranti; inoltre, come si può facilmente dedurre, le tipologie degli schemi "a bersaglio" possono essere infinite, da una, perfetta nella sua utopia, che prevede una consistente quantità di azioni

<sup>61</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006, p.102

<sup>62</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006, p.102

<sup>63</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006, p.102

<sup>64</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *Urbanistica partecipata: modelli ed esperienze*, Carocci, Roma, 2011, p.56-57

sociali per ogni dimensione e distribuite omogeneamente tra le differenti nicchie ecologiche, ad altre più realistiche ed indubbiamente meno efficaci.

## 2.5 ULTERIORI VARIABILI NELLA DEFINIZIONE DI UN PROCESSO PARTECIPATIVO

La dimensione sociale e quella spaziale come si è potuto comprendere sono dunque i pilastri fondanti dei processi partecipativi, ma esiste poi un'altra serie di variabili, di cui alcune anticipate in ragionamenti affrontati precedentemente, che caratterizzano e tipizzano ulteriormente ogni situazione in cui questa modalità di sviluppo trova la sua applicazione. Sempre Daniela Ciaffi ed Alfredo Mela, nel volume *Urbanistica partecipata: modelli ed esperienze*, per analizzare il contesto in cui si intende procedere con il coinvolgimento dei cittadini individuano, per comodità, due criteri con cui definire e valutare ogni tipologia di tessuto sociale, questi sono il livello di conflittualità e la strutturazione della società civile. Il primo permette di identificare due forme di partecipazione quella "a caldo", qualora vi sia la necessità di risanare controversie e tensioni, e quella "a freddo" che si sviluppa con tutt'altro spirito anche se non sempre il soggetto promotore è di carattere pubblico; il secondo, invece, moltiplica gli scenari a seconda che la collettività sia caratterizzata o meno dalla presenza di gruppi organizzati. Il percorso di allargamento alla decisione "a caldo" è solitamente un'iniziativa involontaria, tante volte forzata da poteri "dal basso" o da soggetti pubblici che si trovano a dover mitigare le relative ostilità. Laddove il tessuto sociale è caratterizzato da una buona quantità di gruppi di interesse, già formati, sarà più facile individuare gli interlocutori all'interno del dibattito, anche se l'elevata conflittualità, d'altra parte, ne può compromettere la collaborazione, necessaria per moderare il clima di tensione. Questo si verifica ad esempio, come è avvenuto per il caso della TAV, quando la conflittualità si è ormai cristallizzata ed ha portato ad un irrigidimento delle posizioni, oppure quando la presenza di attori organizzati e "forti" che si contendono la scena, oscura la comparsa di nuovi e più "deboli" soggetti e l'espressione di idee diverse da quelle già in campo. In questi casi, l'organizzazione semplifica sì il quadro dei partecipanti, ma lo fa in modo tale da bloccare l'azione di soggetti terzi o di proposte innovative che potrebbero promuovere un'evoluzione positiva<sup>65</sup>. Il promotore dell'iniziativa di coinvolgimento dei cittadini, solitamente l'istituzione pubblica, avrà per lo più la funzione di mediatore e dovrà cercare di spostare il dibattito su cause comuni marginali all'oggetto di scontro, orientando le azioni e le discussioni verso fini che possano essere condivisi e mettere d'accordo una pluralità di attori. Nel caso in cui invece la partecipazione "a caldo" sia contestuale ad una società bassamente strutturata si moltiplicano considerevolmente gli interessi e gli "scontri" ed appare immediatamente più complicato raggiungere un compromesso; dal momento che è improbabile la totale assenza di aggregazioni

---

<sup>65</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *Urbanistica partecipata: modelli ed esperienze*, Carocci, Roma, 2011, p.120-121

sociali contestuale alla nascita di conflitti di interessi, ciò che potrà verificarsi è l'esclusione, di gruppi o figure sociali, senza che questi siano in grado di creare una reale opposizione ai processi escludenti, né un sistema di alleanze sociali tali da generare un aperto conflitto<sup>66</sup>.

Le forme di partecipazione "a freddo" possono sorgere con l'intento di prevenire contrasti e forme di rivalità, ma non vanno assunte come garanzia assoluta per tutto il processo di sviluppo. Molto più di rado sono utilizzate regolarmente dalla pubblica amministrazione con lo scopo di includere tutti i possibili *stakeholders* nelle decisioni, oppure ancora, su iniziativa dei cittadini, come dimostrazione del loro interesse nei confronti di un progetto o per discutere visioni future per la città; quest'ultimo vede l'intrinseca possibilità che le proposte "dal basso" vengano considerate in modo superficiale dalle istituzioni mettendo così a repentaglio la fiducia che la collettività ha riposto nei loro confronti. Il rischio della partecipazione "a freddo", indipendentemente da chi ne è promotore, è che la macchina del coinvolgimento pubblico non riesca ad ingranare o che si affievolisca nel tempo, quando per esempio la causa non è caldamente sentita. Per favorire una domanda dal basso, ed aumentare così i risultati della partecipazione, sono necessarie attività di promozione e di istruzione della società civile, anche senza impegnarla in alcune decisioni, non solo per quanto riguarda le attività di comunicazione, animazione, consultazione e *empowerment*, ma anche per l'oggetto di trasformazione per renderlo il più possibile tangibile, prossimo e perciò non trascurabile. In tal senso un punto a favore delle forme di partecipazione "a caldo" è la preparazione dei soggetti coinvolti sull'argomento della discussione, essi saranno già schierati per rivendicare la posizione per la quale si battono. Un'elevata strutturazione della società civile in questo caso è utile perché una situazione pacifica può essere tradotta come interesse latente, ovvero necessita di input per rendersi operativa e propensa alla collaborazione; può però verificarsi che i gruppi organizzati più influenti richiedano favoritismi o posizioni privilegiate nella discussione in cambio del loro contributo, le istituzioni devono evitare tali dinamiche perché verrebbero calpestati gli interessi dei più deboli. D'altra parte, quando invece ci si trova di fronte ad un tessuto sociale poco organizzato il rischio, per il soggetto promotore, è di non trovare soggetti con cui intraprendere un dialogo, mai come in un contesto del genere è utile focalizzarsi su un'idea vincente che, a seguito di una buona promozione, possa raccogliere il maggior numero di adesioni. Pertanto, se si è interessati a promuovere la partecipazione in modo continuativo – e non solo come reazione ad una particolare contingenza – occorre essere consapevoli del fatto che, nel tempo, si andrà incontro ad un'alternanza di fasi "fredde" e "calde" e che, come si è visto, ciascuna di esse ha peculiari esigenze e propone compiti distinti<sup>67</sup>.

---

<sup>66</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *Urbanistica partecipata: modelli ed esperienze*, Carocci, Roma, 2011, p.122

<sup>67</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *Urbanistica partecipata: modelli ed esperienze*, Carocci, Roma, 2011, p.126

Il fattore temporale è altrettanto determinante nella buona riuscita di un processo partecipativo ed ovviamente le cause che lo influenzano sono molteplici: la durata dei mandati politici di coloro che promuovono iter decisionali inclusivi, i ritmi edilizi che dettano la vera trasformazione fisica, quelli necessari per svolgere una preparazione sociale all'intervento, la burocrazia che, spesso e volentieri, rappresenta un freno non indifferente. A ciò si aggiungono le svariate tempistiche delle differenti figure professionali coinvolte, da quelle di stampo più tecnico a quelle con un'impronta sociale o politica, rendendo ancor più difficoltosa la stima della durata complessiva dell'intervento. Eventuali estensioni temporali derivano dal fatto che i cittadini non sempre sono abituati ad essere coinvolti nelle decisioni per fornire un parere, un consiglio, e quando si iniziano pratiche del genere essi ne sono entusiasti a tal punto che si rischia di dilagare su osservazioni e proposte non inerenti al progetto. Ciò non è altro che il frutto di una politica che reputa la partecipazione come un'opzione elitaria, non a tutti accessibile, ed è per questo che a volte viene guardata con diffidenza dai cittadini che preferiscono un potere che dall'alto decida per loro. Se è logico chiedersi cosa sia meglio tra una diluizione o un concentrazione delle energie nel tempo, possiamo dire che non esiste una formula ideale di durata e ritmi, tutto dipende dagli obiettivi espressi in una strategia politica definita prima dell'inizio di qualsiasi attività partecipativa e dalle conseguenti priorità che ne derivano. I punti di forza di esperienze relativamente lente mostrano alcuni risultati virtuosi dal punto di vista dell'*empowerment*, ad esempio in termini di inclusione di soggetti deboli o di rafforzamento delle reti interpersonali a partire dalle ripetute occasioni di confronto, come quelle generate da proposte a livello territoriale; le esperienze relativamente rapide hanno a loro volta l'indubbio vantaggio, esaltato dall'uso delle nuove tecnologie, di scattare eloquenti istantanee ambientali e sociali delle esigenze, delle rappresentazioni e delle idee di trasformazione<sup>68</sup>.

Se ad un primo impatto le formule partecipative possono apparire prive di insidie sviscerandole non è affatto così, un'altra variabile che può compromettere queste dinamiche virtuose è l'aspetto economico. Valutando la dimensione sociale nello specifico dei quattro quadranti è immediatamente evidente che essi sono limitati dalla scarsità di risorse economiche che spesso comporta tagli sulla qualità (ad esempio dei corsi di *empowerment* a gruppi svantaggiati o di eventi di animazione locale) e sulla quantità (ad esempio del numero di soggetti privati a cui comunicare un messaggio pubblico)<sup>69</sup>. I tagli alle iniziative urbane partecipative possono avere molteplici cause, sia perché viene meno la volontà politica o proprio perché, nonostante vi siano le giuste motivazioni, manchino i finanziamenti; a partire dal 2005 è venuto meno il sostegno economico da parte dell'Unione Europea e negli anni questo "abbandono" è stato ovviato trovando soluzioni

---

<sup>68</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *Urbanistica partecipata: modelli ed esperienze*, Carocci, Roma, 2011, p.129

<sup>69</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006, p.17

alternative, regioni e comuni si sono impegnati in prima linea con le proprie risorse. Sono stati organizzati eventi orientati alla divulgazione delle pratiche di sviluppo partecipato per renderle più consuete e meno anomale, per fare ciò le pubbliche amministrazioni hanno disposto risorse umane riducendo così i costi dei professionisti necessari ai processi e si sono incentivati apporti di stampo volontaristico, sempre, però, con un coordinamento dall'alto. Le direzioni da promuovere per garantire una sostenibilità economica dei processi partecipati sono quelle appena descritte, in particolare bisogna ricercare un incremento della responsabilità diretta della società civile e del Terzo Settore nella promozione e gestione dei processi partecipativi, meglio ancora se attraverso un uso più ampio delle potenzialità delle tecnologie della comunicazione a basso costo<sup>70</sup>.

In ultimo, ma non per importanza, i processi partecipativi si devono confrontare con i sistemi culturali che li accolgono, o meglio è opportuno valutarli in funzione di essi: ogni azione deve essere correttamente ponderata alla cultura dell'utenza con la quale ci si approccia per il coinvolgimento alle decisioni. Come ben si può immaginare il concetto di cultura è complesso da definire, proprio per la sua composizione poliedrica, tuttavia può essere spiegata come la sommatoria di innumerevoli aspetti quali valori, tradizioni, usanze, credenze, norme, comportamenti, conoscenze popolari, radici storiche, religioni. Tutti questi fattori determinano popoli, etnie, minoranze, insomma gruppi di persone che condividano gli stessi modelli culturali, questi permettono la comprensione, all'interno dell'esperienze di partecipazione, dei motivi che spingono ogni cittadino a volerne far parte, strutturano i significati attribuiti al processo, orientano le modalità d'azione dei singoli e la loro valutazione del comportamento degli altri, influiscono sulle aspettative reciproche e nei confronti delle istituzioni<sup>71</sup>. Solitamente se gli interventi si rifanno a piccole realtà ci saranno maggiori probabilità che vi sia un'omogeneità culturale, al contrario più si amplia il perimetro spaziale dell'intervento e più aumentano i modelli culturali con cui dialogare così, spesso, l'ente promotore si trova a svolgere nuovamente il ruolo di mediatore, ma stavolta in un contesto pacifico, in riferimento alle priorità di ogni ambito culturale implicato. È perciò consigliato ed opportuno cucire su misura al contesto sociale gli strumenti di inclusione sociale, sia le modalità che gli obiettivi, per evitare rifiuti da parte di alcune o tutte le parti chiamate in gioco<sup>72</sup>; a rigor di logica, andrà utilizzata maggior cautela laddove si tenti l'introduzione di un metodo partecipativo importato dall'esterno, ovvero in ambienti in cui è inusuale e considerato esogeno. Infine, l'ultima accortezza va riposta nella scelta delle comunità con le quali ci si rapporta: mai considerare ininfluenti gruppi minoritari solo perché possiedono un'esigua rappresentanza, l'orientamento deve essere, nel limite del

---

<sup>70</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *Urbanistica partecipata: modelli ed esperienze*, Carocci, Roma, 2011, p.132

<sup>71</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *Urbanistica partecipata: modelli ed esperienze*, Carocci, Roma, 2011, p.134-135

<sup>72</sup> D. Ciaffi, A. Mela, *Urbanistica partecipata: modelli ed esperienze*, Carocci, Roma, 2011, p.136

possibile, pienamente inclusivo per evitare di avere mancanze di appoggio nelle fasi successive, soprattutto nella formazione di cittadini *empowered*.

CAP.3

---

## Valutazione degli impatti sociali e socioeconomici

### 3.1 COME VALUTARE L'IMPATTO SOCIALE

**“A parte le mode, pare potersi affermare che nei processi di trasformazione urbana, sempre più appaiono indispensabili criteri, metodi, procedure, ecc. di valutazione degli esiti e degli effetti delle trasformazioni e dei relativi progetti. Si assume cioè che il “progetto” (che potrebbe essere anche un piano urbanistico) per quanto di qualità, per quanto “corretto”, per quanto implicitamente assuma un esito di effetti positivi, non sia in se stesso sufficiente a garantire: che siano raggiunte le finalità per le quali viene proposto; che esso non produca effetti perversi; che si siano considerate tutte le relazioni di influenza che la realizzazione del progetto mette in campo (anche in settori molto distanti). Insomma, sempre più spesso si è portati a domandarsi: *quale impatto avrà sulla città un determinato progetto?*”<sup>73</sup>”**

Con queste parole Francesco Indovina apre un dibattito sull'importanza del valutare ed in particolare delle valutazioni a supporto di processi decisionali; proprio questa funzione di sostegno, rivolto a politici, amministratori, componenti sociali, evidenzia una chiara predilezione per le valutazioni ex-ante o previsionali, rispetto a quelle ex-post dove ormai eventuali danni si sono già verificati, senza però attribuire a questi strumenti una funzione dirimente: devono essere un aiuto, non una soluzione assoluta. Egli in merito ai procedimenti di stima di trasformazioni territoriali mette in risalto due questioni: la prima riguarda il fatto che non tutti i beni si possono collocare in un mercato e possiedono un valore di scambio, o meglio spesso è ciò che si verifica e tale generalizzazione è fonte di discriminazioni in quanto vengono tralasciati aspetti fondamentali; la seconda fa riferimento alla rilevanza che hanno le interdipendenze tra il progetto ed altri sistemi o contesti con cui interagisce. Se nei precedenti capitoli si è analizzato il concetto di sostenibilità, soprattutto quella sociale, e come perseguirla da un punto di vista teorico, molto più insidiosa risulta la sua valutazione, o meglio la valutazione degli impatti, proprio perché è intrinsecamente legata alle sfumature che la caratterizzano. Se ci limitassimo ad un ragionamento venale ed approssimativo con un semplice bilancio si saprebbe immediatamente se l'investimento è conveniente o meno, attivo o passivo, ma ormai è chiaro che in un qualsiasi intervento entrano in gioco molteplici fattori di cui molti non sono, per loro natura, riducibili in termini monetari e dunque è più complicato definirne il valore. Per chiarire ciò detto finora si può portare l'esempio della ormai diffusa e conosciuta rigenerazione urbana la quale non si limita ad una semplice ristrutturazione di edifici esistenti, ma è formata da interventi che toccano direttamente il tessuto sociale, ambientale ed economico, infatti obiettivi ricorrenti in interventi di questo genere sono la riduzione del disagio sociale e il miglioramento della qualità di vita dei cittadini, la valorizzazione dei beni culturali, la tutela dell'ambiente, lo sviluppo economico e molto altro. Quando ci si appresta a riqualificare una

---

<sup>73</sup> A. Cecchini, F. Fulci, *La valutazione di impatto urbano: una proposta metodologica*, FrancoAngeli, Milano, 1994, p.7 (a cura di Francesco Indovina, *Introduzione. Valutare perché, valutare come, valutare per decidere*)

preesistenza, sia essa un edificio, un quartiere od un'intera città, a maggior ragione rispetto ad un intervento ex-novo ci si deve confrontare con valori associati i quali, durante la valutazione, verranno tradotti concretamente in necessità, problemi, opinioni.

Il punto fermo di ogni processo di stima degli impatti deve essere la consapevolezza che ogni azione od attività umana, anche la più semplice e la più quotidiana, detiene il potere di creare o distruggere valore attraverso i cambiamenti ed i risultati che si riversano sul contesto al quale si riferiscono e, sovente, non solo a quello. Sebbene il valore che creiamo vada ben oltre ciò che può essere reso in termini finanziari, quest'ultimo è l'unico tipo di valore che solitamente è misurato e rendicontato<sup>74</sup>, questo è il motivo per cui le risorse soggette a compravendita sembrano più importanti di altre che invece non lo sono, solo perché possiedono un mercato e sono commerciabili. Le metodologie di valutazione di impatto sociale spesso hanno dunque lo scopo di attribuire un valore monetario a cose che non possiedono un valore di mercato, il denaro viene utilizzato come *proxy*, ovvero come approssimazione di un valore, in termini monetari, per il quale non è possibile ottenere una misura esatta<sup>75</sup>, come avviene ad esempio nel metodo SROI. Il denaro assume in questi casi la semplice funzione di parametro di misurazione del valore stesso per garantire l'omogeneità, e quindi il confronto, dei risultati, ad esempio nella stima di un effetto sociale od ambientale che sono indubbiamente tangibili, ma che non si sa come valutarli.

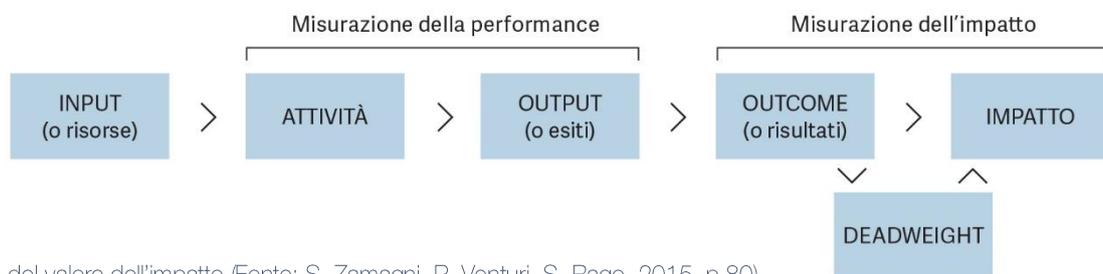


Figura 15. Catena del valore dell'impatto (Fonte: S. Zamagni, P. Venturi, S. Rago, 2015, p.80)

Ragionando in termini generici, i mutamenti di qualsiasi tipologia prodotti da un'azione, un progetto od un programma è ciò che ci interessa valutare in questa sede e, quando possibile, gestire; tale tema viene affrontato con la "teoria del cambiamento" che può essere spiegata attraverso la catena del valore dell'impatto (Fig. 15) basata su *input*, *output*, *outcome* e impatto. Gli *input* sono le risorse investite nel sistema per raggiungere gli obiettivi attesi, gli *output* sono i prodotti delle attività in cui sono stati investiti i primi, gli *outcome* sono gli effetti causati dalla produzione degli *output* e, anche se non si verificano nell'immediato perché avranno uno sviluppo prolungato nel tempo, potranno essere inizialmente dedotti. Infine, l'impatto che, se pur sia un arduo compito, è ciò che ci interessa determinare e viene definito come il cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo;

<sup>74</sup> The SROI Network & Human Foundation, *Guida al ritorno sociale sull'investimento SROI*, 2012, p.10

<sup>75</sup> The SROI Network & Human Foundation, *Guida al ritorno sociale sull'investimento SROI*, 2012, p.87

primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare, poiché influenzato anche da altre variabili esogene (*deadweight*)<sup>76</sup>. Gli strumenti valutativi che ci apprestiamo ad analizzare hanno lo scopo di determinare gli impatti, di entità sociale, così come sono appena stati definiti. Tali metodi si possono definire **integrati** perché prendono in considerazione aspetti non monetizzabili che rischiano di essere ignorati senza renderli necessariamente in termini finanziari, ma conferendogli un valore; ciò significa "valutare" e non meramente misurare o giudicare<sup>77</sup>. In più, i seguenti metodi risultano **complessi** in quanto, nel limite del possibile, sono strutturati in modo tale da potersi adattare ai singoli casi valutandone ogni peculiarità senza però perdere di vista il requisito della confrontabilità.

## 3.2 METODOLOGIE E STRUMENTI DI VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE

### 3.2.1 *Social Return on Investment (SROI)*

Lo SROI, che tradotto rappresenta il ritorno sociale sull'investimento, è una recente tecnica che ha lo scopo di misurare e rendicontare i cambiamenti, definiti *outcomes*<sup>78</sup>, che un determinato processo probabilmente produrrà od ha già prodotto. Il metodo SROI si rivolge ad un pubblico ampio, si va da organizzazioni senza scopo di lucro ad aziende private, da donatori od investitori di un progetto a settori della pubblica amministrazione, ma lo scopo rimane unico: sviluppare una strategia fondata sull'inclusività e sull'incremento dei benefici sociali, prodotti od attesi, misurandoli, monetizzandoli e rendicontandoli agli *stakeholders* coinvolti. Ci troviamo dunque di fronte ad uno strumento a sostegno di azioni politiche, attività di pianificazione, investimenti che può fornire soluzioni circa l'impiego delle risorse per ottenerne un ritorno sociale, ma oltre a tale funzione viene impiegato con lo scopo di incrementare la partecipazione oppure, molto più banalmente, per dimostrare il valore sociale di un servizio senza necessariamente implicarne un perfezionamento. Lo SROI deriva da altri procedimenti di stima quali il Bilancio Sociale (BS) e l'Analisi Costi-Benefici (ACB), con il primo ha molti punti in comune, entrambi si occupano di determinare il valore sociale generato da una trasformazione sulla base di obiettivi dichiarati da un'organizzazione sociale, per il bilancio, e relativamente all'attività congiunta di più *stakeholders* che possono essere di natura privata o pubblica, per lo SROI. La seconda è analoga per quanto riguarda l'utilizzo del denaro come *proxy* dei costi e dei benefici prodotti da politiche e attività, non contemplato invece nel

---

<sup>76</sup> S. Zamagni, P. Venturi, S. Rago, *Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali*, in «Impresa Sociale», n.6, dicembre 2015, p.81

<sup>77</sup> S. Zamagni, P. Venturi, S. Rago, *Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali*, in «Impresa Sociale», n.6, dicembre 2015, p.78

<sup>78</sup> I cambiamenti prodotti da un'attività. I principali tipi di cambiamento sono, dal punto di vista degli stakeholders, non pianificati (inattesi) e pianificati (attesi), positivi e negativi. (The SROI Network & Human Foundation, 2012, p.87)

Bilancio Sociale, l'ACB però non prevede l'inclusione degli *stakeholders* nella procedura; in sintesi il metodo SROI può definirsi la fusione dei due prima citati proprio perché conduce ad un concetto di valore il più ampio ed inclusivo possibile: non si limita alla misurazione ed alla rendicontazione di valori economici, ma si preoccupa anche di quelli sociali ed ambientali. L'approccio ha origini statunitensi ed è stato successivamente diffuso soprattutto in Canada e Australia, ma è all'interno del Regno Unito che ha trovato un terreno fertile per la sua applicazione, infatti la standardizzazione del metodo si attesta alla società *Social Value Network UK*<sup>79</sup>. La prima edizione della guida esemplificativa dello SROI, risalente al 2009, è stata elaborata da un consorzio di organizzazioni con a capo lo *SROI Network* nell'ambito di un programma triennale sulla misurazione del valore sociale, finanziato nel 2008 dall'allora "Ufficio del Terzo Settore" del Governo britannico<sup>80</sup>; quella a cui si farà riferimento è la versione aggiornata al gennaio 2012. Nonostante gli innumerevoli sforzi volti alla promozione, a causa della sua complessità e, soprattutto, della riformata visione di valore per la quale c'è bisogno di tempo affinché venga compresa ed accettata, la metodologia in questione trova ancora un campo di applicazione ristretto. Sicuramente si riscontra un maggiore utilizzo nel contesto dell'economia sociale e delle organizzazioni no-profit rispetto al calcolo di ritorno sociale di investimenti a lungo termine, come ad esempio in campo edilizio, in quanto tale sezione necessita ancora di essere sviluppata. Un edificio non ha una durata limitata e prevedibile nel tempo, possiamo immaginare che sarà attivo per più di un anno e ciò complica già il calcolo del ritorno sociale sull'investimento che solitamente ha uno svolgimento annuale. In più lo SROI, occupandosi della monetizzazione dei benefici, dovrebbe considerare anche il valore generato dalle attività che si svolgono all'interno degli edifici che sono altrettanto mutevoli; le raccomandazioni, fornite dalla guida, in merito all'applicazione del metodo in contesti del genere è di limitarsi all'analisi relativa ad un singolo anno.

Esistono due tipologie di SROI: può essere valutativo quando si tratta di una valutazione a posteriori in cui i cambiamenti sono già avvenuti, oppure previsionale, se condotta ex-ante, ed ha lo scopo di stimare il valore sociale che verrà prodotto se le attività e le azioni raggiungessero gli *outcomes* attesi. Ovviamente si predilige un approccio previsionale piuttosto che uno valutativo in quanto, al di là delle difficoltà nel reperire i dati di risultati già ottenuti, lo SROI è uno strumento integrato di valutazione con l'obiettivo di ridurre la disuguaglianza e la degradazione ambientale, di migliorare il benessere, integrando nell'analisi i costi ed i benefici sociali, economici ed ambientali<sup>81</sup>. Proprio per questi suoi fini si presta molto bene come supporto ai *decision makers*, cioè coloro che hanno

---

<sup>79</sup> <http://www.socialvalueuk.org>

<sup>80</sup> The SROI Network & Human Foundation, *Guida al ritorno sociale sull'investimento SROI*, 2012, p.9

<sup>81</sup> The SROI Network & Human Foundation, *Guida al ritorno sociale sull'investimento SROI*, 2012, p.10

il potere ed il dovere di prendere decisioni che vanno a modificare l'assetto urbano con la capacità intrinseca di creare valore.

L'approccio è basato su sette principi fondamentali:

1. *Coinvolgere gli stakeholder*. Tutti i possibili portatori di interessi all'interno del processo di trasformazione, sia individualmente che in forma associata, devono essere informati circa l'oggetto di misurazione e di valutazione, ma oltre all'informazione deve esserci anche un loro coinvolgimento nel processo decisionale. In tal senso calzante è il concetto di prossimità<sup>82</sup>: più il cambiamento è tangibile, nel senso che crea interesse od influenza gli *stakeholders*, maggiore sarà il loro indispensabile contributo nell'analisi delle priorità e nella definizione degli obiettivi di progetto, ma non solo, anche nelle successive fasi di report dei risultati.

2. *Comprendere il cambiamento*. È necessario registrare ogni step, corredandolo di prove, che ha reso possibile il cambiamento per comprendere il processo nella sua integrità, ciò servirà innanzitutto per attestare che qualcosa si è trasformato, per valutare la trasformazione e poter rendicontare gli *outcomes* di ogni tipologia (economici, sociali ed ambientali) a chi vi ha partecipato. Nello specifico per i processi valutativi significa raccogliere ed evidenziare gli effetti negativi (inattesi) e positivi (attesi), per quelli previsionali consiste nel decidere a quali cambiamenti si ambisce e quali invece saranno indesiderati che, in un'ottica di totale efficienza del metodo, non dovrebbero verificarsi.

3. *Valutare ciò che conta*. Numerosi *outcomes* sono esclusi dal mercato e non sono facilmente identificabili, l'operazione da svolgere è quella di riconoscere i risultati più significativi e, con l'ausilio di *proxies* finanziarie, conferire loro un valore riconosciuto.

4. *Includere solo ciò che è "materiale"<sup>83</sup>*. Un'informazione è materiale se la sua omissione può modificare la stima e quindi deve essere inclusa nei calcoli se si vuole fornire un quadro il più fedele e realistico possibile della trasformazione verificatasi o attesa, al tempo stesso il rischio opposto è l'inserimento di dati non indispensabili o non veritieri che potrebbero egualmente compromettere i risultati. La selezione di ciò che è materiale è una questione di buona organizzazione dell'impresa ed è fondamentale perché sulla base dei dati scelti gli *stakeholders* potranno avanzare delle conclusioni ragionevoli sull'impatto.

5. *Non sovrastimare*. Nella determinazione del valore generato deve essere considerato solo quello direttamente attribuibile all'impresa, si devono dunque tralasciare gli effetti che si sarebbero

---

<sup>82</sup> Cfr. Concetto di prossimità, p.28

<sup>83</sup> La materialità è un concetto mutuato dalla contabilità. In termini contabili, l'informazione è materiale se ha la capacità, in potenza, d'influenzare le decisioni dei lettori o degli stakeholder. (The SROI Network & Human Foundation, 2012, p.11)

verificati a prescindere od i contributi attestabili ad altri soggetti a meno che non vengano opportunamente segnalati ed abbinati ai relativi *outcomes*.

6. *Essere trasparenti*. Documentare non è solo la testimonianza del cambiamento, ma è necessario anche per soddisfare il requisito di trasparenza: tutto ciò che è stato raccolto e discusso con gli *stakeholders* (dati raccolti e giudizi sulla relativa materialità, decisioni, cambiamenti, comunicazioni in itinere) deve essere attestato da prove che essi possono visionare in ogni momento del processo.

7. *Verificare il risultato*. Lo SROI, nella ricerca di un valore completo ed ampio, non è immune da una componente soggettiva ed è doverosa una revisione da parte di terzi che certifichi l'onestà e la congruenza delle decisioni prese dai responsabili che hanno diretto l'analisi.

Da un punto di vista metodologico lo SROI è strutturato in 6 fasi operative e consequenziali:

1. *Stabilire il campo d'analisi ed identificare i principali stakeholder*. Nel primo step bisogna definire gli elementi che saranno determinanti per l'analisi, come lo scopo, le risorse disponibili, la durata dell'intervento di valutazione, se si tratta di un'analisi valutativa o previsionale, ecc., in seguito si dovranno identificare tutti i possibili portatori di interessi e le modalità di coinvolgimento più adatte.

2. *Mappare gli outcomes*. In questa sezione bisogna innanzitutto identificare gli *input* del progetto, ovvero i contributi, in termini di risorse e informazioni, fornite dagli *stakeholders* stessi e necessari allo svolgimento delle attività previste. In seguito, si dovranno mappare gli *outcomes*, ovvero i risultati, intesi come i cambiamenti concreti apportati ad ogni categoria di *stakeholders* in relazione agli *input* ed agli *output* delle attività; per mettere in relazione tutti questi dati è opportuno redigere la cosiddetta Mappa dell'Impatto coinvolgendo tutti i portatori di interessi.

3. *Dimostrare gli outcomes e attribuire loro valore*. Una volta definiti gli *outcomes* bisogna verificare se si stanno realizzando o se sono stati raggiunti rispettando le previsioni, ciò avviene con l'ausilio di indicatori e con il reperimento di dati, i quali potrebbero già essere disponibili oppure devono essere reperiti tramite interviste, *focus groups*, sondaggi, ecc.; bisogna infine procedere con l'impiego di *proxies* finanziarie che permettono di valutare gli *outcomes*.

4. *Definire l'impatto*. Dopo aver dimostrato gli *outcomes* ed aver conferito loro un valore monetario è necessario, per evitare sovrastime dell'impatto e per renderlo più veritiero, effettuare alcune sistemazioni:

- sottrarre la componente di cambiamenti che non sono attribuibili al progetto esaminato, ovvero quelli che si sarebbero verificati in qualunque caso. Tale quantità viene calcolata sotto forma di percentuale facendo riferimento a gruppi di comparazione o *benchmark* (*deadweight*);

- sottrarre la porzione di *outcomes* che dipendono da organizzazioni o persone che non rientrano nel progetto, anche questa viene calcolata in percentuale (attribuzione);
- applicare una percentuale relativa al fatto che gli *outcomes* variano nel tempo, negli anni infatti possono subire una riduzione con una conseguente ricaduta sul valore dell'impatto (*drop-off*);
- valutare, in ultimo, se eventualmente vi siano *outcomes* che annullano altri *outcomes*, tale ipotesi non è detto che si verifichi in tutte le SROI (spiazzamento).

Giunti a questo punto si può calcolare il valore dell'impatto per ogni *outcome* nel seguente modo:

- la *proxy* finanziaria moltiplicata per la quantità dell'*outcome* fornisce un valore totale. Da questo totale si devono dedurre le rispettive percentuali per il *deadweight* e l'attribuzione;
- ripetere per ciascun *outcome* (per ottenere i singoli impatti);
- calcolare il totale (per giungere all'impatto complessivo degli *outcomes* inclusi)<sup>84</sup>.

5. *Calcolare lo SROI*. Questa fase permette di utilizzare finalmente le informazioni finanziarie raccolte nelle fasi precedenti, l'idea di base è calcolare il valore finanziario dell'investimento e monetizzare i costi ed i benefici sociali per metterli in relazione. Nel caso di una SROI valutativa la valutazione dovrebbe essere effettuata all'esaurimento dell'*outcome*, anche se valutazioni in itinere possono sempre tornare utili; in riferimento invece ad una previsione dovrà essere ipotizzata la durata dell'*outcome*, sino alla sua cessazione. I passaggi per il calcolo del ratio sono i seguenti<sup>85</sup>:

- proiettare verso il futuro il valore di tutti gli *outcomes* sottraendo per ogni anno successivo al primo la percentuale di *drop-off*;
- calcolare il Valore Attuale Netto (VAN) che si ottiene calcolando i costi ed i benefici, reciprocamente sostenuti o ricevuti, nelle differenti fasi dell'analisi e, successivamente, attualizzandoli. Si comincia calcolando il valore attuale dei benefici, il quale verrà calcolato relativamente ad ogni anno ed i valori ottenuti dovranno poi essere sommati, con la seguente formula:

$$\text{Valore Attuale Benefici} = \frac{V_t}{(1 + r)^t}$$

dove  $V_t$  è il valore dell'impatto corrispondente all'anno  $t$  ed  $r$  è il saggio di sconto<sup>86</sup>.

Il VAN dei benefici verrà calcolato sottraendo al valore attuale dei benefici il valore degli *inputs* (costi):

$$\text{VAN dei benefici} = \text{Valore Attuale Benefici} - \text{Valore degli Inputs}$$

<sup>84</sup> The SROI Network & Human Foundation, *Guida al ritorno sociale sull'investimento SROI*, 2012, p.64

<sup>85</sup> The SROI Network & Human Foundation, *Guida al ritorno sociale sull'investimento SROI*, 2012, p.67

<sup>86</sup> M. Bottero, G. Ambrosini, G. Callegari, *Valuing the impact of social housing renovation programs: an application of the Social Return on Investment (SROI)*, in «Appraisal: from theory to practice», Springer, Berlino, 2017, p.294

- calcolare il ratio di SROI il quale fornirà indicazioni circa la fattibilità dell'investimento, in particolare è l'espressione dei benefici sociali prodotti per ogni euro investito. Il valore del ritorno sociale sull'investimento può essere calcolato considerando il valore attuale dei benefici oppure lo stesso valore al netto degli investimenti:

$$\text{Ratio SROI} = \frac{\text{Valore Attuale Benefici}}{\text{Valore degli Inputs}}$$

$$\text{Ratio SROI netto} = \frac{\text{VAN dei benefici}}{\text{Valore degli Inputs}}$$

- analisi di sensitività, quest'operazione permette, grazie ad un foglio di calcolo, di vedere come gli elementi che compongono il modello sono influenti e possono modificarne i risultati; è consigliato effettuare aggiustamenti ai numeri di partenza nell'ottica di trovare la combinazione che permetta di ottenere un ratio 1:1 per poter misurare di quanto si scosta rispetto alla visione ipotizzata e per comprendere così quali sono gli *outcomes* determinanti e, quindi, sui quali si dovrà maggiormente investire;
- periodo di ritorno sugli investimenti, quest'ultimo può definirsi facoltativo ed indica il tempo necessario affinché l'investimento possa definirsi ripagato, ovvero entro quando i benefici sociali superano i costi dell'investimento; anche se i finanziatori di un progetto preferiscono riscontrare risultati a breve termine, solitamente gli investimenti che producono uno SROI elevato sono quelli che richiedono più pazienza ed avranno un periodo di ritorno prolungato.

$$\text{Periodo di ritorno sugli investimenti} = \frac{\text{Investimento}}{(\text{Impatto annuale}/12)}$$

6. *Restituire, utilizzare ed integrare.* Lo step che conclude l'analisi è composto dalla rendicontazione dei risultati agli *stakeholders*, dal relativo utilizzo al fine di preparare il progetto (SROI previsionale) o di migliorare un processo già avviato (SROI valutativa) ed, infine, la certificazione delle informazioni contenute nel report per verificare il rispetto dei principi della metodologia SROI e la correttezza dei dati utilizzati.

### 3.2.2 Valutazione di Impatto Urbano (VIU)

La Valutazione di Impatto Urbano (VIU) si configura come uno strumento per l'analisi degli interventi in ambito urbano<sup>87</sup>, la traduzione inglese *Urban Impact Assessment* (UIA) non possiede un riferimento procedurale riconosciuto, ma è definita da Zacher come la sommatoria di metodi e approcci utili alla gestione dei problemi urbani, soprattutto quelli a lungo termine<sup>88</sup>, egli affianca questa nuova tipologia di impatto ad altri già assodati (economico, ambientale, sociale, tecnologico, ecc.) nella speranza che la UIA possa racchiuderli tutti. La VIU si fonda su una solida base teorica, Arnaldo Cecchini e Federica Fulci hanno cercato di elaborarne una proposta metodologica mettendo in chiaro sin da subito che non può definirsi universale, ma va calata ed adattata ad ogni singolo caso evitando ogni tipo di generalizzazione che potrebbe condurre a risultati opposti a quelli desiderati, rifiutando insomma schematizzazioni rigorose. Seguendo un dichiarato e consapevole atteggiamento contraddittorio essi propongono la Valutazione Globale Organica (VAGO) basata su un diagramma di flusso (Fig. 16) da seguire per valutare la fattibilità di un qualsiasi intervento urbano. Sin da subito è chiaro che non è appropriato definirla "procedura" e non è nemmeno la volontà degli autori, si può meglio definire come un elenco di domande da farsi e conseguenti problemi da risolvere nel momento in cui ci si appropria ad una trasformazione territoriale lasciando però una totale libertà nelle scelte delle tecniche partecipative con cui affrontare ogni passo e l'ordine da seguire.

Il punto di partenza della VAGO deve essere l'analisi e la valutazione delle ipotesi di intervento, ovviamente in una fase preliminare ed a monte di ogni decisione irreversibile,

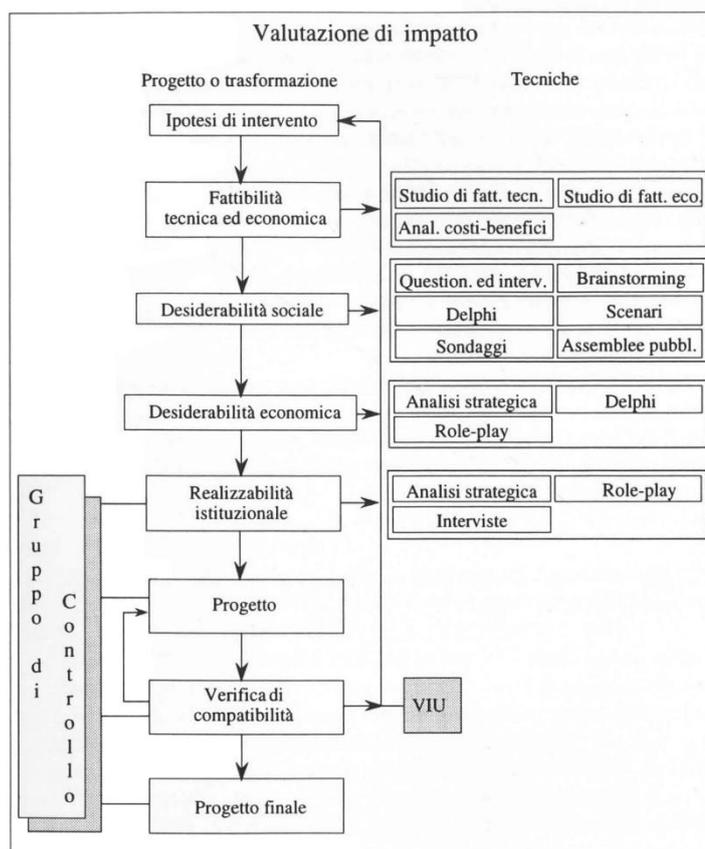


Figura 16. Schema generale analisi di fattibilità: schema VAGO (Fonte: A. Cecchini, F. Fulci, 1994, p.18)

<sup>87</sup> A. Cecchini, F. Fulci, *La valutazione di impatto urbano: una proposta metodologica*, FrancoAngeli, Milano, 1994, p.11

<sup>88</sup> L.W. Zacher, *Toward Urban Impact Assessment*, in «Impact Assessment Bulletin», vol. 5, n.2, 1986, p.21

esaminandole sulla base delle condizioni di fattibilità; nell'affrontare tale operazione si assiste ad un moto continuo di aggiustamenti e revisioni dell'oggetto considerato, a volte giungendo anche alla produzione di più versioni, sino a quando non si raggiunge un giusto compromesso tra il processo di valutazione ed il progetto, ciò si comprenderà meglio entrando nello specifico della VIU. I parametri di fattibilità, riportati nello schema VAGO (Fig. 16), sono i seguenti: fattibilità tecnica ed economica, desiderabilità sociale, desiderabilità economica e realizzabilità istituzionale anche se quest'ultima non rientra più nelle fasi preliminari, ma in quelle progettuali; nel contesto di questa ricerca ci interessa particolarmente la seconda, ovvero la desiderabilità sociale la quale consiste nel comprendere se la proposta progettuale verrà accettata dai cittadini ed in quali termini. La misurazione di tale fattore è complicata perché non è indenne da una quota di soggettività che spesso si risolve in approssimazioni, per ridurre al minimo lo scarto tra desiderabilità percepita e reale viene proposta una strumentazione "a tenaglia"<sup>89</sup> data dalla combinazione di strumenti utili a stimare l'aspetto percettivo delle parti coinvolte (interviste, questionari, assemblee) con altri necessari a stabilire in modo oggettivo la desiderabilità degli stessi (brainstorming, tecnica Delphi, confronto degli scenari). Procedendo poi con le successive fasi progettuali e dopo aver analizzato le condizioni di fattibilità viene stilata la lista dei possibili progetti per i quali verrà stabilita o meno la compatibilità e l'efficacia, questa fase di verifica è la vera e propria VIU. Nello schema VAGO si prevede l'affiancamento di un "gruppo di controllo" durante lo svolgimento delle fasi progettuali: si tratta di coinvolgere una rappresentanza delle parti sociali coinvolte e, ovviamente, della committenza a sostegno del team dei professionisti che si occupano della valutazione per poterla migliorare e renderla più veritiera soprattutto quando è necessario attuare previsioni.

La VIU si prefigura come una derivazione della più nota Valutazione di Impatto Ambientale (VIA)<sup>90</sup>, ovvero uno strumento di supporto alle decisioni sorto con lo scopo di affrontare le possibili ricadute sul sistema ambientale che un progetto può provocare, aspetto non contemplato in una forma di analisi economica tradizionale<sup>91</sup> come l'Analisi Costi-Benefici (ACB); le prime applicazioni di VIA, non a caso, furono finalizzate all'inclusione di parametri non finanziari, cioè non monetizzabili. La VIU però non è un semplice adattamento della VIA al contesto urbano, per quanto siano simili sul piano metodologico e dell'iter procedurale, la VIU mutua da quest'ultima alcuni principi conferendogli un nuovo ruolo e approfondendoli, questi sono:

---

<sup>89</sup> A. Cecchini, F. Fulci, *La valutazione di impatto urbano: una proposta metodologica*, FrancoAngeli, Milano, 1994, p.22

<sup>90</sup> VIA è semplicemente la traduzione italiana dell'EIA (*Environmental Impact Assessment*), ma si tratta del medesimo metodo. In questo paragrafo la citeremo come gli autori essendo la VIU un'elaborazione italiana, nel successivo paragrafo affrontando il SIA useremo il termine EIA.

<sup>91</sup> A. Cecchini, F. Fulci, *La valutazione di impatto urbano: una proposta metodologica*, FrancoAngeli, Milano, 1994, p.25

- *La definizione degli indici di qualità urbana e sociale*, la determinazione del livello di qualità esistente e dei fattori di sensibilità e criticità delle aree interessate dal progetto costituisce un passaggio fondamentale dell'analisi preliminare dell'opera nella VIA<sup>92</sup>. Gli indici di qualità permettono di selezionare, sin da subito, quali sono le alternative adeguate e dove è più opportuno localizzarle, nella VIU tali indici sono stati adattati al contesto urbano e sociale e rivestono un ruolo primario, anche se non vengono affatto trascurati quelli ecologici;
- *La valutazione dell'impatto estetico*, altro aspetto introdotto nella VIU che consiste nel prendere in considerazione gli impatti visivi dei manufatti;
- *Il ruolo della partecipazione*, peculiarità cardine all'interno dello sviluppo della VIU, sia per trarre informazioni esclusive dell'area esaminata che per la necessità di un consenso sociale affinché un progetto possa efficacemente realizzarsi e perdurare nel tempo.

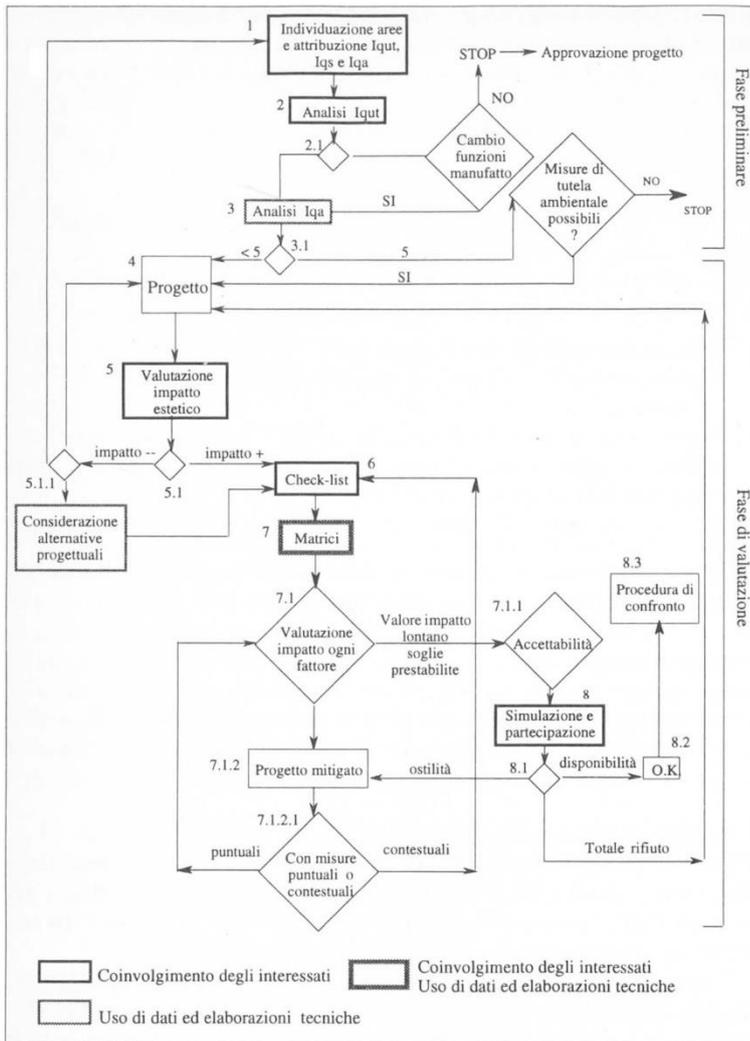
La VIU per come è strutturata non prevede la monetizzazione di parametri e dunque può essere avanzata un'integrazione con metodi di valutazione monetari, come l'ACB, ciò è auspicabile perché si potrebbe offrire un quadro completo dell'impatto urbano valutando sia gli apporti intangibili, che possono comunque essere confrontati e valutati, che quelli quantificabili. La procedura della VIU tenta di tracciare una griglia metodologica per l'identificazione, la descrizione e la valutazione degli impatti derivanti da progetti in aree urbane<sup>93</sup>, per quanto riguarda gli strumenti alcuni sono mutuati dalla VIA (matrici, check-list, overlay), altri sono stati prodotti appositamente per lo specifico ambiente urbano relativamente alla valutazione dell'impatto visivo ed alla definizione dei nuovi indici di qualità. Le fasi proposte, articolate all'interno del diagramma di flusso (Fig. 17), sono:

- a) Individuazione degli Iqu (Indici di Qualità Urbana) e degli Iqs (Indici di Qualità Sociale);
- b) Individuazione degli Iqa (Indici di Qualità Ambientale);
- c) Valutazione dell'impatto estetico;
- d) Individuazione delle varianti di progetto;
- e) Valutazione preliminare dei potenziali impatti derivanti dal progetto tramite una *check-list* strutturata in forma di questionario;
- f) Sistema matriciale per l'identificazione e la valutazione degli impatti<sup>94</sup>.

<sup>92</sup> A. Cecchini, F. Fulci, *La valutazione di impatto urbano: una proposta metodologica*, FrancoAngeli, Milano, 1994, p.38

<sup>93</sup> A. Cecchini, F. Fulci, *La valutazione di impatto urbano: una proposta metodologica*, FrancoAngeli, Milano, 1994, p.56

<sup>94</sup> A. Cecchini, F. Fulci, *La valutazione di impatto urbano: una proposta metodologica*, FrancoAngeli, Milano, 1994, p.59



←  
 Figura 17. Diagramma di flusso VIU  
 (Fonte: A. Cecchini, F. Fulci, 1994, p.60)

Tabella 2. Tabella a doppia entrata  
 per il calcolo deli Iqu  
 (Fonte: A. Cecchini, F. Fulci, 1994, p.63)

Modelli sociali di fruizione					
Alto gradimento 10	Medio gradimento 5	Basso gradimento 0			
			0	Nessuna	Presenza di emergenze artistico-culturali
			5	Poche	
			10	Molte	
			0	Nessuno	Siti
			5	Pochi	
			10	Molti	
			0	Nessuno	Servizi
			5	Pochi	
			10	Molti	

### Individuazione degli Iqu e degli Iqs

L'utilizzo degli indici di qualità è necessario per l'individuazione delle aree sensibili, ovvero le porzioni del territorio esaminato che possono definirsi "ad alta qualità" in cui ogni progetto, anche se di ridotta entità, deve essere sottoposto ad una VIU; la catalogazione delle aree in base alla loro qualità urbana e sociale, analogamente all'applicazione di Iqa nella VIA, permette di individuare quelle più adatte all'insediamento dell'opera, operazione basilare per avviare una VIU.

Gli Iqu permettono di suddividere l'ambiente urbano in zone in base alla qualità urbana che viene definita sulla base della quantità e della qualità delle risorse urbane presenti; queste vengono valutate in base alla loro fruizione, tramite l'attribuzione di un peso sociale, e alle loro caratteristiche intrinseche e dimensionali. Cosa si intende però con risorse urbane? Sono tutti gli elementi fisici che compongono una città, tra cui: siti urbani, non solo luoghi con una spiccata valenza funzionale ed economica, ma anche quelli che per la loro storia sono diventati culturalmente significativi per i cittadini; i servizi, sia quelli più diffusamente utilizzati che caratterizzati da una fruizione occasionale;

le emergenze artistico-culturali<sup>95</sup>. L'ambiente urbano viene suddiviso dunque sulla base di modelli sociali di fruizione che, come si può facilmente dedurre, considerano l'utilizzo delle risorse urbane e non solo, bensì anche il valore culturale attribuito dalla collettività alle risorse urbane, il tutto viene misurato tramite indici di gradimento. Calandoci nell'operatività del metodo si comprende, sin da subito, l'insidiosa questione della soggettività: le risorse urbane possiedono peculiarità oggettive e soggettive e, inoltre, valutandone la relativa fruizione si dovranno individuare le categorie di utenti a cui sono destinate e quelle che le frequentano perché spesso e volentieri non sono coincidenti; così il professionista addetto all'analisi può ricorrere, sin da subito, agli strumenti di coinvolgimento pubblico. Gli Iqu sono indicatori espressi su una scala cardinale che va da 1 a 60 ottenuti sommando i valori incrociati riga-colonna di una tabella (Tab. 2), la quale va correlata di opportune spiegazioni in merito all'attribuzione dei valori assegnati sia per ridurre al minimo la componente soggettiva che per motivi di trasparenza. I valori ottenuti si possono così classificare:

*Iqu alto (40-60):* aree sensibili, caratterizzate da preesistenze di valore che le vincolano;

*Iqu medio (21-39):* aree critiche, interessate da processi evolutivi in atto che possiedono un potenziale;

*Iqu basso (0-20):* aree indifferenti, con poche o assenti risorse urbane.

Gli Iqu non sono esaustivi e per questo devono essere costruiti anche gli Iqs, ovvero indici che si occupano di determinare la qualità sociale degli spazi ed è consigliato l'utilizzo di parametri il più possibile oggettivi. Analogamente all'indice precedente l'Iqs viene tarato sulla base di variabili che, per questa tipologia di indice, però devono rappresentare le condizioni socioeconomiche e la qualità della vita dei singoli individui o di gruppi dell'ambito territoriale in esame<sup>96</sup>, è doveroso prendere in considerazione tutte le variabili inerenti nel maggior numero possibile, ma si dovranno eventualmente scegliere solo quelle valutabili in termini quantitativi. I parametri che determinano l'Iqs, espressi su una scala di misura tra 0 e1, dovranno essere definiti *ad hoc* per ogni caso, o meglio si dovrà selezionare da un elenco predefinito di indicatori elementari quelli più calzanti e determinanti per ogni progetto. Gli autori fanno riferimento ad una serie di fattori esportati dall'Annuario Statistico dell'Istat che esprimono come gli individui vivono nell'ambiente urbano, sia per quanto riguarda la qualità percepita che, in modo più oggettivo, da un punto di vista sociale ed economico, analizzando alcune esperienze statunitensi hanno però evidenziato che gli indicatori possono variare, giustamente, a seconda della situazione presa in esame. Si comprende dunque che anche l'individuazione dei parametri che definiscono gli Iqs sono specifici e soggettivi;

---

<sup>95</sup> A. Cecchini, F. Fulci, *La valutazione di impatto urbano: una proposta metodologica*, FrancoAngeli, Milano, 1994, p.61

<sup>96</sup> A. Cecchini, F. Fulci, *La valutazione di impatto urbano: una proposta metodologica*, FrancoAngeli, Milano, 1994, p.64

riassumendo si può stilare una lista di aspetti che dovrebbero essere sempre considerati, qualsiasi sia il contesto considerato:

- Tasso di occupazione
- Tasso di criminalità
- Grado di istruzione
- Reddito
- Salute fisica e mentale
- Forme di disadattamento sociale
- Stato degli immobili
- Livello di coesione sociale.<sup>97</sup>

È facilmente intuibile che l'operazione successiva è la combinazione di Iqu ed Iqs per determinare un indice più completo ed aggregato di "valore urbano", ovvero l'Indice di Qualità Urbana Totale (Iqut); per ottenere ciò si deve moltiplicare il valore degli Iqu per il valore degli Iqs.

$$Iqut = \frac{(Iqu \times Iqs)}{10}$$

Per convenzione e rispettando la formula sopra riportata un Iqut maggiore o uguale a 4 sarà indice di un elevato valore urbano, se compreso tra 2 e 4 sarà medio, se minore di 2 risulterà basso. Per non lasciare gli indici su un piano teorico è opportuno tradurli in termini di localizzazione degli interventi all'interno delle aree esaminate:

*Iqut 5:* l'area può essere utilizzata solo per interventi di recupero o di restauro del patrimonio esistente per i quali non è indispensabile la VIU, questa diventa obbligatoria solo se, per ragioni superiori, opportunamente motivate, si debba intervenire in modo più invasivo a causa di un miglioramento diffuso (su larga scala);

*Iqut 3:* l'area può essere utilizzata solo per interventi di riqualificazione compatibili con lo schema evolutivo della stessa, vi saranno delle limitazioni, in particolare riguardanti l'entità, la dimensione, opportunamente stabilite per i progetti proposti e verificate tramite una valutazione preliminare da sottoporre a VIU;

*Iqut 1:* l'area può essere modificata tramite progetti di varia natura ed entità, purché siano sottoposti sempre a VIU.

Stabilito il valore dell'indice Iqut, il quale non deve assumere un potere tassativo, si procede con il diagramma di flusso della VIU, se è stato ottenuto un valore di Iqut pari a 5, e l'intervento non

---

<sup>97</sup> A. Cecchini, F. Fulci, *La valutazione di impatto urbano: una proposta metodologica*, FrancoAngeli, Milano, 1994, p.66

prevede un cambio di destinazione d'uso dell'edificio, allora la procedura VIU può definirsi conclusa, in tutti gli altri casi si procede con le operazioni successive.

### *Check-list e sistemi matriciali*

Le fasi preliminari inerenti alla determinazione degli indici di qualità, urbana ed ambientale, analizzano solamente il territorio cercando di comprendere dove è possibile intervenire e con quali modalità. Nello svolgimento di tali operazioni possiamo riscontrare differenze procedurali a seconda che la VIU sia riferita ad interventi puntuali (porzione urbana limitata e circoscritta) o diffusi (porzione urbana consistente od un'intera città); per l'ultima casistica il principio da seguire deve essere l'applicazione della procedura VIU distintamente ad ogni elemento del progetto previsto e per ogni area interessata, così come è necessario fare per ogni ipotesi di intervento<sup>98</sup>. Con la valutazione dell'impatto estetico invece si entra nel pieno della valutazione del progetto, che può essere unico o ve ne possono essere più varianti, e durante la quale viene descritto, analizzato e, infine, valutato sulla base delle sue caratteristiche intrinseche e della compatibilità con le aree d'inserimento disponibili.

Procedendo con il diagramma di flusso si arriva poi alla compilazione di una check-list, ovvero una lista di domande relative a ricadute e influenze previste per un generico intervento urbano; una volta redatta, essendo molteplici i settori coinvolti, viene sottoposta ad esperti di varie discipline i quali proveranno a determinare quali sono gli impatti probabili ed il relativo livello di qualità, ovvero se apporteranno miglioramenti o viceversa. Riportando un esempio degli autori, con la domanda «L'iniziativa provocherà variazioni nel grado di attrattività del paesaggio?» si sta valutando l'impatto sul grado di attrattività, il fattore coinvolto è il paesaggio ed il livello di qualità può essere calcolato in termini di utenti soddisfatti (se si verificasse un determinato impatto quante persone ne rimarrebbero soddisfatte?)<sup>99</sup>. Le domande della check-list, per motivi di praticità, devono essere opportunamente suddivise in base ai differenti ambiti coinvolti, solitamente vengono esaminate: le caratteristiche ambientali (considerando come ambiente non quello propriamente naturale, ma quello urbano con le peculiarità estetiche e culturali che si porta dietro), quelle sociali (impatti psicologici sugli individui e sulle relazioni sociali) e quelle economiche (introiti o perdite in termini finanziari per la collettività e per i singoli). Dopo aver ipotizzato gli impatti bisogna successivamente verificarli, per identificare quali sono reali, e valutarli, per fare ciò viene utilizzato un sistema matriciale.

---

<sup>98</sup> A. Cecchini, F. Fulci, *La valutazione di impatto urbano: una proposta metodologica*, FrancoAngeli, Milano, 1994, p.84

<sup>99</sup> A. Cecchini, F. Fulci, *La valutazione di impatto urbano: una proposta metodologica*, FrancoAngeli, Milano, 1994, p.73

Sulla base dei risultati ottenuti dalle matrici, ovvero le relazioni d'impatto, si deciderà se il progetto è coerente e può essere realizzato o, nel caso ne siano state prodotte più varianti, qual è la più adatta. L'ultimo scoglio da affrontare è il tema del consenso dei cittadini: se sono stati interpellati e se sono state prese in considerazione le loro richieste sarà più facile che si rendano disponibili, in questo caso, giunti a conclusione della procedura VIU, si potrà dichiarare fattibile sotto ogni punto di vista l'intervento, se invece la popolazione si dimostrerà ostile bisognerà retrocedere e prevedere una revisione globale del progetto.

### 3.2.3 *Social Impact Assessment (SIA)*

Analogamente alla VIU il *Social Impact Assessment (SIA)* è una metodologia di valutazione degli impatti sociali mutuata, sia per principi che per procedura, dall'*Environmental Impact Assessment (EIA)*<sup>100</sup>: sorge infatti come sua componente nel 1969, anno in cui viene emanato negli USA il NEPA<sup>101</sup>, perché si comprende l'interdipendenza tra impatti sociali ed ambientali; solo in un secondo momento, quando sarà chiara la sua rilevanza anche in altri contesti, diventerà una procedura indipendente con la speranza di poter essere integrata all'interno dei processi di pianificazione non solo per individuare le questioni sociali, ma anche per gestirle in una prospettiva di miglioramento. Dagli anni Settanta in poi numerosi esperti si sono cimentati in questo campo, studiandolo e pubblicando articoli in merito, infatti non esiste una singola definizione comunemente accettata di SIA; la sua ampia discussione è legata sia al suo essenziale contributo all'interno di processi decisionali, pubblici e privati, che alla sua promozione, in quanto negli anni diverse problematiche ne hanno ostacolato l'accettazione e l'immediata applicazione. Il vero obiettivo del SIA, ovvero il voler incrementare i risultati di un'azione o politica di sviluppo per le persone e per le comunità, verrà raggiunto in maniera completa quando i *decision makers* decideranno di utilizzarlo in modo spontaneo e consapevole, senza costrizioni morali o legislative, perché avranno compreso i benefici che possono trarne in prima persona, per l'impresa privata o per l'istituzione pubblica che rappresentano. I consulenti SIA durante lo svolgimento delle loro attività difendono e fanno le veci della comunità, ma ciò avviene nell'ottica di creare un clima di fiducia e partecipazione attiva nei confronti del soggetto promotore. In sintesi, ancora oggi il punto fondamentale è far comprendere, a chi promuove o detiene il potere di decretare un progetto di trasformazione, l'utilità del SIA superando ogni scoglio economico: *Doing Social Impact Assessment is good business and good for business*<sup>102</sup>.

---

<sup>100</sup> Tradotto in italiano con VIA

<sup>101</sup> *National Environmental Policy Act*, USA, 1969

<sup>102</sup> F. Vanclay, *Social Impact Assessment: guidance for assessing and managing the social impact of projects*, realizzato per e pubblicato da IAIA, aprile 2015, p.9

Procedendo in ordine cronologico nel 1990 Rabel J. Burdge e Robert A. Robertson<sup>103</sup>, in seguito all'articolo<sup>104</sup> pubblicato qualche anno prima dal solo Burdge, in merito al SIA come supporto dei processi di pianificazione, ne riconoscono cinque caratteristiche rappresentative:

1. Il fine è l'identificazione degli impatti sociali generati da un intervento od una politica sui cittadini, i risultati ottenuti dall'applicazione del SIA servono per orientare le decisioni fornendo informazioni utili al processo di pianificazione, nonostante ciò può anche essere utilizzato in circostanze non pianificate, come calamità naturali ed emergenze demografiche;
2. È utile, proprio perché riferito ad una fase di studio preliminare, per produrre alternative meno impattanti del progetto proposto e per valutarle dal punto di vista delle possibili conseguenze;
3. Aumenta il livello di conoscenza sia dei soggetti promotori che della comunità coinvolta;
4. Serve per informare e dunque rendere più consapevoli gli *stakeholders* circa i probabili effetti dell'azione proposta;
5. Prevede una fase per mitigare od alleviare gli impatti sociali nel caso in cui il progetto sia fortemente desiderato dalla comunità e venga perciò realizzato.

Una decina di anni dopo, nel 2001, Henk A. Becker in un suo articolo dedicato al SIA, in cui ne affronta la metodologia disponibile e ne analizza problemi, applicazioni e prospettive, definisce la valutazione dell'impatto sociale come il processo di identificazione delle conseguenze future di azioni attuali o proposte, che sono correlate a individui, organizzazioni e macrosistemi sociali<sup>105</sup>. Dalla spiegazione sopracitata si intuisce che per Becker la sfera sociale può essere suddivisa in tre livelli in base al raggio d'azione, ad ognuno di questi fa corrispondere una categoria di progetto di SIA, queste sono: micro, meso e macro<sup>106</sup>. La valutazione dell'impatto micro-sociale si focalizza sugli individui e sui loro comportamenti, quella meso-sociale si occupa delle organizzazioni di individui e delle reti sociali e, infine, quella macro-sociale analizza i sistemi sociali a livello nazionale o addirittura internazionale<sup>107</sup>.

---

<sup>103</sup> R.J. Burdge, R.A. Robertson, *Social Impact Assessment and the Public Involvement Process*, in «Environmental Impact Assessment Review», vol.10, n.1-2, marzo-giugno 1990, p.83

<sup>104</sup> R.J. Burdge, *The social impact assessment model and the planning process*, in «Environmental Impact Assessment Review», vol.7, n.2, giugno 1987, pp. 141-150

<sup>105</sup> H.A. Becker, *Social Impact Assessment*, in «European Journal of Operational Research», vol.128, n.2, gennaio 2001, p.312

<sup>106</sup> Analogamente alle tre nicchie ecologiche relative alla dimensione spaziale della partecipazione, p. 28

<sup>107</sup> H.A. Becker, *Social Impact Assessment*, in «European Journal of Operational Research», vol.128, n.2, gennaio 2001, p.316

L'ultima definizione riportata in questa sede, per motivi di chiarezza e di completezza, è quella proposta nel 2003 da Frank Vanclay all'interno di un articolo prodotto per IAIA in cui stila i principi internazionali del SIA, egli afferma che:

**“Il *Social Impact Assessment* include i processi di analisi, monitoraggio e gestione delle conseguenze sociali attese e non attese, sia positive che negative, di interventi programmati (politiche, programmi, piani, progetti) e di qualsiasi processo di cambiamento sociale prodotto da tali interventi. Il suo scopo principale è di creare un ambiente biofisico e umano più sostenibile ed equo.<sup>108</sup> “**

Da tali parole risulta evidente che il SIA è rivolto a qualsiasi settore in via di sviluppo, non solo a progetti urbani, che sono quelli che ci interessano maggiormente in questa sede, ma il suo oggetto può avere natura differente: una procedura SIA può essere intrapresa dalla parte pubblica per un progetto di rigenerazione urbana come da un'azienda che vuole migliorare o modificarne la gestione. Appare inoltre chiara la sua natura: ci troviamo di fronte ad una procedura che fornisce le linee guida sulle tematiche da affrontare e indicazioni relative alle successive applicazioni pratiche, consigliando tecniche e strumenti più appropriati; il consiglio è quello di considerare ed utilizzare il SIA più come un processo di gestione che come un prodotto, si consiglia la produzione di un *Social Impact Management Plan* più che una dichiarazione convenzionale degli impatti sociali<sup>109</sup>. Bisogna dunque superare la visione tradizionale del banale elenco di impatti sociali realizzato a monte del processo prevedendone una verifica in corso d'opera, tale innovativa concezione deriva dal fatto che la valutazione delle questioni sociali deve accompagnare tutte le fasi progettuali con la possibilità di fornire risultati utili, anche se non definitivi, e permettere così un'immediata revisione delle criticità, apportando modifiche dirette sul progetto. Perché il SIA deve coinvolgere l'intero ciclo della trasformazione? Innanzitutto, come già detto, perché è opportuno che sia un processo in continua evoluzione affinché possa rivelarsi produttivo e rispetti la funzione di supporto; vi è però un'ulteriore motivazione alla domanda prima presentata, ovvero che il ciclo evolutivo di piani e progetti, idealmente rappresentato in forma lineare, si svolge in più fasi consecutive ad ognuno dei quali possono corrispondere impatti differenti. Gli impatti devono perciò essere valutati distintamente in termini temporali perché possono mutare durante l'evoluzione della trasformazione fino al suo compimento ed oltre, alcuni impatti si protrarranno per tutta la durata, mentre altri saranno esclusivi di una o più fasi di progetto; nell'ambito del SIA le fasi identificate sono le seguenti: pianificazione di un progetto o di una politica di sviluppo, realizzazione

---

<sup>108</sup> F. Vanclay, *International Principles for Social Impact Assessment*, in «Impact Assessment and Project Appraisal», vol.21, n.1, marzo 2003, p.5

<sup>109</sup> F. Vanclay, *Social Impact Assessment: guidance for assessing and managing the social impact of projects*, realizzato per e pubblicato da IAIA, aprile 2015, p.1

o implementazione di un oggetto esistente, funzionamento e manutenzione, dismissione o abbandono<sup>110</sup>.

Nel primo capitolo abbiamo affrontato a lungo il tema della partecipazione, in ambito pubblico e non solo, e si è ribadito più volte la sua valenza educativa, affrontando il SIA possiamo comprenderne un'ulteriore sfumatura, ovvero la sua funzione ausiliaria in ambito valutativo. Prima di ogni spiegazione va specificato che il *Public Involvement* (PI)<sup>111</sup> dev'essere concepito come azione complementare all'interno del SIA per migliorarne la resa, non si possono dunque definire coincidenti: un conto è rendere partecipi gli *stakeholders* all'interno di una decisione o di un cambiamento in ambito pubblico, un altro è definirne gli impatti provocati che ricadranno su di essi. La chiave di congiunzione dev'essere utilizzare le forme di PI all'interno del SIA per ottenere dati ed informazioni di qualità utili a determinare l'impatto, ovvero il più realistici possibili mantenendo una linea oggettiva e sistematica. Mentre nell'Analisi Costi-Benefici il processo di coinvolgimento è un semplice strumento di controllo che attraverso l'ampliamento del consenso tenta di rendere legittimo l'intervento, nelle tecniche SIA, oltre a questo obiettivo, il PI dovrebbe svolgere l'importante funzione di "risolvere" la questione del confronto tra le preferenze e le utilità, di far realmente emergere i conflitti ed aggregare gli interessi<sup>112</sup>. A tal proposito Burdge<sup>113</sup> classificando le fonti di informazioni del SIA ne elenca tre categorie oggettive, quali i parametri di progetto, i dati demografici ed i dati relativi alla comunità, ed un'ultima più soggettiva, relativa infatti ai dati che devono essere necessariamente reperiti attraverso il coinvolgimento pubblico, ovvero gli input forniti dalla società in merito a politiche e progetti proposti; lo stesso, nell'articolo scritto con R.A. Robertson<sup>114</sup>, definisce una serie di tecniche di PI da utilizzare nelle varie fasi del processo SIA. I passaggi operativi di valutazioni di questo genere vengono ridefiniti di caso in caso a causa delle numerose variabili di progetto e del contesto, come la natura e la portata dell'azione proposta, la percezione pubblica del soggetto promotore, le dimensioni e la scala dell'area interessata, il tempo, le risorse, le competenze del soggetto che si occupa di valutare gli impatti sociali<sup>115</sup>; anche se è improprio definirle fasi, otto sono quelle inizialmente riconosciute ed accettate da numerosi

---

<sup>110</sup> Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment, *Guidelines and principles for Social Impact Assessment*, in «Environmental Impact Assessment Review», vol.15, n.1, gennaio 1995, p.18

<sup>111</sup> Letteralmente "coinvolgimento pubblico", ovvero l'inclusione dei cittadini all'interno di processi decisionali

<sup>112</sup> A. Cecchini, F. Fulci, *La valutazione di impatto urbano: una proposta metodologica*, FrancoAngeli, Milano, 1994, p.51

<sup>113</sup> R.J. Burdge, *The social impact assessment model and the planning process*, in «Environmental Impact Assessment Review», vol.7, n.2, giugno 1987, pp.141-150

<sup>114</sup> R.J. Burdge, R.A. Robertson, *Social Impact Assessment and the Public Involvement Process*, in «Environmental Impact Assessment Review», vol.10, n.1-2, marzo-giugno 1990, p.86

<sup>115</sup> R.J. Burdge, R.A. Robertson, *Social Impact Assessment and the Public Involvement Process*, in «Environmental Impact Assessment Review», vol.10, n.1-2, marzo-giugno 1990, p.86

professionisti che si sono occupati del SIA e dalle quali sono partiti per poi, negli anni, implementarle od aggiustarle, ad esempio la versione delle 10 fasi definite dall'*Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment* (ICGP) nel 1994. Tali otto fasi sono quelle elementari e che considereremo in questa sede per comprendere da dove si è partiti, queste vengono riportate di seguito con i relativi riferimenti al PI<sup>116</sup>:

1. *Scoping*. Il valutatore dell'impatto sociale si occupa di identificare il pubblico potenzialmente interessato e le relative impressioni, nonché le necessità, per comprendere se è necessario eseguire una valutazione di impatto sociale su larga scala. In questa fase le tecniche di PI sono finalizzate all'individuazione di informatori chiave che rappresenteranno la comunità per tutto lo svolgimento del SIA e all'instaurazione di un rapporto di fiducia tra questi e chi prende le decisioni.

2. *Formulazione di alternative*. Dopo aver acquisito le perplessità e le esigenze della comunità relative al progetto vengono concretizzate sotto forma di alternative progettuali, il PI è utile per costruire proposte congiuntamente agli *stakeholders*.

3. *Profilo*. Il valutatore si occupa di definire un profilo sociale dell'area: si analizzano le variabili che definiscono l'impatto sociale causato dal processo di trasformazione cercando di quantificarle e di comprendere quali ed in che termini sono determinanti; per ogni variabile verrà scelta la tecnica di PI più opportuna per misurarla. Una lista di variabili è, ad esempio, stata proposta da Burdge<sup>117</sup>: ne elenca 26 raggruppate in cinque categorie: impatti sulla popolazione, intesa istituzionale, conflitti tra residenti ed immigrati, impatti a livello individuale e locale, bisogni a livello infrastrutturale; negli anni diversi esperti hanno proposto le variabili secondo loro significative, va ricordato comunque che queste devono solo orientare ed aiutare il valutatore senza assumere una funzione vincolante<sup>118</sup>.

4. *Proiezione*. Sulla base dei dati e delle informazioni raccolte nella fase precedente per ogni variabile, anche avvalendosi di strumenti di PI, il valutatore deve prevedere i possibili impatti che si verificheranno, sia nel caso in cui sia realizza il progetto, nella versione originale o con modifiche, che nel caso in cui non si concretizzi. Il valutatore formula un ventaglio di possibili scenari che devono essere sottoposti sia ai decisori che ai cittadini affinché siano consapevoli dei costi e dei benefici a cui vanno incontro; il valutatore in questa fase non è un semplice informatore, ma può avanzare proposte su come arginare le conseguenze indesiderate.

---

<sup>116</sup> R.J. Burdge, R.A. Robertson, *Social Impact Assessment and the Public Involvement Process*, in «Environmental Impact Assessment Review», vol.10, n.1-2, marzo-giugno 1990, p.86-88

<sup>117</sup> R.J. Burdge, *Utilizing Social Impact Assessment variables in the planning model*, in «Impact Assessment», vol.8, n.1-2, 1990, pp.85-99

<sup>118</sup> Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment, *Guidelines and principles for Social Impact Assessment*, in «Environmental Impact Assessment Review», vol.15, n.1, gennaio 1995, p.20

5. *Valutazione*. Il valutatore, definiti i possibili impatti, deve capire quali si verificheranno realmente e quali saranno i più significativi per la comunità utilizzando tecniche di PI.

6. *Stima*. Dopo aver individuato gli impatti è necessario stimarli in termini di guadagni e perdite non necessariamente monetari, infatti molti sono di carattere soggettivo, sulla base dei quali verrà scelta l'alternativa preferita; in tal senso le tecniche di PI servono per presentare i risultati del SIA agli *stakeholders* per poter comprendere quali sono le loro impressioni, se pensano di ricavarne vantaggi o di subire danni dagli scenari proposti.

7. *Mitigazione*. Giunti a questa fase se la comunità continua ad essere interessata al progetto è opportuno avviare un processo di mitigazione che consiste, innanzitutto, nel rendere consapevole la totalità dei gruppi di interesse sugli impatti significativi che li aspettano per renderli in grado di affrontare i cambiamenti e poterli aiutare nell'arginare quelli negativi avvalendosi di tecniche PI.

8. *Monitoraggio*. L'ultima fase si svolge quando la trasformazione si è ormai compiuta, con la sua realizzazione però non cessa la relativa produzione di impatti nei confronti della comunità. Il monitoraggio, dunque, deve certamente verificare i cambiamenti in atto, sia collettivi che individuali, rispetto alle previsioni, ma il reperimento di informazioni e dati ex-post, utilizzando opportune tecniche di PI, servono anche per evidenziare eventuali impatti imprevisi ed attesi, per permettere a chi gestisce il prodotto di poterli mitigare.

La fondamentale importanza della partecipazione è stata recentemente ribadita dai principi internazionali del SIA: le persone hanno il diritto di essere coinvolte nel processo decisionale riguardo agli interventi pianificati che influenzeranno le loro vite<sup>119</sup>; chi pratica o chi si sceglie di valutare gli impatti sociali di un progetto non può dimenticarsi di coinvolgere le parti interessate. In particolare, all'interno della guida operativa del SIA prodotta nel 2015 viene evidenziata la necessità di abbandonare approcci top-down come DAD ("Decidere, Annunciare, Difendere") o DEAD ("Decidere, Educare, Annunciare, Difendere") dimostratisi scarsamente sostenibili, per adottare altre teorie di coinvolgimento degli *stakeholders* quali MUM ("Incontrare, Comprendere, Modificare") e POP ("Progetto di Proprietà Pubblica)<sup>120</sup>. Così come si possono trarre vantaggi praticando in modo volontario il SIA, anche il PI deve raggiungere livelli di consapevolezza ed abbandonare imposizioni legali, entrambe in sintesi devono diventare una buona pratica, con il miglior auspicio di un'applicazione congiunta.

---

<sup>119</sup> F. Vanclay, *International Principles for Social Impact Assessment*, in «Impact Assessment and Project Appraisal», vol.21, n.1, marzo 2003, p.9

<sup>120</sup> F. Vanclay, *Social Impact Assessment: guidance for assessing and managing the social impact of projects*, realizzato per e pubblicato da IAIA, aprile 2015, p.20

A tal proposito va menzionata, anche se già precedentemente citata, l'*International Association for Impact Assessment (IAIA)*<sup>121</sup> istituita nel 1980 con lo scopo di riunire ricercatori e professionisti di vari settori che si sono impegnati, mettendo a servizio le loro competenze, nell'elaborazione di un'idea di valutazione d'impatto integrata e completa. Negli anni IAIA, oltre a sviluppare approcci e pratiche, è anche diventata un punto di riferimento ed un sostegno nei confronti di progettisti, decisori, sostenitori di interventi territoriali che condividono tale filosofia, in tale ricerca si farà dunque riferimento all'applicazione del SIA a livello progettuale. Alla IAIA, come già anticipato, si deve l'elaborazione dei principi internazionali del paradigma SIA con il quale si definisce uno specifico ed inequivocabile modello di valutazione e gestione dell'impatto sociale; una decina di anni dopo, nel 2015, oltre ai paradigmi teorici viene proposta anche una guida, curata sempre da Frank Vanclay con il contributo di altri colleghi, che vuole essere, in pieno accordo con l'intento dell'associazione, proprio un supporto ai valutatori ed agli *stakeholders*. Innanzitutto, in tale guida vengono ribadite alcune essenziali differenze tra SIA ed EIA che è doveroso ricordare, riassunte anche nella tabella sottostante (Tab. 3):

- nel SIA è necessario ottenere un consenso dalla società sulla proposta di progetto, la cosiddetta *Social Licence to Operate*<sup>122</sup>, in tal senso potrebbe non essere sufficiente limitarsi alla mitigazione o all'abbattimento degli impatti negativi, ma spesso bisogna cercare di massimizzare i benefici (impatti positivi), ovvero far sì che il progetto apporti uno sviluppo sociale, necessità che invece non si riscontra nell'EIA. Ne deriva l'evidente constatazione che gli *stakeholders*, ragionando in termini sociali, sono più esigenti: servono sforzi maggiori affinché raggiungano un grado di soddisfacimento accettabile affinché si rendano disponibili a collaborare e siano favorevoli alle proposte avanzate;
- per quanto riguarda le azioni in campo ambientale i relativi impatti si adempiono solamente nel momento in cui si concretizzano, si iniziano i lavori per essere più chiari. Le ricadute sociali invece sono molto più complicate da determinare, già in una fase previsionale, in cui si ragiona in termini ipotetici, si generano una serie di impatti sociali; infatti nella guida operativa si parla di applicazione del SIA già in fasi precedenti alla pianificazione in senso stretto, oppure ancora quando un'aspettativa viene disillusa, senza che nulla venga realizzato.

---

<sup>121</sup> <http://www.iaia.org>

<sup>122</sup> Letteralmente "licenza sociale per operare" - F. Vanclay, *Social Impact Assessment: guidance for assessing and managing the social impact of projects*, realizzato per e pubblicato da IAIA, aprile 2015, p.V

Tabella 3. Tabella riassuntiva delle principali differenze tra EIA e SIA (Fonte: elaborazione dell'autore)

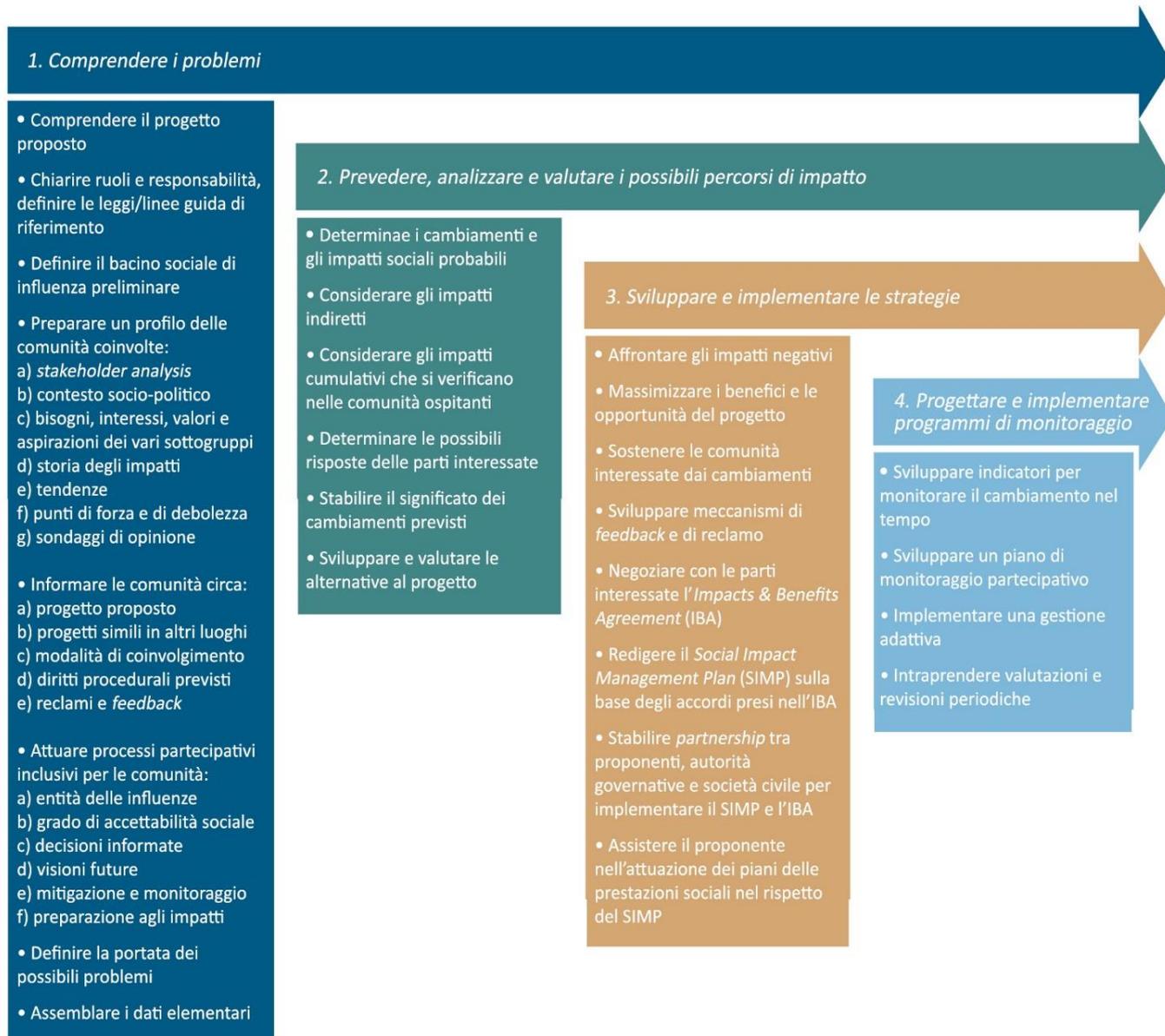
<b>Enviromental Impact Assessment (EIA)</b>	<b>Social Impact Assessment (SIA)</b>
Identificazione degli impatti negativi e relativa mitigazione/abbattimento	Identificazione degli impatti negativi e relativa mitigazione/abbattimento + massimizzazione degli impatti positivi ( <i>Social Licence to Operate</i> )
Impatti ambientali generati da trasformazioni fisiche	Impatti sociali generati da trasformazioni fisiche e percettive

Tale documento, che ci apprestiamo ad esporre solamente nei punti più salienti, desidera dunque fornire consigli e proporre buone pratiche, da utilizzare come riferimento, auspicandone l'impiego durante l'intero ciclo di vita del prodotto; inoltre, come già anticipato, il "procedimento" proposto deve essere flessibile: assolutamente non tutte le indicazioni in esso riportate possono definirsi universalmente applicabili ed anche l'ordine cronologico con cui sono presentate può variare, infatti è possibile che si sovrappongano. Attraverso la raccolta e l'analisi dei dati, il SIA è un processo di apprendimento e, di conseguenza, le ipotesi iniziali e le interpretazioni preliminari potrebbero dover essere modificate alla luce delle nuove informazioni, quindi è necessario un processo iterativo di convalida e aggiornamento derivante da un continuo processo di consultazione con i proponenti del progetto e altre parti sociali, in particolare con le comunità interessate<sup>123</sup>. Vanclay propone quattro fasi per ognuna delle quali vengono espressi i compiti specifici che devono essere svolti per una buona pratica del SIA, il tutto è riassunto nello schema riportato nella pagina seguente (Fig. 18), per approfondimenti si rimanda alla guida operativa dove vengono analizzate singolarmente. Le quattro macro-fasi sono:

1. Comprendere i problemi;
2. Prevedere, analizzare e valutare i possibili percorsi di impatto;
3. Sviluppare e implementare le strategie;
4. Progettare e implementare programmi di monitoraggio.

<sup>123</sup> F. Vanclay, *Social Impact Assessment: guidance for assessing and managing the social impact of projects*, realizzato per e pubblicato da IAIA, aprile 2015, p.7

Figura 18. Le fasi del Social Impact Assessment (Fonte: F. Vanclay, 2015, p.7-8; rielaborazione dell'autore)



### 3.2.4 *Environmental and Social Impact Assessment (ESIA)*

Le linee guida dell'*Environmental and Social Impact Assessment (ESIA)* sono state sviluppate nell'ambito della *Cement Sustainability Initiative (CSI)*, ovvero un'iniziativa promossa dal *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* che coinvolge numerose aziende che producono cemento e calcestruzzo, rappresentando circa il 30% della produzione mondiale, e che hanno deciso di impegnarsi per lo sviluppo sostenibile del settore. Dal 1° gennaio 2019 si è instaurata una partnership strategica tra WBCSD e la *Global Cement and Concrete Association (GCCA)*, quest'ultima si è presa in carico l'operato, finora svolto ed in programma per il futuro, della CSI<sup>124</sup>. Il documento a cui faremo riferimento per la trattazione di questa metodologia, pubblicato nel 2016, definisce i principi a livello internazionale e fornisce le indicazioni operative per l'applicazione dell'ESIA a progetti di differente portata e tipologia<sup>125</sup>; date le sue origini l'ESIA si riferisce prettamente alla gestione sostenibile di cave od impianti ad esse connesse, quali i cementifici. Data la sua generica impostazione non si esclude però una possibile applicazione ad altre tipologie di interventi a scale ed ambiti differenti, ad esempio un impianto fotovoltaico, una discarica od anche un edificio. Le linee guida rappresentano il punto di riferimento per i valutatori a cui viene commissionato un processo ESIA, essi devono poi svolgere l'ulteriore sforzo di comprensione del contesto ambientale e sociale a livello locale per poter ridurre gli impatti negativi e massimizzare i potenziali benefici in modo efficace, però può essere un supporto utile anche ai *decision makers* per un'azione di sviluppo in quanto spesso l'ESIA è un requisito indispensabile per il conseguimento delle dovute autorizzazioni.

Il processo ESIA si pone come obiettivo l'identificazione e la gestione degli effetti risultanti, positivi e negativi, dall'interazione del progetto con le parti sociali ed ambientali in esso implicate; la volontà è quella di stimare sia gli impatti temporanei, ovvero relativi a specifiche fasi del processo, che quelli derivanti da azioni secondarie associate all'attività principale senza la quale non si sarebbero verificate, quali l'impiego di materiali, attrezzature, impianti necessari al compimento dell'intervento. L'ESIA perciò, analogamente al SIA e al S-LCA, si pone come uno strumento di valutazione dell'impatto durante l'intero processo del progetto possedendo la facoltà di modificarlo, partendo dalle fasi di concezione e progettazione sino all'operatività ed alla dismissione dell'opera. Essendo riferito al ciclo di vita, ovviamente, sono previsti risultati migliori ed un minor dispendio di risorse se applicato già in fase preliminare, utilizzandolo dunque come supporto alle decisioni, questo perché adottare misure di correzione del progetto in corso d'opera, per far fronte ad una limitata

---

<sup>124</sup> <https://www.wbcd.org/Sector-Projects/Cement-Sustainability-Initiative> (consultato il 2/02/2019)

<sup>125</sup> World Business Council for Sustainable Development, *Guidelines for Environmental & Social Impact Assessment*, 2016, p.9

soddisfazione dei requisiti di sostenibilità, può essere altamente oneroso. A tal proposito, per evitare che l'ESIA venga applicata ad una fase avanzata dell'intervento, con le complicazioni che ne conseguono, è opportuno essere consapevoli di una serie di aspetti nel momento in cui si sceglie di intraprendere un processo ESIA, questi sono:

- Il processo di sviluppo può apportare sostanziali benefici (diretti, indiretti, cumulativi<sup>126</sup>), sia alla società che all'ambiente naturale coinvolti, promuovere tali miglioramenti deve essere prioritario per i professionisti che conducono l'ESIA e può avere ricadute positive sull'azienda che promuove tale valutazione;
- La durata minima di un'ESIA varia tra i 12 ed i 18 mesi, ma può richiedere più tempo laddove vi siano situazioni sociali ed ambientali delicate o sia difficile reperire le informazioni necessarie per una conoscenza approfondita del contesto. A tal proposito i principali deterrenti nell'applicazione dell'ESIA, ad oggi, sono l'elevato costo della valutazione e l'eccessivo dispendio di tempo quando si opera in luoghi particolarmente sensibili;
- Il coinvolgimento degli *stakeholders* non va intrapreso solamente perché l'ESIA prevede che vengano condivisi i risultati prodotti al suo interno per ottenere dei *feedback*, ma i promotori dell'intervento devono comprendere che forme partecipative eviteranno loro di ricevere un parere discordante quando presenteranno l'iniziativa alla comunità, nonché un risparmio di tempo e denaro, infatti le operazioni di revisione del progetto saranno minime e, con i migliori auspici, potranno verificarsi forme di *empowerment* dei cittadini;
- L'ESIA è un processo iterativo in quanto soggetto a continue correzioni indispensabili per risolvere i potenziali impatti negativi, tali modifiche investiranno concretamente anche l'oggetto della valutazione, ovvero il progetto, che andrà revisionato influenzando così anche l'ambito decisionale;
- L'ESIA adotta un approccio coordinato ed integrato in quanto spesso prevede, all'interno delle relative fasi, l'adempimento di requisiti obbligatori a cui si dovrebbe far fronte indipendentemente dall'applicazione della suddetta valutazione, ad esempio per la concessione di licenze o permessi, permettendo così una riduzione di sforzi e risorse<sup>127</sup>.

L'ESIA dal punto di vista procedurale è molto simile al SIA e di conseguenza anche all'EIA in quanto, concettualmente, l'ESIA si configura come l'unione delle due valutazioni. Proprio per la sua proprietà di coniugare due delle più note tipologie di impatto, riveste una rilevanza maggiore

---

<sup>126</sup> Impatto cumulativo: impatto incrementale, su aree o risorse utilizzate o direttamente interessate dal progetto, causato da altri sviluppi esistenti, pianificati o ragionevolmente definiti nel momento in cui viene condotto il processo di identificazione dei rischi e degli impatti. (World Business Council for Sustainable Development, 2016, p.90)

<sup>127</sup> World Business Council for Sustainable Development, *Guidelines for Environmental & Social Impact Assessment*, 2016, p.12

rispetto al SIA e per tale motivo è un requisito legale nella maggior parte, se non in tutti, i paesi del mondo<sup>128</sup>; mentre la normativa nazionale varia da paese a paese, le direttive per lo sviluppo di un ESIA rimangono invariate. Analizzando le fasi del processo ESIA, come si poteva facilmente prevedere, si può riscontrare un'evidente similitudine con le 8 fondamentali individuate per il SIA<sup>129</sup>; per questo motivo le affronteremo brevemente. Nel diagramma di flusso (Fig. 19) vengono riportati, per ogni fase, i soggetti che andrebbero coinvolti in quanto, come già detto, anche per l'ESIA è essenziale interagire e comunicare con le parti interessate dal processo per creare un rapporto di intesa e fiducia nei confronti dei *decision makers* e della figura professionale rivestita dal valutatore.

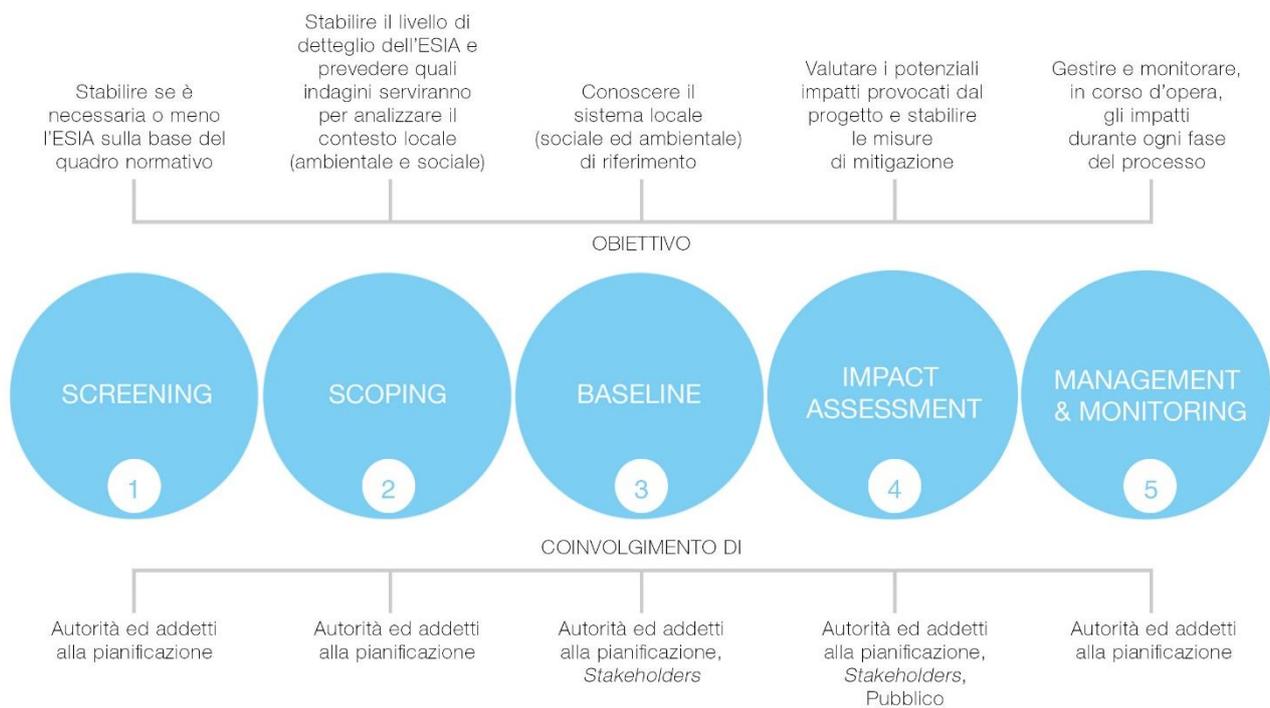


Figura 19. Le fasi dell'Environmental and Social Impact Assessment (Fonte: WBCSD, 2016, p.22-23; rielaborazione dell'autore)

1. *Screening*. La prima fase si propone di esaminare tutte le alternative progettuali verificando quali possiedono la potenzialità di produrre impatti negativi sull'ambiente, si procederà perciò stimando approssimativamente l'entità degli impatti ambientali e successivamente confrontandoli con gli *standard* stabiliti a livello nazionale ed internazionale. Tale confronto permetterà di stabilire la necessità o meno di un ESIA e verranno definiti quali permessi burocratici andranno conseguiti. L'impatto sociale nella fase di *screening* viene preso in considerazione determinando il potenziale livello di accettazione da parte della comunità dell'intervento.

<sup>128</sup> World Business Council for Sustainable Development, *Guidelines for Environmental & Social Impact Assessment*, 2016, p.17

<sup>129</sup> Cfr. Fasi del SIA, p. 54-55

2. *Scoping*. Durante il secondo step vengono esaminati più nel dettaglio i potenziali impatti ambientali e sociali per determinare quali possono essere pertinenti e significativi sulla base del livello di dettaglio richiesto per lo specifico processo ESIA. In sintesi, verrà stabilito quali sono importanti e quali invece possono essere trascurati nell'indagine sulla base della natura e delle dimensioni dell'intervento, ma anche in relazione alla sensibilità, nei confronti dei cambiamenti previsti, del sistema ambientale e sociale; a tal proposito in tale fase vanno considerate le preoccupazioni della comunità la quale va opportunamente informata.

3. *Baseline*. La terza fase prevede l'aggregazione dei risultati ottenuti nelle precedenti operazioni di *screening* e *scoping*: dopo aver determinato la necessità dell'ESIA e aver scelto quali impatti considerare, il passo successivo è l'individuazione degli aspetti specifici, suddividendoli in tre categorie (fisici, biologici, socioeconomici), del contesto ambientale e sociale che probabilmente subiranno modifiche a causa dell'attuazione dell'intervento proposto. Conoscere il sistema esistente in cui si inserisce il progetto è una prerogativa per poterlo preparare al cambiamento (mitigazione degli impatti); in tal senso l'analisi condotta nella fase *baseline* consiste concretamente nella raccolta di informazioni e dati, sia tramite operazioni di ricerca che acquisendoli direttamente sul campo, che andranno poi riassunti in un rapporto finale.

4. *Impact assessment*. Con lo scopo di mitigare gli impatti negativi e massimizzare quelli positivi è necessario definirne l'entità, stavolta però in modo esatto; in accordo con i principi fondanti dell'ESIA vanno considerate le ricadute nella loro totalità, oltre che da un punto di vista tipologico, anche relativamente alla loro distribuzione temporale, ovvero prendendo in esame quelle prodotte in ogni fase del ciclo di vita. Anche per tale operazione la precisione della stima degli impatti dipende dalla natura del caso esaminato: una maggiore sensibilità del contesto ai cambiamenti o un progetto di consistenti dimensioni richiederanno un lavoro più dettagliato; inoltre, in tale fase, andrebbero stimati gli impatti non solo della soluzione adottata, ma anche delle alternative, inclusa quella di non intervento<sup>130</sup>.

5. *Management and monitoring*. Anche l'ESIA, a conclusione del processo, prevede la gestione ed il monitoraggio degli impatti sociali ed ambientali ad ogni singolo stato di avanzamento del progetto, le linee guida propongono infatti la redazione dell'*Environmental and Social Management Plan* (ESMP), molto simile al SIMP previsto per il SIA<sup>131</sup>. Adottando un ESMP, il quale richiede revisioni ed aggiornamenti periodici, è possibile controllare l'andamento delle variazioni relative agli aspetti ambientali e sociali in ogni fase evolutiva dell'intervento; lo scopo è verificare costantemente la coerenza con le condizioni stabilite preliminarmente all'avvio della pratica ESIA per poter

---

<sup>130</sup> Analogamente al SIA è importante valutare gli impatti anche nel caso in cui il progetto non venga attuato, implicazione dell'inclusione nella valutazione degli impatti sociali, p. 56

<sup>131</sup> Cfr. *Social Impact Management Plan* (SIMP), p. 52

adottare, se richiesto, opportune e specifiche soluzioni di mitigazione, ad esempio apportando modifiche in corso d'opera al progetto.

### 3.2.5 *Social Life Cycle Assessment (S-LCA)*

Il *Social Life Cycle Assessment* concettualmente si sviluppa nell'ambito del *Life Cycle Thinking* (LCT), si tratta di un approccio per la valutazione degli impatti di un sistema – inclusi i costi – fondato sulla premessa che il consumo di un prodotto/servizio comporta molteplici attività correlate fra loro<sup>132</sup>. Considerando lo specifico sistema edilizio le suddette “molteplici attività” non sono altro che le fasi che scandiscono l'evoluzione di un intervento urbano, dal concepimento dell'idea di progetto alla realizzazione dell'opera, sino alla relativa dismissione o conversione; alla base del LCT vi è dunque la volontà di valutare gli impatti che si verificano durante l'intero ciclo di vita di un prodotto, sia positivi che negativi, sia a breve che a lungo termine. All'inizio di tale ricerca è stato ribadito più volte il concetto di sostenibilità che molto generalmente si può riassumere come l'agire in modo consapevole ed onesto oggi per permettere alle future generazioni di avere le stesse opportunità, se non migliori, di quelle che si possiedono oggi. Il LCT indubbiamente contribuisce a tale causa perché considera un qualsiasi prodotto non come oggetto di consumo la cui “vita” cessa nel momento in cui viene immesso sul mercato senza preoccuparsi delle conseguenze, ma come oggetto in continua evoluzione che in ogni istante, qualunque utilizzo ne venga fatto, produce una serie di effetti, che non vanno omessi, nei confronti di terzi; tale filosofia si trova in pieno accordo con gli oggetti urbani di cui prevalentemente ci siamo interessati. Non a caso tale concezione è coerente con lo sviluppo, avvenuto negli Stati Uniti a partire dagli anni Cinquanta, di numerosi approcci fondati sull'integrazione fra valutazione della sostenibilità e ciclo di vita<sup>133</sup>, tra i quali si colloca, ad esempio, il *Project Management* il quale presenta analogie comuni con gli strumenti del LCT.

A partire da tale corrente di pensiero, con la sua dichiarata necessità di abbandonare la tradizionale visione dei processi produttivi e gestionali, hanno origine alcuni metodi di valutazione e quantificazione di impatti specifici riferiti all'intero ciclo di vita. Tra questi i più affermati sono il *Life Cycle Assessment* (LCA), la cui impronta ambientale permette di occuparsi dei carichi energetici e ambientali analizzando materiali, scelte tecnologiche e gestione dei rifiuti, e il *Life Cycle Costing* (LCC), noto anche come *Life Cycle Cost Analysis* (LCCA), mirato invece alla determinazione dei costi e dei benefici per attuare scelte progettuali che siano sostenibili da un punto di vista

---

<sup>132</sup> E. Fregonara, *Valutazione sostenibilità progetto, Life Cycle Thinking e indirizzi internazionali*, Franco Angeli Editore, Milano, 2015, p.99

<sup>133</sup> E. Fregonara, *Valutazione sostenibilità progetto, Life Cycle Thinking e indirizzi internazionali*, Franco Angeli Editore, Milano, 2015, p.99

finanziario<sup>134</sup>. A partire dal 2011 viene definito il *Life Cycle Sustainability Assessment* (LCSA), ovvero una tecnica completa di analisi e valutazione della sostenibilità, concepita nella sua tridimensionalità (Fig. 20), relativamente al processo evolutivo di prodotti ed attività. Lo studio, promosso congiuntamente da UNEP (*United Nations Environment Programme*) e SETAC (*Society of Environmental Toxicology and Chemistry*), relativo al LCSA viene realizzato al fine di conseguire tre obiettivi: sensibilizzare i *decision makers* a riguardo della tematica, supportare coloro che cercano di valutare la sostenibilità in modo interdisciplinare ed, infine, sostenere enti, imprese o persone che desiderano ridurre il degrado ambientale, risolvere situazioni di disagio sociale e massimizzare i benefici sociali ed economici<sup>135</sup>. La seguente formula ne chiarisce il carattere di integrità:

$$\text{LCSA} = \text{E-LCA} + \text{LCC} + \text{S-LCA}$$

**E-LCA** (*Environmental Life Cycle Assessment*);

**LCC** (*Life Cycle Costing*)

**S-LCA** (*Social Life Cycle Assessment*)<sup>136</sup>

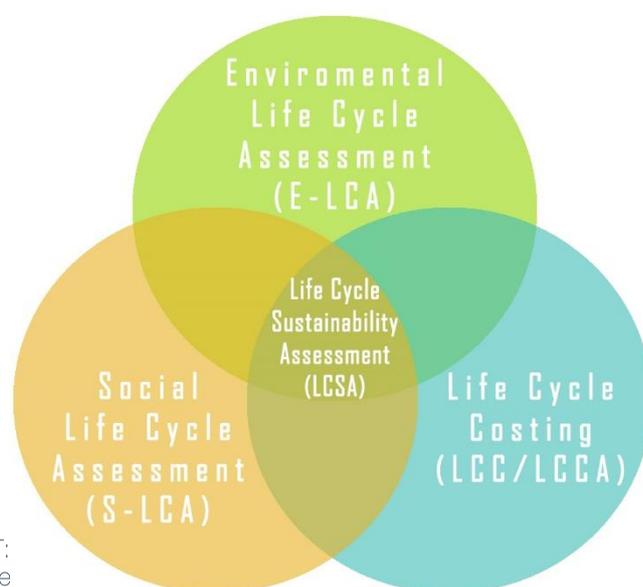


Figura 20. Analogia tra il concetto di sostenibilità e LCT: approccio tridimensionale (Fonte: elaborazione dell'autore)

Il S-LCA nasce perciò con l'intento di completare il quadro delle ricadute reali e potenziali da stimare: una qualsiasi filiera produttiva non coinvolge solamente risorse oggettive quali materiali, energie, flussi monetari, ma anche molteplici attori che a vario titolo vi intervengono. L'intento, quindi, è stato quello di definire anche la sostenibilità della "vita sociale" di prodotti ed attività ed è proprio ciò ci interessa in tale sede; va comunque ricordato che per ottenere risultati utili ed esaustivi per i *decision makers* è consigliato utilizzare unitamente le tre valutazioni, una sola risulterebbe limitante. Date le sue radici, il S-LCA si riferisce principalmente alla gestione del ciclo di beni o servizi prodotti da aziende ed imprese; anche se non si riscontrano ad oggi casi studio

<sup>134</sup> E. Fregonara, *Valutazione sostenibilità progetto, Life Cycle Thinking e indirizzi internazionali*, Franco Angeli Editore, Milano, 2015, p.100

<sup>135</sup> UNEP/SETAC, *Towards a Life Cycle Sustainability Assessment, Making informed choices on products*, UNEP/SETAC Life Cycle Initiative, Parigi, 2011

<sup>136</sup> W. Klöpffer, *Life cycle sustainability assessment of products*, in «The International Journal of Life Cycle Assessment», vol.13, n.2, marzo 2008, p.89-95

in merito si può ipotizzare l'applicazione anche a trasformazioni urbane. Tale supposizione si fonda sulla consapevolezza che un qualsiasi piano urbanistico od edificio è in tutto e per tutto un prodotto di mercato in quanto, se pur con le relative specificità, possiede un processo evolutivo ed è soggetto a dinamiche di fruizione o consumo al pari di altre categorie di beni. Il S-LCA è lo strumento applicativo più recente all'interno del LCT, permette di monitorare e valutare gli impatti, sia interni che esterni, sociali e socioeconomici che emergono durante il percorso di vita complessivo di un prodotto o servizio relativamente a tutte le categorie di *stakeholders* coinvolti con l'intento di informarle costantemente affinché possano impegnarsi in modo proficuo e consapevole in ogni fase. Il S-LCA non ha l'obiettivo né la pretesa di fornire informazioni circa la questione se un "oggetto" debba essere prodotto o meno, si limita semplicemente a documentarne l'utilità, ma non ha la capacità né la funzione di influenzare il processo decisionale sino a quel livello<sup>137</sup>.

A partire dal 2004 il gruppo di progetto a capo dell'iniziativa S-LCA, sponsorizzata sempre da UNEP e SETAC, diventa operativo ed inizia la sua ricerca elaborando schede metodologiche. Successivamente ci si rende però conto che manca un contesto generale in cui collocare gli strumenti operativi utili a chi desidera condurre una S-LCA, così nel maggio del 2009 vengono pubblicate le relative linee guida nel rispetto degli standards ISO 14040 e 14044 per il LCA; è perciò evidente che schede metodologiche e linee guida sono risorse complementari e devono essere utilizzate in parallelo. La prima versione pubblica dei fogli metodologici viene pubblicata nel 2010 sul sito web dell'UNEP relativa all'iniziativa *Life Cycle*<sup>138</sup>, ma ben presto, nel 2013, viene presentata una lista aggiornata con cui si prevede una scheda per ogni sottocategoria elaborata nelle linee guida (31 in totale). Le linee guida non vanno intese come definitive, ma con l'auspicio che possano essere continuamente migliorate ed implementate a mano a mano che si consolida la pratica di tale forma di valutazione.

Il *framework* del S-LCA è impostato sulle sottocategorie, ovvero le condizioni e gli aspetti socialmente e socio-economicamente significativi all'interno del ciclo di vita del prodotto, per ogni specifico prodotto bisogna valutarne opportunamente l'inclusione o l'esclusione nello studio avvalendosi delle impressioni delle parti interessate, già a monte dell'analisi di inventario. Le sottocategorie sono definite sulla base di due schemi di classificazione, complementari e non contraddittori, ovvero le categorie di *stakeholders* e le categorie di impatto; la misurazione e la valutazione concreta delle sottocategorie avverrà invece attraverso gli indicatori di inventario. Nella

---

<sup>137</sup> UNEP/SETAC, *Guidelines for Social Life Cycle Assessment of products*, United Nations Environment Programme, Parigi, 2009, p.37

<sup>138</sup> <https://www.lifecycleinitiative.org>

prima fase, definizione dell'obiettivo e della portata, le sottocategorie possono essere riferite solamente alla classificazione degli *stakeholders*, nella successiva operazione di valutazione dell'impatto le sottocategorie devono essere organizzate anche in base alle categorie di impatto. Sarà opportuno redigere una tabella in cui correlare parti interessate e aree di impatto, le quali non sono unite da un rapporto unilaterale: un impatto può coinvolgere più *stakeholders*, una categoria di *stakeholders* può essere influenzata da differenti impatti. La tabella (Tab. 4) andrà successivamente compilata con le sottocategorie, gli indicatori di inventario ed i relativi dati; anche in questo caso è fondamentale specificare sempre le relazioni perché più sottocategorie possono essere utilizzate per rappresentare una categoria di impatto (in fondo si tratta di una suddivisione per specificare gli impatti) e molteplici indicatori di inventario possono descrivere una sottocategoria.

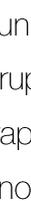
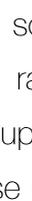
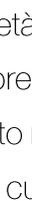
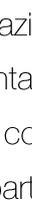
Stakeholder categories	Impact categories	Subcategories	Inv. indicators	Inventory data
Workers	Human rights			
Local community	Working conditions			
Society	Health and safety			
Consumers	Cultural heritage			
Value chain actors	Governance			
	Socio-economic repercussions			

Tabella 4. Sistema di valutazione dalle categorie alle unità di misura (Fonte: UNEP/SETAC, 2009, p.45)

Come detto precedentemente una prima classificazione delle sottocategorie avviene sulla base delle categorie di *stakeholders*, all'interno dello studio del S-LCA ne sono state riconosciute 5 principali e sono: lavoratori/impiegati, comunità locale, società (nazionale e globale), consumatori, attori della catena del valore. Tali raggruppamenti rappresentano un insieme di attori che condividono interessi comuni derivanti dal rapporto sviluppato nei confronti del prodotto investigato e del suo ciclo di vita; queste costituiscono una base da cui partire per l'eventuale aggiunta di ulteriori categorie (ONG, autorità ed enti pubblici, future generazioni) e per l'articolazione delle suddette in ulteriori sottocategorie (amministratori, azionisti, fornitori, partner commerciali). Tale operazione di affinamento è consigliata se si vuole tentare un approccio il più possibile specifico

al caso analizzato, soprattutto in previsione di una S-LCA applicata a processi di trasformazione urbana le cinque categorie sopra presentate non saranno esaustive proprio perché riferite al ciclo di vita di un prodotto. Stilare una lista di *stakeholders* ha lo scopo di fornire un quadro completo del contesto ed assicurare perciò che il S-LCA condotto sia coerente con l'obiettivo e la portata definiti inizialmente; le parti interessate, così come gli impatti, sono mutevoli non solo da caso a caso, ma anche, in un'ottica di valutazione *Life Cycle*, da fase a fase ed andranno opportunamente precisate<sup>139</sup>. Le categorie di impatto dovrebbero, invece, preferibilmente riflettere categorizzazioni e standard riconosciuti a livello internazionale e/o essere il risultato di un processo *multi-stakeholder*<sup>140</sup>, ad esempio nella tabella sopra riportata (Fig. 22) ne vengono proposte 6 principali: diritti umani, condizioni di lavoro, salute e sicurezza, patrimonio culturale, *governance*, ripercussioni socioeconomiche. Oltre alle categorie è stata anche proposta una lista di 31 sottocategorie di impatti (Tab. 5) e sul sito web della *Life Cycle Initiative* troviamo i fogli metodologici che forniscono esempi di indicatori di inventario per ciascuna sottocategoria.

Stakeholder categories	Subcategories
<b>Stakeholder "worker"</b>	Freedom of Association and Collective Bargaining Child Labour Fair Salary Working Hours Forced Labour Equal opportunities/Discrimination Health and Safety Social Benefits/Social Security
<b>Stakeholder "consumer"</b>	Health & Safety Feedback Mechanism Consumer Privacy Transparency End of life responsibility
<b>Stakeholder "local community"</b>	Access to material resources Access to immaterial resources Delocalization and Migration Cultural Heritage Safe & healthy living conditions Respect of indigenous rights Community engagement Local employment Secure living conditions
<b>Stakeholder "society"</b>	Public commitments to sustainability issues Contribution to economic development Prevention & mitigation of armed conflicts Technology development Corruption
<b>Value chain actors* not including consumers</b>	Fair competition Promoting social responsibility Supplier relationships Respect of intellectual property rights

Tabella 5. Categorie di *stakeholders* e sottocategorie (Fonte: UNEP/SETAC, 2009, p.49)

<sup>139</sup> Analogia con il SIA relativamente alla valutazione degli impatti durante l'intero ciclo di vita, p. 52

<sup>140</sup> UNEP/SETAC, *Guidelines for Social Life Cycle Assessment of products*, United Nations Environment Programme, Parigi, 2009, p.44

Le forme di LCA ambientale e sociale sono simili su diversi fronti: entrambe esigono di una elevata quantità di dati, per i quali va appurata la qualità, e si configurano come procedure iterative; in particolare condividono un riferimento comune, ovvero il quadro normativo ISO, da cui ne deriva un procedimento articolato in fasi pressoché identiche, seppur per ognuna di queste vi siano delle specificità proprie all'interno del S-LCA. Le principali fasi, riconosciute per entrambi, di cui alcune già anticipate, sono quattro: definizione dell'obiettivo e della portata dello studio, analisi di inventario, valutazione dell'impatto ed interpretazione dei risultati.

1. *Definizione dell'obiettivo e della portata dello studio.* L'obiettivo dello studio può essere definito in modo pratico attraverso una serie di domande da porsi necessariamente, quali "perché viene condotto il S-LCA?", "qual è l'uso previsto?", "chi userà i risultati?", "cosa si intende valutare?"<sup>141</sup>. Definire la finalità dell'analisi è la base del framework della valutazione per poter procedere con le successive fasi: è necessario aver risposto ai suddetti interrogativi, specificando eventuali vincoli che andranno rispettati, per condurre un'analisi che rispetti l'applicazione prevista. La definizione della portata, che dovrà rispettare l'obiettivo di partenza, invece implica i concetti di profondità ed ampiezza intesi, rispettivamente, come il grado di accuratezza, di precisione, ed il raggio d'azione dello studio. La portata viene determinata attraverso le seguenti proprietà: i limiti posti al ciclo di vita del prodotto (può anche essere indefinito ed, in linea teorica, il valutatore dovrebbe considerare tutte le fasi a meno che alcune vengano reputate non pertinenti da un punto di vista sociale e socioeconomico, in tal caso motivandone l'esclusione); qualità e quantità delle informazioni e dei dati da reperire definendone la provenienza e come verranno utilizzati; le modalità di gestione dei risultati e in quali termini saranno applicabili; come e con quale frequenza verrà aggiornato lo studio. Nella prima fase è inoltre inclusa la descrizione dell'unità funzionale<sup>142</sup> (o prodotto) e dei flussi di riferimento, la relativa utilità (ovvero rivestito dal prodotto nei confronti degli *stakeholders*) ed una prima panoramica delle parti interessate; sulla base di tali informazioni verrà modellato il sistema del prodotto utilizzando i dati di processo o di *input-output*. Nel fare ciò può essere utile stilare una catena del processo, sotto forma di diagramma di flusso, per chiarire i processi unitari<sup>143</sup> che compongono il sistema e come andranno trattati anche in vista delle mutevoli categorie, ed eventuali sottocategorie, di *stakeholders* e di impatti<sup>144</sup>.

---

<sup>141</sup> UNEP/SETAC, *Guidelines for Social Life Cycle Assessment of products*, United Nations Environment Programme, Parigi, 2009, p.50

<sup>142</sup> Prestazioni quantificate di un sistema di prodotto da utilizzare come unità di riferimento in uno studio di valutazione del ciclo di vita (ISO 14040, 2006)

<sup>143</sup> Parte più piccola di un sistema di prodotto per il quale i dati vengono raccolti durante l'esecuzione di una valutazione del ciclo di vita (ISO 14040, 2006)

<sup>144</sup> UNEP/SETAC, *Guidelines for Social Life Cycle Assessment of products*, United Nations Environment Programme, Parigi, 2009, p.50-52

2. *Analisi di inventario*. L'inventario è la fase della valutazione S-LCA in cui vengono raccolti dati ed informazioni, che andranno opportunamente convalidati, e sulla cui base viene modellato il sistema del prodotto che fornirà i risultati LCI (*Life Cycle Inventory*); il tutto avviene nel rispetto dei vincoli e delle indicazioni definiti nella fase precedente. La raccolta dei dati è organizzata sulla base di indicatori di inventario opportunamente stabiliti, questi non sono altro che i parametri che permettono di descrivere e valutare concretamente le sottocategorie di impatti sociali e socioeconomici, questi devono essere misurabili o descritti a seconda della tipologia a cui appartengono (quantitativi, qualitativi, semi-quantitativi) e per ognuno va specificata la relativa unità di misura<sup>145</sup>.

3. *Valutazione dell'impatto*. La terza fase del S-LCA si può riassumere in modo semplificato come l'elaborazione dei dati e delle informazioni raccolti nella fase precedente con lo scopo di tracciare i meccanismi sociali e socioeconomici rilevanti e, successivamente, definire gli impatti per ogni categoria e sottocategoria di *stakeholder* e/o di impatto. Le operazioni della valutazione dell'impatto nello specifico sono: selezionare le categorie e sottocategorie di *stakeholder* e/o di impatto, correlare i risultati LCI alle suddette categorie e sottocategorie in un processo piramidale dal basso verso l'alto, ovvero dagli indicatori di inventario alle sottocategorie sino alle categorie (classificazione e aggregazione), e determinare e/o calcolare i risultati degli indicatori per ogni sottocategoria (caratterizzazione). Le linee guida UNEP/SETAC relative al S-LCA dei prodotti per la valutazione degli impatti forniscono solo un quadro generale in accordo con le linee guida generali della ISO 14 044 (2006), non propongono metodi e modelli di valutazione dell'impatto, né approcci interpretativi<sup>146</sup>.

4. *Interpretazione dei risultati*. L'ultima fase consiste nell'interpretazione dei risultati ottenuti relativamente alla valutazione sociale del ciclo di vita del prodotto e nello specifico consiste in: identificare le questioni significative; valutare la completezza e la coerenza dello studio condotto ed espone i limiti; redigere, al fine di conseguire il principio di trasparenza, conclusioni, raccomandazioni e relazioni da riferire al pubblico; un report relativo al livello ed alle modalità di coinvolgimento delle parti interessate durante lo svolgimento della valutazione<sup>147</sup>.

---

<sup>145</sup> UNEP/SETAC, *Guidelines for Social Life Cycle Assessment of products*, United Nations Environment Programme, Parigi, 2009, p.58-61

<sup>146</sup> UNEP/SETAC, *Guidelines for Social Life Cycle Assessment of products*, United Nations Environment Programme, Parigi, 2009, p.69-70

<sup>147</sup> UNEP/SETAC, *Guidelines for Social Life Cycle Assessment of products*, United Nations Environment Programme, Parigi, 2009, p.74

### 3.2.6 Social Multi-Criteria Evaluation (SMCE)

La *Multi-Criteria Analysis* (MCA), affrontando il complicato tema delle trasformazioni urbane e territoriali sempre più connotate dai caratteri di incertezza e mutevolezza, ha lo scopo di fornire una valutazione comparativa di una serie di alternative di progetto sulla base di criteri che rappresentino gli obiettivi da perseguire (economici, ambientali, sociali) e poter così determinare, a conclusione della procedura, in quale misura sono stati soddisfatti. L'intento della MCA è considerare tutti i criteri simultaneamente, la situazione viene complicata ulteriormente dal fatto che questi sovente sono espressi in forme eterogenee, possono essere elementi quantificabili (tecnici), basati su osservazioni empiriche, oppure qualitativi (non tecnici), basati su visioni, preferenze, impressioni soggettive. Il metodo è quindi basato sulla preparazione di un elenco di criteri valutabili (misurabili in termini numerici o descrivibili tramite giudizi) opportunamente scelti dall'organo decisionale tenendo conto del parere dei gruppi di *stakeholder*, ad esempio coinvolgendoli in una o più fasi della MCA; le misure di prestazione determinate, per ogni criterio e per ogni scenario, vengono poi inserite all'interno della matrice d'impatto multicriteri. Successivamente vengono assegnati dei pesi per definire qual è l'incidenza di ciascun criterio all'interno del processo decisionale e, attraverso una media ponderata, si otterranno i punteggi di preferenza complessivi per ciascuno scenario sulla cui base si otterrà una classifica delle alternative; in ultimo verrà effettuata l'analisi di sensitività utile per comprendere come varia l'ordine delle soluzioni progettuali al variare dei punteggi conferiti ai criteri ed ai relativi pesi. Le tecniche valutative appartenenti alla famiglia della MCA hanno lo scopo di fornire indicazioni utili ai *decision makers*, per questo motivo vanno necessariamente informati circa la linea di indirizzo preferenziale, ovvero quella che rappresenta il miglior compromesso tra i punteggi ed i pesi assegnati ai vari criteri selezionati. La *Social Multi-Criteria Evaluation* (SMCE) si presenta come una tipologia di MCA focalizzata sulla dimensione sociale, infatti il framework procedurale è molto simile a quello appena descritto, e si configura sempre come uno strumento utile all'interno dei processi decisionali. L'aspetto caratterizzante è la redazione di una matrice sociale, anche detta matrice d'impatto degli attori sociali, necessaria per determinare lo scenario più performante basandosi sulle esigenze e le impressioni dei vari attori sociali. Di seguito verranno esposti i concetti fondanti della SMCE e, successivamente, ne verranno elencate le fasi metodologiche.

Le riflessioni condotte da Giuseppe Munda, sviluppatore e promotore della SMCE, hanno origine dalla presa di coscienza che le dinamiche e le problematiche del mondo odierno, ad esempio all'interno dei processi decisionali, possono essere concepite come *sistemi complessi*, questi

sono tali se gli aspetti rilevanti non possono essere catturati usando una singola prospettiva<sup>148</sup>. In termini più concreti, la complessità implica la coesistenza di differenti dimensioni, se ne può valutare solamente una secondo un approccio riduzionistico, oppure, come cerca di fare la SMCE, si può osservare il problema in un'ottica di completezza, con le difficoltà che ne conseguono, ma sicuramente fornendo una valutazione più esaustiva e veritiera. I sistemi complessi oltre al fatto che per descriverli è necessario combinare una somma di visioni complementari, possono essere osservati a diverse scale, tale ulteriore complicazione rende sempre meno immediata, se non impossibile, una valutazione integrale del sistema. All'interno delle tecniche MCA le implicazioni della scala a cui condurre la valutazione non possono essere trascurate ed influiscono, ad esempio, nella generazione dei criteri e le relative misurazioni, nonché nell'assegnazione dei pesi<sup>149</sup>. Un ulteriore aggravante è il fatto che i sistemi che coinvolgono gli umani sono anche **riflessivi** perché gli elementi che ne fanno parte (uomini) sono coscienti (consapevolezza) di ciò che succede e sono portatori di interessi (scopo), per queste peculiarità il sistema viene continuamente ridefinito da valori ed apporti che vanno considerati quando lo si descrive, lo si valuta o si effettuano previsioni. Le trasformazioni territoriali possono, senza ombra di dubbio, essere considerate sistemi complessi ed al contempo riflessivi ed è per questo motivo che la SMCE viene utilizzata per valutare progetti e piani urbani in un'ottica sostenibile, perché cosa c'è di più sostenibile di un approccio che non lascia nulla al caso, che valuta tutti gli aspetti che lo definiscono? L'implicazione sociale di tale forma di MCA è calzante all'interno di questa ricerca perché prevede un'attenzione particolare alla dimensione sociale implicando concetti di trasparenza e partecipazione.

L'inclusione del contributo degli attori sociali, così definiti da Munda in sostituzione alla nozione di *stakeholder* perché riduttiva in quanto comprendente solo i gruppi organizzati rilevanti<sup>150</sup>, deriva dalla *scienza post-normale*, sviluppata da Silvio Funtowicz e Jerry Ravetz. Secondo loro la scienza normale<sup>151</sup> non è adeguata per spiegare e valutare i fenomeni contemporanei, o meglio è sufficiente fino a che sono di ridotta entità e circoscrivibili; essi introducono perciò come metri di valutazione dei processi il livello di incertezza e l'entità del conflitto di valori, quest'ultima direttamente proporzionale alla quantità interessi coinvolti. Risulta evidente, di conseguenza, che per gestire fenomeni complessi e riflessivi le competenze scientifiche sono insufficienti e limitanti: sono necessari anche gli *input* da parte dell'intera società, a partire dai *decision makers* sino

---

<sup>148</sup> G. Munda, *Social multi-criteria evaluation: Methodological foundations and operational consequences*, in «European Journal of Operational Research», vol.158, n.3, novembre 2004, p.663

<sup>149</sup> G. Munda, *Social multi-criteria evaluation: Methodological foundations and operational consequences*, in «European Journal of Operational Research», vol.158, n.3, novembre 2004, p.663

<sup>150</sup> G. Munda, *Social multi-criteria evaluation: Methodological foundations and operational consequences*, in «European Journal of Operational Research», vol.158, n.3, novembre 2004, p.671

<sup>151</sup> concetto epistemologico elaborato da Thomas Kuhn in *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, 1962

all'attore meno influente. L'intento della scienza post-normale non è quello di bandire esperti e figure professionali, ma sancisce il bisogno di reciproca interazione tra essi e gli attori locali<sup>152</sup>, sia a garanzia del valore di democrazia, che per aumentare la qualità della valutazione, ad esempio, di un progetto o piano a livello territoriale.

L'esigenza di conciliare tipologie di conoscenze differenti e complementari conduce al doversi confrontare con parametri che non possono essere valutati utilizzando una comune unità di misura, in tal senso la SMCE è adatta alla trattazione di valori non confrontabili nell'immediato, senza la pretesa di ricondurre misurazioni espresse con linguaggi eterogenei (unità di misura) sotto un unico comune denominatore, che sia economico, ambientale o di altra natura. Il concetto che riassume questo problema è la comparabilità debole (non stiamo parlando di incomparabilità) che implica a sua volta l'*incommensurabilità*<sup>153</sup>, ovvero un conflitto irriducibile quando bisogna scegliere quale termine di comparazione si dovrebbe utilizzare per classificare le alternative<sup>154</sup>. Vengono riconosciute due tipologie di incommensurabilità: tecnica, legata alla multidimensionalità propria dei sistemi complessi ed esprime la coesistenza di numerose discipline che forniscono altrettante rappresentazioni differenti, ma al contempo complementari del fenomeno (sia misurabili che incommensurabili). La seconda è quella sociale, richiamando invece l'accezione riflessiva dei sistemi complessi, e rappresenta la molteplicità di valori, interessi, apporti legittimi e conflittuali derivanti da tutti gli attori sociali. Analizzando un caso studio Munda afferma che la "soluzione" all'incommensurabilità tecnica è l'analisi multicriteri, ovvero bisogna approcciarsi al fenomeno in modo multi-interdisciplinare secondo il quale le discipline non solo vengono aggregate nella definizione dei criteri (ogni esperto si fa portavoce della propria prospettiva), ma vi è anche un'interazione per proporre e discutere i valori da assegnare ai criteri (si intraprende un confronto tra gli esperti)<sup>155</sup>.

Valutare le dinamiche di sistemi complessi e riflessivi significa essere in grado di adattarsi ai continui e repentini cambiamenti che li investono, dunque il modello di valutazione appropriato dovrà essere flessibile e ciclico, ovvero essere in grado di assimilare, in corso d'opera e nuovamente per ogni fase, i dati e le informazioni ottenute dalla consultazione con gli attori sociali; inoltre si mostrerà come un processo di apprendimento perché durante il suo svolgimento i soggetti partecipanti acquisiranno una maggiore consapevolezza di aspetti già noti e verranno a conoscenza di altri a

---

<sup>152</sup> G. Munda, *Social multi-criteria evaluation: Methodological foundations and operational consequences*, in «European Journal of Operational Research», vol. 158, n.3, novembre 2004, p.663-664

<sup>153</sup> Letteralmente significa l'impossibilità di una grandezza o di fenomeno di essere ridotti ad una misura nota, ricondotti e paragonati a valori o significati comuni.

<sup>154</sup> G. Munda, *Social multi-criteria evaluation: Methodological foundations and operational consequences*, in «European Journal of Operational Research», vol. 158, n.3, novembre 2004, p.664

<sup>155</sup> G. Munda, *Social multi-criteria evaluation: Methodological foundations and operational consequences*, in «European Journal of Operational Research», vol. 158, n.3, novembre 2004, p.666

loro ignoti, tutto ciò avrà ricadute positive nel campo dell'*empowerment*<sup>156</sup>. La SMCE deve rispondere a questa serie di requisiti dato il suo principale oggetto di analisi, ovvero l'incommensurabilità sociale la quale, appunto, va affrontata avvalendosi delle forme di partecipazione pubblica. Una volta scesi in campo i contributi degli attori sociali il valutatore deve sapere come combinarli e come gestirli, passo indubbiamente complicato in quanto tutti i valori possono definirsi egualmente legittimi, se pur molto differenti, e le derivanti ipotesi progettuali saranno, di conseguenza attente su alcuni aspetti e carenti su altri. È utopico poter pensare di trovare una soluzione che soddisfi totalmente le aspettative, per questo la SMCE non mira a ciò, ma ha lo scopo di creare un clima di confronto e collaborazione tra le varie parti sociali alla ricerca di un accordo comunemente condiviso.

Munda a proposito della partecipazione pubblica all'interno di un quadro valutativo multicriterio solleva però alcune osservazioni che ne mettono in discussione il potere deliberativo: gli attori sociali con i loro apporti devono possedere la facoltà di prendere, od anche solo influenzare, decisioni in merito a politiche, progetti e piani? La risposta è negativa, per egli la partecipazione è una condizione necessaria, ma non sufficiente<sup>157</sup>, per questo motivo egli propone il concetto di SMCE in sostituzione alla *Participative Multi-Criteria Evaluation* (PMCE) ed alla *Stakeholder Multi-Criteria Decision Aid* (SMCDA). L'affermazione di Munda non esclude però il dovere di consultare e considerare gli attori sociali in ogni fase, auspicandone un supporto durante la determinazione dei criteri di valutazione, anche se comunque gli addetti all'analisi avranno il compito di mediare ed elaborare il materiale raccolto ponendosi come garanti in termini di coerenza e chiarezza per evitare ridondanze; al contrario sarebbe falsante stabilire i pesi sulla base di *input* generati da processi partecipativi, i pesi infatti vanno assegnati sulla base di principi etici per essere il più possibile oggettivi. Dunque ogni tipo di decisione all'interno di un'analisi multi-criterio sociale (quale SMCE) deve essere di pertinenza esclusiva di figure professionali, nel rispetto dei principi etici e del requisito di trasparenza, sia per i motivi appena elencati che perché una limitazione al ruolo della partecipazione è necessaria per evitare una de-responsabilizzazione dei *decision makers* e dei valutatori<sup>158</sup>, ovvero non deve essere utilizzata per legittimare posizioni od azioni politiche adottate sulla base di un eventuale consenso della collettività, delegando così le proprie responsabilità. Per Munda i limiti alla partecipazione, per cui nessun dato od informazione va accolto in modo acritico, sono indispensabili per ridurre al minimo l'errore e poter ottenere risultati attendibili per i seguenti motivi:

---

<sup>156</sup> Cfr. *Empowerment*, p.26

<sup>157</sup> G. Munda, *Social multi-criteria evaluation: Methodological foundations and operational consequences*, in «European Journal of Operational Research», vol.158, n.3, novembre 2004, p.667

<sup>158</sup> Analogamente alla necessità di una regia pubblica nella dimensione sociale dell'*empowerment*, p.26

- in un *focus group* i soggetti interessati maggiormente potenti ed influenti possono influenzare profondamente tutti gli altri;
- alcune parti interessate potrebbero non desiderare od essere in grado di partecipare, ma eticamente il gruppo scientifico non dovrebbe ignorarle;
- un *focus group* non deve mai essere un campione rappresentativo di popolazione, di conseguenza, può essere uno strumento utile per migliorare la conoscenza del team scientifico delle dimensioni istituzionali e sociali del problema in questione, ma mai un modo per trarre conclusioni coerenti sulle preferenze sociali<sup>159</sup>.

Le fasi in cui è strutturata, similmente alla MCA, la SMCE sono esposte da Munda in un caso applicativo relativo all'approvvigionamento idrico della cittadina siciliana di Troina e sono le seguenti:

- 1) Formulazione ed esposizione del problema: ipotesi e conflitti;
- 2) Identificazione dei principali attori sociali;
- 3) Generazione di soluzioni alternative;
- 4) Definizione dei criteri di valutazione;
- 5) Costruzione della matrice di impatto dei criteri di valutazione;
- 6) Applicazione di una procedura di aggregazione multicriteri;
- 7) Costruzione della matrice sociale anche detta matrice d'impatto degli attori sociali;
- 8) Applicazione di una specifica procedura di analisi del conflitto<sup>160</sup>.

Le prime tre fasi della SMCE sono supportate dall'analisi istituzionale utile alla determinazione degli attori sociali e dei relativi ruoli, obiettivi e risorse sulla base di documenti storici, legislativi e amministrativi. L'analisi istituzionale non nega la necessità di restituire anche la quota soggettiva delle informazioni, utilizzando forme di consultazione (interviste, sondaggi, focus group, ecc.) con lo scopo di restituire una visione completa e reale del conflitto e del contesto; invece dalla terza fase in poi i dati necessari vengono generati tramite un processo decisionale multicriteri (MCDA). Dallo schema procedurale esposto da Munda risalta immediatamente la caratteristica di ciclicità (processo iterativo) della SMCE, ciò lo si deduce dal fatto che i risultati, sia finali che relativi ad ogni fase, e la relativa interpretazione vengono utilizzati per una continua ridefinizione del problema finché non si trova il giusto compromesso.

---

<sup>159</sup> G. Munda, *Social multi-criteria evaluation: Methodological foundations and operational consequences*, in «European Journal of Operational Research», vol.158, n.3, novembre 2004, p.671

<sup>160</sup> G. Munda, *Social multi-criteria evaluation: Methodological foundations and operational consequences*, in «European Journal of Operational Research», vol.158, n.3, novembre 2004, p.668

### 3.3 CONFRONTO DEI METODI ANALIZZATI

A conclusione della rassegna di metodi effettuata è possibile affermare che tutti permettono di valutare gli impatti sociali utilizzando dei parametri, definiti in diversi modi a seconda dello strumento considerato, che descrivono la sfera sociale e permettono di evidenziare le ricadute, tangibili ed intangibili, prodotte da una trasformazione. Ciascun strumento di valutazione approfondito, inoltre, contribuisce al conseguimento della sostenibilità sociale quando ci si appresta a valutare un intervento urbano o territoriale, sia per il comune oggetto della valutazione, sia perché rivestono un ruolo di supporto nei confronti dei *decision makers* e, come ribadito più volte, prevedere per poi agire essendo coscienti delle conseguenze, con la possibilità di pianificarle e gestirle, è indubbiamente un approccio sostenibile. Ulteriore elemento che caratterizza tutti i metodi è l'identificazione e l'inclusione, nelle varie fasi della valutazione, degli *stakeholders* per una serie di valide motivazioni: migliorare le previsioni dei valutatori quando si tratta di comprendere il contesto tramite la raccolta di dati ed informazioni pertinenti, permettere a chi detiene l'onere e la responsabilità di prendere decisioni di non ledere nessuna parte sociale ed, infine, creare un rapporto di fiducia ed aiuto reciproco, intraprendendo una politica basata sulla trasparenza, tra valutatori, *decision makers* ed attori sociali. I metodi di valutazione degli impatti sociali e gli strumenti del coinvolgimento pubblico non sono equivalenti<sup>161</sup>, ma nemmeno sono estranei l'uno all'altro. Le forme partecipative, infatti, vanno abbinate ai processi di stima degli impatti sociali affinché questi possano essere proficui e, in una prospettiva lungimirante, si verifichino forme di impegno concreto della cittadinanza nei confronti di iniziative e problematiche di carattere collettivo, ovvero venga conseguita l'ultima fase della partecipazione: l'*empowerment*<sup>162</sup>.

Fondamentale parametro di confronto impiegato nella tabella per comprendere l'approccio, la struttura, i principi ed i campi applicativi sono le radici metodologiche su cui si fondano le tipologie di valutazione osservate. Ad esempio, VIU, SIA ed ESIA possiedono la medesima procedura di un noto strumento di valutazione degli impatti ambientali che è l'EIA, oppure il S-LCA completa la triade del *Life Cycle Sustainability Assessment* con l'E-LCA (ambientale) e il LCC (economico) dai quali viene mutuato. Le procedure specificatamente sociali, sorte con la consapevolezza che una qualsiasi azione comporta sempre delle ricadute sulle persone anche quando non si verifica, hanno dovuto affinarsi su diversi punti tra cui: la gestione di parametri prevalentemente soggettivi e, per questo, affetti da un elevato grado di incertezza; soddisfare la crescente esigenza dei soggetti coinvolti relativamente alle prestazioni attese in termini sociali rispetto a quelle ambientali (gli impatti vanno attesi e non scongiurati come nel secondo caso); la necessità, e non più la

---

<sup>161</sup> Cfr. Distinzione tra SIA e PI, p.53

<sup>162</sup> Cfr. SMCE come processo di apprendimento, pp.72-73

possibilità, di rendere partecipe la collettività, aspetto che invece nelle valutazioni ambientali era poco enfatizzato. Altra proprietà comune alla maggior parte dei metodi è il carattere iterativo in quanto prevedono la possibilità di aggiornamenti e revisioni in corso d'opera sulla base di risultati prodotti in itinere, sia dell'oggetto di stima che del processo di valutazione, permettendo anche di retrocedere a fasi precedenti e di ripeterle. In secondo luogo, all'unanimità, i processi valutativi esaminati ammettono ed esigono opportuni adattamenti alle specificità dei singoli progetti od ipotesi d'intervento, anche attraverso schemi procedurali flessibili.

Sulla base della tabella di confronto riportata in seguito (Tab. 6) è stata scelta la SMCE per l'applicazione ad un caso studio che verrà svolta nel successivo capitolo, nella specificità del metodo NAIADÉ; i motivi di tale scelta sono i seguenti:

- la posizione non convenzionale adottata nei confronti della partecipazione, la quale viene considerata "necessaria, ma non sufficiente";
- la valutazione degli impatti sociali espressa come scelta dell'alternativa più performante dal punto di vista degli attori sociali (valutazione ex-ante), ovvero la proposta progettuale che riesce a coniugare gli interessi del maggior numero di *stakeholders* generando un grado di conflittualità sostenibile. Nel metodo NAIADÉ, inoltre, le parti coinvolte possono esprimere giudizi diretti e le ricadute nei loro confronti non verranno più valutate tramite parametri (matrice di equità);
- essendo un'analisi appartenente alla famiglia MCA permette la combinazione di numerosi e differenti criteri simultaneamente, questi permettono di descrivere quantitativamente e qualitativamente gli scenari esaminati da un punto di vista, però, puramente tecnico ed oggettivo (matrice di impatto). Dunque, il metodo NAIADÉ permette di determinare gli impatti di un processo di sviluppo secondo due differenti approcci, uno tecnico ed uno sociale, producendo di due *ranking* distinti.

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE [tipologia di impatti]	METODI DI DERIVAZIONE [valutazione di altre tipologie di impatto]	MONETIZZAZIONE DEI BENEFICI SOCIALI	VALUTAZIONE EX-ANTE O EX-POST	SUPPORTO ALLE DECISIONI [pianificazione]	RUOLO DELLA PARTECIPAZIONE	PRINCIPIO DI TRASPARENZA	APPLICAZIONI IN AMBITO URBANO O TERRITORIALE [casi studio]
<b>SROI</b> Impatti sociali e socioeconomici	✓ [BS + ACB]	✓	<b>EX-ANTE</b> [previsionale] <b>EX-POST</b> [valutativo]	✓	<b>Necessaria</b>	✓	✓ [Residence Hotel Sharing (TO) – Fondazione CRT] <sup>a</sup>
<b>VIU</b> Impatti sociali, economici, ambientali	✓ [EIA]	X	<b>EX-ANTE</b> [valutazione di fattibilità]	✓	<b>Necessaria</b>	✓	✓ [Metropolitana sublagunare di Venezia]
<b>SIA</b> Impatti sociali e socioeconomici	✓ [EIA]	X	<b>EX-ANTE</b> [gestione dell'impatto durante l'intero processo - SIMP] <sup>b</sup>	✓	<b>Necessaria</b>	✓	✓ [Ricostruzione di un quartiere urbano a Petah Tikva, Israele]
<b>ESIA</b> Impatti sociali ed ambientali	✓ [EIA]	X	<b>EX-ANTE</b> [gestione dell'impatto durante l'intero processo - ESMP] <sup>c</sup>	✓	<b>Necessaria</b>	✓	X [limitato al processo produttivo di cemento e CLS]
<b>S-LCA</b> Impatti sociali e socioeconomici	✓ [LCA + LCC]	X	<b>EX-ANTE</b> [gestione dell'impatto durante l'intero processo]	✓	<b>Necessaria</b>	✓	X [principalmente filiere produttive aziendali - industria tessile in Sicilia]
<b>SMCE</b> Impatti sociali e socioeconomici	✓ [MCA]	X	<b>EX-ANTE</b> [scelta dello scenario socialmente più performante]	✓	<b>Necessaria, ma non sufficiente</b>	✓	✓ [tesi seguite da G. Munda]

Tabella 6. Tabella di confronto dei metodi di valutazione dell'impatto sociale (Fonte: elaborazione dell'autore)

<sup>a</sup> Sviluppo maggiore però per imprese sociali e ONG

<sup>b</sup> Social Impact Management Plan

<sup>c</sup> Environmental and Social Management Plan

CAP.4

---

Applicazione dell'analisi  
multicriteri sociale:  
metodo NAIADE

## 4.1 IL METODO NAIADE

Il metodo NAIADE (*Novel Approach to Imprecise Assessment and Decision Environments*) appartiene alla categoria delle valutazioni multi-criteri<sup>163</sup> in quanto permette il confronto degli scenari progettuali sulla base di molteplici criteri osservati simultaneamente, in più si configura come un metodo SMCE, infatti è stato sviluppato dallo stesso Munda nel 1995, perché si occupa di considerare gli obiettivi, le esigenze ed i risultati attesi degli attori sociali e di redigere una classifica su tale base. La SMCE, e dunque lo stesso NAIADE, è predisposta affinché nella valutazione vengano inserite non solo variabili quantitative, ma anche qualitative, ovvero quelle che non possiedono né valori numerici, né tantomeno unità di misura, ma possono essere esplicitate sotto forma di espressioni linguistiche. La peculiarità del metodo esaminato, che si può facilmente evincere dal suo acronimo e che lo contraddistingue dalla tradizionale MCA, è la sua capacità di gestire dati ed informazioni affette da varie forme e vari livelli di incertezza<sup>164</sup>; si mostra dunque appropriato per descrivere e valutare il sistema territoriale in quanto continuamente assoggettato a variazioni repentine derivanti sia dal sistema antropico, che vivendolo lo ridefinisce, che da fenomeni casuali che lo investono e che non possono essere previsti in alcun modo. A tal proposito NAIADE è in grado di includere le seguenti tipologie di variabili:

- **crisp**, le cosiddette variabili “nitide” il cui valore può essere scelto solamente tra due opzioni, o l'uno o l'altro, e non sono contemplati punteggi intermedi (es. 0/1; sì/no; vero/falso); riconducendo il concetto ad un ragionamento insiemistico si tratta di un gruppo certo e definito i cui gli elementi o ne fanno parte o ne sono esclusi;
- **fuzzy**, in contrapposizione a quelle *crisp* vi sono le variabili “incerte” o “sfocate” per le quali sono contemplati infiniti valori; analogamente gli insiemi *fuzzy* sono caratterizzati da elementi che possono essere parzialmente inclusi rendendo indefiniti i bordi dello stesso insieme;
- **stocastiche**, ovvero “casuali” in quanto i relativi valori possono cambiare continuamente e non sono definiti da logiche precise, ma dipendono dal caso e perciò, a differenza di quelle deterministiche, sarà pressoché impossibile prevederne l'esito; le variabili stocastiche sono utilizzate per esprimere i fenomeni aleatori, come l'imprevedibilità del lancio di un dado.

Prerogativa per l'impiego di NAIADE deve essere un numero di alternative finito, per questo si definisce un metodo discreto e, inoltre, non utilizza il classico sistema di ponderazione dei criteri, ma utilizza una tecnica di confronto a coppie per generare una graduatoria degli scenari per

---

<sup>163</sup> Cfr. MCA, p.70

<sup>164</sup> Joint Research Centre (JRC) of the European Commission, Institute for Systems, Informatics and Safety, *NAIADE Manual and Tutorial, Version 1.0 ENG*, Ispra, 1996, p.5

entrambi i sistemi matriciali che lo compongono. Ulteriore caratteristica di NAIADÉ è, appunto, la redazione di due matrici differenti che produrranno due classifiche distinte dei progetti proposti, la prima è quella di impatto, prevista per qualsiasi MCA e fondata sull'attribuzione di punteggi o giudizi a ciascun criterio per ogni alternativa, mentre la seconda è detta di equità (anche detta matrice sociale o matrice di impatto degli attori sociali<sup>165</sup>) e permette, impiegando criteri esclusivamente qualitativi, di evidenziare il livello conflittualità e le possibili coalizioni tra i differenti *stakeholders* relativamente ad ogni scenario<sup>166</sup>.

La **matrice di impatto** viene elaborata in NAIADÉ con i seguenti passaggi:

- *Compilazione della matrice criteri-alternative.* Stabiliti i criteri dovranno essere riportate per ciascuna proposta progettuale i relativi valori quantitativi (numeri) o qualitativi (giudizi). In particolare, per le misurazioni incerte *fuzzy* dovrà essere definita la funzione di appartenenza (gaussiana, piatta, sinistra-destra normale, simmetrica), per quelle stocastiche invece si dovrà identificare la funzione di densità di probabilità (uniforme, triangolare, normale, log-normale); le variabili linguistiche invece verranno trattate dal software NAIADÉ come insiemi *fuzzy* definiti nella scala 0-1, ad ogni giudizio corrisponderà una fascia di punteggio<sup>167</sup>. È necessario che ogni parametro venga espresso con la stessa modalità (*crisp*, *fuzzy*, stocastica, linguistica) per tutte le alternative pena il mancato impiego di NAIADÉ.
- *Confronto a coppie delle alternative tramite l'utilizzo di relazioni di preferenza.* Il confronto delle alternative avviene calcolando, per ogni criterio, la distanza tra i valori assegnati. Per le variabili numeriche *crisp* o deterministiche la distanza equivale allo scarto tra un punteggio e l'altro, entrando invece nel campo di parametri definiti da variabili *fuzzy* (quindi anche le variabili linguistiche) o stocastiche viene utilizzata la distanza semantica espressa come la distanza tra due funzioni sulla base delle relative posizioni e forme (ciò avviene sia per le funzioni di appartenenza che per quelle di densità di probabilità)<sup>168</sup>.

Stabilite le distanze semantiche non vengono semplicemente confrontate a coppie di scenari e per ogni criterio, ma esse vengono utilizzate come *input* all'interno delle relazioni di preferenza da cui vengono ricavati gli indici di credibilità. Le relazioni di preferenza non sono altro che sei funzioni che permettono di esprimere, per ciascun criterio, un indice di credibilità relativamente alle affermazioni di preferenza tra due alternative (una funzione per

---

<sup>165</sup> Cfr. SMCE, p.71

<sup>166</sup> Joint Research Centre (JRC) of the European Commission, Institute for Systems, Informatics and Safety, *NAIADÉ Manual and Tutorial, Version 1.0 ENG*, Ispra, 1996, p.5

<sup>167</sup> Joint Research Centre (JRC) of the European Commission, Institute for Systems, Informatics and Safety, *NAIADÉ Manual and Tutorial, Version 1.0 ENG*, Ispra, 1996, p.18-24 (Appendice A)

<sup>168</sup> Joint Research Centre (JRC) of the European Commission, Institute for Systems, Informatics and Safety, *NAIADÉ Manual and Tutorial, Version 1.0 ENG*, Ispra, 1996, p.6

ogni affermazione); nel concreto tali indici permettono di dichiarare che il primo scenario è molto migliore, migliore, approssimativamente uguale, uguale, peggiore o molto peggiore del secondo, o viceversa. L'indice di credibilità varia tra 0 (sicuramente non credibile) e 1 (decisamente credibile); il valore di distanza semantica che va definito, ad opera dell'utente e per ciascuna delle sei funzioni, è quello corrispondente al punto di *crossover*, ovvero quando l'indice di credibilità vale 0,5. Come si potrà successivamente riscontrare, durante l'applicazione di NAIADE al caso studio, le funzioni elaborate dal programma risultano solamente quattro, questo perché le funzioni "molto migliore" e "molto peggiore" sono rispettivamente simmetriche, così come "migliore" e "peggiore", e perciò il programma elabora un'unica curva di preferenza<sup>169</sup>.

Per quanto riguarda invece i criteri non numerici, ovvero le variabili qualitative linguistiche, il software non prevede che venga specificata la distanza semantica od inseriti i punti di *crossover*, gli indici di credibilità vengono calcolati in automatico\*.

- *Aggregazione dei criteri.* Aggregando gli indici di credibilità, attraverso un'operazione algoritmica, il software NAIADE è in grado di calcolare un indice di intensità per ogni relazione di preferenza (molto migliore, migliore, approssimativamente uguale, uguale, peggiore, molto peggiore) di un'alternativa rispetto ad un'altra; combinandoli con le corrispondenti entropie fornirà i gradi di verità.
- *Classifica delle alternative.* Infine, il programma, a conclusione della procedura, elaborerà un primo *ranking* degli scenari di carattere oggettivo perché, se pur vengano contemplati parametri qualitativi, non è stata inserita la quota soggettiva relativa alle considerazioni dei gruppi d'interesse. Il programma nello specifico permetterà di consultare i risultati sia come comparazioni tra coppie di alternative, che attraverso una classifica finale dall'intersezione di due distinti *ranking* delle alternative, il primo risultante dalla combinazione delle funzioni di preferenza "migliore" e "molto migliore" ( $\phi+$ ) e il secondo riferito a quelle "peggiore" e "molto peggiore" ( $\phi-$ )<sup>170</sup>.

Analogamente alla prima, la **matrice di equità** si basa anch'essa sulla comparazione a coppie di alternative, ma anziché confrontarle sulla base dei criteri, come già anticipato, verranno utilizzate le preferenze dei differenti gruppi di attori sociali. La matrice dovrà dunque essere completata inserendo dei giudizi qualitativi, che verranno trattati dal programma esattamente come le variabili linguistiche della matrice d'impatto\*; NAIADE li classifica in una scala da 1 a 9: perfetto, molto

---

<sup>169</sup> Joint Research Centre (JRC) of the European Commission, Institute for Systems, Informatics and Safety, *NAIADE Manual and Tutorial, Version 1.0 ENG*, Ispra, 1996, p.6

<sup>170</sup> Joint Research Centre (JRC) of the European Commission, Institute for Systems, Informatics and Safety, *NAIADE Manual and Tutorial, Version 1.0 ENG*, Ispra, 1996, p.9

buono, buono, più o meno buono, moderato, più o meno cattivo, cattivo, molto cattivo, pessimo. Quando possibile è bene che vengano definiti tramite la raccolta di opinioni direttamente sul campo (sondaggi, interviste, focus group, ecc.), se le condizioni non lo permettono il valutatore dovrà avanzare delle ipotesi opportunamente fondate. Il programma farà nuovamente ricorso al concetto di distanza semantica, già esplicitato, per esprimere di quanto si discostano i giudizi relativi ad uno scenario per ogni coppia di *stakeholders*; la differenza sta nel fatto che, in questo caso, servirà come base per il calcolo degli indici di similarità tra i giudizi. A partire dalla matrice di equità il programma elaborerà una seconda matrice, ovvero quella di similarità con la quale vengono messe in evidenza le relazioni di similarità tra i differenti gruppi di attori sociali e ne verrà valutata l'intensità. In ultimo il programma produrrà un dendogramma dal quale si potranno evincere, sia graficamente che numericamente, le coalizioni, ordinate per valori decrescenti degli indici di similarità, ed il grado di conflitto tra i gruppi di interesse<sup>171</sup>; oltre a ciò il programma permetterà di visionare i risultati della matrice di similarità, ovvero i valori di similarità di giudizio per ogni coppia di *stakeholders*.

Tabella 7. Tabella di confronto tra matrice d'impatto e matrice di equità previste in NAIAD (Fonte: elaborazione dell'autore)

MATRICE DI IMPATTO	MATRICE DI EQUITA'
Alternative ↔ criteri	Alternative ↔ giudizi degli attori sociali
Variabili quantitative e qualitative (numerici, <i>crisp</i> , <i>fuzzy</i> , stocastici, espressioni linguistiche)	Solo variabili qualitative (espressioni linguistiche, ovvero i giudizi)
Distanza semantica → indici di credibilità	Distanza semantica → indici di similarità
Aggregazione degli indici di credibilità tramite <b>algoritmo</b> → indice di intensità per ogni relazione di preferenza	Aggregazione degli indici di similarità tramite una <b>matrice</b> (di similarità) → indice di intensità per ogni relazione di similarità tra coppie di <i>stakeholders</i>
<i>Ranking</i> grafico delle alternative + Risultati della comparazione tra coppie di alternative	Dendogramma + Risultati della matrice di similarità

#### 4.2 COLLEGNO RIGENERA: L'UNITA' DI PROGETTO E L'OBIETTIVO DI NAIAD

Il caso studio scelto per l'applicazione di NAIAD fa riferimento al progetto "Collegno Rigenera" trattato nell'unità di progetto "Architettura ed economia urbana" (A.A. 2015-16) condotta dai professori Mauro Berta, Marta Carla Bottero, Edoardo Piccoli e Francesca Bagliani. Il corso ha avuto come risultato finale la definizione di sei diversi scenari di *masterplan*: ognuno di questi è stato oggetto di valutazione, tramite l'impiego del programma NAIAD, per determinarne i rispettivi

<sup>171</sup> Joint Research Centre (JRC) of the European Commission, Institute for Systems, Informatics and Safety, *NAIAD Manual and Tutorial, Version 1.0 ENG*, Ispra, 1996, p.10

impatti sociali e, infine, confrontarli vicendevolmente per poterli classificare. La suddetta unità di progetto si proponeva come obiettivo principale l'elaborazione di proposte progettuali per la riqualificazione urbana del territorio collegnese in accordo con il programma, all'epoca appena avviato, "Collegno Rigenera"; prima di introdurre le tematiche progettuali è necessario puntualizzare gli indirizzi normativi e politici fondanti del suddetto programma, i quali hanno costituito un solido punto di partenza per l'analisi del tessuto urbano esistente e delle relative dinamiche durante l'unità di progetto.

"Collegno Rigenera" è la denominazione del programma di rigenerazione urbana avanzato dall'amministrazione per la città di Collegno in accordo con l'articolo 14 della L.R. n.20 del 2009, quest'ultimo demanda appunto ai comuni il compito di promuovere ed agevolare «nuovi programmi di rigenerazione urbana, sociale ed architettonica da attuarsi tramite azioni partecipative e di concerto con gli operatori privati<sup>172</sup>». Le direttive fornite dal suddetto articolo sono finalizzate al recupero di aree cittadine degradate od abbandonate dando priorità al recupero dell'esistente, in pieno accordo con un concetto completo di sostenibilità la riqualificazione da attuarsi deve rispettare il tema dell'efficienza energetica degli edifici ed investire anche il tessuto sociale. L'adempimento dell'ultimo punto, nel concreto, prevede che il piano urbanistico venga definito coinvolgendo direttamente la collettività, attraverso iniziative partecipative differenti e differenziate a seconda del gruppo di interesse che si vuole intervistare, e nel rispetto del principio di trasparenza al livello istituzionale, gli amministratori infatti devono tenere informati i cittadini circa iniziative e decisioni di interesse pubblico, ancor più all'interno di un programma del genere.

"Collegno Rigenera" è stato pensato dagli amministratori come un'opportunità per ricucire il territorio laddove fosse lacerato, basti pensare alle innumerevoli aree ex-industriali dismesse con cui deve fare i conti la città, ed è stato condotto come un piano strategico partecipato: a partire dalla primavera del 2015, attraverso una serie di delibere<sup>173</sup>, è stato concesso ai cittadini di esprimere le proprie impressioni e necessità, senza mai fornirgli un potere dirimente, attraverso differenti modalità. Innanzitutto, si è aperta la raccolta delle "manifestazioni di interesse" tramite cui soggetti pubblici o privati, in possesso di edifici od aree compatibili con il programma urbano, hanno potuto avanzare le loro proposte progettuali a patto che rispettassero la normativa ambientale e che non si limitassero a soddisfare esigenze di carattere privato, dovevano infatti rivestire un ruolo di rinnovo per l'intera comunità. Un secondo strumento sono state le "segnalazioni", meno impegnative ed accessibili a tutti, le quali hanno consentito agli amministratori di venire a conoscenza di porzioni di città pertinenti all'iniziativa di riqualificazione urbana sulla base

---

<sup>172</sup> Legge della Regione Piemonte n.20 del 14/07/2009, *Snellimento delle procedure in materia di edilizia ed urbanistica* (B.U. n. 28 del 16 luglio 2009)

<sup>173</sup> Deliberazioni della Giunta Comunale n.165 del 27/05/2015 e n.188 del 17/06/2015

di informazioni “dal basso”, in un’ottica di apprendimento reciproco<sup>174</sup>. Raccolte le manifestazioni d’interesse e le segnalazioni sono poi state restituite, distintamente, su due mappe che hanno costituito una buona base da cui partire per lo svolgimento dell’unità di progetto, soprattutto nell’individuare, a livello di *masterplan*, le aree su cui intervenire con priorità.

L’unità di progetto non si è occupata dell’intero territorio comunale collegnese, ma solo della porzione a sud-est delimitata a sud da Corso Francia, a nord dall’area di Campo Volo (compresa e per la quale è stata richiesta la conversione in parco urbano), ad ovest dal Parco della Certosa ed infine, ad est, si estende poco dopo la fermata della metro Paradiso; in sintesi la zona di progetto comprende buona parte della borgata Paradiso ed ha come nucleo centrale la stazione della metropolitana Fermi. L’iniziativa “Collegno Rigenera” prende anche in considerazione, valutando le prospettive future per la città, il progetto del proseguimento dell’attuale linea metropolitana, in tal caso l’area attigua alla fermata Fermi necessiterebbe di una riconversione in quanto perderebbe la sua funzione di snodo ed interscambio per studenti, data la prossimità con il polo universitario di Grugliasco, e per i lavoratori pendolari. Altro punto cardine dell’area è l’asse stradale di via De Amicis (parallela di corso Francia, ma che indubbiamente non riveste la stessa importanza) per il quale è necessario prevedere una valorizzazione, data la sua centralità, conferendogli una nuova identità. Per comprendere meglio il contesto urbano delle alternative progettuali elaborate viene riportata di seguito l’analisi SWOT (Fig. 21), redatta sulla base del materiale fornito più ulteriori ricerche e sopralluoghi, che ne riassume brevemente le peculiarità positive e negative.

Operativamente, all’interno della suddetta unità di progetto, ciascun gruppo di lavoro ha elaborato la propria alternativa di *masterplan*, per un totale di sei, ognuna delle quali sarà oggetto di valutazione; l’obiettivo è determinare quale scenario sia il più performante incrociando i risultati del duplice confronto previsto dal metodo NAIADE: non verranno valutati solo sulla base di criteri comuni (matrice d’impatto), ma ne verrà anche valutato il possibile gradimento da parte degli *stakeholders* individuati (matrice di equità). Ciascun *masterplan* si avvicina al progetto in modo differente, proponendo e sviluppando soluzioni anche distanti tra loro, ma sempre nel rispetto degli obiettivi e degli indirizzi imposti dalla committenza; i principali punti cardine comunemente condivisi sono:

- creazione di spazi maggiormente vivibili e sviluppo di un buon grado di coesione sociale sia riqualificando i singoli edifici che dotando la città di servizi e spazi pubblici fruibili in sicurezza;
- tutela e salvaguardia dell’ambiente;

---

<sup>174</sup> Comune di Collegno, *Presentazione “Collegno Rigenera” del 2 febbraio 2016*, materiale fornito nell’ambito dell’U.P. “Architettura ed Economia Urbana”, A.A. 2015-2016, docenti: M. Berta, M. C. Bottero, E. Piccoli, F. Bagliani

- promozione della mobilità lenta;
- creazione di un tessuto urbano interconnesso, lavorando sui trasporti e sui collegamenti con i poli cittadini limitrofi, e meno frammentato, trovando soluzioni congrue e innovative per il recupero delle aree ex-industriali. A tal proposito le industrie dismesse che creano maggiori problemi, ed anche le più note, sono Sandretto, Mandelli ed Elbi, insediatesi in un comune della periferia torinese a causa degli elevati costi di espansione industriali in centro Torino nel secondo dopoguerra.



Figura 21. Analisi SWOT (Fonte: elaborazione dell'autore)

## 4.3 APPLICAZIONE DEL METODO NIAIDE

### 4.3.1 Analisi degli stakeholders

Specificati e identificati gli obiettivi dell'analisi, la prima operazione da compiere, nello svolgimento di una qualsiasi tipologia di MCA, è l'analisi degli *stakeholders*; tale fase è essenziale, oltre che per sapere a chi rivolgersi durante la pianificazione di opportune modalità di comunicazione e di coinvolgimento, anche per conoscere il contesto prima di attuare scelte e definire le strategie di azione. È consigliato in tale fase, riprendendo le riflessioni di Munda del capitolo precedente<sup>175</sup>, non considerare solo chi contribuisce attivamente o chi dimostra spiccati interessi nei confronti della trasformazione, ma i valutatori, anche con l'ausilio dei *decision makers*, devono sforzarsi di captare e portare in evidenza gli obiettivi delle parti sociali scarsamente rappresentate o poco influenti nei confronti dell'azione di sviluppo, ma che comunque potrebbero subire delle ricadute

<sup>175</sup> Cfr. Limiti della partecipazione, p.74

di varia entità. A tal proposito gli *stakeholders* possono presentare degli obiettivi legati al contenuto, quando sono direttamente implicati nel problema ed hanno preferenze circa la soluzione da adottare, oppure possono essere legati al processo, quando invece sono interessati alla trasformazione solamente per le conseguenze che avrà su soggetti o risorse altrui, quindi effettueranno una scelta basata sulla minimizzazione degli impatti e non sul raggiungimento di un elevato livello prestazionale del progetto<sup>176</sup>.

Le principali **tipologie di *stakeholders*** sono:

- *Politici*, ovvero i rappresentanti della società, sia una comunità cittadina che gruppi sociali specifici, il loro contributo all'interno del processo non dovrà basarsi su esigenze personali, ma, proprio per il ruolo che rivestono, dovranno effettuare scelte o prendere posizioni che garantiscano il bene comune e rispettino l'ideale democratico, tale categoria potrebbe coincidere con i decisori;
- *Burocratici*, coloro ai quali le norme giuridiche conferiscono una responsabilità specifica nel processo decisionale, concretamente possono essere le figure tecniche od amministrative delle istituzioni pubbliche;
- *Con interessi specifici*, coloro i quali decidono di intervenire per tutelare un interesse specifico ed individuale, sia in termini di ricadute che di impiego di risorse, derivante dal processo di trasformazione; solitamente sono privati, aziende od organizzazioni che finanziano il progetto ed attendono un ritorno positivo dell'investimento;
- *Con interessi generali*, sono i soggetti la cui partecipazione non è legittimata formalmente, ma richiedono di poter prendere parte al processo in quanto rappresentanti di interessi o soggetti che altrimenti non verrebbero considerati, ad esempio chi si occupa di salvaguardare la sfera ambientale;
- *Esperti*, coloro i quali, per le loro competenze in specifici settori, devono essere necessariamente coinvolti nello sviluppo e nella scelta delle ipotesi progettuali.

Le **risorse**, messe in gioco da ogni attore sociale, vengono catalogate come segue:

- *Politiche*, ovvero il consenso politico che un attore può ricevere dall'intera collettività o da alcuni gruppi sociali (voti);
- *Economiche*, ovvero risorse economiche e finanziarie che vengono mobilitate per la realizzazione del progetto di trasformazione;
- *Legali*, ovvero i diritti ed i doveri, predisposti dall'autorità legislativa ed amministrativa tramite norme giuridiche, sui quali alcuni soggetti possono rivalersi (autorizzazioni, permessi, ecc.);

---

<sup>176</sup> B. Dente, *Understanding Policy Decisions*, Springer, Berlino, 2014

- *Cognitive*, sono dati, informazioni, teorie, modelli, esperienze ed abilità messe a disposizione da figure professionali, fondamentali per un'analisi poliedrica del processo di trasformazione e poter così effettuare scelte consapevoli.

Relativamente al caso studio sono stati individuati i possibili *stakeholders* e per ognuno di essi è stata specificata la categoria di appartenenza, le risorse investite, i relativi obiettivi ed il ruolo svolto all'interno del processo, tutto ciò è stato riassunto in una tabella (Tab. 8); infine sono stati analizzati utilizzando la *Stakeholder Circle Methodology*.

N°	Stakeholder	Livello	Categoria	Risorse	Obiettivi perseguiti	Ruolo
1	Unione Europea	internazionale	politico	politiche	Coesione del territorio europeo	Concessione di fondi in termini economici
2	Regione Piemonte	regionale	politico	politiche	Miglioramento del territorio regionale e ritorno di immagine nei confronti degli elettori	Promuovere l'intervento e mettere a disposizione risorse economiche
3	Città metropolitana	locale	politico	politiche	Creazione di un sistema interconnesso con la città di Torino	Promozione di azioni volte al perseguimento dell'obiettivo
4	Comune di Collegno	locale	politico	politiche	Rigenerazione urbana, sociale ed architettonica	Organizzazione di bandi per perseguire l'obiettivo della legge regionale e avviare dei processi partecipativi che coinvolgano le diverse tipologie di cittadini
5	Ufficio tecnico comunale	locale	burocratico	legali	Salvaguardia e miglioramento del territorio comunale	Supervisionare i progetti di sviluppo del territorio affinché rispettino le norme vigenti e concedere le autorizzazioni necessarie
6	Developer	locale	con interessi specifici	economiche	Guadagno in termini economici	Finanziamento economico
7	Commercianti	locale	con interessi specifici	economiche	Miglioramento dell'area in cui sono ubicati con conseguente maggiorazione del guadagno	Offrire un servizio vigilando sulle iniziative proposte per l'area affinché gli interventi non ledano i loro interessi, ma li promuovano
8	Proprietari terreni e degli immobili	locale	con interessi specifici	economiche	Ritorno economico ottenuto dall'aumento di valore delle proprietà conseguente alla riqualificazione	Mettere a disposizione della trasformazione i lotti e gli immobili posseduti
9	Sponsor	regionale	con interessi specifici	economiche	Ritorno di immagine legato alla partecipazione al progetto di riqualificazione	Finanziamento economico

10	Associazioni	locale	con interessi generali	cognitive	Benessere sociale e salvaguardia del patrimonio storico e ambientale	Vigilare sulle iniziative proposte per l'area e dialogare con i <i>developer</i> per tutelare gli interessi della collettività
11	Abitanti	locale	con interessi specifici	cognitive	Miglioramento delle condizioni abitative e lavorative dell'area di intervento e raggiungimento un maggior grado di coesione sociale	Intervenire nei dibattiti relativi alle proposte per l'area interessata e fornire indicazioni e informazioni utili alla trasformazione
12	Studenti	locale	con interessi specifici	cognitive	Aumento dei servizi legati allo studio (residenze, aule studio, luoghi di svago)	Insegiare, vivacizzare, e presidiare l'area
13	Turisti	locale	con interessi specifici	cognitive	Nuove attrattive culturali	Visitare i poli culturali e generare entrate economiche per il settore dell' <i>hospitality</i>
14	Progettisti e pianificatori	locale	esperti	cognitive	Ritorno di immagine ed economico legato ad un progetto ben risolto, il quale deve soddisfare i requisiti della committenza e deve rispettare la normativa vigente	Mettere in gioco le competenze necessarie allo sviluppo del progetto e mediare le esigenze dei diversi <i>stakeholders</i>
15	Tecnici e consulenti vari	locale	esperti	cognitive	Ritorno economico	Mettere in gioco le competenze, relative alla propria professione, necessarie allo sviluppo del progetto
16	Media	locale	con interessi generali	cognitive	Scambio di informazioni circa il proprio territorio	Diffondere informazioni circa lo sviluppo della trasformazione. Pubblicizzare l'intervento per coinvolgere sponsor e <i>developer</i>
17	Gtt	regionale	con interessi specifici	cognitive	Implemento dei trasporti con un servizio a pagamento	Migliorare i collegamenti nella città
18	Liberi professionisti e artigiani	locale	con interessi specifici	cognitive	Poter lavorare in un territorio che offra più opportunità per estendere il proprio bacino di utenza ed ottenere un luogo di lavoro più visibile ed accessibile	Praticare la professione, generando prodotti o servizi

Tabella 8. Tabella *stakeholders* (Fonte: elaborazione dell'autore)

## *Stakeholder Circle Methodology*

L'analisi degli *stakeholders* è utile per analizzare, sulla base delle relative caratteristiche, il comportamento ed il ruolo di ciascun gruppo all'interno del processo. Esistono varie tipologie di analisi in tal senso, per il caso studio di Collegno è stata scelta la *Stakeholder Circle Methodology*, sviluppata da Bourne<sup>177</sup>, la quale permette di mappare gli attori identificati sulla base di tre criteri:

- *potere*, ovvero il grado di influenza nelle decisioni e nel raggiungimento dei risultati preposti;
- *prossimità*, ovvero il grado di coinvolgimento all'interno della trasformazione, anche in questo caso la prossimità non è spaziale, ma indica se gli interessi scesi in campo sono direttamente rivolti al processo esaminato (prossimi o remoti) e l'entità delle conseguenze attese per una determinata classe sociale;
- *urgenza*, ovvero il grado di necessità che la parte interessata dimostra nei confronti dell'adempimento della trasformazione esaminata, in termini concreti si potrà dedurre dall'impegno atteso nello sviluppo del processo.

La metodologia prevede che, dopo aver stabilito il grado di ciascun fattore per ogni *stakeholder*, i risultati vengano mappati in un diagramma circolare suddiviso in cerchi concentrici dove i tre criteri verranno così rappresentati:

- la dimensione del cuneo (arco) e la relativa area rappresentano il potere, ovviamente maggiore è l'area e maggiore sarà il grado di influenza sul progetto;
- i cerchi concentrici indicano i vari livelli di prossimità, più si è distanti dal centro e meno si è direttamente coinvolti nella pianificazione;
- la profondità radiale indica l'urgenza, gli *stakeholders* che raggiungono il centro del cerchio sono quelli che, proprio per le risorse investite e per l'impegno dimostrato nei confronti del progetto, avranno il potere di determinarne le sorti.

In conclusione, la *Stakeholder Circle Methodology* permette di stilare, sulla base dei valori percepiti di potenza, prossimità ed urgenza, una classifica degli attori sociali; per la redazione della matrice di equità non utilizzeremo tutti gli *stakeholders* individuati in questa fase, ma ci affideremo alla graduatoria prodotta dall'impiego di tale metodologia. Di seguito riporteremo il diagramma circolare (Fig. 22) ed un grafico con l'ordine degli *stakeholders* sulla base delle priorità risultante dall'analisi (Fig. 23).

---

<sup>177</sup> R. J. Yang, *An investigation of stakeholder analysis in urban development projects: Empirical or rationalistic perspectives*, in «International Journal of Project Management», vol.32, n.5, luglio 2014, p. 841-842

Figura 22. Diagramma circolare degli stakeholders (Fonte: elaborazione dell'autore)

LEGENDA

- 1. Unione Europea
- 2. Regione Piemonte
- 3. Città Metropolitana
- 4. Comune di Collegno
- 5. Ufficio tecnico comunale
- 6. Developer
- 7. Commercianti
- 8. Proprietari terreni e immobili
- 9. Sponsor
- 10. Associazioni
- 11. Abitanti
- 12. Studenti
- 13. Turisti
- 14. Progettisti e pianificatori
- 15. Tecnici e consulenti vari
- 16. Media
- 17. GTT
- 18. Liberi professionisti ed artigiani

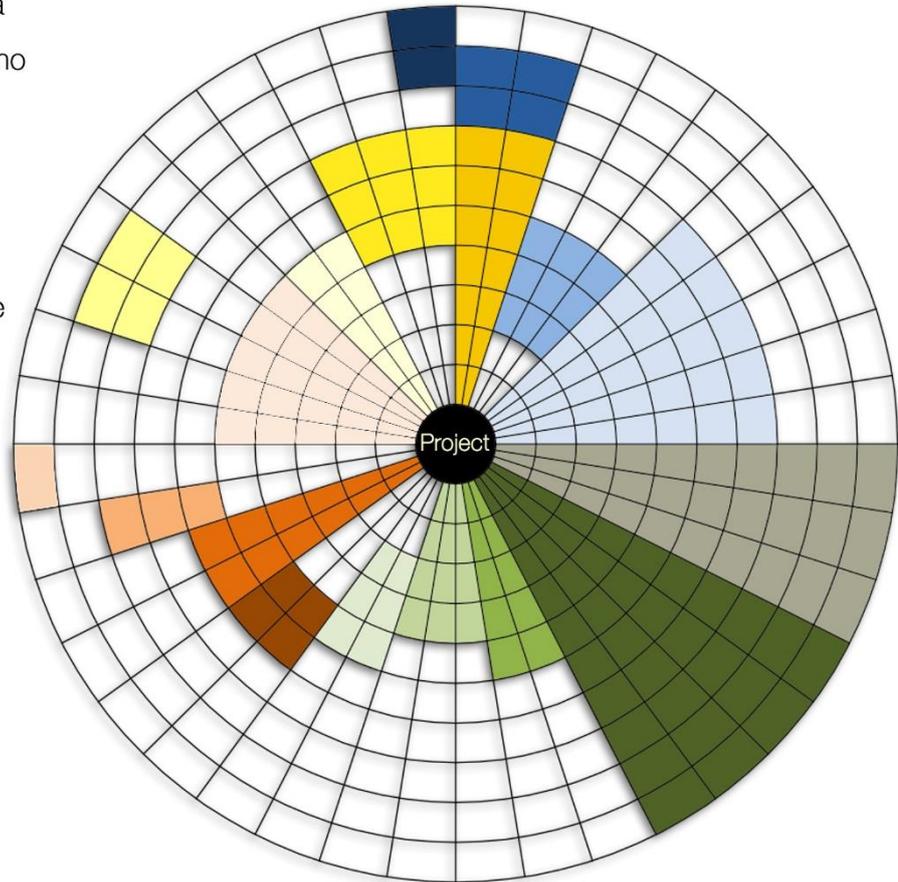
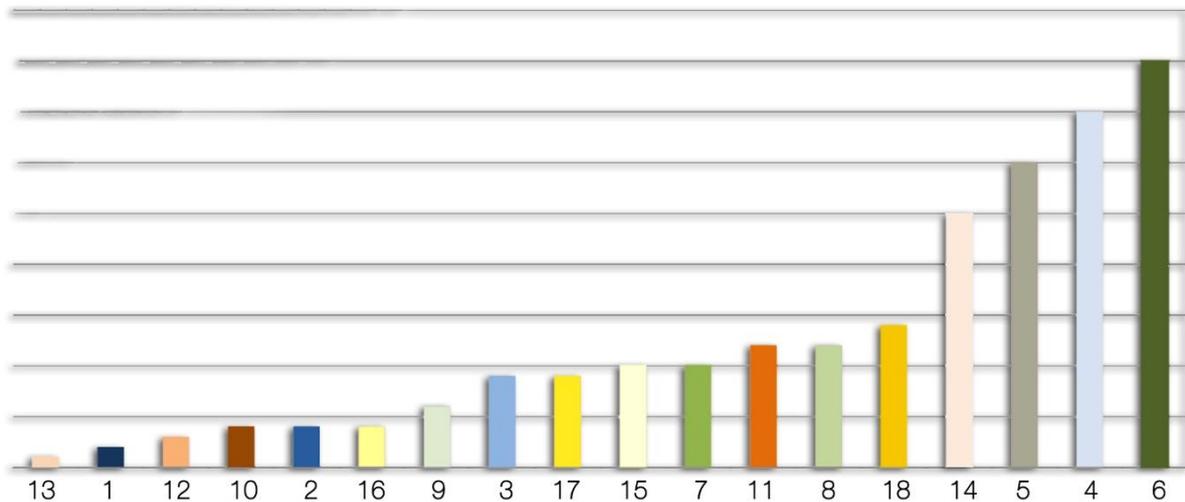


Figura 23. Classifica ordinata degli stakeholders (Fonte: elaborazione dell'autore)



### 4.3.2 Descrizione degli scenari

In questo paragrafo vengono descritti i sei scenari che rappresentano le visioni di rigenerazione avanzate da ciascun gruppo, si tratta delle strategie definite a livello di *masterplan* utilizzate come riferimento per lo sviluppo, condotto a livello individuale, dei singoli interventi di cui, però, non ci occuperemo.

#### SCENARIO 1: Distretto culturale



Figura 24. Masterplan "Distretto culturale"

(Fonte: Gruppo 1, U.P. Architettura ed economia urbana, A.A. 2015-16)

La prima proposta è basata sull'individuazione di alcuni punti nevralgici da trasformare in veri e propri "incubatori" per la rigenerazione di tutta l'area, le zone da destinare a tale funzione sono state ricercate tra quelle consigliate dall'amministrazione sulla base delle manifestazioni d'interesse pervenute dai cittadini. Nel concreto sono stati ipotizzati una serie di poli attrattivi di carattere principalmente culturale, puntuali e consistenti, ma dislocati secondo un ragionamento logico in previsione di un rinnovamento più diffuso. Dal titolo del *masterplan* si può dedurre facilmente quale deve essere il punto di partenza per la rigenerazione, ovvero la cultura; tale indirizzo è indubbiamente condizionato dalla vicinanza all'università di Grugliasco e nella speranza, per Collegno, di poter accogliere e offrire buone opportunità ai relativi studenti sono state previste residenze universitarie ed altri servizi connessi, quali aule studio, biblioteche, laboratori didattici, spazi per mostre e concerti. Nonostante la spiccata priorità culturale non sono state escluse dalla proposta una serie di funzioni più ordinarie, ma comunque necessarie dal momento che le criticità dell'area le richiedono, ad esempio edifici residenziali e spazi commerciali, produttivi e per il *coworking*.

#### SCENARIO 2: Smart City

Come si evince dal nome questa alternativa vuole proporre un futuro "smart" alla città di Collegno, ovvero renderla una "città intelligente" in quanto connessa e collegata in ogni sua parte; si tratta infatti di una pianificazione che concepisce la proposta di trasformazione come la somma di una serie di interventi puntuali non isolati e fine a sé stessi, ma orientati all'interazione reciproca e con il circostante tessuto urbano. Tale orientamento può definirsi una declinazione alle specificità del progetto del concetto di *smart city* da cui viene mutuata proprio la volontà di creare una rete di



Figura 25. Masterplan "Smart City"

(Fonte: Gruppo 2, U.P. Architettura ed economia urbana, A.A. 2015-16)

relazioni per rendere la città più efficiente, anche tramite l'utilizzo intelligente delle nuove tecnologie della comunicazione soddisfacendo la richiesta dall'amministrazione di Collegno per quanto riguarda l'organizzazione dei servizi pubblici e la realizzazione di nuove infrastrutture. Concretamente, applicando tale filosofia, il gruppo propone un progetto di mobilità lenta, servizi per spostarsi in

città quali *bike* e *car sharing*, tutto in un'ottica di maggior vivibilità e fruibilità, nel rispetto dell'ambiente e favorendo la coesione sociale.

### SCENARIO 3: Start Up



Figura 26. Masterplan "Start Up"

(Fonte: Gruppo 3, U.P. Architettura ed economia urbana, A.A. 2015-16)

Lo slogan "start up" deriva dalla priorità, data da tale gruppo di studenti, al recupero del patrimonio edilizio esistente, sia in stato di degrado che dismesso, con l'intento di riscoprire e far rinascere aree od edifici per cui l'unica soluzione sembrava, rispettivamente, l'abbandono o la demolizione. Un esempio concreto è il recupero degli imponenti fabbricati industriali i cui ampi spazi li rendono adatti alla creazione di *open space*

adibiti a servizi per la collettività, quindi non solo un rinnovamento materiale, ma anche funzionale; in sintesi questa strategia prevede di ridurre al minimo la quota di nuova edificazione salvaguardando così anche il consumo di suolo, in accordo con le direttive fornite dal programma "Collegno Rigenera". Il punto cardine attorno a cui ruota l'intero *masterplan* è però la viabilità: la prossimità al trafficato Corso Francia e la presenza della frequentata fermata della metro Fermi permettono di elaborare spunti ed opportunità per rendere l'area frequentabile anche ai non residenti, insomma non più in una mera zona di "passaggio" e di interscambio.

#### SCENARIO 4: City and Craft



Figura 27. Masterplan "City and Craft"

(Fonte: Gruppo 4, U.P. Architettura ed economia urbana, A.A. 2015-16)

Tale alternativa si pone come obiettivo il rilancio del settore secondario e terziario dell'area dando particolare importanza allo sviluppo dell'artigianato di qualità, infatti sono stati dedicati numerosi spazi ad atelier per artisti o laboratori per artigiani, nonché strutture con destinazioni d'uso culturali o formative (ad esempio per l'insediamento di *start up* culturali private); tale proposta fa fronte ad un'ulteriore indicazione pervenuta dall'amministrazione per cui è prevista anche una premialità. Inoltre, altra peculiarità è l'importanza conferita allo studio del parco di Campo Volo il quale, secondo le previsioni attuate dal gruppo, sarà in grado di offrire molteplici servizi ai cittadini, diversificati e ben organizzati. L'intento è di non circoscrivere le virtuose dinamiche generate dall'ampia area verde posizionata a nord, ma estenderle anche al restante tessuto urbano prevedendo servizi pubblici, soprattutto aree verdi, all'interno dei singoli quartieri; per collegare il tutto viene ipotizzato un nastro rosso in acciaio che, in quanto emblema della riunificazione di tutta l'area, partendo dal parco si snoda tra i fabbricati e le relative pertinenze pubbliche.

#### SCENARIO 5: Sharing City



Figura 28. Masterplan "Sharing City"

(Fonte: Gruppo 5, U.P. Architettura ed economia urbana, A.A. 2015-16)

Tale alternativa si pone come obiettivo il rilancio del settore secondario e terziario dell'area dando particolare importanza allo sviluppo dell'artigianato di qualità, infatti sono stati dedicati numerosi spazi ad atelier per artisti o laboratori per artigiani, nonché strutture con destinazioni d'uso culturali o formative (ad esempio per l'insediamento di *start up* culturali private); tale proposta fa fronte ad un'ulteriore indicazione pervenuta

La volontà di trasformare Collegno in una *sharing city* è sorta a seguito di un approfondimento delle opportunità di condivisione e comunione a livello urbano (azioni e servizi). Ragionando in questi termini, in pieno accordo con il concetto di sviluppo sostenibile nella sua tridimensionalità, non si può che considerare le singole aree riprogettate un tutt'uno col contesto, dunque tale visione prevede interventi minuziosi e diversificati, sia di recupero che ex-

novo, per poter creare un tessuto urbano nuovamente unito e realmente fruibile in ogni sua parte. Inoltre, sono previste operazioni di rinnovamento della mobilità esistente, in particolare dando priorità alla forma “lenta” (completamento delle piste ciclabili, punti *car/bike sharing*). In ultimo tale scenario ha posto un occhio di riguardo all'aspetto temporale cercando di condurre previsioni che vanno oltre i termini degli interventi presentati.

#### SCENARIO 6: Arterie verdi



Figura 29. Masterplan “Arterie verdi”

(Fonte: Gruppo 6, U.P. Architettura ed economia urbana, A.A. 2015-16)

L'ultima prospettiva avanzata per la rigenerazione di Collegho si fonda sull'affiancamento di un servizio di mobilità lenta ai tradizionali assi viari e sulla necessità di realizzare interventi che garantiscano un buon livello di permeabilità del suolo, studiando attentamente le aree verdi. Nel concreto viene proposta una ricucitura dei percorsi ciclo-pedonali esistenti, risolvendone le interruzioni (barriere architettoniche) e riqualificandole nella

veste di ampi viali alberati, da qui il titolo del *masterplan* “le nuove arterie verdi di Collegho”. Le piste dedicate alla mobilità lenta, oltre a tagliare i quartieri in più punti ed a collegare gli interventi individuali, giungono sino al parco di Campo Volo, altro fulcro della rigenerazione. Tale parco è stato attentamente studiato per offrire molteplici servizi (orti, aree *relax*, giochi per bambini, “percorso vita”) e differenziando anche le tipologie di aree verdi, ma sempre con l'intento di ridurre al minimo i costi di manutenzione e di gestione del parco per permettere all'amministrazione di prendere realmente in considerazione la relativa fattibilità. Dal punto di vista edilizio le funzioni sono diversificate, producendo un buon indice di mixité, e ben collocate nel tessuto urbano esistente, sempre nel rispetto delle necessità esposte nel programma “Collegho Rigenera”.

#### 4.3.3 Definizione dei criteri di valutazione

L'identificazione dei criteri consiste nella scelta di parametri attraverso i quali verranno misurate (criteri quantitativi) o giudicate (criteri qualitativi) le prestazioni attese per ogni alternativa progettuale permettendone così il confronto e valutandone l'efficacia e l'efficienza secondo diverse prospettive; i criteri devono rispecchiare gli obiettivi da perseguire, non a caso a monte di ogni valutazione deve esserci un inquadramento del contesto decisionale. I criteri devono essere stabiliti tenendo conto

delle parti interessate all'azione o decisione urbana, sia collettività che istituzioni o parti politiche, interpellandole con strumenti partecipativi, a maggior ragione in una forma di SMCE; come già ribadito più volte però ciò non è sufficiente e sarà compito dell'onestà dei *decision makers* e della professionalità dei valutatori portare in evidenza necessità inesprese per scongiurare qualsiasi forma di negligenza. In particolare, nella determinazione dei criteri devono essere rispettati i seguenti requisiti:

- *completezza*, non trascurare alcun aspetto rilevante;
- *non ridondanza*, evitare che vi siano criteri equivalenti;
- *operatività*, ogni parametro deve poter essere misurato o giudicato per ogni alternativa;
- *essenzialità*, meglio pochi criteri, ma esaustivi che un eccessivo numero col rischio di rendere l'analisi laboriosa e complicarne i risultati;
- *tempo*, prevedere criteri atti alla valutazione degli impatti a lungo termine di azioni contemporanee, non solo ciò che si verifica nell'immediato.

Nell'ambito dell'unità di progetto ogni gruppo di lavoro si è occupato di una specifica categoria di criteri con le quali si è cercato di evidenziare tutti gli aspetti salienti da considerare per la valutazione degli scenari collegnesi. In totale sono stati individuati 19 criteri riportati di seguito con l'indicazione della categoria ed una breve descrizione.

Categoria: CONDIVISIONE

1. *Rapporto spazio pubblico/spazio privato*, rapportando la superficie di suolo pubblico e quella destinata ad uso privato si ottiene un indice di quanto lo scenario sia utile anche per la comunità attraverso la fornitura di servizi ed edifici ad essa destinati;
2. *Spazi per il co-working*, la quantità di SLP<sup>178</sup> destinata a spazi lavorativi condivisi ed a tutte le attività connesse;
3. *Abitanti co-housing*, il numero di abitanti previsti per strutture residenziali che dispongono di una serie di spazi e servizi in comunione per promuovere dinamiche di coesione sociale.

Categoria: AMBIENTE

4. *Rapporto superficie permeabile/superficie territoriale totale*<sup>179</sup>, anche tale rapporto di superfici fornisce un indice, in questo caso rappresenta l'attenzione posta da ogni alternativa rispetto alla questione della permeabilità del suolo, aspetto fondamentale per la mitigazione degli impatti ambientali;

---

<sup>178</sup> Superficie Lorda di Pavimento (SLP), ovvero la somma di tutte le superfici lorde dei fabbricati in progetto conteggiate rispetto ai muri perimetrali esterni, per ogni piano abitabile od agibile, sia interrato che fuori terra.

<sup>179</sup> Superficie territoriale (St), ovvero la superficie interessata dall'intervento comprensiva dei fabbricati, delle aree ad uso pubblico e di urbanizzazione primaria e secondaria, dunque anche le strade.

5. *Superficie orti urbani*, l'area destinata all'inserimento dell'agricoltura in ambito cittadino, sia in forma individuale che collettiva;
6. *Rifiuti prodotti*, la quantità di rifiuti prodotti all'anno calcolati in base alle superfici ed alle destinazioni d'uso previste.

Categoria: SERVIZI

7. *Residenza*, la quantità di SLP adibita ad uso residenziale, sia edifici ex-novo che esistenti e riqualificati;
8. *Commercio*, la quantità di SLP destinata a funzioni commerciali e produttive;
9. *Sport e cultura*, la quantità di SLP di edifici adibiti ad attività sportive, educative e culturali;
10. *Mixité*, un indice calcolato per valutare la varietà di funzioni previste per l'area di intervento e verificare che non si sia compiuta una pianificazione a zone. L'indice di mixité è stato ottenuto utilizzando una formula di base logaritmica che ha come *input* i rapporti tra la SLP di ogni funzione rispetto a quella totale;

Categoria: MOBILITA' ed ACCESSIBILITA'

11. *Mobilità lenta*, la superficie destinata ai percorsi pedonali ed alle piste ciclabili, necessari per rendere più vivibile e più sostenibile la città, con l'intento di ridurre il traffico viario;
12. *Posti auto pubblici*, il conteggio dei parcheggi pubblici, sia esistenti che in progetto, a servizio dei nuovi fabbricati in progetto;
13. *Punti bike e car sharing*, un parametro necessario per verificare quanto ogni alternativa si sia impegnata verso una città più condivisa ed anche meno inquinata.

Categoria: ECONOMIA

14. *VET*, ovvero il valore economico totale attraverso il quale sono stati monetizzati i benefici sociali dell'intervento; per la determinazione del VET è stata usata la seguente formula:

$$\mathbf{VET = DAP_{individuale} * bacino di utenza}$$

dove **DAP** è la disponibilità a pagare individuale ottenuta tramite un sondaggio sul territorio ed il **bacino di utenza** è stato definito sulla base di dati statistici e previsioni;

15. *Costo di realizzazione*, l'investimento, in termini monetari, necessario per la realizzazione complessiva del progetto di rigenerazione;
16. *Posti di lavoro*, la stima dei posti di lavoro conseguenti alle nuove attività proposte.

Categoria: RIGENERAZIONE

17. *Indice di riqualificazione*, nuovamente un indice ottenuto da un rapporto tra superfici, in questo caso viene relazionata la SLP di fabbricati recuperati e riqualificati rispetto alla SLP totale prevista per ciascuna strategia d'intervento;

18. *Riqualificazione di via De Amicis*, essendo via De Amicis un asse viario fondamentale per l'area collegnese esaminata, ma che necessita di essere rilanciato, è stato introdotto questo criterio per valutare qualitativamente le modalità di inclusione di tale elemento nella proposta di rigenerazione. In quanto criterio qualitativo è stata predisposta una scala di valutazione con relativi punteggi, i quali sono stati poi convertiti opportunamente nei giudizi codificati dal programma NAIADÉ per la compilazione della matrice di impatto.

Punteggio 1: nessun interesse

Punteggio 2: marciapiede continuo (abbattimento delle barriere architettoniche)

Punteggio 3: piste ciclopedonali

Punteggio 4: inserimento di vegetazione ed elementi di arredo urbano

Punteggio 5: connessione diretta con gli edifici in progetto

19. *Indice territoriale*, il criterio fornisce un indice per comprendere l'entità dell'intervento di rigenerazione urbana, viene infatti rapportata la SLP totale prodotta per ogni scenario, nuova e riqualificata, rispetto all'intera porzione di città analizzata definita a monte, ovvero la superficie territoriale.

#### 4.3.4 *Matrice di impatto*

Dopo aver descritto l'oggetto della valutazione, ovvero le alternative progettuali, e stabilito i parametri che lo descrivono, i criteri di valutazione, si può procedere con la compilazione della prima matrice prevista dal metodo NAIADÉ, ovvero la matrice di impatto (Tab. 9) dalla quale si otterrà il primo *ranking* delle alternative progettuali.

Tabella 9. Matrice di impatto: (Fonte: elaborazione dell'autore)

Categoria criteri	N°	Criteri	Unità di misura	SCENARI					
				1. Distretto culturale	2. Smart City	3. Start Up	4. City and craft	5. Sharing City	6. Arterie verdi
CONDIVISIONE Gruppo 1	1	Rapporto spazio pubblico/privato	[m <sup>2</sup> /m <sup>2</sup> ]	4,31	3,25	1,33	8,35	2,76	4,20
	2	Spazi co-working	[m <sup>2</sup> SLP]	20.425	24.260	49.880	11.328	5.108	3.300
	3	N° abitanti co-housing	[-]	398	150	255	421	2.513	1.036
	4	Sup. permeabile/Sup. territoriale totale	[m <sup>2</sup> Sv/m <sup>2</sup> St]	0,69	0,39	0,58	0,52	0,53	0,71
	5	Orti	[m <sup>2</sup> ]	8.527	2.130	25.569	66.894	23.118	12.888
	6	Rifiuti prodotti	[kg/anno]	1.350.845	2.332.234	2.692.663	1.817.205	3.014.301	1.631.941
SERVIZI Gruppo 3	7	Residenza (nuova + riqualificata)	[m <sup>2</sup> SLP]	70.880	117.736	82.330	164.925	538.018	75.252
	8	Aree commerciali	[m <sup>2</sup> SLP]	28.031	59.169	95.000	84.248	40.192	25.515
	9	Aree sportive + culturali	[m <sup>2</sup> SLP]	48.150	81.796	26.960	21.458	114.725	37.920
	10	Indice di mixità	[-]	0,71	0,46	1	0,30	0,30	0,64
MOBILITA'/ ACCESSIBILITA' Gruppo 4	11	Mobilità lenta (piste ciclabili + percorsi pedonali)	[m <sup>2</sup> ]	68.326	171.609	16.000	132.541	624.933	251.831
	12	N° posti auto pubblici (assistenti + nuovi)	[-]	1.385	2.567	2.100	1.137	1.689	1.394
	13	N° punti bike/car sharing	[-]	7	12	2	3	14	19
ECONOMIA Gruppo 5	14	VET	[€]	2.550.746	537.692	3.500.000	7.471.328	7.707.778	531.155
	15	Costo di realizzazione	[€]	233.336.184	279.468.021	100.000.000	183.948.594	494.055.026	231.527.860
	16	Nuovi posti di lavoro	[-]	1.010	1.545	300	736	3.229	768
RIGENERAZIONE Gruppo 6	17	Indice di riqualificazione (sup. rigenerata/sup. totale intervento)	[m <sup>2</sup> SLP/ m <sup>2</sup> SLP]	0,20	0,12	0,51	0,36	0,06	0,20
	18	Riqualificazione via De Amicis	[qualitativo]	Discreto	Ottimo	Buono	Buono	Ottimo	Ottimo
	19	Indice territoriale	[m <sup>2</sup> SLP/m <sup>2</sup> St]	0,38	0,16	0,23	0,52	0,40	0,13

#### 4.3.5 Matrice di equità

La seconda matrice ad essere compilata è quella di equità la quale mostra il parere degli attori sociali rispetto ad ogni alternativa, questi vengono espressi attraverso i seguenti giudizi qualitativi: perfetto, molto buono, buono, più o meno buono, moderato, più o meno cattivo, cattivo, molto cattivo, pessimo. I soggetti presi in considerazione per la matrice di equità fanno riferimento a quelli individuati come più rilevanti dall'analisi degli *stakeholders* svolta precedentemente, infatti non sono stati presi in considerazione tutti i portatori di interesse individuati inizialmente in accordo con un approccio il più realistico possibile. L'analisi degli *stakeholders* ha permesso di individuare quelli concretamente rilevanti per lo sviluppo dell'azione urbana, non a caso tutti gli attori sociali inclusi nella matrice di equità rivestono un ruolo a livello locale, e cercando di evitare ridondanze di interessi. Ci affidiamo dunque alla classifica prodotta con la *Stakeholder Circle Methodology* (Fig. 23) inserendo nella matrice di equità i seguenti attori sociali: developer, comune di Collegno, ufficio tecnico comunale, progettisti e pianificatori, liberi professionisti ed artigiani, proprietari dei terreni e degli immobili, abitanti, commercianti.

Per quanto riguarda la determinazione del giudizio fornito da ogni classe di soggetti si è fatto riferimento agli obiettivi perseguiti ed al ruolo rivestito, entrambi specificati nella tabella degli *stakeholders* (Tab. 8). Ovviamente quelle riportate nella matrice di equità (Tab.10) sono solo ipotesi di giudizio perché, in riferimento al caso studio di "Collegno Rigenera", risultava difficoltoso sostenere un'operazione di consultazione delle parti interessate disponendo così del solo materiale ottenuto e prodotto nell'ambito dell'unità di progetto. È bene ricordare, però, che in un'applicazione di NAIADE ad un caso reale, con concrete prospettive di realizzazione, è fortemente consigliato interrogare i diretti interessati sul giudizio da conferire ad ogni alternativa. La valutazione condotta in questa sede è riferita agli scenari intesi come strategie di rigenerazione a livello di piano urbano, ovvero facendo riferimento alle direttive generali ed agli obiettivi comuni da rispettare per ogni singolo intervento. Indubbiamente poteva essere condotta un'assegnazione dei giudizi più dettagliata se, oltre alle descrizioni dei *masterplan* (Paragrafo 4.3.2), si avessero avuto a disposizione ulteriori informazioni relative ai singoli fabbricati previsti, sviluppati a livello individuale, ed alle relative scelte architettoniche di cui, purtroppo, non si disponeva ed era difficile reperire dai componenti dei singoli gruppi. Perciò, in pieno accordo con la scala della valutazione appena precisata, la matrice di equità è stata redatta correlando le priorità di ciascun gruppo di interesse alle visioni d'insieme di ciascun gruppo di lavoro e, dove necessario, consultando l'andamento dei valori ottenuti per i parametri della matrice di impatto (Tab. 9). Di seguito vengono elencati i vari *stakeholders* riportandone brevemente gli obiettivi e specificando per ognuno gli ambiti di attenzione principali, nonché le aggiuntive specificità positive degli scenari che hanno contribuito

all'attribuzione del relativo giudizio per una determinata classe di *stakeholders*; infine, verrà riportata la matrice di equità (Tab. 10) compilata con i giudizi ipotizzati.

#### 1) DEVELOPER

**Obiettivo:** Ritorno economico delle risorse monetarie investite.

**Ambiti di attenzione principali:** In quanto finanziatori dell'intervento sono interessati ad investimenti che permettano loro di minimizzare i costi e massimizzare gli introiti in termini puramente monetari, nel concreto preferiranno scenari che, a parità di utili conseguenti alla rigenerazione, richiederanno il minor impiego di risorse.

**Specificità positive degli scenari:** Nessun scenario dimostra dei punti favorevoli aggiuntivi per il raggiungimento dell'obiettivo dei finanziatori dell'operazione di rigenerazione urbana.

#### 2) COMUNE DI COLLEGNO

**Obiettivo:** Promozione della rigenerazione urbana, sociale ed architettonica della città.

**Ambiti di attenzione principali:** L'ente locale comunale, in quanto promotore del benessere dei cittadini, giudicherà le soluzioni progettuali relativamente ai servizi forniti alla collettività, sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo, verificandone la coerenza con le esigenze della stessa. Il comune valuterà positivamente, ad esempio, la previsione di edifici e spazi (piazze, parchi, aree verdi interstiziali, ecc.) di carattere pubblico, ovvero tutti quei luoghi destinati al ritrovo della comunità ed allo svolgimento delle relative attività; la speranza è quella di riscontrare effetti positivi in termini di coesione sociale e di fruibilità degli spazi. Con l'intento di trasformare Collegno in una città "a misura d'uomo" saranno ben accette proposte per implementare l'accessibilità e la riconnessione dell'area attraverso: modifiche alla viabilità esistente, l'efficientamento del servizio di trasporto pubblico, l'inserimento di percorsi di mobilità lenta e servizi quali *car/bike sharing*. Inoltre, in quanto promotore di un'operazione di rigenerazione urbana, il comune preferirà uno scenario che riqualifica il patrimonio esistente, soprattutto fabbricati od aree abbandonate, rispetto ad un altro che invece prevede una consistente quota di nuova edificazione; la priorità perciò verrà assegnata alle alternative che prevedono il minor consumo di suolo e che garantiscono un buon livello di permeabilità del suolo.

**Specificità positive degli scenari:** Ogni scenario, pur adottando strategie differenti, propone a suo modo una valida proposta di rigenerazione dell'area d'intervento partendo dalle zone individuate attraverso le "manifestazioni d'interesse" dei cittadini. Di seguito vengono riassunti i punti cardine di ogni alternativa di rigenerazione sui quali è stata basata l'assegnazione dei giudizi riferiti all'ente comunale.

*Scenario 1:* dotazione dell'area di servizi pubblici dando priorità all'ambito culturale, l'intervento dovrà diffondersi in modo graduale;

*Scenario 2:* efficientamento dell'area di intervento prevedendo opportuni servizi che permettono di connetterla al suo interno e con la restante parte di territorio comunale (*smart city*);

*Scenario 3:* priorità al recupero dell'esistente, ex-novo solo se è strettamente necessario; modifica alla viabilità per conferire una nuova centralità all'area;

*Scenario 4:* priorità al settore terziario e secondario: artigianato di qualità; interventi puntuali nel tessuto urbano collegati reciprocamente e con il parco di Campo volo;

*Scenario 5:* ricucitura e miglioramento puntuale del tessuto urbano per renderlo nuovamente fruibile, anche attraverso la dotazione di servizi condivisi;

*Scenario 6:* riqualificazione di alcuni assi viari esistenti con l'affiancamento di percorsi dedicati alla mobilità lenta, pensati come ampi viali alberati opportunamente dotati di arredo urbano, creando così una rete di "arterie verdi" che collega tutti i singoli interventi.

### 3) UFFICIO TECNICO COMUNALE

**Obiettivo:** Controllo dello sviluppo del territorio comunale nel rispetto delle normative vigenti.

**Ambiti di attenzione principali:** L'ufficio tecnico comunale, essendo un portatore d'interesse di carattere burocratico, valuterà le alternative progettuali sulla base dei requisiti e dei divieti imposti dalle normative vigenti. In tal senso, i giudizi verranno determinati sulla base di alcuni criteri, quali l'abbattimento delle barriere fisiche e visive, il rispetto degli indici urbanistici, la previsione di opere di urbanizzazione primaria e secondaria, la distribuzione e varietà di funzioni previste in ogni *masterplan* (mixité). Inoltre, potrebbe spettare all'ufficio tecnico dover valutare l'intervento da un punto di vista ecologico, ad esempio controllando la quantità di rifiuti prodotti.

**Specificità positive degli scenari:** Non vi sono ulteriori specificità degne di nota per nessun scenario, in generale si può dire che tutti fanno riferimento alle indicazioni fornite dal PRG di Collegno ed alle specifiche disposizioni del programma "Collegno Rigenera".

### 4) PROGETTISTI E PIANIFICATORI

**Obiettivo:** Elaborazione di un progetto con buone prospettive di realizzabilità, efficacemente risolto sulla base delle esigenze della committenza e nel rispetto delle normative vigenti.

**Ambiti di attenzione principali:** Progettisti e pianificatori partecipano al dibattito relativo alla scelta della strategia di sviluppo per Collegno in qualità di esperti che, con il loro apporto di carattere cognitivo, devono rispondere in primis alle esigenze della committenza. In secondo luogo, in qualità di mediatori dei conflitti di interessi dei vari attori sociali, devono considerare le esigenze dei futuri utenti; inoltre, la consulenza fornita da tali figure professionali dovrà rispettare i limiti normativi. I giudizi per tale categoria di *stakeholders* perciò sono stati ottenuti mediando quelli conferiti al Comune di Collegno (rispetto della committenza), all'Ufficio tecnico comunale (rispetto della normativa) ed agli abitanti (utenza principale).

**Specificità positive degli scenari:** Nella tabella degli *stakeholders* (Tab. 8) era stato previsto di conteggiare il ritorno d'immagine prodotto dallo scenario nei confronti del progettista, parametro che avrebbe permesso di differenziare ulteriormente i giudizi; essendo, però, di difficile interpretazione ed altamente soggettivo in questa fase non è stato considerato.

#### 5) LIBERI PROFESSIONISTI ED ARTIGIANI

**Obiettivo:** Lavorare in un territorio che offra più opportunità per estendere il bacino di utenza ed ottenere un luogo di lavoro più visibile ed accessibile.

**Ambiti di attenzione principali:** Tale categoria di *stakeholders* viene incentivata dal programma "Collegno Rigenera" con l'intento di rilanciare l'economia locale in un'ottica alternativa, ci troviamo quindi di fronte ad un gruppo di interesse poco sviluppato, ma per il quale si auspica un futuro insediamento. Per gli artigiani ed artisti è necessario che vengano realizzati laboratori ed atelier, mentre per i liberi professionisti saranno utili spazi dedicati al *co-working*; sicuramente entrambi prediligeranno scenari che danno priorità all'ambito culturale e formativo. In generale, per tale categoria di interesse, sarà necessario insediarsi in un territorio riqualificato ed accessibile per ottenere una buona visibilità: non desiderano solo spazi in cui poter lavorare, ma anche una buona connessione con i comuni limitrofi, e non solo, affinché possano sviluppare una clientela ampia e diffusa sul territorio.

**Specificità positive degli scenari:** Per la determinazione dei relativi giudizi è stato conferito un bonus aggiuntivo al primo scenario per la sua previsione di spazi per le mostre ed altre destinazioni d'uso culturali, al quarto in quanto promotore di uno sviluppo della città improntato sull'artigianato e, ancora, al sesto perché destina un'area alla realizzazione di case-bottega.

#### 6) PROPRIETARI TERRENI ED IMMOBILI

**Obiettivo:** Ottenere un aumento di valore delle relative proprietà conseguente all'operazione di rigenerazione urbana.

**Ambiti di attenzione principali:** I proprietari dei terreni e degli immobili presenti nell'area analizzata, sia quelli che saranno riqualificati che quelli attigui, desiderano in primis che l'operazione di rigenerazione urbana ne aumenti il valore. Essi perciò sceglieranno strategie d'azione che prevedono una riqualificazione non limitata ai loro immobili, ma che coinvolga la città come intesa come rete di servizi per la collettività; quindi anche per tale categoria sono fondamentali i concetti di connessione ed accessibilità. Ovviamente saranno meno interessati ai *masterplan* che hanno in progetto una somma di interventi privati ed isolati senza aver ipotizzato di collegarli vicendevolmente e con i servizi presenti sul territorio, i quali andranno sicuramente implementati ed efficientati.

**Specificità positive degli scenari:** Ciascuna strategia di piano è orientata al miglioramento dell'area sotto diversi punti di vista: ambientale, sociale ed economico. In merito all'aspetto monetario sarà sicuramente riscontrabile un incremento del valore immobiliare nella zona, che però è difficile da quantificare e da prevedere a questa scala di progetto perciò non è stato utilizzato per differenziare ulteriormente i giudizi.

## 7) ABITANTI

**Obiettivo:** Vivere in una città che sia vivibile, fruibile e che favorisca una buona coesione sociale offrendo buone condizioni abitative ed implementando le opportunità lavorative attuali.

**Ambiti di attenzione principali:** Gli interessi dei collegnesi ricadranno sullo scenario che trasformerà Collegno in una città fatta su misura per le loro esigenze. I loro ambiti di interesse sono condivisi con altri *stakeholders* e per questo li riassumeremo brevemente: riqualificazione diffusa, accessibilità, interconnessione, ottima distribuzione e varietà funzionale, dotazione di servizi e spazi pubblici rapportato all'entità della rigenerazione prevista. In particolare, per gli abitanti, anche per quelli che si insedieranno in seguito alla trasformazione, potranno essere accolte in modo positivo le proposte di *social housing*, mobilità lenta ed opportunità di *bike/car sharing*, orti cittadini (sia collettivi che privati); inoltre potrà essere per loro un vantaggio la creazione di nuovi posti lavorativi conseguenti all'insediamento delle attività commerciali previste.

**Specificità positive degli scenari:** Possiamo affermare che ciascun scenario viene elaborato proprio sulla base delle esigenze della comunità, con l'intento di renderla coesa e garantirle un territorio ricco di servizi e fruibile in ogni sua parte; non ci sono perciò ulteriori differenze da menzionare.

## 8) COMMERCianti

**Obiettivo:** Lavorare in una città rigenerata, soprattutto per quanto riguarda l'accessibilità e la visibilità, per massimizzare gli introiti.

**Ambiti di attenzione principali:** Tale categoria ha molti interessi in comune con la categoria dei liberi professionisti e degli artigiani derivanti dai loro comuni interessi economici; avranno perciò bisogno di una città riqualificata, accessibile e ben collegata in ogni sua parte per aumentare la rispettiva rete di vendita. Gli scenari preferiti dai commercianti saranno quelli che prevedono la localizzazione sul territorio di ampi spazi commerciali con gli annessi servizi, quali una rete di trasporti pubblici efficiente e l'implementazione dei parcheggi pubblici esistenti.

**Specificità positive degli scenari:** Ogni alternativa è rigenerativa anche per l'economia locale infatti, ognuna a suo modo, prevede l'interconnessione di ogni area in progetto e della città con il territorio limitrofo, così facendo si cerca di implementare il bacino di utenza dell'area. In questo caso il bonus viene fornito al primo scenario che propone una città "a misura di studente",

aumentando così notevolmente il bacino di utenza, ed al terzo che si occupa in modo particolare del tema della viabilità.

STAKEHOLDERS	SCENARI					
	1. Distretto culturale	2. Smart City	3. Start Up	4. City and craft	5. Sharing City	6. Arterie verdi
Developer	Moderato	Più o meno cattivo	Molto buono	Più o meno buono	Pessimo	Moderato
Comune di Collegrno	Buono	Più o meno cattivo	Più o meno buono	Buono	Buono	Molto buono
Ufficio tecnico comunale	Buono	Moderato	Moderato	Buono	Più o meno buono	Più o meno cattivo
Progettisti e pianificatori	Più o meno buono	Moderato	Moderato	Buono	Più o meno buono	Moderato
Liberi professionisti ed artigiani	Buono	Buono	Molto buono	Perfetto	Più o meno buono	Più o meno buono
Proprietari terreni ed immobili	Più o meno buono	Moderato	Moderato	Molto buono	Molto buono	Moderato
Abitanti	Più o meno buono	Più o meno cattivo	Moderato	Moderato	Buono	Molto buono
Commercianti	Moderato	Molto buono	Perfetto	Buono	Buono	Più o meno buono

Tabella 10. Matrice di equità (Fonte: elaborazione dell'autore)

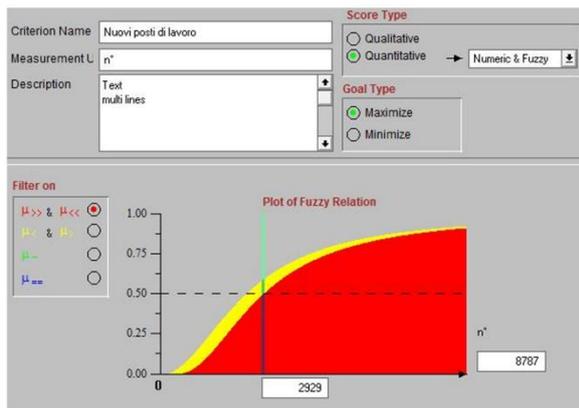
#### 4.3.6 Risultati del software NAIADE e considerazioni

Seguendo le indicazioni della guida operativa di NAIADE, esposte all'inizio del seguente capitolo (Paragrafo 4.1), sono state compilate le matrici di impatto e di equità all'interno del programma. Partendo dal primo sistema matriciale, quello d'impatto, è stato necessario determinare i punti di *crossover* per ogni relazione di preferenza, ovvero i valori di distanza semantica a cui corrisponde un indice di credibilità pari a 0,5; operativamente si è trattato di specificare due soglie di indifferenza ("uguale" e "approssimativamente uguale") e due soglie di preferenza ("molto migliore e molto peggiore" e "migliore e peggiore"). Nell'ambito dell'applicazione di NAIADE al caso studio tutti i criteri, a parte uno, sono quantitativi e, nello specifico, è stata selezionata la tipologia *numeric & fuzzy* prevista dal programma, per tale motivo è stato possibile stabilire le distanze utilizzando direttamente i punteggi dei parametri espressi nella matrice di impatto. Si ricorda che la definizione delle distanze è un'operazione a discrezione dell'utente e, come ricorda il manuale del programma NAIADE<sup>180</sup>, si possono inserire numericamente oppure si possono assegnare graficamente muovendo la linea blu verticale per ogni curva di preferenza (Fig. 30); all'interno dell'analisi condotta sono state calcolate come segue. Per ogni criterio di valutazione si è individuato il valore maggiore ed è stata calcolata la differenza rispetto ai restanti valori inferiori: lo scarto maggiore è stato utilizzato come soglia di preferenza "molto migliore e molto peggiore", quello minore invece come soglia di preferenza "uguale", le rimanenti soglie di preferenza "migliore e peggiore" e "approssimativamente uguale" sono dunque state definite come distanze intermedie rispetto alle due agli estremi. Infine, per ciascun parametro quantitativo, è stato richiesto di definire se l'obiettivo da perseguire fosse la massimizzazione o la minimizzazione; per l'esempio di Collegno la quasi totalità dei parametri dovevano essere incrementati il più possibile per ambire a delle ottime prestazioni, quindi dovevano essere massimizzati, solo due non rientravano in tale categoria (rifiuti prodotti e costo di realizzazione) per i quali è stata scelta l'opzione "minimizzare".

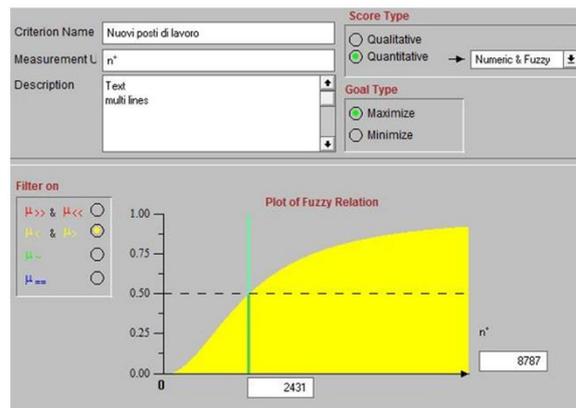
Di seguito viene riportato l'esempio dell'assegnazione dei punti di *crossover*, ovvero le distanze per le quattro relazioni di preferenza, del criterio quantitativo "Nuovi posti di lavoro". Nelle funzioni di preferenza (Fig. 30) l'asse delle ordinate rappresenta la variazione dell'indice di credibilità, che ovviamente è compresa tra 0 e 1, mentre su quello delle ascisse troviamo i valori di distanza: quelli intermedi sono le soglie di preferenza definite dall'utente, mentre l'ultimo sulla destra, comune alle quattro funzioni, ricorda la scala di riferimento, in ogni caso quest'ultimo valore è bene che sia maggiore della soglia più alta.

---

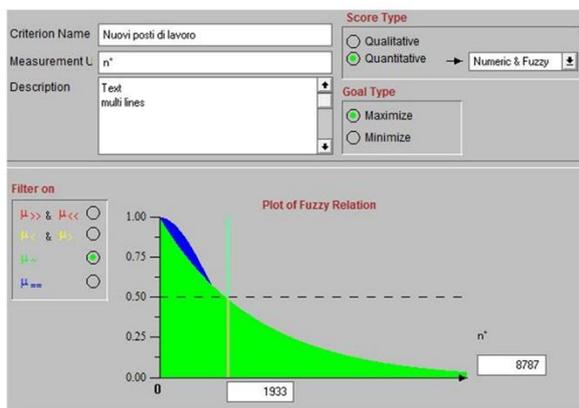
<sup>180</sup> Joint Research Centre (JRC) of the European Commission, Institute for Systems, Informatics and Safety, *NAIADE Manual and Tutorial, Version 1.0 ENG*, Ispra, 1996, p.12



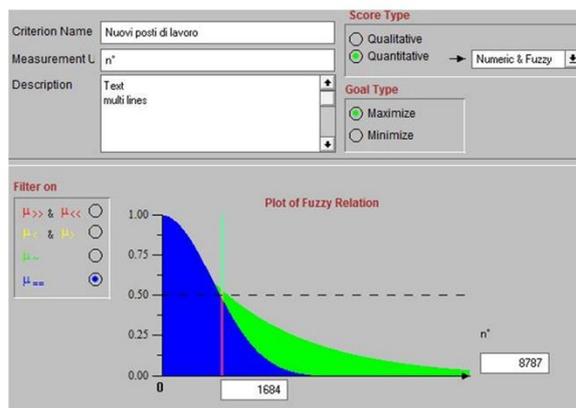
Relazione di preferenza "molto migliore e molto peggiore"



Relazione di preferenza "migliore e peggiore"



Relazione di preferenza "approssimativamente uguale"



Relazione di preferenza "uguale"

Figura 30. Definizione dei punti di *crossover* per le funzioni di preferenza relative al criterio "Nuovi posti di lavoro" (Fonte: elaborazione dell'autore tratta dal programma NIADE)

Le funzioni di preferenza di ciascun criterio, dopo averne fissato i punti di *crossover*, vengono elaborate all'interno del programma il quale produce un primo *ranking* degli scenari, ovvero tecnico ed oggettivo in quanto basato esclusivamente sui criteri di valutazione. Il software NIADE permette all'utente, come già anticipato, di accedere anche ai risultati ottenuti dalla comparazione delle singole coppie di scenari sulla cui base è stata prodotta la classifica finale. Tale confronto potrà essere consultato graficamente attraverso una scheda (Fig. 32-33) rappresentante, per ciascuna delle sei funzioni di preferenza, l'indice di intensità di preferenza ( $\mu$ ), il grado di verità ( $\tau$ ), il livello di entropia (E) e l'andamento degli indici di credibilità corrispondenti ad ogni criterio, ma anche numericamente permettendo l'accesso ai rispettivi valori numerici. Gli esiti della comparazione a coppie sono utili per comprendere le relazioni tra le differenti alternative di progetto che invece non sono deducibili dal *ranking*, dunque i due strumenti informativi vanno considerati complementari per comprendere appieno la graduatoria finale fornita dal programma.

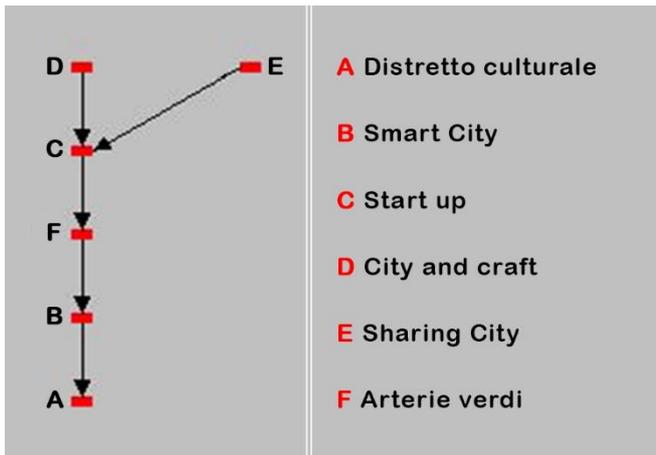


Figura 31. Ranking matrice d'impatto  
 (Fonte: elaborazione dell'autore tratta dal programma NAIADE)

Relativamente alla valutazione dei *masterplan* elaborati per il programma "Collegno Rigenera" la classifica ricavata dalla matrice d'impatto (Fig. 31), calcolata dal software NAIADE, prevede al primo posto a pari merito lo scenario *City and craft* (D) e quello *Sharing City* (E), successivamente in ordine decrescente le opzioni *Start up* (C), *Arterie verdi* (F), *Smart City* (B) e, in ultimo, *Distretto culturale* (A). Ad ogni modo analizzando le

comparazioni tra due alternative per volta si è notato che quasi sempre le funzioni di preferenza "uguale" ed "approssimativamente uguale" presentano un indice di intensità di preferenza elevato, convalidato da un buon grado di verità, mentre le residue relazioni di preferenza non vengono quasi mai interpellate; ciò significa che lo scarto tra uno scenario e l'altro non è alto, anzi, possono considerarsi abbastanza simili. Analizzando i risultati della comparazione a coppie della triade di scenari in testa alla classifica viene confermato l'equilibrio tra D ed E, mentre viene evidenziato come il rapporto degli stessi, pur essendo alternative equiparabili nel *ranking* finale, nei confronti di C non sia uguale: è più probabile che D sia legato a C da una relazione di indifferenza rispetto ad E. Nelle figure sottostanti (Fig. 32-33) ciò è riscontrabile dalla variazione del grado di verità (colonna verde) e dalla distribuzione degli indici di credibilità dei singoli criteri (colonne arancioni); tra l'altro lo si può evincere anche graficamente dall'intensità dei vettori (Fig. 31) che collegano le prime due alternative alla terza.

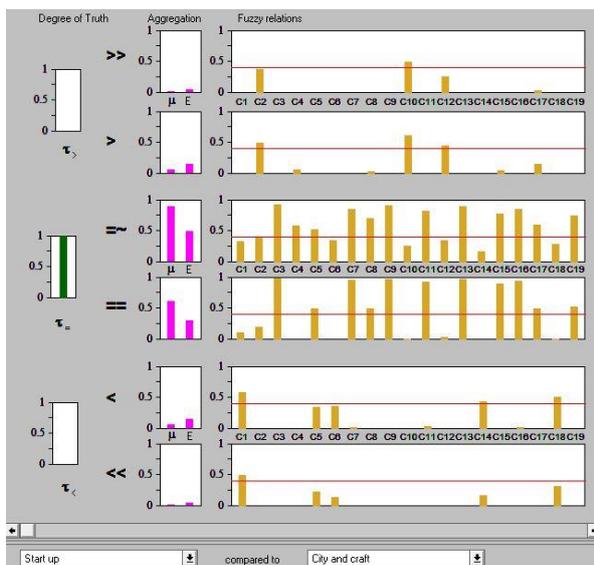


Figura 32. Confronto tra scenario C e scenario D  
 (Fonte: elaborazione dell'autore tratta dal programma NAIADE)

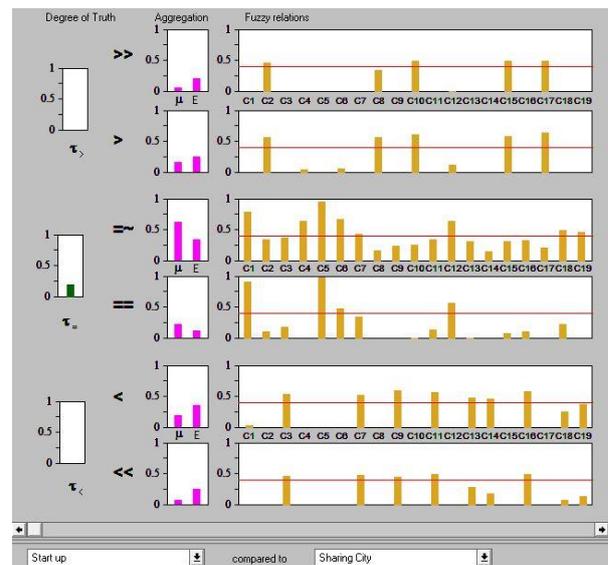


Figura 33. Confronto tra scenario C e scenario E  
 (Fonte: elaborazione dell'autore tratta dal programma NAIADE)

A differenza della prima matrice, per permettere al programma di elaborare il *ranking* sociale delle alternative è stato sufficiente inserire i giudizi, precedentemente ipotizzati, all'interno della matrice di equità senza aver bisogno di inserire informazioni aggiuntive richieste invece per i criteri qualitativi della matrice d'impatto. Il software NAIADÉ ha elaborato quindi il dendrogramma dal quale si possono evincere le possibili coalizioni e, di conseguenza, i conflitti tra i differenti *stakeholders*, ciò viene generato sulla base delle distanze tra i rispettivi giudizi. Nel grafico, in corrispondenza di ogni coalizione, viene riportato un indice di similarità che esprime il grado di affinità tra gli attori associati dal programma e dedotto dai giudizi espressi; concretamente definisce se una coalizione è salda o precaria, ovvero se è soggetta o meno a destabilizzazioni derivanti da eventuali cambiamenti all'interno del processo di sviluppo. Inoltre, per ciascuna coalizione evidenziata il programma produce una classifica delle alternative rivelando quali sono sconsigliate per quel determinato gruppo d'interesse perché generano un grado di conflittualità non tollerabile. In ultimo, come già detto, è consentito accedere ai valori di intensità di similarità di giudizio per ciascuna coppia di *stakeholders*, ovvero i risultati della matrice di similarità. Analogamente alla matrice di impatto, anche in questo caso, le informazioni ed i dati forniti dal dendrogramma e dalla matrice di similarità vanno consultati e combinati in parallelo per una corretta lettura e comprensione delle coalizioni e dei conflitti tra attori sociali.

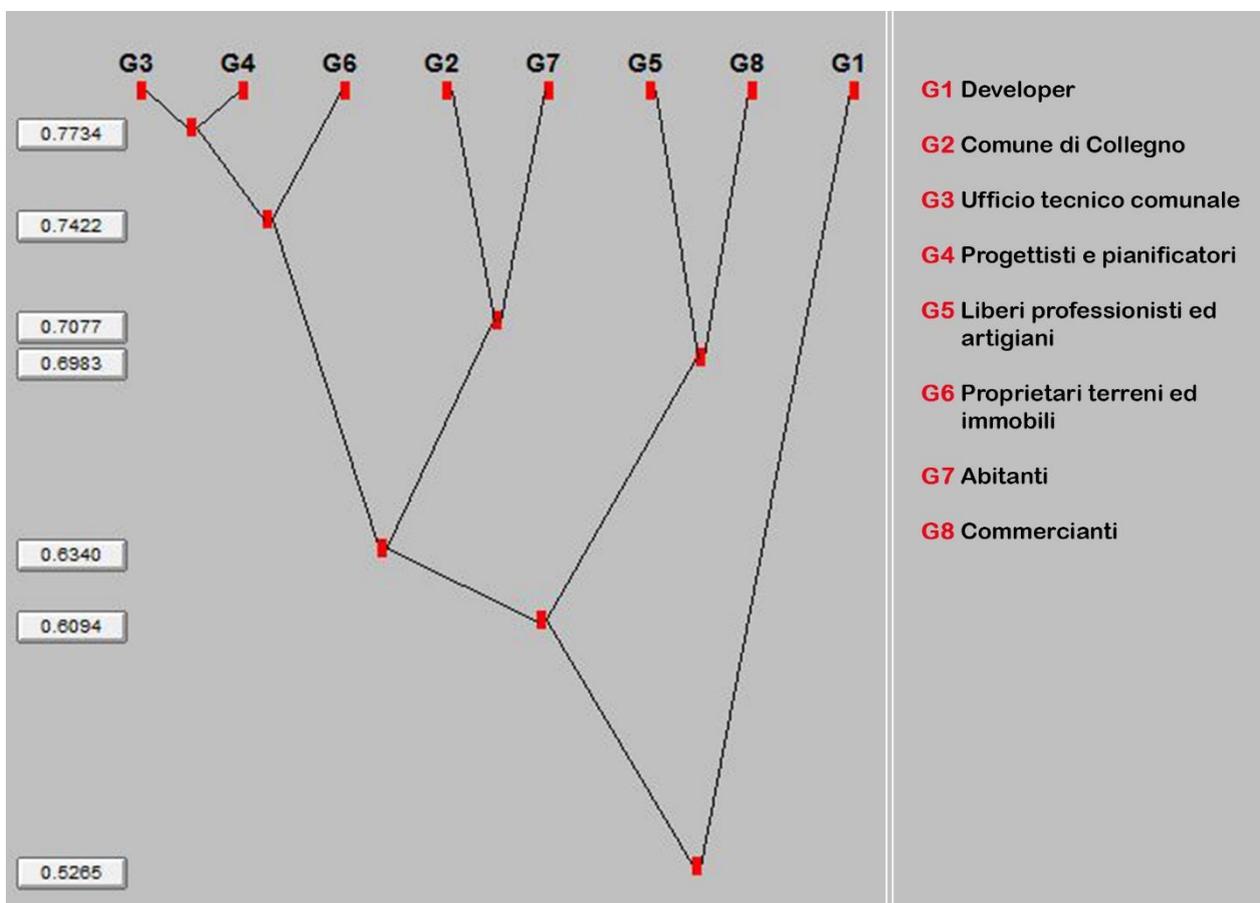


Figura 34. Dendrogramma delle coalizioni  
(Fonte: elaborazione dell'autore tratta dal programma NAIADÉ)

Dall'analisi del dendogramma riferito al caso studio di Collegno (Fig. 34) risulta che la coalizione più promettente è formata dagli *stakeholders Ufficio tecnico comunale (G3) e Progettisti e pianificatori (G4)* connotata da un elevato indice di similarità ( $\cong 0,77$ ). Tale risultato non è affatto una sorpresa in quanto i giudizi ipotizzati per il gruppo di interesse *Progettisti e pianificatori* sono stati mediati a partire da quelli conferiti ad altri attori sociali<sup>181</sup> tra cui, appunto, il soggetto promotore del programma "Collegno Rigenera" che in questo caso coincide con il comune e chi per esso vigila sulle attività di sviluppo del territorio comunale. L'ufficio tecnico del comune è un servizio di pubblica amministrazione rivolto prevalentemente alle operazioni in campo edilizio, dunque i progettisti spesso si confrontano direttamente con i suoi funzionari. Tale ufficio, infatti, fornisce indicazioni ed ha la facoltà di imporre veti, non concedendo le autorizzazioni necessarie, laddove i progetti avanzati non rispettino le normative vigenti a discapito dell'equilibrio della città e dei suoi cittadini. Procedendo con l'analisi del dendogramma notiamo che, con uno scarto minimo ( $\cong 0,03$ ), si aggiungono anche i *Proprietari dei terreni e degli immobili (G6)* alla prima coalizione esposta. La spiegazione dell'affinità e della ridotta distanza nei confronti dell'alleanza più stabile può essere la comune necessità di massimizzare la riqualificazione dell'area d'intervento: l'ufficio tecnico per il suo impegno nella promozione e tutela a livello urbano, i progettisti ed i proprietari immobiliari collegnesi, invece, per la loro finalità di ottenere un ritorno economico conseguente all'azione di rigenerazione, per i primi diretto e per i secondi indiretto.

La coalizione successiva è quella formata dal *Comune di Collegno (G2) e dagli Abitanti (G7)* di probabile formazione quanto la prima (G6-64-63), tale affermazione è comprovata da un valido indice di similarità ( $\cong 0,71$ ). La spiegazione dell'intesa tra comune ed abitanti va ricercata nel rapporto che li lega: il primo ha il compito di salvaguardare e promuovere le esigenze dei secondi, ovvero i cittadini, coloro che vivono nel territorio comunale. Il motivo di una coalizione separata è la comune declinazione sociale deducibile dalle relative priorità espresse; quando abbiamo discusso i rispettivi ambiti di attenzione<sup>182</sup>, è stato menzionato per entrambi il concetto di coesione sociale: per loro è insufficiente una riqualificazione materiale della città, ma è doverosa una riattivazione anche, e soprattutto, del tessuto sociale.

Vi è poi una seconda coalizione distinta, con un indice di similarità pressoché uguale a quella appena trattata ( $\cong 0,70$ ), ed è quella formata dai *Liberi professionisti ed artigiani (G5) e dai Commercianti (G8)* la cui similarità di interessi è comprensibile dal fatto che, congiuntamente, rappresentano l'economica locale del territorio analizzato. Entrambi, infatti, prediligono uno scenario che preveda, innanzitutto, una quota di edificazione destinata alle loro attività (laboratori,

---

<sup>181</sup> Cfr. Progettisti e pianificatori (Matrice di equità), pp.100-101

<sup>182</sup> Cfr. Comune di Collegno-Abitanti (Matrice di equità), pp.99, 102

atelier, *co-working*, spazi commerciali), ma soprattutto che gli permetta di avviare, o proseguire se già avviata, la loro attività lavorativa in un comune non chiuso entro i suoi confini, ma interconnesso ed accessibile; in sintesi hanno visioni comuni sui servizi pubblici che l'operazione di rigenerazione della città dovrà offrirgli. Le alleanze G7-G2 e G8-G5 dunque si formano separatamente dalla più solida G6-G4-G3 e, analizzando il grafico, vediamo che entrambe si uniranno alla prima con un indice di precarietà maggiore, ma ancora accettabile ( $\cong 0,61$ ), ciò significa che dovrebbero riuscire a formare un gruppo di maggioranza.

Tutti gli stakeholders finora esposti, infine, si uniranno all'ultima parte coinvolta senza la quale, però, non può attuarsi la rigenerazione di Collegno, ovvero i *Developer* (G1). L'isolamento degli interessi dei finanziatori è indubbiamente legato al relativo obiettivo di carattere prettamente lucrativo; in questa fase preliminare, alla definizione degli specifici interventi ad una scala di progetto, abbiamo considerato un developer che esige di pareggiare l'investimento effettuato. Probabilmente, ciò che mette in risalto il dendrogramma sta a significare che, in un'applicazione reale, si dovrebbero cercare dei finanziatori, che operano ad esempio in campo sociale, e per i quali non sono prioritarie le entrate in termini economici. Per il caso di Collegno la situazione più probabile è che il comune riesca ad accedere a finanziamenti per contribuire alla quota di risorse finanziarie concesse dal developer, ad esempio, partecipando a bandi a livello europeo o richiedendo un supporto ad enti locali di grado maggiore, quali la Regione Piemonte e Città Metropolitana di Torino.

		SCENARI AMMESSI (✓) E NON AMMESSI (X)					
		A. Distretto culturale	B. Smart City	C. Start up	D. City and craft	E. Sharing City	F. Arterie verdi
COALIZIONI (ordinate per valore decrescente di indice di similarità)	G4-G3 (0,77)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	G6-G4-G3 (0,74)	✓	✓	✓	✓	✓	X
	G7-G2 (0,71)	✓	✓	✓	✓	✓	X
	G8-G5 (0,70)	✓	✓	✓	✓	✓	X
	G6-G4-G3- G7-G2 (0,63)	✓	X	X	✓	✓	✓
	G8-G5-G6- G4-G3-G7- G2 (0,61)	X	X	X	✓	✓	X
	G8-G5-G6- G4-G3-G7- G2-G1 (0,53)	X	X	X	✓	X	X

Tabella 11. Andamento dell'inclusione e dell'esclusione degli scenari per ciascuna coalizione  
(Fonte: elaborazione dell'autore)

In ultimo sono stati analizzati gli scenari ammessi da ogni coalizione (Tab. 11) stabiliti dal programma sulla base dei valori di conflittualità per ogni scenario, ovviamente a mano a mano che si cerca un'alleanza più ampia diminuiscono le alternative ammissibili perché aumentano gli interessi scesi in campo rendendo difficoltoso raggiungere un accordo comunemente condiviso. Inoltre, come si può riscontrare analizzando la medesima tabella, gli scenari ammessi possono variare da coalizione a coalizione e non seguono l'ordine decrescente dell'indice di similarità, ad esempio dalla coalizione G6-G4-G3 a quella G8-G5 lo scenario *Arterie Verdi* (F) viene escluso, ma per la successiva alleanza G6-G4-G3-G7-G2, con un indice di similarità minore, ritorna ammissibile. Ciò è la prova che i gradi di conflittualità elaborati dal programma NAIADÉ non sono valori assoluti, ma variano da coalizione a coalizione, ovvero un'alternativa può essere tollerabile per una coalizione e non per un'altra indipendentemente dall'indice di similarità.

Con l'intento di scegliere una soluzione progettuale che metta d'accordo tutti gli attori sociali, in una situazione in cui l'indice di similarità decresce ed aumentano notevolmente i rapporti conflittuali tra i portatori di interesse, l'unico scenario ammesso risulta essere quello *City and craft* (D) comprovato dall'analogia dei giudizi attribuitagli da ogni *stakeholder* (Tab. 10). La spiegazione di questa affinità di pareri può derivare dal fatto che è una strategia di sviluppo improntata principalmente sulla riattivazione dell'economia locale, dalla produzione al commercio, che molto probabilmente genererà ricadute positive anche in altri ambiti: dall'insediamento di nuovi nuclei famigliari ad un'intensa frequentazione della zona derivante dalle attività connesse ai laboratori di artigiani previsti, ovvero eventi culturali e formativi. Tale scenario, inoltre, può definirsi anche il più performante sulla base dei risultati della matrice d'impatto dunque è l'alternativa preferibile cercando di coniugare i criteri di valutazione oggettivi ed i giudizi soggettivi degli attori sociali. Dall'analisi della matrice di equità successivamente troviamo l'alternativa *Sharing City* (E) che è prima a pari merito con lo scenario D in quella di impatto e dunque potrà essere classificato al secondo posto in assoluto. La sua rilevanza per gli *stakeholders* è indubbiamente la volontà di una ricucitura del tessuto urbano esistente con interventi puntuali e minuziosi, ma opportunamente collegati; inoltre la strategia rigenerativa improntata su nuove opportunità di condivisione a livello urbano e sulla mobilità lenta sembra poter essere accolta in modo favorevole. Al terzo posto della matrice di equità invece troviamo lo scenario *Distretto Culturale* (A) che invece risulta ultimo in quella di impatto; ciò è la prova che i due *ranking*, tecnico e sociale, non forniscono risultati equiparabili o confrontabili perché si approcciano al problema in modo differente. Nel caso specifico di Collegno, relativamente al tale strategia, possiamo dire che uno sviluppo orientato all'ambito culturale può essere accolto positivamente dalla maggior parte degli attori sociali, forse però il gruppo di lavoro, che lo ha ideato, ha trascurato variabili progettuali, altrettanto rilevanti, con conseguenti carenze nelle prestazioni attese dei parametri della matrice d'impatto.

## 5. CONCLUSIONI

La ricerca condotta ha permesso di comprendere quanto sia importante considerare gli impatti che un sistema territoriale, in quanto sistema complesso e riflessivo<sup>183</sup>, produrrà nei confronti dei portatori di interessi e di chi, a vario titolo, ne viene influenzato. In particolare, l'approfondimento dei singoli metodi di valutazione degli impatti sociali ha dimostrato che non si possono valutare in modo veritiero gli impatti sociali se non viene previsto l'affiancamento di opportuni strumenti di coinvolgimento pubblico. Essi costituiscono, infatti, un enorme aiuto per il valutatore nello svolgimento del procedimento di stima degli impatti i cui risultati finali saranno maggiormente verosimili; inoltre, beneficio più scontato, permettono di conoscere aspetti del progetto o processo di sviluppo, che si sta valutando, ignoti ai valutatori ed ai decisori. I processi partecipativi, nell'ambito delle valutazioni dell'impatto sociale, hanno due sostanziali finalità: la prima è indubbiamente l'informazione, ovvero consapevolizzare le parti sociali coinvolte relativamente a ciò che sta accadendo nel contesto in cui vivono, affinché possano prendere una posizione ed abbiano la possibilità di manifestare il loro eventuale dissenso. La responsabilità di notificare alla comunità le decisioni e le azioni che produrranno degli effetti anche nei loro confronti è una questione etica e morale, per questo non spetta al valutatore, bensì ai decisori ed ai promotori di un intervento urbano, qualunque sia la sua natura e la sua entità.

Mentre informare spesso è una prerogativa legislativa, basti pensare al dovere di soddisfare il requisito di trasparenza a livello governativo, il secondo obiettivo ha natura più facoltativa e non sempre viene intrapreso, stiamo parlando dello step successivo del coinvolgimento, ovvero la consultazione. Perché non sempre trova attuazione? Il più delle volte perché operazioni di questo genere (sondaggi, interviste, focus group, meeting, ecc.) vengono considerate dai *decision makers* un eccessivo ed inutile dispendio di energie, tempo e risorse. Tale limitazione ai processi decisionali si verifica perché ancora non si sono compresi appieno i vantaggi connessi ai feedback degli attori sociali: operazioni di consultazione permettono un risparmio proprio negli stessi termini in cui si pensa di riscontrare delle perdite. I promotori di un processo di trasformazione, specialmente in ambito pubblico, intraprendendo un processo partecipato riducono le probabilità che la cittadinanza assuma una posizione di opposizione e possono così evitare l'inutile dispendio, di tempo e denaro, generato dalle revisioni in itinere del progetto; oppure, ancora, possono trarre dei benefici relativamente alla gestione qualora si sviluppino delle forme di *empowerment*<sup>184</sup>. I metodi di valutazione degli impatti sociali affrontati in questa sede si configurano all'unanimità come strumenti a supporto delle decisioni, per questo motivo è compito del valutatore, laddove

---

<sup>183</sup> Cfr. Sistemi complessi e riflessivi, pp.70-71

<sup>184</sup> Cfr. *Empowerment* trasversale, p. 27

intraprendere processi partecipati non sia un'iniziativa dei decisori, consigliare in primis un'analisi degli *stakeholders* e, in seguito, convincerli del fatto che è necessario anche informarli e renderli partecipi. Promuovere forme di inclusione sociale, dunque, è una necessità per i valutatori che, come abbiamo riscontrato analizzando i metodi, permette loro di raccogliere dati ed informazioni maggiormente attendibili rispetto a quelle reperite con l'impiego dei tradizionali strumenti di ricerca; in secondo luogo per i decisori sarà sicuramente meno difficoltoso ottenere un'accettazione dell'intervento proposto, nonché ottenere un ritorno d'immagine ed economico.

A tal proposito, l'applicazione del metodo NAIADÉ ad un caso di rigenerazione urbana ha mostrato in modo tangibile quanto detto finora: condurre una stima degli impatti sociali di un processo di sviluppo può produrre risultati approssimativi e scarsamente attendibili se non si ha la possibilità, o la volontà, di reperire impressioni, consigli, informazioni, dati direttamente dalle parti sociali implicate. Operativamente la complicazione maggiore è stata riscontrata nell'assegnazione dei giudizi della matrice di equità, ovvero quella con cui si sono relazionate le preferenze degli *stakeholders* alle alternative di progetto; nella specificità del caso studio relativo al programma "Collegno Rigenera" non è stato possibile richiedere ai diretti interessati di giudicare in prima persona ogni scenario. Sono state avanzate perciò delle ipotesi che, se pur fondate, hanno sicuramente inficiato la veridicità della valutazione, la quale è stata corrotta da una quota soggettiva ad opera del valutatore, situazione che non dovrebbe verificarsi per evitare risultati devianti. In tal senso il pericolo di un'ulteriore alterazione potrebbe verificarsi nella determinazione dei criteri di valutazione previsti per la matrice di impatto in quanto potrebbero essere incompleti, descrivendo solo alcuni aspetti rilevanti del progetto o rispecchiando la visione di pochi *stakeholders*; nel caso studio tale rischio è stato mitigato, infatti si può affermare che le sei categorie di criteri individuate hanno permesso di analizzare le alternative sotto più punti di vista. Dunque, per un'applicazione del metodo NAIADÉ è fortemente consigliato interpellare gli attori sociali nelle fasi di determinazione dei criteri di valutazione (matrice d'impatto) e di assegnazione dei giudizi (matrice di equità).

Se finora la partecipazione nell'applicazione del metodo NAIADÉ è stata assunta come strumento universalmente valido, bisogna effettuare alcune precisazioni circa la sua funzione dirimente. Uno dei motivi per cui è stato scelto tale metodo, ovvero una forma di SMCE elaborata da Munda, è l'innovativa visione del coinvolgimento come condizione necessaria, ma non sufficiente<sup>185</sup>; in termini concreti significa che il valutatore deve tradurre in termini oggettivi gli *input* soggettivi degli *stakeholders* consultati ed è suo compito riconoscere e stabilire ciò che è pertinente e ciò che è trascurabile, ciò che è deviante e ciò che è ridondante. Tale filosofia è analoga al concetto di materialità dei dati e delle informazioni raccolti riscontrato nell'analisi del metodo SROI; uno dei

---

<sup>185</sup> Cfr. SMCE, p.73

sette principi su cui è basata tale procedura di valutazione degli impatti sociali prevede di utilizzare ai fini della stima solo ciò che “conta”, ovvero includere solo le nozioni che contribuiscono a descrivere in modo fedele ed oggettivo il progetto di cui si vogliono stimare gli impatti<sup>186</sup>. A tal proposito è calzante la redazione della matrice di impatto prevista per il metodo NAIAD: considerando le mutevoli dinamiche che contraddistinguono le trasformazioni in ambito territoriale e la complessità delle dimensioni coinvolte, in primis la sfera sociale, risulta sempre complicato prendere in considerazione la totalità degli elementi e degli obiettivi attraverso la scelta di opportuni criteri. Il valutatore nell'individuazione dei parametri, i quali devono essere certamente coerenti con l'obiettivo della valutazione e con quelli dei singoli attori, deve svolgere un lavoro il meno superficiale possibile confrontandosi anche con gli *stakeholders* le cui finalità sovente sono reciprocamente contrastanti in quanto espressione di una pluralità di valori. Come consiglia Munda<sup>187</sup>, è indispensabile interpellare gli attori sociali nella determinazione dei criteri di valutazione, ma il valutatore non deve farsi influenzare eccessivamente dagli stessi e, soprattutto, non deve acquisire i relativi suggerimenti in modo acritico; in sintesi, deve evitare che i valori dei soggetti più influenti, quali i decisori, prevalgano su quelli meno rappresentati. Nell'applicazione al caso studio di Collegno ciò non significa che è errato avanzare l'ipotesi di coinvolgere i portatori d'interesse nell'attribuzione dei giudizi della matrice di equità, ma che non bisogna scordare che una stima, ancor più quando riferita agli impatti sociali, deve essere condotta in modo obiettivo. Il valutatore, applicando le sue conoscenze, deve interpretare le informazioni ed i dati ricevuti dai soggetti implicati nel processo; tale compito deriva dalla sua funzione di mitigatore delle parti sociali soprattutto in contesti altamente conflittuali. Riassumendo, le principali criticità del metodo NAIAD, in quanto metodo di valutazione degli impatti sociali, sono principalmente legate all'interpretazione delle preferenze degli *stakeholders* da parte del valutatore.

Per gli impatti sociali, come precisato all'inizio di questa dissertazione, è comprovata la necessità di valutarli, ma non tutti i metodi li restituiscono negli stessi termini; ad esempio, il metodo SROI, molto utilizzato, li monetizza impiegando delle *proxies* finanziarie. Nell'ambito della presente tesi, invece, si è optato per l'approccio proposto metodo NAIAD: gli impatti sociali vengono elaborati in termini di conflittualità e similarità degli interessi messi in gioco dalle parti sociali implicate. In tal senso, il contributo del metodo NAIAD, ragione per cui è stato scelto, è il *ranking* ottenuto dalla matrice di equità che, se compilata con le dovute precauzioni, fornisce indicazioni preziose per i decisori, soprattutto in una fase preliminare. Il programma, infatti, fornisce gli impatti sociali delle alternative in termini quantitativi attraverso i gradi di conflittualità, che per ogni coalizione

---

<sup>186</sup> Cfr. Quarto principio del metodo SROI, p.39

<sup>187</sup> Cfr. Determinazione dei criteri di valutazione nell'ambito della SMCE, p.73

determinano gli scenari ammessi e quelli non ammessi, ed attraverso gli indici di similarità, attraverso i quali viene mostrato in che misura una coalizione può essere stabile ad eventuali cambiamenti del processo di sviluppo. Il vero vantaggio di NAIADÉ è che permette al valutatore di dedurre i fattori progettuali (scenari) e gli interessi (*stakeholders*) sui quali intervenire per raggiungere un compromesso. Ad esempio, attraverso i gradi di similarità delle coalizioni il valutatore comprende quali sono i gruppi di interesse su cui investire di più e quali invece probabilmente non troveranno un accordo comune, oppure, in un'ottica di miglioramento, quali interessi levigare per trovare un compromesso all'unanimità; analogamente, attraverso i gradi di conflittualità, si possono modificare gli scenari preferibili affinché possano trovare un consenso sociale ancora più ampio. L'unica critica che si può muovere è che sarebbe opportuno che il metodo NAIADÉ fornisse anche una classifica finale data dall'unione di quella tecnica e quella sociale. Pur sapendo che i risultati dei due *ranking* (matrice di impatto e matrice di equità) non sono equiparabili, ma vanno intesi come due differenti approcci, congiuntamente, però, potrebbero fornire una valutazione multidimensionale delle proposte progettuali utile al valutatore e, di conseguenza, anche ai decisori. Nell'applicazione al caso studio di Collegno, analizzando i risultati elaborati dal programma, si è cercato di unire le due classifiche, ma, anche in questo caso, la classifica finale potrebbe essere alterata dalle interpretazioni del valutatore. È auspicabile, perciò, è che, in futuro, il software possa elaborare una classifica finale mediata tra i due *ranking* attualmente proposti.

Infine, il framework metodologico di NAIADÉ è intuitivo, data anche la semplicità e l'immediatezza riscontrate nell'utilizzo del software, una prospettiva di impiego potrebbe essere la relativa reiterazione all'interno del processo evolutivo dell'intervento. Tale proposta deriva dai vantaggi riscontrati in altri metodi esaminati (SIA, ESIA, S-LCA) che intendono la valutazione degli impatti come un processo di gestione e non come un prodotto istantaneo fine a sé stesso. Essendoci occupati della valutazione degli impatti sociali, la reiterazione del metodo è riferita principalmente alla matrice di equità: la mutevolezza che connota gli attori sociali, e di conseguenza i rispettivi giudizi, potrebbe richiedere di evidenziare l'evoluzione delle coalizioni possibili ed i gradi di conflitto tra gli *stakeholders* ad ogni step evolutivo. L'utilizzo di NAIADÉ durante l'intero ciclo di vita di un progetto non limiterebbe la sua funzione di strumento a supporto alle decisioni ad una fase preliminare, ovvero quando si tratta di scegliere quale scenario verrà realizzato, ma la estenderebbe alle decisioni in itinere. Potrebbe perciò diventare uno strumento di gestione degli impatti sociali, concettualmente simile al SIMP del SIA ed al ESMP dell'ESIA<sup>188</sup>, fornendo feedback

---

<sup>188</sup> *Social Impact Management Plan* ed *Environmental and Social Management Plan* sono proposte per l'utilizzo, rispettivamente, del SIA e dell'ESIA, come strumenti di gestione degli impatti sociali e non come mera valutazione degli stessi.

immediati con cui si potrebbero effettuare delle modifiche in corso d'opera. Tale applicazione sarebbe indubbiamente compatibile con i principi dell'Agenda 2030, una delle più recenti fonti legislative in merito al tema della sostenibilità; al suo interno vengono definiti 17 obiettivi che, se osservati congiuntamente, permettono di conseguire uno sviluppo sostenibile. All'unanimità si si occupano delle ricadute prodotte da un processo di sviluppo affinché possa sempre essere un progresso per la società; uno in particolare, ovvero l'undicesimo, si occupa proprio degli impatti sociali derivanti dalle trasformazioni territoriali affermando che le future città, o qualsiasi tipologia di insediamento umano, devono svilupparsi all'insegna dell'inclusività, della sicurezza, della durevolezza temporale e della sostenibilità<sup>189</sup>. La proposta di utilizzo, avanzata in questa sede per il metodo NAIADE, come strumento di valutazione e mitigazione degli impatti sociali non limitati al breve termine, ma anche futuri, può perciò definirsi un approccio sostenibile.

---

<sup>189</sup> ONU, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015, p.14

## BIBLIOGRAFIA

- G. Amendola, *La città giusta*, in «Valori e valutazioni. Teorie ed esperienze», n.17, dicembre 2016, pp. 13-14
- C. Arcidiacono, B. Gelli, A. Putton, *Empowerment sociale*, FrancoAngeli, Milano, 1996
- Z. Bauman, *Modernità liquida*, Laterza, Roma, 2002
- Z. Bauman, *Voglia di comunità*, Laterza, Roma, 2008
- H.A. Becker, *Social Impact Assessment*, in «European Journal of Operational Research», vol.128, n.2, gennaio 2001, pp. 311-321
- V. Bentivegna, *Dialogo e trasparenza nei processi decisionali*, in «Valori e valutazioni. Teorie ed esperienze», n.17, novembre 2016, pp. 25-28
- M. Bottero, *A multi-methodological approach for assessing sustainability of urban projects*, in «Management of Environmental Quality An International Journal», vol.26, n.1, pp. 138-154
- M. Bottero, G. Mondini, *Valutazione e sostenibilità: piani, programmi, progetti*, Celid, Torino, 2009
- M. Bottero, G. Mondini, A. Oppio, *Decision support systems for evaluating urban regeneration*, in «Procedia – Social and Behavioral Sciences», n.223, 2016, pp. 923-928
- M. Bottero, G. Ambrosini, G. Callegari, *Valuing the impact of social housing renovation programs: an application of the Social Return on Investment (SROI)*, in «Appraisal: from Theory to Practice», Springer, Berlino, 2017, pp. 291-302
- R.J. Burdge, *The social impact assessment model and the planning process*, in «Environmental Impact Assessment Review», vol.7, n.2, giugno 1987, pp. 141-150
- R.J. Burdge, R.A. Robertson, *Social Impact Assessment and the Public Involvement Process*, in «Environmental Impact Assessment Review», vol.10, n.1-2, marzo-giugno 1990, pp. 81-90
- R.J. Burdge, *Utilizing Social Impact Assessment variables in the planning model*, in «Impact Assessment», vol.8, n.1-2, 1990, pp. 85-99
- M. Camoletto, G. Ferri, C. Pedercini, L. Ingaramo, S. Sabatino, *Social Housing e misurazione degli impatti sociali: passi avanti verso un toolkit comune*, in «Valori e valutazioni. Teorie ed esperienze», n.19, novembre 2017, pp. 11-39
- M. Caponetto (a cura di), *Quale sociologia per l'architettura*, Angelo Pontecorboli Editore, Firenze, 1999
- A. Cecchini, F. Fulci, *La valutazione di impatto urbano: una proposta metodologica*, FrancoAngeli, Milano, 1994
- CESE (Comitato Economico e Sociale Europeo), *Parere d'iniziativa sul tema "La misurazione dell'impatto sociale"*, INT/721, relatrice Rodert, Bruxelles, 2013
- D. Ciaffi, A. Mela, *La partecipazione: dimensioni, spazi, strumenti*, Carocci, Roma, 2006
- D. Ciaffi, A. Mela, *Urbanistica partecipata: modelli ed esperienze*, Carocci, Roma, 2011
- Commissione Europea, *L'azione europea a favore della sostenibilità*, Strasburgo, 2016

- A. Colantonio, T. Dixon, *Urban regeneration & social sustainability. Best practice from european cities*, Chichester, Wiley-Blackwell, 2011
- Comune di Collegno, *Presentazione "Collegno Rigenera" del 2 febbraio 2016*, materiale fornito nell'ambito dell'U.P. "Architettura ed Economia Urbana", A.A. 2015-2016, docenti: M. Berta, M. C. Bottero, E. Piccoli, F. Bagliani
- B. Dente, *Understanding Policy Decisions*, Springer, Berlino, 2014
- V. Dujon, J. Dillard, E.M. Brennan, *Social sustainability. A multilevel approach to social inclusion*, Routledge, Londra, 2013
- D. Lgs. n.152 del 03/04/2006, *Norme in materia ambientale* (G.U. n. 88 del 14 aprile 2006), Roma, 2006
- E. Fattinnanzi, *La qualità della città. Il ruolo della valutazione nelle metodologie di redazione di piani e progetti*, in «Valori e valutazioni. Teorie ed esperienze», n.20, maggio 2018, pp. 3-12
- E. Fattinnanzi, G. Mondini (a cura di), *L'analisi multicriteri tra valutazione e decisione*, DEI Tipografia del Genio Civile, Roma, 2015, pp. 27-50, pp. 75-84
- G. Fera, *Comunità, urbanistica, partecipazione: materiali per una pianificazione strategica comunitaria*, Franco Angeli Editore, Milano, 2008
- V.T. Foti, A. Scuderi, G. Stella, L. Sturiale, G. Timpanaro, M.R. Trovato, *The integration of agriculture in the politics of social regeneration of degraded urban areas*, in «Integrated Evaluation for the Management of Contemporary Cities – Results of SIEV 2016», Springer, Berlino, 2018, pp. 99-111
- E. Fregonara, *Valutazione sostenibilità progetto. Life Cycle Thinking e indirizzi internazionali*, Franco Angeli Editore, Milano, 2015
- L. Garsia, *Abitare la rigenerazione urbana. La misura della città e della casa nel XXI secolo*, Gangemi editore, Roma, 2015
- A. Gasparini, *La sociologia degli spazi: luoghi, città, società*, Carocci, Roma, 2000
- F.L. Girard, P. Nikkamp, *Le valutazioni per lo sviluppo sostenibile della città e del territorio*, FrancoAngeli, Milano, 1997
- Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment, *Guidelines and principles for Social Impact Assessment*, in «Environmental Impact Assessment Review», vol.15, n.1, gennaio 1995, pp. 11-43
- Joint Research Centre (JRC) of the European Commission, Institute for Systems, Informatics and Safety, *NAIADE Manual and Tutorial, Version 1.0 ENG*, Ispra, 1996
- W. Klöpffer, *Life cycle sustainability assessment of products*, in «The International Journal of Life Cycle Assessment», vol.13, n.2, marzo 2008, pp. 89-95
- Legge della Regione Piemonte n.20 del 14/07/2009, *Snellimento delle procedure in materia di edilizia ed urbanistica* (B.U. n. 28 del 16 luglio 2009)
- P. Lenzo, M. Traverso, R. Salomone, G. Ioppolo, *Social Life Cycle Assessment in the textile sector: an italian case study*, in «Sustainability» (MDPI Open Access Journals), vol.9, n.11, novembre 2017

- P. Lombardi, *Riuso edilizio e rigenerazione urbana. Innovazione e pianificazione*, Celid, Torino, 2008
- T. Manzi, *Social sustainability in urban areas: communities, connectivity and the urban fabric*, Earthscan, Londra, 2010
- A. Mela, *La città come sistema di comunicazioni sociali*, Franco Angeli Editore, Milano, 1989
- A. Mela, *Sociologia delle città*, Carocci, Roma, 1998
- G. Mondini, *Valutazioni integrate per la gestione delle nuove sfide social*, in «Valori e valutazioni. Teorie ed esperienze», n.17, dicembre 2016, pp. 15-17
- G. Munda, *Multicriteria Evaluation in a Fuzzy Environment. Theory and applications in ecological economics*, Physica-Verlag, Heidelberg, 1995
- G. Munda, *Social multi-criteria evaluation: Methodological foundations and operational consequences*, in «European Journal of Operational Research», vol.158, n.3, novembre 2004, pp. 662-677
- G. Munda, *Social multi-criteria evaluation for urban sustainability policies*, in «Land Use Policy», vol. 23, n.1, gennaio 2006, pp. 86-94
- G. Napoli, *The complexity of value and the evaluation of complexity: Social Use Value and Multi-criteria Analysis*, in «Integrated Evaluation for the Management of Contemporary Cities – Results of SIEV 2016», Springer, Berlino, 2018, pp. 187-198
- ONU, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, 1987
- ONU, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015
- D. Passatini, *Esperienze di valutazione urbana*, FrancoAngeli, Milano, 2006
- R. Peter, H. Sykes, *Urban regeneration: a handbook*, Sage Publication, 2000
- M. Polèse, R. Stren, *The social sustainability of cities diversity and the management of change*, University of Toronto Press, Toronto, 2000
- I. Sartoretti, *Lo sprawl urbano*, in «Micron», n°22, anno VIII, ottobre 2012, pp. 18-23
- The SROI Network & Human Foundation, *Guida al ritorno sociale sull'investimento SROI*, 2012
- T. Trop, *Social Impact Assessment of rebuilding an urban neighborhood: a case study of a demolition and reconstruction project in Petah Tikva, Israel*, in «Sustainability» (MDPI Open Access Journals), vol.9, n.6, giugno 2017
- UNEP/SETAC, *Towards a Life Cycle Sustainability Assessment, Making informed choices on products*, UNEP/SETAC Life Cycle Initiative, Parigi, 2011
- UNEP/SETAC, *Guidelines for Social Life Cycle Assessment of products*, United Nations Environment Programme, Parigi, 2009
- F. Vanclay, *International Principles for Social Impact Assessment*, in «Impact Assessment and Project Appraisal», vol.21, n.1, marzo 2003, pp. 5-11

F. Vanclay, *Social Impact Assessment: guidance for assessing and managing the social impact of projects*, realizzato per e pubblicato da IAIA, aprile 2015

World Business Council for Sustainable Development, *Guidelines for Environmental & Social Impact Assessment*, 2016

R. J. Yang, *An investigation of stakeholder analysis in urban development projects: Empirical or rationalistic perspectives*, in «International Journal of Project Management», vol.32, n.5, luglio 2014, pp. 838-849

L.W. Zacher, *Toward Urban Impact Assessment*, in «Impact Assessment Bulletin», vol. 5, n.2, 1986, pp. 15-23

S. Zamagni, P. Venturi, S. Rago, *Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali*, in «Impresa Sociale», n.6, dicembre 2015, pp. 77-97

#### TESI CONSULTATE

C. Ferro, C. Lodato, *Riqualificare il patrimonio di edilizia residenziale pubblica: un progetto per il complesso Brione ITEA a Rovereto e valutazione dei benefici sociali*, relatori: G. Callegari, G. Ambrosini, correlatori M. Bottero, M. Chiogna, C. Corsico, tesi di laurea magistrale in Architettura Costruzione Città, Politecnico di Torino, settembre 2014

M. Salomone, A. Vissio, *Life Cycle Thinking, sostenibilità economica e strategie progettuali: il sistema tecnologico W-All come soluzione innovativa per la realizzazione di un modulo abitativo ad alta efficienza energetica*, relatori: E. Fregonara, C. Griffa, G. Callegari, tesi di laurea magistrale in Architettura per il progetto sostenibile, Politecnico di Torino, luglio 2017

G. Datola, *Fuzzy Cognitive Maps: un approccio integrato per la valutazione di scenari di rigenerazione urbana*, relatore: M. C. Bottero, correlatore: R. Monaco, tesi di laurea magistrale in Architettura Costruzione Città, Politecnico di Torino, febbraio 2017

M. Falchetto, L. Preti, *Scenari per la valorizzazione della Val Chisone: Piazza Lantelme, valutazione strategica e progetto di ricucitura urbana a Pragelato*, relatori: R. Dini e M. C. Bottero, tesi di laurea magistrale in Architettura Costruzione Città, Politecnico di Torino, settembre 2018

D. Russi, *Social Multi-Criteria Evaluation and renewable energy policies, two case-studies*, relatore: Giuseppe Munda, tesi di dottorato in Environmental Sciences (Ecological Economics and Environmental Management), Institute of Environmental Science and Technology (ICTA), Universitat Autònoma de Barcelona, 2007

Tesi on-line: <https://ddd.uab.cat/record/36718>

G. Gamboa Jiménez, *Social Multi-Criteria Evaluation in practice: two real-world case studies*, relatore: Giuseppe Munda, tesi di dottorato in Environmental Sciences (Ecological Economics and Environmental Management), Institute of Environmental Science and Technology (ICTA), Universitat Autònoma de Barcelona, 2009

Tesi on-line: <https://ddd.uab.cat/record/55206>

## SITOGRAFIA

<http://www.treccani.it/enciclopedia/sostenibilita>  
(consultato il 23/10/2018)

<http://www.businesspeople.it/Business/Economia/Sostenibilita-economica-il-primo-passo-per-lo-sviluppo-103730>  
(consultato il 18/09/2018)

<https://www.gov.uk/guidance/strategic-environmental-assessment-and-sustainability-appraisal>  
(consultato il 24/01/2018)

<https://sociologia.tesionline.it/sociologia/articolo.jsp?id=2906>  
(consultato il 26/09/2018)

<https://sustainabledevelopment.un.org>

<http://www.socialvalueuk.org>

<http://www.iaia.org>

<https://www.lifecycleinitiative.org>

<https://www.wbcsd.org>

<http://www.comune.collegno.gov.it>

Un sentito ringraziamento va alla professoressa Marta Bottero ed alla dottoranda Giulia Datola che mi hanno accompagnata nella redazione della tesi dimostrando sempre una grande disponibilità.

Alla mia famiglia, Pierpaolo, Margherita, Giovanni e Marta. Dedico a loro questo traguardo. Loro che, prima di tutti, hanno creduto in me e mi hanno sostenuta durante questo lungo percorso, standomi accanto in ogni momento, anche e soprattutto nei momenti di sconforto.

A Margò, Guido, Cecilia e Pietro che sono diventati per me una seconda famiglia, mi hanno accolta in casa e mi hanno voluto bene come una figlia ed una sorella. Senza di loro questa avventura non sarebbe stata la stessa, grazie non sarà mai abbastanza.

Agli amici di sempre di cui non potrei fare a meno, Alessia, Enrica, Francesca, Gloria, Giorgia, Andrea, Francesco, Mattia, Martino e Pietro. Grazie per avermi consigliata e per avermi strappato un sorriso nei momenti di crisi, per avermi aiutata ogniqualvolta mi sono trovata in difficoltà.

Ai compagni incontrati in questa esperienza Manuel, Mattia e Matteo, con i quali, tra un incoraggiamento ed una risata, si è instaurata una sincera amicizia.

Infine, ringrazio tutti coloro che, in questi anni, mi hanno supportata e motivata ad andare avanti, anche solo con un consiglio od un sorriso; un ricordo particolare va a Rosi e Tonio.

L'ultimo mio pensiero vola alto ed è rivolto a chi, purtroppo, oggi non può essere qui con me, ma che mi ha affiancato in ogni istante, ne sono sicura.