



Unione europea
Fondo sociale europeo



*Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali*

DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE ATTIVE,
I SERVIZI PER IL LAVORO E LA FORMAZIONE

fse per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

207
I LIBRI DEL
FONDO SOCIALE EUROPEO

FIGURE PROFESSIONALI
INNOVATIVE
PER LA RIQUALIFICAZIONE
SOSTENIBILE DELLE CITTÀ
SPENDIBILITÀ E FABBISOGNI
PROFESSIONALI E FORMATIVI

ISFOL
ISTITUTO PER LO SVILUPPO DELLA
FORMAZIONE PROFESSIONALE
DEI LAVORATORI



207
I LIBRI DEL
FONDO SOCIALE EUROPEO

ISSN: 1590-0002

L'ISFOL, Ente nazionale di ricerca, opera nel campo della formazione, del lavoro e delle politiche sociali al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale e allo sviluppo locale. Sottoposto alla vigilanza del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, l'ISFOL svolge e promuove attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione e informazione, fornendo supporto tecnico-scientifico ai Ministeri, al Parlamento, alle Regioni, agli Enti locali e alle altre istituzioni, sulle politiche e sui sistemi della formazione e apprendimento lungo tutto l'arco della vita e in materia di mercato del lavoro e inclusione sociale. Fa parte del Sistema statistico nazionale e collabora con le istituzioni europee. Svolge il ruolo di assistenza metodologica e scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale.

Presidente: Pier Antonio Varesi
Direttore generale: Paola Nicastro

Riferimenti
Corso d'Italia, 33
00198 Roma
Tel. + 39 06854471
Web: www.isfol.it

La Collana *I libri del Fondo sociale europeo* raccoglie e valorizza i risultati tecnico-scientifici conseguiti nei Piani di attività ISFOL per la programmazione di FSE 2007-2013 Obiettivo Convergenza PON "Governance e Azioni di sistema" e Obiettivo Competitività regionale e occupazione PON "Azioni di sistema".

La Collana è curata da Claudio Bensi responsabile del Servizio per la comunicazione e la divulgazione scientifica dell'ISFOL.



Unione europea
Fondo sociale europeo



*Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali*

DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE ATTIVE,
I SERVIZI PER IL LAVORO E LA FORMAZIONE



ISFOL

**FIGURE PROFESSIONALI
INNOVATIVE
PER LA RIQUALIFICAZIONE
SOSTENIBILE DELLE CITTÀ
SPENDIBILITÀ E FABBISOGNI
PROFESSIONALI E FORMATIVI**

ISFOL
ISTITUTO PER LO SVILUPPO DELLA
FORMAZIONE PROFESSIONALE
DEI LAVORATORI

Il volume raccoglie i risultati di una ricerca realizzata dal gruppo Sviluppo sostenibile dell'ISFOL e finanziata dal Fondo sociale europeo nell'ambito dei programmi operativi nazionali a titolarità del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali "Azioni di sistema" (ob. Competitività regionale e Occupazione) e "Governance e Azioni di sistema" (ob. Convergenza), asse Capitale umano, obiettivo specifico 3.1 "Analisi e anticipazione dei fabbisogni professionali".

La ricerca, ideata e coordinata da *Gianfranco Coronas* e *Maria Teresa Palleschi*, è stata realizzata in collaborazione con IRS.

Hanno partecipato al gruppo di lavoro:

Per ISFOL: *Gianfranco Coronas*, *Ludovico Fioravanti*, *Maria Teresa Palleschi*

Per IRS: *Fabio Coronas* (esperto tematico); *Carmen Amerise*, *Daria Broglio*, *Claudio Calvaresi*, *Elena Donaggio*, *Sara Le Xuan* (somministrazione del questionario); *Daniela Oliva* (coordinamento)

Questo testo è stato sottoposto con esito favorevole al processo di *peer review* interna curato dal Comitato tecnico scientifico dell'ISFOL.

Volume a cura di *Gianfranco Coronas*

Autori:

Carmen Amerise (parr. 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3); *Daria Broglio* (parr. 3.2.8, 3.2.9, 3.2.10); *Fabio Coronas* (parr. 2, 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4, 3.1.5, 3.1.6, 3.1.7, 3.1.8, 3.1.9, 3.1.10, 3.1.11, 4.1); *Gianfranco Coronas* (parr. 1, 2, 3.1.3, 3.1.6, 3.1.7, 3.1.8, 3.1.11, 4.2, 4.3); *Elena Donaggio* (parr. 3.2.4, 3.2.5, 3.2.6, 3.2.7).

I colloqui propedeutici nelle città di Roma, Napoli e Milano sono stati realizzati da *Fabio Coronas* e *Gianfranco Coronas*.

Gli strumenti per la rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi nella fase allargata di campo sono stati predisposti da *Gianfranco Coronas* con il supporto dell'esperto tematico *Fabio Coronas* (per la parte contenutistica di sua competenza, inerente la ridefinizione dei compiti e delle competenze delle figure professionali), che ha provveduto anche a individuare strutture/organizzazioni e soggetti per le interviste.

Coordinamento editoriale: *Pierangela Ghezzi*

Testo chiuso a ottobre 2014

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente.

Copyright (C) [2015] [ISFOL]

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione – Non Commerciale – Condividi allo stesso modo 4.0 Italia License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



ISBN 978-88-543-0092-7

Indice generale

1. Il contesto di riferimento	7
2. Introduzione metodologica	9
3. I risultati della ricerca	15
3.1 I risultati dei colloqui propedeutici	15
3.2 I risultati della somministrazione del questionario	45
4. Un quadro di sintesi della ricerca	131
4.1 Analisi trasversale dei colloqui propedeutici	131
4.2 Diffusione, propensione all'impiego e prerequisiti per l'accesso. Aspetti di una analisi trasversale dell'indagine allargata di campo	135
4.3 Note conclusive	138
Bibliografia	141
Allegati	145

1. Il contesto di riferimento¹

Nell'Unione europea attualmente circa 359 milioni di persone, il 72% della popolazione, vivono nelle città, nei paesi e nei sobborghi urbani e si prevede che entro il 2050 la percentuale possa salire all'80%. Il 59% della popolazione europea si trova nelle regioni metropolitane dove tuttavia è prodotto il 67% del Pil europeo. Questo dato evidenzia come progressivamente le aree metropolitane siano diventate, e sempre più sembra possano diventare, il fulcro dello sviluppo economico europeo, anche se non tutti i contesti metropolitani europei hanno reagito alla crisi economica degli ultimi anni nello stesso modo. Sono state in particolare le grandi città e le capitali con le loro aree metropolitane che più di altre hanno dato risposte maggiormente efficaci. Elemento stridente è che nelle città i livelli di disoccupazione sono più alti, in quanto, in molte, conseguentemente ai processi di globalizzazione e alla riduzione della produzione manifatturiera, si è verificata una dequalificazione e impoverimento del lavoro con conseguenze di esclusione e di polarizzazione sociale.

Questi dati rendono evidente che intervenire nei contesti urbani metropolitani sia centrale per far fronte a problemi economici, ma soprattutto ai problemi ambientali e climatici prodotti dal nostro tempo. Diventa realistica la possibilità di dare risposte efficaci solo se si passa alla messa in pratica di strategie per ridurre i consumi energetici e le emissioni di CO₂.

Le città europee quindi, per i numeri che le caratterizzano, sono i contesti in cui si possono amplificare o ridurre questioni critiche a seconda delle scelte che si mettono in campo e, in questo quadro, lo sviluppo urbanistico incontrollato e la non adeguata offerta dei trasporti pubblici, così come l'assenza di reti capaci di dare reale possibilità all'utilizzo della bicicletta, hanno conseguenze negative sulla qualità dell'aria e sull'elevato consumo di energie.

L'Unione europea ritiene prioritario dare risposte efficaci per la qualità della vita nei contesti urbani e non a caso nel 2012 la Direzione Generale sulla Politica regionale della Commissione europea ha cambiato nome in DG Politica regionale e urbana, evidenziando da un lato la volontà di avere un ruolo più attivo delle città e dall'altro

¹ Si veda Commissione europea, Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni *La dimensione urbana delle politiche dell'Ue - Elementi fondanti di una agenda urbana Ue*, Bruxelles, 18.7.2014

riconoscendo come la componente urbana abbia un peso decisivo per lo sviluppo economico e sociale dell'intera Ue. È previsto che il 50% (80-90 miliardi di euro) del Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) nella programmazione 2014-20 venga utilizzato nelle aree urbane. Attraverso il nuovo Programma Urbact si favoriranno gli scambi e i rapporti tra città. Inoltre, una serie di politiche settoriali dell'Ue riguardano i contesti urbani: la politica dell'energia, della società dell'informazione, dell'ambiente, dell'istruzione e della cultura, dei trasporti, le azioni per il clima, le iniziative di sostegno come la Capitale europea della cultura, Città e comunità intelligenti - Partenariato europeo d'innovazione, il premio "Capitale verde europea", il Patto dei sindaci e l'iniziativa Mayors Adapt. A queste si aggiungono altri provvedimenti che comunque hanno a che fare con le aree urbane anche se non esplicitamente, come le direttive sulla qualità dell'aria e sul rumore, le politiche sulle migrazioni, le misure volte a diminuire la congestione del traffico.

2. Introduzione metodologica

Nel volume confluiscono i risultati della II fase della ricerca, inerente settori strategici per lo sviluppo sostenibile, relativa alla riqualificazione sostenibile dei contesti urbani metropolitani e riguardante la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni professionali e formativi di figure professionali delineate e descritte nella I fase.

La ricerca nella I fase² ha riguardato la delineazione e l'analitica descrizione di 22 figure professionali innovative nei seguenti ambiti: pianificazione urbanistica sostenibile e valutazione economica e finanziaria della fattibilità di piani e progetti; processi di partecipazione inclusiva in urbanistica; ecologia urbana; mobilità sostenibile; valorizzazione del patrimonio pubblico; housing sociale e spazio pubblico condiviso; riqualificazione energetica delle aree urbane e del patrimonio edilizio e innovazione delle reti.

Con la II fase della ricerca si è realizzata la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni professionali e formativi, espressi e potenziali, relativamente a 10 delle 22 figure professionali delineate e descritte nella I fase.

L'obiettivo più ampio è stato anche quello di favorire la diffusione delle figure professionali delineate e descritte nella I fase della ricerca attraverso la valorizzazione degli aspetti di innovatività rispetto agli ambiti in cui si collocano.

L'idea di fondo che si è intesa portare avanti sin dalla I fase della ricerca, con la delineazione delle figure professionali, e nelle proposte "sui territori", è quella della città come *bene comune*, dove le istituzioni pubbliche, con l'ausilio di figure professionali ecoinnovative e con la partecipazione inclusiva della popolazione, diano concretezza a una riqualificazione sostenibile sul piano ambientale, economico e sociale.

La I fase della ricerca ha evidenziato un sostanziale ritardo delle città italiane (Roma, Milano e Napoli) rispetto a quelle europee (Berlino e Parigi) nelle scelte di sostenibilità ambientale, economica e sociale, negli ambiti considerati.

Nel convegno tenutosi a dicembre 2013, di presentazione della I fase della ricerca, è stata ribadita la necessità di interventi strutturali immediati per la qualità della vita nelle città metropolitane italiane, funzionali anche a una crescita economica sistemica

² Si veda G. Coronas (a cura di), *La riqualificazione sostenibile dei contesti urbani metropolitani. Settori strategici per lo sviluppo sostenibile: implicazioni occupazionali e formative*, ISFOL – I Libri del Fondo sociale europeo, 2013

dei contesti urbani.

Con la II fase della ricerca si sono volute verificare le potenzialità occupazionali e i "margini" del possibile inserimento lavorativo delle 10 figure professionali ecoinnovative delineate e descritte nella I fase e quindi la predisposizione e la volontà a un cambiamento efficace e strutturale per la sostenibilità da parte di chi ha in particolare ruoli istituzionali, accanto ad altri soggetti che in modi diversi possono dare un contributo in questa direzione.

Rispetto alle 22 figure professionali delineate e descritte nella I fase della ricerca sono state selezionate e scelte le 10 ritenute più funzionali a creare le condizioni per una rivisitazione delle scelte pubbliche nell'ottica di una riqualificazione sostenibile della città in chiave sistemica e integrata. Per queste ragioni sono state scelte le figure riferite agli ambiti della pianificazione urbanistica sostenibile, della valutazione di fattibilità socio-economica e ambientale di piani e progetti urbano/urbanistici e di partecipazione inclusiva e condivisa, della gestione dello spazio pubblico e della valorizzazione del patrimonio pubblico, fino a quelle afferenti agli ambiti del rischio idrogeologico, della bonifica dei siti inquinati e recupero delle aree dismesse. I temi, inoltre, della mobilità sostenibile e della gestione energetica efficiente del patrimonio storico delle città hanno contribuito a dare alla scelta sulle figure da sottoporre a verifica il senso della sistemicità e della visione relazionale esistente tra tutte, per una riuscita complessiva di sostenibilità ambientale, economica e sociale.

L'attività di ricerca si è articolata in due parti.

La prima si è realizzata attraverso 10 colloqui propedeutici approfonditi con interlocutori privilegiati, rappresentativi degli ambiti presi in esame, tornando nelle 3 principali città italiane (Roma, Milano e Napoli), già oggetto di indagine nella I fase della ricerca attraverso specifici casi studio. L'obiettivo è stato quello di verificare in particolare la *spendibilità* delle figure professionali, le potenzialità e possibilità di impiego, attraverso un confronto a partire dai soggetti e dalle organizzazioni già considerati nella I fase della ricerca³ e approfondendo gli aspetti dei fabbisogni professionali e formativi delle strutture considerate. A questo proposito, a Roma il confronto si è realizzato su due piani: il primo più alto e rispondente a una visione generale dell'intero territorio comunale con la specificità della programmazione e attuazione urbanistica sebbene con interlocutori che svolgono incarichi sul fronte della qualità urbana e degli aspetti energetici e ambientali; l'altro livello considerato è stato quello municipale, più vicino ancora alla dimensione strettamente locale del vissuto dei cittadini, di una metropoli con differenziazioni presenti su un territorio vasto e articolato, interagendo quindi con un Presidente e un Vice-Presidente di due Municipi più una Presidente di commissione relativamente alle tematiche urbanistiche, di mobilità, oltre che ambiente,

³ Si veda in allegato a conclusione del volume l'elenco completo dei soggetti con i quali sono stati realizzati i colloqui propedeutici.

verde e parchi. Questo ha consentito di verificare l'esigenza di veder attuato dal basso un processo decisionale partecipativo, dove le istituzioni e i cittadini possano contribuire nei processi di scelta e valorizzazione delle soluzioni migliori per la qualità della vita. Diverso è stato per le altre due città italiane considerate, per queste ha orientato soprattutto un'ipotesi di dimensione più accentrata di realizzazione dei processi decisionali. A Napoli si è scelto di tornare su quegli assessorati che hanno avuto o stanno avendo un peso decisivo sul ridisegno di alcune parti della città sul piano urbanistico e della mobilità urbana. Si pensi soltanto, a questo proposito, ai cambiamenti derivanti dall'ampliamento della rete metropolitana e dall'apertura di nuove stazioni e alla possibilità di utilizzo più strutturato delle biciclette attraverso la realizzazione, negli ultimi anni, di nuove piste ciclabili. Infine, anche a Milano si è valutata positivamente l'opportunità di continuare a interagire con gli Assessori che si occupano di tematiche inerenti l'urbanistica, il demanio e la casa in quanto rendeva possibile verificare la centralità delle scelte di una Amministrazione apparsa piuttosto coinvolta nella gestione dei processi di trasformazione urbana e che, sul piano della mobilità sostenibile, attraverso l'operato di una agenzia, sta provando ad adottare soluzioni che assumano respiro europeo.

La seconda parte ha riguardato l'indagine allargata di campo su un campione di organizzazioni prevalentemente pubbliche, ma anche private, operanti nelle principali città italiane e che la recente normativa riconosce come Città metropolitane o potenziali tali. A questo proposito, a 90 soggetti⁴ ricoprenti posizioni di rilievo e/o di responsabilità è stato somministrato un questionario di rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi finalizzato a raccogliere informazioni e valutazioni sul possibile impiego delle figure professionali nei contesti indagati e sulle competenze con riferimento sia a quelle ritenute fondamentali sia a quelle prioritariamente da formare⁵.

La scelta delle strutture/organizzazioni, relativamente alle figure professionali dell'esperto in valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici, dell'esperto in studi di fattibilità economico-ambientali dei progetti di riqualificazione urbana e dell'esperto in pianificazione sostenibile urbanistico-territoriale ai vari livelli di programmazione, ha riguardato soprattutto soggetti istituzionali come Comuni e Regioni, perché si ritiene che in queste strutture le figure proposte possano avere un ruolo strategico per avviare uno sviluppo sostenibile urbanistico, ambientale, economico e sociale della città negli ambiti della pianificazione territoriale e della valutazione di fattibilità socio/economica e ambientale di piani e progetti. In aggiunta sono state considerate altre strutture perché si pensa che tali figure possano avere un ruolo

⁴ Si veda in allegato a conclusione del volume l'elenco completo delle strutture/organizzazioni considerate.

⁵ La fase allargata di campo è stata realizzata attraverso interviste telefoniche che, in alcuni casi, sono state precedute dall'invio del questionario, quando il soggetto contattato abbia chiesto di poter procedere in questo modo, chiarendo e approfondendo in un secondo tempo, telefonicamente, gli aspetti considerati.

anche in questi contesti, nello specifico l'Ordine degli Architetti, Pianificatori, Paesaggisti e Conservatori della Provincia di Milano, l'Associazione delle Aree Urbane Dismesse (AUDIS), una società *in house* partecipata come Risorse per Roma spa, una società a responsabilità limitata (KCity) che lavora per istituzioni pubbliche, soggetti privati e del terzo settore, una associazione (Centro Studi PIM) che si occupa di ambiti quali la pianificazione territoriale, l'ambiente, lo sviluppo socio-economico locale. Per la figura dell'esperto nella pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani la scelta per la somministrazione del questionario ha riguardato le strutture comunali di alcune città, proprio perché il Comune dovrebbe rappresentare l'Ente pubblico più attento e vicino a tutte le istanze ed esigenze che vengono manifestate dalla collettività, che quotidianamente vive e subisce le problematiche dei contesti urbani spesso troppo caotici e frenetici. Sempre per questa figura professionale è stata considerata la Commissione Partecipazione dell'Istituto Nazionale di Urbanistica (INU) e un comitato di Bologna attivo nell'ambito della partecipazione, strutture nelle quali la figura professionale in questione potrebbe dare il suo apporto.

Per l'esperto in valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico dei contesti urbani sono state contattate strutture comunali delle maggiori città, una fondazione privata (Fondazione Cariplo), una impresa (Avanzi srl), un comitato (Urban Center Bologna), un Ente pubblico economico (l'Agenzia del Demanio), una ong (Cicsene), tutte strutture nelle quali questa figura innovativa può attivarsi per studi di fattibilità legati alla valorizzazione del patrimonio pubblico come elemento di sostenibilità ambientale, economica e sociale dei contesti urbani metropolitani.

Per le figure professionali dell'esperto nel recupero/riutilizzo delle aree dismesse e recupero e bonifica siti inquinati, e quello nella previsione, prevenzione e gestione del rischio idrogeologico sono state contattate perlopiù strutture comunali dei maggiori contesti urbani. In aggiunta sono stati considerati la Fondazione Lombardia per l'Ambiente - FLA (Ente di carattere morale e scientifico), e ancora in Lombardia l'Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste - ERSAF e Legambiente Lombardia. Tutte queste strutture sono ritenute adatte per le funzioni delle figure in questione, che possono offrire un contributo importante per gli ambiti di loro competenza.

Anche per la figura dell'esperto nella progettazione sostenibile degli spazi pubblici sono state coinvolte per la somministrazione del questionario soprattutto Amministrazioni comunali; l'unica struttura privata contattata ha riguardato un organismo di cooperazione e sviluppo locale (Cicsene), che si attiva in consulenze a Enti locali su temi inerenti anche la riqualificazione urbana. Si ritiene che in questo tipo di strutture tale figura professionale possa essere utile e dare un significativo apporto all'ambito di sua competenza. Per quel che riguarda invece la figura professionale del progettista di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile, la fase allargata di campo ha coinvolto cinque Amministrazioni comunali e quattro organizzazioni a carattere privato (la società di consulenza TRT - Trasporti e Territorio - Milano, l'Agenzia per la Mobilità Metropolitana e Regionale - Torino, l'Agenzia Roma Servizi per la Mobilità di Roma Capitale, il Centro Studi PIM). Tutte le strutture considerate si occupano dell'ambito inerente la mobilità e per questo sono ritenute interlocutori

appropriati per la figura professionale presentata.

Infine, per la figura del consulente progettista energetico ambientale per l'edilizia storica, sono state contattate sei strutture pubbliche e tre private (l'Istituto nazionale Applicazioni Tecnologiche – IAT di Roma, Solgen, Daikin Air Conditioning Italia spa), nelle quali la figura professionale proposta potrebbe offrire un apporto e assumere un ruolo importante.

3. I risultati della ricerca

3.1 I risultati dei colloqui propedeutici

3.1.1 Colloquio propedeutico con l'arch. Rossella Caputo, Direttore della U.O. Qualità urbana e certificazione energetica/ambientale – Dipartimento Programmazione e Attuazione Urbanistica del Comune di Roma⁶

L'approccio alle tematiche della sostenibilità dei contesti urbani è molto cambiata con l'attuale Amministrazione comunale, in particolare il Dipartimento Programmazione e Attuazione Urbanistica è attivo nell'ottica dell'integrazione di tutti gli aspetti emersi dalla descrizione delle figure professionali presentate. Il Comune di Roma si era dotato già con la precedente Amministrazione di un Protocollo della qualità urbana di Roma Capitale, approvato nel 2011. Con questo strumento si prendeva atto che gli interventi di trasformazione urbana così come erano stati affrontati fino a quel momento non producevano effetti positivi nei confronti del territorio e per questo inseriva al suo interno analisi legate agli aspetti della qualità urbanistica, architettonica, paesaggistica, economica, sociale ed altro. Il Protocollo oggi è stato ripreso, e attraverso questo si vuole affrontare lo studio di ogni nuovo progetto mediante obiettivi e parametri. Prima di tutto si costruisce una carta d'identità dell'intervento e si raccontano non solo quali sono le peculiarità del territorio su cui si svilupperà ma anche, ad esempio, quali sono le caratteristiche dell'operatore che lo realizzerà.

Le figure professionali relative alla valutazione economico-ambientale dei piani e alla fattibilità economico-ambientale dei progetti in questa ottica rivestono un ruolo fondamentale, perché in molte occasioni è potuto accadere che progetti pianificati non si sono poi realizzati nella loro interezza per mancanza di fondi.

È un po' difficile avere dentro l'Amministrazione in questo momento tutta questa gamma di professionalità ed è anche complicato pensare che nel futuro, se non attraverso una riqualificazione del personale che è all'interno, si possa riuscire ad affrontare tutte queste problematiche. La soluzione pensata è stata quella di costituire una specie di organismo con il compito di integrare le competenze delle strutture che all'in-

⁶ La relazione è stata redatta a seguito di un lavoro di trascrizione e rielaborazione del colloquio avuto con l'arch. Rossella Caputo, Direttore della U.O. Qualità urbana e certificazione energetica/ambientale – Dipartimento Programmazione e Attuazione Urbanistica del Comune di Roma.

terno dell'Amministrazione devono approvare i progetti. Ogni struttura quindi si deve attivare con adeguate e rinnovate competenze nei confronti degli aspetti ambientali, urbanistici, economici, sociali e degli altri ambiti che caratterizzano una trasformazione urbana con caratteristiche sostenibili.

La prima cosa che questo Protocollo ha cercato di fare è stata quella di individuare bene da questo punto di vista quali dovessero essere le caratteristiche degli interventi ed è stata attivata anche una relazione con UNI che si occupa proprio di definire bene queste qualità che devono essere prese in considerazione per ogni nuovo intervento. Questo gruppo di lavoro che si metterà insieme avrà il compito di esaminare i progetti dall'inizio valutandoli nei vari aspetti. Quello che si intende portare avanti, attraverso una regia pubblica e in sinergia con l'intervento privato, come accade per le trasformazioni urbane/territoriali in Europa, è l'analisi da tutti i punti di vista del progetto e la sua costruzione. In questa ottica si ritengono fondamentali, come già detto, gli aspetti economici e bisogna constatare che all'interno della struttura comunale non si hanno competenze specifiche in questo settore che per questo motivo andrebbero aggiornate attraverso la formazione del personale interno. In un certo senso in linea generale il processo di aggiornamento di nuove competenze è già stato avviato attraverso seminari che si sono tenuti per il Protocollo dove sono state spiegate le caratteristiche di questo strumento ed è stata coinvolta anche una società di certificazione per l'aspetto energetico-ambientale.

Quindi la strada che si intende percorrere è quella da una parte della formazione interna del personale con questa logica di integrazione fra tutti gli aspetti e dall'altra quella di affrontare un progetto contemporaneamente da più punti di vista dalla sua nascita fino alla fase gestionale.

Un altro ambito importante sul quale si sta lavorando è quello relativo all'edilizia storica, tant'è che c'è stata la presentazione di un protocollo relativo a questo settore.

In senso generale si sta provando a costruire innanzitutto una certa sensibilità su queste tematiche legate ad uno sviluppo sostenibile delle città. Per esempio sul rischio idrogeologico, Roma ha vinto un bando con il conferimento di un finanziamento, ed è stata messa su una cabina di regia in merito a questo delicato ambito.

Per quel che riguarda il tema degli spazi pubblici si ricorda un incontro in merito con rappresentanti di molti paesi europei. Un'altra cosa importante da fare, su cui bisogna lavorare, è l'apertura della città a tutte quelle che sono le buone pratiche fatte a livello europeo.

Altro aspetto rilevante è la questione delle aree dismesse, in un progetto si sta lavorando sulle aree abbandonate dando destinazioni d'uso temporanee (questa è una buona pratica che proviene da Brema), qui si lavorerà sul recupero di quello già realizzato, senza nuovo consumo di suolo, riqualificando patrimonio pubblico (nelle aree è presente anche tanto patrimonio privato).

A proposito della figura professionale dell'esperto nella pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani, si ritiene che il sociale sia un aspetto vincente per qualsiasi operazione di trasformazione. Una esperienza importante che è stata fatta di recente a Roma in merito alla partecipazione è quella di Via Guido Reni dove si sono atti-

vati dei seminari. Ovviamente questi avrebbero bisogno di professionalità specifiche che attualmente non sono presenti all'interno dell'Amministrazione. Questa carenza si cerca di superarla attraverso la sensibilità di alcuni soggetti presenti all'interno della struttura pubblica che hanno già sperimentato questo tipo di esperienze e comunque bisogna sottolineare che la cultura romana da tradizione non è aliena a queste tematiche e che l'Amministrazione della città ha una lunga esperienza per esempio di laboratori, che partono addirittura dagli anni '90. In ogni modo la necessità di figure specifiche in questo ambito sussiste all'interno della struttura comunale e comunque ci vuole anche una propensione e una apertura individuale che non tutti hanno. Ogni nuovo intervento rilevante quindi dovrebbe essere accompagnato da una attività di partecipazione intesa non solo classicamente come comunicazione e informazione ai cittadini in merito a ciò che l'Amministrazione ha già deciso di fare, ma piuttosto concepita per il coinvolgimento attivo della cittadinanza al processo di sviluppo di una determinata trasformazione (la figura professionale proposta si attiva proprio in questa direzione, ovvero in una partecipazione inclusiva alle scelte).

Complessivamente c'è la convinzione della necessità di tutte le figure professionali proposte, tuttavia si ritiene che attualmente non sia possibile avere figure separate che si occupano di queste singole tematiche ma che è invece necessario "piantare" attraverso una adeguata formazione, i semi di tutte le questioni emerse nei soggetti che si hanno all'interno. Questo processo aiuta anche per un altro aspetto fondamentale e che è riconosciuto come tale anche a livello nazionale: la trasparenza. Figure che valutano i progetti da tutti questi punti di vista ovviamente rimandano a professionalità che non danno priorità a un aspetto piuttosto che a un altro e che non favoriscono specifici interessi particolari di alcuni operatori.

Per quanto riguarda quindi in che modo le figure professionali innovative individuate possono essere impiegate c'è da dire che la situazione attuale di bilancio per le Amministrazioni pubbliche non consente di prendere consulenti dall'esterno se non in misura assolutamente ridotta, quello che si ritiene possa essere fatto è un grosso lavoro di aggiornamento accedendo a quelle che sono soprattutto le risorse che l'Europa mette a disposizione sull'aspetto formativo del personale interno. A questo proposito c'è la volontà da parte dell'Amministrazione di avviare piani di formazione.

3.1.2 Colloquio propedeutico con l'arch. Antonella Spanò della U.O. Qualità urbana e certificazione energetica/ambientale del Comune di Roma⁷

In merito alle figure professionali relative alla valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici, agli studi di fattibilità economico-ambientali dei progetti di riquali-

⁷ La relazione è stata fatta attraverso un lavoro di trascrizione e rielaborazione del colloquio avuto con l'arch. Antonella Spanò della U.O. Qualità urbana e certificazione energetica/ambientale del Comune di Roma.

ficazione urbana, alla pianificazione sostenibile urbanistico-territoriale ai vari livelli di programmazione e alla pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani, si ritiene che sarebbe stato ottimale se queste figure professionali innovative, di valutazione e pianificazione, fossero state presenti prima dell'approvazione del Piano Regolatore di Roma, avvenuta alcuni anni fa, in quanto avrebbero potuto supportare la sua elaborazione determinando probabilmente altre scelte.

C'è da constatare quindi che nell'iter di formazione del Piano Regolatore di Roma non abbiano preso parte figure di questo tipo e ad oggi non risulta la presenza di competenze così specifiche nell'organico comunale. Le figure legate alla valutazione, all'urbanistica e alla partecipazione sarebbero state utili nella fase di programmazione del nuovo PRG di Roma e ad oggi andrebbero impiegate in relazione a ciò che è già stato deciso, tenendo conto che il PRG detta delle regole e poi all'interno di queste bisogna muoversi. Per l'esperto in valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico dei contesti urbani, il discorso è un po' differente, questa figura potrebbe avere un ruolo strategico proprio nella fase attuativa, realizzativa, perché nell'intenzione dell'Amministrazione c'è il recupero urbanistico-urbano attraverso la riqualificazione del proprio patrimonio pubblico. Questa figura potrebbe dare uno specifico supporto ad una valorizzazione intelligente ed efficace di quello che l'Amministrazione pubblica possiede.

Una riflessione che si è fatta sulla quale c'è stata condivisione è che figure professionali quali ad esempio quella relativa all'esperto in valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici potrebbero avere un ruolo attuale di analisi ex post del Piano Regolatore Generale per mettere in evidenza talune scelte di programmazione che potrebbero non essere in sintonia con uno sviluppo sostenibile. Attraverso analisi monocriteriali economico-sociali e multicriteriali si potrebbe far emergere quali siano i benefici ed i costi ambientali, sociali ed economici che determinate previsioni del Piano possono determinare e nel caso in cui si rilevassero forti criticità perlomeno migliorarlo. Si ricorda che il PRG nasce in una fase di espansione del paradigma di mercato prima della crisi dei *subprime*, quindi andrebbe rivisto anche in un'ottica di questo tipo. Tutto questo però risulta difficile immaginare come possa concretizzarsi. In primo luogo si ritiene che questo tipo di lavoro non dovrebbe essere svolto da una persona sola ma da un *pool* di esperti che abbiano le stesse capacità ed esperienze e che siano molto motivati, in questo senso si potrebbe pensare a una soluzione mista fatta da dipendenti interni e consulenti esterni che dovrebbero essere formati allo stesso modo per lavorare al conseguimento dei medesimi obiettivi. In linea generale si dovrebbero ampliare, aggiornare, le competenze di figure già esistenti interne ed esterne alla Pubblica Amministrazione, poiché quando si parla di esperto in pianificazione sostenibile, già le parole stesse di "pianificazione sostenibile" rappresentano un argomento innovativo, del quale non se ne parla da tantissimo. Sarebbe il caso che ci si formi in merito proprio a questo tipo di visione, che prende in considerazione l'urbanistica sostenibile, le città eco-sostenibili, la certificazione energetica e tutto quello che ne consegue e sicuramente il personale interno e quello esterno andrebbe formato in questa direzione.

Quindi, partendo dal fatto che non si può conoscere nello specifico l'intero organico della Pubblica Amministrazione, si può sostenere che allo stato attuale figure di questo tipo sarebbero necessarie ma non ci sono (quando si fanno i concorsi si parla di Architetto e non si dice Architetto-specializzato in valutazione energetica, economico-ambientale e via dicendo) e che per un cambiamento di Roma in un'ottica di sostenibilità a cui dovremmo aspirare da qui in avanti queste figure andrebbero senza alcun dubbio considerate.

In merito ad altre organizzazioni che potrebbero aver bisogno di figure di questo tipo per poter anche lavorare insieme all'Amministrazione, si dovrebbe sensibilizzare l'Ordine degli Architetti e di conseguenza tutto quello che gli gravita intorno; le altre strutture pubbliche come la Regione, la Provincia, che poi all'interno potrebbero attivare delle microstrutture nelle quali in teoria far operare queste nuove figure professionali. Poi bisognerebbe coinvolgere le grosse società private di edilizia, le università, soprattutto di architettura-urbanistica e ingegneria, attraverso l'attivazione di nuovi corsi che preparino i futuri laureati a queste tematiche legate allo sviluppo sostenibile. In aggiunta ci deve essere molta informazione, creando delle strutture che facciano capire di che cosa si sta parlando e perché soprattutto sia opportuno che si faccia. Tutto questo può determinare anche un ritorno economico con la formazione di nuovi posti di lavoro mediante l'impiego di figure professionali innovative diverse con cui cercare di cambiare un po' l'assetto statico in cui ci si trova.

Alla luce di quanto detto, c'è la consapevolezza che i tempi di una possibile utilizzazione delle figure professionali individuate non siano prossimi e che c'è molto lavoro da fare. In altre parole non si è in grado di prevedere quando ci possa essere un cambiamento in questa ottica, l'auspicio è che si realizzi prima possibile, ma questo può avvenire solo se nasce nell'interlocutore interessato la convinzione della necessità di figure professionali innovative di questo tipo che possano, attraverso le loro competenze, dare un contributo importante per avviare un rinnovamento che porti a sviluppi di città più sostenibili.

Fondamentale è far conoscere nuove figure professionali che si attivino nella direzione di una sostenibilità della città, anche avendo uno sguardo al contesto europeo dove forse in questa direzione si trovano in una situazione più avanzata rispetto all'Italia, questo anche per poter meglio comprendere come introdurre queste nuove figure all'interno di un organigramma più ampio per quanto riguarda la pianificazione della città.

Si rileva quindi che ci sia una necessità anche formativa in questa direzione, nel senso che in qualche modo l'Amministrazione avrebbe necessità di queste figure ma forse anche il sistema formativo dovrebbe proporre con maggior forza questi nuovi esperti. Se si decide di cambiar rotta perché la città così come è non va più bene, è necessario fare altre scelte con competenze e professionalità nuove interne ed esterne all'Amministrazione.

Anche le figure professionali relative: al recupero/riutilizzo delle aree dismesse e recupero e bonifica siti inquinati; alla previsione, prevenzione e gestione del rischio idrogeologico; alla progettazione sostenibile degli spazi pubblici; al progettista di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile; alla progettazione energetico am-

bientale per l'edilizia storica, sono considerate molto interessanti e specifiche rispetto al momento storico-sociale che si sta vivendo sia a livello di Paese che di città, e anche per queste vale lo stesso discorso di quelle precedenti, ovvero che esperti di questa natura così specifici non risultano esserci al momento all'interno dell'Amministrazione (a parte l'esperienza di alcune situazioni particolari di emergenza che hanno coinvolto il personale), sarebbe utile da qui in avanti cominciare a formarli per dare un contributo di innovazione che diventa sempre più necessario in questa fase storica. In particolare si ritiene fondamentale la figura dell'esperto nel recupero/riutilizzo delle aree dismesse e recupero e bonifica siti inquinati che potrebbe avere un ruolo importante nella gestione sostenibile della città, ed anche l'esperto nella previsione, prevenzione e gestione del rischio idrogeologico è una figura considerata attuale visti i disastri economici e sociali che sempre più frequentemente le alluvioni producono. Roma non è esente da tutto questo tant'è che ci sono stati di recente rischi di esondazione del Tevere e inoltre, dopo persistenti piogge, la panoramica di Monte Mario è stata chiusa perché stava franando. Anche l'esperto consulente progettista energetico ambientale per l'edilizia storica è una figura di grande interesse per la progettazione energetica per quanto riguarda tutto quello che di storico e antico c'è a Roma e che spesso non è a norma per una serie di cose.

Anche per le suddette figure si ritiene che dovrebbero far parte di un *pool* e che strutturalmente si muovano insieme nei processi e nell'elaborazione di un piano, per poi seguire ogni fase di attuazione sempre attraverso la sinergia di soggetti interni ed esterni.

Per quanto riguarda le strutture/organizzazioni a cui si potrebbe somministrare un questionario per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni professionali e formativi, per l'impiego delle figure individuate, queste potrebbero essere quelle degli Ordini professionali, delle Università, degli altri Enti pubblici coinvolti nei processi di pianificazione come le Regioni, le Province, i Municipi, con la parte politica che opera al loro interno.

3.1.3 Colloquio propedeutico con il dottor Andrea Catarci, Presidente del Municipio VIII del Comune di Roma⁸

La sfida che oggi hanno le Pubbliche Amministrazioni a tutti i livelli è quella di rivedere il sistema economico produttivo che in passato di frequente si era basato su grandi operazioni infrastrutturali, spesso opere pubbliche grandiose incompiute, consumo di suolo e politiche espansive da parte degli Enti locali, oggi ridotti in condizioni economiche pessime. Questo modello con l'esplosione della crisi generale partita nel 2008 è diventato del tutto inservibile perché alcuni dei canali finanziari interni ed esterni

⁸ La relazione è stata fatta attraverso un lavoro di trascrizione e rielaborazione del colloquio avuto con il dottor Andrea Catarci, Presidente del Municipio VIII del Comune di Roma.

(finanziamenti europei) di questo sistema non ci sono più.

Storicamente i due pilastri occupazionali su cui si è basata l'economia italiana sono stati le Pubbliche Amministrazioni e l'industria, e per questo si ritiene necessaria e urgente una riqualificazione di questi due settori. Serve un'industria diversa da quella che si è avuta in passato, ad esempio si dovrebbe attivare una attività produttiva dei rifiuti alternativa a discariche e inceneritori, ma non si è in grado di farla nascere. Bisogna poi riscoprire l'agricoltura e la valorizzazione del patrimonio culturale che comunque non bastano del tutto a risolvere le problematiche economiche del paese. È evidente che negli Enti locali come i Comuni, le Province in dismissione, le Regioni ci sia un deficit di competenze e in questa ottica è indubitabile che le Pubbliche Amministrazioni tutte si debbano ripensare. Il Municipio VIII ha circa 140.000 abitanti e un territorio che va da Piramide fino a confinare con i Castelli Romani, con Ciampino e con Albano, comprendendo una rilevante parte del parco dell'Appia Antica, in questo contesto ci sono tante trasformazioni urbane di rilevanza cittadina come gli ex mercati generali, l'ex fiera di Roma, l'ex deposito Atac di San Paolo, l'I-60, la riqualificazione di Piazza dei Navigatori, il parco di Tor Marancia di fronte all'I-60 che dovrebbe regalare alla città la più grande area verde di Roma, tutti elementi che trascendono dall'attività municipale e dalla dimensione locale. Le competenze dell'urbanistica sono assunte dall'Assessorato del Comune, il Municipio ha una serie di possibilità come ad esempio la vigilanza sul territorio, con la lotta all'abusivismo, ma non ha risorse per fare questo tipo di battaglie di legalità e di difesa del suolo.

La suggestione che si agita da anni è quella della possibilità di costruire un distretto sostenibile con la riqualificazione del Parco dell'Appia Antica attivando una economia agricola, culturale e turistica e questo presuppone una lotta ferrata all'inquinamento ambientale, all'abusivismo edilizio e ad altri aspetti che sono portatori di degrado. Questo è un progetto che potrebbe smuovere l'economia, certamente non di tutta Roma ma di un quadrante di città, con attività legate allo sviluppo del territorio e alla riscoperta di bellezze artistiche e naturali.

È scontato dire che alcune figure professionali quindi sarebbero fondamentali per dare vita a tutti questi interventi.

In merito si ritiene che i profili e le competenze delle prime cinque figure, relativamente alla valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici, alla fattibilità economico-ambientale dei progetti di riqualificazione urbana, alla pianificazione sostenibile urbanistico-territoriale ai vari livelli di programmazione, alla pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani, alla valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico dei contesti urbani, sono ritenuti necessari per le attività quotidiane che svolge il Municipio.

L'Ente di prossimità, a causa delle ristrettezze economiche, cerca di trovare risorse per la riqualificazione attraverso servizi pubblicitari virtuosi, il ricorso alla *street art* e l'incentivazione degli orti urbani per la rigenerazione di spazi verdi nel contesto della città. Sulla partecipazione il Municipio VIII è stato molto attivo e ha fatto per sei anni il bilancio partecipato finché ne ha avuto le possibilità. Il modello di riferimento a cui ci si è ispirati è stato quello del bilancio partecipativo di Porto Alegre.

C'è da dire che i Municipi sulle questioni urbanistiche hanno un parere consultivo (questo avviene anche nella formazione del Piano Regolatore Generale), in questo ambito possono essere avviate battaglie sul piano politico, anche attraverso la mobilitazione della cittadinanza in merito a questioni specifiche che riguardano il territorio, ma sul piano istituzionale l'Amministrazione municipale non ha un ruolo definito, ad esempio sulle convenzioni delle trasformazioni urbane previste all'interno del territorio municipale gli organi politici locali non hanno libero accesso.

Quindi, in merito alle prime cinque figure professionali, se si fa la scelta, come si è detto in premessa, di ripensare al modo di rapportarsi nei confronti del territorio, è ovvio che nell'Amministrazione questo tipo di competenze si dovrebbero avere, considerando anche che attualmente gli uffici pubblici sono in una situazione di grande criticità soprattutto per quel che riguarda l'ambito tecnico. Nel Municipio possiamo trovare che un soggetto si occupi di urbanistica, uno di lavori pubblici, uno di strade. Quindi a fronte di una grande ristrettezza di personale tecnico, le competenze proposte, che come già detto servono tutte, le si potrebbero ottenere sia attraverso interventi mirati di formazione specifica agli ambiti legati ad esempio alla valutazione economica-ambientale dei piani urbanistici, alla fattibilità economica-ambientale dei progetti ed altro oppure con il reperimento esterno attraverso l'inserimento nella macchina amministrativa di nuovo personale con l'obiettivo di reinventare percorsi di urbanistica, di riqualificazione urbana, di non consumo di suolo. Se si hanno questi orizzonti sussiste la necessità di dotarsi di tutte quelle professionalità che permettono di attuare questi nuovi percorsi.

Il Municipio non ha di solito consulenze, ne attiva solo in casi particolari per progetti speciali trovando le risorse proprio all'interno del bando.

Si pensa che una città come Roma in nessuno ambito, né tantomeno in quello urbanistico, possa essere gestita da un unico centro, in questo senso la nuova programmazione del suo territorio sarebbe potuta venire alla luce dallo sviluppo di quindici piani regolatori locali differenti che sarebbero dovuti nascere all'interno dei Municipi con l'attivazione di professionalità, organi politici e cittadinanza, all'interno chiaramente di una supervisione comunale.

In un'ottica di decentramento dei poteri decisionali dal Comune all'Ente di prossimità un passaggio che si ritiene fondamentale perlomeno è che le Amministrazioni municipali possano avere un parere vincolante e non solo consultivo nei confronti delle trasformazioni urbane.

Attualmente i Municipi hanno solo in prima battuta la possibilità di avere un parere vincolante, in altre parole possono ad esempio rigettare una trasformazione urbana non gradita a livello locale dall'Amministrazione e dalla cittadinanza, in questo caso il progetto è bloccato e analizzato di nuovo in sede capitolina per essere trasformato il più possibile secondo le indicazioni ricevute dal Municipio, tuttavia in seconda battuta anche se le disposizioni dell'Amministrazione centrale permangono le stesse, e non presentano vizi di alcun tipo, la trasformazione deve essere accettata perché ci può essere un interesse oggettivamente diverso tra la città tutta e l'Ente di prossimità al di là della dialettica politica. Il Municipio può in alcuni casi, come è successo, bloccare

alcune situazioni attraverso studi che mettano in evidenza la non legalità di alcuni interventi (come nel caso del vincolo paesistico del Fosso delle Tre Fontane nell'I-60), in questa ottica nuove figure professionali potrebbero assumere un ruolo strategico. Anche per le altre cinque professionalità proposte (relative al recupero/riutilizzo delle aree dismesse e recupero e bonifica siti inquinati, alla previsione, prevenzione e gestione del rischio idrogeologico, alla progettazione di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile, alla progettazione sostenibile degli spazi pubblici, alla progettazione energetica ambientale per l'edilizia storica) vale lo stesso discorso, sono figure che si attivano in altri ambiti e si ritiene siano competenze utili all'Amministrazione e il loro impiego potrebbe avvenire come per le altre attraverso corsi di formazione mirati al personale interno esistente e mediante l'introduzione di nuove competenze. Nel Municipio, per quanto riguarda ad esempio l'aspetto legato al rischio idrogeologico, c'è stato un progetto di demolizione e ricostruzione per dissesto idrogeologico che ha riguardato due abitazioni all'interno del Piano Giustiniano Imperatore, in questa situazione ci si è attivati all'interno senza questo tipo di professionalità che quindi poteva essere molto utile.

Le bonifiche, il rischio idrogeologico, gli spazi pubblici, sono tutti ambiti che nel Municipio vengono trattati; anche il settore legato all'aspetto energetico ambientale è ritenuto importante per un nuovo tipo di progettualità.

In riferimento invece al settore della progettazione di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile il discorso è più complesso. A questo "livello" di *governance* all'interno dell'Amministrazione municipale si possono fare proposte, modifiche, cambiamenti ma poco per la progettazione e realizzazione che è molto centralizzata. Il Municipio si può attivare ad esempio per le piste ciclabili, ridefinire le carreggiate ma non può fare una rete tranviaria.

Inoltre un'altra considerazione da fare in merito è legata alle risorse economiche per la gestione della rete viaria. Nel Comune di Roma le strade sono divise in grande e piccola viabilità, i Municipi hanno la competenza per quella piccola, mentre il Comune per quella grande. La maggioranza della rete viaria è costituita dalla piccola viabilità, ma la maggior parte delle risorse economiche sono destinate per quella grande.

Per quanto riguarda i tempi di una possibile utilizzazione di queste figure si ritiene che siano lunghi, perché ancora non si manifesta nel concreto quella coscienza che su alcune questioni servirebbe per attivare percorsi radicalmente differenti rispetto al passato, attraverso strategie adeguate, fra le quali c'è quella di dotarsi di nuove professionalità che vadano in questa direzione.

Tra le organizzazioni/strutture a cui somministrare il questionario si potrebbero prendere in considerazione Legambiente, Italia Nostra, il comitato No I-60.

3.1.4 Colloquio propedeutico con la dottoressa Stefania Portaro, Presidente della Commissione Urbanistica, Mobilità, Ambiente, Verde e Parchi del XIV Municipio del Comune di Roma e con il dottor Ivan Errani, Vice Presidente e Assessore all'Ambiente, Riqualficazione urbana e Turismo del XIV Municipio del Comune di Roma⁹

Considerando che da parte della nuova Amministrazione municipale c'è la volontà politica di avere una attenzione particolare alle trasformazioni del territorio non solo sotto l'aspetto urbanistico ma anche sotto quello sociale ed economico, si ritiene che figure professionali come l'esperto in valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici, oppure quello relativo alla pianificazione sostenibile urbanistico-territoriale ai vari livelli di programmazione possano essere molto utili in questa direzione. Conciliare il profilo economico con quello sociale e urbanistico nella pianificazione dell'assetto della città o di parti di essa lo si ritiene importante per gli organi politici sia municipali che comunali.

Anche la figura dell'esperto nella pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani è considerata di grande interesse perché nel momento in cui si mettono in atto delle trasformazioni urbane consultare la cittadinanza in una inclusione sempre più ampia è fondamentale per comprendere quali siano le necessità di quel determinato territorio. È doveroso quindi unire le esigenze dei cittadini alle valutazioni politiche e tecniche. A livello municipale questa figura si potrebbe attivare soprattutto nelle fasi di gestione e realizzazione di specifici progetti di riqualificazione anche di singoli manufatti. In questo senso il Municipio si è attivato per la gestione delle aree verdi, attraverso la partecipazione che ha coinvolto associazioni e comitati di quartiere all'interno di assemblee; lo stesso è accaduto per le piste ciclabili, dove è stato chiesto alla cittadinanza di contribuire a fornire indicazioni in merito.

Figure innovative di questo tipo potrebbero essere impiegate all'interno del Municipio ad esempio per l'attuazione dei Programmi Integrati (Print), essendo questi, all'interno del contesto comunale, di competenza municipale, oppure assumere un ruolo di consultazione per formulare pareri rispetto ad altre azioni di governo del territorio non di competenza municipale ma comunale; comunque sono figure professionali innovative che potrebbero essere utili sia all'Amministrazione comunale che a quella municipale, soprattutto se hanno la necessaria sensibilità a tematiche che uniscono le esigenze sociali a una gestione virtuosa delle risorse economiche.

Le figure professionali dell'esperto in studi di fattibilità economico-ambientali dei pro-

⁹ La relazione è stata fatta attraverso un lavoro di trascrizione e rielaborazione del colloquio avuto con la dottoressa Stefania Portaro, Presidente della Commissione Urbanistica, Mobilità, Ambiente, Verde e Parchi del XIV Municipio del Comune di Roma e con il dottor Ivan Errani, Vice Presidente e Assessore all'Ambiente, Riqualficazione urbana e Turismo del XIV Municipio del Comune di Roma.

getti di riqualificazione urbana e quello della valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico dei contesti urbani sono considerate altrettanto importanti e strategiche per la "scala" di pianificazione municipale, esse possono ricoprire un ruolo determinante a questo livello di amministrazione del territorio soprattutto in questa fase storica di crisi economica e di scarse risorse disponibili, in questo senso questo aspetto può rappresentare una opportunità per le Pubbliche Amministrazioni per avviare dei processi di riqualificazione virtuosi che vanno in una direzione di sostenibilità oltre che ambientale e sociale anche economica.

C'è la convinzione che l'immenso patrimonio pubblico appartenente non solo al Comune, ma anche alla Regione e alla Provincia, non sia utilizzato nella maniera più corretta, spesso si pensa alla sua dismissione perché il più delle volte non si sa cosa farne, al contrario sarebbe opportuno recuperarlo attraverso progetti di riconversione all'interno di spazi da riqualificare che un tempo potevano essere occupati da manufatti di natura produttiva obsoleta non più utilizzati. Il recupero di questi luoghi attraverso la riconversione di queste strutture a nuove funzioni di natura culturale assume una importanza di natura sociale oltre che economica ed ambientale. In merito a questo però bisogna sottolineare che la competenza della gestione di questi immobili appartiene di frequente ad Enti pubblici differenti e questo complica un po' i processi per la loro riqualificazione. Ad esempio un immobile pubblico limitrofo alla via Trionfale all'interno del territorio del Municipio XIV, appartenente alla Provincia, potrebbe essere riqualificato con una spesa modica diventando sede dell'ufficio del turismo del Municipio e punto d'informazione al servizio sia dei turisti che vengono nel territorio che degli stessi residenti. Il finanziamento da impiegare potrebbe arrivare dalla Provincia, da Roma Capitale, da un privato, da una fondazione, da una banca o dalla stessa Amministrazione municipale, visto che questa possiede delle proprie risorse economiche per le riqualificazioni degli immobili pubblici presenti all'interno del proprio territorio. In questa circostanza il Municipio potrebbe prendere in gestione il manufatto appartenente ad un altro Ente pubblico.

Una riflessione che si è fatta sulla quale c'è stata condivisione è che a livello municipale c'è un'attenzione particolare per quelle figure che si attivano più a "valle" nei processi di attuazione e gestione e interessante diventa il rapporto con le altre istituzioni che si collocano ad un livello di amministrazione "superiore", allo scopo di attivare un confronto costruttivo nella sua complessità.

In merito alla modalità di impiego delle nuove figure, potrebbero essere utilizzati consulenti esterni oppure, attraverso adeguati aggiornamenti delle competenze, coinvolgere il personale tecnico interno all'Amministrazione municipale.

Si pensa che le figure professionali delineate oltre ad essere impiegate principalmente per la realizzazione di progetti condivisi, possano avere anche un ruolo di formazione proprio del personale tecnico interno alla struttura amministrativa, questo perché rispetto a progetti innovativi ci si trova a scontare un ritardo sia tecnico che formativo. In aggiunta, oltre alla mancanza delle figure innovative prese in considerazione, si riscontra anche un deficit nei confronti della strumentazione all'interno degli uffici (ad esempio si disegna ancora senza l'ausilio del computer).

A questo livello amministrativo spesso non si hanno gli strumenti per dare delle risposte e formulare delle soluzioni per una gestione nuova e virtuosa del territorio a favore della cittadinanza. Questo avviene sia perché mancano figure professionali adeguate per avviare nuovi processi di *governance*, sia perché ci dovrebbe essere anche un aggiornamento delle competenze della stessa struttura municipale, ad esempio con un maggiore decentramento dei "poteri amministrativi" dal Comune al Municipio. La mancanza di politiche virtuose urbane a livello municipale nasce anche quindi dall'impossibilità spesso di avere una gestione diretta del territorio.

Inoltre all'interno della struttura amministrativa mancano anche quelle competenze necessarie per reperire i fondi europei, in questo senso avere una figura professionale che abbia le competenze giuste per il reperimento delle risorse di questo tipo si ritiene fondamentale.

Anche la figura dell'esperto nella previsione, prevenzione e gestione del rischio idrogeologico è considerata importante. Nell'ultima alluvione a Roma, il XIII, XIV e XV Municipio sono stati quelli più colpiti dall'ingente quantità d'acqua caduta, all'interno del territorio municipale ci sono molte zone che si trovano in una situazione di elevato rischio idrogeologico e sono molti gli spazi di aree dismesse che andrebbero recuperati e bonificati, in questa ottica potrebbe rivestire un ruolo strategico anche la figura professionale dell'esperto nel recupero/riutilizzo delle aree dismesse e recupero e bonifica siti inquinati.

Per quanto riguarda l'esperto progettista di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile è una figura professionale che sarebbe utile da consultare assieme alla figura del facilitatore, ovvero all'esperto nella pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani. All'interno del Municipio, come già detto, si è sentita in maniera particolare l'esigenza di inclusione della cittadinanza in merito alle scelte della gestione delle aree verdi, e nei confronti di una mobilità sostenibile.

I tempi di una possibile utilizzazione delle figure analizzate al momento non si possono stimare.

In merito alle strutture alle quali si potrebbe somministrare il questionario si è proposta l'associazione "Unione Borgate".

3.1.5 Colloquio propedeutico con l'Assessore alle Politiche Urbane, Urbanistica e Beni Comuni del Comune di Napoli Carmine Piscopo¹⁰

Partendo dal presupposto che le città di oggi sono cambiate rispetto al passato, che i processi e le dinamiche che incidono concretamente sulla trasformazione del loro territorio sono altre, non c'è dubbio che esiste la necessità di avere figure professio-

¹⁰ La relazione è stata fatta attraverso un lavoro di trascrizione e rielaborazione del colloquio avuto con l'Assessore alle Politiche Urbane, Urbanistica e Beni Comuni del Comune di Napoli Carmine Piscopo.

nali innovative, di esperti e specialisti che attraverso nuove competenze si attivino in questa direzione e che al momento rimangono fuori da quello che comunemente viene chiamato l'ambito dell'urbanistica. Questa disciplina vive oggi una condizione di massima solitudine e sembra aver smarrito le chiavi di accesso per poter realmente aprire le porte delle trasformazioni urbane.

Nelle figure professionali proposte un elemento di innovazione, oltre ai nuovi compiti e competenze, riguarda la maturazione di un pensiero nuovo che può diventare anche critico nei confronti di talune dinamiche di *governance* del territorio, ebbene quello che dovrebbe nascere è proprio un pensiero critico nei confronti del mestiere legato alla pianificazione in tutti i suoi aspetti, proprio perché, come si diceva, sono mutate le dinamiche che coinvolgono i contesti urbani. Oggi si guarda ancora all'architettura e all'urbanistica come il luogo della costruzione di piani e progetti, senza tener presente che la misura dei processi di trasformazione urbana sono le persone, si continua a parlare di fare città ma si dovrebbe cominciare a dire fare "comunità", questo rappresenta un passaggio epocale che in altre città è già stato avviato. Al contrario spesso si stenta ad archiviare un modo un po' antiquato di fare trasformazione, architettura, urbanistica, territorio. In sostanza chi costruisce la domanda di trasformazione urbana? Se in questo Comune si prendesse una planimetria e si decidesse di fare ad esempio una scuola, delle residenze ed altro, quali sono gli strumenti che ci permetterebbero di dire che queste opere sono realmente importanti per quel luogo? In questo modo si sarebbe avviata una pianificazione autoreferenziale ed astratta. A partire dalla Convenzione Europea del Paesaggio del 2000 di Firenze si sa che sono le comunità insediate che definiscono l'identità di un luogo, ed anche se si hanno leggi urbanistiche molto chiare, ad esempio che definiscono le competenze dei vari Enti pubblici: il paesaggio è dello Stato, l'ambiente è di competenza regionale, il territorio degli Enti locali, chi può dire dove finisce il paesaggio e comincia l'ambiente? Dove termina l'ambiente e inizia il territorio?

Le figure professionali che vengono proposte non sono estranee a tutte queste riflessioni.

Prendiamo in considerazione due progetti citati nella descrizione delle figure: la riqualificazione della città di Bilbao e quella dell'Emscher Park. Se si analizzano questi due luoghi si deve riconoscere che quella domanda urbanistica a "monte" che è diventata piano e progetto attraverso anche l'edificazione di architetture realizzate da professionisti di fama internazionale come Frank Gehry, di fatto nasce dal basso, in caso contrario non si sarebbe concretizzata. Quella proposta di cambiamento e di rilancio non nasce da un atto volontario dell'Amministrazione ma da una sensibilità e un desiderio di riscatto attraverso la cultura che si manifesta nella domanda da parte della popolazione insediata e dalle differenti comunità.

Anche la domanda di trasformazione di interi settori industriali in progetti territoriali come quello dell'Emscher Park è partita dal basso, tanto che l'architetto e l'urbanista hanno avuto quasi un ruolo di supporto a linee progettuali già definite. Anche in questo caso non c'è stata solo la volontà politica per avviare tutto questo.

Prendiamo l'ex area industriale di Bagnoli a Napoli, per certi aspetti simile a quella

dell'Emscher Park nel bacino della Ruhr (anche se le bonifiche a Napoli risultano più complicate per il tipo di produzione che si è realizzata), la domanda che nasce spontanea è perché dal 1998, anno in cui è stata approvata la variante per Bagnoli, fino ad oggi non si è verificato quello accaduto in Germania? La risposta è che la comunità non ha avuto un ruolo centrale per realizzarla.

Se si continua a non ascoltare la domanda di base che proviene dai territori, dalle comunità, prendendo atto che la pianificazione del territorio si sviluppa all'interno di un processo più grande dove le persone, le generazioni, i collettivi hanno un ruolo fondamentale, si possono definire i processi ma il rischio è che poi non si concretizzano. Gli architetti, gli urbanisti devono saper cogliere questa domanda e il loro ruolo all'interno delle trasformazioni della città dovrebbe essere sempre più ridotto. In questa ottica la partecipazione inclusiva alle scelte ricopre una funzione fondamentale e non si può relegare a "valle" dei processi. La fattibilità delle trasformazioni urbane/territoriali nasce quindi dalla domanda di base della comunità, alla quale però deve essere aggiunta anche una fattibilità economica-finanziaria. Spesso si fanno dei PUA (Piani Urbanistici Attuativi) senza sapere se sono fattibili da questo punto di vista, a volte per queste ragioni la maggior parte di essi, dopo la loro approvazione in Comune, non prendono vita. Dal 2008 ad oggi è cosa ben nota che la situazione economica sia radicalmente cambiata, i finanziamenti pubblici sono fortemente ridimensionati, il programma Unesco ad esempio si è ridotto da 240 a 100 milioni di euro, a fronte di tutto questo dove si reperiscono le risorse? Ecco che l'urbanistica in questo contesto perde la sua efficacia, perché rischia di rimanere solo pianificazione e non cantiere. Questa disciplina invece dovrebbe attivarsi, attraverso le indispensabili risorse, nell'ottica della creazione di ricchezza in termini di benessere sociale e ambientale. In questa ottica entrano in gioco le figure professionali relative all'esperto in valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici e quella dell'esperto in studi di fattibilità economico-ambientali dei progetti di riqualificazione urbana, che potrebbero diventare anche un'unica figura soprattutto in contesti urbani metropolitani, poiché si ritiene che lo stesso esperto debba dare origine ad una valutazione socio-economica e ambientale che riguardi sia i piani ad ogni livello che la messa in atto dei progetti. Queste figure se si vuole che assumano realmente un ruolo devono attivarsi in una visione di sintesi che tenga insieme la programmazione, la pianificazione attuativa e il progetto.

In merito alla figura professionale dell'esperto in valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico dei contesti urbani, c'è consapevolezza di cosa significhi dismettere il patrimonio pubblico, e la convinzione che questo non sia la soluzione ai problemi economici che affliggono le città. Comunque Napoli ha un numero molto elevato di beni pubblici (62.000) e rappresenta un caso particolare rispetto agli altri contesti urbani.

Altre figure che sono ritenute di particolare importanza riguardano l'esperto nel recupero/riutilizzo delle aree dismesse e recupero e bonifica siti inquinati e quello nella progettazione sostenibile degli spazi pubblici. Si ritiene che questi due profili debbano rientrare all'interno dei processi di pianificazione; la questione delle bonifiche è di cruciale importanza e riguarderà l'urbanistica dei prossimi anni, sono tanti i settori

che necessitano di questo tipo di riqualificazione, per Napoli si è citato il caso Bagnoli, dove è stata lanciata una variante urbanistica con l'obiettivo di mutare il disegno e per rilanciare quel settore della città.

3.1.6 Integrazione al colloquio con l'Assessore Carmine Piscopo. Colloquio propedeutico con l'arch. Renata Ciannella, collaboratore di staff dell'Assessore alle Politiche Urbane, Urbanistica e Beni Comuni del Comune di Napoli¹¹

In merito alla figura professionale del consulente progettista energetico ambientale per l'edilizia storica, ci si domanda se rispetto al centro storico della città di Napoli questo tipo di esperto possa avere un'utilità e assumere un ruolo strategico. Attualmente l'ufficio Centro Storico del Comune di Napoli ha al suo interno un servizio che si occupa sia del restauro che della "rifunzionalizzazione" dei manufatti architettonici storici e le tematiche energetiche ed ambientali sono ritenute fondamentali. All'interno dell'Amministrazione ci sono i tecnici che, pur non avendo specifiche qualifiche in questi ambiti, sono attenti a questioni del genere sia nel progetto definitivo di competenza tecnica interna all'Amministrazione che nei bandi di gara per la progettazione esecutiva, che attraverso appalto integrato si sviluppa esternamente. In questo senso si danno dei punteggi di preferenza a quelle proposte che hanno caratteristiche progettuali compatibili con l'ambiente, che possono riguardare il risparmio energetico, il recupero delle acque meteoriche, le coperture fotovoltaiche ed altro.

Questi sono temi che vengono trattati in ogni momento delle fasi progettuali, e la presenza di una figura professionale con una specializzazione in questo settore che possa dare delle linee guida, degli orientamenti, sarebbe auspicabile.

Sulla modalità del suo impiego che può essere quella dell'inserimento nell'organico come dipendente, oppure impiegato come consulente, o riqualificando o ampliando le competenze di figure già esistenti, vista la situazione particolare economica che si sta vivendo, che non permette più di rivolgersi a consulenti esterni, la figura professionale in questione potrebbe essere creata anche dall'aggiornamento delle competenze del personale interno all'Amministrazione, magari formando giovani neoassunti che abbiano la voglia e forse anche una maggiore predisposizione ad aggiornarsi su tematiche di questo tipo, ritenute di fondamentale importanza, contribuendo a dare in questo modo un servizio migliore alla propria città e all'Amministrazione per la quale lavorano.

L'Amministrazione attualmente è impegnata nel grande programma per il Centro Sto-

¹¹ L'integrazione alla relazione dell'Assessore Carmine Piscopo è stata fatta attraverso un lavoro di trascrizione e rielaborazione del colloquio avuto con l'arch. Renata Ciannella, collaboratore di staff dell'Assessore alle Politiche Urbane, Urbanistica e Beni Comuni del Comune di Napoli.

rico di Napoli, per la riqualificazione di 27 interventi dei quali 26 sono complessi monumentali e uno riguarda invece la rigenerazione di ambiti urbani.

In un'ottica di riqualificazione di questo tipo anche la figura dell'esperto in valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico dei contesti urbani può ricoprire un ruolo importante.

3.1.7 Colloquio propedeutico con la dott.ssa Anna Donati, ex Assessore alla Mobilità ed Infrastrutture del Comune di Napoli, ricoprente una delega per conto del Sindaco di Napoli sul trasporto pubblico e la realizzazione della nuova rete metropolitana¹²

Rispetto alle prime tre figure professionali descritte relative alla valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici, agli studi di fattibilità economico-ambientali dei progetti di riqualificazione urbana, alla pianificazione sostenibile urbanistico-territoriale ai vari livelli di programmazione, si riconosce che sono molto importanti all'interno delle Pubbliche Amministrazioni per avviare sviluppi sostenibili di pianificazione dei contesti urbani. Queste professionalità oltre che nella pianificazione generale delle città, si ritiene possano assumere un ruolo strategico soprattutto nelle fasi attuative di pianificazione.

Questa riflessione viene fatta perché i Piani Regolatori Generali si redigono con molta meno frequenza rispetto agli strumenti in attuazione o eventuali varianti. In aggiunta un'altra riflessione che si fa è che tra l'approvazione della cosiddetta pianificazione generale e quella attuativa spesso trascorre del tempo che cambia le condizioni originarie all'interno delle quali era stato redatto il Piano Regolatore Generale. Questo per esempio accade a Napoli dove i Piani Attuativi Urbanistici (PUA) sono attivati in periodi successivi all'approvazione del Piano Generale in contesti socio-economici mutati. Insomma le città mediamente si dotano di nuovi piani generali ogni venti anni tutto il resto è attuazione, correzione, trattativa per cercare di convertire dei progetti che nel frattempo si rivelano inadeguati alla domanda. Queste figure professionali dovrebbero dare origine a nuovi piani generali basati sullo "stop" a nuovo consumo di suolo ma per le Amministrazioni approvare un piano è laborioso, lungo, con problemi di carattere politico. I Comuni a maggiore vocazione sostenibile cercano di riorientare le scelte, i progetti in corso, cercando di ridurre la cubatura, facendo un progetto integrativo con la mobilità e il sistema energetico. Queste figure si dovrebbero innescare in queste fasi in una attuazione che tenga conto di nuovi parametri, nuovi problemi, e nuova domanda che si genera nella città.

¹² La relazione è stata fatta attraverso un lavoro di trascrizione e rielaborazione del colloquio avuto con la dott.ssa Anna Donati, ex Assessore alla Mobilità ed Infrastrutture del Comune di Napoli, ricoprente una delega per conto del Sindaco di Napoli sul trasporto pubblico e la realizzazione della nuova rete metropolitana.

L'esperto nella pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani è una figura molto importante perché in Italia il dialogo con i cittadini non è soltanto un problema relativo alla convocazione di un'assemblea, è qualcosa di più, rappresentato dalla difficoltà di dare delle informazioni strategiche e generali, è quindi un problema di linguaggio comprensibile e di processi partecipativi reali che spesso possono anche non dare risultati attesi, per esempio l'attaccamento all'auto da parte della gente certamente non aiuta ad avviare una pianificazione partecipata che cammina verso la sostenibilità ambientale.

Quindi per la partecipazione c'è un arco temporale più lungo, ci sono delle motivazioni più generali che devono essere introdotte perché se è semplicemente referendum, assemblea, "strilli" nelle sedute si rischia che passi il progetto peggiore e non il migliore. Nell'ambito spesso può accadere di incontrare svariate figure capaci di avviare un dialogo vero con la cittadinanza, a volte anche esperti di comunicazione empatica che sanno trovare il linguaggio e le suggestioni giuste. Nel profilo della figura professionale presentata si indica che il soggetto in questione sia un architetto-urbanista e questo può andare bene purché sappia dotarsi di un linguaggio popolare motivazionale-emozionale, e abbia una sensibilità spiccata a queste tematiche (si fa notare che tutti questi aspetti sono presenti nei compiti e nelle competenze della figura proposta).

La partecipazione è fatta di pesi e contrappesi sia in un senso che in un altro e di dialoghi reali con chi vive un territorio, fondamentale nel merito è anche a quale scala la si realizza perché si può avere un interesse generale per esempio rispetto ad un'area che resti verde mentre magari poi il quartiere ha comunque un problema di servizi, pertanto si devono temperare esigenze diverse e quindi anche il livello di pianificazione di scala è molto importante (anche in questo caso si fa notare che la figura professionale si attiva in questa ottica ed è presente all'interno di ogni processo dalla programmazione/pianificazione fino alla gestione).

L'esperto in valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico dei contesti urbani è una figura ritenuta interessante in quanto le Amministrazioni spesso si destreggiano tra la vocazione a non dismettere e l'esigenza di far tornare i conti e quindi sicuramente gli aspetti valutativi di sostenibilità non solo ambientale ma anche economica sono molto importanti.

Vedendo soprattutto il dibattito e l'esperienza del Comune di Napoli in questo ambito, si ritiene importante che questa figura debba avere anche la capacità di lettura di una nuova domanda economica su alcuni settori, in altre parole il problema di identificare la funzione, la destinazione d'uso in relazione a una domanda che esiste è un aspetto del profilo professionale importante (si fa notare che la figura proposta si attiva anche in questa direzione).

Un aspetto che viene messo in evidenza, che deve caratterizzare profili professionali innovativi, è l'attenzione alle questioni procedurali, relativamente alla normativa nazionale ed europea dei vari ambiti (le nuove professionalità proposte tengono conto di questo in maniera attenta).

In merito alla figura del progettista di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile, visto che si dovrebbe occupare di riqualificazione dello spazio stradale e

della moderazione del traffico, si ritiene possa essere più giusto che abbia un altro nome: progettista di interventi di riqualificazione dello spazio stradale e moderazione del traffico per la mobilità sostenibile. A parte questa osservazione, la figura proposta serve ed è ritenuta utile per le Pubbliche Amministrazioni che si trovano in ritardo anche in questo settore.

Una figura che si occupi contemporaneamente della riqualificazione, della moderazione del traffico, del pedone, dell'uso della bicicletta, degli spazi per la sosta, del verde, dell'arredo, dei materiali, che abbia questo mix di competenze è molto importante perché metterebbe insieme ambiti che oggi sono molto settoriali.

La figura dell'esperto nella progettazione sostenibile degli spazi pubblici in un certo qual modo potrebbe anche rientrare in questi ambiti di riqualificazione relativi agli spazi stradali e urbani.

In merito alla figura del consulente progettista energetico ambientale per l'edilizia storica, anche questa è una professionalità ritenuta importante perché sussiste un problema di riqualificazione del patrimonio storico e anche di quello moderno. Il tema sulla riqualificazione energetica dei fabbricati è infatti molto complicato, spesso accade che ad esempio l'installazione di pannelli fotovoltaici su immobili storici possa far nascere delle problematiche con le sovrintendenze. Comunque in questo ambito stanno nascendo soluzioni interessanti come ad esempio il fotovoltaico con il coppo colorato o la piastrella fotovoltaica.

Partendo dalla premessa che le figure individuate possono essere tutte utili, ci si domanda in che modo potrebbero essere impiegate, inserendole negli organici come dipendenti, utilizzate come consulenti, riqualificando o ampliando le competenze di figure già esistenti e quali.

In merito a questo, le tre possibilità si ritengono non in alternativa, ovvero si pensa necessario che nelle Pubbliche Amministrazioni ci debba essere un *turnover* attraverso l'assunzione di giovani, ma anche l'aggiornamento delle competenze dei soggetti che sono all'interno, non escludendo nemmeno la possibilità da parte degli Enti pubblici di dotarsi in quantità minime di consulenze esterne, soprattutto dove ci sono forti innovazioni e per costituire anche gruppi misti fra personale interno ed esterno.

Nello specifico per quanto riguarda il Comune di Napoli, attualmente non individua figure professionali come quelle proposte, in questi anni si è cercato di mettere in atto delle integrazioni di alcune professionalità, chi ad esempio si occupava del verde e chi dell'arredo urbano è stato unificato in una unica struttura e si cerca di farlo dialogare con chi fa la manutenzione delle strade, quindi l'Amministrazione avrebbe bisogno della figura unitaria di riqualificazione dello spazio stradale e della moderazione del traffico.

Su quali possono essere i tempi di una utilizzazione delle figure individuate, al momento il Comune di Napoli è soggetto a un piano economico anti-dissesto e non può assolutamente prendere figure professionali esterne di nessun genere, anche se recentemente ha assunto da graduatoria dopo un concorso un buon numero di giovani perché aveva dei ruoli completamente scoperti e quindi la normativa del turnover lo permetteva. Nell'immediato non ci si può avvalere di queste figure, la speranza

dell'Amministrazione è che superato il 2014, forse dal 2015 col nuovo bilancio si possa anche ragionare su professionalità innovative.

L'interrogativo che ci si pone, in una situazione di scarse risorse, è se l'attivazione di master universitari post laurea nelle tematiche innovative legate alla sostenibilità dei contesti urbani prese in considerazione da queste nuove professionalità, possa dare degli sbocchi lavorativi all'interno di strutture pubbliche (in questo caso del Comune di Napoli), attraverso stage e successiva assunzione. Tutto questo lo si ritiene interessante, ma spesso, soprattutto per le Pubbliche Amministrazioni, può accadere, per questioni burocratiche, economiche e anche per il poco personale specializzato presente all'interno della macchina amministrativa disposto a seguire un eventuale stagista, che questo tipo di percorso possa attualmente risultare piuttosto complicato. In merito alle altre strutture che possono impiegare le figure proposte in parte si potrebbe pensare ad alcune delle aziende partecipate del Comune che però sono soggette agli stessi vincoli dell'Amministrazione, poi potrebbe essere l'università, che fornisce spesso collaborazioni anche con convezioni, e che a volte necessita di nuove professionalità, oppure gli studi professionali.

Per quanto riguarda le strutture/organizzazioni a cui si potrebbe somministrare un questionario per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni professionali e formativi, queste potrebbero essere aziende, università, ed anche forse gli ordini professionali degli architetti e degli ingegneri o l'Associazione nazionale dei costruttori edili (ANCE).

3.1.8 Colloquio propedeutico con il dottor Danilo Risi, assistente di staff dell'Assessorato all'Ambiente del Comune di Napoli¹³

Le dieci figure professionali descritte relative ai vari ambiti sono riconosciute innovative per avviare e governare tutti quei processi nuovi di pianificazione del territorio che vanno nella direzione della sostenibilità. Fatta questa premessa, si deve constatare che nel Comune di Napoli ad una volontà politica di cambiamento che andasse in questa direzione ha fatto seguito spesso proprio la mancanza di adeguate competenze nella "macchina amministrativa" capaci di attivare nuove dinamiche.

Una buona pratica che ha funzionato tra la parte politica e gli uffici tecnici del Comune è stata quella relativa al Regolamento per l'affido delle aree verdi senza fine di lucro a soggetti pubblici e privati. Si è giunti ad avere oltre duecento aree assegnate, dove soggetti, condomini, associazioni hanno preso in cura queste aree. All'interno di un settore specifico, il vecchio servizio parchi e giardini, oggi servizio qualità dello spazio urbano, tre persone, tra cui un'agronoma e due periti agrari si sono occupati di queste

¹³ La relazione è stata fatta attraverso un lavoro di trascrizione e rielaborazione del colloquio avuto con il dottor Danilo Risi, assistente di staff dell'Assessorato all'Ambiente del Comune di Napoli.

procedure. Il rapporto con il cittadino in queste circostanze è fondamentale, si devono avere capacità comunicative attraverso un linguaggio semplice con persone che vogliono avviare un loro progetto pur non avendo competenze tecniche, valutando quali sono le intenzioni che hanno, se la loro proposta è fattibile e quindi poi realizzare gli atti amministrativi che portano al conseguimento di ciò che si è presentato. Forse oggi Napoli è il Comune con il maggior numero di aree verdi assegnate a privati, questo ha prodotto oltre che un considerevole risparmio economico per le casse dell'Amministrazione anche un miglioramento di questi spazi della città. Spesso si tratta di pensionati del quartiere che danno vita a orti urbani finalizzati al loro sostentamento e della propria famiglia.

Nel Regolamento che ha portato a questo virtuoso sviluppo, oltre alla semplice manutenzione, era prevista anche la riqualificazione delle aree, in questo caso l'autorizzazione doveva essere fatta attraverso delibera di Giunta perché si dovevano concedere interventi più complessi che potevano riguardare l'arredo urbano ed altro, raccogliendo i pareri dei vari servizi fino ad una autorizzazione finale.

In questo caso, poiché la procedura risulta essere più complessa, si sono riscontrate molte problematiche per avviare i progetti. Considerando questa circostanza, si ritiene che una figura strategica che manca all'Amministrazione e che potrebbe avere un ruolo importante è quella relativa all'esperto nella pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani. In tre anni, per la prima volta, forse, nei giorni in cui è avvenuto il colloquio, si stava sbloccando un progetto riguardante un'area di Scampia. Questo soggetto facilitatore dovrebbe farsi carico di situazioni di questo tipo, dove si prevede da parte del privato un investimento finanziario.

C'è da dire quindi che nell'ambito dell'ordinaria amministrazione, ovvero nella parte del Regolamento dove si prevede l'assegnazione di piccoli spazi per la gestione delle aree verdi, la "macchina amministrativa" è stata capace di avviare i processi, al contrario è avvenuto per quanto riguarda la riqualificazione urbana degli spazi.

Figure professionali legate all'urbanistica, all'economia e alla valutazione dei piani e dei progetti nell'ambito dell'Amministrazione comunale potrebbero anche esistere ma una riflessione che si è fatta sulla quale c'è stata condivisione è che mancano di quelle competenze più innovative che guardano ad un paradigma diverso e probabilmente si ha la sensazione che sussiste un forte deficit da questo punto di vista. In questo senso si concorda che le valutazioni socio-economiche e ambientali dovrebbero andare nella direzione di una città inclusiva che metta al primo posto il benessere della collettività e la salvaguardia dell'ambiente.

In merito alla figura professionale dell'esperto in valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico dei contesti urbani, si ritiene fondamentale questo tipo di professionalità all'interno dell'Amministrazione, anche in relazione alla politica che si sta realizzando in merito a questo ambito attraverso la quale è stato eliminato il contratto ad una società esterna per la gestione del patrimonio pubblico comunale. Con la internalizzazione di questo servizio si rende necessario dare risposte di efficienza, che possono essere date solo attraverso rinnovate e adeguate competenze da parte dell'Amministrazione pubblica.

Nel complesso, allo scopo di avvalersi di nuove figure professionali che prendano in considerazione tutti questi aspetti legati alla sostenibilità ambientale, economica e sociale della città, vista la situazione economica non ottimale per nuovi contratti esterni, si ritiene auspicabile un processo di formazione e aggiornamento delle competenze del personale tecnico interno all'Amministrazione.

Il Comune di Napoli è attualmente bloccato nelle assunzioni e nel fare nuovi contratti a causa delle politiche di *spending review*.

Le figure professionali prese in considerazione potrebbero avere una utilità ed un ruolo anche all'esterno in associazioni private, in questo senso potrebbero supportare le stesse nella elaborazione di proposte progettuali fattibili. È chiaro che se un soggetto associativo o di altra natura potesse avvalersi di figure professionali di questo tipo riuscirebbe a presentare progetti più credibili e favorire il processo dell'Amministrazione. Si ritiene però fondamentale che il riferimento a questi ambiti innovativi possa trovarsi all'interno del Comune. In altre parole ad esempio per i processi visti in precedenza, relativi all'assegnazione di aree per opere di manutenzione relative alla formazione ad esempio di orti urbani oppure ad opere più complesse di riqualificazione di spazi della città, si ritiene che anche per il soggetto esterno, l'associazione che propone un progetto, sia importante trovare un riferimento tecnico con competenze rinnovate all'interno dell'Amministrazione pubblica.

Per concludere, anche se attualmente le condizioni economiche non lo permettono, c'è la convinzione che figure come quelle illustrate, che guardano ad un nuovo sviluppo sostenibile di città, siano utili e possano trovare, superata la crisi, una spendibilità all'interno della stessa struttura comunale, perché le tematiche a cui afferiscono vanno nella direzione di dinamiche che guardano ad un presente e ad un futuro diverso verso cui si dovrà per forza andare.

3.1.9 Colloquio propedeutico con il Vice Sindaco e Assessore all'Urbanistica, Edilizia Privata, Agricoltura del Comune di Milano Ada Lucia De Cesaris¹⁴

Pur avendo già internamente il Comune di Milano alcune competenze delle prime cinque figure professionali descritte (l'esperto in valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici, l'esperto in studi di fattibilità economico-ambientali dei progetti di riqualificazione urbana, l'esperto in pianificazione sostenibile urbanistico-territoriale ai vari livelli di programmazione, l'esperto nella pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani, l'esperto in valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico dei contesti urbani), l'Amministrazione è tuttavia carente di professionalità che siano in grado di fare delle valutazioni economiche connesse ai piani e al loro

¹⁴ La relazione è stata fatta attraverso un lavoro di trascrizione e rielaborazione del colloquio avuto con il Vice Sindaco e Assessore all'Urbanistica, Edilizia Privata, Agricoltura del Comune di Milano Ada Lucia De Cesaris.

sviluppo. Oggi chi si laurea al Politecnico di Milano e in altre università negli ambiti attinenti ha queste competenze. Quando il Comune si è trovato a dover chiudere alcuni piani nati nel 2003 e nel 2005, si è costituito un gruppo di lavoro all'interno del quale è stato chiamato in causa un docente del Politecnico con una formazione di tipo economico-urbanista proprio per avviare questo tipo di valutazione e i risultati sono stati molto positivi. Quindi l'introduzione di una competenza in valutazione economico-ambientale dei piani, più economica che ambientale è importante e necessaria. Per le questioni ambientali le competenze sono presenti e forti sia in relazione al fatto che si ha avuto a che fare con aree dismesse importanti con problemi di bonifica rilevanti sia anche per il fatto che da tanti anni si lavora con le valutazioni d'impatto strategico che hanno reso la valutazione di sostenibilità delle caratteristiche ambientali dei piani una esigenza primaria.

La figura dell'esperto di valutazione economica dell'attualità del piano e dell'analisi si ritiene debba avere una sua individualità.

Si pensa inoltre che l'esperto in valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici e quello in pianificazione sostenibile urbanistico-territoriale ai vari livelli di programmazione possano essere una unica figura professionale, questo perché non si può fare una pianificazione senza le valutazioni. Poi possono essere anche due persone distinte nei ruoli, una che valuta e l'altra che redige ma comunque devono lavorare in sinergia (si fa presente che le due figure sono pensate in questo modo, ovvero sono due urbanisti-architetti che lavorano insieme). Queste due professionalità, con le loro competenze, si devono attivare nell'aggiornamento dei piani in maniera tale che l'attuazione non avvenga su un piano non rinnovato nei confronti di esigenze e periodi diversi. L'esperto in studi di fattibilità economico-ambientali dei progetti di riqualificazione urbana si attiva immediatamente dopo senza entrare nel processo di programmazione/pianificazione.

Di grande interesse viene considerata la figura dell'esperto nella pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani, il Comune di Milano ha bisogno di professionalità con questo tipo di profilo che in qualche modo abbiano le capacità di chiudere e integrare la parte della pianificazione con quella della partecipazione; l'Amministrazione nell'ambito della pianificazione territoriale non ha al suo interno questo tipo di competenza ed è costretta a cercarla all'esterno, perché se sicuramente è facile in qualche modo condurre una partecipazione nella fase dell'attuazione è difficilissimo mettere in atto un processo partecipativo nell'ottica della pianificazione. Avere degli esperti con queste caratteristiche all'interno della Pubblica Amministrazione, a supporto della conduzione del percorso di pianificazione è molto importante perché significa radicare il principio che l'ascolto e la partecipazione sono parte integrante della pianificazione. Questa professionalità si ritiene addirittura debba attivarsi prima delle valutazioni economiche-ambientali di piano. Si tenga conto che il Comune di Milano sta tentando di fare alcune linee guida sulla partecipazione proprio in riferimento all'attività di pianificazione più importante.

Per quanto riguarda la valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico, premesso che il Comune di Milano è dotato di questa competenza, ci si chiede quanto

sia utile la valorizzazione piuttosto che la dismissione, in questo senso si pensa sia necessario provvedere a una dismissione coraggiosa ma non indistinta poiché ci sono dei beni che oggi non servono più alla Pubblica Amministrazione e che andrebbero dismessi e ce ne sono altri che invece costituiscono patrimonio e andrebbero valorizzati, si auspica una riflessione su come agire in merito a questa importante questione. Comunque non c'è dubbio che serva una competenza che sappia comprendere la valorizzazione del patrimonio pubblico sotto il profilo urbanistico. Si ritiene inoltre che questa figura si possa integrare con altre competenze legate alla valutazione e alla verifica del rapporto tra la parte pubblica dei progetti rispetto a quella privata di un contesto urbano (si fa presente che l'esperto in studi di fattibilità economico-ambientali dei progetti di riqualificazione urbana tra i suoi compiti si attiva anche in questa direzione all'interno di uno studio di fattibilità del progetto).

L'esperto in valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico dei contesti urbani (che fa delle analisi in modo da capire se effettivamente è più conveniente dismettere o valorizzare) ha una sua autonomia molto importante su cui però si devono andare a fare delle valutazioni: è giusto formare questo tipo di figura ma quello che dovrebbe esserci prima è una riorganizzazione dell'Amministrazione. Oggi l'urbanistica e il demanio sono assolutamente separati invece dovrebbe esserci una competenza congiunta poiché non si può fare valutazione del patrimonio pubblico che è demanio senza avere un occhio a una valorizzazione urbanistica oltre che economica, quindi sicuramente sussiste un problema organizzativo e uno legato a figure professionali di questo tipo che però, come già detto, in parte ci sono già all'interno della "macchina amministrativa".

Per quanto riguarda l'inserimento delle figure professionali che mancano all'interno dell'Amministrazione si ritiene opportuno, vista la situazione economica non positiva, lavorare sulla formazione. Bisognerebbe introdurre degli elementi di riqualificazione, di aggiornamento di competenze per dirigenti e funzionari. Nell'Amministrazione per esempio c'è un ufficio di valorizzazione che ha al suo interno soggetti che possono avere alcune delle competenze proposte, non si ha nessuno che sia in grado di fare una valutazione di tipo economico, ad esempio l'analisi costi/benefici la si fa male sulla base di criteri economici che nulla hanno a che vedere con l'urbanistica, si applicano criteri di valutazione che riguardano il bene specifico e questo non è corretto. Non si hanno esperti di partecipazione, il Comune sta facendo in questo ambito una serie di esperienze dando degli incarichi progetto per progetto.

Per quel che riguarda il recupero/riutilizzo delle aree dismesse e recupero e bonifica siti inquinati all'interno dell'Amministrazione si ha un ufficio che funziona molto bene (ufficio bonifiche); la figura dell'esperto nella previsione, prevenzione e gestione del rischio idrogeologico è presente all'interno dell'ufficio di piano e il Comune si è attivato per fare un documento insieme alla Regione che aggiorna il quadro di rischio idrogeologico della città di Milano.

L'esperto nella progettazione sostenibile degli spazi pubblici è considerata una figura importante per il discorso fatto all'inizio in merito alla individuazione delle aree pubbliche rispetto a quelle private e anche per la valutazione e verifica della parte pubbli-

ca degli interventi che spesso si rinvia a diversi settori, per la gestione ad esempio del verde, dei lavori pubblici ed altro.

Per quanto riguarda il progettista di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile e il consulente progettista energetico ambientale per l'edilizia storica per queste due competenze il Comune di Milano ha una agenzia partecipata che è l'AMAT. I tempi di un possibile impiego sono strettamente legati alle scarse risorse di cui dispone l'Amministrazione in questo momento; c'è la necessità di tecnici, e per far fronte a questa esigenza sono auspicabili, soprattutto per l'aspetto economico e la partecipazione, l'ampliamento delle competenze esistenti attraverso la formazione.

Una riflessione su cui c'è stata condivisione è che sussiste un problema di riqualificazione anche nelle strutture comunali di livello più "basso" (per intenderci i Municipi a Roma, le Zone a Milano), in questa ottica c'è da dire che a Milano tutta la pianificazione viene fatta ancora in maniera centralizzata e il decentramento lo si sta facendo recentemente, anche in questa direzione queste competenze potrebbero essere utili.

Con riferimento ad altre strutture/organizzazioni a cui si potrebbe somministrare un questionario per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni professionali e formativi, in merito alla possibilità di impiego delle figure professionali delineate, si cita la Regione e si rimanda all'area metropolitana. Soprattutto per le prime cinque figure professionali proposte si consiglia di interpellare il responsabile della Direzione Centrale Sviluppo del Territorio del Comune di Milano.

3.1.10 Colloquio propedeutico con l'Assessore all'Area metropolitana, Casa, Demanio del Comune di Milano Daniela Benelli e con il Direttore all'Area metropolitana e municipalità e coordinamento sulle politiche della casa Piergiorgio Monaci¹⁵

In merito agli aspetti della valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici, degli studi di fattibilità economico-ambientali dei progetti di riqualificazione urbana e della pianificazione sostenibile urbanistico-territoriale ai vari livelli di programmazione, si mette in evidenza che sussiste una situazione nuova che nasce dalla legge sulle Città metropolitane, la quale introduce per la prima volta l'obbligo della pianificazione strategica per questo tipo di contesti urbani. Le figure professionali legate alla valutazione di piano, alla fattibilità del progetto, alla pianificazione sostenibile potrebbero avere in questa ottica un maggior coinvolgimento determinato proprio dal carattere più dinamico di questo tipo di programmazione.

In aggiunta al Piano Strategico si dovrebbero anche considerare le problematiche re-

¹⁵ La relazione è stata fatta attraverso un lavoro di trascrizione e rielaborazione del colloquio avuto con l'Assessore all'Area metropolitana, Casa, Demanio Daniela Benelli e con il Direttore all'Area metropolitana e municipalità e coordinamento sulle politiche della casa Piergiorgio Monaci.

lative ad una pianificazione intercomunale, che la legge in questione prende in considerazione in maniera generica.

In merito alla pianificazione partecipata dei contesti urbani si ritiene che ci si debba attivare in due direzioni: una figura esterna all'Amministrazione che assuma un ruolo neutro nei confronti sia dell'Ente pubblico che della cittadinanza, accompagnando il processo partecipativo senza parteggiare per nessuna delle due parti; all'interno dell'Amministrazione tecnici e amministrativi che prendano parte a questi processi perché il rischio che si può determinare è che le soluzioni individuate non abbiano poi la possibilità di un'applicazione o di una effettiva assunzione da parte dell'Amministrazione perché elaborate completamente all'esterno. È bene quindi che l'Ente pubblico si doti di figure, prevalentemente tecnici, urbanisti, architetti, che prendano parte a questi processi.

Poi bisogna sottolineare che c'è un tema della partecipazione alla costruzione delle scelte complessive e un altro su quelle singole, a questi due livelli si ritiene necessaria l'attivazione di due figure professionali differenti. Se si deve attuare un processo di tipo partecipativo perché si stanno decidendo le grandi scelte di carattere urbanistico si avrà bisogno di un soggetto che sia in grado di fare degli scenari in merito a quale città si vuole; se si deve decidere invece ad esempio dove collocare un centro civico, come farlo, allora si ha bisogno di un soggetto che sia in grado di gestire, la cui competenza più importante sia quella della gestione dei conflitti, presenti e futuri, e capace anche di portare la discussione ad avere lo sviluppo di una decisione. Sociologi, psicologi e laureati in scienze della comunicazione si ritengono che possano essere i soggetti giusti per governare il processo partecipativo in questa ottica, ovvero attraverso assemblee, caratterizzato da discussioni e conflitti e questi, come già detto, devono essere una figura esterna. Allo stesso tempo c'è bisogno però di soggetti interni che abbiano attinenza con il settore specifico all'interno del quale si sta sviluppando il processo partecipativo (settore legato al bilancio, all'urbanistica ed altro).

Partendo dal fatto che figure professionali come ingegneri o architetti sono già presenti all'interno dell'Amministrazione, c'è da sottolineare che questi spesso non sono abituati ad attivarsi in una partecipazione inclusiva, mancano di certe competenze legate a questo importante aspetto. Questi tecnici si attivano all'interno dell'Amministrazione nel comunicare alla cittadinanza le cose che si possono realizzare e quelle che non sono possibili da conseguire. Quella che è mancata all'Amministrazione, e che si è dovuta prendere, è stata una figura legata alla sociologia, esperta nella gestione del conflitto.

Una riflessione sulla quale c'è stata condivisione è stata quella che se si dovesse ripensare agli urbanisti, agli architetti presenti nell'Amministrazione in quel caso sarebbe necessario un ampliamento di competenze in maniera tale che questi soggetti siano in grado di lavorare in squadra con un sociologo che magari li accompagni a gestire questi processi in maniera più produttiva possibile. Questo anche in riferimento al fatto che spesso l'architetto o l'ingegnere comunale che si attiva in questi ambiti assume spesso degli atteggiamenti autoreferenziali, difficili da fargli cambiare, mentre invece dovrebbe essere una figura all'interno di un processo di partecipazione inclusivo

con una diversa sensibilità verso l'ascolto e che interagisce con la cittadinanza. Per le nuove figure professionali dell'urbanistica si può decidere che debbano avere anche queste capacità relazionali. Aggiornare su questi aspetti i tecnici già presenti all'interno dell'Amministrazione sembra essere l'opzione più plausibile che accada vista la drastica riduzione nelle assunzioni.

Alla luce di quanto esposto, la critica che viene fatta al profilo dell'esperto nella pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani è che sia troppo incentrato sul settore urbanistico, economico, valutativo anche se questo comunque si attiva in sinergia con altri ambiti come quello della sociologia, psicologia e delle scienze della comunicazione.

In merito alla figura professionale dell'esperto in valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico dei contesti urbani, il Comune di Milano ha cercato di avviare un processo di valorizzazione dei propri beni, in molti casi di manufatti degradati. Si è voluto in questo senso, nella maggior parte dei casi, escludere la vendita o la loro messa a reddito, e si è pensato ad una valorizzazione di natura sociale, attraverso destinazioni d'uso utili alla collettività, senza scopo di lucro, oppure di tipo produttivo mettendo ad esempio a disposizione il patrimonio per piccole attività imprenditoriali, soprattutto per i giovani. Si sono anche cercati dei soggetti che avessero la volontà di farsi carico economicamente della stessa riqualificazione degli immobili, per mancanza di risorse da parte del Comune.

L'Amministrazione chiede a seconda dell'ampiezza del fabbricato e della durata della concessione, che è a titolo gratuito, un piano economico-finanziario. Nello specifico si opera su due fronti, uno sulla capacità da parte dei proponenti di costruire un piano economico-finanziario, un piano progettuale d'intervento sul riuso del patrimonio pubblico dismesso, l'altro attraverso la valutazione dei progetti proposti che viene fatta da soggetti interni all'Amministrazione in una struttura che si occupa di valutazione e controllo dei piani economico-finanziari, per quanto riguarda gli appalti, le gare, quindi sono due le figure che servirebbero. Spesso l'associazione proponente non ha al suo interno soggetti capaci di elaborare una valutazione di fattibilità della proposta progettuale da loro pensata che non ha l'obiettivo di creare redditività monetaria ma ha solo un intento sociale, l'associazione è costretta a rivolgersi al mercato e spesso non ha le risorse economiche al suo interno per attivarsi in questa direzione.

In questa ottica ci dovrebbe essere una maggiore attenzione alle valutazioni oltre che economico-finanziarie anche sociali, perché se questo non accade si rischia di essere troppo rigidi rispetto ad una fattibilità solo di tipo monetario.

Si fa presente che la figura professionale proposta si attiva in questa direzione legata ad un pensiero nuovo e ad una sensibilità valutativa che pone al centro dell'attenzione gli aspetti sociali oltre quelli economico-ambientali in analisi monocriteriali e multifattoriali.

Un'altra tematica che deve riguardare l'ambito del patrimonio pubblico è quella relativa alla normativa (aspetto previsto all'interno dei compiti lavorativi e delle competenze professionali della figura proposta).

Figure specifiche, così articolate, che facciano una analisi più ampia legata non solo

alla valutazione economico-finanziaria ma anche a quella sociale ed ambientale forse nell'Amministrazione sono molto poche o probabilmente con queste specifiche caratteristiche mancano del tutto; una riflessione che però nasce è che questo tipo di professionalità potrebbe operare direttamente con le strutture proponenti la riqualificazione dei beni pubblici facendo crescere internamente la capacità di proposta progettuale. Una carenza che emerge infatti è quella della debole risposta quantitativa e qualitativa ai bandi che l'Ente pubblico realizza per la riqualificazione del proprio patrimonio, questo avviene nonostante ci sia da parte della cittadinanza una forte volontà di utilizzare questi spazi.

Questo servizio potrebbe anche attivarsi all'interno dell'Amministrazione, attraverso l'offerta gratuita di consulenze da parte del Comune alle associazioni che vogliono presentare un progetto di riqualificazione di un determinato bene pubblico. È logico che il soggetto che si occupa di questo non può essere lo stesso che, sempre all'interno dell'Ente pubblico, dovrà poi valutare la proposta.

In merito ad una destinazione produttiva/tecnologica dei beni pubblici per imprese giovanili, questo nella città di Milano lo si fa nelle superfici ad uso non residenziale poste al piano terra dell'edilizia popolare, in questa ottica si è fatto un programma per microimprese.

In riferimento al patrimonio residenziale pubblico invece viene evidenziata la necessità di figure professionali che abbiano attitudini di gestione sociale, questo anche perché ormai la metà, se non di più di coloro che usufruiscono di una casa popolare sono persone immigrate che provengono da contesti sociali molto differenti da quelli italiani e che hanno quindi bisogno di essere supportati nell'ambientamento e nella costruzione positiva dei rapporti umani con il vicinato. Questo significa identificare figure professionali come il gestore sociale che può avere attitudini che riguardano l'"accompagnamento sociale" al sistema della residenza pubblica, che significa inclusione sociale, educazione alla comunità, al bene pubblico in funzione della conservazione del patrimonio che si degrada in tempi rapidissimi, ma anche essere un soggetto che abbia competenze professionali di tipo economico, amministrativo e tecnico per gestire il patrimonio residenziale.

La conoscenza di casi studio realizzati sia a livello internazionale che locale e l'attitudine al *problem solving* sono due elementi di grande importanza per una figura professionale che si attiva in questi ambiti così innovativi della sostenibilità (queste caratteristiche sono presenti all'interno delle figure proposte).

In merito ai tempi di una possibile utilizzazione delle figure professionali proposte, se ci fossero le condizioni economiche, e se dipendesse esclusivamente dai bisogni dell'Amministrazione, queste potrebbero essere impiegate immediatamente.

Sulle altre strutture/organizzazioni che potrebbero avere bisogno di queste nuove professionalità, si potrebbe pensare al terzo settore, al mondo cooperativo, a fondazioni come Cariplo o la Polaris in merito alla gestione del patrimonio; sulla programmazione/pianificazione si potrebbe far riferimento a strutture esterne come ad esempio il Centro Studi per la Programmazione Intercomunale dell'area Metropolitana (PIM).

3.1.11 Colloquio propedeutico con l'arch. Maria Berrini, Amministratore unico di Agenzia Mobilità Ambiente Territorio - AMAT - del Comune di Milano¹⁶

In merito alla figura professionale dell'esperto in pianificazione sostenibile urbanistico-territoriale ai vari livelli di programmazione si fa notare che nel profilo sintetico è opportuno che emerga il tema della mobilità (che comunque è tenuto in considerazione) e quello dell'energia (che invece anche tra i compiti e le competenze non è direttamente trattato). Si ritiene fondamentale, affinché si attivi una pianificazione urbanistica sostenibile, un confronto con questi due ambiti.

Per quanto riguarda l'esperto in valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici, è chiara la rilevanza delle valutazioni economiche e ambientali in questa ottica. È ritenuta positiva questo tipo di figura professionale. Si sottolinea che non esiste alcuna norma che obblighi la valutazione economica dei piani se non quelle relative ai fondi strutturali che non scendono però a livello di piano comunale. Esiste invece una norma che impone alle Amministrazioni locali di realizzare la Valutazione Ambientale Strategica (VAS) sui piani comunali.

Si mette in evidenza che non risulta a livello nazionale la presenza di piani urbanistici che abbiano avuto una valutazione economica legata ad analisi costi/benefici. Se attraverso la figura professionale proposta si vuole mettere in atto una valutazione costi/benefici ampia che prenda in considerazione gli aspetti ambientali oltre a quelli economici e finanziari dei piani lo si ritiene positivo. Si sostiene anche che la valutazione faccia parte del processo di attuazione, poiché, in una visione virtuosa, non si dovrebbe mai attivare qualcosa valutata non sostenibile dal punto di vista economico e ambientale.

Attualmente la struttura AMAT sta mettendo in piedi una valutazione economica per il Piano Urbano della Mobilità (PUM) del Comune di Milano, attraverso la quale nell'analisi dei costi e dei benefici si trattano anche gli aspetti ambientali. Quindi si riconosce appropriato che chi fa la valutazione economica dei piani abbia questa attenzione nei confronti dell'ambiente.

Una osservazione che viene fatta è che questo tipo di professionalità oltre ai piani urbanistici a tutti i livelli dovrebbe anche attivarsi nei piani urbani per la mobilità, per l'energia, per i rifiuti.

Anche l'esperto in studi di fattibilità economico-ambientali dei progetti di riqualificazione urbana come facilitatore dell'attuazione di un processo di trasformazione in tutte le fasi è ritenuta una figura utile e importante non solo nell'avviare il progetto,

¹⁶ La relazione è stata fatta attraverso un lavoro di trascrizione e rielaborazione del colloquio avuto con l'arch. Maria Berrini, Amministratore unico di Agenzia Mobilità Ambiente Territorio - AMAT - del Comune di Milano.

ma anche nel monitorarlo, individuando gli ostacoli per superarli.

L'esperto nella pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani è considerata anch'essa una figura utile e importante, il profilo evidenzia la collaborazione che questa dovrebbe avere nei confronti di altre professionalità come sociologi, psicologi o laureati in scienze della comunicazione. L'appunto che viene fatto è che le Amministrazioni comunali attualmente non hanno così tante risorse per poter costruire gruppi di esperti che collaborino insieme per questa tematica e altre in generale.

Si ritiene che un solo soggetto, che potrebbe essere anche un architetto-urbanista, debba avere la capacità di svolgere questa funzione e quindi avere la conoscenza dell'urbanistica, delle tecniche per la comunicazione, sapere dei processi di facilitazione, in altre parole una figura che abbia esperienza dell'attuazione dei piani, ma anche competenze chiare e forti nella costruzione dei processi partecipativi, che non vuol dire solo gestire dibattiti e assemblee ma molto di più, individuare gli *stakeholder*, costruire una mappa degli interessi, gestire strumenti più complessi come i *social network*, ad esempio facebook, e i siti web.

Per costruire un percorso partecipato si ritiene necessaria una professionalità che abbia la capacità di leggere gli obiettivi della città, i contenuti del piano, li sappia trasformare in messaggi che verranno trasferiti agli *stakeholder*, sollecitando gli stessi ad esprimere domande, bisogni, progettualità che poi saranno tradotte e riportate dentro il piano.

Le figure inerenti la valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico dei contesti urbani; il recupero/riutilizzo delle aree dismesse e recupero e bonifica siti inquinati; la previsione, prevenzione e gestione del rischio idrogeologico; la progettazione sostenibile degli spazi pubblici, sono ritenute utili e importanti.

Sulla figura professionale del progettista di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile sussiste una perplessità in merito alle parole "infrastrutturali leggeri". Si ritiene sia più appropriato parlare di interventi di ridisegno urbano mirato alla mobilità sostenibile, poiché si può aver bisogno ad esempio di una pista ciclabile ma anche semplicemente della regolamentazione di un'area a 30 Km all'ora, in questo caso non si tratta di creare una struttura ma di regolamentare settori della città.

In merito alla figura del consulente energetico ambientale per l'edilizia storica, si comprende e si ritiene corretta la scelta di entrare nello specifico dell'edilizia storica, assunto che il progettista energetico ambientale in edilizia già esiste.

A parte alcune osservazioni fatte nei confronti di certi profili, si ritiene che teoricamente in una città come Milano tutte le figure proposte possano avere una utilizzazione. Per quanto riguarda la modalità del loro impiego che può essere quella dell'inserimento negli organici come dipendenti, oppure utilizzati come consulenti, o riqualificando o ampliando le competenze di figure già esistenti, si deve partire dal presupposto che da diversi anni il livello di *turnover* è molto basso e che si cerca di stabilizzare le persone precarie già presenti all'interno delle Pubbliche Amministrazioni. Certamente l'impiego può avvenire in tutte e tre le direzioni ma, considerando gli spazi di allargamento dell'organico che sono molto limitati, forse la soluzione

più fattibile potrebbe essere quella dell'ampliamento delle competenze di figure già esistenti, che potrebbero essere quelle che si occupano di pianificazione urbanistica, di valutazione economica ed altro. Nell'organico dei dipendenti storicamente consolidato nelle Amministrazioni le figure proposte non ci sono, queste professionalità è più facile che siano disponibili come consulenti che si attivano all'interno dello svolgimento di funzioni che potrebbero avere un ciclo di vita che si sviluppa nell'arco di una legislatura: dalla redazione del piano, alla sua valutazione e attuazione. È più facile, quindi, tanto più i profili sono frammentati, rivolgersi a consulenti esterni nei vari processi.

Inoltre si ritiene che sia molto più efficiente per la Pubblica Amministrazione prendere dei consulenti e affiancarli ai propri dipendenti allo scopo di costruire un percorso formativo sul campo. In questo modo i dipendenti sono accompagnati da professionalità esterne (selezionate attraverso la loro esperienza e il loro curriculum) nello sviluppo delle attività, e si eviterebbero lunghi e faticosi percorsi di formazione.

L'Agenzia AMAT ha dei dipendenti e consulenti e offre servizi nel campo della mobilità, dell'ambiente e del territorio all'Amministrazione comunale. Per svolgere funzioni specialistiche, i grandi Comuni si sono dotati infatti di strutture, mentre quelli piccoli di consulenze specialistiche.

Le organizzazioni/strutture che potrebbero impiegare le figure proposte potrebbero essere direttamente gli Assessorati, in particolare quello all'urbanistica e alla mobilità, oppure le tante società di consulenza presenti a Milano che si occupano della pianificazione e della valutazione. La stessa Agenzia AMAT che, come detto in precedenza, è attiva nella collaborazione con il Comune di Milano (ha sottoposto a VAS il Piano di Governo del Territorio e sta facendo la stessa cosa per il Piano Urbano per la Mobilità), potrebbe essere considerata. Anche l'università offre servizi in questi settori. Questi profili professionali potrebbero essere impiegati anche all'interno dei grandi gruppi immobiliari che hanno la necessità di attivare progetti e valutazioni finanziarie, tuttavia si ritiene che siano più pertinenti nello svolgere collaborazioni con le Amministrazioni pubbliche.

Per concludere, il lavoro che si ritiene opportuno debba essere sviluppato è quello di ragionare dal punto di vista delle città, delle Pubbliche Amministrazioni, dando delle indicazioni sulle politiche da sviluppare, prendendo atto degli attuali vincoli sulle assunzioni. Partendo dal fatto che si sostiene la necessità di questi profili innovativi per avviare processi di *governance* sostenibili dei contesti urbani metropolitani, si definiscano delle "giustificazioni" per acquisire consulenze esterne, o si dia origine a percorsi nei quali figure specialistiche con il ruolo di consulenti affianchino all'interno delle Pubbliche Amministrazioni i dipendenti, allo scopo di innovare le loro competenze nei settori innovativi proposti. Tutto questo anche attraverso fondi esterni agli Enti pubblici locali.

3.2 I risultati della somministrazione del questionario

3.2.1 Figura 1: Esperto in valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici

Profilo

Analizza la complessità delle dinamiche di sviluppo dei contesti urbani, in particolare della città globale, contribuendo alla costruzione di piani urbanistici per contesti urbani e territoriali sostenibili dal punto di vista ambientale, sociale, economico e finanziario. Si pone dentro il processo di formazione dei piani a tutti i livelli.

Più in particolare svolge i seguenti compiti lavorativi

- Analizza le scelte strategiche dei piani in merito alla tutela delle aree di pregio ambientale/paesaggistico, di quelle agricole e degli orti urbani
- Analizza le volumetrie edificatorie previste a scala di piano di inquadramento territoriale ed urbano attraverso l'individuazione delle aree catalogate edificabili
- Analizza i possibili scenari conseguenti alla zonizzazione di piano in merito al sistema morfologico-insediativo, funzionale, economico-produttivo le cui dinamiche possono incidere positivamente o negativamente sul sistema ambientale a seconda che le previsioni siano volte al contenimento o all'espansione antropica dell'insediato e a seconda della localizzazione delle zone produttive, collocate in aree del contesto urbano e territoriale
- Elabora la Valutazione Ambientale Strategica (VAS) e la Valutazione d'Impatto Ambientale (VIA)
- Elabora una valutazione sommaria dei costi di particolari opere pubbliche strategiche sostenibili presenti nelle previsioni di piano territoriale e urbano
- Elabora un'analisi di mercato sintetica della domanda e dell'offerta delle destinazioni d'uso previste dalla zonizzazione di piano
- Elabora la valutazione sommaria dei costi che una eventuale espansione antropica prevista dal piano può determinare alle casse della Pubblica Amministrazione per nuove urbanizzazioni, ampliamento delle reti di trasporto urbano, delle reti idriche, elettriche e via dicendo
- Valuta le scelte strategiche di piano in merito alla tutela delle aree destinate all'edilizia residenziale pubblica, a funzioni di carattere sociale e alla previsione di nuove zone destinate a queste funzioni
- Valuta la sostenibilità ambientale, economica e sociale degli strumenti urbanistici attuativi e in variante
- Analizza gli indici di fabbricabilità territoriale e fondiaria
- Analizza la Superficie territoriale e fondiaria oggetto della riqualificazione, delle Superfici utili lorde di ciascuna destinazione d'uso, tutte componenti che sono a monte della morfologia-insediativa (riassetto urbano-territoriale) e funzionale complessiva delle nuove trasformazioni
- Valuta le azioni di piano e di progetto in un'analisi multidimensionale (multicriteri)

che tenga conto del sistema morfologico-insediativo e funzionale del contesto urbano e territoriale, attraverso gli impatti esercitati da essi nei confronti dell'ambiente

- Collabora con i vari funzionari della Pubblica Amministrazione, Enti di ricerca ed altre strutture
- Controlla la corrispondenza fra gli obiettivi programmatici e quelli che poi si realizzano
- Attraverso la ricerca analizza la pianificazione di casi di studio virtuosi che abbiano avuto un esito favorevole dal punto di vista urbanistico, ambientale, economico-finanziario e sociale
- Si aggiorna periodicamente sulla normativa dell'ambito urbanistico-economico-valutativo
- Si aggiorna di continuo seguendo convegni nel campo dell'economia urbana, della valutazione e dell'urbanistica e attraverso la lettura di documenti
- Dà impulso e fa conoscere le sue ricerche mediante attività di consulenza presso Enti di ricerca e Pubbliche Amministrazioni

Il fabbisogno professionale

L'"Esperto in valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici" è una figura che, oggi, non è presente in nessuna delle organizzazioni di appartenenza degli intervistati, sia Amministrazioni pubbliche, sia in imprese e altre organizzazioni private. È una figura che si caratterizza per la forte richiesta espressa dalle Amministrazioni comunali, come evidenziato dai Comuni di Bologna, Palermo e Bari, perché ha competenze che oggi, a giudizio degli intervistati, mancano all'interno delle strutture, in particolare per ciò che riguarda le valutazioni di tipo economico. Per queste attualmente o ci si avvale, per quanto possibile, di competenze interne ad altri settori (ad esempio, Settore Patrimonio nel caso del Comune di Bologna), o ci si affida a consulenti esterni (nel caso del Comune di Bari). Molto spesso nelle Amministrazioni si fa una attenta valutazione degli elementi tecnici, ma proprio per mancanza di competenze, non si riesce a definire un quadro economico dell'impatto sociale e ambientale, con conseguenze a volte anche fallimentari, originate proprio dall'incapacità di calcolo dell'effettivo beneficio economico di un intervento. Per i Comuni, come ha evidenziato quello di Palermo, questa figura sarebbe molto utile da internalizzare per consentire alle Amministrazioni di reperire finanziamenti europei (bandi FESR-Fondo europeo di sviluppo regionale), per accrescere le capacità delle Amministrazioni di negoziazione dei finanziamenti, anche alla luce dei processi di trasformazione in atto a livello amministrativo, (abolizione delle Province e avvio delle Città metropolitane), che vedranno i Comuni capoluogo governare una nuova organizzazione territoriale. Anche la Regione Puglia ritiene che la figura, costruita con tali competenze multidisciplinari, possa essere utile all'interno dell'Amministrazione per sostenere un processo di innovazione del sistema urbanistico regionale.

Per quanto riguarda le organizzazioni private, ed in particolare le imprese, questa figura svolge compiti che, al loro interno, vengono eseguiti da più dipendenti e/o collaboratori esterni con competenze che vengono attivate, di volta in volta, a seconda delle richieste dei committenti (perlopiù Amministrazioni comunali). Nel caso di Risorse per Roma,

ad esempio, le tematiche importanti e vaste di cui l'azienda si occupa necessitano costantemente di competenze interdisciplinari, attivate attraverso l'impiego di personale interno e di collaboratori esterni. Kcity, invece, realizza consulenze per i Comuni, per la progettazione di piani non generali, ma su progetti specifici, utilizzando parte di competenze proprie di questa figura. Di fatto, ad oggi, nel settore privato non sono emerse particolari necessità di avvalersi di una unica figura con competenze così articolate, ma per il futuro, Risorse per Roma non esclude che le esigenze interne possano modificarsi e che per la società potrebbe essere utile avvalersi di un esperto con tale profilo.

Differente è la percezione delle altre organizzazioni private (Ordine degli Architetti di Milano, Centro studi PIM e AUDIS) che, in ragione delle attività svolte, non evidenziano, ad oggi, particolari necessità di avvalersi di una figura con tale profilo. Tuttavia per due delle tre organizzazioni intervistate la possibilità di avvalersi in futuro della figura professionale non è esclusa. Ad esempio AUDIS, ha evidenziato che seppure non frequenti, per l'associazione possono presentarsi occasioni (ed esempio per la redazione di linee guida) in cui si ritiene utile la collaborazione di questo tipo di figura. Al di là delle specificità delle organizzazioni (ad esempio l'Ordine degli Architetti per *mission* ha evidenziato che difficilmente potrà impiegare tale figura al suo interno) tutte hanno riconosciuto che lo sviluppo di tale figura potrebbe essere molto utile per evitare errori nelle valutazioni economiche-finanziarie dei piani che, molto spesso, sono la causa dell'insuccesso di alcuni progetti.

Tutti gli intervistati percepiscono l'"Esperto in valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici" come una figura nuova, con competenze che vengono riconosciute come ancora poco diffuse e che per tale ragione sarebbe utile formare e sviluppare. Gli intervistati ritengono, infatti, che la figura, oltre a non essere presente nelle proprie organizzazioni, sia difficilmente reperibile sul mercato anche perché oggi non esistono specifici percorsi in grado di formare tale profilo e ritengono che sarebbe, dunque, opportuno avviare attività formative per sviluppare competenze utili nell'ambito dell'urbanistica.

Il fabbisogno formativo: le competenze professionali principali e quelle critiche da formare

Tra le conoscenze che gli intervistati hanno individuato come principali per la figura si evidenziano soprattutto (cfr. tabella 1.1) quelle tecniche relative alla "Valutazione Ambientale Strategica" e alla "Valutazione d'Impatto Ambientale", ritenute fondamentali non solo per ciò che riguarda gli aspetti ambientali, ma in special modo per ciò che riguarda gli aspetti strategici. È stato evidenziato che le due valutazioni (VAS e VIA) non dovrebbero essere raggruppate in una stessa competenza, poiché sono processi (VAS) e procedure (VIA) differenti e che alcune delle conoscenze elencate nel questionario, di fatto, si dovrebbero considerare come già acquisite nella conoscenza stessa delle VAS (conoscenze delle "dinamiche globali, ambientali-economiche-lavorative" e delle "dinamiche demografiche").

Tra le conoscenze principali gli intervistati hanno individuato anche quella relativa alla "normativa urbanistica nazionale ed europea", competenze che si ritiene debbano essere acquisite in un percorso di studio universitario e giudicate indispensabili perché la figura

possa operare. Inoltre sono state significativamente individuate dagli intervistati anche quelle più organizzative-relazionali (avvio e predisposizione di gruppi di lavoro interdisciplinari). Questo aspetto, in numerose occasioni durante la fase di realizzazione dei colloqui telefonici, è stato riconosciuto come fondamentale, in virtù proprio della forte caratterizzazione interdisciplinare della figura, oltre che dalla necessità per questo tipo di profilo di rapportarsi continuamente con esperti e professionalità di settori differenti. Fra le conoscenze critiche da formare emergono prioritariamente competenze di tipo economico e finanziario. Tali scelte degli intervistati risultano essere fortemente in linea con quanto evidenziato nell'analisi del fabbisogno professionale, in cui emerge che le maggiori carenze in termini di competenze, soprattutto all'interno delle Amministrazioni pubbliche, sono oggi relative proprio all'ambito economico. In particolare sono state principalmente individuate le conoscenze degli "aspetti principali dell'economia e dell'estimo", delle "dinamiche legate alla rendita fondiaria e conoscenza della bolla immobiliare" e dei "metodi e le tecniche di valutazione nei giudizi di scelta (analisi monocriteriali: finanziarie ed economico-sociali; analisi multicriteri).

Da formare, secondo il giudizio degli intervistati, sono anche le conoscenze "delle società miste pubblico/private di trasformazione urbana" così come "dei referenti istituzionali e delle dinamiche interne all'Amministrazione pubblica" poiché questa figura interfaccerebbe costantemente con le Amministrazioni e con i loro referenti quali Assessori, Sindaci, Consiglieri comunali, ecc.

Altre conoscenze da formare, individuate al di fuori delle scelte predefinite, giudicate utili per questo profilo professionale sono quelle relative alle analisi sociali, importanti per le Amministrazioni il cui obiettivo ultimo è il benessere dei cittadini. Sarebbero utili anche valutazioni sull'impatto sociale che può avere un intervento di trasformazione urbana, valutazioni di tipo sociale che non vengono mai previste, né dai privati, né dalle Amministrazioni pubbliche.

Per ciò che riguarda le capacità, gli intervistati hanno principalmente individuato quelle connesse alle conoscenze principali precedentemente scelte: capacità di "elaborare la Valutazione Ambientale Strategica e la Valutazione d'Impatto Ambientale" e capacità di "collaborare in sinergia con altri esperti in gruppi di lavoro interdisciplinari" (cfr. tabella 1.2), confermando l'importanza che gli intervistati hanno attribuito alle competenze tecniche (relative alle VAS e VIA) e alle capacità relazionali (collaborare in sinergia con altri esperti in gruppi di lavoro interdisciplinari). Tuttavia, le scelte effettuate dagli intervistati si distribuiscono in maniera più omogenea sulle diverse opzioni proposte rispetto a quanto espresso, invece, in merito alle conoscenze, individuando (ad esclusione della capacità di elaborare grafici e tabelle in excel¹⁷), come principali quasi tutte le capacità elencate di natura tecnica, che consentano alla figura di definire chiaramente obiettivi e fabbisogni, di verificare l'efficacia di una alternativa

¹⁷ La capacità di elaborare grafici e tabelle in excel, per quasi tutti gli intervistati, dovrebbe essere un punto di partenza: semplice utilizzo di strumenti informatici per poter realizzare analisi economiche.

rispetto all'altra, anche alla luce di una normativa urbanistica che a giudizio di alcuni intervistati è oggi abbastanza superata. Le scelte relative alle principali capacità sono ricadute anche su competenze di tipo più relazionale, con riferimento alla già sopra evidenziata "capacità di collaborare in sinergia con altri esperti in gruppi di lavoro interdisciplinari" e alla "capacità di creare relazioni professionali sapendo gestire i rapporti umani con altre persone", importanti per una figura che deve costantemente relazionarsi con altre professionalità (esperti di altri settori, referenti istituzionali ecc.). Per gli intervistati, invece, le capacità da formare sono perlopiù tecniche e meno relazionali poiché molti degli intervistati giudicano queste ultime difficili da formare. Le capacità di tipo relazionale ("Ha le capacità di collaborare in sinergia con altri esperti in gruppi di lavoro interdisciplinari" e "Ha le capacità di creare relazioni professionali sapendo gestire i rapporti umani con altre persone"), secondo alcuni degli intervistati, si caratterizzano più come predisposizioni personali che come competenze possibili da acquisire attraverso un percorso formativo. Se le persone non sono predisposte a relazionarsi, a lavorare in gruppo, potranno forse modificare tali attitudini più in ambito lavorativo che in quello formativo.

Per parte degli intervistati fra gli atteggiamenti (cfr. tabella 1.3) si ritiene sia particolarmente importante "possedere una particolare sensibilità ai temi della sostenibilità ambientale, sociale ed economica dei piani urbanistici a tutti i livelli". Altri intervistati, invece, non hanno ritenuto indicare né come principali, né come da formare i due atteggiamenti proposti poiché ritengono che particolari sensibilità siano relativamente importanti e che difficilmente un'attività formativa è in grado di rendere una persona sensibile alla sostenibilità.

Tabella 1.1 **Le conoscenze principali e da formare indicate dagli intervistati** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Conoscenze	Principali	Da formare
Conosce gli aspetti più rilevanti delle dinamiche globali ambientali-economiche-lavorative	4/9	2/9
Conosce gli aspetti fondamentali delle dinamiche demografiche legate alla tendenza globale dello spostamento della popolazione dalle zone rurali a quelle antropizzate	3/9	1/9
Conosce i principi della "decrescita" per il contesto urbano-territoriale delle città globali		3/9
Conosce i principi dell'ecologia sociale	1/9	3/9
Conosce gli aspetti principali dell'economia e dell'estimo	2/9	4/9
Conosce gli aspetti principali della statistica e della matematica finanziaria	1/9	2/9
Conosce le dinamiche legate alla rendita fondiaria e sa cosa è una bolla immobiliare	1/9	4/9
Conosce i metodi e le tecniche di valutazione nei giudizi di valore (procedimenti di stima diretta, intermedia ed analitica)	2/9	3/9

Conoscenze	Principali	Da formare
Conosce i metodi e le tecniche di valutazione nei giudizi di scelta (analisi monocriteriali: analisi finanziaria, analisi costi-benefici; analisi multicriteri)	2/9	4/9
Conosce la principale normativa urbanistica nazionale ed europea	7/9	
Conosce il Piano di finanziamento pubblico/privato per le opere pubbliche come il <i>Project Financing</i>	2/9	2/9
Conosce le società miste pubblico/private di trasformazione urbana	1/9	4/9
Conosce la Valutazione Ambientale Strategica e la Valutazione d'Impatto Ambientale	7/9	1/9
Sa avviare e predisporre gruppi di lavoro interdisciplinari	5/9	1/9
Sa interpretare in maniera virtuosa i rapporti con i referenti istituzionali	3/9	3/9
Sa essere scrupoloso e critico nei confronti delle sue ricerche ed analisi		

Tabella 1.2 **Le capacità principali e da formare** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Capacità	Principali	Da formare
Sa valutare la sostenibilità della normativa e degli strumenti urbanistici in un'ottica di sviluppo sostenibile	4/9	3/9
Sa sviluppare l'analisi economico-sociale (costi-benefici), finalizzata a prendere in esame i vantaggi e gli svantaggi che una determinata programmazione di piano è in grado di far nascere nei confronti della collettività	4/9	5/9
Sa determinare il Valore di trasformazione di un'area urbana	4/9	4/9
Sa avviare un piano di finanziamento pubblico/privato di <i>Project Financing</i>	3/9	4/9
Sa avviare un'analisi multicriteri delle azioni di piano e di progetto urbanistico	3/9	4/9
Sa elaborare la Valutazione Ambientale Strategica e la Valutazione d'Impatto Ambientale	5/9	3/9
Sa elaborare grafici e tabelle in excel		2/9
Ha le capacità di collaborare in sinergia con altri esperti in gruppi di lavoro interdisciplinari	5/9	2/9
Ha le capacità di creare relazioni professionali sapendo gestire i rapporti umani con altre persone	4/9	1/9
Ha le capacità di gestire il proprio lavoro di ricerca in maniera autonoma	2/9	1/9

Tabella 1.3 Gli atteggiamenti principali e da formare (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Atteggiamenti	Principali	Da formare
Possiede una particolare sensibilità ai temi della sostenibilità ambientale, sociale ed economica dei piani urbanistici a tutti i livelli	6/9	1/9
Possiede una particolare sensibilità alle problematiche economiche-sociali nella pianificazione dei piani urbanistici a tutti i livelli nell'ottica di uno sviluppo sostenibile	4/9	3/9

I fabbisogni formativi del profilo: la formazione al lavoro e la formazione sul lavoro

Per l' "Esperto in valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici", essendo una figura che possiede competenze multidisciplinari, di natura economica ed ambientale, il prerequisito di accesso ad un percorso di formazione al lavoro, è per tutti gli intervistati una laurea (preferibilmente in Architettura e Urbanistica o in Ingegneria). Nessuno degli intervistati ritiene, infatti, che alla luce dei compiti svolti dalla figura e delle competenze che dovrebbero essere formate possa bastare un diploma di scuola media superiore o la sola esperienza professionale.

Sulla durata del percorso, invece, gli intervistati hanno ipotizzato differenti opzioni. Alcuni ritengono che non sia necessario un percorso che preveda moltissime ore di formazione, soprattutto se rivolto a persone laureate che hanno già acquisito conoscenze utili alla formazione della figura. Per altri, invece, la figura, proprio alla luce delle competenze individuate, avrebbe necessità di un percorso particolarmente lungo (1200 ore o anche più di 1200 ore), come ad esempio un master di tipo universitario. Per quasi tutti gli intervistati risulta fondamentale, sia per coloro che hanno individuato come utili percorsi lunghi, sia per quelli che hanno optato invece per una formazione di durata più breve, realizzare i percorsi con modalità che prevedano una formazione tradizionale d'aula, di tipo teorico, accompagnata da pratica *on the job* che consenta alla persona in formazione di acquisire una maggiore consapevolezza rispetto ai compiti che dovrà svolgere una volta entrata nel mondo del lavoro. In un solo caso si è ritenuto di individuare come migliore modalità quella del tirocinio formativo, giudicato, invece, da altri non particolarmente utile perché la sua riuscita si reputa non sempre scontata, ma fortemente vincolata alle attitudini della persona e al contesto in cui si andrà a realizzare il tirocinio stesso.

Rispetto alla formazione sul lavoro, quasi la totalità degli intervistati ha individuato come prerequisito di accesso (ad esclusione di un solo intervistato dell'Ordine degli Architetti di Milano) quello dell'esperienza nella funzione di riferimento, perché si ritiene che per acquisire questo tipo di profilo, sia più efficace dare opportunità formative a persone che già operano in questo ambito. Molte delle competenze sono state percepite come nuove e innovative e si ritiene che necessitino di una formazione specifica, indirizzata a persone con una buona esperienza. Si ipotizza, perlopiù, un percorso con una durata media (200 ore) e lunga (400 ore), perché si ritiene che per formare una figura di questo tipo, pur in presenza di persone che lavorando nella funzione di rife-

rimento hanno già alcune competenze acquisite, sia necessario un tempo sufficiente che consenta di realizzare percorsi che combinino più modalità formative. In particolare, sono stati individuati incontri seminariali e formativi combinati a visite e viaggi di studio che consentano di approfondire esperienze concrete di successo e possano fornire stimoli interessanti per la propria attività lavorativa, e workshop e progetti di lavoro che permettano di collaborare in gruppo e di ampliare le capacità di lavorare in team. Modalità più tradizionali d'aula sono state individuate anch'esse in combinazione con altre modalità formative quali visite e workshop.

Tabella 1.4 La formazione al lavoro

	FORMAZIONE AL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Laurea (9 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> Esperienza professionale <input type="checkbox"/> Altro.....
Durata	<input type="checkbox"/> Più di 1200 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> 1200 ore (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 800 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> 600 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Meno di 600 ore (3 intervistati su 9)
Modalità formative	<input type="checkbox"/> Aula e pratica <i>on the job</i> (50% e 50%) (8 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Tirocinio formativo (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Formazione a distanza e <i>on the job</i> <input type="checkbox"/> Altro: visite e viaggi di studio (1 intervistato su 9)

Tabella 1.5 La formazione sul lavoro

	FORMAZIONE SUL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Esperienza nella funzione di riferimento (8 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Esperienza professionale generica (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....
Durata	<input type="checkbox"/> Più di 400 ore (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 400 ore (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 200 ore (4 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 100 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....
Modalità formative	<input type="checkbox"/> Incontri seminariali e formativi (5 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Visite e viaggi studio (4 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Workshop e progetti di lavoro (6 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Attività d'aula (4 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....

Un quadro di sintesi delle esperienze rilevate

L'“Esperto in valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici” è una figura percepita come nuova e innovativa che combina competenze di tipo economico e competenze di tipo ambientale, particolarmente richieste dalle Amministrazioni comunali. Tutte le Amministrazioni hanno, infatti, auspicato l'acquisizione di questa figura nel loro organico, evidenziando chiaramente quali siano oggi le principali carenze interne che questa andrebbe a colmare: valutazioni economiche dei piani, oggi non particolarmente efficaci perché realizzate da figure che hanno esclusivamente competenze di tipo economico-finanziario.

Minore appare, invece, il fabbisogno professionale nelle aziende private che di fatto ritengono di poter svolgere i compiti lavorativi della figura attivando differenti professionalità al loro interno o ricorrendo a collaboratori esterni per particolari competenze specifiche. Nelle altre organizzazioni, invece, le peculiarità delle attività interne, che di fatto non necessitano di queste competenze, non sembrano richiedere una tale figura al loro interno, pur riconoscendone la sua utilità in altri contesti organizzativi, ed in particolare nelle Amministrazioni comunali.

Tutti gli intervistati, comunque, durante i colloqui hanno espresso forte interesse per la figura, riconoscendone le potenzialità che essa può esprimere in alcuni ambiti lavorativi. In particolare la combinazione di competenze in ambito economico ed in ambito ambientale è ritenuta fondamentale per il successo di interventi che oggi, molto spesso, presentano importanti deficit che ne condizionano la riuscita. La presenza di una figura che da un lato possieda competenze tecniche sia di tipo economico che di tipo ambientale e competenze di tipo relazionale, che gli consentano di collaborare con altri esperti in gruppi di lavoro interdisciplinari e di relazionarsi con i principali attori istituzionali, potrebbe facilitare, se non eliminare, le difficoltà espresse da molti degli intervistati.

Infine, dall'analisi dei fabbisogni formativi emerge con chiarezza che per un tale profilo professionale siano necessari pre-requisiti di ingresso elevati (laurea ed esperienze nella funzione di riferimento) e percorsi professionalizzanti che prevedono una forte armonizzazione di teoria e pratica sul campo, ritenuta fondamentale dagli intervistati per lo sviluppo della figura. Particolare attenzione è stata posta da alcuni degli intervistati ai percorsi di formazione sul lavoro, ritenendo fondamentale dare possibilità formative a persone che già operano in questo ambito e che necessiterebbero di formazione specifica.

3.2.2 Figura 2: Esperto in studi di fattibilità economico-ambientali dei progetti di riqualificazione urbana

Profilo

È un esperto che ha la funzione di facilitare, attraverso studi di fattibilità sviluppati nell'ottica della sostenibilità dal punto di vista ambientale, sociale ed economico-finanziario, la messa in opera del progetto urbano/territoriale; svolge la sua attività dentro il processo di elaborazione dei progetti e della loro realizzazione.

Più in particolare svolge i seguenti compiti lavorativi

- Valuta l'aspetto ambientale della trasformazione urbana/territoriale tenendo conto della collocazione nella quale questa si sviluppa, delle consistenze degli spazi verdi, ad uso agricolo o a parco previsti
- Valuta l'aspetto finanziario attraverso:
 - l'elaborazione di una stima sintetica dei costi di costruzione di ciascuna categoria di opera sia pubblica che privata e di una stima sintetica del valore di mercato delle consistenze edificatorie
 - la predisposizione di una stima dei tempi necessari per la trasformazione urbana/territoriale attraverso cronoprogramma di realizzazione delle opere sia pubbliche che private attraverso la stesura di più scenari tabellando costi e ricavi
 - l'elaborazione di una ipotesi dei ricavi degli interventi attraverso scenari alternativi e flussi di cassa
 - il calcolo dei due Indici di Redditività, Valore Attuale Netto (VAN) e Tasso Interno di Rendimento (TIR) al fine di determinare la redditività di ciascun scenario e individuarne l'ordine di preferibilità
 - la eventuale predisposizione di un piano di finanziamento pubblico/privato per la realizzazione delle opere (*Project Financing*)
- l'individuazione dei soggetti attuatori
- Valuta l'aspetto economico attraverso:
 - l'analisi costi-benefici sociali della trasformazione urbana/territoriale con la finalità di far emergere se un determinato investimento finanziario porti ad un reale miglioramento delle condizioni di vita della collettività
 - la valutazione dei costi economico/sociali/ambientali generati dalla diffusione delle Economie di Scala nell'area a ridosso del contesto urbano e più in generale di quelli prodotti da determinate scelte urbanistiche-urbane
- Valuta ex ante, in itinere ed ex post l'aspetto sociale mediante l'analisi della presenza all'interno del progetto di trasformazione urbana/territoriale, di spazi pubblici collettivi per lo svago e il tempo libero, di aree verdi (parchi pubblici), di funzioni a carattere sociale di natura pubblica come residenze, biblioteche, centri per gli anziani, presidi sanitari, edifici scolastici, asili, o funzioni per lo svago e il tempo libero come teatri, cinema, musei
- Valuta attraverso analisi ex ante, in itinere ed ex post le azioni di progetto in un'analisi multicriteriale che tenga conto soprattutto del sistema ambientale, insediativo, funzionale e della rete di trasporto
- Valuta l'aspetto ambientale in itinere ed ex post attraverso monitoraggio ed analisi del rispetto degli indici di fabbricabilità territoriale e fondiaria e degli standard urbanistici delle trasformazioni urbane e territoriali in linea con uno sviluppo sostenibile
- Valuta l'aspetto finanziario in itinere eseguendo un monitoraggio dei flussi di cassa (*cash flow*) generati dalla trasformazione urbana/territoriale, costi e primi ricavi generati dalla vendita e un monitoraggio dell'andamento di mercato della domanda e dell'offerta per ciascuna categoria di destinazione d'uso

- Valuta in itinere ed ex post l'aspetto economico attraverso l'analisi dei benefici economico-sociali apportati alla collettività dalla trasformazione urbana/territoriale e dalla costruzione di determinate opere pubbliche
- Valuta l'aspetto finanziario attraverso analisi ex post dei rientri monetari previsti dall'analisi finanziaria mediante la verifica del tempo occorso al rientro del capitale investito per la trasformazione urbana/territoriale e degli utili ottenuti e attraverso la verifica del Saggio di Capitalizzazione annuo degli immobili che sono stati oggetto di compravendita
- Collabora con i vari funzionari della Pubblica Amministrazione, Enti di ricerca ed altre strutture e con esperti che hanno competenze legate alla sociologia e psicologia
- Controlla la corrispondenza fra gli obiettivi di progetto e quelli che poi si realizzano
- Attraverso la ricerca analizza le dinamiche di fattibilità economica-sociale-ambientale di casi di studio virtuosi di progetti urbani/territoriali
- Si aggiorna periodicamente sulla normativa dell'ambito urbanistico-economico-valutativo e seguendo convegni relativi agli aspetti della fattibilità dei progetti urbani
- Dà impulso e fa conoscere le sue ricerche mediante attività di consulenza presso Enti di ricerca e Pubbliche Amministrazioni

Il fabbisogno professionale

L' "Esperto in studi di fattibilità economico-ambientali dei progetti di riqualificazione urbana" è una figura poco presente nei contesti lavorativi degli intervistati, con competenze che in parte, non con una così ampia articolazione, sono individuabili all'interno di alcune Amministrazioni e aziende private. Ad esempio, il Comune di Milano individua al proprio interno una figura che potrebbe essere afferente a quella oggetto di analisi, ma è una figura che cura più gli aspetti economici e meno gli aspetti ambientali. Il Comune è fortemente settorializzato e le competenze sono abbastanza specialistiche, spesso anche all'interno dello stesso settore. Risorse per Roma ha, invece, al suo interno diverse competenze (architetti e ingegneri) che possono essere equiparate a quelle della figura, i compiti lavorativi non sono però svolti da un'unica persona, ma distribuiti all'interno dell'organizzazione.

Perlopiù, per questo tipo di competenze le Amministrazioni pubbliche, come nei casi dei Comuni di Bari e Palermo, si rivolgono a consulenti esterni, soprattutto per quanto riguarda gli aspetti economico-finanziari, su cui le Amministrazioni, come evidenziato dagli intervistati, non hanno competenze interne da poter attivare.

La figura è presente solo in un caso sui nove indagati, e nello specifico all'interno di una società di consulenza, la KCity che, tra le altre attività, realizza studi di fattibilità di piani e progetti di rigenerazione urbana. L'intervistato, che ritiene quello dell'esperto in studi di fattibilità economico-ambientali dei progetti di riqualificazione urbana il suo ruolo all'interno della società, reputa la figura più occupabile in ambito consulenziale, e di questa possono avvalersi Amministrazioni pubbliche, ma anche aziende

private. L'intervistato considera che questa figura potrà avere una positiva evoluzione nei prossimi anni, perché possiede competenze molto richieste dai committenti, soprattutto quelle in ambito economico. Si ritiene che la reperibilità sul mercato sia abbastanza scarsa per l'assenza di percorsi formativi sia di tipo universitario che di tipo professionale, che consentano di avere tali profili così articolati.

La maggior parte degli intervistati reputa possibile che le proprie organizzazioni possano avere necessità della figura nei prossimi 3 anni. Il Comune di Bologna e la Regione Puglia ritengono che potrebbe essere una figura molto interessante da inserire all'interno degli Enti pubblici, perché andrebbe a colmare alcuni deficit che le Pubbliche Amministrazioni oggi mettono in luce, in particolare relative alle valutazioni economiche dei processi di trasformazione urbana. Il Comune di Palermo, in particolare, evidenzia come negli anni passati sia stata fatta molta sperimentazione dalle Amministrazioni in ambito di riqualificazione urbana, ma col tempo la riqualificazione non è stata più colta come opportunità, e tutto quello che era stato realizzato non ha prodotto gli esiti sperati. Se le Amministrazioni avessero avuto al proprio interno un facilitatore, di certo i risultati sarebbero stati differenti. Oggi questa figura con tali competenze potrebbe assumere questo ruolo e sbloccare alcuni processi in stallo.

Unanimente gli intervistati ritengono che la figura sia da formare e da sviluppare, soprattutto alla luce della scarsa reperibilità della stessa sul mercato. In particolare KCity evidenzia come i giovani¹⁸ manifestino particolare interesse rispetto ai temi dell'economia, dell'urbanistica, tuttavia l'offerta formativa attualmente risulta essere fortemente inadeguata, soprattutto per ciò che riguarda l'area economica.

Il fabbisogno formativo: le competenze professionali principali e quelle critiche da formare

Nell'individuazione delle principali conoscenze sono state scelte prioritariamente opzioni che hanno privilegiato competenze di tipo tecnico urbanistico e tecnico economico (Conosce la principale normativa urbanistica nazionale ed europea; Conosce i metodi e le tecniche di valutazione nei giudizi di valore, soprattutto i procedimenti di stima diretta del valore di mercato e del valore di costo; Conosce gli aspetti principali dell'economia e dell'estimo; Conosce gli aspetti economici di un bene architettonico inserito in un contesto urbano: il valore di mercato, il valore di costo, il valore di trasformazione, il valore complementare, il valore di surrogazione, il valore d'uso). Come evidenziato dal Comune di Milano, per tale profilo è necessaria una visione complessiva di tutta la normativa urbanistica, un punto di partenza imprescindibile perché possa poi eventualmente formare altre competenze.

Anche tra le conoscenze da formare la maggior parte degli intervistati ha selezionato,

¹⁸ L'intervistato ha lavorato come docente a contratto al Politecnico di Milano.

tra quelle indicate nel questionario, molte conoscenze di tipo tecnico economico (Conosce gli aspetti economici di un bene architettonico inserito in un contesto urbano: il valore di mercato, il valore di costo, il valore di trasformazione, il valore complementare, il valore di surrogazione, il valore d'uso; Conosce piani di finanziamento legati alla capacità del progetto urbano di autofinanziarsi attraverso varie metodologie come le plusvalenze fondiari, l'aumento dell'indotto derivante dal turismo culturale e sa constatare il successo socio-economico-finanziario-urbano e ambientale ottenuto), competenze che oggi risultano essere meno sviluppate e di cui si evidenzia maggiore necessità all'interno delle organizzazioni di appartenenza degli intervistati.

Per quanto riguarda, invece, le capacità, sono state evidenziate dagli intervistati come principali anche competenze di tipo organizzativo e relazionale (Ha le capacità di collaborare in sinergia con altri esperti in gruppi di lavoro interdisciplinari e creare relazioni professionali sapendo gestire i rapporti umani con altre persone), poiché si ritiene che siano capacità necessarie per una figura multidisciplinare che può operare, anche in ambito consulenziale, a stretto contatto con altri esperti e professionisti.

Anche tra le capacità da formare ne sono state individuate molte legate alle valutazioni economiche che si ritiene siano le competenze che maggiormente possono supportare questo tipo di figura affinché operi più efficacemente. Quelli economici, infatti, secondo gli intervistati sono gli aspetti che possono essere più semplicemente appresi, sia in un percorso formativo, sia durante un'esperienza lavorativa. Come evidenziato dal Comune di Milano, nelle Università fino ad oggi questi aspetti sono stati poco trattati, o trattati marginalmente (disciplina dell'estimo) e sono gli aspetti sui cui maggiormente si manifestano carenze in termini di competenze.

Riguardo agli atteggiamenti che questa figura deve possedere sono state indicate, sia come principali, sia come da formare entrambe le alternative, con una lieve maggioranza di scelte sulla sensibilità ai temi della sostenibilità del progetto urbano-ambientale, più che sulla sensibilità alle problematiche economiche-sociali di un contesto urbano nell'ottica dello sviluppo sostenibile.

Infine, sembra utile sottolineare quanto espresso dal Comune di Bologna rispetto alle competenze da formare. L'intervistato ritiene che questa figura dovrebbe essere sensibilizzata anche sul tema dell'ascolto, del coinvolgimento dei cittadini e della partecipazione, poiché un intervento di riqualificazione urbana avviene in una parte della città abitata e sarebbe importante che la figura avesse a disposizione strumenti utili per relazionarsi con la cittadinanza.

Tabella 2.1 **Le conoscenze principali e da formare indicate dagli intervistati** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Conoscenze	Principali	Da formare
Conosce gli aspetti fondamentali delle dinamiche globali economico-lavorative legate al pendolarismo		1/9
Conosce i principi della "decrescita" e dell'ecologia sociale per il contesto urbano-territoriale delle città globali	1/9	1/9

Conoscenze	Principali	Da formare
Conosce gli aspetti principali dell'economia e dell'estimo	4/9	1/9
Conosce gli aspetti principali della statistica e della matematica finanziaria	3/9	
Conosce le dinamiche legate alla rendita fondiaria e alla speculazione edilizia e sa cosa è una bolla immobiliare	1/9	2/9
Conosce i metodi e le tecniche di valutazione nei giudizi di valore, soprattutto i procedimenti di stima diretta del valore di mercato e del valore di costo	6/9	1/9
Conosce i metodi e le tecniche di valutazione nei giudizi di scelta, soprattutto le analisi monocriteriali: valutazione costi-benefici	2/9	
Conosce l'esperienza francese del progetto urbano relativo alle ZAC (<i>Zone d'Aménagement Concerté</i>)		4/9
Conosce gli aspetti economici di un bene architettonico inserito in un contesto urbano: il valore di mercato, il valore di costo, il valore di trasformazione, il valore complementare, il valore di surrogazione, il valore d'uso	4/9	4/9
Conosce la principale normativa urbanistica nazionale ed europea	6/9	1/9
Conosce le dinamiche di mercato e l'andamento dei valori immobiliari attraverso indagini dirette e la consultazione dell'Agenzia del Territorio	2/9	3/9
Conosce le pratiche bancarie relative soprattutto ai mutui erogati dagli istituti di credito	1/9	1/9
Conosce il Piano di finanziamento pubblico/privato per le opere pubbliche come il <i>Project Financing</i>	2/9	3/9
Conosce piani di finanziamento legati alla capacità del progetto urbano di autofinanziarsi attraverso varie metodologie come le plusvalenze fondiariae, l'aumento dell'indotto derivante dal turismo culturale e sa constatare il successo socio-economico-finanziario-urbano e ambientale ottenuto	2/9	4/9
Conosce le società miste pubblico/private di trasformazione urbana	3/9	1/9
Sa avviare e predisporre gruppi di lavoro interdisciplinari	3/9	
Sa interpretare in maniera virtuosa i rapporti con soggetti istituzionali ed essere scrupoloso e critico nei confronti delle sue ricerche ed analisi	4/9	1/9

Tabella 2.2 **Le capacità principali e da formare** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Capacità	Principali	Da formare
Sa valutare la sostenibilità della normativa e degli strumenti urbanistici in un'ottica di sviluppo sostenibile	6/9	1/9
Sa sviluppare l'analisi finanziaria attraverso i costi e i ricavi e gli Indici di Redditività (Valore Attuale Netto e Tasso Interno di Rendimento) che una determinata trasformazione urbana/territoriale è in grado di generare	3/9	5/9
Sa sviluppare l'analisi economico-sociale (costi-benefici), finalizzata a prendere in esame i vantaggi e gli svantaggi che una determinata trasformazione urbana/territoriale è in grado di far nascere nei confronti della collettività	3/9	5/9
Sa elaborare lo studio di fattibilità della trasformazione di un contesto urbano/territoriale attraverso la valutazione tecnica, ambientale, amministrativa-burocratica, finanziaria, economica, sociale, estetica-culturale	6/9	3/9
Sa determinare il Valore di trasformazione di un'area urbana	2/9	6/9
Sa avviare un piano di finanziamento pubblico/privato di <i>Project Financing</i>	2/9	5/9
Sa avviare un'analisi multicriteri di una trasformazione urbana/territoriale	1/9	4/9
Sa elaborare grafici e tabelle in excel	1/9	1/9
Ha le capacità di collaborare in sinergia con altri esperti in gruppi di lavoro interdisciplinari e creare relazioni professionali sapendo gestire i rapporti umani con altre persone	5/9	1/9
Ha le capacità di gestire il proprio lavoro di ricerca in maniera autonoma	3/9	

Tabella 2.3 **Gli atteggiamenti principali e da formare** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Atteggiamenti	Principali	Da formare
Possiede una particolare sensibilità ai temi della sostenibilità del progetto urbano-ambientale	5/9	2/9
Possiede una particolare sensibilità alle problematiche economiche-sociali di un contesto urbano nell'ottica dello sviluppo sostenibile	4/9	4/9

I fabbisogni formativi del profilo: la formazione al lavoro e la formazione sul lavoro

L'“Esperto in studi di fattibilità economico-ambientali dei progetti di riqualificazione urbana”, alla luce delle numerose e articolate competenze presentate, dovrebbe pos-

sedere, secondo gli intervistati, un alto livello di istruzione. Tutti, infatti, ritengono che il prerequisito di accesso ad un percorso formativo debba essere la laurea (preferibilmente in Urbanistica). In un solo caso è stato indicato come prerequisito di accesso anche l'esperienza professionale, ma solo se realizzata in campo urbanistico.

Sulla durata della formazione vengono ipotizzati da un lato percorsi brevi, in ragione dell'alto livello di istruzione che i partecipanti dovrebbero possedere, dall'altro percorsi di formazione di durata più ampia che consentano di approfondire i molti ambiti tematici nei quali questa figura dovrà operare (ambientali, sociali ed economici).

Sono stati privilegiati dagli intervistati (8 su 9) metodologie formative che prevedono sia attività d'aula, finalizzata al trasferimento di conoscenze più teoriche, sia pratica *on the job*, volta a consentire ai partecipanti di realizzare un'esperienza pratica in un contesto lavorativo.

Un solo intervistato ritiene più appropriato uno stage o un tirocinio formativo quale modalità di formazione principale, mentre un altro intervistato ha evidenziato l'opportunità di affiancare alla formazione d'aula e *on the job*, anche visite e viaggi di studio che consentano ai partecipanti di conoscere esperienze interessanti nell'ambito della riqualificazione urbana, in cui andranno ad operare.

La formazione al lavoro è stata ipotizzata, per la maggior parte degli intervistati, rivolta a persone che già hanno esperienza lavorativa nella funzione di riferimento. Coerentemente con quanto espresso precedentemente dagli intervistati rispetto alle competenze da formare, l'obiettivo della formazione sul lavoro dovrebbe essere quello di potenziare conoscenze e capacità già in essere e trasferirne di nuove, soprattutto in ambito economico e finanziario. Per alcuni degli intervistati, invece, le possibilità di accesso ad un percorso formativo dovrebbero essere più ampie, rivolte anche a persone che pur avendo un'esperienza professionale più generica presentino una buona formazione curricolare che gli consenta, comunque, di acquisire le numerose competenze tecniche che questa figura presenta.

La durata e le modalità di formazione selezionate hanno interessato tutte le opzioni previste dal questionario. Sono state maggiormente ipotizzate modalità quali seminari e incontri, workshop e progetti di lavoro, in misura minore attività di aula e viaggi e visite di studio. Le durate dei percorsi di formazione ipotizzate variano da oltre le 400 ore (selezionate soprattutto da chi ha previsto più modalità formative combinate e da coloro che hanno ipotizzato che possano accedere alla formazione anche persone con un'esperienza professionale generica) a 200 ore per coloro che hanno, invece previsto modalità formative più pratiche come workshop e progetti di lavoro.

Tabella 2.4 La formazione al lavoro

	FORMAZIONE AL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Laurea (9 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> Esperienza professionale (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....
Durata	<input type="checkbox"/> Più di 1200 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> 1200 ore (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 800 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> 600 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Meno di 600 ore (3 intervistati su 9)
Modalità formative	<input type="checkbox"/> Aula e pratica <i>on the job</i> (50% e 50%) (8 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Tirocinio formativo (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Formazione a distanza e <i>on the job</i> <input type="checkbox"/> Altro: visite e viaggi studio (1 intervistato su 9)

Tabella 2.5 La formazione sul lavoro

	FORMAZIONE AL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Esperienza nella funzione di riferimento (7 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Esperienza professionale generica (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Altro: esperienza professionale generica, ma nell'ambito dell'urbanistica (1 intervistato su 9)
Durata	<input type="checkbox"/> Più di 400 ore (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 400 ore (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 200 ore (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 100 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....
Modalità formative	<input type="checkbox"/> Incontri seminariali e formativi (6 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Visite e viaggi studio (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Workshop e progetti di lavoro (5 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Attività d'aula (4 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....

Un quadro di sintesi delle esperienze rilevate

L'Esperto in studi di fattibilità economico-ambientali dei progetti di riqualificazione urbana" è una figura che viene percepita da tutti gli intervistati come fortemente innovativa perché presenta ampie competenze multidisciplinari, scarsamente sviluppate all'interno delle Amministrazioni pubbliche, ma anche nel settore privato, che consentirebbero di affrontare tematiche fortemente complesse ed in continuo mutamento. La figura potrebbe collocarsi a livello occupazionale direttamente all'interno di Amministrazioni e aziende, ma, come evidenziato dagli intervistati, forse più efficacemente in società di consulenza che sostengano le Amministrazioni pubbliche nella realiz-

zazione di progetti di riqualificazione urbana. Attualmente, il ricorso alle consulenze esterne per una valutazione, soprattutto economica, degli interventi è ampiamente diffusa, ma, come abbiamo visto, molto spesso la frammentazione delle competenze non consente di ottenere i risultati sperati.

Il profilo multidisciplinare della figura, ha competenze in ambito economico, sociale e ambientale, le capacità di tipo sia tecnico che relazionale le consentono di operare efficacemente in un contesto complesso in cui si relazionano interessi pubblici e privati. È una figura di cui si avvarrebbero quasi tutti gli intervistati, sia nelle Amministrazioni pubbliche, sia nel settore privato, dove sono presenti queste competenze, ma distribuite al loro interno su più persone.

Anche per coloro che hanno già all'interno questo profilo (come nel caso di KCity), risulta molto importante formare e sviluppare questa figura, perché oggi non ci sono percorsi strutturati che formino competenze che sono sempre più richieste dalle Amministrazioni, soprattutto per ciò che concerne le attività di valutazione economica, fondamentali nei processi di negoziazione con i privati.

Per preparare un profilo così articolato e multidisciplinare si ritiene opportuno che ci si rivolga principalmente a persone con una solida formazione di base, laureati (laurea magistrale preferibilmente in Urbanistica) o persone che hanno già sviluppato una buona esperienza lavorativa in questo ambito. Molta attenzione, da parte degli intervistati, è stata posta proprio alla formazione sul lavoro, vista come opportunità per rafforzare competenze già acquisite e per svilupparne di nuove in un processo di valorizzazione e crescita del personale interno alle organizzazioni.

3.2.3 Figura 3: Esperto in pianificazione sostenibile urbanistico-territoriale ai vari livelli di programmazione

Profilo

Redige nuovi piani urbanistici a tutti i livelli di pianificazione nell'ottica di un nuovo paradigma di sviluppo sostenibile globale.

Pone al centro della dinamica di sviluppo di piano la qualità della vita collettiva, attraverso azioni di piano e di progetto mirate alla formazione di contesti urbani/territoriali sostenibili con particolare riferimento alle città globali.

Si occupa della pianificazione ecologicamente sostenibile che comprende il sistema ambientale (biodiversità, parchi urbani-territoriali, rete ecologica, aree agricole e orti urbani), il sistema insediativo e i tessuti urbani, il sistema funzionale e quello dello spazio pubblico condiviso.

Più in particolare svolge i seguenti compiti lavorativi

Nella Pianificazione/Programmazione

- Redige i piani ed elabora le relative Norme Tecniche di Attuazione nell'ottica di una armonia degli spazi urbano-territoriali, volti ad un disegno d'insieme sostenibile tra le varie parti e settori attraverso la tutela e la salvaguardia di aree ambientali-storico-artistiche

- Redige i piani in un'ottica di sviluppo virtuoso e qualitativo con la finalità di eliminare l'espansione edilizia intensivo-speculativa nei Piani Regolatori Generali delle aree urbane delle città globali, incentivando la riqualificazione del patrimonio edilizio pubblico e privato esistente
- Redige piani di rilocalizzazione delle attività produttive legate alla filiera corta
- Redige piani di assetto di zona-settore multifunzionali inseriti nel contesto urbano in aree degradate da riqualificare per un nuovo assetto morfologico-economico-funzionale-produttivo dei tessuti urbani
- Redige piani volti alla tutela delle aree di edilizia residenziale pubblica e di funzioni di natura sociale esistenti e allo sviluppo di nuove all'interno del contesto urbano
- Redige piani di assetto generali legati a funzioni pubbliche (università, scuole, luoghi per l'Amministrazione, per funzioni sociali come biblioteche e centri anziani)
- Redige piani innovativi del "silenzio" e della "luce" attraverso azioni di piano e di progetto che vanno nella direzione di una città per il pedone e le unità di vicinato
- Redige piani innovativi che hanno l'obiettivo di aumentare l'occupazione in ambiti economici sostenibili
- Sa mettere in atto azioni contrarie all'urbanistica contrattata legata all'utilizzo di strumenti in deroga come prassi dominante della trasformazione del territorio Nella Progettazione
- Redige piani attuativi e eventuali varianti in un'ottica di sviluppo sostenibile dove si prende in considerazione la compatibilità tra i contenuti del progetto urbanistico (indici di fabbricabilità territoriale e fondiaria, standard urbanistici) e quelli del progetto urbano legato alla morfologia insediativa e funzionale
- Redige piani attuativi attraverso indici di fabbricabilità territoriali e fondiari compatibili con uno sviluppo sostenibile e tenendo conto della reale necessità di nuove costruzioni analizzando la domanda e l'offerta abitativa
- Sviluppa progetti urbano/territoriali in aree dismesse all'interno della città facendo molta attenzione alla qualità del progetto di trasformazione dell'insediato urbano/territoriale, attraverso l'analisi delle altezze dei fabbricati, l'armonia degli spazi pubblici e privati, i vuoti urbani ed extraurbani, la creatività nella tipologia edilizia attraverso forme e colori originali
- Sviluppa progetti urbano/territoriali attraverso la tutela e la riqualificazione di manufatti storici di pregio artistico, la difesa degli spazi pubblici collettivi e dei luoghi per lo svago e il tempo libero, delle aree verdi (parchi pubblici), delle funzioni a carattere sociale di natura pubblica come residenze, biblioteche, centri per gli anziani, presidi sanitari, edifici scolastici, asili, funzioni per lo svago e il tempo libero come teatri, cinema, musei (zonizzazione multifunzionale)
- All'interno dei piani analizza lo stato di fatto del territorio oggetto di studio e sviluppa le azioni di progetto a riguardo del disegno del sistema ambientale, del sistema dell'accessibilità e mobilità, del sistema funzionale e dello spazio pubblico condiviso

- All'interno del progetto urbano/territoriale individua e quantifica le superfici destinate alle varie funzioni residenziali-commerciali-terziarie, la capacità insediativa (numero di abitanti previsti) e calcola le aree minime pubbliche previste dagli standard urbanistici (verde pubblico, parcheggi pubblici, edifici scolastici)
- Coordina gruppi di lavoro caratterizzati da esperti con competenze legate all'economia, sociologia, psicologia e all'agricoltura al fine di creare spazi urbani sostenibili e collabora con i vari funzionari della Pubblica Amministrazione, Enti di ricerca ed altre strutture
- Controlla la congruenza fra gli obiettivi programmatici e quelli poi realmente ottenuti in un'ottica di sviluppo sostenibile
- Attraverso la ricerca analizza le dinamiche di sviluppo di casi studio virtuosi di progetti urbano/territoriali che abbiano avuto un esito favorevole dal punto di vista urbanistico, ambientale e sociale
- Si aggiorna periodicamente sulla normativa dell'ambito urbanistico e segue di continuo convegni nel campo dello sviluppo della città
- Dà impulso e fa conoscere le sue ricerche mediante attività di consulenza presso Enti di ricerca e Pubbliche Amministrazioni

Il fabbisogno professionale

L'"Esperto in pianificazione sostenibile urbanistico-territoriale ai vari livelli di programmazione" è una figura giudicata abbastanza tecnica e tradizionale dalla maggior parte degli intervistati. È risultata presente in quattro enti ed organizzazioni sulle nove che hanno partecipato alle rilevazioni.

La figura è presente, nello specifico, in tre Amministrazioni comunali (Firenze, Bari, Palermo) e nel Centro Studi PIM, svolgendo i compiti lavorativi indicati. Per tutti la previsione è quella di una presenza stabile all'interno dei propri organici.

In altre Amministrazioni, come nel caso del Comune di Torino, ci sono diverse competenze interne che negli anni, dopo essersi avvalsi inizialmente di consulenze esterne, sono state impiegate per svolgere i compiti lavorativi indicati e sono cresciute attraverso l'esperienza professionale, il personale apprendimento e mediante percorsi formativi.

Nel Comune di Milano non è presente nell'organico dell'Amministrazione e i compiti lavorativi equivalenti a quelli dell'"Esperto in pianificazione sostenibile urbanistico-territoriale ai vari livelli di programmazione" sono distribuiti tra più persone che con l'esperienza, nel tempo, hanno acquisito competenze. Anche Risorse per Roma non ha al suo interno la figura, ma attiva al proprio interno professionalità diverse, perlopiù architetti ed ingegneri, per svolgere compiti lavorativi analoghi.

Gli altri intervistati che non hanno al loro interno questa figura sono il Comune di Bologna e l'Ordine degli Architetti di Milano. Per Bologna la figura è particolarmente articolata e molto ambiziosa perché interviene su piani che hanno caratteristiche molto differenti tra loro e che necessitano di strumenti diversi. Si ritiene che al proprio

interno potrebbe essere impiegata più proficuamente se maggiormente mirata. Per l'Ordine degli Architetti, invece, la figura è molto tecnica e può essere efficacemente impegnata prioritariamente nell'ambito del settore pubblico, ma anche nell'ambito del settore privato.

Per le Amministrazioni e organizzazioni che hanno al loro interno la figura non si prevede un aumento del fabbisogno, come evidenziato dal Centro Studi PIM, anche a causa della forte crisi del mercato che, per quanto riguarda questa organizzazione, non consente di avere una tale quantità di lavoro da poter prevedere un incremento interno della figura.

Gli intervistati ritengono che sia difficile reperire questa professionalità sul mercato del lavoro poiché non esistono percorsi specifici di formazione che preparino questo tipo di figura. La referente intervistata per il Comune di Palermo (l'esperta in pianificazione sostenibile urbanistico-territoriale ai vari livelli di programmazione interna all'Amministrazione) evidenzia l'esperienza personale di costruzione di tale profilo che ha necessitato di lunghi percorsi formativi, combinati con un'esperienza ventennale nel settore privato, consulenza alle Amministrazioni pubbliche e, infine, esperienza all'interno dell'Amministrazione comunale. Anche il Comune di Milano evidenzia la difficoltà di reperire una figura così specifica, sottolineando che a suo giudizio oggi non esista dal punto di vista concettuale un profilo di questo tipo e che le persone che operano in questo ambito siano in un certo senso obbligate ad essere sempre aggiornate per poter operare.

Tutti gli intervistati ritengono che sia necessario un percorso formativo per la figura, perché è giudizio comune che non esistano percorsi in grado di preparare un tale profilo tecnico e con competenze così ampie e dettagliate. Il Comune di Torino, evidenzia che alcune professionalità interne (ad esempio nel loro settore c'è in particolare un dirigente e alcune persone dello staff), hanno solide formazioni e che un percorso formativo mirato potrebbe essere molto utile per rinforzare maggiormente alcune delle competenze interne.

Il fabbisogno formativo: le competenze professionali principali e quelle critiche da formare

Rispetto alle competenze professionali gli intervistati hanno individuato come conoscenze principali che l'"Esperto in pianificazione sostenibile urbanistico-territoriale ai vari livelli di programmazione" deve possedere prioritariamente quelle relative alle conoscenze tecniche dei Piani Urbanistici di Inquadramento-Piani Quadro di scala territoriale, dei Piani Urbanistici Generali di scala urbana, di quelli Attuativi e in variante, delle Norme Tecniche di Attuazione e della normativa urbanistica. Alcuni intervistati, ad esempio il Centro Studi PIM, sottolineano la necessità di conoscere la normativa nazionale e regionale, perché è necessario che la figura conosca molto bene tutte le direttive vigenti sui territori in cui si andrà ad operare a livello locale.

Alcuni intervistati hanno evidenziato la difficoltà di selezionare solo cinque competenze tra quelle indicate. Questo ha in parte prodotto nel processo di selezione delle conoscenze principali, l'eliminazione di alcune opzioni ritenute comunque fonamen-

tali, ma che si presuppone siano già state acquisite durante il percorso universitario (ad esempio "Conosce la normativa urbanistica" e "Conosce gli indici di fabbricabilità territoriale e fondiaria").

Complessivamente gli intervistati hanno selezionato in maniera abbastanza omogenea anche molte altre conoscenze tra quelle indicate nel questionario, indicando sia conoscenze prettamente tecnico-urbanistiche (Conosce i Piani Urban, Conosce la prassi dell'urbanistica "contrattata" attraverso gli Accordi di Programma, i principi della Perequazione urbanistica e della compensazione dei diritti di edificazione, Conosce gli standard urbanistici, le opere di urbanizzazione primaria e secondaria ecc.) sia, seppure in misura minore, conoscenze di tipo relazionale che consentono alla figura di collaborare con altri professionisti e di rapportarsi efficacemente con enti e referenti istituzionali.

Tra le conoscenze da formare, invece, sono state maggiormente indicate quelle relative agli aspetti più rilevanti delle dinamiche globali ambientali-economiche-lavorative e delle dinamiche demografiche relative allo spostamento della popolazione dalle zone rurali a quelle antropizzate, ma le scelte degli intervistati sono state distribuite anche su molte altre competenze economiche-finanziarie e relative ad aspetti legati alle procedure di attuazione (Accordi di programma). In alcuni specifici casi, come quello del Comune di Torino, è stato invece evidenziato che, per questo tipo di figura, non si ritengono fondamentali le competenze urbanistiche, ma si ritengono più utili conoscenze principali e da formare più legate al concetto di geografo urbano, così come è inteso dalla scuola francese. Importanti, per alcuni degli intervistati, sono state ritenute anche tutte quelle conoscenze delle esperienze straniere che possono fornire grandi stimoli alla figura e aiutarla ad avere una visione più globale.

Relativamente alle capacità individuate come principali gli intervistati hanno concentrato le proprie scelte (8 intervistati su 9) in particolare sulla capacità della figura di analizzare la qualità ambientale, urbana morfotipologica, degli spazi pubblici e la relazione tra insediato e territorio non antropizzato (margini) e sulla capacità di leggere criticamente le previsioni di piano e proporre eventualmente una documentazione che attesti la non sostenibilità di talune scelte nella direzione di una sostenibilità ambientale-sociale-economica. Gli intervistati hanno posto attenzione anche alle capacità relazionali della figura, al saper collaborare con altri esperti in ambito interdisciplinare. Le capacità più critiche che gli intervistati hanno individuato come da formare riguardano in particolare quelle relative all'analisi dell'attrezzatura e della fruibilità dei servizi. È stato evidenziato che "Sa sviluppare un pensiero critico nei confronti di tutte quelle prassi urbanistiche che vanno nella direzione della crescita non sostenibile" è una competenza che si ritiene principale, ma che non è facile da formare e da sviluppare, anche se è una capacità che si ritiene molto importante per poter svolgere i compiti lavorativi previsti dal profilo.

Infine, sugli atteggiamenti alcuni degli intervistati hanno ritenuto di indicare l'opzione prevista come principale, mentre altri intervistati hanno evidenziato la difficoltà di pensare ad una tale competenza come da formare, poiché si ritiene che quando una

persona entra nel mondo del lavoro o ha già sviluppato la sensibilità oppure difficilmente sarà in grado di acquisirla successivamente.

Tabella 3.1 **Le conoscenze principali e da formare indicate dagli intervistati** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Conoscenze	Principali	Da formare
Conosce gli aspetti più rilevanti delle dinamiche globali ambientali-economiche-lavorative	3/9	4/9
Conosce gli aspetti più importanti delle dinamiche demografiche legate alla tendenza globale dello spostamento della popolazione dalle zone rurali a quelle antropizzate	1/9	4/9
Conosce i principi dell'economia ecologica, dell'ecologia sociale e quelli della "decrescita" per il contesto urbano-territoriale delle città globali	3/9	3/9
Conosce le esperienze delle città lenti (<i>Slow cities</i>), del movimento delle città in transizione (<i>Transition towns</i>), delle città post carbone	1/9	4/9
Conosce l'esperienza francese del progetto urbano relativo alle ZAC (<i>Zone d'Aménagement Concerté</i>)		2/9
Conosce i Piani Urban	4/9	2/9
Conosce la normativa urbanistica	5/9	
Conosce i Piani Urbanistici di Inquadramento-Piani Quadro di scala territoriale, i Piani Urbanistici Generali di scala urbana, quelli Attuativi, in variante e le Norme Tecniche di Attuazione	6/9	1/9
Conosce la prassi dell'urbanistica "tradizionale"	2/9	2/9
Conosce la prassi dell'urbanistica "contrattata" attraverso gli Accordi di Programma, i principi della Perequazione urbanistica e della compensazione dei diritti di edificazione	3/9	3/9
Conosce le dinamiche della rendita fondiaria		2/9
Conosce gli indici di fabbricabilità territoriale e fondiaria	2/9	
Conosce gli standard urbanistici, le opere di urbanizzazione primaria e secondaria	3/9	4/9
Conosce piani di finanziamento pubblico/privati come il <i>Project Financing</i> e altri legati alla capacità del progetto di autofinanziarsi attraverso varie metodologie come le plusvalenze fondiarie, l'aumento dell'indotto derivante dal turismo culturale	2/9	3/9
Conosce le società miste pubblico/private di trasformazione urbana	1/9	3/9

Conoscenze	Principali	Da formare
È in grado di creare relazioni professionali sapendo gestire i rapporti umani con altre persone	2/9	
È in grado di gestire il proprio lavoro di ricerca in maniera autonoma	2/9	1/9
Sa interpretare virtuosamente i rapporti con le sedi e i soggetti istituzionali	2/9	3/9

Tabella 3.2 **Le capacità principali e da formare** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Capacità	Principali	Da formare
Sa elaborare piani urbanistici a tutti i livelli di pianificazione, utilizzando metodi e tecniche finalizzati ad una "urbanistica sostenibile"	3/9	3/9
Sa "fotografare" il territorio urbano/territoriale, sa "leggerlo e interpretarlo" cogliendo aspetti legati all'assetto della città, alla "estensione temporale" che è il risultato della stratificazione storica che ha generato quel particolare luogo	4/9	2/9
Sa analizzare la qualità ambientale, urbana morfotipologica, degli spazi pubblici e la relazione tra insediato e territorio non antropizzato (margini)	8/9	1/9
Sa analizzare l'attrezzatura e la fruibilità dei servizi	1/9	5/9
Sa leggere criticamente le previsioni di piano e proporre eventualmente una documentazione che attesti la non sostenibilità di talune scelte nella direzione di una sostenibilità ambientale-sociale-economica	7/9	1/9
Sa proporre trasformazioni progettuali sulla città e la sua periferia analizzando le criticità di aree urbane e definendo gli obiettivi per la loro riqualificazione	3/9	3/9
Sa elaborare il progetto urbanistico, attraverso il quale sono trasmesse le regole morfologiche e funzionali alle quali si dovranno attenere gli sviluppi successivi di attuazione e sviluppo della trasformazione allo scopo di avviare processi virtuosi di sviluppo sostenibile	5/9	4/9
Sa sviluppare un pensiero critico nei confronti di tutte quelle prassi urbanistiche che vanno nella direzione della crescita non sostenibile	4/9	3/9
È in grado di collaborare in sinergia con altri esperti in gruppi di lavoro interdisciplinari	6/9	1/9

Tabella 3.3 **Gli atteggiamenti principali e da formare** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Atteggiamenti	Principali	Da formare
Possiede una particolare sensibilità ai temi della sostenibilità urbanistica-ambientale, economica-sociale di un contesto urbano nell'ottica dello sviluppo sostenibile	6/9	

I fabbisogni formativi del profilo: la formazione al lavoro e la formazione sul lavoro

Gli intervistati concordano nella scelta della laurea come prerequisito di accesso ad un percorso di formazione al lavoro, una laurea che per parte degli intervistati non deve essere necessariamente nell'ambito dell'Architettura e dell'Urbanistica.

In un caso (indicato come altro per evidenziare che non si fa riferimento alla laurea magistrale) è stata anche indicata esplicitamente una laurea breve in pianificazione, perché si ritiene che sia un percorso di alta formazione in grado di dare una sufficiente preparazione per poter accedere ad una formazione specializzata. Altri intervistati hanno ritenuto di individuare sia la laurea che una esperienza professionale, convinti che non solo il titolo di studio, ma anche conoscenze maturate sul lavoro possano essere requisiti adeguati per l'accesso ad un percorso formativo di preparazione per l'acquisizione di questo tipo di profilo professionale.

Una forte concentrazione nelle scelte degli intervistati è sulle modalità di realizzazione del percorso formativo, che prevedano attività di tipo teorico (formazione d'aula) che consentano anche interazione nel gruppo, affiancate da altrettante attività di pratica sul campo (*pratica on the job*).

Tra gli intervistati la definizione della durata del percorso di formazione al lavoro ha visto una distribuzione polarizzata su un numero molto basso di ore (meno di 600 ore) e su un numero molto alto di ore (1200 e più di 1200 ore). Coloro che individuano un percorso formativo corposo sono convinti che la multidisciplinarietà della figura che si andrà a formare necessiti di una parte consistente di ore d'aula e di una parte consistente di pratica sul campo. Invece, gli intervistati che hanno indicato percorsi più brevi presuppongono che la formazione universitaria fornisca già molte competenze utili per acquisire il profilo della figura in esame.

Rispetto alla formazione sul lavoro, invece, la maggior parte degli intervistati individuano prioritariamente quale criterio di accesso l'esperienza nella funzione di riferimento. Come evidenziato chiaramente dal Comune di Torino nel precedente paragrafo, la formazione per questa figura viene prioritariamente immaginata per persone che già operano nel settore e che, da un percorso formativo, potrebbero rafforzare efficacemente le competenze già possedute ed acquisirne di nuove. Due intervistati, invece, hanno ipotizzato un percorso formativo che possa anche essere rivolto a persone che hanno una esperienza più generica, se il percorso formativo è strutturato (ampia durata ed efficaci modalità formative) in modo da poter consentire, comunque, l'acquisizione delle competenze richieste dal profilo.

Le modalità formative ritenute più efficaci dagli intervistati sono quelle che prevedono attività seminariali, incontri seminariali e formativi, combinati con attività di aula e viaggi di studio in Italia e all'estero che consentano di conoscere altre esperienze.

Tabella 3.4 La formazione al lavoro

	FORMAZIONE AL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Laurea (8 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> Esperienza professionale (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Altro: laurea breve in pianificazione (1 intervistato su 9)
Durata	<input type="checkbox"/> Più di 1200 ore (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 1200 ore (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 800 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> 600 ore <input type="checkbox"/> Meno di 600 ore (3 intervistati su 9)
Modalità formative	<input type="checkbox"/> Aula e pratica <i>on the job</i> (50% e 50%) (6 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Tirocinio formativo (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Formazione a distanza e <i>on the job</i> <input type="checkbox"/> Altro.....

Tabella 3.5 La formazione sul lavoro

	FORMAZIONE SUL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Esperienza nella funzione di riferimento (6 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Esperienza professionale generica (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....
Durata	<input type="checkbox"/> Più di 400 ore (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 400 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> 200 ore (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 100 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....
Modalità formative	<input type="checkbox"/> Incontri seminari e formativi (4 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Visite e viaggi studio (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Workshop e progetti di lavoro (6 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Attività d'aula (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....

Un quadro di sintesi delle esperienze rilevate

L' "Esperto in pianificazione sostenibile urbanistico-territoriale ai vari livelli di programmazione" è una figura percepita dagli intervistati come abbastanza tecnica e con forti competenze multidisciplinari che può essere proficuamente impiegata sia all'interno delle Amministrazioni pubbliche che nel settore privato per attività di supporto operativo e tecnico-scientifico agli Enti locali. È un profilo che deve essere in grado di organizzare il lavoro, far dialogare competenze tecniche specifiche e differenti settorialità. In alcuni Enti e Amministrazioni ci sono figure specifiche interne con tali competenze, mentre in altre realtà sono presenti competenze attinenti al profilo, ma distribuite su più persone. Alcuni degli intervistati, ed in particolare il Comune di Bologna, di Torino

e di Milano, hanno espresso alcune perplessità sul fatto che così tanti numerosi compiti lavorativi e competenze professionali siano racchiusi in un'unica figura.

Molta importanza, invece, viene attribuita da altri intervistati proprio alle numerose competenze multidisciplinari della figura, che le consentano di operare trasversalmente facendo dialogare differenti settori dell'Amministrazione.

Complessivamente, gli intervistati ritengono tutti di grande importanza l'avvio di percorsi di formazione che consentano di sviluppare il profilo, rivolti, in particolare, a persone che già lavorano nell'ambito e che potrebbero acquisire nuove competenze e rafforzare quelle già possedute. Si ritiene utile che la figura professionale sia riconosciuta, con *skills* e competenze professionali ben definite, visto che oggi non sono formalmente riconosciute né all'interno né all'esterno dei contesti lavorativi.

I percorsi formativi ipotizzati dagli intervistati dovrebbero essere indirizzati perlopiù a laureati e realizzati con modalità formative differenti, che prevedano sia una formazione teorica d'aula sia pratica *on the job*, utile soprattutto per chi non ha ancora realizzato una esperienza lavorativa. Per quanto riguarda invece la formazione sul lavoro, gli intervistati hanno individuato sia attività laboratoriali che attività seminariali, accompagnate da attività d'aula più tradizionali che consentano soprattutto di valorizzare il ricco patrimonio di competenze già presenti all'interno delle Amministrazioni pubbliche e delle organizzazioni private.

3.2.4 Figura 4: Esperto nella pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani

Profilo

È una figura professionale esperta del settore urbanistico-economico-valutativo che ha un ruolo strategico in tutti i processi, lavorando in sinergia con figure di altri ambiti come sociologi, psicologi, laureati in scienze della comunicazione e in statistica, esperti informatici; ricopre la funzione di raccordo tra le Pubbliche Amministrazioni e la cittadinanza - l'associazionismo. Attraverso l'organizzazione e la gestione di dibattiti e assemblee è un soggetto che ha la funzione di applicare la valutazione partecipata dei piani e dei progetti a tutti i livelli.

Più in particolare svolge i seguenti compiti lavorativi

- All'interno dell'Amministrazione Pubblica rappresenta il garante della società civile e all'interno di "Comitati di Concertazione" garantisce la trasparenza in merito alle scelte fatte a ogni livello di pianificazione
- All'interno dei "Comitati di Concertazione" fa da cerniera tra la cittadinanza, la Pubblica Amministrazione e i tecnici preposti alla elaborazione dei piani e dei progetti
- Presiede periodiche riunioni pubbliche dove illustra le scelte adottate in sede di pianificazione in merito agli ambiti legati al sistema ambientale, viario e della mobilità, insediativo-funzionale-produttivo-residenziale
- Coinvolge le comunità locali all'interno dei processi di pianificazione
- Previene tensioni e contrasti tra la Pubblica Amministrazione e la popolazione

coinvolta in una determinata trasformazione urbana/territoriale derivante da decisioni imposte dall'alto

- Rappresenta le istanze della cittadinanza che in questo modo diventa protagonista della costruzione dei piani e dei progetti
- Fornisce i mezzi e le conoscenze alla cittadinanza per comunicare direttamente con i referenti responsabili (politici, amministratori, tecnici)
- Legittima una partecipazione consapevole e influente all'interno dei processi di pianificazione e gestione
- Rielabora in una forma tecnica appropriata tutte le idee proposte dalla cittadinanza
- Trasmette la consapevolezza che il contesto urbano/territoriale di una città globale appartiene a tutta la collettività e per questo il suo governo deve fare gli interessi del benessere sociale universale e non solo locale
- Dà origine ad una partecipazione che tenga conto delle esigenze della popolazione autoctona coinvolta direttamente dal processo di pianificazione
- Gestisce le assemblee pubbliche e si muove sul territorio per sondare opinioni in merito a determinate problematiche connesse con il territorio
- Illustra alla cittadinanza lo sviluppo della pianificazione e i progetti urbano/territoriali attraverso disegni, foto, grafici
- Pubblica online con l'aiuto di esperti informatici lo sviluppo dei piani e dei progetti
- Realizza sondaggi mediante questionari, interviste telefoniche e online in collaborazione con laureati in statistica al fine di verificare anche in questo modo il pensiero della cittadinanza in merito a determinate scelte urbanistiche
- Collabora con altre figure professionali come sociologi, psicologi, laureati in scienze della comunicazione ed in statistica
- Si aggiorna di continuo in merito a trasformazioni urbane-territoriali nate in seguito a nuove esperienze partecipate inclusive

Il fabbisogno professionale

Relativamente a questa figura professionale, le risposte ai questionari evidenziano una condizione di fabbisogno abbastanza diversificata e composita. È interessante notare infatti che rispetto al campione di nove interviste, in cinque casi infatti la figura non è presente nelle organizzazioni di riferimento degli intervistati, ma in tutti i casi si ritiene che queste stesse possano averne bisogno nei prossimi tre anni. Allo stesso modo, sono tutti e cinque dell'opinione che indipendentemente dall'evoluzione prevista e dalla reperibilità sul mercato, questa sia una figura da formare¹⁹.

¹⁹ Più precisamente sono i casi di: Comune di Palermo - Settore Servizi alla collettività - Agenda 21 Area della partecipazione e decentramento, Comune di Torino - Divisione Cultura, educazione e giovani - Dipartimento Cultura - Servizio Arti contemporanee, Roma Capitale - Dipartimento programmazione e attuazione urbanistica - Unità organizzativa "Riqualificazione di ambito urbano e riuso del patrimonio pubblico", Comune di Venezia - Servizio Osservatorio Politiche di Welfare, Comune di Firenze - Direzione Ambiente.

Nei quattro restanti casi le organizzazioni si avvalgono già di una figura professionale quale quella di "Esperto nella pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani". In due casi questa fa parte stabilmente dell'organizzazione ed è interna (Comune di Milano - Direzione Centrale Casa e Demanio - Settore Politiche per la casa e valorizzazione sociale spazi - Servizio contratti di quartiere e rigenerazione urbana e Comitato Urban Center di Bologna), negli altri due casi le strutture fanno affidamento su consulenti esterni, contattati con frequenza mensile (Comune di Milano - Direzione Centrale Sviluppo del territorio) o trimestrale (INU - Istituto Nazionale di Urbanistica). Nel caso del Comitato Urban Center di Bologna si ricorre anche a un consulente esterno, mensilmente, poiché la struttura è fortemente impegnata in programmi che prevedono il ricorso ad ampi processi partecipativi nella messa a punto di progetti di riqualificazione urbana.

Nel caso di Milano e Bologna, i consulenti esterni in due casi sono reperiti a livello locale, ed in un caso a livello nazionale (INU - Istituto Nazionale di Urbanistica). Nella totalità dei casi i consulenti sono figure professionali che fanno parte di specifiche organizzazioni e non si prevede un inserimento futuro di questa figura nell'organico (o un rafforzamento di competenze già presenti, come nel caso di Bologna), questo anche a fronte delle limitate risorse oggi a disposizione delle Pubbliche Amministrazioni. Le risposte evidenziano poi una parziale difficoltà a reperire sul mercato questo profilo (solo in un caso viene dichiarato che sia difficile: INU - Istituto Nazionale di Urbanistica), che può essere ricoperto indifferentemente da uomini e donne.

È infine rilevante notare che nella totalità dei casi gli intervistati sono concordi nel ritenere questa una figura da formare e che l'attenzione alla dimensione del coinvolgimento e dell'allargamento dei processi decisionali nei contesti urbani sia una dimensione rilevante per qualsiasi operazione di trasformazione.

Il fabbisogno formativo: le competenze professionali principali e quelle critiche da formare

Per quanto riguarda gli aspetti legati alle competenze, ciò che emerge, considerando il numero di preferenze maggiormente espresse dagli intervistati, è un quadro che si caratterizza in modo abbastanza chiaro. Dal punto di vista delle conoscenze ci si concentra sulla necessità che l'esperto abbia un bagaglio di conoscenze tecniche di stampo urbanistico (per 6 intervistati su 9), conosca le principali tecniche legate all'avvio di processi partecipativi inclusivi (5 su 9) ed abbia chiara quale sia la geografia e la natura dei diversi soggetti e dei portatori di interessi che è necessario coinvolgere in tali processi. Unitamente deve saper predisporre e condurre gruppi di lavoro interdisciplinari (4 su 9).

Per quanto riguarda invece le conoscenze principali che la figura professionale deve avere in relazione a tecniche e metodi di tipo partecipativo, deve conoscere ed essere informato in generale rispetto alle più importanti esperienze internazionali di pianificazione partecipata. Tra queste gli intervistati identificano come più rilevanti, i programmi complessi dei Contratti di Quartiere, che hanno caratterizzato l'esperienza di alcuni dei maggiori comuni italiani in questo ambito negli ultimi dieci anni, oltre

alle procedure legate all'*Action Planning*.

A questo si affianca la richiesta che l'esperto sia preparato ed abbia una competenza tecnica precisa che gli consenta di valutare i piani e i progetti attraverso analisi monocriteriali e multicriteriali (4 su 9 degli intervistati).

Rispetto alle esperienze e agli strumenti di partecipazione citati dal questionario, è stato fatto notare da alcuni intervistati come queste esperienze, per chi lavora in questo settore, facciano ormai parte della "storia della partecipazione", poiché molto conosciute e utilizzate da molti anni. Si ritiene quindi che un percorso di formazione per un esperto con queste caratteristiche non possa prescindere dalla conoscenza di un insieme di strumenti e metodi di questo tipo, e debba anche allargare il ventaglio rispetto a esperienze internazionali (ad es. Stati Uniti, Francia, Gran Bretagna).

Coerentemente con quanto espresso sopra, rispetto alle competenze in relazione alle quali si ravvisa un maggiore fabbisogno formativo, si evidenzia infatti come le preferenze maggiori riguardino la necessità che l'esperto venga formato rispetto alla conoscenza di specifici strumenti che può utilizzare nel suo lavoro. Sono in un caso strumenti di natura più tecnica come "Consigli Municipali o Comunali aperti" o le "Università del Cittadino", che un esperto di processi partecipativi può utilizzare all'interno di progetti ed interventi di natura diversa per avviare e gestire processi partecipati-inclusivi attraverso l'informazione, la consultazione, il coinvolgimento attivo e dal basso o modalità di interazione e coinvolgimento con un certo grado di formalizzazione. Al di là di un'identificazione così puntuale di strumenti e modalità partecipative, gli intervistati hanno più volte fatto notare che si ritiene importante che l'esperto conosca - ma soprattutto si tenga aggiornato - rispetto alle più importanti esperienze internazionali di pianificazione partecipata.

A questo si affianca la richiesta che l'esperto venga formato rispetto ad una competenza tecnica precisa che gli consenta di valutare i piani e i progetti attraverso analisi monocriteriali e multicriteriali (4 su 9 la segnalano come rilevante).

Per quanto riguarda l'ambito delle capacità principali, le interviste evidenziano come alcune di queste risultino essere maggiormente ricorrenti. Una lettura trasversale suggerisce come il profilo si caratterizzi, da un lato, per alcune competenze attinenti la capacità di avviare processi inclusivi e collaborativi, aperti ai cittadini e ai diversi portatori di interessi (6 su 9). Questo tipo di competenza deve essere supportata anche da un'adeguata conoscenza di strumenti di valutazione quali la *swot analysis* che possono aiutare nella messa a punto e nel disegno dei processi perché facilitano una lettura sinottica degli interessi e dei punti di vista in campo.

Dall'altro è richiesta anche la padronanza degli strumenti e delle conoscenze tecniche adeguate per porsi da intermediario tra la Pubblica Amministrazione e la cittadinanza, a cui deve saper comunicare i contenuti anche tecnici di piani e progetti, attraverso un linguaggio chiaro e comprensibile a tutti. Deve infatti essere consapevole dell'importanza di utilizzare un linguaggio tecnico semplice con l'obiettivo di far comprendere dinamiche e prassi urbanistiche a coloro che non sono competenti di questo ambito (5 su 9) dando la possibilità al cittadino di essere soggetto attivo nei confronti delle trasformazioni urbane/territoriali.

Rispetto alle capacità da formare, la metà degli intervistati identifica come determinante la formazione rispetto alle capacità più direttamente legate alla comunicazione, all'informazione e all'utilizzo degli strumenti adeguati (stampa, *mailing list*, siti web) poiché si ritiene che questo aspetto sia cruciale per la buona riuscita di qualsiasi iniziativa che si ponga come obiettivo l'allargamento dei processi di decisione pubblica, così come la condivisione delle scelte della Pubblica Amministrazione in materia di pianificazione territoriale e urbanistica.

È interessante notare poi come questa figura si caratterizzi anche rispetto alla formazione, in relazione alla capacità di mediazione tra la cittadinanza e i decisori tecnici e politici, in quanto è capace di trasferire alla collettività una metodologia di analisi del territorio con l'obiettivo di far nascere soluzioni provenienti dalla cittadinanza.

Sul fronte degli atteggiamenti, le risposte evidenziano come l'esperto debba avere spiccate doti comunicative ed essere motivato. Alcuni degli intervistati hanno infatti sottolineato come questo tipo di professione richieda una buona dose di sensibilità e apertura, oltre che una predisposizione al confronto e all'ascolto. Nel corso delle interviste è stato più volte ricordato come spesso questo tipo di processi si caratterizzino anche per una certa dose di conflittualità. L'esperto deve essere quindi in grado di gestire il confronto con i diversi soggetti e favorire la creazione di un clima adatto al confronto e all'ascolto, dove sia possibile discutere progetti di trasformazione urbana che non sempre trovano d'accordo la cittadinanza. Ciò dipende in buona misura anche dalla scarsa conoscenza del merito tecnico delle decisioni, aspetto per cui, si accennava in precedenza, l'esperto deve essere in grado di rispondere conoscendone e comprendendone il merito, sapendo tradurre i contenuti principali in un linguaggio accessibile a tutti.

Tabella 4.1 **Le conoscenze principali e da formare indicate dagli intervistati** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Conoscenze	Principali	Da formare
Conosce le più importanti esperienze internazionali di pianificazione partecipata	5/9	3/9
Conosce l'esperienza italiana dei Contratti di Quartiere, dove è prevista la partecipazione attiva nei processi pianificatori e non a conclusione di questi	4/9	2/9
Conosce i soggetti che possono essere coinvolti in un processo inclusivo di partecipazione come associazioni, soggetti no-profit, operatori locali	4/9	1/9
Conosce i "Consigli Municipali o Comunali aperti"	2/9	4/9
Conosce cosa siano i "Cantieri evento"	1/9	2/9
Conosce cosa siano le "Università del Cittadino", che ricoprono la funzione di far nascere consapevolezza nel cittadino fornendogli gli strumenti culturali di base necessari al loro successivo coinvolgimento decisionale		4/9

Conoscenze	Principali	Da formare
Conosce cosa sia, nell'ambito di un processo partecipato, la "Camminata di Quartiere"	1/9	2/9
Conosce l' <i>Action Planning</i> come "struttura procedurale" partecipata	4/9	1/9
Ha le competenze tecniche dell'ambito urbanistico allo scopo di avere le capacità di lettura delle dinamiche messe in atto nella elaborazione dei Piani e dei Progetti	6/9	2/9
Conosce le principali tecniche europee per avviare e gestire processi partecipati-inclusivi attraverso l'informazione, la consultazione, il coinvolgimento attivo e dal basso	5/9	3/9
Conosce come valutare i piani e i progetti attraverso analisi monocriteriali e multicriteriali	4/9	4/9
Sa avviare e predisporre gruppi di lavoro interdisciplinari	4/9	2/9
Sa essere scrupoloso e critico nei confronti del suo lavoro	2/9	

Tabella 4.2 **Le capacità principali e da formare** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Capacità	Principali	Da formare
Ha le competenze per avviare un processo partecipato inclusivo che dà la possibilità al cittadino di essere soggetto attivo nei confronti delle trasformazioni urbane/territoriali	6/9	3/9
Sa elaborare un'analisi <i>Swot</i> attraverso i principi di forza (<i>strengths</i>), debolezza (<i>weaknesses</i>), risorse (<i>opportunities</i>) e minacce (<i>threats</i>)	6/9	1/9
Dà impulso alla creazione di "spazi eterotopici"	1/9	3/9
Ha la capacità di sviluppare processi nati dalla condivisione, collaborazione e scambio di conoscenze con la comunità	5/9	1/9
Sa sviluppare un linguaggio tecnico semplice con l'obiettivo di far comprendere dinamiche e prassi urbanistiche a coloro che non sono competenti di questo ambito	4/9	3/9
Sa dotarsi di una mentalità e di una cultura volta a conciliare le differenti conoscenze che provengono dalla società civile e dall'ambito tecnico e politico	4/9	1/9
Sa sviluppare un processo decisionale partecipato-inclusivo condiviso atto a preservare il territorio e l'ambiente	4/9	1/9
Sa attivare e gestire l'informazione attraverso carta stampata, servizi televisivi o radiofonici, siti web o <i>mailing list</i> , conferenze stampa con l'aiuto di esperti informatici e della comunicazione	2/9	5/9

Capacità	Principali	Da formare
Sa stimolare attraverso le proprie competenze l'interesse da parte della collettività e il loro coinvolgimento sulle decisioni di pianificazione sostenibile	2/9	2/9
Sa trasferire alla collettività una metodologia di analisi del territorio con l'obiettivo di far nascere soluzioni provenienti dalla cittadinanza	2/9	4/9
Sa responsabilizzare la collettività sulle decisioni di pianificazione sostenibile, in un rapporto di reciproca collaborazione non gerarchica con la Pubblica Amministrazione e i tecnici preposti	2/9	1/9
Ha la consapevolezza dell'importanza di una buona comunicazione, informazione dei processi pianificatori nei confronti della collettività	5/9	2/9

Tabella 4.3 **Gli atteggiamenti principali e da formare** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Atteggiamenti	Principali	Da formare
Possiede qualità comunicative e anche motivazionali	7/9	1/9
Ha una spiccata predisposizione al confronto e all'ascolto	7/9	1/9
Possiede una spiccata sensibilità nel preservare gli spazi pubblici come comuni e collettivi appartenenti a tutta la comunità	4/9	3/9

I fabbisogni formativi del profilo: la formazione al lavoro e la formazione sul lavoro

La quasi totalità degli intervistati (8 su 9) è concorde nel ritenere che questo tipo di figura deve essere formata attraverso un percorso di laurea magistrale attinente al campo dell'urbanistica, della pianificazione o dell'architettura. Questo è il *background* che si ritiene più adatto.

Oltre alla formazione in aula si ritiene importante che l'esperto affronti situazioni che gli si potrebbero riproporre nella pratica professionale (ancora 8 su 9), affiancando quindi una formazione *on the job*.

Per quanto riguarda la formazione sul lavoro, coerentemente a quanto emerso sopra, la maggioranza delle risposte si concentra sulla rilevanza di un'esperienza nella funzione di riferimento, quale prerequisito di accesso (7 su 9). Ciò a conferma che per questo tipo di figura è molto rilevante il bagaglio di competenze e capacità che possono essere acquisite attraverso esperienze diverse. Poiché è molto forte l'interazione con i diversi soggetti portatori di interessi e con i cittadini - ed ogni esperienza ha caratteristiche e contenuti differenti - il fattore dell'esperienza specifica nell'ambito di riferimento è molto rilevante. Le modalità formative più ricorrenti, si collocano anch'esse in linea con quanto detto, e vedono la maggioranza degli intervistati preferire modalità laboratoriali oltre a incontri seminariali e formativi, segnalati dalla metà degli intervistati.

Tabella 4.4 La formazione al lavoro

	FORMAZIONE AL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Laurea (6 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Diploma (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Esperienza professionale (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....
Durata	<input type="checkbox"/> Più di 1200 ore (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 1200 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> 800 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> 600 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Meno di 600 ore (2 intervistati su 9)
Modalità formative	<input type="checkbox"/> Aula e pratica <i>on the job</i> (50% e 50%) (8 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Tirocinio formativo (4 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Formazione a distanza e <i>on the job</i> <input type="checkbox"/> Altro: casi studio (1 intervistato su 9)

Tabella 4.5 La formazione sul lavoro

	FORMAZIONE SUL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Esperienza nella funzione di riferimento (7 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Esperienza professionale generica (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....
Durata	<input type="checkbox"/> Più di 400 ore (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 400 ore (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 200 ore (6 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 100 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....
Modalità formative	<input type="checkbox"/> Incontri seminariali e formativi (5 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Visite e viaggi studio (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Workshop e progetti di lavoro (8 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Attività d'aula (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Altro: interviste a esperti e attività in affiancamento; sviluppo casi studio (1 intervistato su 9)

Un quadro di sintesi delle esperienze rilevate

La totalità delle interviste relative alla figura di "Esperto nella pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani" sono state svolte interpellando esclusivamente Enti pubblici, in particolare Amministrazioni comunali (8 su 9) ed in un caso l'Istituto Nazionale di Urbanistica.

Questo quadro, che tiene quindi conto solo di quanto percepito sul fronte del settore pubblico, delinea una situazione diversificata.

In cinque casi infatti la figura non è presente nelle organizzazioni di riferimento degli intervistati, ma in tutti i casi si ritiene che queste stesse possano averne bisogno nei

prossimi tre anni. In due casi questa fa parte stabilmente dell'organizzazione ed è interna, mentre in altri due le strutture fanno affidamento su consulenti esterni. Indipendentemente dalla condizione, è però interessante notare che tutti gli intervistati concordano nel ritenere questa una figura da formare e le competenze sembrano quindi rispondere a un bisogno percepito. Laddove non presente, tutti gli intervistati si sono detti interessati ad assumere all'interno della propria struttura questa figura in futuro.

Le caratteristiche principali che emergono sul fronte delle competenze descrivono una figura che si caratterizza per due aspetti principali, da un lato forti competenze tecniche derivanti da un *background* scientifico quale quello previsto dal corso di laurea in campi quali l'urbanistica e la pianificazione e dall'altro delle conoscenze di tecniche, strumenti e esperienze nazionali e internazionali nell'ambito della partecipazione. Dal punto di vista delle capacità il profilo si caratterizza, da un lato, per alcune competenze attinenti la capacità di avviare processi inclusivi e collaborativi supportata anche da un'adeguata conoscenza di strumenti di valutazione quali la *swot analysis*. È richiesta una forte vocazione comunicativa: doti relazionali, comunicative e di mediazione tra la cittadinanza e i decisori tecnici e politici. Si richiede all'esperto di essere capace di trasferire alla collettività una metodologia di analisi del territorio con l'obiettivo di far nascere soluzioni provenienti dalla cittadinanza, unitamente all'utilizzo dei principali strumenti di comunicazione più adeguati per favorire un coinvolgimento il più ampio possibile.

La formazione di una figura siffatta è impegnativa e si affianca ad un'esperienza sul campo che viene ritenuta ineludibile. La formazione sul lavoro non è considerata particolarmente onerosa, sostituita da una pratica che ricopra una grande rilevanza, affiancata da laboratori e incontri seminariali e formativi.

3.2.5 Figura 5: Esperto in valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico dei contesti urbani

Profilo

Valorizza il patrimonio pubblico inserito nel contesto urbano soprattutto di una città globale, allo scopo di generare, attraverso studi di fattibilità, un processo virtuoso di recupero, che faccia diventare il bene pubblico una risorsa economica-finanziaria-sociale e ambientale per la città.

Più in particolare svolge i seguenti compiti lavorativi

Nella Pianificazione/Programmazione/Progettazione

- Può collaborare alla realizzazione dei piani urbanistici di inquadramento piani quadro di scala territoriale, dei piani urbanistici generali di scala urbana, dei piani attuativi ed in variante

Nella Realizzazione e Gestione

- Valuta il patrimonio pubblico appartenente ad un determinato Ente pubblico centrale o locale

- Valuta i costi e i benefici che derivano da una eventuale dismissione del patrimonio pubblico e i costi e i benefici che derivano da una eventuale valorizzazione del patrimonio pubblico
- Valuta la mancanza di credito per il finanziamento dell'edilizia residenziale pubblica e la valorizzazione del patrimonio pubblico in generale
- Redige uno studio di fattibilità attraverso analisi finanziaria costi-ricavi e indici di redditività al fine di valorizzare il patrimonio pubblico
- Valuta la posizione delle aree e del patrimonio pubblico all'interno del contesto urbano e il ruolo strategico che i fabbricati di uso pubblico e sociale assumono all'interno di quartieri residenziali degradati
- Valuta la normativa di cartolarizzazione del patrimonio pubblico
- Valuta i costi derivanti dall'uso di fabbricati privati per funzioni pubbliche dovuti al canone di locazione
- Valuta il valore d'uso sociale dei beni pubblici a cui si associano i benefici diretti dei fruitori e il valore di lascito che indica il valore d'uso per le generazioni future
- Analizza lo Stock immobiliare e le NTN (Numero di transazioni normalizzate) tramite l'Osservatorio del mercato immobiliare (OMI) al fine di monitorare le dinamiche e l'andamento del mercato immobiliare
- Determina il più probabile valore di mercato del fabbricato oggetto di analisi
- Valuta le caratteristiche estrinseche ambientali/infrastrutturali del bene pubblico oggetto di studio (salubrità della zona, contesto sociale, assenza di rumori, densità edilizia, prossimità al centro urbano, accessibilità ai servizi pubblici e al trasporto pubblico, presenza di servizi commerciali di base)
- Valuta le caratteristiche posizionali intrinseche del bene pubblico oggetto di studio come la panoramicità o visibilità, l'orientamento, il soleggiamento, la luminosità, la ventilazione, la salubrità del vano
- Valuta le caratteristiche tecnologiche e produttive del bene pubblico oggetto di studio come il livello delle finiture, la presenza di ascensore, le dotazioni del bagno, la qualità degli infissi interni ed esterni, la locazione, il tipo di impianto di riscaldamento/climatizzazione e il consumo energetico, eventuali esenzioni fiscali
- Valuta i finanziamenti europei in merito alla valorizzazione del patrimonio culturale-pubblico
- Collabora con le Pubbliche Amministrazioni nazionali e locali e con altre figure professionali di specifici settori scientifici
- Si documenta su settori specifici con finalità di pubblica utilità al fine di attribuire nuove utili destinazioni d'uso al patrimonio valorizzato
- Si aggiorna periodicamente sulla normativa relativa al Patrimonio pubblico
- Si aggiorna di continuo attraverso la ricerca e anche seguendo convegni nazionali ed internazionali in merito alla gestione del Patrimonio pubblico
- Dà impulso e fa conoscere le sue ricerche attraverso convegni, seminari, pubblicazioni

Il fabbisogno professionale

La figura dell'esperto in "Valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico dei contesti urbani" non è presente e non è impiegata ad oggi presso nessuna delle nove strutture che sono state ascoltate²⁰.

Di queste nove, una è un'impresa (Avanzi srl), una è una fondazione (Fondazione Cariplo) e una è un'ong (Cicsene); le rimanenti sei sono Enti pubblici.

Questo ci dice che a oggi, anche tra soggetti diversi, la diffusione di questo tipo di figura è nulla.

Di questi nove, tre ritengono che non sia utile pensare alla formazione di un profilo con queste caratteristiche, né tantomeno immaginano nel prossimo futuro che la loro organizzazione possa averne bisogno (Fondazione Cariplo, Cicsene, Urban Center Bologna).

Due (Genova e Agenzia del Demanio) sono interessati alla formazione ma escludono che nel prossimo futuro le loro organizzazioni possano averne bisogno; nei rimanenti quattro casi (Comune di Milano, Direzione centrale casa e Consiglio di Zona 4, Avanzi e Risorse per Roma) gli intervistati pensano che sia interessante formare una figura professionale che abbia queste caratteristiche e suppongono anche che le loro organizzazioni di riferimento potrebbero averne necessità in un prossimo futuro.

È interessante notare che nel complesso cinque intervistati su nove pensano che questa sia una figura da formare e da sviluppare. Si può quindi dedurre che, nonostante la diffusione sia a oggi praticamente nulla, si immagina che questa sia una figura su cui in futuro, anche a fronte delle condizioni congiunturali legate alla crisi e alla necessità di ripensamento delle condizioni di gestione del patrimonio pubblico sempre più urgenti, è mediamente interessante investire.

Il fabbisogno formativo: le competenze professionali principali e quelle critiche da formare

Sul fronte delle conoscenze gli intervistati si sono concentrati maggiormente sul fatto che l'esperto debba conoscere le caratteristiche dei beni demaniali, dei beni del patrimonio indisponibile e dei beni del patrimonio disponibile e quelle del bene ambientale (5 su 9). Rientra quindi nelle caratteristiche principali che egli debba essere a conoscenza del valore complessivo del cosiddetto capitale fisso, rappresentato nella duplice veste del patrimonio immobiliare e di quello ambientale, che costituisce l'insieme dei beni disponibili rispetto a cui le competenze di questo esperto dovrebbero essere mobilitate.

²⁰ Comune di Genova – Assessorato all'Ambiente, Agenzia del Demanio, Fondazione Cariplo, Cicsene-Torino, Urban Center – Comune di Bologna, Comune di Milano – Direzione Centrale Casa e Demanio – Settore politiche per la casa e valorizzazione sociale spazi – Servizio Contratti di quartiere e rigenerazione urbana, Comune di Milano – Consiglio di Zona 4, Avanzi srl,, Risorse per Roma spa.

Il secondo ordine di conoscenze su cui si è concentrata l'attenzione degli intervistati, in tutti e tre i casi con 4 preferenze su 9, indica che sia importante che chi ricopre questo ruolo abbia presente e conosca in modo approfondito la valenza di bene pubblico dei beni culturali – anche essendo competente rispetto alle tecniche di valutazione di questo capitale particolare che possiede caratteristiche proprie e che vanno stimate secondo specifiche modalità – e le normative che ne regolano l'uso ("Conosce le caratteristiche del bene culturale inteso come bene pubblico", "Conosce la normativa che regola i beni pubblici", "Conosce come si valutano i beni pubblici").

Le opinioni espresse nel caso delle competenze da formare confermano l'assoluta centralità del tema delle cartolarizzazioni.

La conoscenza di questo strumento finanziario risulta rilevante per sei su nove degli intervistati, mentre quattro di essi vedono nella conoscenza specifica del Decreto Legge del 25 settembre 2001 n. 351, nello specifico l'art. 2, convertito, con modifiche nella Legge 410/2001 in merito alle "cartolarizzazioni" una competenza rispetto a cui è importante che l'esperto venga formato, anche una volta che già ricopra questo ruolo. Vale la pena sottolineare anche la terza categoria di competenze che è stata segnalata come importante da formare, perché in un terzo dei casi viene confermato come rilevante che l'esperto conosca le caratteristiche del bene culturale inteso come bene pubblico. Questo aspetto, più volte richiamato, sottolinea l'idea che questo tipo di patrimonio possieda un valore che va oltre il solo valore economico.

Infine, viene segnalata la necessità che egli conosca l'Agenzia del Demanio, che è responsabile della gestione, razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare dello Stato (beni immobili per uso governativo, patrimonio disponibile e demanio storico-artistico) e che, come ricordato da alcuni intervistati nel corso dei colloqui, per suo mandato ha proprio il compito di massimizzare il valore economico del patrimonio pubblico e di contribuire allo sviluppo economico-produttivo, sociale e culturale dei territori nei quali i beni sono inseriti.

Per quanto concerne invece le capacità specifiche che questa figura deve possedere, la maggior parte degli intervistati (7 su 9) hanno detto che l'esperto deve avere due caratteristiche che potremmo definire meno tecniche e più trasversali. Sono state infatti preferite, rispetto ad altre, la capacità di collaborare con altri esperti e di gestire in maniera autonoma il proprio lavoro. Nel corso dei colloqui è stato infatti segnalato che questa figura deve comunque operare all'interno di processi di trasformazione in parte ancora poco noti nella loro modalità di gestione e sia quindi necessario che sappia apportare le proprie competenze specifiche spesso all'interno di gruppi di lavoro multidisciplinari, quali sono molto spesso le équipes impegnate in piani e progetti di trasformazione e riqualificazione dei contesti urbani.

Secondariamente è stata segnalata, con riferimento alle competenze da formare, l'utilità di avere un esperto che sappia sviluppare l'analisi finanziaria attraverso i costi e i ricavi e gli indici di redditività (Valore Attuale Netto e Tasso Interno di Rendimento) che un determinato fabbricato è in grado di generare in seguito alla sua riqualificazione. L'esperto deve inoltre saper elaborare uno studio di fattibilità di valorizzazione di un fabbricato pubblico mediante la valutazione tecnica, ambientale, amministrativa-

burocratica, finanziaria, economica, sociale, estetica-culturale.

La natura più tecnica e valutativa ricorre anche nella terza capacità individuata, che riguarda la padronanza dell'analisi costi-benefici quale strumento di valutazione finalizzato a prendere in esame i vantaggi e gli svantaggi che una determinata trasformazione di un fabbricato pubblico è in grado di far nascere nei confronti della collettività e dell'ambiente.

Rispetto alle voci riguardanti le capacità da formare sono state in generale espresse poche preferenze, poiché gli intervistati sono stati spesso concordi nell'individuare questa come una figura con un contenuto tecnico molto elevato e poco diffuso le cui capacità vanno formate prima dell'accesso alla professione.

Nonostante questo, va segnalato che la capacità più frequentemente richiamata (4 volte su 9) è relativa alla competenza circa l'avviamento di piani di finanziamento pubblico/privato di *Project Financing* e sempre in tema di valutazione viene ricordato, in tre casi su nove, che è importante che l'esperto sia formato per determinare il valore di trasformazione di un fabbricato con elevata vetustà, che è ovviamente una delle caratteristiche principali di molti beni pubblici che hanno un elevato valore anche storico-culturale.

Anche nel caso delle risposte fornite alle domande relative agli atteggiamenti, gli intervistati hanno risposto indicando come sia fondamentale che l'esperto abbia di fondo un certo approccio alla propria professione, motivato da una particolare sensibilità alle problematiche economiche-sociali di un contesto urbano e alla valorizzazione del patrimonio pubblico in chiave sostenibile e possieda allo stesso tempo una spiccata sensibilità nel preservare il patrimonio pubblico come bene comune e collettivo. Entrambe queste voci (in 6 casi su 9) sono state ritenute parte ineludibile dell'approccio a questo tipo di professionalità, è ritenuto importante che la persona le possieda già di suo, considerando invece più complesso il trasferimento in sede di formazione di questo tipo di sensibilità.

Tabella 5.1 **Le conoscenze principali e da formare indicate dagli intervistati** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Conoscenze	Principali	Da formare
Conosce le caratteristiche della "non rivalità" e della "non escludibilità" nel consumo dei beni pubblici puri	3/9	
Conosce le caratteristiche dei beni demaniali, dei beni del patrimonio indisponibile e dei beni del patrimonio disponibile	5/9	1/9
Conosce le caratteristiche del bene culturale inteso come bene pubblico	4/9	3/9
Conosce le caratteristiche del bene ambientale	5/9	1/9
Conosce l'Agenzia del Demanio	2/9	3/9
Conosce la normativa che regola i beni pubblici	4/9	2/9

Conoscenze	Principali	Da formare
Conosce le "cartolarizzazioni" come strumento finanziario per la dismissione del Patrimonio pubblico	2/9	6/9
Conosce il Decreto Legge del 25 settembre 2001 n. 351, nello specifico l'art. 2, convertito, con modifiche nella Legge 410/2001 in merito alle "cartolarizzazioni"		4/9
Conosce la Legge del 27 dicembre 2002, n. 289 (Legge Finanziaria per il 2003) che offre la possibilità alle Regioni, agli Enti locali e agli altri Enti pubblici di privatizzare il proprio patrimonio immobiliare attraverso operazioni di cartolarizzazione		2/9
Conosce le altre normative in merito alla dismissione/valorizzazione del patrimonio pubblico	1/9	1/9
Conosce come si valutano i beni pubblici	4/9	2/9
Conosce i principi dell'estimo	3/9	
Conosce la stima sintetica, intermedia o per valori tipici, analitica o per capitalizzazione dei redditi, del valore di mercato	1/9	1/9
Conosce la stima sintetica ed analitica del valore di costo		1/9
Conosce la stima del valore di trasformazione di un fabbricato e di un'area urbana	1/9	
Conosce la stima del valore di surrogazione e del valore complementare di un fabbricato	1/9	1/9
Conosce le tecniche di finanziamento pubblico/private come il <i>Project Financing</i>	3/9	1/9
Ha la consapevolezza dell'importanza della preservazione del bene pubblico come elemento di sostenibilità ambientale, sociale, ed economica di un contesto urbano	3/9	1/9
Sa essere scrupoloso nei confronti dei suoi studi e sa gestire in maniera positiva i rapporti con le Istituzioni Pubbliche	2/9	1/9

Tabella 5.2 **Le capacità principali e da formare** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Capacità	Principali	Da formare
Sa sviluppare l'analisi finanziaria attraverso i costi e i ricavi e gli indici di redditività (Valore Attuale Netto e Tasso Interno di Rendimento) che un determinato fabbricato è in grado di generare in seguito alla sua riqualificazione	6/9	2/9

Capacità	Principali	Da formare
Sa sviluppare l'analisi economico-sociale (analisi costi-benefici), finalizzata a prendere in esame i vantaggi e gli svantaggi che una determinata trasformazione di un fabbricato pubblico è in grado di far nascere nei confronti della collettività e dell'ambiente	5/9	2/9
Sa elaborare uno studio di fattibilità di valorizzazione di un fabbricato pubblico mediante la valutazione tecnica, ambientale, amministrativa-burocratica, finanziaria, economica, sociale, estetica-culturale	6/9	2/9
Sa determinare il valore di trasformazione di un fabbricato con elevata vetustà	3/9	3/9
Sa avviare un piano di finanziamento pubblico/privato di <i>Project Financing</i>	1/9	4/9
Ha la capacità di collaborare con altri esperti	7/9	
Ha la capacità di gestire in maniera autonoma il proprio lavoro	7/9	

Tabella 5.3 **Gli atteggiamenti principali e da formare** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Atteggiamenti	Principali	Da formare
Possiede una particolare sensibilità alle problematiche economiche-sociali di un contesto urbano e alla valorizzazione del patrimonio pubblico in chiave sostenibile	6/9	2/9
Possiede una spiccata sensibilità nel preservare il Patrimonio pubblico come bene comune e collettivo	6/9	2/9

I fabbisogni formativi del profilo: la formazione al lavoro e la formazione sul lavoro

Similarmente alle sezioni precedenti, anche rispetto al tema della formazione al lavoro si evidenzia un percorso preciso e netto che identifica la necessità di una laurea (7 intervistati su 9) come prerequisito di accesso e almeno 1200 ore di formazione (6 su 9), corredata dalla necessità che le ore di aula siano affiancate da una pratica sul campo e da tirocini formativi specifici (entrambe le risposte hanno avuto 4 preferenze).

La formazione sul lavoro si immagina che debba avere come prerequisito di accesso un'esperienza precedente nella funzione di riferimento (5 intervistati su 9) e una formazione specifica, rispetto agli ambiti in cui l'esperto è chiamato ad intervenire, con una durata indicativa abbastanza intensa (intorno alle 400 ore), prevedendo soprattutto workshop laboratoriali e progetti di lavoro specifici.

Tabella 5.4 La formazione al lavoro

	FORMAZIONE AL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Laurea (7 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> Esperienza professionale <input type="checkbox"/> Altro.....
Durata	<input type="checkbox"/> Più di 1200 ore (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 1200 ore (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 800 ore <input type="checkbox"/> 600 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Meno di 600 ore
Modalità formative	<input type="checkbox"/> Aula e pratica <i>on the job</i> (50% e 50%) (4 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Tirocinio formativo (4 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Formazione a distanza e <i>on the job</i> <input type="checkbox"/> Altro.....

Tabella 5.5 La formazione sul lavoro

	FORMAZIONE SUL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Esperienza nella funzione di riferimento (5 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Esperienza professionale generica <input type="checkbox"/> Altro.....
Durata	<input type="checkbox"/> Più di 400 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> 400 ore (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 200 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> 100 ore <input type="checkbox"/> Altro.....
Modalità formative	<input type="checkbox"/> Incontri seminariali e formativi (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Visite e viaggi studio (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Workshop e progetti di lavoro (4 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Attività d'aula (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....

Un quadro di sintesi delle esperienze rilevate

Riprendendo sinteticamente gli aspetti emersi dalle interviste riguardanti questo profilo di esperto quello che è possibile dire è che, su un campione abbastanza variegato di realtà (Amministrazioni pubbliche, imprese, fondazioni, Agenzia del Demanio), la diffusione e presenza della figura professionale considerata è oggi nulla.

La figura infatti non è presente e non è impiegata presso nessuna delle nove strutture

che sono state ascoltate²¹.

Nonostante ciò, si immagina però che questa sia una figura su cui in futuro, anche a fronte delle condizioni congiunturali legate alla crisi e alla necessità di ripensamento delle condizioni di gestione del patrimonio pubblico sempre più urgenti, sia interessante investire.

La figura a cui si pensa ha conoscenza delle caratteristiche peculiari del patrimonio, che costituisce per sua natura un bene di valore non solo economico, rispetto al quale è chiamato ad immaginare percorsi di valorizzazione finanziaria.

Dal punto di vista tecnico, si evidenzia la centralità della conoscenza del tema delle cartolarizzazioni, di cui l'esperto deve sapere tanto le tecnicità quanto l'inquadramento legislativo. Deve poi essere in grado di lavorare a fianco di altre professionalità, mosso da una particolare sensibilità alle problematiche economiche-sociali di un contesto urbano e dalla necessità di valorizzazione del patrimonio pubblico in chiave sostenibile; infine deve possedere una spiccata sensibilità di fronte al tema della preservazione del patrimonio pubblico come bene comune e collettivo.

Il prerequisito per formare una figura con queste caratteristiche è quello della laurea, e particolare rilevanza viene data all'affiancamento alla formazione in aula di quella sul campo.

In generale, ci si immagina che questa figura possa dare uno specifico supporto ad una valorizzazione intelligente ed efficace di quello che l'Amministrazione pubblica possiede anche in virtù dei cambiamenti che stanno avvenendo a seguito della crisi e della necessità da parte delle Pubbliche Amministrazioni di immaginare nuovi percorsi e nuove modalità di messa in valore del proprio patrimonio.

3.2.6 Figura 6: Esperto nel recupero/riutilizzo delle aree dismesse e recupero e bonifica siti inquinati

Profilo

Pianifica, progetta e gestisce il processo di "rigenerazione della città", riciclo come strategia nella costruzione della città, mediante il recupero degli spazi dismessi, la bonifica dei siti inquinati, nelle sue diverse forme e fasi, coordinando e integrando gli apporti dei diversi attori coinvolti, nella logica della sostenibilità. È suo compito individuare le aree dismesse e/o degradate e promuoverne il recupero.

Più in particolare svolge i seguenti compiti lavorativi

- Analizza e valuta lo stato ambientale e le specificità delle aree dismesse presenti nel territorio urbano, evidenziandone criticità e ipotesi di sviluppo alternativo

²¹ Comune di Genova – Assessorato all'Ambiente, Agenzia del Demanio, Fondazione Cariplo, Ciscene-Torino, Urban Center – Comune di Bologna, Comune di Milano – Direzione Centrale Casa e Demanio – Settore politiche per la casa e valorizzazione sociale spazi – Servizio Contratti di quartiere e rigenerazione urbana, Comune di Milano – Consiglio di Zona 4, Avanzi srl, Risorse per Roma spa.

- Analizza e caratterizza lo stato ambientale dei siti contaminati eventualmente presenti, predisponendo i progetti di bonifica
- Definisce le caratteristiche spaziali, tipologiche e funzionali del paesaggio urbano, in sintonia con gli strumenti ordinari di pianificazione comunale
- Definisce le aree, dove operare interventi di recupero ambientale, rinaturazione, restauro, riabilitazione, risanamento, riqualificazione
- Progetta interventi di risanamento o di ricostruzione degli ecosistemi danneggiati
- Progetta interventi di riciclo, riuso di siti dismessi
- Indica le linee guida per la stesura delle proposte progettuali attuative
- Coordina le attività di programmazione e progettazione dell'opera da realizzare secondo successive definizioni tecniche (preliminare, definitiva ed esecutiva)
- Definisce un sistema di controllo e verifica dell'efficacia delle azioni progettuali e realizzative
- Verifica la conformità tra obiettivi programmatici e obiettivi attuativi
- Individua le forme di gestione e manutenzione delle aree recuperate
- Predisporre e coordina le attività di sensibilizzazione e informazione dei cittadini
- Ricerca finanziamenti a livello comunitario, nazionale e regionale per lo sviluppo delle opere

Il fabbisogno professionale

Le nove interviste svolte per indagare il fabbisogno professionale della figura di "Esperto nel recupero/riutilizzo delle aree dismesse e recupero e bonifica siti inquinati" evidenziano una risposta molto netta sul fronte della diffusione di questo profilo a oggi. In sette casi su nove, infatti, non ci si avvale di questa professionalità all'interno dell'organizzazione di riferimento degli intervistati²², dato che evidenzia una sostanziale bassa diffusione.

Più composito il dato sul fabbisogno percepito. In soli due casi (Comune di Firenze e di Bologna) si ritiene che questa figura possa essere necessaria nei prossimi tre anni all'interno dell'organizzazione e che si debba pensare alla sua formazione. Nel caso di Firenze viene sottolineato anche come al momento sia difficile da reperire nel mercato del lavoro.

In due casi si ritiene che sia importante da formare, anche se non si prevede che possa entrare nell'organico della struttura (Roma Capitale e Comune di Genova).

²² Nello specifico: Comune di Firenze - Direzione Ambiente; ATO - Città di Milano, ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste) - U.O. programmazione e servizi, Roma Capitale - Dipartimento Tutela Ambiente, Protezione Civile - U.O. Tutela dagli inquinanti, Comune di Genova - Assessorato Ambiente, Comune di Bologna - Dipartimento riqualificazione urbana, Comune di Torino - settore Urbanistica.

Nei tre casi rimanenti, infine, non si ritiene rilevante pensare alla formazione specifica di un profilo siffatto e tantomeno si pensa che possa essere utile immaginarne l'assunzione all'interno della struttura (Milano ATO ed ERSAF, Comune di Torino²³). Considerando invece le organizzazioni che già si avvalgono di questo tipo di esperto, in due soli casi la figura è presente ad oggi nelle strutture di riferimento degli intervistati (Comune di Palermo, FLA-Fondazione Lombardia per l'Ambiente). Rispetto a questi due casi è interessante notare che in uno (Palermo) si prevede un'evoluzione nel giro di tre anni ed in un altro si tende invece a ritenerla stabile (FLA). La figura fa parte dell'organico del Comune di Palermo, mentre nel caso di FLA il ruolo di esperto è consulenziale e ci si ricorre con cadenza trimestrale, ricercandola sul territorio regionale. L'esperto viene delineato come un libero professionista (non fa parte di specifiche organizzazioni o studi professionali) e risulta difficile reperire questa professionalità proprio in virtù della grande specializzazione tecnica che viene richiesta. Non sono state espresse preferenze di genere da nessuno dei due intervistati e si ritiene che il ruolo possa essere ricoperto indifferentemente da uomini o da donne. Complessivamente è interessante però notare come più di metà degli intervistati (6/9) ritengano che questa sia una figura di cui vale la pena immaginare uno sviluppo ed un percorso formativo specifico (Palermo, FLA-Fondazione Lombardia per l'Ambiente, Firenze, Bologna, Roma, Genova).

Il fabbisogno formativo: le competenze professionali principali e quelle critiche da formare

I risultati delle interviste segnalano come, per quanto riguarda l'aspetto delle competenze, la totalità degli intervistati sia concorde nel ritenere che il *background* principale debba riguardare conoscenze tecniche di base legate agli ambiti della pianificazione territoriale, urbanistica, ambientale e paesaggistica.

Secondariamente è ritenuto fondamentale che abbia conoscenze specifiche circa i temi dell'ecologia, dell'ecologia del restauro ambientale, dell'ecologia urbana e conosca i fondamenti dell'analisi e della valutazione ambientale.

La terza preferenza va invece a individuare competenze e conoscenze specifiche riguardo ai fondamenti di chimica ambientale applicata e delle principali tecniche di bonifica di siti inquinati (5 intervistati su 9).

²³ L'intervista al Comune di Torino ha messo anche in evidenza una considerazione più generale rispetto all'opportunità di formare un profilo con queste caratteristiche e che riguarda il fatto che all'interno di un ente complesso e di grandi dimensioni come il Comune di Torino non sarebbe possibile che una sola persona rivestisse questa figura, ma i compiti lavorativi indicati sarebbero inevitabilmente frammentati fra più persone. Non sarebbe, però, un bene se ci fosse un unico esperto, a meno di immaginare di lavorare solo a livello molto alto, laddove cioè la figura possa comprendere a un livello generale (senza però sapere effettivamente svolgere alcuni compiti molto specialistici fra quelli indicati) i temi ambientali e quelli della pianificazione, sapendo dialogare con più figure che svolgono queste tipologie di attività (un manager, quindi).

Rispetto alle competenze che si ritiene sia utile formare, le percentuali di risposta risultano ripartite tra le diverse opzioni in modo da non evidenziare delle preferenze nette.

La frequenza maggiore l'abbiamo rispetto all'interesse che l'esperto conosca le tecniche dell'ingegneria naturalistica, mentre in seconda battuta (33.3%) troviamo alcune competenze di natura più specifica come la conoscenza delle tecniche di bonifica dei siti inquinati, delle caratteristiche di compatibilità ambientale dei prodotti fitosanitari, dei principi, delle tecniche di progettazione a basso impatto ambientale (sistemi e caratteristiche dei materiali e delle tecnologie) ed infine della normativa nazionale e comunitaria (direttive, leggi, regolamenti).

Rispetto a questo ultimo ambito, riguardante conoscenze specifiche sulla normativa, molti degli intervistati hanno fatto notare che questo è un tipo di conoscenza che a oggi deve essere data per assodata nei confronti di chiunque operi per la riqualificazione urbana sostenibile e deve fare parte delle conoscenze fondamentali.

A latere delle dimensioni quantitative, le interviste hanno permesso di raccogliere alcuni elementi qualitativi che sono rilevanti per alcune considerazioni di carattere generale rispetto al profilo, che presenta contemporaneamente caratteristiche tipiche dell'esperto ambientale, dell'urbanista e del "facilitatore", che sembrerebbero forse eccessivamente multidisciplinari per risultare possibili (e anche opportune) nella pratica. Gli intervistati hanno sottolineato inoltre come si delinei, con questa figura professionale, un affiancamento di competenze diverse che non necessariamente possono essere imputate ad un unico soggetto ma sono più spesso espresse da professionalità diverse. In particolar modo questo riguarda l'affiancamento tra competenze riguardanti il recupero delle aree dismesse (area maggiormente afferente alla progettazione architettonica/urbanistica e ingegneria) e quelle inerenti la bonifica di siti inquinati (area afferente alle scienze ingegneristico/ambientali, geologia, chimica, etc).

Si sottolinea anche come, rispetto alla competenza specifica su tecniche di progettazione a basso impatto ambientale, sia stato fatto notare come dal punto di vista delle competenze oggi le tecniche di bonifica siano molto cambiate a favore di sistemi a minor impatto ambientale anche da un punto di vista energetico. È importante quindi che si formino competenze rispetto a questo aspetto.

Per quanto riguarda le capacità principali gli intervistati hanno espresso due preferenze nette. La totalità di essi conferma come la capacità principale riguardi il fatto che l'esperto debba essere in grado di svolgere analisi trasversali e unitarie delle problematiche connesse alla realizzazione degli obiettivi progettuali. Ciò dipende dal fatto che il trattamento di una questione come il recupero/riutilizzo di aree dismesse e recupero e bonifica siti inquinati, nonostante abbia un contenuto specialistico molto alto, richieda innanzitutto una capacità di integrazione tra più aspetti che consenta una lettura integrata e complessa di tutte le variabili in causa.

La seconda capacità individuata riguarda invece le competenze per attivare e coordinare gruppi di lavoro interdisciplinari e molti degli intervistati ne hanno sottolineato l'interdipendenza con la prima, proprio in virtù del fatto che interventi progettuali di questa natura implicano la costruzione di gruppi di lavoro ampi e spesso interdisci-

plinari. In qualche modo correlate a queste due questioni, sono anche le ultime due capacità che sono ricorse maggiormente nella rilevazione, ovvero che l'esperto sappia risolvere problemi e trovare soluzioni progettuali e gestire le relazioni interpersonali e i conflitti relazionali (6 casi su 9).

Per quanto riguarda le capacità su cui è importante concentrarsi successivamente alla formazione principale, gli intervistati hanno segnalato che queste devono riguardare capacità di *fundraising*, grazie alle quali l'esperto è in grado di individuare le procedure necessarie per l'accesso ai finanziamenti (nazionali, regionali, provinciali), al credito bancario e ai programmi nazionali e comunitari.

In 4 casi su 9 invece viene richiesto che sia a conoscenza e sappia gestire le prassi per l'adempimento dei procedimenti autorizzativi, che in interventi che hanno per oggetto bonifiche e riutilizzo di aree dismesse si presentano particolarmente complessi. Gli aspetti che riguardano gli atteggiamenti che sono richiesti a questo esperto, e che caratterizzano le attitudini di fondo che gli sono richieste, identificano un profilo che delinea alcuni aspetti di coerenza con quanto espresso dagli intervistati nelle sezioni precedenti.

Nella quasi totalità dei casi (8 su 9), gli intervistati hanno segnalato che questa figura deve avere una visione sistemica delle attività professionali e della soluzione dei problemi, attitudine che riconferma quelle capacità di trasversalità cui si accennava in precedenza.

Altri atteggiamenti considerati, anche questi nella maggior parte degli intervistati, hanno invece a che fare più in generale con un'attitudine che potremmo definire valoriale, orientata ai principi più ampi dello sviluppo sostenibile ("È consapevole dei principi dello sviluppo sostenibile", "È sensibile alle scelte connesse a progetti a basso impatto ambientale", "È consapevole e ispirato ai principi del bello e del sano nelle scelte progettuali"). Infine quasi tutti considerano fondamentale un aspetto che determina in fondo l'orientamento verso questo tipo di professionalità ("È positivamente motivato verso la propria professione e identità professionale").

Come atteggiamenti da formare sono stati indicati infine la propensione ad un'informazione sui materiali e le tecnologie ecocompatibili, in virtù del fatto che questi settori sono soggetti a cambiamenti tecnici e tecnologici importanti e costanti.

Tabella 6.1 **Le conoscenze principali e da formare indicate dagli intervistati** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Conoscenze	Principali	Da formare
Conosce la pianificazione territoriale, urbanistica, ambientale e paesaggistica	9/9	
Conosce i fondamenti di storia dell'architettura, architettura del paesaggio, arte dei giardini, teorie del restauro		1/9
Conosce i fondamenti dell'architettura e del recupero edilizio	3/9	

Conoscenze	Principali	Da formare
Conosce l'ecologia, l'ecologia del restauro ambientale, l'ecologia urbana	6/9	1/9
Conosce fondamenti di chimica ambientale applicata	5/9	1/9
Conosce i fondamenti dell'analisi e la valutazione ambientale	6/9	1/9
Conosce la normativa nazionale e comunitaria (direttive, leggi, regolamenti)	4/9	3/9
Conosce le tecniche di bonifica dei siti inquinati	5/9	3/9
Conosce le tecniche dell'ingegneria naturalistica	1/9	4/9
Conosce le tecniche di forestazione	1/9	2/9
Conosce le tecniche del recupero edilizio	1/9	2/9
Conosce le tecniche della florovivaistica e manutenzione del verde		2/9
Conosce le caratteristiche di compatibilità ambientale dei prodotti fitosanitari		3/9
Conosce i principi e le tecniche di progettazione a basso impatto ambientale (sistemi e caratteristiche dei materiali e delle tecnologie)	2/9	3/9
Conosce il processo di pianificazione-progettazione-realizzazione sia dal punto di vista tecnico che procedurale	4/9	1/9

Tabella 6.2 **Le capacità principali e da formare** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Capacità	Principali	Da formare
Sa svolgere analisi trasversali e unitarie delle problematiche connesse alla realizzazione degli obiettivi progettuali	9/9	
Sa risolvere problemi e trovare soluzioni progettuali	6/9	1/9
Sa individuare le procedure necessarie per l'accesso ai finanziamenti (nazionali, regionali, provinciali), al credito bancario e ai programmi nazionali e comunitari	1/9	6/9
Sa gestire le prassi per l'adempimento dei procedimenti autorizzativi	4/9	4/9
Sa attivare e coordinare gruppi di lavoro interdisciplinari	8/9	1/9
Sa gestire le relazioni interpersonali e i conflitti relazionali	6/9	1/9
Sa promuovere la partecipazione dei cittadini alle scelte	5/9	3/9

Tabella 6.3 **Gli atteggiamenti principali e da formare** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Atteggiamenti	Principali	Da formare
È positivamente motivato verso la propria professione e identità professionale	7/9	1/9
Ha una visione sistemica delle attività professionali e della soluzione dei problemi	8/9	
È consapevole dei principi dello sviluppo sostenibile	7/9	2/9
È sensibile alle scelte connesse a progetti a basso impatto ambientale	6/9	2/9
Si informa sui materiali e le tecnologie ecocompatibili	3/9	4/9
È consapevole e ispirato ai principi del bello e del sano nelle scelte progettuali	6/9	1/9

I fabbisogni formativi del profilo: la formazione al lavoro e la formazione sul lavoro

Emerge in modo netto dalle interviste che un esperto con queste caratteristiche debba avere una laurea magistrale (8 casi su 9) e faccia un percorso formativo importante in termini di monte ore complessivo (più di 1200 ore in 5 casi su 9). Le modalità formative prescelte sono a favore di quelle che alternano aula e pratica sul campo.

Nel corso dei colloqui è stato segnalato, in un caso, che questa figura deve avere esperienza manageriale nella gestione di attività e nel coordinamento.

Identicamente, anche per quanto riguarda la formazione sul lavoro, gli intervistati ritengono che questa figura professionale richieda un'esperienza precedente nella funzione di riferimento (7 su 9) a cui è necessario affiancare un efficace percorso formativo *ad hoc* che abbia una durata di 400 ore o oltre (entrambe scelte da 3 su 9 degli intervistati).

Le modalità formative che si ritengono più idonee sono state individuate in incontri seminariali e formativi e workshop o progetti di lavoro (in entrambi i casi 7 su 9) poiché è stato più volte sottolineato come sia necessario in questo ambito un aggiornamento costante ed il confronto e lo scambio di buone prassi, quale dimensione di apprendimento.

Tabella 6.4 **La formazione al lavoro**

	FORMAZIONE AL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Laurea (8 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> Esperienza professionale <input type="checkbox"/> Altro.....

Durata	<input type="checkbox"/> Più di 1200 ore (5 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 1200 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> 800 ore <input type="checkbox"/> 600 ore <input type="checkbox"/> Meno di 600 ore
Modalità formative	<input type="checkbox"/> Aula e pratica <i>on the job</i> (50% e 50%) (6 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Tirocinio formativo (4 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Formazione a distanza e <i>on the job</i> <input type="checkbox"/> Altro: esperienza nella gestione di attività e nel coordinamento, come figura manageriale (1 intervistato su 9)

Tabella 6.5 La formazione sul lavoro

	FORMAZIONE SUL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Esperienza nella funzione di riferimento (7 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Esperienza professionale generica <input type="checkbox"/> Altro.....
Durata	<input type="checkbox"/> Più di 400 ore (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 400 ore (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 200 ore (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 100 ore <input type="checkbox"/> Altro.....
Modalità formative	<input type="checkbox"/> Incontri seminariali e formativi (7 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Visite e viaggi studio (4 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Workshop e progetti di lavoro (7 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Attività d'aula (4 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....

Un quadro di sintesi delle esperienze rilevate

L' "Esperto nel recupero/riutilizzo delle aree dismesse e recupero e bonifica siti inquinati" non risulta ad oggi un profilo molto diffuso ma è interessante però notare come più di metà degli intervistati (6 intervistati su 9) ritengano che questa sia una figura di cui vale la pena immaginare uno sviluppo ed un percorso formativo specifico.

Alcuni fra gli intervistati hanno fatto notare come fra i diversi compiti lavorativi elencati sia possibile identificare tre macro-ambiti all'interno dei quali è possibile riaccorpere le competenze: la gestione ambientale, la pianificazione urbanistica e il coinvolgimento dei cittadini.

L'indicazione sembra quindi essere quella di andare in direzione di competenze più ampie e diffuse, proprie di una figura che sia in grado di gestire attività complesse e gruppi di lavoro senza avere necessariamente una conoscenza puntuale su ogni materia: in sostanza una figura più manageriale che "professionale" con un'attitudine, però, che potremmo definire valoriale orientata ai principi più generali dello sviluppo sostenibile, con le necessarie conseguenze di aggiornamento continuo che questo ambito richiede.

Il fabbisogno formativo per la formazione di un esperto con queste caratteristiche emerge in modo netto dalle interviste e fa riferimento a un percorso di formazione importante in termini di impegno e di tempo, a questo proposito si ritiene che sia necessaria una laurea magistrale (8 casi su 9).

Identicamente, anche per quanto riguarda la formazione sul lavoro, gli intervistati ritengono che questa figura professionale richieda un'esperienza precedente nella funzione di riferimento (7 su 9) a cui è necessario affiancare un efficace percorso formativo che si basi su modalità che privilegino workshop o progetti di lavoro per far fronte a una costante necessità di aggiornamento, necessaria per ricoprire un ruolo professionale con le caratteristiche identificate.

3.2.7 Figura 7: Esperto nella previsione, prevenzione e gestione del rischio idrogeologico

Profilo

Individua le aree potenzialmente interessate da fenomeni di dissesto idrogeologico identificando gli elementi a rischio, rappresentati dalle persone o dai beni che possono subire danni al verificarsi degli eventi.

Predisporre, nota che sia la pericolosità dell'evento, gli strumenti e le misure indirizzate alla prevenzione e alla riduzione del rischio nelle aree vulnerabili, che si concretano attraverso interventi strutturali per ridurre la probabilità che accada un evento, e interventi non strutturali per ridurre il danno.

Più in particolare svolge i seguenti compiti lavorativi

- Analizza il territorio ai fini della definizione della vulnerabilità, pericolosità e rischio
- Pianifica l'assetto e la gestione del territorio nell'ambito del bacino idrografico
- Individua le aree critiche e valuta il rischio
- Definisce le misure di prevenzione volte a limitare la vulnerabilità idrogeologica
- Progetta gli interventi di recupero e risanamento idrogeologico
- Coordina le attività di programmazione e progettazione delle opere da realizzare secondo successive definizioni tecniche (preliminare, definitiva ed esecutiva)
- Definisce un sistema di controllo e verifica dell'efficacia delle azioni progettuali e realizzative
- Verifica la conformità tra obiettivi programmatici e obiettivi attuativi
- Individua le forme di gestione e manutenzione delle aree recuperate
- Predisporre e coordina le attività di sensibilizzazione ed informazione dei cittadini
- Ricerca finanziamenti a livello comunitario, nazionale e regionale per lo sviluppo delle opere
- Aggiorna le proprie conoscenze alla luce dei progressi delle tecniche e degli strumenti di previsione e prevenzione degli eventi calamitosi e del rischio

Il fabbisogno professionale

Per quanto riguarda la diffusione della figura dell' "Esperto nella previsione, prevenzione e gestione del rischio idrogeologico", quello che emerge è che è poco diffusa e presente solo in due delle nove realtà indagate²⁴. Nello specifico però, solo in due casi questa figura fa parte dello staff delle organizzazioni di riferimento degli intervistati (FLA e Torino).

In questi due casi si fa ricorso alle prestazioni professionali di consulenti esterni con frequenza trimestrale in un caso (FLA) e annuale (Torino), dove si sottolinea anche che se ne prevede l'aumento in termini di evoluzione futura.

Nel caso di Torino le competenze vengono trovate a livello locale e afferiscono a studi professionali. Si immagina che questa figura possa venire inserita anche strutturalmente all'interno dell'organico dell'Amministrazione ma in un arco di tempo medio lungo (dell'ordine dei tre anni).

Nel caso di FLA invece le competenze a cui si fa ricorso sono quelle di un libero professionista, che si trova, anche se non facilmente, sul territorio regionale, ma che non si immagina possa venire inserito nell'organico della Fondazione.

Si ritiene che il ruolo possa essere ricoperto indifferentemente da uomini o da donne. Per quanto concerne la necessità che questa figura possa essere utile nel prossimo futuro per le organizzazioni interpellate, dove questa non è oggi presente, la risposta è stata affermativa in quattro casi su nove (ERSAF, Reggio Calabria, Roma e Legambiente Lombardia).

Sul fronte della necessità di pensare ad un percorso formativo *ad hoc* per questo tipo di figura la risposta è abbastanza chiara. In sette casi (Torino, Legambiente Lombardia, Reggio Calabria, Roma, FLA, Genova e Palermo) si pensa che sia strategico immaginare un percorso formativo *ad hoc*. Due soli invece i pareri negativi, quello di ATO-Milano e di ERSAF, quest'ultimo motivato sulla base del fatto che molte delle competenze previste da formare fanno già parte integrante dei corsi di formazione dell'ingegneria ambientale/difesa del suolo e non è quindi necessario né strategico immaginare nuovi percorsi.

Il fabbisogno formativo: le competenze professionali principali e quelle critiche da formare

Relativamente alle preferenze espresse in merito alle conoscenze principali che questa figura deve avere, i risultati evidenziano una situazione molto netta che vede la totalità degli intervistati (9 su 9) concordi rispetto al fatto che il *background* principale debba affondare nella geologia e nella geologia applicata, che si debbano altresì cono-

²⁴ Nello specifico queste sono: FLA – Fondazione Lombardia per l'Ambiente, Comune di Torino – Direzione Territorio e Ambiente, Comune di Genova – Assessorato all'Ambiente, Comune di Reggio Calabria – Settore politiche ambientali e culturali, ATO – Città di Milano, Comune di Palermo – Settore ambiente, ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste) – U.O. programmazione e servizi, Roma Capitale – Dipartimento Tutela Ambientale e Protezione Civile, Legambiente Lombardia onlus.

scere i principi dell'idrologia e dell'idraulica e avere i fondamenti tecnici per effettuare analisi e valutazioni del rischio idrogeologico (7 casi su 9).

I colloqui hanno permesso di sottolineare come questo sia un tema oggi molto dibattuto anche a fronte delle diverse situazioni di emergenza che si sono verificate negli ultimi mesi.

Le situazioni di rischio ed emergenza si susseguono con sempre maggior frequenza ed è rilevante immaginare un ripensamento complessivo delle modalità di pianificazione e progettazione del territorio che incorporino la dimensione del rischio idrogeologico come una delle variabili chiave da tenere in considerazione.

Relativamente invece alle competenze da formare tre aspetti si segnalano come prevalenti. Essi sono, nello specifico, le voci che riguardano la conoscenza della normativa nazionale e comunitaria (direttive, leggi, regolamenti), delle tecniche dell'ingegneria naturalistica e di quella della forestazione.

Sono state indicate come importanti anche le conoscenze inerenti il campo delle scienze forestali.

Le interviste hanno evidenziato come oggi le previsioni di rischio rientrino di fatto tra le competenze dei soli geologi ed ingegneri, che però spesso mancano di competenze specifiche (soprattutto di tipo naturalistico) che sarebbe utile integrare. I risultati delle interviste sottolineano quindi l'utilità di superare un approccio meramente ingegneristico tenendo sempre più in conto l'impiego di tecniche naturalistiche, da utilizzare negli interventi per scongiurare questo tipo di rischio.

Anche sul fronte delle capacità principali si riconferma, da parte degli intervistati, un sistema di preferenze abbastanza chiaro che vede la maggioranza ritenere che la più rilevante capacità che l'esperto deve avere riguarda la sua dimestichezza nel risolvere problemi e trovare soluzioni progettuali. Un approccio quindi da *problem solver* che richiede capacità manageriali adeguate.

Per molti degli intervistati (7 su 9) è anche rilevante che si sappia da un lato svolgere analisi trasversali ed unitarie delle problematiche connesse alla realizzazione degli obiettivi progettuali e dall'altro attivare e coordinare gruppi di lavoro interdisciplinari. Quello che sembra delinearsi è dunque un quadro di abilità che ha più a che fare con la gestione complessiva e la trasversalità, anche in virtù del fatto che, per sua natura, il problema del rischio idrogeologico richiede di essere affrontato in modo integrato, sapendo quindi pesare e maneggiare diverse componenti.

I pareri raccolti invece rispetto alle capacità che è necessario formare segnalano un sistema di preferenze meno netto ma pur sempre chiaro.

Per la maggioranza degli intervistati l'esperto deve saper gestire le prassi per l'adempimento dei procedimenti autorizzativi e promuovere la partecipazione dei cittadini alle scelte.

Solo secondariamente (5 su 9) ritiene infine che debba saper gestire le relazioni interpersonali e i conflitti relazionali.

Quello che si delinea è quindi un quadro di capacità aggiuntive che, oltre a mettere in luce la rilevanza degli aspetti procedurali (che sono di una certa complessità), richiede a questa figura doti e capacità relazionali, necessarie per saper lavorare in team e sa-

per far fronte alla gestione di situazioni spesso anche conflittuali.

Gli intervistati, con le risposte date sugli atteggiamenti, analogamente a quanto è accaduto per altre figure, ritengono che siano fondamentali, ma che non sia possibile, se non in minima parte, formarli.

Nella totalità dei casi si ritiene che l'esperto debba infatti essere positivamente motivato verso la propria professione e identità professionale, che sia consapevole del valore e della limitatezza delle risorse naturali. Infine, in 7 casi, si ritiene fondamentale che si possieda una visione sistemica delle attività professionali e della soluzione dei problemi. Una lettura trasversale di questo sistema di preferenze, così per come motivato, lascia intravedere quindi un approccio che deve caratterizzarsi per una vocazione forte verso questo tipo di professione, con grande consapevolezza del valore dell'ambiente naturale e abilità trasversali e integrate e per la lettura e la risoluzione dei problemi.

Tabella 7.1 **Le conoscenze principali e da formare indicate dagli intervistati** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Conoscenze	Principali	Da formare
Conosce la geologia e la geologia applicata	9/9	
Conosce l'idrologia e l'idraulica	8/9	1/9
Conosce le scienze forestali		4/9
Conosce la pianificazione di bacino idrografico	4/9	2/9
Conosce i fondamenti dell'analisi e la valutazione del rischio idrogeologico	7/9	2/9
Conosce i fondamenti dell'analisi e la valutazione ambientale	5/9	1/9
Conosce la normativa nazionale e comunitaria (direttive, leggi, regolamenti)	3/9	5/9
Conosce le tecniche di difesa del suolo	5/9	2/9
Conosce le tecniche dell'ingegneria naturalistica	3/9	5/9
Conosce le tecniche di forestazione	1/9	5/9
Conosce le tecniche del risanamento e consolidamento del suolo	4/9	3/9
Conosce i principi e le tecniche di progettazione a basso impatto ambientale (sistemi e caratteristiche dei materiali e delle tecnologie)	3/9	3/9
Conosce il processo di pianificazione-progettazione-realizzazione sia dal punto di vista tecnico che procedurale	4/9	2/9

Tabella 7.2 **Le capacità principali e da formare** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Capacità	Principali	Da formare
Sa svolgere analisi trasversali ed unitarie delle problematiche connesse alla realizzazione degli obiettivi progettuali	7/9	1/9
Sa risolvere problemi e trovare soluzioni progettuali	8/9	
Sa individuare le procedure necessarie per l'accesso ai finanziamenti (nazionali, regionali, provinciali), al credito bancario e ai programmi nazionali e comunitari	2/9	6/9
Sa gestire le prassi per l'adempimento dei procedimenti autorizzativi	2/9	6/9
Sa attivare e coordinare gruppi di lavoro interdisciplinari	7/9	2/9
Sa gestire le relazioni interpersonali e i conflitti relazionali	3/9	5/9
Sa promuovere la partecipazione dei cittadini alle scelte	3/9	6/9

Tabella 7.3 **Gli atteggiamenti principali e da formare** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Atteggiamenti	Principali	Da formare
È positivamente motivato verso la propria professione e identità professionale	9/9	
Ha una visione sistemica delle attività professionali e della soluzione dei problemi	7/9	2/9
È consapevole dei principi dello sviluppo sostenibile	6/9	3/9
È consapevole del valore e della limitatezza delle risorse naturali	8/9	1/9
È sensibile alle scelte connesse a progetti a basso impatto ambientale	5/9	2/9

I fabbisogni formativi del profilo: la formazione al lavoro e la formazione sul lavoro

La formazione al lavoro di questa figura prevede un percorso lungo. Le competenze richieste sono molto specialistiche e necessitano di un percorso formativo adeguato, che non può prescindere da una formazione complessa.

Il prerequisito d'accesso che gli intervistati si sono immaginati, è quello di una laurea magistrale che preveda, oltre alla formazione in aula, un'ampia percentuale di formazione sul campo e tirocini formativi.

Analogamente, anche la formazione sul lavoro viene individuata dagli intervistati necessariamente legata ad un'esperienza professionale precedente nel campo di riferimento ma che necessita comunque di un importante monte ore di formazione e di aggiornamento (più di 400 ore per 5 intervistati su 9), principalmente articolate in workshop di progetto (7 su 9) e incontri seminariali e formativi (5 su 9).

Tabella 7.4 La formazione al lavoro

	FORMAZIONE AL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Laurea (9 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> Esperienza professionale (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....
Durata	<input type="checkbox"/> Più di 1200 ore (4 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 1200 ore (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 800 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> 600 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Meno di 600 ore
Modalità formative	<input type="checkbox"/> Aula e pratica <i>on the job</i> (50% e 50%) (7 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Tirocinio formativo (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Formazione a distanza e <i>on the job</i> (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....

Tabella 7.5 La formazione sul lavoro

	FORMAZIONE SUL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Esperienza nella funzione di riferimento (8 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Esperienza professionale generica (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....
Durata	<input type="checkbox"/> Più di 400 ore (5 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 400 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> 200 ore (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 100 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....
Modalità formative	<input type="checkbox"/> Incontri seminari e formativi (5 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Visite e viaggi studio (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Workshop e progetti di lavoro (7 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Attività d'aula (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....

Un quadro di sintesi delle esperienze rilevate

La figura dell'“Esperto nella previsione, prevenzione e gestione del rischio idrogeologico” è ad oggi ancora poco diffusa. Solo in due delle nove realtà indagate²⁵ le strutture fanno ricorso a questo tipo di competenza.

²⁵ Nello specifico queste sono: FLA – Fondazione Lombardia per l'Ambiente, Comune di Torino – Direzione Territorio e Ambiente, Comune di Genova – Assessorato all'Ambiente, Comune di Reggio Calabria – Settore politiche ambientali e culturali, ATO – Città di Milano, Comune di Palermo – Settore ambiente, ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste) – U.O. programmazione e servizi, Roma Capitale – Dipartimento Tutela Ambientale e Protezione Civile, Legambiente Lombardia onlus.

Nonostante la scarsa diffusione è ritenuto però strategico che si pensi alla definizione di questo profilo professionale.

Le interviste²⁶ hanno evidenziato come oggi le previsioni di rischio rientrino di fatto tra le competenze dei soli geologi ed ingegneri, che però spesso mancano di competenze specifiche (soprattutto di tipo naturalistico) che sarebbe utile integrare.

In particolar modo, è stata espressa più volte la rilevanza di questo tema, anche a fronte degli episodi di emergenze che si verificano con sempre maggior frequenza sul territorio nazionale.

Appare dunque rilevante pensare a un cambio culturale sostanziale delle modalità di pianificazione e progettazione del territorio che incorporino la dimensione del rischio idrogeologico come una delle variabili chiave da tenere in considerazione nei processi di trasformazione e tutela del territorio.

L'approccio che deve caratterizzare questo tipo di esperto vede come prioritaria una grande sensibilità personale ed il rispetto del valore dell'ambiente naturale.

Il percorso formativo è impegnativo, anche in virtù del forte grado di specializzazione, ed ha prerequisiti di accesso elevati e necessita di una formazione continua, lungo tutto l'arco della carriera lavorativa.

3.2.8 Figura 8: Esperto nella progettazione sostenibile degli spazi pubblici

Profilo

Esperto nella progettazione sostenibile degli spazi pubblici, conduce ricerche e fornisce consulenze per la pianificazione, la progettazione, la gestione, la conservazione e lo sviluppo sostenibile degli spazi aperti all'interno e ai margini degli ambiti edificati urbani.

Più in particolare svolge i seguenti compiti lavorativi

- Pianifica, progetta, gestisce e controlla le caratteristiche funzionali ed estetiche degli spazi aperti in contesti urbani e suburbani
- Progetta gli spazi aperti quali parchi pubblici, spazi verdi, piazze, luoghi pubblici, aree pedonali e zone a traffico limitato, passeggiate, parcheggi, spazi per attività sportive, parchi giochi e spazi ricreativi per bambini, giovani e adulti
- Affronta i temi legati al progetto degli spazi pubblici seguendo un approccio olistico, quindi ampio e multidisciplinare, e affronta ciascun tema nell'ottica della sostenibilità e riduzione dell'impatto ambientale
- Progetta spazi pubblici non strettamente suddivisi in comparti monofunzionali ma in grado di accogliere tutte quelle funzioni e utenti atti a generare un corretto mix sociale
- Attraverso il disegno degli spazi pubblici incentiva il senso di appartenenza e rispetto del bene comune negli abitanti grazie a spazi in grado di includere fenomeni di autogestione/metamorfosi da parte dei cittadini come community garden, orti urbani, ecc.

²⁶ Si veda in particolar modo quella a Legambiente Lombardia.

- Collabora alla pianificazione, alla progettazione estetica e funzionale, all'ubicazione, alla gestione e alla manutenzione del sistema infrastrutturale incentivando anche attraverso il disegno degli spazi pubblici e delle sezioni urbane gli spostamenti a basso impatto ambientale
- Sa adattare il disegno degli spazi aperti e le matrici delle funzioni in base al bacino d'utenza ipotizzato in sede di pianificazione rispettando le vocazioni dei luoghi
- Attraverso il disegno degli spazi pubblici, in collaborazione con ingegneri della mobilità, incentiva e rende fluidi i sistemi di connessione ciclo-pedonali grazie ad accurati studi di flussi, disegno di barriere, spazi di sosta, ecc.
- Supervisiona la costruzione e la realizzazione di progetti degli spazi aperti e ne garantisce il loro mantenimento a lungo termine incentivando l'utilizzo di tecnologie e materiali a basso impatto ambientale con particolare attenzione verso materiali e tecniche locali
- Incentiva l'utilizzo di materiali minerali e vegetali a basso impatto manutentivo
- Nel disegno degli spazi aperti tutela e potenzia la presenza di quelli di varia valenza ecologica (parchi, giardini, corridoi ecologici, connessioni verdi, ecc.)
- In collaborazione con naturalisti e agronomi sceglie la vegetazione e ne determina il *layout*, incentivando l'utilizzo di specie potenziali a basso impatto manutentivo
- Partecipa a progetti di rinaturalizzazione e di bonifica di aree dismesse, discariche, aree minerarie e industriali
- Coordina le attività di progettazione e realizzazione delle opere programmate secondo successive definizioni tecniche
- Dialoga e partecipa ad incontri con comitati di quartiere e libere associazioni per garantire e migliorare lo stato di progetto
- Si aggiorna sugli ultimi aspetti normativi
- Si aggiorna su tecniche costruttive e materiali a basso impatto ambientale
- Esegue ricerche, elabora documenti scientifici e relazioni tecniche, sviluppa linee programmatiche e insegna temi inerenti, quali la progettazione degli spazi aperti
- Stimola il dibattito all'interno della cittadinanza (comitati, associazioni, ecc.), del mondo accademico e professionale attraverso iniziative quali workshop, mostre e laboratori sui temi legati alla qualità del progetto dello spazio pubblico
- Viaggia, si informa e aggiorna su casi studio sia nazionali che internazionali

Il fabbisogno professionale

La fase di campo volta a rilevare i fabbisogni professionali e formativi rispetto alla figura dell'"Esperto nella progettazione sostenibile degli spazi pubblici" ha coinvolto otto Amministrazioni comunali e un organismo di cooperazione e sviluppo locale torinese (Cicsene), che si occupa di consulenza agli Enti locali anche in materia di riqualificazione urbana integrata mediante la promozione di progetti di riqualificazione ambientalmente e socialmente sostenibili, agendo in maniera congiunta sulle diverse dimensioni coinvolte (urbanistica, edilizia, ambiente, società, economia, ecc.).

L'intervista all'unico soggetto privato coinvolto ha messo in luce l'utilizzo saltuario di

questa figura professionale, facendo ricorso, in base alle esigenze specifiche di mercato (ma comunque con una frequenza modesta, vista la specificità della figura), a consulenti esterni, reperiti con una certa facilità fra gli architetti operanti sul territorio locale. Per quanto concerne il fabbisogno professionale della figura, non si ritiene opportuno inserire in futuro questi consulenti nell'organico aziendale, dal momento che non si prevede un aumento della richiesta nel prossimo triennio.

Nell'ambito degli Enti pubblici interpellati, invece, soltanto in un caso (quello del Comune di Genova) si rileva la presenza della figura dell'Esperto nella progettazione sostenibile degli spazi pubblici: si tratta di due architetti che operano stabilmente all'interno del Settore Progettazione e Opere pubbliche del Comune genovese e che si distinguono per un profilo molto simile, anche se svolgono altre attività addizionali, tanto che una totale identificazione potrebbe alla fine risultare riduttiva rispetto al set di competenze professionali che possiedono.

All'interno di altre tre Amministrazioni comunali (Venezia, Torino e Palermo), però, sebbene non sia possibile rintracciare una figura unica di Esperto nella progettazione sostenibile degli spazi pubblici, quasi tutti i compiti lavorativi individuati sono effettivamente svolti all'interno del Comune.

Entrando nel dettaglio, nel Comune di Venezia non esiste un architetto esperto con una formazione specialistica su questi temi, ma ci si avvale di più persone per svolgere i compiti lavorativi individuati per la figura professionale, che risultano particolarmente importanti in un contesto territoriale caratterizzato da un forte fabbisogno di politiche di recupero e riqualificazione sostenibile di siti industriali (basti pensare a Porto Marghera), ma anche di spazi pubblici e spazi verdi abbandonati.

Nel Comune di Palermo la maggior parte dei compiti lavorativi individuati sono appannaggio di molte persone diverse e di aree organizzative differenti. Grazie anche alla collaborazione fra l'U.O. Progettazione e D.L. parcheggi, verde, arredo urbano e spazi aperti – Settore Città Storica del Comune di Palermo e l'Area Verde, attraverso l'interazione di progettisti e tecnici del settore verde con agronomi, c'è la necessaria attenzione agli aspetti ecologici correlati al profilo: scelta della vegetazione e determinazione del relativo *layout*, utilizzo di materiali vegetali a basso impatto manutentivo, specifica attenzione ad evitare impatti ambientali negativi privilegiando la vegetazione autoctona, ecc.

All'interno del Comune di Torino, infine, i compiti delineati per questa figura professionale risultano complessivamente coerenti con le attività svolte da chi si occupa di progettazione degli spazi pubblici nell'organizzazione, ma tali competenze sono "coperte" da un gruppo più che da singoli esperti e frammentate non soltanto fra persone diverse, ma anche a livello dirigenziale (c'è il dirigente che si occupa della pianificazione del verde, quello che si occupa della gestione del verde, quello responsabile dell'arredo urbano, ecc.), secondo un processo di distribuzione dei compiti proprio di un ente complesso e di grandi dimensioni. L'unica eccezione riguarda i compiti lavorativi relativi agli aspetti di partecipazione, coinvolgimento/ consultazione, comunicazione e dialogo con la cittadinanza ["Stimola il dibattito all'interno della cittadinanza (comitati, associazioni, ecc.), del mondo accademico e professionale attraverso iniziative quali

workshop, mostre e laboratori sui temi legati alla qualità del progetto dello spazio pubblico"] che non risultano prerogativa del personale del Comune ma dei quali vengono incaricati soggetti diversi, anche se poi chi si occupa della progettazione degli spazi pubblici presenza comunque agli incontri con la cittadinanza.

Ad esclusione del Comune di Torino, tutte le Amministrazioni pubbliche nelle quali attualmente non ci si avvale della figura dell'esperto nella progettazione sostenibile degli spazi pubblici ritengono di poterne avere necessità nei prossimi tre anni, confermando dunque un reale fabbisogno di questo tipo di competenze, pur manifestando qualche perplessità rispetto alle reali possibilità di ampliamento dell'organico (considerando le difficoltà di assunzione e di incarico esterno delle Amministrazioni pubbliche) e/o sulla fattibilità dell'attivazione di specifici piani formativi da parte della PA. Per quanto concerne la reperibilità della figura professionale, in alcuni casi si sottolinea la difficoltà nell'attuale mercato del lavoro, in virtù da un lato della sua specificità e, dall'altro, dell'assenza di percorsi formativi capaci di formarla *in toto*²⁷.

A prescindere dalle difficoltà, tutti concordano comunque sul fatto che si tratti di una figura interessante da formare e da sviluppare, che potrebbe rivelarsi preziosa, almeno all'interno di contesti urbani di grandi dimensioni, come nel caso delle Città metropolitane. La presenza di una simile figura risulta, infatti, nella percezione degli intervistati, utile nell'ottica di una progettazione che sia attenta ai fruitori finali, ma anche alla sostenibilità dello spazio pubblico, al recupero e alla valorizzazione delle aree dismesse esistenti sul territorio, nonché alla progettazione di strutture che richiedano la minima manutenzione possibile (in ragione del grosso costo che essa rappresenta per la PA, divenendo quindi poi di difficile gestione nel tempo). Nel caso del Comune di Torino, tale valutazione risulta, però, subordinata alla valorizzazione di un profilo di altissimo livello, di stampo più manageriale che *"professional"*, con funzioni prevalenti (se non esclusive) di coordinamento e in grado di gestire attività complesse e gruppi di lavoro senza avere necessariamente una conoscenza puntuale e specialistica su ogni materia.

Il fabbisogno formativo: le competenze professionali principali e quelle critiche da formare

Per quanto concerne le competenze professionali che l'Esperto nella progettazione sostenibile degli spazi pubblici deve imprescindibilmente possedere, gli interlocutori coinvolti nella fase di campo hanno effettuato scelte molto diverse fra loro, distribuendosi sostanzialmente lungo tutto l'arco delle conoscenze individuate, di tipo sia teorico che tecnico e organizzativo, passando dalla conoscenza dei principi dell'ecologia e della sociologia urbana a quelli della sostenibilità connessi al verde urbano e alla sua gestione, dalle normative (in materia di risparmio energetico, abbattimento delle barriere architettoniche, mobilità, infrastrutture e trasporti a basso impatto am-

²⁷ Si rimanda, in merito, a quanto emerso dalle interviste al Comune di Milano e al Comune di Bologna.

bientale, ecc.), fino alla conoscenza tecnica di strumenti puntuali per la stima dei costi e i computi, per la restituzione grafica dei progetti, nonché delle procedure di pianificazione e gestione dei cantieri (si cfr., per un'analisi più puntuale, la tabella 8.1). Nonostante non si rilevi una polarizzazione forte nell'identificazione delle conoscenze prioritarie per questo tipo di esperto, è comunque interessante notare come per quasi tutti gli intervistati (8 su 9) sia essenziale che questa figura abbia una buona conoscenza teorica della "pianificazione territoriale, urbanistica, ambientale e paesaggistica a scala locale", mentre 5 intervistati su 9 pongono l'accento sull'assoluta necessità di una conoscenza di natura organizzativa (la conoscenza degli interlocutori dei diversi settori dell'Amministrazione coinvolti nei progetti dello spazio pubblico e la conseguente capacità di gestire i rapporti con gli Enti pubblici). In 4 su 9, invece, sottolineano la rilevanza, per la figura professionale delineata, della conoscenza delle principali sperimentazioni ed evoluzioni sul tema dello spazio pubblico a scala nazionale ed internazionale, affiancando dunque a una conoscenza della pianificazione a livello territoriale locale un *background* teorico relativo all'evoluzione della tematica (e delle prassi di progettazione) su più vasta scala, nell'ottica dei *case study* e dell'analisi delle buone pratiche che si vedrà più avanti in relazione ai fabbisogni di formazione al lavoro e sul lavoro della figura professionale.

Tra le conoscenze che più si ritengono da formare spiccano, invece, quella più teorica dell'ecologia e dell'uso degli elementi naturali come base per la conservazione ambientale, per la progettazione e la gestione dell'ambiente urbano e quella, invece, di natura più tecnica, dei principi per la tutela, la conservazione e il restauro degli spazi aperti storici, indicate, in entrambi i casi, da 4 intervistati su 9.

Molto elevato il consenso intorno alle capacità considerate: 7 intervistati su 9 ritengono, infatti, essenziale la capacità di tipo cognitivo legata alla comunicazione e promozione di un approccio sostenibile del progetto con soluzioni migliorative del contenimento del consumo di risorse, sia in fase progettuale che gestionale e, parimenti, anche la capacità tipicamente "relazionale" di sapere attivare e coordinare gruppi di lavoro interdisciplinari, aspetto, quest'ultimo, particolarmente coerente con quanto emerso rispetto al fabbisogno professionale della figura da parte della PA e con il quadro di forte parcellizzazione e distribuzione dei compiti all'interno delle Amministrazioni comunali coinvolte, nonché con la visione di un profilo di altissimo livello che si contraddistingua per le proprie capacità manageriali più che per le proprie conoscenze puntuali²⁸. Capacità sia principale che da formare è ritenuta da 5 intervistati su 9, coerentemente, anche quella di coordinare un team di lavoro²⁹. Ben 7 interlocutori identificano, infine, fra le capacità critiche da formare il "saper gestire eventi

²⁸ In merito a quest'ultimo aspetto si rimanda, in particolare, all'intervista al Comune di Torino.

²⁹ Nel corso dell'intervista fatta al Comune di Palermo l'intervistato ha proposto un accorpamento delle capacità «sa coordinare un team di lavoro» e «sa attivare e coordinare gruppi di lavoro interdisciplinari».

di progettazione e di gestione partecipata attraverso dibattiti con la cittadinanza, e presentazione pubblica dei progetti”, capacità solitamente poco presenti all'interno della PA (cfr. tabella 8.2).

Grande importanza al tema della partecipazione (rispetto agli utenti finali) e del confronto (sia verso l'esterno che all'interno del gruppo di lavoro) è attribuita anche in merito agli atteggiamenti ritenuti indispensabili per l'Esperto nella progettazione sostenibile degli spazi pubblici: 7 intervistati su 9 indicano come atteggiamenti principali “È sensibile ai temi e alle forme di partecipazione sia in fase propositiva che decisionale” e “È disponibile e attento all'ascolto e al confronto in ogni fase lavorativa”. Una quota analoga di intervistati evidenzia, invece, l'importanza centrale di un approccio multidisciplinare e di una visione olistica, mentre fra gli atteggiamenti che più appaiono da formare risulta il saper trasmettere la propria motivazione personale rispetto al tema dello spazio pubblico sostenibile e della sua qualità diffusa al team di lavoro e agli interlocutori³⁰ (cfr. tabella 8.3). Quest'ultimo atteggiamento, unitamente alla disponibilità al confronto, risulta particolarmente utile partendo dal presupposto che si tratta di una figura che dovrà certamente lavorare all'interno di un gruppo interdisciplinare³¹.

Tabella 8.1 **Le conoscenze principali e da formare indicate dagli intervistati** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Conoscenze	Principali	Da formare
Conosce i concetti riguardanti l'impronta ecologica (<i>carbon footprint</i>) e le tecniche di conservazione delle risorse naturali	1/9	3/9
Conosce l'ecologia e l'uso degli elementi naturali come base per la conservazione ambientale, per la progettazione e la gestione dell'ambiente urbano		4/9
Conosce la pianificazione territoriale, urbanistica, ambientale e paesaggistica a scala locale	8/9	2/9
Conosce gli esiti e i principi della pianificazione dello spazio pubblico nelle principali città europee	2/9	3/9
Conosce le principali sperimentazioni ed evoluzioni sul tema dello spazio pubblico a scala nazionale ed internazionale	4/9	3/9
Conosce i principi della sociologia urbana	1/9	2/9
Conosce i principi di ecologia, di ecologia urbana e di ecologia del restauro ambientale	3/9	1/9

³⁰ Negli altri casi, molti intervistati ritengono che gli atteggiamenti proposti rimandino a sensibilità individuali, essenziali ma comunque difficili da formare.

³¹ Simili notazioni in merito sono emerse, in particolare, nelle interviste agli interlocutori dei Comuni di Venezia e di Bologna.

Conoscenze	Principali	Da formare
Conosce i principi di sostenibilità connessi al verde urbano e quelli relativi alla sua gestione e manutenzione	2/9	3/9
Conosce le problematiche relative ai cambiamenti climatici e allo sviluppo sostenibile e le principali modalità di risparmio energetico e recupero delle risorse	2/9	3/9
Conosce la normativa relativa al risparmio energetico, allo sviluppo sostenibile e all'accessibilità e abbattimento delle barriere architettoniche	3/9	3/9
Conosce i principi, le principali sperimentazioni e la normativa relativi alla mobilità, con attenzione al trasporto a basso impatto ambientale e alle infrastrutture	3/9	3/9
Conosce i principi, i materiali e le tecniche di costruzione sostenibile		3/9
Conosce le leggi e gli standard di costruzione e le caratteristiche dei materiali	1/9	
Conosce i principi per la tutela, la conservazione e il restauro degli spazi aperti storici	2/9	4/9
Conosce gli strumenti per effettuare stime dei costi e computi	3/9	2/9
Conosce le procedure di pianificazione e gestione del cantiere	1/9	2/9
Conosce le tecniche di restituzione grafica dei progetti, di presentazione video e documentazione fotografica	1/9	3/9
Conosce gli interlocutori dei diversi settori dell'Amministrazione coinvolti nei progetti dello spazio pubblico e sa gestire i rapporti con gli Enti pubblici	5/9	1/9
Conosce le professionalità e le competenze presenti nel territorio che promuovono un approccio sostenibile coinvolgendole nell'iter progettuale	3/9	1/9

Tabella 8.2 **Le capacità principali e da formare** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Capacità	Principali	Da formare
Sa comunicare e promuovere un approccio sostenibile del progetto con soluzioni migliorative del contenimento del consumo di risorse sia in fase progettuale che gestionale	7/9	3/9
Sa coordinare un team di lavoro	5/9	5/9
Sa gestire eventi di progettazione e di gestione partecipata attraverso dibattiti con la cittadinanza, e presentazione pubblica dei progetti	4/9	7/9
Sa attivare e coordinare gruppi di lavoro interdisciplinari	7/9	4/9

Tabella 8.3 **Gli atteggiamenti principali e da formare** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Atteggiamenti	Principali	Da formare
Ha una visione olistica e multidisciplinare dell'attività professionale e della risoluzione dei problemi	7/9	2/9
È sensibile ai temi e alle forme di partecipazione sia in fase propositiva che decisionale	7/9	1/9
Sa trasmettere la sua motivazione personale rispetto al tema dello spazio pubblico sostenibile e della sua qualità diffusa al team di lavoro e ai suoi interlocutori	4/9	5/9
È disponibile e attento all'ascolto e al confronto in ogni fase lavorativa	7/9	2/9

I fabbisogni formativi del profilo: la formazione al lavoro e la formazione sul lavoro

Trattandosi di una figura multidisciplinare e di alto livello, quasi tutti gli intervistati (7 su 9) identificano come prerequisito essenziale di accesso una laurea (preferibilmente in Architettura o Urbanistica)³², a fronte di una sola persona che reputa invece sufficiente un diploma, in quanto chi si occupa di progettazione del verde è solitamente un agronomo o un perito (cfr. intervista al Comune di Milano) e di un'altra che ritiene invece essenziale soprattutto il conseguimento di un'abilitazione tecnica, con il superamento cioè di un esame di Stato per esercitare la professione di ingegnere, di architetto o di geometra (cfr. intervista a Cicsene). Similmente, i due terzi degli intervistati ritengono sia essenziale avere una esperienza pregressa nella funzione di riferimento. Per la maggior parte degli intervistati è opportuna una formazione al lavoro abbastanza lunga, comunque superiore alle 800 ore, e in cui convivano (per 8 intervistati su 9, come messo in luce in tabella 8.4) la formazione teorica (in un caso alternativamente o in aula o a distanza³³, negli altri casi in presenza diretta) e la pratica sul campo, sia che si tratti di una formazione professionalizzante gestita da un ente formativo (come per il Comune di Milano), sia che si tratti di un master universitario (come nel caso del Comune di Torino).

Per poter ricoprire questa figura, in generale, occorre molta esperienza e studio di come in altri contesti urbani si sia riusciti a valorizzare le risorse e siano stati risolti i problemi, anche attraverso moduli formativi specifici finalizzati allo sviluppo di *case study* (si cfr., in merito, le interviste ai Comuni di Milano e Bologna) e una formazione sul lavoro prevalentemente centrata sull'analisi delle esperienze che hanno funzionato bene, anche guardando ai casi di città estere innovative nella progettazione degli spazi pubblici in un'ottica sostenibile (come emerso nell'intervista al Comune di Palermo).

³² Nell'intervista al Comune di Genova si fa riferimento anche alla possibilità di una laurea in Ingegneria.

³³ Cfr intervista al Comune di Genova.

La formazione sul lavoro deve avere caratteristiche completamente diverse, sia sul piano della durata (per 5 su 9 non deve superare le 200 ore), in quanto rappresenta comunque uno sforzo importante per l'organizzazione (specie per un Ente pubblico), che su quello più strettamente didattico, privilegiando in questo caso una pluralità di canali formativi da alternare e distribuire nel tempo, ai fini di un aggiornamento professionale costante, optando per una modalità formativa piuttosto che un'altra anche in funzione del ruolo ricoperto dalla persona all'interno dell'Amministrazione (prevedendo, ad esempio, visite e viaggi di studio - funzionali ad aprire scenari nuovi e ad ampliare il proprio orizzonte - per dirigenti e/o funzionari e, invece, incontri formativi anche in aula e interviste a esperti di altri contesti urbani, nell'ottica dello scambio e della condivisione di buone pratiche, per chi ricopre un ruolo più operativo). A questo proposito, otto intervistati su nove hanno indicato, per la formazione sul lavoro, una combinazione di modalità formative diverse (cfr. tabella 8.5).

Tabella 8.4 La formazione al lavoro

	FORMAZIONE AL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Laurea (7 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Diploma (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Esperienza professionale <input type="checkbox"/> Altro: abilitazioni tecniche da ingegnere, architetto, geometra (1 intervistato su 9)
Durata	<input type="checkbox"/> Più di 1200 ore (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 1200 ore (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 800 ore <input type="checkbox"/> 600 ore <input type="checkbox"/> Meno di 600 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Altro: durata compresa fra le 800 e le 1200 ore (2 intervistati su 9)
Modalità formative	<input type="checkbox"/> Aula e pratica <i>on the job</i> (50% e 50%) (8 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Tirocinio formativo (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Formazione a distanza e <i>on the job</i> (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Altro: casi studio (1 intervistato su 9)

Tabella 8.5 La formazione sul lavoro

	FORMAZIONE SUL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Esperienza nella funzione di riferimento (6 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Esperienza professionale generica (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Altro* (2 intervistati su 9)
Durata	<input type="checkbox"/> Più di 400 ore (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 400 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> 200 ore (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 100 ore (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Altro: meno di 100 ore (1 intervistato su 9)

Modalità formative	<input type="checkbox"/> Incontri seminari e formativi (6 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Visite e viaggi studio (6 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Workshop e progetti di lavoro (8 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Attività d'aula (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Altro: interviste a esperti (1 intervistato su 9)
---------------------------	---

* Esperienza nella gestione di attività e nel coordinamento come figura manageriale (Comune di Torino); sensibilità individuale verso i temi oggetto della figura da affiancare imprescindibilmente a un'esperienza professionale specifica (Comune di Milano).

Un quadro di sintesi delle esperienze rilevate

La figura dell' "Esperto nella progettazione sostenibile degli spazi pubblici" viene percepita dagli intervistati come una figura con un forte carattere multidisciplinare, di alto livello e con un profilo molto articolato, che richiede una formazione teorica e tecnica di base ma, nel contempo, anche conoscenze di tipo organizzativo (in particolare, con riferimento agli interlocutori dei diversi settori dell'Amministrazione coinvolti nella progettazione dello spazio pubblico e per gestire i rapporti con gli Enti pubblici) e forti capacità di natura relazionale che gli consentano di gestire attività complesse e di coordinare gruppi di lavoro interdisciplinari.

Ne conseguono requisiti di accesso per poter rivestire questo ruolo comunque abbastanza stringenti (quasi per tutti gli intervistati sono indispensabili una laurea e un'esperienza pregressa nella funzione di riferimento) e i fabbisogni formativi sono elevati, sia in termini di formazione al lavoro (nella maggior parte dei casi viene indicata una formazione che integri attività in aula e pratica *on the job*, di durata prevalentemente superiore alle 800 ore) che di successiva formazione sul lavoro. Quest'ultima, in particolare, deve rispondere al fabbisogno di costante aggiornamento della figura professionale, sia sotto il profilo tecnico e normativo, sia per quanto concerne le esperienze di successo in materia, attraverso una formazione di breve durata e concentrata nel tempo, volta ad approfondire casi studi e buone prassi, anche estere, attraverso un mix di modalità formative (dai viaggi studio ai seminari, alle interviste agli esperti) in funzione del tempo (necessariamente contingentato) a disposizione e del ruolo dei formati all'interno dell'organizzazione (a titolo di esempio, *project work* o workshop per chi ha un ruolo operativo, visite studio all'estero finalizzate ad aprire nuovi scenari per dirigenti e funzionari, ecc.).

Per quanto concerne il fabbisogno professionale della figura, la fase allargata di campo ha messo in luce che i compiti che la caratterizzano sono ritenuti utili da realizzare da parte delle Amministrazioni, che quella dell'Esperto nella progettazione sostenibile degli spazi pubblici è una figura interessante da formare e da sviluppare (soprattutto con riferimento alle Città metropolitane o, comunque, a città di grandi dimensioni) e di cui quasi tutti i Comuni che attualmente ne sono privi potrebbero avere necessità nell'arco del prossimo triennio.

Allo stato attuale, però, la figura dell'esperto è presente soltanto in una delle otto Amministrazioni comunali coinvolte (con personale interno) e nell'unico soggetto privato sentito (facendo ricorso a consulenti esterni reperiti fra gli architetti operanti sul territorio locale).

In tre Comuni, sebbene le competenze individuate rispondano ad un effettivo fabbisogno, non è presente la figura professionale ma le competenze risultano distribuite fra persone diverse e fanno spesso riferimento anche a direzioni differenti. Questo aspetto determina una *vision* di questa figura più con carattere di coordinamento, operante all'interno di un gruppo di lavoro ampio.

3.2.9 Figura 9: Progettista di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile

Profilo

Progetta interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile, quali in particolare interventi di riorganizzazione funzionale e geometrica delle carreggiate stradali, di "moderazione del traffico" e di arredo urbano per la messa in sicurezza delle componenti di traffico deboli quali i pedoni e i ciclisti.

Più in particolare svolge i seguenti compiti lavorativi

- Progetta la ridefinizione delle caratteristiche funzionali (separazione o promiscuità delle componenti di traffico ammesse) e geometriche (larghezza, pendenza longitudinale e trasversale, raccordi verticali) delle carreggiate stradali urbane
- Progetta gli interventi di "moderazione del traffico" per la messa in sicurezza di percorsi pedonali e ciclabili esistenti
- Progetta gli interventi per la messa in sicurezza di piste e percorsi ciclabili esistenti
- Progetta interventi di arredo urbano, con particolare attenzione a manufatti fissi o mobili funzionali al disegno e alla delimitazione degli spazi per la mobilità ciclo-pedonale, quali ad esempio dissuasori, pensiline, panchine, fioriere, portabiciclette
- Stabilisce modalità e soluzioni funzionali per la realizzazione di zone 30

Il fabbisogno professionale

La fase allargata di campo ha coinvolto per la figura del "Progettista di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile" cinque Amministrazioni comunali (Bologna, Cagliari, Genova, Torino e Venezia) e quattro soggetti privati (l'Agenzia Roma Servizi per la Mobilità di Roma Capitale, l'Agenzia per la Mobilità Metropolitana e Regionale di Torino, il Centro Studi PIM e la società di consulenza TRT Trasporti e Territorio, entrambi di Milano).

L'indagine ha messo in luce in primo luogo una diffusa presenza di questa figura professionale, sia all'interno della PA che nell'ambito privato: 7 intervistati su 9³⁴ hanno,

³⁴ La figura è presente, nel dettaglio, in tutti i 5 Comuni coinvolti nella fase allargata di campo, nell'Agenzia Roma Servizi per la Mobilità di Roma Capitale e nel Centro Studi PIM di Milano. Le due organizzazioni in cui essa non è attualmente presente - TRT Trasporti e Territorio e Agenzia per la Mobilità Metropolitana e Regionale di Torino - invece non prevedono nemmeno nel prossimo triennio di avvalersi di questa figura professionale.

infatti, dichiarato di avvalersi nella propria organizzazione di questa figura professionale, che tutte e sette le organizzazioni possiedono internamente³⁵ e per la quale 6 intervistati su 7 (fa eccezione il Comune di Torino) prevedono un aumento nel giro dei prossimi tre anni, legato ad un ampliamento nel breve-medio periodo di questo tipo di attività.

Fra chi utilizza questa figura al proprio interno si riscontra una percezione della reperibilità sul mercato abbastanza disomogenea: in generale, per i Comuni si tratta spesso di una figura difficile da trovare perché richiede una sensibilità specifica, un percorso di studi dedicato (tocca aspetti specifici della mobilità) e una esperienza sul campo molto significativa, oltre che un'elevata capacità progettuale e, spesso, al di fuori degli Enti pubblici le competenze specifiche su alcuni temi (le piste ciclabili, la moderazione del traffico) risultano poco diffuse (cfr. interviste ai Comuni di Cagliari, Genova e Venezia). Al contrario, i soggetti a carattere privato sentiti in merito (Agenzia Roma Servizi per la Mobilità di Roma Capitale e Centro Studi PIM) non rilevano particolari difficoltà nel reperire professionisti aderenti a questa figura professionale nel mercato locale, dal momento che si ritiene che gli interventi nel campo della mobilità sono ormai sovente indirizzati verso quella sostenibile.

Indipendentemente o meno dalla presenza/utilizzo nella propria organizzazione di questa figura professionale, tutti gli intervistati ritengono che comunque è da formare e da sviluppare nel futuro, anche nell'ottica del supporto a un'utenza debole, dal momento che non sono ad oggi previsti percorsi formativi specifici sul tema, pur trattandosi comunque di una figura "complementare" rispetto ad altre professionalità primarie per la gestione della mobilità³⁶.

Il fabbisogno formativo: le competenze professionali principali e quelle critiche da formare

Le conoscenze principali che il "Progettista di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile" deve avere sono in primo luogo quelle relative agli articoli del Codice della Strada, riguardanti anche i regolamenti attuativi (su cui converge il parere positivo di tutti gli intervistati, dal momento che consente di evitare di disperdere tempo e risorse in progettazioni che non potrebbero comunque essere portate a termine se in contrasto con il Codice), e ai principi generali della mobilità urbana (8 intervistati su 9). Importanti sono considerate anche le tecniche di redazione e attuazione dei Piani Urbani del Traffico, nonché la troppo spesso trascurata ma essenziale progettazione di infrastrutture per mobilità ciclistica - piste ciclabili, percorsi ciclabili,

³⁵ In aggiunta al personale interno con cui lavora di consueto a piani urbani del traffico e a piani della mobilità, arrivando allo step degli studi di fattibilità, il Centro Studi PIM si avvale, nei casi in cui sia richiesto anche di svolgere studi preliminari, di un consulente che ha un proprio studio professionale e risponde al profilo del progettista di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile.

³⁶ Si rimanda, in merito, all'intervista realizzata con l'Agenzia per la Mobilità Metropolitana e Regionale di Torino.

etc. - e quella pedonale (6 intervistati su 9), mentre fra le conoscenze repute sia prioritarie che critiche da formare si distingue quella delle norme vigenti relative alla progettazione definitiva ed esecutiva (cfr. tabella 9.1).

Tra le capacità che un progettista di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile deve prioritariamente possedere figurano, invece, in primo luogo saper progettare Piani Particolareggiati del Traffico Urbano (6 intervistati su 9) e saper redigere progetti sia definitivi che esecutivi di opere civili per la mobilità sostenibile quali percorsi pedonali, piste ciclabili, interventi di "moderazione del traffico", ma anche Computi Metrici Estimativi relativi a progetti esecutivi di opere civili per la mobilità sostenibile, essenziali, questi ultimi, al pari dei capitolati, per poter redigere le basi d'asta (cfr. tabella 9.2).

Nella percezione degli intervistati, risultano capacità critiche da formare soprattutto quelle legate ad aspetti specifici quali saper redigere capitolati speciali e relativi disciplinari tecnici di progetti esecutivi per la mobilità sostenibile (7 intervistati su 9), ma anche quelle di redigere ed eseguire Piani di segnaletica di indicazione (per 6 intervistati) e relazioni paesaggistiche di progetti definitivi di opere civili per la mobilità sostenibile (5 intervistati).

Per quanto riguarda gli atteggiamenti, il più importante sembra senza dubbio quello legato alla disponibilità all'ascolto attivo dei diversi gruppi sociali (7 intervistati su 9), anche se appare comunque rilevante pure la capacità di comunicare la propria motivazione e le proprie competenze in materia di riqualificazione e potenziamento delle reti per la mobilità dolce (cfr. tabella 9.3). La forte motivazione e un atteggiamento orientato alla partecipazione sociale sono considerati tratti distintivi personali, da rafforzare eventualmente attraverso una formazione *ad hoc*.

Interessante notare anche che in alcuni casi gli intervistati hanno chiesto di aggiungere alcune competenze professionali a loro giudizio essenziali, quali la capacità di valutare gli interventi di mobilità sostenibile non soltanto dal punto di vista tecnico, ma anche ambientale ed economico, e la capacità di utilizzare strumenti di rappresentazione cartografica³⁷.

Tabella 9.1 **Le conoscenze principali e da formare indicate dagli intervistati** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Conoscenze	Principali	Da formare
Conosce gli articoli del codice della strada (Decreto Legislativo 30 aprile 1992 n. 285 e s.m.i) e del relativo Regolamento di esecuzione e di attuazione (D.P.R. 16 dicembre 1992, n. 495) con particolare attenzione a "fasce di rispetto", "accessi e pubblicità", "attraversamenti e occupazioni stradali", "segnaletica verticale e orizzontale"	9/9	2/9

³⁷ Si rimanda, in merito, all'intervista a TRT.

Conoscenze	Principali	Da formare
Conosce i principi generali della mobilità urbana	8/9	2/9
Conosce le tecniche di redazione e attuazione di un Piano Urbano del Traffico	6/9	3/9
Conosce le tecniche per la progettazione esecutiva dei Piani Particolareggiati	4/9	3/9
Conosce la progettazione di infrastrutture per mobilità ciclistica (piste ciclabili, percorsi ciclabili, etc.) e pedonale	6/9	4/9
Conosce le tecniche per la realizzazione di rilievi topografici	2/9	1/9
Conosce le norme vigenti relative alla progettazione definitiva ed esecutiva, e in particolare il D.Lgs. 163/2006 e il relativo Regolamento di esecuzione e attuazione di cui al DPR 207/2010	5/9	6/9

Tabella 9.2 **Le capacità principali e da formare** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Capacità	Principali	Da formare
Sa progettare Piani Particolareggiati del Traffico Urbano, quali, in particolare, percorsi e piste ciclabili, interventi di "moderazione del traffico", zone 30	6/9	2/9
Sa redigere ed eseguire Piani di segnaletica di indicazione	3/9	6/9
Sa redigere progetti definitivi di opere civili per la mobilità sostenibile (piste ciclabili, percorsi pedonali, "moderazione del traffico", etc.)	6/9	2/9
Sa redigere relazioni paesaggistiche di progetti definitivi di opere civili per la mobilità sostenibile	1/9	5/9
Sa redigere capitolati speciali e relativi disciplinari tecnici di progetti esecutivi per la mobilità sostenibile (piste ciclabili, percorsi pedonali, "moderazione del traffico", etc.)	3/9	7/9
Sa redigere progetti esecutivi di opere civili per la mobilità sostenibile (piste ciclabili, percorsi pedonali, "moderazione del traffico", etc.)	5/9	3/9
Sa redigere Computi Metrici Estimativi relativi a progetti esecutivi di opere civili per la mobilità sostenibile (piste ciclabili, percorsi pedonali, "moderazione del traffico", etc.)	5/9	2/9
Sa redigere Piani di manutenzione di opere civili per la mobilità sostenibile (piste ciclabili, percorsi pedonali, "moderazione del traffico", etc.)	4/9	3/9

Tabella 9.3 **Gli atteggiamenti principali e da formare** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Atteggiamenti	Principali	Da formare
Sa trasmettere la sua forte motivazione personale rispetto agli interventi di riqualificazione e potenziamento delle reti per la mobilità dolce	4/9	5/9
È disponibile ad ascoltare e recepire le preoccupazioni e le istanze espresse da gruppi sociali	7/9	4/9
Sa trasmettere la sua competenza rispetto agli interventi leggeri di riqualificazione per la mobilità sostenibile e di potenziamento delle reti per la mobilità dolce	5/9	3/9

I fabbisogni formativi del profilo: la formazione al lavoro e la formazione sul lavoro

Per poter operare come "Progettista di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile" 8 intervistati su 9 ritengono sia indispensabile una laurea (preferibilmente tecnica in Architettura, Urbanistica o Ingegneria)³⁸, mentre non sembra altrettanto necessaria una esperienza specifica nella funzione di riferimento, indicata da 3 intervistati, a fronte di 2 che ritengono sufficiente una esperienza professionale generica e di altri 3 che non ritengono necessaria alcuna esperienza lavorativa precedente, bensì sufficienti le competenze di base acquisite con un titolo di studio universitario, unitamente ad una sensibilità/attitudine personale rispetto ai temi che si andranno a trattare, a patto che venga poi effettuata una formazione sul lavoro.

L'analisi dei fabbisogni formativi espressi dagli interlocutori, senza differenze di rilievo in base all'appartenenza all'ambito pubblico piuttosto che al privato, mette in luce l'esigenza di una formazione specifica per questo profilo di carattere nettamente professionalizzante: 4 intervistati fanno riferimento, infatti, all'opportunità di un tirocinio formativo e altri 4 ad una formazione mista, al 50% in aula e per il 50% sul campo, per una durata di solito inferiore alle 600 ore (più breve, quindi, rispetto a quella proposta per altre figure professionali). Anche il monte ore dedicato all'aula dovrebbe essere fortemente tarato sui reali fabbisogni dei contesti lavorativi, se non addirittura concertato con quelli di riferimento, al fine di facilitarne l'inserimento. Alcuni moduli formativi specifici potrebbero trattare, in particolare, la normativa di riferimento (anche declinata a livello territoriale), le buone pratiche e i progetti di successo già realizzati (in Italia e all'estero) e l'utilizzo di applicativi e software specialistici necessari per *rendering* e presentazioni 3D, ormai essenziali in questo ambito³⁹.

La necessità di formazione non riguarda, però, soltanto chi deve essere avviato a que-

³⁸ In un caso si fa esplicito riferimento anche alla successiva iscrizione all'albo *post lauream*, dal momento che la figura si dovrà occupare comunque di progettazione di opere pubbliche.

³⁹ Si rimanda, in merito, all'intervista realizzata all'Agenzia per la Mobilità Metropolitana e Regionale di Torino.

sto ruolo, ma anche chi ha una situazione lavorativa già avviata, dal momento che più interlocutori⁴⁰ sottolineano che non si può prescindere da un continuo aggiornamento, sia per quanto concerne le conoscenze normative, sia per quelle di natura tecnica relative alla progettazione di infrastrutture, per le quali è necessario essere sempre al passo con i tempi.

La formazione sul lavoro, in particolare, deve avere durata breve (al massimo di cento ore, se non di durata inferiore, per 5 intervistati sui 6 che hanno saputo fornire una quantificazione) e concentrarsi su modalità più pratiche come progetti di lavoro concreti e su studi e scambi culturali con l'estero, con riferimento a buone pratiche.

Tabella 9.4 La formazione al lavoro

	FORMAZIONE AL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Laurea (8 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Diploma (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Esperienza professionale <input type="checkbox"/> Altro.....
Durata	<input type="checkbox"/> Più di 1200 ore <input type="checkbox"/> 1200 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> 800 ore <input type="checkbox"/> 600 ore <input type="checkbox"/> Meno di 600 ore (4 intervistati su 9)
Modalità formative	<input type="checkbox"/> Aula e pratica <i>on the job</i> (50% e 50%) (4 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Tirocinio formativo (4 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Formazione a distanza e <i>on the job</i> (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Altro.....

Tabella 9.5 La formazione sul lavoro

	FORMAZIONE SUL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Esperienza nella funzione di riferimento (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Esperienza professionale generica (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Altro: attitudine personale (1 intervistato su 9); nessuno, è sufficiente la laurea (2 intervistati su 9)
Durata	<input type="checkbox"/> Più di 400 ore <input type="checkbox"/> 400 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> 200 ore <input type="checkbox"/> 100 ore (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Altro: cadenza bisettimanale per circa 2 mesi; breve e continuativa. (2 intervistati su 9)

⁴⁰ Si rimanda, in particolare, ai questionari del Comune di Genova, dell'Agenzia Roma Servizi per la Mobilità di Roma Capitale e della società di consulenza TRT.

Modalità formative	<input type="checkbox"/> Incontri seminariali e formativi (4 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Visite e viaggi studio (4 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Workshop e progetti di lavoro (6 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Attività d'aula <input type="checkbox"/> Altro: scambi culturali con esperienze all'estero (1 intervistato su 9)
---------------------------	--

Un quadro di sintesi delle esperienze rilevate

La figura innovativa del "Progettista di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile" sembra rispondere a un reale fabbisogno professionale sia nell'ambito pubblico che in quello privato, come dimostra non soltanto la diffusa percezione che si tratti di una figura da formare e da sviluppare nella prospettiva di un sistema di mobilità urbana e metropolitana sostenibile e attento verso l'utenza più debole (pedoni e ciclisti), ma anche la sua attuale significativa diffusione all'interno delle Amministrazioni comunali (in tutti e cinque i Comuni coinvolti) e delle imprese e società di consulenza private. Si tratta, peraltro, di una figura entrata a far parte stabilmente dell'organico di Amministrazioni pubbliche ed enti privati e che per la quale tendenzialmente si immagina anche di incrementarne la presenza nei prossimi anni, a dimostrazione dell'importanza che il tema ha ormai assunto nel dibattito pubblico.

Il nodo critico sembra, ad oggi, quello legato alle difficoltà di reperire questo tipo di professionalità sul mercato in assenza di percorsi di formazione capaci di prepararla *in toto* e in maniera adeguata. Questa figura professionale, che svolge compiti di progettazione di interventi infrastrutturali stradali leggeri a favore di pedoni e ciclisti, deve, infatti, unire alle conoscenze teoriche di natura più tecnica anche una buona conoscenza delle normative in essere e un'elevata capacità di gestire anche gli aspetti di natura amministrativa, poiché deve essere in grado di redigere capitoli speciali e relativi disciplinari tecnici e comprendere, sulla base della normativa in essere, cosa possa essere realizzato e mediante l'utilizzo di quante e quali risorse. Deve, inoltre, possedere una forte motivazione e sensibilità individuale verso i temi della mobilità dolce e una elevatissima disponibilità ad aggiornarsi lungo tutto l'arco della propria vita professionale, aspetto questo che nella percezione di molti intervistati costituisce uno dei tratti salienti di questa figura. Da ultimo, deve affiancare alla capacità progettuale anche quella di "sapersi guardare intorno", ovvero considerare il progetto all'interno della più vasta pianificazione del territorio comunale, valutando anche gli aspetti ambientali e paesaggistici, nonché capacità relazionali che gli consentano una interazione proficua con gli utenti e con le associazioni sul territorio (quelle ambientaliste, quelle dei ciclisti, etc.).

Interessante risulta, in questo quadro, l'analisi dei fabbisogni formativi del profilo, che mette in luce una forte propensione degli intervistati per una formazione al lavoro fortemente professionalizzante (una formazione mista aula e pratica sul campo o direttamente un tirocinio formativo) dopo il conseguimento di una laurea tecnica, e per una formazione sul lavoro che sia costante nel tempo, di durata breve e compatibile con l'esercizio dei compiti lavorativi, orientata a mantenere aggiornate quelle com-

petenze professionali che costituiscono i tratti distintivi della figura, che vanno dalla conoscenza aggiornata delle normative a quella del mercato e delle migliori esperienze italiane ed estere e delle soluzioni adottate con successo in altre realtà urbane, fino all'aggiornamento sugli strumenti di progettazione (*rendering*).

3.2.10 Figura 10: Consulente progettista energetico ambientale per l'edilizia storica

Profilo

Figura di consulente energetico ambientale che abbia maturato esperienza e competenze specifiche sui caratteri e sul comportamento delle architetture storiche e delle diverse tradizioni costruttive locali, al fine di unire la riqualificazione energetico ambientale con la conservazione dei caratteri fondamentali e dei valori storici delle architetture e del contesto.

Svolge attività di progettazione e consulenza relativa alla riqualificazione energetica ed ambientale dell'edilizia esistente, con particolare riferimento all'edilizia storica e tradizionale, ai contesti ed ai tessuti urbani storici e storico-artistici; individua, seleziona, progetta e controlla la messa in opera delle soluzioni distributivo-funzionali, morfologiche e tecnologiche atte ad ottimizzare il comportamento energetico ambientale dell'edificio o del complesso edilizio, anche in relazione al contesto urbano, mantenendone e valorizzandone i caratteri storici e tradizionali, l'inserimento urbanistico e paesaggistico, il ruolo nella caratterizzazione del microclima locale.

Individua, progetta, verifica gli interventi sul costruito anche in funzione delle caratteristiche ambientali e microclimatiche del contesto, puntando al mantenimento ed alla valorizzazione delle valenze storiche, estetiche, ambientali, oltre che al miglioramento del comportamento energetico dell'edificio.

Più in particolare svolge i seguenti compiti lavorativi

- Collabora alla definizione dei regolamenti e delle Norme Tecniche di Attuazione dei piani per la riqualificazione energetica alla scala locale
- Collabora ai progetti per l'inserimento dell'edilizia storica e tradizionale e dei tessuti edilizi (quartieri) storici nelle reti energetiche intelligenti
- Analizza gli edifici ed i complessi edilizi storici da riqualificare dal punto di vista energetico ambientale nel loro contesto
- Individua i vincoli, le invarianti e le valenze atti a condizionare o orientare le scelte progettuali
- Analizza i materiali e le tecnologie costitutive anche ai fini della prestazione energetico ambientale e individua e seleziona i possibili interventi di miglioramento che ottimizzino gli assetti energetico ambientali originari rispettando i caratteri storico artistici
- Individua e seleziona tecnologie e materiali utilizzabili per gli interventi e il mix di soluzioni tecnico impiantistiche per lo sfruttamento di risorse rinnovabili con-

frontando i risultati in termini di risparmio energetico e di riduzione delle emissioni

- Verifica e valuta la fattibilità dei diversi interventi compatibili, in base ad una analisi *cost effect*, che metta in relazione i costi effettivi con i benefici ambientali ed energetici ottenibili
- Calcola i risparmi energetici, le riduzioni di CO2 ed altri agenti climalteranti
- Esegue i Capitolati Tecnici e i Computi Metrici Estimativi (valutazione dei costi)
- Supporta la committenza nell'individuare e selezionare le imprese e le maestranze in grado di effettuare i diversi interventi sull'edificio
- Supporta la committenza (ove necessario) per la scelta dei materiali da utilizzare, tenendo conto della compatibilità, delle caratteristiche, dei carichi ambientali
- Dirige e controlla l'esecuzione dei lavori
- Coordina, nelle differenti fasi della realizzazione, le attività e l'integrazione tra le diverse competenze specialistiche che intervengono nel processo
- Coordina e gestisce l'organizzazione e la tempistica del cantiere, delle lavorazioni e delle forniture
- Esegue la certificazione energetica o energetico-ambientale del progetto e della realizzazione
- Supporta la committenza pubblica nella predisposizione delle richieste di progetto e nella realizzazione dei bandi in caso di appalto pubblico o concorso e nella predisposizione dei contratti di appalto, per la parte di contenuto specifica alle proprie competenze, anche in relazione alla scelta di materiali e tecnologie in base alla compatibilità ed alla qualità energetico ambientale
- Supporta l'Ente pubblico nella definizione di linee guida, raccomandazioni, Norme Tecniche di Attuazione degli strumenti urbanistici, per l'esecuzione degli interventi di riqualificazione energetico ambientale sul proprio patrimonio storico
- Coordina e controlla l'integrazione ed il corretto inserimento architettonico delle soluzioni impiantistiche
- Predisporre il sistema, i tempi e le modalità per il monitoraggio del comportamento energetico dell'edificio. Predisporre le modalità di informazione/addestramento dell'utenza, le modalità di gestione degli impianti, i tempi delle manutenzioni (predisponendo anche il libretto delle manutenzioni programmate)

Il fabbisogno professionale

Un primo dato rilevante che emerge dalle interviste realizzate è senza dubbio la limitata presenza della figura professionale innovativa del "Consulente progettista energetico ambientale per l'edilizia storica" all'interno delle organizzazioni coinvolte.

Su sei Pubbliche Amministrazioni interpellate, solo in un caso (il Comune di Genova) l'intervistato ha ritenuto di poter considerare le risorse umane interne in qualche modo assimilabili alla figura delineata e ai compiti che dovrebbe svolgere, mentre in un altro caso (il Comune di Torino) la figura non è presente fra il personale interno ma vi si è fatto ricorso, in casi episodici, affidandosi a consulenze private (mettendo a bando il singolo ruolo e non incontrando, su scala nazionale, particolari difficoltà nel

reperire la figura). Nel caso del Comune di Torino, peraltro, non si prevede realisticamente l'inserimento nell'organico nel prossimo futuro di questa figura professionale, giudicata anche eccessivamente "di nicchia" per una città come Torino, che meno di altre Città metropolitane si distingue per un fabbisogno di riqualificazione ed efficientamento energetico di edifici storici e storico-artistici.

Il caso del Comune di Genova risulta interessante perché mette in luce un impegno pluriennale dell'Amministrazione su questi temi⁴¹ e lo svolgimento dei compiti lavorativi individuati per questo profilo da parte di due periti diplomati che operano come tecnici all'interno del settore che, pur non possedendo interamente il carattere fortemente multidisciplinare che connota la figura innovativa descritta avendo competenze prevalentemente sul piano dell'impiantistica, si avvicinano comunque al profilo in virtù di una elevata sensibilità e apertura verso le altre discipline, nonché di una forte consapevolezza dell'importanza di tenere in considerazione tutti gli aspetti vincolanti legati al restauro quando si interviene sull'edilizia storica, seppure nell'ambito di un intervento specificamente finalizzato alla riqualificazione energetico-ambientale. Della figura, ritenuta attualmente difficile da reperire sul mercato del lavoro, viene dunque pienamente percepita l'utilità per l'Amministrazione, risultando interessante proprio in virtù del suo carattere "sui generis" fortemente interdisciplinare, nella misura in cui coinvolge da un lato l'architettura, dall'altro le scienze naturali e la fisica, dall'altro ancora l'impiantistica. Senza dubbio il "Consulente progettista energetico ambientale per l'edilizia storica" viene, pertanto, considerato una figura da formare e da sviluppare. In ambito privato la figura è presente, già da alcuni anni⁴², all'interno di una delle tre organizzazioni imprenditoriali coinvolte nella rilevazione, (l'Istituto nazionale Applicazioni Tecnologiche - IAT di Roma), tuttavia non si prevede una evoluzione positiva nel prossimo futuro, in ragione di una avvertita mancanza di una adeguata sensibilità rispetto ai temi del risparmio energetico e, di conseguenza, di una adeguata domanda di mercato nel nostro Paese. Si tratta, peraltro, di una figura professionale che l'intervistato reputa ancora difficile da reperire sul mercato del lavoro in quanto non formata né nelle università italiane né a livello post universitario nei laboratori e nei centri di ricerca, ritenendo questo dovuto a difficoltà legate al carattere spiccatamente multidisciplinare. Si considera pertanto opportuna la formazione e lo sviluppo della figura,

⁴¹ Tale impegno è testimoniato anche dalla partecipazione prevista a un incontro a ottobre 2014 in Scozia nell'ambito di un progetto europeo specificamente centrato sull'efficientamento energetico di edifici antichi, nella consapevolezza che rapportare l'efficientamento energetico all'edilizia storica rappresenta una delle sfide più difficili ma, nel contempo, ineludibili in un contesto come l'Italia dove la presenza di edifici storici e tradizionali risulta tanto diffusa.

⁴² Nello specifico, tre persone, pur non lavorando in via esclusiva su questo aspetto, per ragioni di mercato, possiedono le competenze individuate per la figura e hanno già lavorato a progetti relativi a questo ambito, anche di livello europeo.

vista la diffusa presenza di edilizia storica nel nostro Paese.

Per quanto concerne il fabbisogno professionale da parte delle organizzazioni che attualmente non si avvalgono di questa figura professionale né come risorsa interna né come consulente, le Amministrazioni pubbliche appaiono, in generale, abbastanza propense a ritenere di poter avere necessità di questo tipo di figura nell'arco dei prossimi tre anni: è il caso della Soprintendenza per i beni architettonici e paesaggistici di Venezia e laguna - Ufficio Tecnico, del Comune di Bologna e del Quartiere 1 - Centro Storico del Comune di Firenze.

Sembra peraltro importante mettere in luce che, negli ultimi due casi, pur non essendo presente all'interno dell'organico una persona (o più persone) corrispondenti alla figura professionale delineata, soggetti diversi, portatori di competenze di natura specialistica, lavorano in team per svolgere, di fatto, i compiti lavorativi individuati. È quanto accade sia nel Comune di Firenze, nel quale – stante il doppio vincolo (Soprintendenza e Unesco) a cui è soggetto il centro storico della città – gli aspetti affrontati vengono pressoché interamente espletati dal personale degli uffici tecnici del Comune e dalle attività di controllo della Soprintendenza, sia all'interno del Comune di Bologna, dove l'interazione fra le risorse umane dell'Ufficio Energia (con competenze tecniche) e il Settore Lavori Pubblici (con competenze di progettazione e *governance* dell'edilizia storica) ha portato anche alla partecipazione a due progetti europei volti a migliorare l'efficienza energetica degli edifici storici in area urbana⁴³.

I soggetti privati che al momento attuale non hanno al proprio interno la figura del "Consulente progettista energetico ambientale per l'edilizia storica" non rilevano, invece, la necessità di acquisirla nel prossimo triennio: in un caso (Daikin Italia) perché non risponde pienamente alle strategie e al *core business* aziendale, sebbene ci si stia occupando del tema⁴⁴, nell'altro (Solgen) perché si ritiene che il profilo delineato sia eccessivamente ridondante, dal momento che figure di ingegneri che hanno le competenze di base e l'esperienza di cantiere, meno complete rispetto al profilo proposto,

⁴³ Il riferimento è al progetto "Central Europe GovernEE", che ha consentito fra le altre cose il ripristino del tetto, il rifacimento della copertura e la sostituzione degli infissi di Palazzo d'Accursio (cfr. <http://www.governee-project.eu/> e <http://www.comune.bologna.it/lavoripubblici/servizi/123:7016/19678/>), e al progetto "3Encult", finanziato con il VII Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo Tecnologico da ottobre 2010 a settembre 2014, che ha riunito università, enti di ricerca, imprese e altri soggetti pubblici e privati, con l'obiettivo di migliorare la gestione dei flussi di energia negli edifici storici in area urbana con una funzione pubblica o sociale, attraverso soluzioni attive e passive efficienti, convenienti e durature, adeguatamente monitorate e controllate, studiandone l'impatto sociale e ambientale nel contesto urbano di riferimento e in considerazione della funzione storica e attuale degli edifici considerati, progetto per il quale il Comune di Bologna ha messo a disposizione quale caso di studio Palazzo d'Accursio. (<http://www.3encult.eu/en/project/welcome/default.html>)

⁴⁴ Si rimanda, in merito, anche al coinvolgimento nelle iniziative dell'associazione Aicarr (Associazione Italiana Condizionamento dell'Aria Riscaldamento e Refrigerazione); in particolare si ricorda il convegno internazionale del febbraio 2014 "Edifici di valore storico: progettare la riqualificazione. Una panoramica, dalle prestazioni energetiche alla qualità dell'aria interna".

ma con la necessaria esperienza maturata sul campo, di fatto in azienda già svolgono questo tipo di attività e possono quindi riuscire a sviluppare i temi del profilo in maniera comunque sufficiente⁴⁵.

Con l'eccezione di Solgen, tutti gli altri intervistati ritengono, comunque, che si tratti di una figura professionale da formare e da sviluppare, sia all'interno della PA che nel mondo delle imprese.

Il fabbisogno formativo: le competenze professionali principali e quelle critiche da formare

Le conoscenze che la figura professionale del "Consulente progettista energetico ambientale per l'edilizia storica" deve prioritariamente possedere, a giudizio degli intervistati, sono legate in primo luogo agli aspetti teorici più specialistici della riqualificazione energetica e ambientale. Come messo in evidenza nel dettaglio dalla tabella 10.1, per la maggior parte degli intervistati questa figura consulenziale deve, infatti, necessariamente conoscere "le normative nazionali ed internazionali relative all'efficienza energetica dell'edilizia e degli impianti", nonché "i protocolli di certificazione energetica ed energetico ambientale dell'edificio e i sistemi di certificazione di prodotto e processo", così come deve avere conoscenze tecniche rispetto alle tecnologie e ai sistemi per l'efficientamento energetico degli edifici e, in minor misura, deve saper "valutare e confrontare le diverse soluzioni in termini di risparmio energetico ed emissioni evitate e selezionare le tecnologie compatibili con i caratteri dell'edificio". Cionondimeno, grande importanza rivestono anche le competenze più strettamente legate ai fondamenti dell'architettura, in quanto fra le conoscenze principali vengono comunque indicate la conoscenza della "tecnologia dell'architettura con specifica competenza sulle tecniche costruttive tradizionali e storiche", delle "tipologie edilizie ed i caratteri architettonici e morfologici dell'architettura storica e tradizionale" e dei "principi di progettazione del paesaggio e di restauro/recupero del paesaggio" (essenziali, questi ultimi, al fine di evitare un inutile dispendio di risorse nella progettazione di interventi con le energie rinnovabili che vengano poi in un secondo momento bocciati dalle Soprintendenze). In generale, scarsa risulta invece la propensione degli intervistati a considerare centrali per la figura le competenze "di cantiere", in ragione di un taglio del profilo di natura più teorica.

Fra le conoscenze critiche da formare, invece, l'attenzione degli intervistati si sofferma prevalentemente sulla conoscenza dei sistemi bioclimatici e di utilizzo delle fonti rinnovabili (sistemi passivi) impiegati nell'architettura storica e tradizionale e la capacità di documentarsi su esperienze e casi specifici e sulla conoscenza dei "materiali tradi-

⁴⁵ Nel corso dell'intervista si fa anche riferimento alla formazione che oggi si sta diffondendo rispetto al profilo dell'"esperto in gestione dell'energia", che si ritiene possa rappresentare una base sufficiente in relazione alla figura delineata dall'ISFOL.

zionali e naturali, le loro caratteristiche e le tecniche di lavorazione e di realizzazione/ applicazione"; serve, inoltre, apposita formazione affinché la figura "conosca la storia dell'urbanistica e sappia interpretare lo sviluppo di un ambiente urbano", sappia "progettare gli interventi di recupero edilizio e di riqualificazione energetico ambientale nel rispetto dei caratteri costruttivi, morfologici e storici". Le competenze da formare risultano, peraltro, strettamente legate alle conoscenze teoriche di base già maturate durante il percorso di studi seguito e saranno, dunque, probabilmente complementari se a ricoprire il ruolo del consulente sarà un ingegnere o un architetto. Da ultimo, alcuni, senza differenze fra intervistati della PA e del mondo imprenditoriale, sottolineano come sia importante formare una adeguata conoscenza del funzionamento della PA e mettere la figura in condizione di seguire i diversi iter amministrativi relativi alle attività svolte (quindi anche una conoscenza di natura organizzativa).

Il consenso intorno alle capacità individuate nella prima fase della ricerca per la figura innovativa del "Consulente progettista energetico ambientale per l'edilizia storica" si distribuisce in maniera abbastanza omogenea fra quelle proposte (cfr. tabella 10.2). In particolare, sono identificate come principali sia capacità cognitive di natura più tecnica, essenziali affinché la figura sia autonomamente in grado di individuare le soluzioni più opportune da adottare ("è in grado di analizzare e comprendere il funzionamento bioclimatico delle soluzioni distributive, funzionali e formali, nonché tecnologiche dei complessi edilizi storici al fine di intervenire nel rispetto degli stessi", "è in grado di svolgere o coordinare una ricerca storica di base sull'edificio su cui si deve intervenire e di reperire le informazioni riguardo alle tecniche costruttive e materiali"), sia capacità di natura relazionale, riconducibili da un lato all'attitudine a lavorare in team, preferibilmente multidisciplinare ("è in grado di coordinare le differenti competenze specialistiche che intervengono nelle diverse fasi della progettazione/realizzazione", "sa lavorare in gruppo ed ha capacità relazionali, di comunicazione e di mediazione"), dall'altro all'interazione con il committente ("sa motivare le proprie scelte presso la committenza") o con l'utente finale dell'operazione di riqualificazione energetica e/o recupero dell'edificio ("sa motivare e coinvolgere gli utenti nei confronti delle scelte legate alla riqualificazione energetica ed al recupero, sensibilizzando rispetto alla modifica dei comportamenti e delle modalità d'uso degli edifici"). Sembra, infatti, opinione abbastanza condivisa che interventi di questa natura richiedano sempre il lavoro di più specialisti, fatto che rende particolarmente indispensabile la capacità di interagire e lavorare in gruppo, a più livelli⁴⁶.

Per quanto concerne le capacità da formare, invece, la maggior parte degli intervistati si sofferma sull'importanza della capacità di analisi e comprensione del funzionamento bioclimatico delle soluzioni distributive, funzionali e formali, nonché tecnologiche

⁴⁶ Si rimanda, in proposito, a quanto emerso nelle interviste realizzate a Daikin Italia e a Quartiere 1 - Centro Storico di Firenze.

dei complessi edilizi storici per poter intervenire nel rispetto degli stessi (trovando, dunque, le soluzioni più adeguate) e, in misura secondaria, sul rafforzamento delle capacità comunicative del consulente ("sa comunicare le valenze culturali dell'architettura e dell'edilizia storica nel contesto della sostenibilità") e del suo ruolo di coordinamento ("è in grado di coordinare le differenti competenze specialistiche che intervengono nelle diverse fasi della progettazione/realizzazione").

Per quanto concerne, infine, gli atteggiamenti (cfr. tabella 10.3), sostanzialmente tutti gli intervistati concordano nell'attribuire una priorità assoluta a una forte motivazione e a un elevato coinvolgimento sui temi della sostenibilità e della conservazione del patrimonio storico, riconoscendo quindi come tratto essenziale della figura professionale proprio la capacità di unire la dimensione della riqualificazione energetico ambientale in un'ottica di sostenibilità a quella della conservazione e del mantenimento degli edifici storici e tradizionali.

Per la metà degli intervistati questa competenza indispensabile, sebbene rappresenti una caratteristica individuale, può comunque essere "migliorata" attraverso un'opportuna opera di sensibilizzazione e formazione.

Tabella 10.1 **Le conoscenze principali e da formare indicate dagli intervistati** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Conoscenze	Principali	Da formare
Conosce le problematiche relative alla sostenibilità ambientale, ai cambiamenti climatici, alle principali strategie di mitigazione e adattamento	1/9	2/9
Conosce la tecnologia dell'architettura con specifica competenza sulle tecniche costruttive tradizionali e storiche	5/9	3/9
Conosce i materiali tradizionali e naturali, le loro caratteristiche e le tecniche di lavorazione e di realizzazione/applicazione	2/9	5/9
Conosce le tipologie edilizie ed i caratteri architettonici e morfologici dell'architettura storica e tradizionale	4/9	2/9
Conosce i sistemi bioclimatici e di utilizzo delle fonti rinnovabili (sistemi passivi) utilizzati nell'architettura storica e tradizionale e sa documentarsi su esperienze e casi specifici	4/9	6/9
Conosce la storia dell'architettura e la teoria del restauro	2/9	2/9
Conosce la storia dell'urbanistica e sa interpretare lo sviluppo di un ambiente urbano	1/9	5/9
Conosce i principi di progettazione del paesaggio e di restauro/recupero del paesaggio	4/9	1/9
Conosce i fondamenti di climatologia urbana e i fondamenti e i principi dell'architettura bioclimatica	2/9	3/9

Conoscenze	Principali	Da formare
Conosce la fisica dell'edificio	2/9	1/9
Conosce i protocolli di certificazione energetica ed energetico ambientale dell'edificio e i sistemi di certificazione di prodotto e processo	6/9	2/9
Conosce le normative nazionali ed internazionali relative all'efficienza energetica dell'edilizia e degli impianti	7/9	2/9
Conosce le metodologie per la ricerca storica e le metodologie e le tecnologie per il recupero edilizio	2/9	3/9
Conosce le tecnologie ed i sistemi per l'efficientamento energetico degli edifici	5/9	2/9
Sa progettare gli interventi di recupero edilizio e di riqualificazione energetico ambientale nel rispetto dei caratteri costruttivi, morfologici e storici	3/9	4/9
Ha esperienza di cantiere e nell'utilizzo di materiali e tecniche tradizionali, anche nelle varianti locali	1/9	2/9
Sa gestire l'utilizzo di materiali e tecniche tradizionali anche nelle varianti locali o è in grado di reperire le informazioni al riguardo attraverso la ricerca storica e d'archivio e il contatto con le maestranze locali	1/9	2/9
Sa valutare e confrontare le diverse soluzioni in termini di risparmio energetico ed emissioni evitate e selezionare le tecnologie compatibili con i caratteri dell'edificio	4/9	3/9
Conosce il funzionamento della PA ed è in grado di seguire i diversi iter amministrativi relativi alle attività svolte	3/9	4/9

Tabella 10.2 **Le capacità principali e da formare** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)⁴⁷

Capacità	Principali	Da formare
È in grado di analizzare e comprendere il funzionamento bioclimatico delle soluzioni distributive, funzionali e formali, nonché tecnologiche dei complessi edilizi storici al fine di intervenire nel rispetto degli stessi	6/9	6/9

⁴⁷ All'interno della tabella sono state conteggiate tutte le risposte indicate dall'intervistato dell'Ufficio tecnico della Soprintendenza per i beni architettonici e paesaggistici di Venezia e laguna, mentre ci si riferisce in realtà a due set di risposte alternativi, rispondenti a due differenti visioni di questa figura, da adottare in base alle specifiche esigenze della singola Amministrazione: da un lato le capacità riconducibili a una figura in grado di valutare in maniera pressoché autonoma le diverse esigenze, sia sotto il profilo storico-culturale che dal punto di vista energetico, dall'altro quelle ricollegabili a una figura essenzialmente di coordinamento, capace di interagire con profili diversi e dunque portarli a sintesi.

Capacità	Principali	Da formare
È in grado di svolgere o coordinare una ricerca storica di base sull'edificio su cui si deve intervenire e di reperire le informazioni riguardo alle tecniche costruttive e materiali	5/9	3/9
Sa motivare le proprie scelte presso la committenza	5/9	3/9
Sa comunicare le valenze culturali dell'architettura e dell'edilizia storica nel contesto della sostenibilità	4/9	4/9
Sa lavorare in gruppo ed ha capacità relazionali, di comunicazione e di mediazione	5/9	2/9
È in grado di coordinare le differenti competenze specialistiche che intervengono nelle diverse fasi della progettazione/realizzazione	6/9	4/9
Sa motivare e coinvolgere gli utenti nei confronti delle scelte legate alla riqualificazione energetica ed al recupero, sensibilizzando rispetto alla modifica dei comportamenti e delle modalità d'uso degli edifici	5/9	3/9

Tabella 10.3 **Gli atteggiamenti principali e da formare** (Valori assoluti sul totale degli intervistati)

Atteggiamenti	Principali	Da formare
È fortemente motivato e coinvolto sui temi della sostenibilità e della conservazione del patrimonio storico	8/9	4/9
È attivo nei processi di sensibilizzazione sulle valenze sociali e culturali del contesto storico	5/9	5/9

I fabbisogni formativi del profilo: la formazione al lavoro e la formazione sul lavoro

Trattandosi di una figura ritenuta di alto livello e con un forte carattere multidisciplinare (deve possedere competenze specialistiche di natura tecnica, gestionale e normativa), per quasi tutti gli intervistati la laurea (preferibilmente in Ingegneria o Architettura) rappresenta un prerequisito essenziale per il "Consulente progettista energetico ambientale per l'edilizia storica" (cfr. tabella 10.4). Soltanto un intervistato, sebbene concordi sul fatto che oggi questo tipo di lauree sia, di fatto, richiesto per l'accesso a una posizione simile, sottolinea d'altro canto che non si tratta però di un titolo indispensabile, stante la specifica esperienza di riferimento all'interno della propria Amministrazione (il Comune di Genova), dove le attività della figura professionale sono svolte (avvicinandosi dunque al profilo delineato) da due diplomati (periti che operano come tecnici all'interno del settore ma con una forte sensibilità rispetto alle specifiche esigenze e vincoli legati a edifici di carattere storico e/o tradizionale).

Il carattere multidisciplinare della figura e il complesso mix di competenze richiesto rende necessaria, per tutti, anche una formazione specialistica al lavoro, che per 7 intervistati su 9 deve comprendere sia un approfondimento teorico che un'esperienza sul campo

per mettere in pratica quanto appreso: quasi tutti identificano la soluzione ideale in una combinazione di aula e pratica *on the job* (50% e 50%)⁴⁸, a fronte di 2 intervistati che invece riterrebbero più opportune l'uno una formazione esclusivamente sul campo attraverso un tirocinio formativo⁴⁹, l'altro una formazione, invece, di tipo teorico ma molto professionalizzante, organizzata in aula attraverso moduli fortemente specialistici⁵⁰.

In generale, seppur con alcune difficoltà nella quantificazione in ore, si immagina un percorso formativo abbastanza lungo, spesso di durata comunque superiore alle 800 ore. Non emergono, invece, indicazioni univoche rispetto a quelli che potrebbero essere i soggetti attuatori della formazione, che per alcuni dovrebbe essere preferibilmente di stampo accademico presso le università⁵¹, mentre per altri dovrebbe assumere un carattere più marcatamente professionalizzante, con l'attività di adeguati enti di formazione⁵².

Dal momento che la figura del "Consulente progettista energetico ambientale per l'edilizia storica" sembra contraddistinguersi per lo svolgimento di attività complesse, i due terzi degli intervistati ritengono opportuna anche una esperienza specifica nella funzione di riferimento come prerequisito all'accesso ("non si impara una volta inseriti in un posto di lavoro"), senza differenze di rilievo in ragione dell'appartenenza a un Ente pubblico o al mondo imprenditoriale (cfr. tabella 10.5).

Si ritiene opportuna anche una formazione sul lavoro (necessaria per 8 intervistati su 9), che si contraddistingua per modalità formative caratterizzate nella maggior parte dei casi da un approccio interattivo e partecipato, come nel caso dei progetti di lavoro, di visite e viaggi studio (anche all'estero) e di altre modalità quali la formazione basata su *case study* e studi di fattibilità e l'affiancamento *on the job* a personale già esperto nel ruolo, come evidenziato dalla tabella 10.5.

Spesso gli intervistati (i due terzi del totale) indicano più di un tipo di formazione sul lavoro, ovvero una combinazione flessibile delle possibili modalità formative, che consenta di avere soluzioni miste in funzione delle specifiche esigenze e dei tempi a disposizione nel contesto lavorativo, con opzioni piuttosto diversificate fra i diversi intervistati. Tra gli spunti emersi, la possibilità di organizzare con cadenza annuale una settimana di incontri (in località diverse ogni anno, anche all'estero) che comprendano seminari, workshop e confronti attivi fra i partecipanti, al fine di formulare e acquisire idee innovative mediante la condivisione di *best practice*⁵³.

⁴⁸ In un caso l'intervistato (dirigente dell'Area tecnica – Direzione Lavori Pubblici – Settore Progettazione e Opere pubbliche del Comune di Genova) fa riferimento alla possibilità di svolgere la formazione teorica indifferente in aula o in modalità FAD. Si cfr., in merito, la tabella 10.4.

⁴⁹ Si rimanda, in merito, all'intervista al responsabile dell'Ufficio Energia del Dipartimento Riqualficazione urbana del Comune di Bologna.

⁵⁰ Si rimanda in proposito all'intervista a Daikin Air Conditioning Italia spa.

⁵¹ È il caso della Soprintendenza per i beni architettonici e paesaggistici di Venezia e laguna e quello del Presidente del Quartiere 1 – Centro Storico del Comune di Firenze.

⁵² Si fa riferimento alle interviste realizzate al Comune di Bologna, al Comune di Palermo e a Daikin Air Conditioning Italia spa.

⁵³ Cfr. intervista al Comune di Palermo.

Si ipotizza, nella maggior parte dei casi, una durata breve, spesso circoscritta nel tempo e concentrata e, dunque, compatibile con le esigenze dei tempi lavorativi, oltre che con l'elevato set di competenze di base già necessariamente in possesso di chi è chiamato a svolgere i compiti di questo tipo di figura.

Tabella 10.4 La formazione al lavoro

	FORMAZIONE AL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Laurea (8 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Diploma (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Esperienza professionale <input type="checkbox"/> Altro.....
Durata	<input type="checkbox"/> Più di 1200 ore (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 1200 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> 800 ore (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 600 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Meno di 600 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Altro: periodo lungo (1 intervistato su 9)
Modalità formative	<input type="checkbox"/> Aula e pratica <i>on the job</i> (50% e 50%) (7 intervistati su 9)* <input type="checkbox"/> Tirocinio formativo (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Formazione a distanza e <i>on the job</i> (1 intervistato su 9)* <input type="checkbox"/> Altro: solo aula (1 intervistato su 9)

*un intervistato ha indicato come analoghe le modalità aula + pratica *on the job* e FAD + pratica *on the job*

Tabella 10.5 La formazione sul lavoro

	FORMAZIONE SUL LAVORO
Prerequisiti di accesso	<input type="checkbox"/> Esperienza nella funzione di riferimento (6 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Esperienza professionale generica (4 intervistati su 9)* <input type="checkbox"/> Altro: affiancamento ad esperto (1 intervistato su 9)*
Durata	<input type="checkbox"/> Più di 400 ore (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> 400 ore <input type="checkbox"/> 200 ore (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> 100 ore (2 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Altro: meno di 100 ore (1 intervistato su 9)
Modalità formative	<input type="checkbox"/> Incontri seminariali e formativi (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Visite e viaggi studio (3 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Workshop e progetti di lavoro (7 intervistati su 9) <input type="checkbox"/> Attività d'aula (1 intervistato su 9) <input type="checkbox"/> Altro: <i>case study</i> / affiancamento <i>on the job</i> a esperti (2 intervistati su 9)

*In un caso sono state indicate come prerequisito sia l'esperienza professionale generica che quella specifica nella funzione di riferimento (cfr. intervista al Comune di Torino); in un altro è stato individuato come possibile alternativa all'esperienza nella funzione di riferimento un periodo di affiancamento a un esperto (cfr. intervista a Daikin Italia).

Un quadro di sintesi delle esperienze rilevate

La figura professionale del "Consulente progettista energetico ambientale per l'edilizia storica" si caratterizza come una figura effettivamente innovativa, allo stato attuale poco presente nelle Amministrazioni comunali (in due casi su sei, di cui soltanto in uno come figura interna all'organico) e nelle imprese (in una su tre), almeno così come delineata.

In tre casi (due nel settore pubblico e uno nel privato), però, sebbene non venga utilizzata una figura professionale "unica" così come concepita, vengono svolti, all'interno dell'Ente/impresa, i compiti lavorativi corrispondenti alla figura, distribuiti fra più persone e, in alcuni casi, anche fra uffici/settori diversi. Le competenze in quanto tali rispondono, dunque, ad un fabbisogno professionale effettivo, ma sembra comunque emergere qualche criticità nel pensare di inserire una simile figura nel proprio organico nel prossimo futuro. Cionondimeno, si ritiene che, in generale, sarebbe comunque opportuno formare e sviluppare una figura simile, soprattutto in un contesto come quello italiano che si contraddistingue per una elevatissima presenza di edifici storici e tradizionali, per i quali sarebbe comunque opportuno ragionare in termini di recupero ed efficientamento energetico in un'ottica di sostenibilità.

Gli intervistati mettono comunque in evidenza che, per quanto si tratti di una figura di alto livello e fortemente multidisciplinare, il "Consulente progettista energetico ambientale per l'edilizia storica" non potrà mai operare in maniera autonoma perché interventi di questa natura richiedono sempre l'azione congiunta di un team diversificato di specialistici, oltre che numerosi passaggi burocratici in uffici diversi, dal momento che gli iter connessi a edifici storici soggetti a vincolo sono necessariamente complessi.

Il carattere interdisciplinare quale tratto fondamentale della figura si ritrova anche nell'identificazione delle competenze principali che questa deve possedere: le conoscenze indispensabili individuate dagli intervistati spaziano, infatti, da un'adeguata conoscenza degli aspetti più tecnici della riqualificazione energetica (tecnologie e sistemi per l'efficientamento energetico degli edifici, protocolli di certificazione energetica, normative in materia, etc.) a quelli più legati all'architettura e ai principi del restauro, mentre fra le capacità che la figura deve possedere a quella tecnica necessaria per poter individuare le soluzioni più adeguate si affianca un gran numero di competenze trasversali di natura relazionale legate all'esigenza di coordinare un team di specialisti e di interagire con la committenza e con gli utenti finali.

Da ultimo, sembra opportuno sottolineare che una figura tanto multidisciplinare, complessa e di alto livello sembra richiedere elevati prerequisiti in ingresso (per la maggioranza una laurea tecnica e una esperienza pregressa nella funzione di riferimento) e una formazione specialistica successiva, che per quasi tutti gli intervistati deve essere un mix di formazione teorica e pratica *on the job* sul campo. Il tipo di competenze richieste e la necessità di costante aggiornamento rendono, infine, opportuna per quasi tutti gli intervistati anche una formazione sul lavoro, di breve durata e con approcci partecipativi e interattivi, combinando *project work*, viaggi studio in Italia e all'estero e incontri seminariali con esperti.

4. Un quadro di sintesi della ricerca

4.1 Analisi trasversale dei colloqui propedeutici

Dai colloqui propedeutici emerge che le figure professionali proposte sono riconosciute innovative e molto utili allo scopo di avviare virtuose gestioni sostenibili di *governance* del territorio dei contesti urbani metropolitani.

Tuttavia quello che emerge nella maggior parte dei casi è la limitatezza di risorse economiche per l'impiego di queste nuove professionalità. Alla domanda in che modo possano essere impiegate, nella maggior parte dei casi si è risposto che sarebbe auspicabile la riqualificazione e l'ampliamento delle competenze del personale interno alle strutture, attraverso corsi di formazione, o mediante un percorso di affiancamento di consulenti esterni al personale interno.

I colloqui propedeutici hanno riguardato strutture e soggetti pubblici delle tre maggiori città italiane: Roma, Milano e Napoli.

In questi contesti spesso si è rilevata, all'interno delle Pubbliche Amministrazioni, la mancanza di figure così specifiche in ambiti strategici per una sostenibilità urbanistica, ambientale, economica e sociale delle città.

A Roma si è riscontrato che le figure professionali relative alla valutazione economico-ambientale dei piani e alla fattibilità economico-ambientale dei progetti possono rivestire un ruolo fondamentale, perché ritenute innovative e strategiche. In merito è stato evidenziato che in molte occasioni è potuto accadere che progetti pianificati, ma non sottoposti a un processo valutativo, non si sono realizzati nella loro interezza proprio per questioni di natura economica (mancanza di fondi). Per la figura professionale dell'esperto nella pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani, si ritiene che sebbene la condivisione sociale sia un aspetto fondamentale per qualsiasi operazione di trasformazione, tuttavia la figura professionale proposta attualmente non è presente all'interno dell'Amministrazione. Questa carenza si cerca di superarla attraverso la sensibilità di alcuni soggetti presenti all'interno della struttura pubblica che hanno già sperimentato questo tipo di esperienze. Una riflessione emersa è che le figure sulla valutazione, sull'urbanistica e la partecipazione sarebbero potute essere molto utili nella fase di elaborazione del nuovo Piano Regolatore Generale di Roma; allo stato attuale esse dovrebbero essere utilizzate in relazione a quello che è già stato deciso. Tuttavia soprattutto l'esperto in valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici potrebbe assumere un ruolo di analisi *ex post* del Piano Regolatore Generale per far emergere quali siano i benefici e i costi ambientali, sociali ed economici

derivanti dalle scelte strategiche del Piano, e nel caso si rilevassero forti criticità in contrasto con i principi dello sviluppo sostenibile quantomeno potrebbe migliorarlo in questa direzione. Inoltre, si considera fondamentale la figura dell'esperto nel recupero/riutilizzo delle aree dismesse e recupero e bonifica siti inquinati che potrebbe avere un ruolo importante nella gestione sostenibile della città; anche la figura dell'esperto nella previsione, prevenzione e gestione del rischio idrogeologico è considerata molto attuale visti i disastri economici e sociali che sempre più frequentemente le alluvioni producono. L'esperto consulente progettista energetico ambientale per l'edilizia storica è anch'esso ritenuto una figura di grande interesse per la progettazione energetica per tutto quello che di antico e storico si ha a Roma e che spesso non è a norma.

A Roma complessivamente emerge la necessità di tutte le figure professionali proposte, tuttavia si ritiene che attualmente non sia possibile avere figure separate che si occupano di queste singole tematiche; è invece ritenuto opportuno "piantare", attraverso una adeguata formazione, i semi di tutte le questioni emerse nel personale interno, attraverso soprattutto l'utilizzo delle risorse economiche europee.

A Napoli le figure professionali più apprezzate sono state l'esperto in pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani e l'esperto in valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico, ma anche le valutazioni e gli studi di fattibilità economico-ambientali sono ritenuti importanti per la messa in opera e la gestione di piani e progetti. La pianificazione partecipata è considerata fondamentale perché si ritiene che l'urbanistica affinché si possa sviluppare deve partire da una domanda proveniente dal basso. In questa ottica la partecipazione inclusiva alle scelte non può essere relegata a "valle" dei processi. La fattibilità delle trasformazioni urbane/territoriali nasce dalla domanda di base della comunità, ma anche da aspetti di natura economica-finanziaria. In questa ottica entrano in gioco le figure professionali dell'esperto in valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici e quella dell'esperto in studi di fattibilità economico-ambientali dei progetti di riqualificazione urbana. È accaduto spesso che si sono elaborati dei PUA (Piani Urbanistici Attuativi) senza sapere se fossero fattibili, e per questa ragione molti di questi dopo la loro approvazione non si sono sviluppati. L'esperto in valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico dei contesti urbani è una figura ritenuta interessante in quanto le Amministrazioni spesso si destreggiano tra la vocazione a non dismettere e l'esigenza di far tornare i conti. Pertanto gli aspetti valutativi di sostenibilità ambientale ed economica legati alla identificazione anche di funzioni nuove relative a settori produttivi innovativi sono ritenuti molto importanti. In merito a questa figura professionale c'è consapevolezza su cosa significhi dismettere il patrimonio pubblico e la convinzione che questa non sia la soluzione ai problemi economici che affliggono le città. In aggiunta si ritiene fondamentale questa nuova professionalità anche per la politica che il Comune di Napoli sta realizzando e che ha visto eliminare il contratto ad una società esterna per la gestione del proprio patrimonio. Sempre a Napoli, sono ritenute di particolare interesse le figure professionali dell'esperto nel recupero/riutilizzo delle aree dismesse e recupero e bonifica siti inquinati e quello nella progettazione sostenibile degli spazi pubblici. Questi due profili sono in forte crescita di considerazione, e si ritiene

che debbano rientrare all'interno dei processi di pianificazione. Anche il progettista di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile è ritenuto utile in quanto può mettere insieme ambiti che oggi sono molto settorializzati.

A Napoli complessivamente si ritiene che, in considerazione della situazione economica non ottimale che rende molto difficile avviare nuovi contratti esterni, sarebbe utile un processo di formazione e aggiornamento delle competenze del personale tecnico interno all'Amministrazione, che consenta una affermazione diffusa di ciò che è proposto attraverso le figure professionali descritte.

A Milano, nell'ambito della pianificazione territoriale del Comune, si è constatata l'assenza di competenze relative all'aspetto della valutazione economica dei piani, e a quello della partecipazione. Nel primo caso non si hanno professionalità che siano in grado di fare una valutazione efficace di tipo economico. A questo proposito, l'analisi costi/benefici viene fatta sulla base di criteri economici non attinenti all'urbanistica, con l'applicazione di criteri valutativi che riguardano il bene specifico. Quindi, si ritiene opportuno e necessario introdurre un profilo specifico in valutazione economico-ambientale dei piani, in realtà più economica che ambientale. Oltre a questo, non si hanno neanche esperti di partecipazione, anche se in questo ambito il Comune sta facendo una serie di esperienze dando degli incarichi progetto per progetto. Sempre a Milano, la figura dell'esperto in valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici è ritenuta utile anche se non esiste alcuna norma che obblighi la valutazione economica dei piani se non quelle relative ai fondi strutturali che non scendono però a livello di piano comunale. Si sottolinea inoltre che non risulta a livello nazionale la presenza di piani urbanistici che abbiano avuto una valutazione economica legata ad analisi costi/benefici. Anche l'esperto in studi di fattibilità economico-ambientali dei progetti di riqualificazione urbana, come facilitatore dell'attuazione di un processo di trasformazione in tutte le fasi, è ritenuta una figura importante, non solo per l'avvio del progetto, ma anche per monitorarlo e individuare gli ostacoli e superarli. Con riferimento agli aspetti valutativi dei piani, agli studi di fattibilità dei progetti, alla pianificazione sostenibile, si è evidenziato che la nuova legge sulle Città metropolitane obbliga molti Comuni a dotarsi di un piano strategico e pertanto le professionalità che si occupano di queste tematiche potrebbero ancor di più assumere un ruolo determinante all'interno di una programmazione più dinamica. Anche le figure inerenti la valorizzazione del patrimonio pubblico, il recupero/riutilizzo delle aree dismesse, la previsione, prevenzione e gestione del rischio idrogeologico e la progettazione sostenibile degli spazi pubblici, sono considerate importanti e utili. In merito alla figura professionale del progettista di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile, sono emerse delle perplessità terminologiche, in quanto si ritiene più opportuno fare riferimento a interventi di ridisegno urbano mirato alla mobilità sostenibile piuttosto che a interventi infrastrutturali leggeri, poiché ad esempio si può avere necessità di una pista ciclabile o di una corsia preferenziale, ma allo stesso tempo anche di una semplice regolamentazione della velocità veicolare a 30 Km all'ora in una specifica area, che non comporta alcun intervento infrastrutturale pur agendo lo stesso sulla mobilità. Infine si ritiene corretto entrare nello specifico dell'edilizia storica, in quanto

il solo progettista energetico ambientale in edilizia già esiste.

Nel complesso a Milano si è rilevato che, a parte alcune osservazioni fatte nei confronti di certi profili, si ritengono teoricamente utilizzabili tutte le figure professionali proposte.

Tornando a Roma, nei Municipi si è riscontrata un'attenzione particolare per quelle figure che si attivano più a "valle" nei processi di attuazione e gestione. Si vuole favorire l'attivazione di un confronto più costruttivo con le altre istituzioni che si collocano ad un livello di amministrazione "superiore". In questa ottica le figure professionali dell'esperto in studi di fattibilità economico-ambientali dei progetti di riqualificazione urbana e quello della valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico dei contesti urbani sono considerate importanti e strategiche per la "scala" di pianificazione municipale in quanto possono ricoprire ruoli determinanti a questo livello di amministrazione del territorio, soprattutto nell'attuale fase storica di crisi economica e di scarse risorse disponibili, guardando alle opportunità che si possono creare per le Pubbliche Amministrazioni in relazione all'avvio di processi di riqualificazione virtuosi, sostenibili sul piano ambientale, sociale ed economico. Nei Municipi spesso si è riscontrata la mancanza di strumenti per dare delle risposte e formulare delle soluzioni per una gestione nuova e virtuosa del territorio a favore della cittadinanza. Questo avviene sia perché mancano figure professionali in grado di avviare nuovi processi di "governance", sia perché ci dovrebbe essere anche un adeguamento dei compiti della stessa struttura municipale attraverso, ad esempio, un maggiore decentramento dei "poteri amministrativi" dal Comune al Municipio. Si è constatato che la mancanza di politiche virtuose urbane a livello municipale nasce anche dall'impossibilità spesso di avere una gestione diretta del territorio oltre che dall'assenza di risorse economiche e di figure professionali appropriate. In questa ottica di decentramento dei poteri decisionali dal Comune all'Ente di prossimità si ritiene che un passaggio fondamentale dovrebbe essere quello che consenta agli Enti municipali perlomeno un parere vincolante e non solo consultivo rispetto a tutte le trasformazioni urbane di rilievo ricadenti nel proprio territorio. Dai colloqui emerge invece che attualmente i Municipi possono avere parere vincolante solo in prima battuta, successivamente le decisioni ultime sono prese dall'Amministrazione centrale e devono essere accettate da quella locale (fatta eccezione per alcuni Piani Attuativi di competenza dei Municipi). Anche la figura dell'esperto nella pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani è considerata di grande interesse. A livello municipale questa professionalità si potrebbe attivare soprattutto nelle fasi di gestione e realizzazione di specifici progetti di riqualificazione, anche di singoli manufatti. Anche gli ambiti relativi alle bonifiche, al rischio idrogeologico, alla gestione degli spazi pubblici sono tutti trattati a questo livello di amministrazione.

Complessivamente nei Municipi le figure professionali descritte sono ritenute necessarie e impiegabili nelle attività quotidiane che queste istituzioni decentrate possono svolgere, migliorando la qualità dei risultati.

Per concludere, complessivamente dai colloqui emerge un quadro non confortante, rispetto alla possibilità da parte degli Enti pubblici di potersi innovare su questioni

vitali legate alla sostenibilità mediante il supporto di nuove professionalità, nuove competenze, che potrebbero contribuire a un rilancio urbanistico, ambientale, economico e sociale in un'ottica di sviluppo sostenibile dei contesti urbani. Il dato di fondo che emerge dai colloqui è che l'impossibilità di operare nell'ottica della sostenibilità è dovuta principalmente alle non sufficienti risorse economiche di cui dispongono attualmente le Pubbliche Amministrazioni.

4.2 Diffusione, propensione all'impiego e prerequisiti per l'accesso. Aspetti di una analisi trasversale dell'indagine allargata di campo

Dalla fase allargata di campo emerge che la figura dell'esperto in valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici è riconosciuta innovativa e molto richiesta dalle Amministrazioni comunali. Queste auspicano la presenza di questo tipo di profilo professionale al loro interno per colmare il deficit di competenze legate alla valutazione economica dei piani. Meno rilevante è invece il fabbisogno da parte delle aziende private, le quali per mettere in atto i compiti lavorativi della figura renderebbero operative diverse professionalità già esistenti all'interno della struttura oppure farebbero ricorso a collaboratori esterni per specifici compiti. Comunque c'è da sottolineare che la figura professionale in questione ha riscosso grande interesse da parte di tutti gli intervistati durante i colloqui, perché riconosciuta di grandi potenzialità, capace di attivarsi all'interno della pianificazione nell'ambito economico e in quello ambientale. Si ritiene che per un profilo professionale di questo tipo sia necessario possedere un titolo di studio elevato come la laurea ed esperienza specifica nel settore di riferimento, inoltre che i percorsi professionalizzanti mettano in relazione teoria e pratica. Alcuni degli intervistati mettono in evidenza l'importanza della formazione del personale interno alle strutture che operano nei campi di pertinenza presi in esame per avere ulteriori specializzazioni.

La figura dell'esperto in studi di fattibilità economico-ambientali dei progetti di riqualificazione urbana è considerata da tutti gli intervistati altamente innovativa. Emerge che con le sue ampie competenze, scarsamente presenti sia nel settore pubblico che in quello privato, possa svolgere la propria attività all'interno sia di Amministrazioni pubbliche che di aziende private. Viene messo in evidenza dagli intervistati che questo esperto potrebbe collocarsi anche all'interno di società di consulenza che operano per le Amministrazioni pubbliche con la finalità della riqualificazione della città. Per la formazione di questo profilo si ritiene necessario rivolgersi a soggetti con alta qualifica nei settori presi in considerazione. Gli intervistati sottolineano l'importanza della formazione di soggetti già inseriti nelle strutture per la crescita delle competenze in settori innovativi.

La figura dell'esperto in pianificazione sostenibile urbanistico-territoriale ai vari livelli di programmazione viene percepita da parte dei soggetti interpellati come piuttosto tecnica e dotata di competenze multidisciplinari. Ad essa gli sono riconosciute le ca-

pacità di poter svolgere la propria attività all'interno di strutture sia pubbliche che private, in queste ultime con la finalità di supporto agli Enti locali. È emerso che in alcune strutture siano già presenti professionalità di questo tipo. Mentre il Comune di Bologna, quelli di Torino e Milano evidenziano alcune perplessità in merito ai tanti compiti attribuiti a un'unica figura, altri intervistati sottolineano invece l'importanza di avere numerose competenze multidisciplinari. Tutti i soggetti interpellati concordano sull'utilità di avviare percorsi di formazione per il profilo proposto soprattutto per le persone che già operano nel settore di riferimento al fine di acquisire nuove competenze. Tali percorsi di formazione dovrebbero essere nella maggior parte dei casi orientati nei confronti di laureati e sviluppati attraverso lezioni teoriche e pratiche.

Per la figura professionale dell'esperto nella pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani tutte le interviste sono state realizzate con Enti pubblici; nello specifico, Amministrazioni comunali e l'Istituto Nazionale di Urbanistica. Quello che emerge è che nelle cinque strutture in cui non è presente si dichiara di poter avere bisogno di questa nuova professionalità nei prossimi tre anni; quanto alle altre quattro invece, si afferma in due di avere già un profilo di questo tipo all'interno, mentre nelle altre due di far ricorso a consulenze esterne. C'è da sottolineare che tutti gli intervistati sono d'accordo nel ritenere che questa professionalità sia da formare poiché l'ampliamento del coinvolgimento attivo della cittadinanza alle decisioni nel campo delle trasformazioni urbane è considerato sempre più importante. Quasi tutti gli intervistati dichiarano che il profilo proposto deve essere formato facendo riferimento a soggetti che hanno maturato una laurea nel settore urbanistico/architettonico. Inoltre, nella consapevolezza della complessità di questo tipo di figura professionale, si evidenzia l'importanza di fare una formazione anche sul campo.

La diffusione e l'utilizzo della figura professionale dell'esperto in valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico dei contesti urbani al momento, nelle diversificate strutture interpellate (Amministrazioni pubbliche, imprese, fondazioni, Agenzia del Demanio), sono pari a zero. Tuttavia la figura professionale in questione, vista la situazione economica generale non ottimale, viene vista da una parte degli intervistati in maniera favorevole per un suo futuro utilizzo allo scopo di avviare innovative gestioni del patrimonio pubblico. Per formare questo profilo professionale c'è la convinzione della necessità di una base tecnica-culturale alta con un titolo di studio come la laurea e la formazione deve essere sia teorica che pratica.

Anche se poco diffusa, per due terzi degli intervistati l'esperto nel recupero/riutilizzo delle aree dismesse e recupero e bonifica siti inquinati è considerata una figura professionale su cui si dovrebbe investire e la cui formazione specifica dovrebbe riguardare, per otto intervistati su nove, chi ha una laurea magistrale e, nel caso di formazione sul lavoro, un'esperienza pregressa correlata, in sette casi su nove, alla quale dar seguito attraverso una formazione basata in particolare su workshop o progetti di lavoro.

Allo stesso modo della figura professionale precedente, anche per il profilo dell'esperto nella previsione, prevenzione e gestione del rischio idrogeologico, seppur presente in soli due dei nove casi indagati, si considera fondamentale la sua formazione e impiego. È riconosciuto a questa figura un alto livello di specializzazione e si prefigurano

prerequisiti estremamente selettivi per poterne acquisire le competenze e un percorso formativo di adeguamento e aggiornamento della professionalità continuo nel tempo. La figura dell'esperto nella progettazione sostenibile degli spazi pubblici risulta presente in una delle otto Amministrazioni comunali interpellate e come consulenza esterna nell'unica struttura privata considerata; in tre Comuni, pur non essendo presente la figura professionale, le competenze sono distribuite su persone diverse. In contrasto al quadro della realtà, la figura è considerata utile e si auspica il suo impiego in particolare nelle grandi città. Per quasi tutti gli interpellati per poter svolgere i compiti di questa figura professionale è necessaria una laurea e una esperienza pregressa specifica; nella maggior parte dei casi si ritiene che la formazione da fare per costruirsi con questo profilo debba essere di un tempo sopra le 800 ore e integrata tra aula e pratica *on the job*, continuando nell'aggiornamento con formazione sul lavoro tecnica e normativa e guardando alle buone pratiche al di fuori del proprio contesto lavorativo.

La figura professionale del progettista di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile è ritenuta necessaria e risulta già ampiamente impiegata dentro le Amministrazioni pubbliche e le strutture private interpellate. Nonostante la presenza, si evidenziano tuttavia i limiti del sistema formativo poco in grado di far avere nel mercato del lavoro professionalità complete e in grado di svolgere tutti i compiti fondamentali attribuiti a questa figura professionale. Considerando l'importanza del tema, la tendenza manifestata è anche quella di veder accrescere la presenza negli organici. I prerequisiti messi in evidenza sono quelli della laurea tecnica e di una formazione al lavoro molto professionalizzante, d'aula e pratica sul campo o anche tirocinio formativo; anche per questa figura si auspica una formazione continua, breve ma costante nel tempo.

Infine, il consulente progettista energetico ambientale per l'edilizia storica risulta essere ancora poco diffuso, sia nelle Amministrazioni comunali (è presente in due casi su sei e in una sola all'interno dell'organico) che nelle imprese (presente in una su tre). Sebbene le competenze che lo caratterizzano siano considerate utili, tanto che in tre casi (due nel pubblico e uno nel privato), pur non essendoci una figura specifica, i compiti sono svolti da più persone, non si pensa di integrare gli organici con figure uniche. Più in generale comunque si auspica che questa figura professionale venga formata e che possa trovare una sua collocazione nel mercato del lavoro in considerazione della grande quantità di edifici storici e tradizionali presenti in Italia su cui fare efficientamento energetico. La maggioranza degli intervistati ritiene che per poter svolgere i compiti di questa figura professionale sia necessaria una laurea tecnica e una specifica esperienza pregressa; si ritiene opportuna anche una formazione sul lavoro ad hoc, teorica e pratica, breve e continua, basata su modelli formativi interattivi e che coinvolgono esperti di settore.

4.3 Note conclusive

Ciò che è emerso nella II fase della ricerca è una generale e sostanziale predisposizione da parte degli interlocutori coinvolti nei confronti di una idea della città in cui si considerino come elementi di valore sia gli aspetti della pianificazione urbanistica sostenibile, della valutazione di fattibilità socio-economica e ambientale di piani e progetti urbano/urbanistici, della valorizzazione del patrimonio pubblico, della partecipazione inclusiva della cittadinanza alle scelte, sia quelli che più in particolare riguardano la previsione, la prevenzione e gestione del rischio idrogeologico, la bonifica dei siti inquinati e il recupero delle aree dismesse, la realizzazione di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile, il recupero energetico dell'edilizia storica.

L'idea che risulta a margine sia della fase propedeutica, con colloqui piuttosto approfonditi, che di quella allargata di campo, di somministrazione di un questionario a una platea più vasta, è che gli interlocutori sottolineano l'utilità delle figure professionali ecoinnovative delineate e proposte ma, d'altro canto, evidenziando l'impossibilità di realizzare progetti strutturali nella direzione della sostenibilità come sopra intesa per la mancanza di adeguate risorse economiche da investire.

In sostanza, detto più chiaramente, il dato che più generalmente emerge è che non ci sono le risorse economiche per l'inserimento di figure professionali del tipo di quelle proposte dall'ISFOL con la ricerca per la riqualificazione sostenibile dei contesti urbani metropolitani, anche se in pratica e in genere quasi non esistono nelle organizzazioni considerate⁵⁴. Quello che si ritiene al limite possibile e/o auspicabile è fare investimenti per aggiornare i compiti di soggetti già inseriti negli organici.

L'impressione che ne deriva sembra essere quella di accettare un destino inevitabile, in particolare nel breve e nel medio periodo, di ridimensionamento delle capacità e quindi possibilità di agire, in particolare dal lato delle Amministrazioni pubbliche (che costituiscono il grosso delle strutture interpellate), il che fa pensare a un quadro diffuso di più profonde convinzioni di sostanziale declino in atto in nome del rispetto delle ferree regole di bilancio. Si aggiunga a questo che spesso manca anche una adeguata consapevolezza della direzione da prendere per realizzare scelte di sostenibilità ambientale, economica e sociale, utilizzando le risorse di cui si dispone per realizzare scelte veramente efficaci e sistemiche.

In realtà sarebbe più che auspicabile l'investimento strutturale, in particolare da parte delle Amministrazioni pubbliche, nelle figure professionali delineate e proposte, con l'inserimento negli organici lavorativi di nuove professionalità, in quanto ciò permetterebbe di intervenire sui territori in chiave preventiva e guardando non solo al tema della sicurezza e qualità della vita dei cittadini, ma anche a un uso più virtuoso delle (poche) risorse in mano pubblica. Politiche e scelte diverse per la riqualificazione delle

⁵⁴ È più facile che si trovino alcune delle competenze descritte e diffuse su più ruoli.

nostre città possono evitare di intervenire, sempre più spesso purtroppo, a ripianamento di problemi determinati da un uso sempre più insostenibile dei territori dei contesti urbani. In fondo se anche si ragionasse solo in termini strettamente utilitaristici di economia e rispetto di numeri di bilancio, queste scelte potrebbero apparire convenienti se solo non si guardasse al brevissimo tempo ma con un'ottica più lungimirante. Per questo si auspica fortemente che il sistema della formazione tenga conto della necessità di investire in figure professionali come quelle delineate dalla ricerca e proposte sui territori. Soltanto se l'offerta formativa cresce di qualità si può contribuire al miglioramento delle condizioni del Paese e nel caso ai processi decisionali e attuativi funzionali al *buon governo* delle città. Essere in grado da parte del sistema formativo di *offrire* a chi potrebbe impiegare virtuosamente queste figure professionali, appare condizione prioritaria e di base affinché le Amministrazioni pubbliche possano, senza nessun altro alibi, migliorare la capacità di gestione delle città italiane.

Bibliografia

Ammassari R., Palleschi M.T. (a cura di), *Energie rinnovabili e efficienza energetica. Settori strategici per lo sviluppo sostenibile: implicazioni occupazionali e formative*, ISFOL, I Libri del Fondo sociale europeo, Rubbettino, Soveria Mannelli (Catanzaro), 2012.

ANCE, *Osservatorio congiunturale sull'industria delle costruzioni*, giugno 2012.

ANCE, *Proposte per la crescita. Il rilancio delle infrastrutture e un piano per le città*, settembre 2011.

Andermatt C.V., *Urban Ecological Practices*, in "Ecological Urbanism", Harvard University, 2011.

AUDIS, Associazione Aree Urbane Dismesse, *Carta AUDIS della Rigenerazione Urbana*, giugno 2008.

Barcelona Urban Ecology Agency, *A Holistic View of the Urban, Phenomenon*, 2010.

Berdini P., *La città in vendita*, Donzelli Editore, Roma, 2008.

Berdini P., Nalbone D., *Le mani sulla città*, Edizioni Alegre, Roma, 2011.

Berrini M., Colonetti A., *Green Life. Costruire città sostenibili*, Editrice Compositori, Bologna, 2010.

Bertuccio L., Cafarelli E., *Il Mobility Management in Qualità dell'ambiente urbano. III Rapporto Apat*, Edizione 2006.

Camagni R. (a cura di), *Economia e pianificazione della città sostenibile*, Il mulino, Bologna, 1996.

Carfagna D., *L'architettura tra le case, abitare lo spazio esterno nei quartieri INA-CASA*, Università la Sapienza di Roma, Dipartimento di Architettura e progetto, Alinea Editrice, 2009.

Carminucci C., Treppiedi L., *Le politiche per la mobilità urbana sostenibile: esempi di strategie in Europa e confronti con l'Italia*, Isfort, 2008.

Casolo M.C., *Edilizia sociale in Europa*, Abitare Segesta, Milano, 2009.

Cecodhas Housing Europe, *Position on the Energy Efficiency Directive*, novembre 2011.

Commission of the European Community, Communication from the Commission *Towards an Urban Agenda in the European Union*, Brussels, 06.05.1997 COM (97)197 - Verso un' Agenda Urbana nell'Unione Europea.

Commission of European Communities, *Sustainable urban development in the European Union: a framework for action*, Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels, 28 ottobre 1998.

Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *Energy Efficiency Plan 2011*, 8 marzo 2011.

Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *Investing in the development of low carbon technologies (SET-PLAN)*, Brussels, 7 ottobre 2009.

Coronas G. (a cura di), *Impatto delle tematiche dello sviluppo sostenibile sui sistemi produttivi e professionali*, ISFOL, I Libri del Fondo sociale europeo, Roma, 2013.

Coronas G. (a cura di), *La riqualificazione sostenibile dei contesti urbani metropolitani. Settori strategici per lo sviluppo sostenibile: implicazioni occupazionali e formative*, ISFOL, I Libri del Fondo sociale europeo, 2013.

Corte dei conti, Sezione delle autonomie, *Relazione sulla gestione dell'edilizia residenziale pubblica*, 2007.

Couronné M., Gaudry G., Laborde M.F., Pouvreau B., *Les Cités-jardins de la Banlieue du nord-est parisien*, Le Moniteur Editions, 2007.

Cresme/SAIE Energia, *L'efficienza energetica in edilizia fra benessere, risparmio e ambiente*, Edizioni Ambiente, Milano, 2009.

Cresme e Legambiente (a cura di), *Rapporto ONRE 2012, I Regolamenti Edilizi comunali e lo scenario dell'innovazione energetica in Italia*.

De Marzo G., *Buen vivir*, Ediesse, Roma, 2009.

Di Biagi P., *La città pubblica, edilizia sociale e riqualificazione urbana a Torino*, Umberto Allemandi & C., Torino, 2008.

Droege P., *La città rinnovabile*, Edizioni Ambiente, Milano, 2008.

ENEA, *Post Kyoto e cambiamenti climatici*, Roma, 2008.

ENEA - UTEE, *Rapporto annuale sull'efficienza energetica*, dicembre 2011.

Euromobility (con il Patrocinio del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare), *La mobilità sostenibile in Italia. Indagine sulle principali 50 città*, Edizione 2011, Miligraf, Formello (Roma), 2012.

- European commission, *Green Paper on the Urban Environment*, 1991.
- European commission, Directorate General XI, Environment, Nuclear Safety and Civil Protection, Expert Group on the Urban Environment, Report *European Sustainable Cities*, Brussels, march 1996.
- European commission, Interservice Group on Urban Development, *The urban dimension in Community policies for the period 2007-2013*.
- Forman R., *Land Mosaics. The Ecology of Landscapes and Regions*, Cambridge University Press, 1995.
- Giddens A., *The politics of climate change*, Cambridge, Polity press, 2009.
- Graziani A., *Disagio abitativo e nuove povertà*, Alinea Editrice, Firenze, 2005.
- Graziani A. (a cura di), *Edilizia, ambiente e società*, Alinea Editrice, Firenze, 2006.
- Guattari F., *The Three Ecologies*, New Brunswick N. J., Athlone Press, 2000.
- Harvey D., *Il capitalismo contro il diritto alla città*, Ombre corte, Verona, 2012.
- IFEL, Fondazione Anci, *Il patrimonio immobiliare degli Enti locali*, novembre 2010.
- Kayden J., *Privately Owned Public Space: The New York City Experience*, Wiley, New York, 2000.
- Latouche S., *Breve trattato sulla decrecita serena*, Bollati Boringhieri editore, Torino, 2008.
- Legambiente - Ufficio Energia e Clima (a cura di), *Rapporto Comuni rinnovabili 2012*, Grafiche Vieri, Roccastrada - Grosseto, 2012.
- Legambiente - Ufficio Energia e Clima (a cura di), *Rapporto Tutti in Classe A*, edizione 2012.
- Lister N.M., *Insurgent Ecologies: (Re)Claiming Ground in Landscape and Urbanism*, in "Ecological Urbanism", Harvard University, 2011.
- Lovins A. B., *Reinventare il fuoco*, Edizioni Ambiente, Milano, 2012.
- Millennium Ecosystem Assessment, *Current state and Trends*, Washington D C, Island Press, 2005.
- Ministero dello sviluppo economico, *Piano di azione nazionale per le energie rinnovabili dell'Italia* (conforme alla direttiva 2009/28/CE e alla decisione della Commissione del 30 giugno 2009), 30 giugno 2010.
- Malcevski S., Bisogni L. G., Gariboldi A., *Reti ecologiche ed interventi di miglioramento ambientale*, Il Verde Editoriale, Milano, 1996.
- Marcetti C., Paba G., Pecoriello A., Solimano N. (a cura di), *Housing frontline, inclusione sociale e processi di autoconstruzione e recupero*, University Press, Firenze, 2011.

Miccoli S. (a cura di), *Progetti di valorizzazione e misure di fattibilità – aspetti della nuova governance dei territori*, Aracne Editrice, Roma, 2005.

Miccoli S. (a cura di), *Grandi aree urbane degradate - valutazioni per la riqualificazione*, Dei - Tipografia del Genio Civile, Roma, 2008.

Nomisma, *Traiettorie per lo sviluppo di una "grey economy" nella Pubblica Amministrazione*.

Nouvel J., Duthilleul J.M., Cantal-Dupart M., *Naissances et renaissances de mille et un bonheurs parisiens*, Les editions du Mont Boron, Paris, 2009.

Patrimoni PA Net, *Libro Bianco 2012. Gare di appalto dei servizi di gestione per i patrimoni pubblici. Come standardizzare gli strumenti, dematerializzare i processi, qualificare i progetti*, Edizioni Forum PA, 2012.

Patrimoni PA Net, *Libro verde Patrimoni PA net. Analisi, indirizzi e proposte per il mercato dei servizi di gestione dei patrimoni pubblici. Regolamentazione, qualificazione, strumentazioni*, Edizioni Forum PA, Maggio 2011.

Plunz R., Sutto M., *Urban climate change crossroads*, New York, Urban Design Lab, Earth Institute, Columbia University, 2008.

Poli D., *Storie di quartiere, la vicenda INA-CASA nel villaggio Isolotto a Firenze*, Polistampa Edizioni, Firenze, 2004.

Politecnico di Milano, Dipartimento di Ingegneria Gestionale, Energy Et Strategy Group, *Energy Efficiency Report. L'efficienza energetica in Italia: modelli di business, soluzioni tecnologiche, vincoli e opportunità di sviluppo*, novembre 2011.

Pozzo A. M. (a cura di), *I numeri della casa*, Federcasa.

Reynolds R., *On Guerrilla Gardening. A Handbook for Gardening without Boundaries*, Bloomsbury, New York, 2008.

Rossi Prodi F., *I mutati orizzonti domestici*, Il giornale dell'Architettura: Speciale urban promo, Ed. Umberto Allemandi, 2011.

Scheer H., *Il solare e l'economia globale*, Edizioni Ambiente, Milano, 2004.

Shiva V., *Le guerre dell'acqua*, Feltrinelli Editore, Milano, 2003.

Shiva V., *Ritorno alla terra*, Fazi Editore, Roma, 2009.

Venditti M., *Social housing. Logica sociale e approccio economico-aziendale*, collana di studi aziendali applicati, FrancoAngeli, Milano, 2009.

Allegati

I soggetti con i quali sono stati realizzati i colloqui propedeutici

Roma

Arch. Rossella Caputo, Direttore della U.O. Qualità urbana e certificazione energetica/ambientale – Dipartimento Programmazione e Attuazione Urbanistica del Comune di Roma

Arch. Antonella Spanò, U.O. Qualità urbana e certificazione energetica/ambientale del Comune di Roma

Dott. Andrea Catarci, Presidente del Municipio VIII del Comune di Roma

Dott.ssa Stefania Portaro, Presidente della Commissione Urbanistica, Mobilità, Ambiente, Verde e Parchi del XIV Municipio del Comune di Roma – Dott. Ivan Errani Vice Presidente e Assessore all'Ambiente, Riqualificazione urbana e Turismo XIV Municipio del Comune di Roma

Napoli

Arch. Carmine Piscopo, Assessore alle Politiche Urbane, Urbanistica e Beni Comuni del Comune di Napoli - Arch. Renata Ciannella, collaboratore di staff dell'Assessore alle Politiche Urbane, Urbanistica e Beni Comuni del Comune di Napoli

Dott.ssa Anna Donati, ex Assessore alla Mobilità ed Infrastrutture del Comune di Napoli, attualmente ricoprente una delega per conto del Sindaco di Napoli sul trasporto pubblico e la realizzazione della nuova rete metropolitana

Dottor Danilo Risi, assistente di staff dell'Assessorato all'Ambiente del Comune di Napoli

Milano

Dott.ssa Ada Lucia De Cesaris, Vice Sindaco e Assessore all'Urbanistica, Edilizia Privata, Agricoltura del Comune di Milano

Dott.ssa Daniela Benelli, Assessore all'Area metropolitana, Casa, Demanio - Dott. Piergiorgio Monaci, Direttore all'Area metropolitana e municipalità e coordinamento sulle politiche della casa

Arch. Maria Berrini, Amministratore unico di Agenzia Mobilità Ambiente Territorio – AMAT – del Comune di Milano

Le strutture/organizzazioni per le interviste nella fase allargata di campo

Figura 1 - Esperto in valutazione economico-ambientale dei piani urbanistici

Ordine degli architetti Pianificatori, Paesaggisti e Conservatori della Provincia di Milano

Comune di Bari

AUDIS

Comune di Bologna

Regione Puglia

Comune di Palermo

KCity

Centro Studi PIM

Risorse per Roma spa

Figura 2 - Esperto in studi di fattibilità economico-ambientali dei progetti di riqualificazione urbana

Ordine degli architetti Pianificatori, Paesaggisti e Conservatori della Provincia di Milano

Comune di Bari

Comune di Bologna

Regione Puglia

Comune di Palermo

KCity

Comune di Milano

Centro Studi PIM

Risorse per Roma spa

Figura 3 - Esperto in pianificazione sostenibile urbanistico-territoriale ai vari livelli di programmazione

Ordine degli architetti Pianificatori, Paesaggisti e Conservatori della Provincia di Milano

Comune di Bari

Comune di Milano

Comune di Torino

Comune di Bologna

Comune di Palermo

Comune di Firenze

Centro Studi PIM

Risorse per Roma spa

Figura 4 - Esperto nella pianificazione partecipata inclusiva dei contesti urbani

Comune di Firenze

Comune di Palermo

Comune di Torino
Comune di Milano
Comune di Roma
Urban Center Bologna
Comune di Venezia
INU – Istituto Nazionale di Urbanistica

Figura 5 – Esperto in valorizzazione economico-ambientale del patrimonio pubblico dei contesti urbani

Fondazione Cariplo
Comune di Milano
Avanzi srl
Comune di Roma
Comune di Genova
Urban Center Bologna
Agenzia del Demanio Roma
Cicsene

Figura 6 – Esperto nel recupero/riutilizzo delle aree dismesse e recupero e bonifica siti inquinati

Comune di Firenze
ATO - Città di Milano
Comune di Roma
Comune di Palermo
Comune di Genova
Comune di Torino
FLA – Fondazione Lombardia per l'Ambiente
Comune di Bologna
ERSAF – Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste

Figura 7 – Esperto nella previsione, prevenzione e gestione del rischio idrogeologico

Legambiente Lombardia
Comune di Reggio Calabria
ATO - Città di Milano
Comune di Torino
Comune di Roma
Comune di Palermo
Comune di Genova
FLA – Fondazione Lombardia per l'Ambiente
ERSAF – Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste

Figura 8 - Esperto nella progettazione sostenibile degli spazi pubblici

Comune di Firenze
Comune di Venezia
Comune di Milano
Comune di Torino
Comune di Genova
Comune di Palermo
Comune di Bologna
Cicsene
Comune di Cagliari

Figura 9 - Progettista di interventi infrastrutturali leggeri per la mobilità sostenibile

Comune di Bologna
Comune di Cagliari
Comune di Torino
TRT Milano
Agenzia per la Mobilità Metropolitana e Regionale – Torino
Agenzia Roma Servizi per la Mobilità srl
Comune di Genova
Centro Studi PIM
Comune di Venezia

Figura 10 - Consulente progettista energetico ambientale per l'edilizia storica

IAT - Istituto nazionale Applicazioni Tecnologiche
Solgen
Comune di Genova
Comune di Palermo
Comune di Venezia
Daikin Air Conditioning Italia spa
Comune di Torino
Comune di Firenze
Comune di Bologna



Collana editoriale I libri del Fondo sociale europeo

1. **I termini della formazione.** *Il controllo terminologico come strumento per la ricerca*, 2002
2. **Compendio normativo del FSE.** *Manuale 2000-2006*, 1a edizione 2002, 2a edizione aggiornata 2003
3. **Compendio normativo del FSE.** *Guida operativa*, 1a edizione ed. 2002, 2a edizione aggiornata 2003
4. **Il FSE nel web.** *Analisi della comunicazione attraverso Internet*, 2002
5. **Informazione e pubblicità del FSE: dall'analisi dei piani di comunicazione ad una proposta di indicatori per il monitoraggio e la valutazione**, 2003
6. **Politiche regionali per la formazione permanente.** *Primo rapporto nazionale*, 2003
7. **Sviluppo del territorio nella new e net economy**, 2003
8. **Le campagne di informazione pubblica: un'esperienza nazionale sulla formazione e le politiche attive del lavoro**, 2003
9. **L'attuazione dell'obbligo formativo.** *Terzo rapporto di monitoraggio*, 2003
10. **Manuale per il tutor dell'obbligo formativo.** *Manuale operativo e percorsi di formazione*, 2003
11. **Secondo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia.** *Anno formativo 2000-2001*, 2003
12. **Fondo sociale europeo: strategie europee e mainstreaming per lo sviluppo dell'occupazione**, 2003
13. **Il Centro di Documentazione: gestione e diffusione dell'informazione**, 2003
14. **I contenuti per l'apprendistato**, 2003
15. **Formazione continua e politiche di sostegno per le micro-imprese**, 2003
16. **L'apprendimento organizzativo e la formazione continua on the job**, 2003
17. **L'offerta di formazione permanente in Italia.** *Primo rapporto nazionale*, 2003
18. **Formazione permanente: chi partecipa e chi ne è escluso.** *Primo rapporto nazionale sulla domanda*, 2003

19. La qualità dell'e-learning nella formazione continua, 2003
20. Linee guida per la valutazione del software didattico nell'e-learning, 2003
21. Apprendimento in età adulta. *Modelli e strumenti*, 2004
22. Il monitoraggio e la valutazione dei Piani di comunicazione regionali: prima fase applicativa del modello di indicatori, 2004
23. La comunicazione nelle azioni di sistema e nel mainstreaming per la società dell'informazione: un modello di analisi e valutazione, 2004
24. La formazione continua nella contrattazione collettiva, 2004
25. Definizione di un modello di valutazione ex-ante della qualità degli interventi fad/elearning cofinanziati dal FSE (volume + cd rom), 2004
26. Appunti sull'impresa sociale, 2004
27. Adult education - Supply, demand and lifelong learning policies. *Synthesis report*, 2004
28. Formazione continua e grandi imprese (volume + cd rom), 2004
29. Guida al mentoring. *Istruzioni per l'uso*, 2004
30. Gli appalti pubblici di servizi e il FSE. *Guida operativa*, 2004
31. La filiera IFTS: tra sperimentazione e sistema. *Terzo rapporto nazionale di monitoraggio e valutazione dei percorsi IFTS*, 2004
32. Una lente sull'apprendistato: i protagonisti ed i processi della formazione, 2004
33. Tecnici al lavoro. *Secondo rapporto nazionale sugli esiti formativi ed occupazionali dei corsi IFTS*, 2004
34. Approcci gestionali e soluzioni organizzative nei servizi per l'impiego, 2004
35. Indagine campionaria sul funzionamento dei centri per l'impiego, 2004
36. Indirizzi operativi per l'attuazione delle linee guida V.I.S.P.O. *Indicazioni per il Fondo sociale europeo*, 2004
37. L'attuazione dell'obbligo formativo. *Quarto rapporto di monitoraggio*, 2004
38. Terzo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia, 2004
39. Accreditamento delle sedi orientative (8 volumi in cofanetto), 2004
40. Trasferimento di buone pratiche: analisi dell'attuazione, 2004
41. Trasferimento di buone pratiche: schede di sintesi, 2004
42. Guida al mentoring in carcere, 2004
43. Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi. *Prima sperimentazione nell'area Obiettivo 3*, 2004
44. Certificazione delle competenze e life long learning. *Scenari e cambiamenti in Italia ed in Europa*, 2004
45. Fondo sociale europeo: politiche dell'occupazione, 2004
46. Le campagne di informazione e comunicazione della Pubblica Amministrazione, 2004
47. Le azioni di sistema nazionali: tra conoscenza, qualificazione e innovazione (volume + cd rom), 2005
48. L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: stato di attuazione al termine del primo triennio, 2005
49. I profili professionali nei servizi per l'impiego in Italia ed in Europa, 2005
50. Le strategie di sviluppo delle risorse umane del Centro-nord. *Un'analisi dei bandi di gara ed avvisi pubblici in obiettivo 3 2000-2003*, 2005
51. La rete, i confini, le prospettive. *Rapporto apprendistato 2004*, 2005
52. La spesa per la formazione professionale in Italia, 2005
53. La riprogrammazione del Fondo sociale europeo nel nuovo orizzonte comunitario (volume + cd rom), 2005

54. **Informare per scegliere.** *Strumenti e documentazione a supporto dell'orientamento al lavoro e alle professioni*, 2005
55. **Conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare.** *Integrazione delle politiche a problemi di valutazione*, 2005
56. **Modelli e servizi per la qualificazione dei giovani.** *V rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, 2005
57. **La simulazione nella formazione a distanza: modelli di apprendimento nella Knowledge society** (volume + cd rom), 2005
58. **La domanda di lavoro qualificato.** *Le inserzioni a "modulo" nel 2003*, 2005
59. **La formazione continua nelle piccole e medie imprese del Veneto.** *Atteggiamenti, comportamenti, ruolo del territorio*, 2005
60. **La moltiplicazione del tutor.** *Fra funzione diffusa e nuovi ruoli professionali*, 2005
61. **Quarto rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia.** *Anno formativo 2002-2003*, 2005
62. **La Ricerca di lavoro.** *Patrimonio formativo, caratteristiche premianti, attitudini e propensioni dell'offerta di lavoro in Italia*, 2005
63. **I formatori della formazione professionale.** *Come (e perché) cambia una professione*, 2005
64. **I sistemi regionali di certificazione: monografie**, 2005
65. **Il Fondo Sociale Europeo nella programmazione 2000-2006: risultati e prospettive.** *Atti dell'Incontro Annuale QCS Ob3. Roma, 31 gennaio-1 febbraio 2005*, 2005
66. **Trasferimento di buone pratiche: case study.** *Terzo volume*, 2005
67. **Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi formativi in obiettivo.** *Seconda sperimentazione in ambito regionale*, 2005
68. **L'accompagnamento per contrastare la dispersione universitaria. Mentoring e tutoring a sostegno degli studenti**, 2005
69. **Analisi dei meccanismi di governance nell'ambito della programmazione regionale FSE 2000-2006**, 2005
70. **La valutazione degli interventi del Fondo sociale europeo 2000-2006 a sostegno dell'occupazione.** *Indagini placement Obiettivo 3*, 2006
71. **Aspettative e comportamenti di individui e aziende in tema di invecchiamento della popolazione e della forza lavoro.** *I risultati di due indagini*, 2006
72. **La domanda di lavoro qualificato: le inserzioni "a modulo" nel 2004**, 2006
73. **Insegnare agli adulti: una professione in formazione**, 2006
74. **Il governo locale dell'obbligo formativo.** *Indagine sulle attività svolte dalle Province per la costruzione del sistema di obbligo formativo*, 2006
75. **Dipendenze e Mentoring. Prevenzione del disagio giovanile e sostegno alla famiglia**, 2006
76. **Guida all'Autovalutazione per le strutture scolastiche e formative.** *Versione italiana della Guida preparata dal Technical Working Group on Quality con il supporto del Cedefop*, 2006
77. **Modelli e metodologie per la formazione continua nelle Azioni di Sistema.** *I progetti degli Avvisi 6 e 9 del 2001 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*, 2006
78. **Esiti dell'applicazione della politica delle pari opportunità e del mainstreaming di genere negli interventi di FSE.** *Le azioni rivolte alle persone e le azioni rivolte all'accompagnamento lette secondo il genere*, 2006
79. **La transizione dall'apprendistato agli apprendistati.** *Monitoraggio 2004-2005*, 2006
80. **Plus Participation Labour Unemployment Survey.** *Indagine campionaria nazionale sulle caratteristiche e le aspettative degli individui sul lavoro*, 2006
81. **Valutazione finale del Quadro comunitario di sostegno dell'Obiettivo 3 2000-2006.** *The*

- 2000-2006 Objective 3 Community Support Framework Final Evaluation. *Executive Summary*, 2006
82. **La comunicazione per l'Europa: politiche, prodotti e strumenti**, 2006
 83. **Le Azioni Innovative del FSE in Italia 2000-2006. Sostegno alla diffusione e al trasferimento dell'innovazione. Complementarità tra il FSE e le Azioni Innovative (ex art. 6 FSE)**, 2006
 84. **Organizzazione Apprendimento Competenze. Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia**, 2006
 85. **L'offerta regionale di formazione permanente. Rilevazione delle attività cofinanziate dal Fondo Sociale Europeo**, 2007
 86. **La valutazione di efficacia delle azioni di sistema nazionali: le ricadute sui sistemi regionali del Centro Nord Italia**, 2007
 87. **Il Glossario e-learning per gli operatori del sistema formativo integrato. Uno strumento per l'apprendimento in rete**, 2007
 88. **Verso il successo formativo. Sesto rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo**, 2007
 89. **xformare.it Sistema Permanente di Formazione on line. Catalogo dei percorsi di formazione continua per gli operatori del Sistema Formativo Integrato. Verso un quadro europeo delle qualificazioni**, 2007
 90. **Impiego delle risorse finanziarie in chiave di genere nelle politiche cofinanziate dal FSE. Le province di Genova, Modena e Siena**, 2007
 91. **I Fondi strutturali nel web: metodi d'uso e valutazione**, 2007
 92. **Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia? Il lavoro femminile tra discriminazioni e diritto alla parità di trattamento**, 2007
 93. **La riflessività nella formazione: pratiche e strumenti**, 2007
 94. **La domanda di lavoro qualificato in Italia. Le inserzioni a modulo nel 2005**, 2007
 95. **Gli organismi per le politiche di genere. Compiti, strumenti, risultati nella programmazione del FSE: una ricerca valutativa**, 2007
 96. **L'apprendistato fra regolamentazioni regionali e discipline contrattuali. Monitoraggio sul 2005-06**, 2007
 97. **La qualità nei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego: Linee guida e Carta dei Servizi**, 2007
 98. **Analisi della progettazione integrata. Elementi della programmazione 2000/2006 e prospettive della nuova programmazione 2007/2013**, 2007
 99. **L'Atlante dei Sistemi del lavoro: attori e territori a confronto. I risultati del SIST II mercato del lavoro attraverso una lettura cartografica**, 2007
 100. **Procedure per la gestione della qualità dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego. Manuale operativo**, 2007
 101. **I modelli di qualità nel sistema di formazione professionale italiano**, 2007
 102. **Sviluppo, Lavoro e Formazione. L'integrazione delle politiche. Atti del Seminario "Sistemi produttivi locali e politiche della formazione e del lavoro"**, 2007
 103. **I volontari-mentori dei soggetti in esecuzione penale e le buone prassi nei partenariati locali**, 2007
 104. **Guida ai gruppi di auto-aiuto per il sostegno dei soggetti tossicodipendenti e delle famiglie**, 2007
 105. **Gli esiti occupazionali dell'alta formazione nel Mezzogiorno. Indagine placement sugli interventi cofinanziati dal FSE nell'ambito del PON Ricerca 2000-2006**, 2007
 106. **La riflessività nella formazione: modelli e metodi**, 2007
 107. **L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: esiti del secondo triennio**, 2007

108. **Rapporto annuale sui corsi IFTS.** *Esiti formativi ed occupazionali dei corsi programmati nell'annualità 2000-2001 e Monitoraggio dei corsi programmati nell'annualità 2002-2003*, 2007
109. **La formazione permanente nelle Regioni.** *Approfondimenti sull'offerta e la partecipazione*, 2007
110. **Le misure di inserimento al lavoro in Italia (1999-2005)**, 2008
111. **Dieci anni di orientamenti europei per l'occupazione (1997-2007).** *Le politiche del lavoro in Italia nel quadro della Strategia europea per l'occupazione*, 2008
112. **Squilibri quantitativi, qualitativi e territoriali del mercato del lavoro giovanile.** *I risultati di una indagine conoscitiva*, 2008
113. **Verso la qualità dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei centri per l'impiego.** *Risultati di una sperimentazione. Atti del Convegno*, 2008
114. **Il lavoro a termine dopo la Direttiva n. 1999/70/CE**, 2008
115. **Differenziali retributivi di genere e organizzazione del lavoro.** *Una indagine qualitativa*, 2008
116. **La formazione dei rappresentanti delle parti sociali per lo sviluppo della formazione continua**, 2008
117. **Fostering the participation in lifelong learning.** *Measures and actions in France, Germany, Sweden, United Kingdom. Final research report*, (volume + cd rom), 2008
118. **Sostenere la partecipazione all'apprendimento permanente.** *Misure e azioni in Francia, Germania, Svezia, Regno Unito - Vol. 1 Il Rapporto di ricerca*, 2008
119. **Sostenere la partecipazione all'apprendimento permanente.** *Misure e azioni in Francia, Germania, Regno Unito, Svezia - Vol. 2 Le specifiche misure*, 2008
120. **Partecipazione e dispersione.** *Settimo rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, 2008
121. **Strumenti e strategie di governance dei sistemi locali per il lavoro.** *Monitoraggio Spi 2000-2007. Volume I*, 2008
122. **Strumenti e strategie di attivazione nei sistemi locali per il lavoro.** *Monitoraggio Spi 2000-2007. Volume II*, 2008
123. **La domanda di istruzione e formazione degli allievi in diritto-dovere all'istruzione e formazione.** *I risultati dell'indagine ISFOL*, 2008
124. **La partecipazione degli adulti alla formazione permanente.** *Seconda Rilevazione Nazionale sulla Domanda*, 2008
125. **Il bene apprendere nei contesti e-learning**, 2008
126. **Il bisogno dell'altra barca.** *Percorsi di relazionalità formativa*, 2008
127. **I call center in Italia: forme di organizzazione e condizioni di lavoro**, 2008
128. **Contributi per l'analisi delle politiche pubbliche in materia di immigrazione**, 2008
129. **Quattordici voci per un glossario del welfare**, 2008
130. **Il capitale esperienza.** *Ricostruirlo, valorizzarlo. Piste di lavoro e indicazioni operative*, 2008
131. **Verso l'European Qualification Framework**, 2008
132. **Le competenze per la governance degli operatori del sistema integrato**, 2008
133. **Donne sull'orlo di una possibile ripresa.** *Valutazione e programmazione 2007-2013 come risorse per la crescita dell'occupazione femminile*, 2009
134. **Monitoraggio dei Servizi per l'impiego 2008**, 2009
135. **Le misure per il successo formativo.** *Ottavo rapporto di monitoraggio del diritto-dovere*, 2009

136. **La prima generazione dell'accredimento: evoluzione del dispositivo normativo e nuova configurazione delle agenzie formative accreditate**, 2009
137. **Le pari opportunità e il mainstreaming di genere nelle "azioni rivolte alle strutture e ai sistemi" cofinanziate dal FSE**, 2009
138. **Apprendimenti e competenze strategiche nei percorsi formativi triennali: i risultati della valutazione**, 2010
139. **Il Nuovo Accredimento per l'Obbligo di Istruzione/Diritto-Dovere Formativo. La sfida di una sperimentazione in corso**, 2010
140. **Rapporto orientamento 2009. L'offerta di orientamento in Italia**, 2010
141. **Apprendistato: un sistema plurale. X Rapporto di Monitoraggio**, 2010
142. **Rompere il cristallo. I risultati di un'indagine ISFOL sui differenziali retributivi di genere in Italia**, 2010
143. **Formazione e lavoro nel Mezzogiorno. La Valutazione degli esiti occupazionali degli interventi finalizzati all'occupabilità cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo 2000-2006 nelle Regioni Obiettivo 1**, 2010
144. **Valutare la qualità dell'offerta formativa territoriale. Un quadro di riferimento**, 2010
145. **Perché non lavori? I risultati di una indagine ISFOL sulla partecipazione femminile al mercato del lavoro**, 2010
146. **Le azioni sperimentali nei Centri per l'impiego. Verso una personalizzazione dei servizi**, 2010
147. **La ricerca dell'integrazione fra università e imprese. L'esperienza sperimentale dell'apprendistato alto**, 2010
148. **Occupazione e maternità: modelli territoriali e forme di compatibilità**, 2011
149. **Anticipazione dei fabbisogni professionali nel settore Turismo**, 2011
150. **Rapporto orientamento 2010. L'offerta e la domanda di orientamento in Italia**, 2011
151. **Lisbona 2000-2010. Rapporto di monitoraggio ISFOL sulla Strategia europea per l'occupazione**, 2011
152. **Il divario digitale nel mondo giovanile. Il rapporto dei giovani italiani con le ICT**, 2011
153. **Istruzione, formazione e mercato del lavoro: i rendimenti del capitale umano in Italia**, 2011
154. **La terziarizzazione del sommerso. Dimensioni e caratteristiche del lavoro nero e irregolare nel settore dei servizi**, 2011
155. **Donne e professioni. Caratteristiche e prospettive della presenza delle donne negli ordini professionali**, 2011
156. **Valutazione delle misure per l'inserimento al lavoro: i tirocini formativi e di orientamento**, 2011
157. **La buona occupazione. I risultati delle indagini ISFOL sulla Qualità del lavoro in Italia**, 2011
158. **La flexicurity come nuovo modello di politica del lavoro**, 2011
159. **Le azioni locali a supporto del prolungamento della vita attiva**, 2011
160. **Paradigmi emergenti di apprendimento e costruzione della conoscenza**, 2012
161. **Qualità dell'offerta e-learning e valorizzazione delle competenze dei formatori**, 2012
162. **Dimensioni e caratteristiche del lavoro sommerso/irregolare in agricoltura**, 2012
163. **Validazione delle competenze da esperienza: approcci e pratiche in Italia e in Europa**, 2012
164. **Il fenomeno delle esternalizzazioni in Italia. Indagine sull'impatto dell'outsourcing sull'organizzazione aziendale, sulle relazioni industriali e sulle condizioni di tutela dei lavoratori**, 2012
165. **Strumenti per la formazione esperienziale dei manager**, 2012
166. **Etnie e Web. La rappresentazione delle popolazioni migranti e rom nella rete Internet**, 2012
167. **Indagine Plus. Il mondo del lavoro tra forma e sostanza. Terza annualità**, 2012
168. **Manuale di Peer Review per l'Istruzione e la Formazione Professionale iniziale**, 2012
169. **Lauree ambientali triennali: inserimento lavorativo e prosecuzione degli studi**, 2012

170. **Energie rinnovabili e efficienza energetica. Settori strategici per lo sviluppo sostenibile: implicazioni occupazionali e formative**, 2012
171. **Modelli di apprendistato in Europa: Francia, Germania, Paesi Bassi, Regno Unito**, 2012
172. **Modello teorico integrato di valutazione delle strutture scolastiche e formative**, 2012
173. **Attuazione primi risultati del programma di contrasto alla crisi occupazionale. Il triennio 2009-2011, 2012**
174. **Sviluppo locale: diffusione delle conoscenze e competenze nei sistemi produttivi e filiere territoriali**, 2012
175. **Rapporto nazionale di valutazione intermedia delle attività di informazione e pubblicità dei programmi operativi Fse 2007-2013**, 2013
176. **Lavoratori autonomi: Identità e percorsi formativi. Risultati di un'indagine quali-quantitativa**, 2013
177. **Impatto delle tematiche dello sviluppo sostenibile sui sistemi produttivi e professionali**, 2013
178. **Il tutor aziendale per l'apprendistato: Manuale per la formazione**, 2013
179. **Le competenze trasversali nelle équipes della salute mentale**, 2013
180. **Rapporto di monitoraggio del mercato del lavoro 2012**, 2013
181. **Validazione delle competenze da esperienza: approcci e pratiche in Italia e in Europa. Edizione aggiornata 2013**, 2013
182. **La riqualificazione sostenibile dei contesti urbani metropolitani. Settori strategici per lo sviluppo sostenibile: implicazioni occupazionali e formative**, 2013
183. **Le dimensioni della qualità del lavoro. I risultati della III Indagine ISFOL sulla qualità del lavoro**, 2013
184. **Mercato del lavoro, capitale umano ed imprese: una nuova prospettiva di politica del lavoro**, 2013
185. **Oltre il disagio psichico dei giovani: modelli e pratiche di inclusione socio-lavorativa. Riflessioni e contributi del seminario di studio**, 2013
186. **Ammortizzatori sociali in deroga e politiche attive del lavoro: monitoraggio dell'attuazione, degli esiti e degli effetti dell'Accordo Stato Regioni 2009-2012. Volume 1**, 2014
187. **Ammortizzatori sociali in deroga e politiche attive del lavoro: l'attuazione regionale dell'Accordo Stato Regioni 2009-2012. Volume 2**, 2014
188. **Istruzione degli adulti: politiche e casi significativi sul territorio**, 2014
189. **Primo Rapporto italiano di Referenziazione delle Qualificazioni al quadro europeo EQF**, 2014
190. **First Italian Referencing Report to the European Qualifications Framework EQF**, 2014
191. **Le aree protette: vincolo o opportunità? Indagine empirica nelle regioni Ob. Conv. sul ruolo del capitale umano nello sviluppo territoriale**, 2014
192. **Responsabilità Sociale d'Impresa. Policy e Pratiche**, 2014
193. **Il contributo del Fse 2007-2013 alla costruzione dei sistemi regionali di innovazione. Prospettive per la valutazione**, 2014
194. **La formazione per la sostenibilità energetica: permanenza nel lavoro e nuova occupazione**, 2014
195. **Il Bilancio di Genere della Regione Puglia: la sperimentazione di una buona prassi**, 2014
196. **Non sempre mobili. I risultati dell'Indagine ISFOL sulla mobilità geografica dei dottori di ricerca**, 2014
197. **Le prospettive di impiego delle persone con disabilità psichica: opportunità e barriere nei contesti aziendali**, 2014
198. **Prevenire si può. Analisi delle misure di accompagnamento per la transizione scuola-lavoro dei giovani con disagio psichico**, 2014
199. **Rapporto di monitoraggio del mercato del lavoro**, 2014
200. **Disagio psichico, minori e recupero**, 2014

201. **Il reinserimento lavorativo dei detenuti.** *Il lavoro carcerario come leva motivazionale e di reintegrazione sociale. Il caso di Rebibbia*, 2014
202. **Il welfare che cambia: il non profit nell'erogazione di servizi sociali**, 2014
203. **Responsabilità Sociale d'Impresa nelle PMI.** *Emersione della formazione implicita e dell'innovazione sociale*, 2015
204. **Modelli di governance territoriale per sviluppare innovazione e conoscenza nelle PMI.** *I risultati di un'indagine qualitativa in tre regioni italiane*, 2014
205. **Formazione tecnica Superiore e lavoro.** *Gli esiti occupazionali dei corsi IFTS*, 2015
206. **Programmare e valutare le pari opportunità e la non discriminazione.** *Un'ipotesi di percorso*, 2015
207. **Figure professionali innovative per la riqualificazione sostenibile delle città.** *Spendibilità e fabbisogni professionali e formativi*, 2015

Finito di stampare nel luglio 2015
da Editpress srl - Castellalto (TE)
0861.230092 - www.editpress.eu

Nel volume confluiscono i risultati di una ricerca volta alla rilevazione e all'analisi dei fabbisogni professionali e formativi di dieci figure professionali innovative delineate e descritte per la riqualificazione sostenibile dei contesti urbani metropolitani.

Colloqui propedeutici con soggetti istituzionali a Roma, Napoli e Milano hanno voluto verificare le potenzialità di inserimento lavorativo delle figure professionali mentre un'indagine allargata di campo, riferita a una platea più ampia di soggetti di organizzazioni prevalentemente pubbliche delle principali città italiane, ha consentito di rilevare i fabbisogni professionali e formativi, raccogliendo informazioni e valutazioni anche sulle competenze descritte.

I risultati offrono un contributo alle Amministrazioni delle città italiane per l'adeguamento di professionalità in grado di migliorare i processi e le modalità di valutazione e pianificazione urbanistica, di valorizzazione, salvaguardia e recupero degli spazi comuni e del patrimonio pubblico, di attuazione della mobilità sostenibile e, infine, di gestione energeticamente efficiente del patrimonio storico.