

GUIDA AGLI ENTI LOCALI PER LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE PUBBLICO

Vademecum operativo per gli Uffici



Ministero
dell'Economia
e delle Finanze

Su iniziativa del Ministero dell'Economia e delle Finanze con il Ministro **Giancarlo Giorgetti** nell'ambito delle attività della Cabina di regia per la valorizzazione e la **dismissione del patrimonio immobiliare pubblico** presieduta dal Sottosegretario di Stato al Ministero dell'Economia e delle Finanze **Lucia Albano**.

Gruppo di lavoro

Direzione contenuti: **Paola Pierotti**

Esperti specialisti: **Maurizio Carta, Paolo La Greca, Silvia Viviani**

Coordinamento: **Andrea Nonni**

**UN SUPPORTO OPERATIVO
PER DIRIGENTI E UFFICI DEGLI ENTI
LOCALI, CHE ACCOMPAGNA
LE DIVERSE FASI DEL PROCESSO
DECISIONALE, DALLA CONOSCENZA
DEL PATRIMONIO ALLA SCELTA,
DALL'ATTIVAZIONE ALLA GESTIONE
E ALLA VERIFICA NEL TEMPO.**

**IL PERCORSO SI ARTICOLA IN DIECI
DOMANDE, CIASCUNA DEDICATA
A UN PASSAGGIO DELLA DECISIONE:
CONOSCERE IL BENE E IL CONTESTO,
LEGGERE I BISOGNI, COSTRUIRE
GLI SCENARI, CONFRONTARE
LE ALTERNATIVE, INDIVIDUARE
LE CONDIZIONI DI ATTUAZIONE,
DEFINIRE GOVERNANCE E GESTIONE
E VERIFICARNE I RISULTATI.**

INDICE

7 COME USARE IL VADEMECUM

14 DIECI DOMANDE PER ORIENTARE IL PROCESSO

19 I | PERCHÉ E PER CHI

1. Cosa posso realmente attivare?
2. Cosa serve alla comunità e dove intervenire prima?
3. In quale campo di relazioni devo leggere il bene?

49 II | COSA DECIDERE

4. Quale valore pubblico voglio produrre?
5. Quali alternative ho e come scelgo?

69 III | CHI ATTIVA E CON QUALI RESPONSABILITÀ

6. Chi devo coinvolgere e chi tiene la regia?
7. Quale governance e quale gestione possono reggere nel tempo?

90 IV | COME ATTIVARE

8. Il bene è davvero attivabile e cosa può bloccare il percorso?
9. Quale percorso amministrativo, finanziario e temporale consente di procedere?
10. Come garantire il ciclo di vita e misurare il valore prodotto?

122 DALLE DIECI DOMANDE ALL'AZIONE

125 DAL PATRIMONIO ALLA CAPACITÀ PUBBLICA

COME USARE IL VADEMECUM

Il patrimonio immobiliare pubblico costituisce una delle infrastrutture diffuse del Paese. Una parte rilevante fa capo ai Comuni: su circa 1,3 milioni di unità immobiliari riferite a fabbricati pubblici, il 64% è di proprietà comunale. A questa consistenza corrisponde una responsabilità altrettanto rilevante: conoscere, governare e utilizzare il patrimonio in modo coerente **con i bisogni dei territori, con le politiche pubbliche e con la capacità dell'amministrazione di produrre valore nel tempo.**

VALORE PUBBLICO COSTITUTIVO DELL'URBANITÀ, UN PATRIMONIO PUBBLICO IN CERCA NON SOLO DI FUNZIONI, MA DI POLITICHE.

Ogni Comune, indipendentemente dalla propria dimensione, dispone di un patrimonio immobiliare o si confronta con patrimoni pubblici di altri enti presenti sul territorio. Cambiano la consistenza e la natura dei beni, la complessità dei contesti, le competenze disponibili e la capacità organizzativa dell'ente. **Non cambia però la necessità di leggere il patrimonio in relazione ai bisogni, alle politiche pubbliche e alle prospettive di sviluppo del territorio.**

Un immobile pubblico può rappresentare un costo da governare, una riserva strategica, un presidio o un servizio, ma anche una leva per attivare investimenti, relazioni e trasformazioni più ampie. Il valore del bene può essere economico, sociale, ambientale, culturale e territoriale. Al contrario, l'inutilizzo o il sottoutilizzo, in assenza di una prospettiva credibile di gestione, possono determinare una progressiva perdita di valore. La valorizzazione è prima di tutto una scelta di governo: richiede conoscenza, visione e capacità di mettere in relazione patrimonio, bisogni e politiche pubbliche.

Il compito dell'amministrazione è comprendere quale ruolo il patrimonio possa assumere rispetto agli obiettivi dell'ente e alle esigenze della comunità, confrontare le alternative, verificare le condizioni di attuazione e individuare i soggetti da coinvolgere. Significa inoltre governare la complessità degli aspetti da affrontare, definire responsabilità e modalità di collaborazione e costruire una configurazione capace di sostenere nel tempo il valore che si intende produrre.

La qualità della decisione dipende dalla qualità dell'istruttoria che la precede. Prima della procedura, del finanziamento o della destinazione d'uso, è utile mettere in relazione conoscenze e competenze diverse: patrimoniali, urbanistiche, tecniche, sociali, economico-finanziarie, giuridico-amministrative e gestionali.

Questo vademecum, promosso dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, si affianca alle attività della Cabina di regia per l'individuazione delle direttive in materia di valorizzazione e dismissione del patrimonio immobiliare pubblico e agli altri strumenti operativi promossi dai soggetti pubblici competenti. Il vademecum offre un quadro di orientamento per aiutare amministratori, dirigenti e strutture tecniche a **ordinare le domande, riconoscere le informazioni necessarie, individuare le responsabilità, confrontare le alternative e definire i passaggi successivi.** Non introduce nuovi adempimenti, non propone modelli da applicare indistintamente e non sostituisce le verifiche specialistiche richieste dalle singole operazioni.

La sua funzione è accompagnare la costruzione del quadro decisionale entro cui procedure e strumenti possono essere individuati e applicati, mantenendo il rapporto tra **patrimonio, obiettivi pubblici, bisogni della comunità, impatti attesi e condizioni di gestione.**

Il vademecum assume quindi un principio semplice: **conoscere prima di scegliere, programmare prima di intervenire, valutare prima di consolidare una decisione e verificare nel tempo il valore prodotto.**

DESTINARI

Il **vademecum** è rivolto ai **dirigenti e alle strutture amministrative e tecniche dei Comuni** coinvolti nei processi di conoscenza, programmazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico. Offre un riferimento comune per impostare e accompagnare attività che richiedono il coordinamento tra competenze e strutture diverse e, quando necessario, il confronto con altre amministrazioni e soggetti.

È pensato per **Comuni di ogni dimensione**. Il livello di approfondimento, l'organizzazione del lavoro e le modalità di utilizzo possono variare in relazione alla consistenza del patrimonio, alla complessità dell'operazione e alla struttura dell'ente. Il vademecum non presuppone quindi un assetto organizzativo uniforme, ma propone una base di lavoro adattabile ai diversi contesti amministrativi.

STRUTTURA DELLA GUIDA

Lo strumento è articolato in quattro parti – **Perché e per chi, Cosa decidere, Chi attiva e con quali responsabilità, Come attivare** – e sviluppa il percorso attraverso **dieci domande**, corrispondenti ai principali snodi del processo decisionale.

La sequenza proposta non costituisce un procedimento rigido né presuppone un ordine strettamente lineare. Alcune verifiche possono procedere in parallelo, altre richiedono l'esito di passaggi precedenti; nuove informazioni possono inoltre rendere necessario riconsiderare scelte già impostate. La struttura consente quindi di mantenere leggibili le relazioni tra le diverse fasi e di adeguare il livello di approfondimento allo stato di maturazione dell'iniziativa.

Ogni domanda individua gli elementi da considerare e potrà essere accompagnata da **schede, matrici, checklist e altri strumenti di supporto**, finalizzati a organizzare le informazioni e a rendere più leggibili le diverse fasi del processo decisionale.

COME ORIENTARSI

Lo strumento può essere utilizzato a partire **dalla condizione concreta dell'ente**. Le operazioni possono infatti prendere avvio da situazioni diverse: il bene può essere già nella disponibilità del Comune, appartenere a un altro soggetto pubblico oppure essere inserito in un ambito prioritario senza che siano ancora mature tutte le condizioni necessarie per tradurlo in un progetto.

Per orientare la consultazione, queste condizioni sono ricondotte a **tre situazioni ricorrenti**, che possono presentarsi singolarmente oppure combinarsi tra loro, soprattutto quando l'oggetto della valutazione è un ambito territoriale composto da più beni, proprietà e soggetti.

- **Il Comune dispone di uno o più beni.** Occorre mettere in relazione patrimonio, fabbisogni, politiche pubbliche e caratteristiche dell'ambito, per definire priorità, scenari e condizioni di attivazione.
- **I beni appartengono ad altri soggetti pubblici.** È utile ricostruire proprietà, competenze e programmi, verificare l'interesse territoriale e promuovere, quando possibile, un obiettivo comune tra le amministrazioni. Quando più patrimoni insistono sullo stesso ambito, la cooperazione istituzionale può diventare parte integrante del programma di valorizzazione.
- **Esiste una priorità o un ambito di trasformazione, ma il progetto non è ancora maturo.** Occorre individuare ciò che è definito e ciò che manca – conoscenze, disponibilità, funzioni, soggetti, risorse e condizioni attuative – per ridurre l'incertezza e far avanzare il programma senza anticipare soluzioni non ancora sufficientemente fondate.

Le tre situazioni **non costituiscono percorsi autonomi né procedure alternative**: rappresentano condizioni di partenza che possono anche coesistere all'interno della stessa iniziativa. La loro combinazione consente di orientare la consultazione dello strumento e di individuare le verifiche da approfondire in relazione alla specifica situazione.

Il singolo immobile può rappresentare il punto di partenza, ma la sua valutazione richiede, quando pertinente, di considerarlo all'interno del **sistema patrimoniale dell'ente e dell'ambito territoriale** in cui è inserito.

Questa lettura consente di riconoscere le relazioni tra beni, servizi, investimenti, soggetti e trasformazioni territoriali, superando una considerazione esclusivamente proprietaria, settoriale o finanziaria del patrimonio. Il bene può così essere valutato anche in relazione alla capacità di contribuire a più politiche pubbliche e di generare **impatti sociali, economici e territoriali**.

La dimensione di sistema è particolarmente rilevante quando più patrimoni, pubblici e di soggetti diversi, insistono sullo stesso ambito. In questi casi, la valorizzazione può richiedere una lettura condivisa degli obiettivi, delle funzioni e delle condizioni di attivazione, favorendo forme di cooperazione tra amministrazioni. Questa impostazione si raccorda anche al **Piano d'azione per l'economia sociale**, nella misura in cui riconosce il patrimonio come possibile infrastruttura per servizi, attività e iniziative capaci di produrre valore per le comunità.

COSA RESTITUISCE LA GUIDA

Lo strumento è orientato a rafforzare la capacità di **attivazione, cura e rigenerazione del patrimonio pubblico**. Dalla conoscenza dei beni possono discendere politiche, programmi, progetti e interventi concreti: recupero e riuso di immobili, apertura di spazi sottoutilizzati, nuovi servizi, programmi integrati di ambito e interventi di rigenerazione urbana.

L'attivazione può avvenire attraverso modalità progressive e sperimentali: **usi temporanei, attivazioni per fasi, masterplan e quadri strategici, apertura di patrimoni già in uso, co-programmazione e co-progettazione con i soggetti dell'economia sociale, partenariati con operatori privati e privati sociali, iniziative di real estate orientate alla rigenerazione e alla generazione di valore pubblico, forme di cooperazione tra amministrazioni e configurazioni capaci di integrare investimento, gestione e impatto.**

Queste modalità consentono di verificare nel tempo funzioni, domanda, sostenibilità gestionale e ricadute, accompagnando l'evoluzione delle scelte senza irrigidirle prematuramente.

La rigenerazione diventa così anche un processo di **cura e riattivazione di luoghi**, capace di ricomporre patrimonio, servizi, investimenti e comunità e di mettere in relazione risorse pubbliche e private intorno a obiettivi di interesse collettivo.

Il risultato atteso è un patrimonio **nuovamente accessibile, utilizzato e generativo**: beni capaci di produrre servizi, attrarre investimenti, sostenere nuove attività economiche e contribuire alla qualità e alla vitalità dei territori, con una gestione responsabile e orientata al valore nel tempo.

DIECI DOMANDE PER ORIENTARE IL PROCESSO

I | PERCHÉ E PER CHI

1. Cosa posso realmente attivare?

Definire il perimetro del patrimonio rilevante, distinguendo proprietà, disponibilità e qualità delle informazioni.

2. Cosa serve alla comunità e dove intervenire prima?

Mettere in relazione patrimonio, fabbisogni, destinatari, politiche pubbliche e priorità.

3. In quale campo di relazioni devo leggere il bene?

Comprendere il ruolo del patrimonio rispetto a servizi, accessibilità, altri beni, soggetti, investimenti e scala territoriale.

PRIMO OUTPUT

Dossier di indirizzo e prefattibilità strategica

Le evidenze raccolte nella Parte I confluiscono in un **quadro unitario** che restituisce beni e ambiti da approfondire, bisogni, destinatari, priorità, risorse, relazioni territoriali e questioni ancora aperte.

Il Dossier costituisce **la base conoscitiva e di indirizzo per costruire le scelte successive** e, quando opportuno, per alimentare il confronto con la cittadinanza e con i soggetti della comunità.

II | COSA DECIDERE

4. Quale valore pubblico voglio produrre?

Definire il cambiamento atteso, i destinatari, le dimensioni del valore e il costo dell'inazione.

5. Quali alternative ho e come scelgo?

Costruire e confrontare scenari diversi prima di consolidare funzione, progetto o percorso attuativo.

SECONDO OUTPUT

Quadro di indirizzo e scelta dello scenario

A partire dal quadro conoscitivo e di indirizzo costruito nella Parte I, le evidenze raccolte nella Parte II confluiscono in un **quadro che restituisce l'obiettivo pubblico, le alternative considerate, lo scenario preferibile, le motivazioni, le condizioni, i rischi e le modalità di avanzamento.**

Il Quadro costituisce **la base istruttoria per l'assunzione dell'indirizzo** e per la successiva definizione di soggetti, responsabilità e governance.

III | CHI ATTIVA E CON QUALI RESPONSABILITÀ

6. Chi devo coinvolgere e chi tiene la regia?

Individuare soggetti, funzioni, competenze e responsabilità, mantenendo riconoscibile la regia pubblica.

7. Quale governance e quale gestione possono reggere nel tempo?

Definire la combinazione tra soggetti pubblici, privati e dell'economia sociale, chiarendo risorse, responsabilità e condizioni di gestione.

TERZO OUTPUT

Quadro di governance, responsabilità e gestione

A partire dallo scenario individuato nella Parte II, le evidenze raccolte nella Parte III confluiscono in un **quadro che restituisce la regia pubblica, le funzioni, i soggetti, le responsabilità, le risorse e le ipotesi di gestione**, facendo emergere le condizioni ancora da costruire.

Il Quadro costituisce la **base per verificare, nella Parte IV, l'effettiva attivabilità dello scenario e costruirne il percorso attuativo.**

IV | COME ATTIVARE

8. Il bene è davvero attivabile e cosa può bloccare il percorso?

Verificare le condizioni patrimoniali, tecniche, urbanistiche, giuridiche e ambientali, distinguendo blocchi, condizioni e approfondimenti necessari.

9. Quale percorso amministrativo, finanziario e temporale consente di procedere?

Tradurre lo scenario in atti, accordi, strumenti, risorse, responsabilità e sequenza di attuazione.

10. Come garantire il ciclo di vita e misurare il valore prodotto?

Definire gestione, manutenzione, monitoraggio, indicatori e modalità di adattamento nel tempo.

Le dieci domande definiscono un **percorso progressivo**, articolato in traguardi riconoscibili, ciascuno associato a decisioni, verifiche e risultati attesi. Alcuni passaggi possono procedere in parallelo e nuove evidenze possono richiedere di rivedere scelte già impostate. A ogni traguardo, l'amministrazione può verificare quanto acquisito e individuare le condizioni necessarie per procedere.

La disponibilità del bene, la sostenibilità della gestione, gli esiti di un uso temporaneo o del monitoraggio possono modificare le valutazioni e orientare le scelte successive.

Lo strumento accompagna quindi il Comune verso una decisione più consapevole, motivata e attuabile, attraverso verifiche e strumenti utili a proseguire il percorso e a **costruire una base condivisa per il confronto con altre istituzioni, con i soggetti privati e con la comunità, rendendo leggibili e motivabili scelte assunte.**

I.

PERCHÈ E PER CHI

Valorizzare il patrimonio significa anzitutto stabilire dove, perché e con quale priorità intervenire, mettendo in relazione caratteristiche dei beni, fabbisogni della comunità, obiettivi pubblici e impatti attesi sulle persone. **La decisione richiede di considerare tanto il valore (non solo economico, ma anche sociale) che può essere generato quanto gli effetti dell'inazione:** degrado, costi crescenti, perdita di opportunità e mancata risposta a bisogni presenti o emergenti.

È qui che si esercita la responsabilità della politica: assumere un indirizzo, scegliere le priorità e rendere esplicito quale cambiamento si intende produrre. A questa responsabilità si affianca quella della struttura tecnica e amministrativa, chiamata a tradurre l'indirizzo **in percorsi praticabili, con capacità di iniziativa, competenza** e valutazione del rischio, evitando tanto l'inerzia quanto soluzioni non sufficientemente istruite.

01

COSA POSSO REALMENTE ATTIVARE?

Perimetro, proprietà, disponibilità e conoscenza

- a. Definire il perimetro del patrimonio da valutare
- b. Chiarire proprietà, disponibilità e condizioni per l'attivazione
- c. Individuare i beni pubblici rilevanti di altri soggetti
- d. Verificare consistenza e qualità delle informazioni disponibili
- e. Valutare la maturità della conoscenza per procedere

a. Quali beni devono entrare nel perimetro di valutazione?

La prima ricognizione consente di individuare **quali beni mantenere nel campo di osservazione dell'amministrazione**, senza attribuire ancora priorità, funzioni o modalità di valorizzazione.

Il perimetro comprende beni in uso, sottoutilizzati, inutilizzati o interessati da processi di trasformazione, distinguendo fin dall'inizio:

- patrimonio nella disponibilità del Comune;
- patrimonio comunale la cui disponibilità deve essere verificata;
- patrimonio di altri soggetti pubblici che può concorrere a obiettivi, servizi o programmi rilevanti per la comunità.

L'esito è un **primo quadro dei beni da mantenere nel percorso**, sul quale sviluppare le verifiche successive.

b. Chi ne è proprietario e chi ne dispone effettivamente?

Individuato il perimetro, occorre chiarire chi **esercita i diritti sul bene e chi può assumerne concretamente la disponibilità** ai fini del percorso di valorizzazione. Proprietà e disponibilità non coincidono necessariamente.

Per ciascun bene vanno quindi ricostruiti almeno:

- proprietà e regime del bene;
- soggetto che lo utilizza o lo gestisce;
- eventuali titoli o rapporti in essere;
- condizione di disponibilità, distinguendo tra disponibile, da verificare o da costruire.

L'obiettivo non è ancora svolgere una due diligence completa, ma evitare che il programma si fondi su una **disponibilità soltanto presunta**. Nei casi in cui il bene appartenga a un altro soggetto pubblico, questa verifica consente di individuare fin dall'inizio **chi deve entrare nell'interlocuzione istituzionale e quale rapporto deve essere costruito per far avanzare il percorso**.

Per ogni bene o ambito è quindi utile chiarire **chi decide sulla disponibilità e quale condizione deve essere soddisfatta perché possa entrare effettivamente nel programma**.

c. Quali beni di altri soggetti pubblici sono rilevanti per le strategie della comunità?

Una volta chiarite proprietà e disponibilità, occorre individuare quali beni esterni al patrimonio comunale **hanno una rilevanza tale da essere considerati nella strategia dell'ente**.

La rilevanza può dipendere da:

- **funzione**, quando il bene ospita o può sostenere servizi di interesse pubblico;
- **localizzazione**, quando occupa una posizione rilevante rispetto a centralità, accessibilità o trasformazioni in corso;
- **dimensione**, quando può incidere su un ambito più ampio;
- **relazione con altri investimenti o servizi**, quando può rafforzare programmi già avviati;
- **potenziale di cooperazione**, quando l'attivazione richiede il concorso di più amministrazioni.

La lettura non riguarda quindi soltanto la disponibilità del bene, ma la sua capacità di concorrere a un obiettivo rilevante per la comunità. Un immobile di proprietà di un altro soggetto pubblico può infatti assumere un ruolo nella strategia locale quando la sua funzione, posizione o potenziale di trasformazione è collegato a bisogni, servizi, investimenti o programmi che interessano l'amministrazione e la comunità.

La verifica serve a distinguere i beni che restano esterni alla disponibilità comunale da quelli che possono entrare nel quadro strategico dell'ente, anche quando il loro coinvolgimento richiede accordi, tempi e responsabilità condivise.

L'esito è un elenco motivato dei beni di altri soggetti pubblici da mantenere nel percorso, con l'indicazione del soggetto da coinvolgere e della ragione per cui il bene è rilevante.

d. Cosa sappiamo dei beni e quali informazioni devono essere integrate o verificate?

Definito il perimetro, occorre verificare se le informazioni disponibili sono sufficienti per sostenere le decisioni successive. La ricognizione deve rendere evidente ciò che è noto, ciò che richiede conferma e ciò che manca.

Per ciascun bene vanno considerate almeno le informazioni relative a:

- identificazione e consistenza;
- uso attuale e grado di utilizzo;
- stato di conservazione;
- principali vincoli e criticità note;
- accessibilità e rapporto con servizi e infrastrutture;
- gestione, manutenzione e costi disponibili.

Ogni informazione può essere classificata come:

DISPONIBILE - il dato è presente e sufficientemente affidabile;

DA VERIFICARE - il dato esiste, ma deve essere aggiornato o confermato;

MANCANTE - l'informazione deve essere acquisita.

Questo passaggio consente di graduare gli approfondimenti, evitando di procedere sulla base di dati incerti e di anticipare verifiche specialistiche non ancora necessarie. Per ogni bene deve risultare chiaro quali informazioni sono già utilizzabili e quali acquisire prima di assumere la decisione successiva.

e. La conoscenza disponibile è sufficiente per passare alla valutazione successiva?

La ricognizione deve concludersi con una valutazione del livello di maturità della conoscenza, evitando un accumulo indefinito di dati. Per ciascun bene occorre stabilire se gli elementi disponibili consentono già di metterlo in relazione con fabbisogni e priorità oppure se manca un'informazione determinante.

Gli esiti possibili sono tre:

PROCEDERE - le informazioni sono sufficienti per il passaggio successivo;

INTEGRARE - sono individuati i dati o le verifiche necessarie prima di proseguire;

MANTENERE NEL PERIMETRO - il bene resta rilevante, ma richiede tempi, interlocuzioni o approfondimenti ulteriori.

La valutazione indica anche quale verifica viene dopo e chi ne assume la responsabilità. In questo modo la conoscenza diventa uno strumento di avanzamento del processo e non una fase separata dalla decisione.

Al termine di questa prima fase si dispone di un quadro dei beni che possono proseguire nel percorso e, per gli altri, delle condizioni da costruire prima della successiva valutazione.

Aver definito quali beni possono entrare nel campo di valutazione non indica ancora dove concentrare l'azione pubblica.

Il passaggio successivo consiste nel mettere il patrimonio in relazione con i fabbisogni, le priorità dell'ente e le condizioni del territorio, per comprendere quali situazioni richiedono un approfondimento prioritario. La domanda seguente non è quindi quale funzione assegnare a un bene, ma a quale bisogno può contribuire, per quali destinatari e con quale rilevanza rispetto agli obiettivi dell'amministrazione.

02

COSA SERVE ALLA COMUNITÀ E DOVE INTERVENIRE PRIMA?

Fabbisogni, destinatari e priorità

Definito il patrimonio da considerare, il passaggio successivo è metterlo in relazione con i fabbisogni della comunità, le priorità dell'ente e le condizioni del contesto, per individuare dove concentrare l'azione pubblica.

- a. Individuare bisogni e opportunità rilevanti per la comunità
- b. Identificare persone, attività e territori interessati
- c. Collegare fabbisogni, politiche e priorità dell'ente
- d. Valutare quali beni possono contribuire e con quale potenziale
- e. Definire priorità e risorse patrimoniali da preservare

a. Quali bisogni e opportunità richiedono una risposta?

La lettura dei fabbisogni deve partire dalle **persone, dalle attività e dalle condizioni concrete della comunità**, individuando dove servizi, spazi e opportunità risultano insufficienti, difficilmente accessibili o non più adeguati ai cambiamenti sociali, economici e demografici, anche in relazione alla crisi climatica.

L'analisi deve considerare sia le **domande già espresse** sia quelle che emergono dall'evoluzione dei contesti. Accanto alle carenze, vanno riconosciute le capacità già presenti – servizi, imprese, reti sociali, soggetti dell'economia sociale, competenze e iniziative – che il patrimonio può contribuire a rafforzare o mettere in relazione.

La lettura deve inoltre essere aggiornata rispetto alle **politiche e ai programmi nazionali ed europei pertinenti**. Per l'abitare, ad esempio, occorre seguire l'evoluzione delle politiche per la casa e l'edilizia sociale; per il patrimonio edilizio e ambientale, le politiche di adattamento al cambiamento climatico, efficientamento e decarbonizzazione; per lo sviluppo territoriale, i programmi che intervengono su accessibilità, competitività, inclusione e coesione. Il riferimento a questi quadri consente di raccordare più efficacemente **bisogni, patrimonio e opportunità di investimento e finanziamento**.

In questa prospettiva, la **Valutazione di Impatto Generazionale (VIG)** può offrire una chiave ulteriore: verificare come bisogni e decisioni incidano sulle diverse generazioni e se le scelte di oggi preservino o amplino opportunità, servizi e risorse per quelle future. Non una valutazione separata, ma un **criterio da integrare nella definizione delle priorità**.

L'obiettivo non è censire ogni bisogno, ma individuare **quelli sufficientemente rilevanti da orientare l'azione pubblica**, sostenuti da evidenze e letti anche rispetto alle trasformazioni attese.

L'output è un quadro dei fabbisogni e delle opportunità, aggiornato rispetto alle politiche pertinenti e agli effetti intergenerazionali, da assumere come base per stabilire **per chi e dove intervenire**.

b. Per quali persone, attività e territori?

Individuare un bisogno richiede di chiarire **chi ne è interessato, dove si manifesta e come può evolvere nel tempo**. La lettura deve quindi considerare la struttura demografica e sociale della comunità: distribuzione per età, composizione e dimensione delle famiglie, presenza di famiglie unipersonali e nuclei monogenitore, coppie con e senza figli, popolazione anziana, giovani, persone sole, lavoratori e popolazioni temporanee. Sono cambiamenti che incidono direttamente sulla domanda di casa, servizi, cura, mobilità, spazi di relazione e opportunità.

Per questo le politiche patrimoniali devono essere capaci di tenere insieme **generazioni e forme diverse dell'abitare e della vita collettiva**, evitando soluzioni costruite su un modello unico. La prospettiva intergenerazionale introduce inoltre un criterio di **flessibilità**: spazi, servizi e modelli di gestione possono adattarsi a una domanda che cambia, favorendo comunità più ampie e integrate, nelle quali utenti diversi possano condividere servizi, infrastrutture e opportunità senza essere rigidamente separati per età, condizione o funzione.

La lettura può essere sostenuta da **indicatori demografici e sociali** - struttura per età, composizione dei nuclei, incidenza delle famiglie unipersonali, dipendenza demografica, mobilità e accesso ai servizi - integrati con informazioni qualitative e dati prodotti dai servizi locali.

L'obiettivo è **mappare destinatari e territori** in modo da rappresentare non solo la domanda attuale, ma anche come stanno cambiando popolazioni, famiglie e forme di comunità, così da orientare soluzioni adattabili e coerenti nel tempo. Non vanno trascurate **le domande potenziali di chi non ha ancora voce**, ma che potrà essere utilizzatore di un bene una volta completato il processo di recupero e attivazione delle funzioni.

I tempi necessari alla realizzazione e il ciclo di vita del bene devono consentire di accogliere domande non ancora espresse e non predeterminabili. Questo richiede di considerare non solo la flessibilità, ma anche **spazi non eccessivamente definiti**, capaci di accogliere adattamenti e temporaneità. **L'output è quindi una mappa dei destinatari e dei territori**, capace di restituire domanda attuale e potenziale, dinamiche demografiche e sociali e principali condizioni di accesso ai servizi.

c. Quali politiche e priorità dell'ente intercettano questa domanda?

Un fabbisogno diventa rilevante per la politica patrimoniale quando può essere ricondotto a **obiettivi e priorità riconoscibili dell'amministrazione**. Occorre quindi verificare come si colloca rispetto alla programmazione dell'ente e alle politiche di settore già attive o in costruzione.

Il riferimento può riguardare, a seconda dei casi, **abitare, welfare, salute, istruzione, sviluppo economico, cultura, mobilità, ambiente, politiche giovanili, turismo, invecchiamento attivo, inclusione e servizi di prossimità**. La lettura deve essere trasversale: uno stesso bene può contribuire contemporaneamente a più politiche e generare effetti che superano il settore che ne promuove l'attivazione.

Il passaggio deve portare a individuare **per ciascun fabbisogno le politiche pubbliche a cui si collega**, le eventuali convergenze con programmi sovralocali e il livello di priorità assunto dall'amministrazione.

Quando un bisogno rilevante non trova ancora una corrispondenza esplicita negli strumenti dell'ente, questo non ne riduce automaticamente il valore: può invece segnalare la **necessità di aggiornare le priorità o integrare politiche oggi trattate separatamente**.

La rilevazione dei fabbisogni reali e potenziali, anche in termini di riduzione delle disuguaglianze, può **reindirizzare meglio le politiche pubbliche, arricchendole di contenuti**.

La valorizzazione del patrimonio pubblico non agisce solo in termini di conformità e coerenza con quanto già previsto, ma può attivare usi e potenzialità che, a loro volta, contribuiscono a **orientare le politiche pubbliche a livello locale o sovralocale**. **L'esito è un quadro dei fabbisogni collegati alle politiche pubbliche dell'ente**, con l'indicazione delle priorità e delle eventuali convergenze tra politiche e programmi.

d. Quali beni possono contribuire e quale potenziale esprimono?

Chiariti **fabbisogni, destinatari e priorità**, occorre verificare quali beni possono concorrere in modo credibile alla risposta. Il criterio non è la sola disponibilità dell'immobile, ma la **coerenza tra caratteristiche del bene e domanda individuata**.

Il potenziale può dipendere da **dimensione, configurazione, stato d'uso, adattabilità, localizzazione e possibilità di sostenere funzioni diverse nel tempo**.

Un bene immediatamente disponibile può avere un contributo limitato; un immobile non ancora attivabile può invece rappresentare una risorsa rilevante rispetto a una priorità strutturale.

In questa fase **non si assegna ancora una destinazione definitiva**. Si individuano piuttosto i beni che meritano di essere approfonditi perché possono sostenere una risposta pubblica significativa, anche in forme diverse da quelle inizialmente ipotizzate.

La lettura deve consentire di distinguere i beni con un **potenziale coerente con i fabbisogni individuati** da quelli che, pur disponibili, non risultano prioritari rispetto alla domanda pubblica.

L'esito è un quadro dei beni e del loro potenziale di risposta, da mettere in relazione con i fabbisogni e le priorità individuati.

e. Su quali situazioni concentrare l'azione e quali risorse patrimoniali preservare per il futuro?

Quando più beni risultano coerenti con i fabbisogni individuati, l'amministrazione può stabilire quali **approfondire e portare avanti** per primi, in relazione alla rilevanza del bisogno, al potenziale del bene e alle condizioni concrete di attivazione.

La priorità può essere valutata attraverso pochi criteri comuni:

- rilevanza del bisogno;
- coerenza con le politiche dell'ente;
- potenziale del bene rispetto alla risposta attesa;
- condizioni preliminari per far avanzare il percorso;
- capacità di attivare risorse pubbliche, private o dell'economia sociale;
- effetti attesi e conseguenze dell'inazione.

Non è necessario attribuire un punteggio. La valutazione deve soprattutto **rendere esplicite e motivabili le ragioni della scelta**.

L'esito può distinguere:

PRIORITARIO - da approfondire nel breve periodo;

STRATEGICO - da preservare e sviluppare nel medio-lungo periodo;

DA APPROFONDIRE - richiede ulteriori elementi prima di essere classificato;

NON PRIORITARIO ORA - resta nel quadro patrimoniale e può essere rivalutato.

Questa distinzione consente di orientare le decisioni senza perdere di vista i beni che, pur non essendo immediatamente attivabili, possono assumere un ruolo rilevante rispetto a bisogni futuri. **L'esito è una prima agenda delle priorità patrimoniali, utile a indirizzare gli approfondimenti e i passaggi successivi.**

03

IN QUALE CAMPO DI RELAZIONI DEVO LEGGERE IL BENE?

Accessibilità, servizi, patrimoni e scala

Individuata la priorità, il bene va letto **nel campo di relazioni in cui è inserito**, considerando condizioni di accesso, servizi e attività, altri patrimoni, soggetti, investimenti e infrastrutture. La scala dell'intervento va ricondotta al bisogno e alle relazioni effettive, per comprendere se il singolo immobile sia sufficiente o se possa concorrere a un programma più ampio.

- a. Verificare accessibilità, condizioni d'uso e destinatari
- b. Ricostruire servizi, attività e opportunità presenti
- c. Mettere in relazione patrimoni, soggetti, programmi e investimenti
- d. Individuare la scala pertinente dell'intervento
- e. Definire il ruolo del bene e la scala di intervento

a. Chi può utilizzare realmente il bene e a quali condizioni?

La verifica riguarda **chi utilizza o potrebbe utilizzare il bene e a quali condizioni l'accesso può essere effettivamente garantito**. Vanno considerati destinatari, modalità di fruizione, orari, eventuali condizioni economiche, requisiti di accesso e compatibilità degli spazi con gli usi previsti, anche considerando la necessità di adeguamento del bene attraverso opere.

La lettura degli usi esistenti è utile anche quando fa emergere **domande sociali, forme di presidio o modalità di utilizzo non previste originariamente**. L'esistenza di un uso, tuttavia, non ne determina di per sé la legittimità né la possibilità di consolidarlo. Situazioni di occupazione senza titolo, utilizzi non autorizzati o condizioni incompatibili con sicurezza, regime del bene e responsabilità dell'amministrazione devono essere rilevate come elementi del quadro conoscitivo e affrontate attraverso gli strumenti previsti dall'ordinamento.

Lo strumento distingue quindi tra **domanda da riconoscere e modalità attraverso cui quella domanda può trovare una risposta legittima e sostenibile**. Il bisogno espresso da una comunità può costituire un elemento utile alla costruzione della politica pubblica; la forma attraverso cui il bene viene reso disponibile deve invece garantire trasparenza, accessibilità, responsabilità, tutela dell'interesse generale e sicurezza.

A valle della verifica devono risultare chiari **i destinatari effettivi e potenziali, le condizioni necessarie per l'accesso e gli eventuali usi o situazioni che richiedono una regolarizzazione, una diversa configurazione o un successivo approfondimento**.

b. Quali servizi, attività e opportunità sono già presenti o mancano?

La presenza di un servizio non coincide con la sua **effettiva capacità di rispondere alla domanda**. Occorre quindi leggere offerta esistente, livello di utilizzo, accessibilità e continuità, distinguendo ciò che manca da ciò che è presente ma insufficiente, sottoutilizzato o poco integrato con altre funzioni.

La ricognizione può riguardare, in via prioritaria e non esclusiva, secondo il contesto:

- servizi pubblici e di prossimità;
- welfare, salute, istruzione e formazione;
- cultura, sport e spazi di aggregazione;
- commercio, lavoro e attività economiche;
- vegetazione, spazio pubblico e mobilità, anche in termini di accessibilità universale;
- servizi e iniziative promossi da soggetti privati e dell'economia sociale.

La lettura deve considerare anche la possibilità di **combinare servizi e attività differenti**, quando il mix consente di ampliare l'utilizzo degli spazi, raggiungere destinatari diversi e costruire modelli di gestione più solidi, nelle diverse fasce orarie e con variabili stagionali.

La compresenza di funzioni pubbliche, sociali ed economiche può diventare una leva di attivazione, purché rimanga coerente con l'interesse pubblico e con i bisogni individuati.

Prima di introdurre nuove funzioni, va quindi verificato se la risposta possa derivare dal **rafforzamento, dall'integrazione o dalla diversa combinazione di servizi già presenti**.

L'esito è un quadro dell'offerta esistente e delle principali carenze, distinguendo i servizi da mantenere, rafforzare, integrare o introdurre.

c. Quali altri patrimoni, soggetti, programmi e investimenti possono essere messi in relazione?

Una volta ricostruito il quadro di servizi e attività, occorre verificare **quali altre risorse possono concorrere allo stesso obiettivo**.

Il bene può acquistare maggiore efficacia se viene collegato ad altri patrimoni, servizi, infrastrutture, programmi e investimenti già attivi o programmabili.

La ricognizione può considerare, quando pertinenti:

- altri immobili e patrimoni pubblici;
- servizi e infrastrutture;
- programmi e interventi già finanziati o in corso;
- risorse economiche e finanziarie pubbliche, private o miste;
- bandi e programmi settoriali che possono sostenere componenti diverse dello stesso intervento;
- soggetti istituzionali, operatori economici, investitori e soggetti dell'economia sociale.

L'obiettivo non è costruire un elenco di opportunità finanziarie, ma verificare **quali risorse possono convergere su un programma unitario**, anche quando provengono da canali differenti: casa, welfare, energia, cultura, mobilità, sviluppo economico, ambiente o inclusione. La capacità di integrare più fonti può rendere attuabili interventi che, considerati isolatamente, non avrebbero massa critica sufficiente.

La verifica deve chiarire **quali patrimoni, soggetti e risorse possono essere messi a sistema** e quali combinazioni possono rafforzare sostenibilità, capacità attuativa e impatto del programma.

L'esito è un quadro delle risorse e dei soggetti che possono concorrere al programma, evidenziando le principali convergenze da approfondire.

d. Qual è la scala pertinente per affrontare il bisogno: prossimità, Comune o territorio più ampio?

La scala di intervento va definita in funzione del **bisogno, degli utenti e delle relazioni territoriali effettive**, non sulla base dei soli confini amministrativi.

Alcuni servizi richiedono una dimensione di prossimità; altri interessano l'intero Comune, più frazioni o un bacino sovracomunale. La scelta dipende dalla distribuzione della popolazione, dalla localizzazione dei servizi, dall'accessibilità, dalla presenza di polarità territoriali e dalla dimensione necessaria a rendere sostenibile l'intervento.

Individuare la scala corretta serve a evitare sia di **ridurre un problema della comunità al singolo immobile**, sia di costruire programmi più ampi della domanda e della capacità attuativa disponibile.

La verifica deve chiarire a quale **livello territoriale il bisogno può essere affrontato in modo più efficace** e se il percorso richiede il coinvolgimento di altri Comuni o amministrazioni.

L'esito è l'individuazione della scala pertinente, distinguendo tra prossimità, comunale, intercomunale o sovracomunale, e dei soggetti istituzionali da coinvolgere quando la risposta supera il perimetro dell'ente.

e. Quale ruolo può assumere il bene e quale scala di intervento è necessaria?

A questo punto occorre formulare una **diagnosi del ruolo del bene rispetto al bisogno e al contesto** in cui è inserito. Il bene può rafforzare un servizio esistente, introdurre un presidio oggi mancante, sostenere una rete di attività, creare collegamenti tra parti della comunità o contribuire ad avviare una trasformazione più ampia.

La verifica deve anche stabilire se il **singolo immobile costituisca una scala sufficiente**. Quando il risultato atteso dipende dalla relazione con altri beni, servizi, spazi pubblici, infrastrutture o soggetti, può essere più efficace costruire un programma integrato di ambito anziché procedere attraverso interventi separati. È in questo passaggio che la valorizzazione del patrimonio può assumere una **dimensione di rigenerazione urbana**: il bene non è più considerato come intervento isolato, ma come leva per coordinare investimenti, servizi e funzioni capaci di produrre effetti sul contesto e sulla comunità.

Il punto non è ampliare automaticamente il progetto, ma individuare **la configurazione minima capace di produrre il risultato atteso**. La lettura deve quindi restituire il ruolo prevalente del bene e chiarire se l'azione possa essere sviluppata sul singolo immobile o richieda un sistema più ampio di risorse e interventi.

L'esito è una definizione del ruolo del bene e della scala di intervento, distinguendo tra presidio, complemento, connessione, supporto a una rete o possibile innesco di un programma integrato.

AMBITO

DOMANDA GUIDA

PERIMETRO (1.a)

Quali beni devono entrare nel perimetro di valutazione?

PROPRIETÀ E DISPONIBILITÀ (1.b)

Chi ne è proprietario e chi ne dispone effettivamente?

PATRIMONIO DI ALTRI SOGGETTI (1.c)

Quali beni di altri soggetti pubblici sono rilevanti per le strategie della comunità?

CONOSCENZA (1.d)

Che cosa sappiamo dei beni e quali informazioni devono essere integrate o verificate?

MATURITÀ DELLA CONOSCENZA (1.e)

La conoscenza disponibile è sufficiente per passare alla valutazione successiva?

ELEMENTI DI ANALISI

RESTITUZIONE

Beni comunali in uso,
sottoutilizzati, inutilizzati;
patrimoni pubblici rilevanti
presenti nel territorio

Beni da mantenere nel campo
di valutazione

Proprietà, regime, utilizzatore/
gestore, rapporti in essere,
disponibilità

Disponibile / da verificare /
da costruire

Proprietario, funzione,
interesse territoriale,
interlocutore istituzionale

Bene da includere / non
rilevante allo stato attuale

Consistenza, uso, stato, vincoli
noti, accessibilità, gestione,
costi disponibili

Informazione disponibile /
da verificare / mancante

Informazioni mancanti e loro
incidenza sulla decisione

Procedere / integrare /
mantenere nel perimetro

AMBITO

DOMANDA GUIDA

**FABBISOGNI
E OPPORTUNITÀ (2.a)**

Quali bisogni e opportunità richiedono una risposta?

DESTINATARI (2.b)

Per quali persone, attività e territori?

POLITICHE (2.c)

Quali politiche e priorità dell'ente intercettano questa domanda?

PATRIMONIO UTILE (2.d)

Quali beni possono contribuire alla risposta e quale potenziale esprimono?

PRIORITÀ (2.e)

Su quali situazioni concentrare l'azione e quali risorse patrimoniali preservare per il futuro?

ELEMENTI DI ANALISI

RESTITUZIONE

Dati disponibili, domanda di servizi, indicatori territoriali e BES, VIG, politiche nazionali ed europee pertinenti

Fabbisogni e opportunità da assumere come riferimento

Struttura per età, composizione delle famiglie, lavoratori, imprese, fragilità, differenze territoriali e intergenerazionalità

Destinatari, territori interessati ed evoluzione attesa della domanda

Programmazione dell'ente; abitare, welfare, salute, formazione, sviluppo, ambiente, cultura, mobilità; programmi sovralocali

Politiche interessate e livello di priorità

Dimensione, configurazione, stato d'uso, adattabilità, accessibilità, capacità di ospitare funzioni diverse nel tempo

Beni coerenti con la domanda da approfondire

Rilevanza del bisogno, coerenza con le politiche, effetti attesi, costo del non fare, capacità di attivare risorse

Prioritario / strategico / da approfondire / non prioritario ora

AMBITO

DOMANDA GUIDA

UTILIZZO EFFETTIVO (3.a)

Chi può utilizzare realmente il bene e a quali condizioni?

SERVIZI E ATTIVITÀ (3.b)

Quali servizi, attività e opportunità sono già presenti o mancano?

RISORSE E CONVERGENZE (3.c)

Quali altri patrimoni, soggetti, programmi e investimenti possono essere messi in relazione?

SCALA (3.d)

Qual è la scala pertinente per affrontare il bisogno: prossimità, Comune o territorio più ampio?

RUOLO DEL BENE (3.e)

Quale ruolo può assumere il bene e il singolo immobile è una scala sufficiente?

ELEMENTI DI ANALISI

RESTITUZIONE

Utenti attuali e potenziali, accesso, compatibilità degli usi, eventuali situazioni da regolarizzare

Destinatari effettivamente raggiungibili e condizioni di accesso

Offerta esistente, livello di utilizzo, carenze, possibilità di integrare funzioni pubbliche, sociali ed economiche

Servizi da mantenere / rafforzare / integrare / introdurre

Altri beni, infrastrutture, soggetti pubblici e privati, economia sociale, investimenti e risorse, programmi e bandi settoriali

Risorse e soggetti che possono concorrere al programma

Bacino degli utenti, servizi, accessibilità, polarità, relazioni tra Comuni, sostenibilità del servizio o dell'investimento

Prossimità / comunale / intercomunale / sovracomunale

Relazione con servizi, altri beni, infrastrutture, potenziale di rigenerazione urbana

Presidio / complemento / connessione / supporto a una rete / innesco del singolo bene / programma integrato

PRIMO OUTPUT

DOSSIER DI INDIRIZZO E PREFATTIBILITÀ STRATEGICA

*Che cosa conosco? Per chi?
Quali priorità e quali relazioni emergono?*

Le verifiche sviluppate nelle prime tre domande confluiscono in un quadro unitario che restituisce ciò che l'amministrazione conosce, le priorità emerse e le condizioni di partenza per costruire le alternative: **dalle informazioni a un primo documento di indirizzo.**

Il risultato può assumere la forma di un **Dossier di indirizzo e prefattibilità strategica**, proporzionato alla dimensione dell'ente e alla complessità dell'operazione. Non costituisce un nuovo adempimento né sostituisce gli atti, gli studi e le verifiche richiesti nelle fasi successive. Serve a sistematizzare le evidenze disponibili e a rendere riconoscibile l'impostazione da sottoporre alla decisione.

Il Dossier comprende almeno i seguenti elementi: **il bene, i beni o l'ambito considerato; proprietà e condizioni di disponibilità; livello e qualità delle informazioni; fabbisogni e destinatari; politiche pubbliche interessate; priorità attribuita; servizi e risorse già presenti; altri patrimoni, programmi e investimenti con cui costruire convergenze; scala territoriale pertinente; ruolo potenziale del patrimonio; questioni ancora aperte e approfondimenti necessari.**

Quando la rilevanza e la scala dell'intervento lo richiedono, **si invita a utilizzare il Dossier anche come base per un momento di informazione, ascolto e confronto con la cittadinanza**, gli utenti, le imprese e i soggetti organizzati della comunità. La partecipazione non sostituisce la responsabilità dell'amministrazione né coincide con la ratifica di una soluzione già definita: può contribuire a verificare la lettura dei bisogni, integrare conoscenze, far emergere condizioni d'uso e valutare gli effetti attesi sulle comunità.

La condivisione anticipata **rende inoltre più trasparenti ragioni, vincoli e opportunità dell'intervento**, contribuendo a costruire condizioni di comprensione e consenso utili a sostenere nel tempo le decisioni successive. La conoscenza condivisa e il confronto con la comunità possono così contribuire alla costruzione di politiche territoriali più stabili.

Quando il Comune dispone di più beni, il quadro può inoltre **contribuire a selezionare i beni da valorizzare o a definire una graduatoria di priorità**, sulla base di una valutazione dei costi di avvio, della sostenibilità, dei benefici e degli impatti attesi per ciascun bene.

A valle del Dossier deve risultare chiaro quali beni o ambiti meritano di proseguire, quali questioni devono essere approfondite e su quale campo di priorità e relazioni costruire le alternative della Parte II.

II.

COSA DECIDERE

La Parte I ha consentito di costruire il quadro di partenza: che cosa è disponibile, quali bisogni emergono, quali priorità assumere e in quale sistema di relazioni leggere il patrimonio.

La Parte II compie il passaggio successivo: dalla conoscenza alla decisione. Prima di definire una funzione, un progetto o uno strumento attuativo, l'amministrazione deve chiarire quale cambiamento intende produrre e quale valore pubblico vuole generare, per poi costruire e confrontare alternative diverse. La decisione non coincide quindi con la scelta immediata di una destinazione d'uso o di una soluzione progettuale. Richiede di esplicitare obiettivi, destinatari, benefici attesi, condizioni da preservare e conseguenze dell'inazione, e di verificare se esistono più modi realistici per raggiungerli.

Il compito della struttura tecnica e degli uffici è costruire un quadro comparabile delle alternative, evidenziando benefici, costi, sostenibilità, rischi, tempi e condizioni di fattibilità. Alla responsabilità politica spetta assumere l'indirizzo, sulla base di un quadro istruito e trasparente. La Parte II conduce così a una scelta motivata: non necessariamente una soluzione già definitiva, ma uno scenario di riferimento sufficientemente chiaro per poter organizzare, nella fase successiva, soggetti, responsabilità e governance.

04

QUALE VALORE PUBBLICO VOGLIO PRODURRE?

Obiettivo pubblico, destinatari, dimensioni del valore, costo dell'inazione e condizioni da preservare

- a. Definire il cambiamento pubblico atteso
- b. Individuare destinatari e benefici attesi
- c. Definire le dimensioni del valore pubblico
- d. Valutare gli effetti e il costo dell'inazione
- e. Individuare le condizioni di interesse pubblico da preservare

a. Quale cambiamento voglio produrre rispetto al bisogno prioritario?

Il bisogno individuato nella Parte I deve essere tradotto in un **obiettivo pubblico esplicito**, capace di descrivere quale condizione l'amministrazione intende modificare attraverso l'attivazione del patrimonio. L'obiettivo non coincide con l'intervento fisico sul bene. Serve **chiarire quale risultato la trasformazione dell'immobile deve rendere possibile**: ampliare l'accesso a un servizio, sostenere l'abitare, rafforzare attività economiche o sociali, migliorare la qualità ambientale e contribuire all'adattamento climatico, connettere servizi o contribuire alla rigenerazione di un ambito. La formulazione deve essere sufficientemente precisa da **orientare le scelte successive**, ma non tale da anticipare una soluzione già definita. Deve consentire di confrontare alternative diverse rispetto allo stesso risultato atteso. Il cambiamento atteso deve poter essere tradotto in **pochi effetti osservabili**, che consentano nelle fasi successive di verificare se lo scenario scelto sta effettivamente producendo il risultato perseguito. **Il passaggio deve restituire un obiettivo pubblico sintetico e riconoscibile**, riferito al bisogno prioritario e al cambiamento che l'amministrazione intende produrre.

b. Per chi deve produrre valore e quali benefici devono essere riconoscibili?

Definito il cambiamento atteso, occorre chiarire **chi deve beneficiarne e in quale forma**. I destinatari non coincidono necessariamente con i soli utilizzatori diretti del bene: possono comprendere persone, famiglie, imprese, organizzazioni, utenti di servizi e parti del territorio interessate dagli effetti dell'intervento.

La verifica deve distinguere tra **benefici diretti e indiretti**, evitando formulazioni generiche.

Per ciascun gruppo rilevante occorre comprendere quale miglioramento si intende produrre: maggiore accesso ai servizi, nuove opportunità, riduzione di carenze, migliore fruibilità degli spazi, rafforzamento di attività economiche o sociali, maggiore qualità e continuità dell'offerta territoriale, salute urbana secondo una prospettiva **One Health**.

La lettura deve mantenere attenzione anche alle **differenze tra gruppi e comunità**, verificando che il valore prodotto non si concentri soltanto su chi è già maggiormente in grado di accedere alle opportunità.

Il passaggio deve restituire un quadro dei destinatari e dei benefici attesi, sufficientemente chiaro da poter orientare il confronto tra le alternative e, successivamente, la verifica degli effetti prodotti.

c. Quali dimensioni del valore pubblico devono guidare la scelta?

Il valore prodotto dal patrimonio può assumere **forme diverse**. Occorre quindi chiarire quali dimensioni risultano prioritarie rispetto all'obiettivo individuato e quali devono essere considerate come condizioni complementari.

La valutazione può riguardare, in funzione del caso, il **valore economico**, legato a entrate, risparmi, investimenti e attività generate; il **valore sociale**, riferito a servizi, inclusione e accessibilità; il **valore ambientale**, connesso a prestazioni, adattamento e riduzione degli impatti; il **valore culturale e civico**, legato a identità, uso collettivo e presidio; il **valore territoriale**, riferito a connessioni, prossimità, riequilibrio e qualità degli spazi. La **prospettiva intergenerazionale** attraversa queste dimensioni, verificando se i benefici prodotti oggi preservano o ampliano opportunità e risorse nel tempo per le generazioni future.

Non tutte le dimensioni devono avere lo stesso peso.

L'amministrazione deve rendere esplicito **quale combinazione di valori orienta la decisione**, evitando sia di ridurre la valorizzazione alla sola redditività immobiliare sia di assumere obiettivi troppo ampi e non verificabili.

Il passaggio deve restituire le dimensioni di valore prioritarie e il loro peso relativo, da utilizzare come criteri nel successivo confronto tra scenari.

d. Quali effetti produce il non intervenire?

La decisione deve considerare anche **le conseguenze del mantenimento della situazione attuale**. Non intervenire può comportare degrado fisico, perdita di valore, aumento dei costi di manutenzione, permanenza di condizioni di rischio, mancata risposta a bisogni riconosciuti e perdita di opportunità di investimento o di sviluppo.

Non è necessario monetizzare ogni effetto, ma occorre rendere esplicite le principali conseguenze **patrimoniali, economiche, sociali, ambientali e territoriali, valutandone l'evoluzione nel tempo**.

Questa lettura è utile anche per rendere comprensibili le ragioni della valorizzazione. Il cambiamento d'uso, la trasformazione o la dismissione di un bene possono essere percepiti come una perdita per la comunità, soprattutto quando riguardano patrimoni con valore identitario o simbolico. L'amministrazione deve quindi chiarire **quali alternative sono state considerate, quali condizioni di interesse pubblico vengono preservate e quali costi deriverebbero dall'inazione**.

La verifica restituisce un quadro sintetico del costo dell'inazione e delle ragioni che giustificano l'intervento, da assumere come base per lo scenario zero e per il confronto sulle scelte.

e. Quali condizioni devono essere preservate nel tempo?

La definizione del valore pubblico deve chiarire anche **quali condizioni non possono essere sacrificate nelle fasi successive**, indipendentemente dallo scenario che sarà scelto.

Possono riguardare, in funzione dell'intervento, **accessibilità, sostenibilità economica per gli utenti, presenza di servizi o quote di uso pubblico, tutela dei soggetti più fragili, varietà degli usi, adattabilità degli spazi e continuità delle funzioni considerate essenziali**.

Queste condizioni devono diventare **criteri di confronto tra le alternative** e, successivamente, riferimenti per governance, strumenti attuativi, gestione e monitoraggio. Devono inoltre essere considerate lungo l'intero ciclo dell'intervento, distinguendo ciò che deve essere garantito nella fase di attivazione, nel consolidamento della gestione e nel lungo periodo, evitando che benefici immediati trasferiscano costi o criticità alle fasi successive.

La valutazione individua un insieme circoscritto di condizioni di interesse pubblico da garantire nel tempo, rispetto alle quali verificare la coerenza degli scenari successivi.

La sintesi deve rendere espliciti: il cambiamento atteso; i destinatari; il ruolo attribuito al patrimonio; le dimensioni di valore prioritarie; le condizioni di interesse pubblico da preservare; gli effetti da evitare, con particolare attenzione a possibili ricadute negative su soggetti, usi, servizi o condizioni di accesso; gli effetti da verificare, cioè ciò che dovrà risultare concretamente diverso rispetto alla situazione iniziale; l'orizzonte temporale entro cui tali effetti sono attesi.

Il risultato di questo passaggio costituisce il traguardo conclusivo della domanda 4 e fornisce il riferimento rispetto al quale costruire e confrontare gli scenari della domanda successiva.

05

QUALI ALTERNATIVE HO E COME SCELGO?

Scenari, criteri di confronto, maturità e scelta

La definizione dell'obiettivo pubblico deve concludersi con una sintesi unitaria, capace di orientare la costruzione e il confronto degli scenari. Devono risultare chiari il cambiamento atteso, i destinatari, il ruolo attribuito al patrimonio, le dimensioni di valore prioritarie, le condizioni di interesse pubblico da preservare, gli effetti da evitare e quelli da verificare, insieme all'orizzonte temporale entro cui sono attesi.

Questi elementi costituiscono il riferimento comune per costruire e confrontare le alternative, evitando che la scelta venga orientata in anticipo da una funzione, da un progetto o da una soluzione attuativa già individuata.

- a. Definire lo scenario in assenza di intervento
- b. Costruire alternative realistiche per raggiungere l'obiettivo
- c. Confrontare gli scenari sulla base di criteri comuni
- d. Valutare la maturità degli scenari e gli eventuali passaggi intermedi
- e. Selezionare lo scenario preferibile e motivare la scelta

a. Che cosa accade se non intervengo?

Il confronto tra le alternative deve partire dallo scenario zero, che rappresenta l'evoluzione prevedibile del bene e del contesto **in assenza dell'intervento considerato**. Non coincide con una semplice fotografia dello stato attuale: deve evidenziare che cosa può accadere nel tempo se la situazione rimane invariata.

La costruzione dello scenario riprende gli effetti dell'inazione individuati nella domanda precedente e ne valuta, per quanto possibile, progressione, reversibilità e incidenza sulla decisione: costi crescenti, degrado, perdita di valore o di funzionalità, permanenza di bisogni non soddisfatti, rischi e opportunità che potrebbero non essere più recuperabili.

Lo scenario zero deve essere trattato con gli stessi criteri utilizzati per le alternative di intervento. Anche il non fare costituisce infatti una scelta, con effetti, costi e responsabilità che devono poter essere confrontati.

La valutazione deve considerare anche eventuali azioni di mantenimento, gestione o manutenzione già previste, distinguendo ciò che può realisticamente essere garantito senza una trasformazione del bene da ciò che, in assenza di intervento, è destinato a modificarsi o deteriorarsi.

La verifica restituisce uno scenario zero sintetico e motivato, da utilizzare come riferimento comune per valutare se e in quale misura le alternative producano un risultato migliore rispetto al mantenimento della situazione attuale.

b. Quali alternative realistiche possono produrre il valore atteso?

Definito lo scenario zero, occorre costruire più **alternative effettivamente differenti**, capaci di perseguire lo stesso obiettivo pubblico attraverso configurazioni diverse.

Le alternative possono variare per **funzioni, mix di usi, intensità della trasformazione, scala dell'intervento, tempi, soggetti da coinvolgere e modalità di gestione**. Possono comprendere il mantenimento e il miglioramento dell'uso esistente, il riuso per servizi pubblici, la combinazione di funzioni pubbliche, sociali ed economiche, l'integrazione con altri beni o trasformazioni, l'attivazione progressiva o, quando coerente con le priorità dell'ente, la dismissione o riallocazione della risorsa patrimoniale.

In questa fase non è necessario definire in modo definitivo la funzione o il progetto. Quando il quadro non è ancora maturo, è preferibile **delimitare un campo di possibilità**, chiarendo quali usi risultano coerenti, quali devono essere esclusi e quali condizioni devono restare garantite. Le alternative devono essere **realistiche rispetto alle caratteristiche del bene e del contesto** e sufficientemente diverse da consentire un confronto sostanziale, non una semplice variazione della stessa soluzione.

La costruzione degli scenari deve mantenere fermo **l'obiettivo pubblico definito nella domanda 4**: ciò che cambia tra le alternative sono le modalità per raggiungerlo, non il risultato che l'amministrazione intende perseguire. **La costruzione degli scenari porta a un insieme circoscritto di alternative**, descritte in modo omogeneo e sufficientemente differenziate per poter essere confrontate sulla base di criteri comuni.

c. Con quali criteri confronto gli scenari?

Le alternative devono essere confrontate sulla base di **criteri comuni e informazioni omogenee**, evitando che la valutazione favorisca lo scenario già più sviluppato o quello associato a uno strumento o a una fonte di finanziamento già disponibile. Il confronto serve a mettere in relazione **obiettivo, funzioni, risorse, tempi, gestione ed effetti attesi** prima di consolidare la soluzione. Per ciascuno scenario occorre verificare almeno:

- **valore pubblico** - capacità di produrre il cambiamento atteso;
- **coerenza territoriale** - relazione con servizi, politiche, altri patrimoni e trasformazioni;
- **accessibilità ed equità** - destinatari raggiunti e condizioni di fruizione;
- **fattibilità preliminare** - presenza di condizioni patrimoniali, urbanistiche, tecniche o amministrative che possono incidere sulla scelta;
- **sostenibilità economica e gestionale** - ordine di grandezza dei costi, risorse mobilitabili e possibilità di sostenere il funzionamento nel tempo;
- **tempi e progressività** - possibilità di produrre risultati anche per fasi;
- **adattabilità** - capacità della configurazione di evolvere rispetto a bisogni e condizioni future;
- **rischi** - elementi che possono compromettere attuazione, gestione o permanenza del valore pubblico.

La verifica non richiede necessariamente uno scoring. Per rendere il confronto utilizzabile dagli uffici, ogni criterio può essere accompagnato da una **valutazione sintetica – favorevole / condizionato / critico** –, indicando l'evidenza che la sostiene e l'eventuale approfondimento necessario. Gli aspetti specialistici di fattibilità saranno verificati nelle fasi successive; qui interessa riconoscere quelli che possono già modificare la convenienza relativa degli scenari. **L'analisi consente di individuare, per ciascuno scenario, punti di forza, criticità, condizioni ancora da costruire e questioni determinanti per la scelta**, attraverso una matrice comparativa omogenea.

d. Lo scenario è sufficientemente maturo o serve un passaggio intermedio?

Uno scenario può risultare preferibile senza essere ancora pronto per l'attuazione. Occorre quindi verificare quali elementi ne condizionano il consolidamento e **quale attività possa consentire di far avanzare il percorso.**

Per ciascuno scenario gli uffici devono verificare almeno:

- se le funzioni sono sufficientemente definite;
- se il bene o l'ambito sono individuati e disponibili;
- se la domanda è sufficientemente documentata;
- se i soggetti essenziali possono essere coinvolti;
- se esiste una prima ipotesi credibile di gestione;
- se sono note le principali condizioni che possono incidere su tempi, costi e fattibilità.

Quando uno di questi elementi è ancora incerto, non è necessario sospendere l'intero percorso. Occorre **individuare il dispositivo più utile per ridurre quella specifica incertezza**: studio preliminare, interlocuzione tra soggetti, masterplan o quadro strategico, uso temporaneo, sperimentazione funzionale o gestionale. Il passaggio intermedio deve avere uno scopo preciso e produrre un risultato utilizzabile nella decisione successiva. Per ogni elemento non maturo devono quindi essere registrati quattro dati: **che cosa manca, chi deve intervenire, quale attività deve essere svolta e quale decisione dipende dal suo esito.**

La verifica della maturità consente di definire se procedere, approfondire, sperimentare o coordinare, indicando in ciascun caso il passaggio successivo e il relativo responsabile.

e. Quale scenario risulta preferibile e perché?

Il confronto deve concludersi con una **scelta motivata**, non con la semplice individuazione dell'alternativa più avanzata o più facilmente finanziabile. Lo scenario preferibile è quello che, nelle condizioni date, presenta il miglior equilibrio tra **valore pubblico atteso, condizioni da preservare, fattibilità preliminare, sostenibilità, tempi e rischi**.

Per rendere la decisione utilizzabile dagli uffici, devono essere registrati in modo sintetico:

- **scenario scelto e risultato pubblico cui contribuisce;**
- **ragioni della preferenza**, riferite ai criteri utilizzati nel confronto;
- **alternative non selezionate e principali ragioni dell'esclusione;**
- **condizioni ancora da soddisfare;**
- **rischi da presidiare;**
- **eventuale necessità di procedere per fasi** o mantenere aperti alcuni elementi della configurazione.

La scelta non richiede che ogni aspetto attuativo sia già definito. Deve però consentire di distinguere chiaramente ciò che costituisce una decisione acquisita da ciò che resta subordinato a verifiche successive, evitando che questioni ancora aperte vengano implicitamente considerate risolte.

Se nessuna alternativa risulta sufficientemente solida, l'esito deve essere esplicito: **rivedere gli scenari o acquisire gli elementi mancanti prima di procedere**.

La scelta si traduce in uno scenario di riferimento motivato, con condizioni, rischi e passaggi ancora necessari per procedere verso le successive fasi di governance e attuazione.

AMBITO

DOMANDA GUIDA

OBIETTIVO PUBBLICO (4.a)

Quale cambiamento voglio produrre rispetto al bisogno prioritario?

DESTINATARI E BENEFICI (4.b)

Per chi deve produrre valore e quali benefici devono essere riconoscibili?

DIMENSIONI DEL VALORE (4.c)

Quali dimensioni del valore pubblico devono guidare la scelta?

INAZIONE (4.d)

Quali effetti produce il non intervenire?

CONDIZIONI DA PRESERVARE (4.e)

Quali condizioni devono essere preservate nel tempo?

ELEMENTI DI ANALISI

RESTITUZIONE

Bisogno prioritario, ruolo del patrimonio, cambiamento atteso, effetti osservabili

Obiettivo pubblico sintetico

Destinatari diretti e indiretti, comunità e territori interessati, benefici attesi, condizioni di accesso

Destinatari e benefici attesi

Valore economico, sociale, ambientale, culturale-civico, territoriale; prospettiva intergenerazionale

Dimensioni prioritarie e complementari

Degrado, costi, rischi, bisogni non soddisfatti, opportunità perdute, effetti sulla comunità

Quadro del costo dell'inazione

Accessibilità, sostenibilità per gli utenti, uso pubblico, tutela dei destinatari, adattabilità, effetti da evitare

Condizioni di interesse pubblico da garantire

AMBITO

DOMANDA GUIDA

SCENARIO ZERO (5.a)

Che cosa accade se non intervengo?

ALTERNATIVE (5.b)

Quali alternative realistiche possono produrre il valore atteso?

CONFRONTO (5.c)

Con quali criteri confronto gli scenari?

MATURITÀ (5.d)

Lo scenario è sufficientemente maturo o serve un passaggio intermedio?

SCELTA (5.e)

Quale scenario risulta preferibile e perché?

ELEMENTI DI ANALISI

RESTITUZIONE

Evoluzione della situazione attuale, progressione dei costi e dei rischi, reversibilità

Scenario zero

Funzioni, mix di usi, scala, intensità della trasformazione, tempi, gestione

Scenari alternativi comparabili

Valore pubblico, coerenza territoriale, accessibilità, fattibilità preliminare, sostenibilità, tempi, adattabilità, rischi

Favorevole / condizionato / critico per ciascun criterio

Informazioni mancanti, funzioni, domanda, soggetti, gestione, condizioni di fattibilità

Procedere / approfondire / sperimentare / coordinare

Motivazione, alternative escluse, condizioni, rischi, fasi successive

Scenario preferibile motivato

SECONDO OUTPUT

QUADRO DI INDIRIZZO E SCELTA DELLO SCENARIO

Che cosa voglio ottenere e quale scenario scelgo?

Le verifiche sviluppate nella Parte II confluiscono in un quadro unitario che rende riconoscibili il risultato pubblico perseguito, le alternative considerate e le ragioni della scelta. Lo scenario preferibile non coincide ancora con un progetto definitivo né con uno strumento amministrativo: costituisce la **configurazione di riferimento** sulla quale costruire i successivi passaggi di governance, fattibilità e attuazione.

Per le operazioni più complesse, lo scenario può assumere la forma di un primo progetto-programma, nel quale sono messi in relazione **obiettivo pubblico, ruolo del patrimonio, funzioni o mix di usi, destinatari, scala territoriale, condizioni da preservare, tempi e prime condizioni di sostenibilità**.

Il livello di definizione deve essere proporzionato alla maturità dell'operazione e non anticipare decisioni che richiedono verifiche successive.

L'esito della Parte II può essere raccolto in un Quadro di indirizzo e scelta dello scenario, sintetico e proporzionato alla complessità dell'intervento. Non costituisce un nuovo adempimento, ma organizza gli elementi necessari per assumere e rendere tracciabile la decisione.

Il Quadro comprende almeno:

- **obiettivo pubblico**, destinatari e cambiamento atteso;
- dimensioni di valore prioritarie e condizioni da preservare;
- **effetti da evitare** e risultati da verificare;
- scenario zero e alternative considerate;
- criteri e principali evidenze utilizzati nel confronto;
- **scenario preferibile** e motivazione;
- **alternative non selezionate** e ragioni dell'esclusione;
- condizioni ancora da soddisfare e rischi da presidiare;
- eventuali elementi da mantenere aperti;
- **modalità di avanzamento**: diretta, per fasi o attraverso un passaggio intermedio;
- approfondimenti necessari, relativo responsabile e decisione che ciascun approfondimento deve rendere possibile.

Il Quadro deve distinguere chiaramente le decisioni già assumibili dalle condizioni ancora da verificare, evitando che lo scenario preferibile venga rappresentato come più maturo di quanto effettivamente sia.

Dall'istruttoria tecnica all'indirizzo politico. La struttura tecnica e amministrativa costruisce il quadro decisionale a partire dalle evidenze e dalle priorità emerse nella Parte I e dagli scenari costruiti e confrontati nella Parte II. Mette quindi a disposizione dell'amministrazione **evidenze, alternative, valutazioni, condizioni e rischi, rendendo riconoscibile il percorso che porta dalla conoscenza del patrimonio e dei fabbisogni alla definizione dello scenario di riferimento.**

Alla responsabilità politica compete assumere o aggiornare l'indirizzo, confermando il risultato pubblico perseguito, le condizioni di interesse generale da garantire e lo scenario sul quale concentrare i successivi approfondimenti.

L'indirizzo politico non determina ancora procedure, forme di affidamento o soluzioni progettuali definitive. Consente invece di assumere una **direzione condivisa** sulla quale organizzare i successivi passaggi di governance, fattibilità e attuazione.

III.

CHI ATTIVA E CON QUALI RESPONSABILITÀ

Definito lo scenario di riferimento, occorre stabilire **chi deve renderlo possibile e come organizzare le responsabilità necessarie** per farlo avanzare. Proprietà, decisione, investimento, progettazione, gestione, utilizzo e manutenzione possono infatti fare capo a soggetti differenti.

La responsabilità pubblica consiste nel mantenere riconoscibili indirizzo, regia e condizioni di interesse generale, anche quando l'attuazione richiede il concorso di altre amministrazioni, operatori economici, soggetti dell'economia sociale o competenze specialistiche.

La Parte III prende avvio dallo scenario assunto nella Parte II per chiarire quali funzioni devono essere presidiate, quali soggetti possono concorrere, quali responsabilità restano in capo all'amministrazione e quali capacità organizzative e competenze sono disponibili o devono essere rafforzate.

06

CHI DEVO COINVOLGERE E CHI TIENE LA REGIA?

Funzioni, soggetti, responsabilità,
organizzazione e competenze

- a. Definire la regia pubblica e le responsabilità dell'amministrazione
- b. Individuare le funzioni necessarie per rendere possibile lo scenario
- c. Individuare i soggetti da coinvolgere e i relativi ruoli
- d. Valutare la cooperazione con altre amministrazioni
- e. Verificare le capacità organizzative e le competenze disponibili

a. Chi tiene la regia e quali responsabilità restano in capo all'amministrazione?

Assunto l'indirizzo sullo scenario, occorre individuare **chi ne presidia l'avanzamento all'interno dell'amministrazione e quali responsabilità pubbliche devono rimanere riconoscibili lungo l'intero percorso.**

La regia non implica che il Comune debba progettare, finanziare, realizzare o gestire direttamente ogni componente. Richiede invece di mantenere la capacità **di presidiare l'obiettivo pubblico, garantire le condizioni definite nella Parte II, coordinare i soggetti coinvolti e verificare la coerenza tra le decisioni successive e l'indirizzo assunto.**

Deve quindi essere individuato un **responsabile o presidio amministrativo riconoscibile**, adeguato alla complessità dell'operazione, capace di raccordare le strutture dell'ente e di attivare le interlocuzioni necessarie. Nei programmi che coinvolgono più amministrazioni, occorre inoltre chiarire **quale soggetto esercita il coordinamento e quali responsabilità restano proprie di ciascun ente.**

La definizione della regia deve rendere riconoscibili anche **le strutture dell'amministrazione che devono concorrere al percorso**, evitando che responsabilità e competenze restino implicite o vengano definite solo nelle fasi successive.

La verifica individua il presidio della regia, le responsabilità pubbliche da mantenere e le strutture dell'amministrazione che devono concorrere al percorso.

b. Quali funzioni sono necessarie per rendere possibile lo scenario?

Definita la regia, occorre **scomporre lo scenario nelle funzioni necessarie alla sua attuazione e al successivo funzionamento**, evitando che attività essenziali restino implicite o vengano attribuite solo nelle fasi finali.

Devono essere considerate almeno:

- **disponibilità e messa a disposizione del bene;**
- **programmazione e decisioni amministrative;**
- **progettazione;**
- **investimento e reperimento delle risorse;**
- **realizzazione degli interventi;**
- **gestione e funzionamento;**
- **utilizzo ed erogazione di servizi o attività;**
- **manutenzione e cura;**
- **monitoraggio e verifica dei risultati.**

Non tutte le funzioni devono essere svolte dallo stesso soggetto né attivate nello stesso momento. È però necessario chiarire **quali sono indispensabili, quando devono entrare nel percorso e da quale risultato dipende la fase successiva.**

Per ciascuna funzione gli uffici devono quindi registrare **l'attività richiesta, la fase, la responsabilità da attribuire, le risorse o competenze necessarie e il risultato atteso.**

La mappatura evidenzia le funzioni già coperte, quelle da attribuire e le eventuali dipendenze tra una funzione e l'altra, rendendo riconoscibile ciò che serve per far avanzare lo scenario.

c. Quali soggetti devono essere coinvolti e con quale ruolo?

Definite le funzioni necessarie, occorre individuare **quali soggetti possono assumerle o concorrere a renderle possibili**, chiarendo per ciascuno responsabilità, risorse e capacità apportate.

Il campo dei soggetti può comprendere, a titolo di esempio e in funzione dello scenario:

- **amministrazioni pubbliche e soggetti pubblici:** Comune, altri enti locali, Regione, amministrazioni statali, enti e agenzie pubbliche, aziende sanitarie, università, società partecipate, soggetti proprietari o gestori di infrastrutture e servizi;
- **operatori economici e soggetti attuatori:** imprese, developer, concessionari, gestori di servizi e altri operatori in grado di apportare capacità progettuale, realizzativa o gestionale;
- **soggetti finanziari e investitori:** investitori istituzionali, fondi, SGR, banche, intermediari e altri soggetti in grado di concorrere alla strutturazione o al finanziamento dell'operazione;
- **economia sociale e Terzo settore:** cooperative, imprese sociali, fondazioni, associazioni e altri soggetti capaci di concorrere alla produzione, organizzazione e gestione di servizi e attività;
- **soggetti filantropici e fondazioni:** quando possono contribuire con risorse, programmi o capacità di accompagnamento;
- **professionisti e strutture specialistiche:** competenze tecniche, urbanistiche, economico-finanziarie, giuridiche, sociali, ambientali, gestionali e di valutazione;
- **università, centri di ricerca e soggetti della conoscenza,** quando dati, ricerca, innovazione o sperimentazione risultano rilevanti;
- **comunità, utenti, reti civiche e soggetti territoriali,** come fonti di conoscenza, destinatari, utilizzatori e, nei casi pertinenti, soggetti capaci di contribuire all'attivazione e alla cura.

Per ciascun soggetto deve essere chiarito **perché è necessario, quale funzione può assumere, quale risorsa apporta e in quale fase deve entrare nel percorso.**

Il coinvolgimento non determina automaticamente una responsabilità nella governance: occorre distinguere **chi decide o attua, chi investe, chi gestisce, chi fornisce competenze e chi contribuisce alla conoscenza e al confronto.**

La mappatura deve evidenziare i soggetti indispensabili, quelli potenzialmente attivabili e quelli da coinvolgere nel confronto, nonché le funzioni o le risorse che risultano ancora prive di copertura.

d. Quando occorre costruire una cooperazione con altri soggetti pubblici?

La cooperazione diventa necessaria quando lo scenario **non può essere realizzato dal Comune attraverso le sole proprie competenze, patrimoni o responsabilità**. Può accadere perché il bene appartiene a un'altra amministrazione, perché servizi e infrastrutture fanno capo a enti differenti, perché l'intervento interessa più ambiti territoriali o perché risorse e decisioni necessarie sono distribuite tra soggetti pubblici diversi.

La verifica deve chiarire, per ciascun soggetto pubblico coinvolto:

- **quale interesse comune giustifica la collaborazione;**
- **quale bene, servizio, competenza, risorsa o potere decisionale può apportare;**
- **quale funzione deve assumere nel percorso;**
- **quali decisioni richiedono il suo coinvolgimento;**
- **quali responsabilità restano distinte e quali devono essere coordinate.**

Il Comune deve quindi distinguere tra **soggetti pubblici utili al programma e soggetti pubblici indispensabili**, senza i quali una componente dello scenario non può essere resa disponibile, autorizzata, finanziata, realizzata o gestita.

Quando la cooperazione è necessaria, il primo risultato **non è ancora la scelta dell'accordo o dello strumento giuridico**, che sarà affrontata nella fase attuativa. Occorre prima costruire un **perimetro chiaro dell'interesse condiviso e delle responsabilità da coordinare**.

La verifica deve restituire una mappa delle dipendenze pubblico-pubblico, indicando per ciascun ente il contributo necessario, la decisione da condividere, l'interlocazione da attivare e le eventuali condizioni ancora da costruire.

e. L'organizzazione e le competenze disponibili sono adeguate?

Individuati soggetti e responsabilità, occorre verificare se l'amministrazione dispone di un **presidio organizzativo e delle competenze necessarie per governare lo scenario**.

La verifica deve riguardare, in funzione dell'operazione, almeno le competenze **patrimoniali, urbanistiche, tecniche, giuridico-amministrative, economico-finanziarie, sociali, ambientali e gestionali**, chiarendo quali sono già disponibili, quali devono essere coordinate e quali devono essere integrate.

L'assetto deve essere **proporzionato alla dimensione dell'ente e alla complessità dell'intervento**. Nei Comuni più piccoli, dove funzioni e responsabilità possono concentrarsi su poche figure, può essere necessario ricorrere a collaborazione tra Comuni, strutture sovracomunali o supporti specialistici mirati. Nei Comuni di maggiori dimensioni, dove le competenze sono più spesso presenti, la criticità può riguardare invece **il coordinamento tra settori e la continuità della regia**. Non è necessario creare nuove strutture permanenti. Deve però risultare chiaro **chi presidia il percorso, quali uffici e competenze devono concorrere alle decisioni e come vengono colmate le eventuali carenze**.

Quando si ricorre a competenze esterne, il supporto deve **integrare capacità specifiche senza trasferire fuori dall'amministrazione la conoscenza e il controllo necessari per assumere e governare le decisioni successive**.

La verifica restituisce una mappa essenziale delle **capacità organizzative e delle competenze**, distinguendo quelle disponibili, quelle da coordinare o rafforzare e quelle da acquisire, con l'indicazione di chi ne assicura il presidio.

07

QUALE GOVERNANCE E QUALE GESTIONE POSSONO REGGERE NEL TEMPO?

Configurazione, responsabilità, risorse, gestione e sostenibilità

L'analisi non anticipa il titolo, l'accordo o la procedura da utilizzare. Serve piuttosto a individuare le configurazioni che appaiono più coerenti con lo scenario e quelle che presentano ancora elementi da approfondire.

La verifica può portare a una o più configurazioni di governance da approfondire, con l'indicazione dei punti di forza, delle componenti ancora da costruire e delle verifiche utili per proseguire.

- a. Definire la configurazione di governance coerente con lo scenario**
- b. Distribuire responsabilità, risorse, diritti e rischi**
- c. Individuare il modello di gestione e funzionamento del bene**
- d. Verificare le risorse necessarie per reggere nel tempo**
- e. Valutare la tenuta complessiva del modello di governance e gestione**

a. Quale configurazione di governance è coerente con lo scenario?

La scelta della governance può partire dalle funzioni e dai soggetti individuati nella domanda 6, verificando quale combinazione appare più adatta a sostenere lo scenario e a mantenere riconoscibile la regia pubblica.

Occorre distinguere le **responsabilità che restano in capo all'amministrazione dalle funzioni che possono essere condivise o affidate ad altri soggetti**, in relazione all'obiettivo pubblico, alle condizioni di accesso, ai servizi da garantire e alle caratteristiche dell'operazione. Può quindi essere utile verificare dove si trovano le risorse determinanti per rendere possibile lo scenario:

- quando sono prevalentemente **interne all'amministrazione**, può risultare coerente una configurazione a regia pubblica diretta;
- quando sono **distribuite tra più soggetti pubblici**, può assumere rilievo la cooperazione pubblico-pubblico;
- quando entrano in gioco **capitale, capacità imprenditoriale o gestione privata**, può essere valutata una configurazione pubblico-privata;
- quando risultano centrali **capacità di servizio, radicamento nella comunità o gestione sociale**, può assumere un ruolo rilevante l'economia sociale e il Terzo settore;
- quando queste **condizioni si combinano**, può emergere una configurazione ibrida.

Per ciascuna ipotesi è utile mettere in relazione funzioni coperte, soggetti coinvolti, risorse apportate, responsabilità pubbliche da mantenere, principali condizioni e rischi.

b. Come devono essere distribuiti responsabilità, risorse, diritti e rischi?

Individuata una configurazione possibile, occorre verificare come si distribuiscono concretamente **funzioni, risorse e responsabilità** tra i soggetti coinvolti. Non è sufficiente associare un attore a una funzione: è utile verificare che ciò che assume sia coerente con le capacità, le risorse e i margini di decisione di cui dispone.

La lettura può riprendere la mappa costruita nella domanda 6 e, per ciascuna funzione rilevante, mettere in relazione:

- **chi la assume;**
- **quale risorsa apporta** - patrimonio, capitale, competenze, personale, servizi, capacità gestionale, reti;
- **quali decisioni o margini di autonomia** sono associati a quella funzione;
- **quali rischi ricadono sul soggetto** - economici, realizzativi, gestionali, temporali, di domanda o di risultato;
- **quali condizioni di interesse pubblico restano presidiate dall'amministrazione.**

Questo confronto aiuta a far emergere **configurazioni sbilanciate**: responsabilità attribuite senza risorse adeguate, rischi concentrati su soggetti che non possono governarli, funzioni essenziali prive di copertura o margini decisionali non coerenti con le responsabilità assunte.

Particolare attenzione può essere riservata alle **risorse che rendono effettivamente possibile l'operazione**: disponibilità del bene, investimento iniziale, capacità di attuazione, risorse per il funzionamento e competenze gestionali. La loro provenienza può orientare la governance senza determinare ancora lo specifico **strumento amministrativo o finanziario**.

La verifica può portare a una prima matrice funzioni–soggetti–risorse–rischi, utile a verificare l'equilibrio della configurazione e a individuare gli elementi ancora da negoziare o approfondire prima della definizione del modello gestionale.

c. Chi può garantire la gestione e il funzionamento del bene?

La **sostenibilità dello scenario** dipende anche da come il bene potrà funzionare una volta attivato. Per questo la gestione può essere esplorata già in questa fase, senza attendere la conclusione della progettazione o la scelta dello strumento attuativo.

La lettura può partire dalle attività che rendono concretamente utilizzabile il bene: **apertura e presidio, organizzazione dei servizi, rapporto con gli utenti, personale, manutenzione ordinaria, cura degli spazi, gestione delle utenze e coordinamento delle diverse funzioni presenti.**

Per ciascuna ipotesi può essere utile verificare:

- quale profilo di gestore appare coerente con funzioni, destinatari e intensità d'uso;
- quali attività possono rimanere in capo all'amministrazione e quali essere affidate, condivise o integrate con altri soggetti;
- quali competenze organizzative e gestionali risultano essenziali;
- quali condizioni di accesso, continuità del servizio e qualità d'uso richiedono un presidio pubblico;
- se una gestione unitaria o una combinazione di più soggetti appare più adatta in presenza di un mix di funzioni.

Il confronto può comprendere **gestione pubblica, operatori economici, soggetti dell'economia sociale e del Terzo settore, forme cooperative o configurazioni miste**, valutandone la coerenza con lo scenario prima di individuare lo specifico rapporto giuridico. Quando il modello non è ancora sufficientemente definito, può essere utile prevedere una **fase di sperimentazione o attivazione progressiva**, anche per verificare domanda, modalità d'uso, capacità gestionale e relazione tra le diverse funzioni.

La valutazione restituisce una prima ipotesi di gestione, indicando attività da garantire, soggetti potenzialmente idonei, responsabilità pubbliche da presidiare ed elementi ancora da verificare prima della scelta attuativa.

d. Il modello dispone delle risorse necessarie per reggere nel tempo?

Una configurazione di governance può risultare plausibile sul piano organizzativo ma fragile se non è accompagnata da **risorse coerenti con l'intero ciclo di vita dell'operazione**. La verifica può quindi distinguere fin da questa fase ciò che serve per attivare il progetto da ciò che serve per farlo funzionare nel tempo.

La lettura può considerare, in particolare: risorse patrimoniali e immobiliari; capitale per investimento e realizzazione; risorse pubbliche disponibili o potenzialmente attivabili; contributi di operatori privati, investitori o soggetti finanziari; apporti dell'economia sociale e del Terzo settore; entrate generate dalle attività, dai servizi o dagli usi previsti; risorse organizzative, professionali e gestionali; costi ricorrenti di funzionamento, manutenzione e presidio. L'obiettivo non è ancora costruire il **piano economico-finanziario** né selezionare le fonti di finanziamento, che saranno approfondite nella Parte IV: interessa verificare se la combinazione tra **funzioni, soggetti e risorse** appare credibile e se emergono dipendenze critiche da una singola fonte, da un soggetto non ancora coinvolto o da entrate ancora troppo incerte. Può essere utile distinguere anche tra **risorse già disponibili, altre realisticamente attivabili, altre ancora da costruire**, così da comprendere quali componenti della governance risultano più solide e quali richiedono ulteriori verifiche.

La sostenibilità del modello non coincide necessariamente con l'**autosufficienza economica della gestione**. In funzione dell'obiettivo pubblico, il funzionamento può poggiare su una combinazione di **entrate proprie, risorse dell'ente, contributi di altri soggetti pubblici, apporti privati, risorse dell'economia sociale o altre coperture coerenti con il programma**.

La verifica riguarda quindi la **continuità e l'affidabilità delle risorse nel tempo**, non la sola capacità del bene di generare ricavi; **può restituire un primo quadro di sostenibilità delle risorse**, collegando a ciascuna componente dello scenario le risorse necessarie, i possibili soggetti apportatori, il grado di disponibilità e le principali condizioni da approfondire.

e. Il modello di governance e gestione è sufficientemente credibile per procedere?

A valle delle verifiche precedenti, può essere utile sottoporre la configurazione a una **verifica di tenuta**, prima di passare agli approfondimenti di fattibilità e alla costruzione del percorso attuativo.

La verifica può concentrarsi su pochi elementi concreti:

- **regia** - è individuato chi presidia il percorso e mantiene l'indirizzo pubblico;
- **funzioni essenziali** - risultano coperte o è chiaro come attribuirle;
- **soggetti chiave** - sono individuati e presentano capacità coerenti con il ruolo ipotizzato;
- **gestione** - esiste un'ipotesi credibile su chi può assicurare funzionamento, servizi, manutenzione e continuità;
- **risorse** - risultano distinguibili quelle già disponibili, quelle attivabili e quelle ancora da costruire, sia per l'investimento sia per la gestione;
- **rischi e dipendenze** - sono riconoscibili gli elementi che possono compromettere la tenuta del modello;
- **questioni aperte** - per ciascuna risultano indicati l'approfondimento da svolgere, il soggetto chiamato ad attivarlo e la decisione che dipende dal suo esito.

La lettura può portare a tre condizioni:

1. **Sufficientemente definito** - la configurazione presenta elementi adeguati per passare alle verifiche della Parte IV.
2. **Definito con condizioni** - l'impostazione appare praticabile, ma alcuni elementi richiedono approfondimenti o interlocuzioni prima di consolidarla.
3. **Da rivedere** - mancano soggetti, risorse o condizioni essenziali e può essere opportuno tornare sulla configurazione di governance o, se necessario, sullo scenario.

La verifica restituisce una scheda di tenuta del modello di governance e gestione, con punti consolidati, condizioni ancora aperte, azioni di approfondimento, responsabili e passaggio successivo da attivare.

TERZO OUTPUT

QUADRO DI GOVERNANCE, RESPONSABILITÀ E GESTIONE

*Chi rende possibile l'opzione individuata,
con quali responsabilità, risorse e modalità
di gestione?*

Le evidenze raccolte nella **Parte I** hanno alimentato il **Primo output - Dossier di indirizzo e prefattibilità strategica**, costruendo la base conoscitiva relativa a patrimonio, fabbisogni, destinatari, priorità, risorse, relazioni e questioni ancora aperte. La **Parte II** ha quindi consentito di trasformare questa base conoscitiva nel **Secondo output - Quadro di indirizzo e scelta dello scenario**, mettendo a fuoco il risultato pubblico atteso, le alternative considerate, lo scenario preferibile, le motivazioni della scelta, le condizioni e i rischi da presidiare. La **Parte III** parte dallo scenario assunto per verificare **chi può renderlo possibile, con quali responsabilità, funzioni, risorse e capacità di gestione**. Le verifiche sviluppate nelle domande 6 e 7 confluiscono quindi in un quadro unitario che rende riconoscibili **la regia pubblica, le funzioni necessarie, i soggetti coinvolti, le responsabilità, le risorse e le ipotesi di gestione**, facendo emergere le condizioni ancora da costruire o da verificare.

Il risultato può assumere la forma di un **Quadro di governance, responsabilità e gestione**, proporzionato alla dimensione dell'ente e alla complessità dello scenario. Non definisce ancora accordi, affidamenti, titoli o strumenti finanziari: serve a verificare che lo scenario disponga di una struttura di responsabilità, capacità e gestione sufficientemente riconoscibile prima di entrare nelle verifiche di attivabilità della Parte IV.

Il Quadro deve consentire di comprendere **chi presidia il percorso, quali funzioni devono essere garantite, quali soggetti possono concorrere, come si distribuiscono responsabilità, risorse, diritti e rischi, quale modello di gestione appare coerente e quali condizioni devono ancora essere soddisfatte**.

L'esito della Parte III costituisce quindi la base per la **Parte IV - Come attivare**, nella quale verificare l'effettiva attivabilità dello scenario, individuare eventuali blocchi o condizioni, definire il percorso amministrativo e finanziario e costruire la sequenza di attuazione.

AMBITO

DOMANDA GUIDA

REGIA PUBBLICA (6.a)

Chi tiene la regia e quali responsabilità restano in capo all'amministrazione?

FUNZIONI (6.b)

Quali funzioni sono necessarie per rendere possibile lo scenario?

SOGGETTI (6.c)

Quali soggetti possono essere coinvolti e con quale ruolo?

COOPERAZIONE PUBBLICA (6.d)

Quando è utile costruire una cooperazione con altri soggetti pubblici?

CAPACITÀ (6.e)

L'organizzazione e le competenze disponibili sono adeguate?

ELEMENTI DI ANALISI

RESTITUZIONE

Presidio del percorso,
responsabilità pubbliche,
strutture coinvolte,
coordinamento

Regia e responsabilità
pubbliche individuate

Disponibilità, programmazione,
progettazione, investimento,
realizzazione, gestione, utilizzo,
manutenzione, monitoraggio

Funzioni coperte / da attribuire

Soggetti pubblici, operatori,
investitori e finanza, economia
sociale, Terzo settore,
fondazioni, competenze
specialistiche, comunità

Mappa soggetti, funzioni
e risorse

Interesse comune, patrimonio,
servizi, competenze, risorse,
decisioni condivise

Soggetti pubblici indispensabili
e contributi attesi

Competenze interne,
coordinamento, carenze,
supporti esterni, cooperazione
intercomunale o sovracomunale

Capacità disponibili /
da rafforzare / da acquisire

AMBITO

DOMANDA GUIDA

CONFIGURAZIONE (7.a)

Quale configurazione di governance è coerente con lo scenario?

EQUILIBRIO (7.b)

Come devono essere distribuiti responsabilità, risorse, diritti e rischi?

GESTIONE (7.c)

Chi può garantire la gestione e il funzionamento del bene?

RISORSE (7.d)

Il modello dispone delle risorse necessarie per reggere nel tempo?

TENUTA (7.e)

Il modello di governance e gestione è sufficientemente credibile per procedere?

ELEMENTI DI ANALISI

RESTITUZIONE

Regia pubblica, economia sociale, configurazioni ibride, pubblico-privato e pubblico-privato

Configurazione/i da approfondire

Funzioni, risorse apportate, margini decisionali, rischi, condizioni di interesse pubblico

Assetto preliminare delle responsabilità

Gestore, servizi, apertura, personale, manutenzione, utenti, presidio pubblico

Ipotesi di gestione

Investimento, avvio, gestione, manutenzione, entrate, risorse pubbliche/private/sociali

Risorse disponibili / attivabili / da costruire

Regia, funzioni, soggetti, gestione, risorse, rischi, questioni aperte

Sufficientemente definito / definito con condizioni / da rivedere

IV.

COME ATTIVARE

Le Parti precedenti hanno consentito di definire **perché intervenire, quale scenario assumere, chi può sostenerlo e attraverso quale configurazione di governance e gestione.** La Parte IV sposta il fuoco sulla **concreta possibilità di attivazione:** verificare le condizioni che incidono sullo scenario, costruire il percorso amministrativo e finanziario e presidiare funzionamento e valore nel tempo.

Non si tratta di applicare una sequenza standard. **Disponibilità del bene, compatibilità urbanistica, condizioni tecniche, accordi, progettazione, risorse e gestione possono maturare con tempi differenti.** La Guida aiuta a riconoscere quali passaggi sono già praticabili, quali richiedono un approfondimento, quali possono avanzare in parallelo e quali incidono sulla possibilità di proseguire.

Il passaggio all'attuazione può quindi essere letto attraverso tre verifiche successive:

ATTIVABILITÀ → PERCORSO ATTUATIVO → CICLO DI VITA

08

IL BENE È DAVVERO ATTIVABILE E COSA PUÒ BLOCCARE IL PERCORSO?

Disponibilità, compatibilità, condizioni fisiche
e criticità

La domanda 8 costituisce la **due diligence minima di attivabilità dello scenario**. Le prime tre verifiche riguardano disponibilità, compatibilità urbanistico-autorizzativa e condizioni tecniche e ambientali; le successive servono a **classificare le criticità e trasformarle in azioni, responsabilità e decisioni**.

- a. Verificare la disponibilità del bene rispetto allo scenario
- b. Verificare la compatibilità urbanistica, autorizzativa e dei vincoli
- c. Verificare le condizioni tecniche e ambientali
- d. Classificare le criticità in relazione al loro effetto sul percorso
- e. Individuare le azioni necessarie per rendere lo scenario attivabile

a. Il bene è effettivamente disponibile per lo scenario individuato?

La Parte I ha già chiarito **proprietà, regime e condizioni generali di disponibilità**. A questo punto la verifica riguarda la **compatibilità tra quella disponibilità e ciò che lo scenario richiede concretamente**: durata dell'utilizzo, possibilità di intervenire sul bene, presenza di rapporti o diritti di terzi, condizioni poste dal proprietario, eventuali occupazioni o contenziosi.

Una disponibilità sufficiente per un uso limitato o temporaneo può non esserlo per un investimento rilevante, per una trasformazione edilizia o per una gestione di lungo periodo.

Nei beni appartenenti ad altri soggetti pubblici, può inoltre essere già acquisito l'interesse comune senza che siano ancora definite le condizioni necessarie per l'attuazione.

Occorre quindi verificare non soltanto **se il bene sia nella disponibilità dell'amministrazione**, ma se tale disponibilità sia coerente con **natura, durata e intensità dell'intervento previsto**, considerando anche eventuali condizioni, limiti o passaggi necessari per renderla effettiva.

La verifica può quindi confermare la disponibilità rispetto allo scenario oppure individuare la condizione ancora da costruire prima di procedere.

b. Lo scenario è compatibile con disciplina urbanistica, vincoli e autorizzazioni?

L'analisi **urbanistica e autorizzativa** serve per capire se lo scenario individuato può essere effettivamente sviluppato nelle condizioni attuali oppure se richiede adeguamenti, passaggi ulteriori o una revisione di alcuni elementi. Non si tratta quindi di censire nuovamente vincoli e regimi già emersi nella fase conoscitiva, ma di **valutarne l'incidenza concreta sul progetto**. Il confronto può riguardare la disciplina urbanistica vigente e gli usi ammessi, l'eventuale necessità di varianti o adeguamenti, i vincoli culturali, paesaggistici e ambientali, gli altri regimi di tutela e i principali pareri, nulla osta o autorizzazioni connessi allo scenario. Per ciascun elemento è utile chiarire se rappresenta una condizione già compatibile, una **condizione gestibile attraverso approfondimenti o autorizzazioni, oppure un fattore capace di modificare in modo significativo funzioni, trasformazioni, costi o tempi**. L'esito non è ancora la soluzione procedurale. Serve piuttosto a distinguere ciò che può proseguire da ciò che richiede un passaggio specifico, individuando il soggetto competente e la decisione che dipende dalla relativa verifica. Il quadro restituisce **le condizioni urbanistiche e autorizzative che incidono sullo scenario**, da riportare nel successivo registro dei blocchi, delle condizioni e degli approfondimenti.

c. Le condizioni tecniche e ambientali sono compatibili con lo scenario?

L'analisi riguarda le condizioni fisiche del bene che possono incidere concretamente sulla possibilità di realizzare e utilizzare lo scenario individuato. In questa fase non serve anticipare tutte le indagini specialistiche, ma riconoscere le criticità capaci di modificare in modo significativo **fattibilità, costi, tempi o configurazione dell'intervento**.

La lettura può riguardare, in funzione del bene, **stato manutentivo e strutturale, sicurezza e accessibilità, condizioni impiantistiche rilevanti, consistenza e documentazione tecnica disponibile, situazione catastale ed eventuali criticità ambientali o necessità di bonifica**. Il livello di approfondimento va rapportato allo scenario. Una criticità tecnica non assume lo stesso peso in un **riuso leggero, in una trasformazione edilizia rilevante o in un intervento destinato a servizi con specifici requisiti di sicurezza e accessibilità**. L'obiettivo è quindi capire quali condizioni sono già sufficientemente note, quali richiedono **un approfondimento mirato** e quali possono incidere sulla sostenibilità complessiva dello scenario. Quando emerge una criticità significativa, è utile chiarire **quale approfondimento può quantificarne gli effetti e quale decisione dipende dal suo esito**. Una possibile bonifica, una vulnerabilità strutturale o un adeguamento rilevante possono infatti modificare non solo il quadro economico e temporale, ma anche rendere opportuno riconsiderare dimensione, funzioni o modalità di attivazione.

Il quadro restituisce le principali condizioni tecniche e ambientali, distinguendo quelle già compatibili con lo scenario da quelle che richiedono approfondimenti o possono determinarne una revisione.

d. Quali criticità incidono realmente sul percorso e in quale modo?

Una volta esaminate **disponibilità, compatibilità urbanistico-autorizzativa e condizioni tecniche e ambientali**, occorre distinguere le criticità in base all'effetto che producono sullo scenario, evitando che tutte vengano trattate allo stesso modo. Una criticità può infatti avere natura e peso molto diversi: alcune impediscono di consolidare lo scenario fino a quando non vengono risolte; altre richiedono un adeguamento del progetto, dei tempi o delle condizioni di attuazione; altre ancora necessitano di un approfondimento prima di una decisione successiva, senza bloccare le attività che possono già avanzare.

La lettura può quindi ricondurre gli elementi emersi a quattro condizioni:

- **BLOCCA** - la criticità impedisce di procedere su una decisione determinante.
- **CONDIZIONA** - lo scenario resta praticabile, ma richiede modifiche, prescrizioni o condizioni specifiche.
- **RICHIEDE APPROFONDIMENTO** - serve un approfondimento ulteriore prima di consolidare il passaggio successivo.
- **PUÒ PROCEDERE IN PARALLELO** - la questione può essere affrontata senza arrestare le altre attività.

Per ogni criticità è utile registrare non soltanto la categoria, ma anche **quale parte dello scenario interessa, quale decisione ne dipende e chi può presidiare l'approfondimento successivo**. In questo modo la due diligence non si chiude con un elenco di problemi, ma restituisce una **gerarchia delle questioni da affrontare**.

Il risultato è un registro dei blocchi, delle condizioni e degli approfondimenti, che costituisce la base per definire nella domanda successiva quali azioni attivare e in quale ordine.

e. Quale passaggio consente di rendere lo scenario effettivamente attivabile?

Conclusa la due diligence, per ogni criticità emersa va individuato **il passaggio concreto che consente al percorso di avanzare**.

Non basta registrare che un elemento è "da approfondire": è utile specificare **quale attività serve, chi può attivarla e quale decisione potrà essere assunta una volta acquisito l'esito**.

Per ciascuna questione aperta possono essere registrati cinque elementi: **CRITICITÀ → AZIONE DA ATTIVARE → SOGGETTO RESPONSABILE → ESITO ATTESO → DECISIONE CHE DIVENTA POSSIBILE**

Ad esempio:

- **titolarità non sufficientemente chiara** - ricostruzione documentale → ufficio patrimonio / soggetto proprietario → disponibilità accertata → conferma dello scenario;
- **compatibilità urbanistica incerta** - confronto con l'ufficio competente → esito sulla compatibilità o sul percorso necessario → prosecuzione o adeguamento dello scenario;
- **possibile bonifica** - approfondimento ambientale → quadro di consistenza, costi e tempi → conferma o revisione dell'intervento;
- **criticità strutturale** - approfondimento tecnico mirato → incidenza su sicurezza, costi e tempi → mantenimento o modifica della configurazione prevista.

A valle, lo scenario può risultare: **attivabile** - le condizioni essenziali sono sufficientemente verificate; **attivabile a condizioni** - il percorso può avanzare con condizioni già individuate; **non ancora attivabile** - manca un elemento determinante; **da rivedere** - le criticità emerse incidono sulla configurazione scelta.

L'esito della domanda 8 è quindi un **registro operativo delle condizioni di attivabilità**, nel quale risultano per ciascuna criticità **azione, responsabile, risultato atteso e decisione successiva**. Questo registro alimenta direttamente la **roadmap della domanda 9**.

09

QUALE PERCORSO AMMINISTRATIVO, FINANZIARIO E TEMPORALE CONSENTE DI PROCEDERE?

Atti, strumenti, risorse e sequenza di attuazione

Superata la verifica di attivabilità, il problema non è individuare direttamente una procedura, ma **tradurre lo scenario in un percorso ordinato di decisioni, atti, accordi, risorse e tempi**. Le diverse componenti possono maturare con velocità differenti: disponibilità del bene, pianificazione, progettazione, accordi tra soggetti, risorse finanziarie e modalità di affidamento non necessariamente avanzano insieme.

La domanda 9 serve quindi a costruire la **roadmap attuativa**, mantenendo distinte tre decisioni che spesso vengono sovrapposte:

RAPPORTO CON IL BENE → RAPPORTO TRA I SOGGETTI → RISORSE

Il titolo che consente l'utilizzo del bene, la modalità con cui vengono organizzati attuazione o gestione e la fonte di finanziamento sono infatti questioni **collegate, ma non coincidenti**. La loro definizione deve quindi essere coordinata, evitando di assumere che la scelta di uno determini automaticamente gli altri.

- a. **Coordinare gli atti dell'ente necessari per far avanzare lo scenario**
- b. **Individuare il titolo o lo strumento coerente con l'uso e gli investimenti previsti**
- c. **Definire i rapporti e gli accordi da costruire tra i soggetti coinvolti**
- d. **Individuare le risorse necessarie nelle diverse fasi e combinarle**
- e. **Ordinare decisioni, responsabilità e tempi per arrivare all'attivazione**

a. Quali atti dell'ente devono essere coordinati per far avanzare lo scenario?

Lo scenario scelto può tradursi in attuazione quando trova progressivamente coerenza negli atti attraverso cui l'amministrazione **programma, pianifica, assegna risorse e organizza le responsabilità.**

La verifica non richiede di produrre nuovi atti, ma di capire dove l'operazione è già riconosciuta e quali strumenti dell'ente possono richiedere un aggiornamento o un raccordo.

In funzione dell'intervento, la lettura può interessare il **Documento Unico di Programmazione, gli strumenti urbanistici, il bilancio, la programmazione delle opere pubbliche e degli acquisti, il Piano delle alienazioni e valorizzazioni immobiliari** e gli atti organizzativi con cui vengono attribuiti obiettivi e responsabilità.

Il punto operativo è verificare che non rimangano **disallineamenti tra indirizzo, programmazione, risorse e organizzazione:**

un intervento riconosciuto come prioritario, ad esempio, può richiedere ancora un passaggio nella programmazione finanziaria; uno scenario compatibile sotto il profilo patrimoniale può dipendere da un adeguamento urbanistico; una linea di azione già finanziata può non avere ancora un presidio organizzativo chiaramente individuato.

Per ciascun elemento è quindi utile registrare **dove lo scenario trova già riscontro, quale eventuale passaggio manca e quale decisione può essere assunta dopo il suo completamento.**

b. Quale titolo o strumento è coerente con l'uso e con gli investimenti previsti?

Una volta verificata l'attivabilità del bene, l'amministrazione può individuare quale **rapporto con il bene** consente di realizzare lo scenario nelle condizioni previste. La scelta dipende da ciò che l'operazione richiede concretamente e non dalla semplice disponibilità di uno strumento già conosciuto o utilizzato dall'ente.

Il primo passaggio può consistere nel tradurre lo scenario in alcune **condizioni operative**:

- per quanto tempo il bene deve essere reso disponibile;
- quali opere sono previste e chi può realizzarle;
- chi sostiene l'investimento iniziale;
- chi utilizza e chi gestisce il bene;
- chi sostiene manutenzione ordinaria e straordinaria;
- quali entrate o corrispettivi sono previsti;
- quali condizioni di uso pubblico, accessibilità e servizio devono rimanere garantite;
- quale livello di controllo mantiene l'amministrazione;
- che cosa accade alla conclusione del rapporto e in quali condizioni il bene viene restituito.

Su questa base gli uffici possono **confrontare gli strumenti potenzialmente pertinenti** - ad esempio concessione, locazione, comodato, diritto di superficie o concessione di valorizzazione - verificando per ciascuno se è compatibile con **regime del bene, durata, investimento, trasformazioni e modello gestionale**.

Non serve, in questa fase, costruire un repertorio astratto degli istituti: interessa restringere il campo alle opzioni realmente coerenti con lo scenario.

Operativamente, la lettura può essere registrata così:
**ESIGENZA DELLO SCENARIO → STRUMENTO/I DA
APPROFONDIRE → CONDIZIONE DA VERIFICARE →
APPROFONDIMENTO GIURIDICO-AMMINISTRATIVO → SCELTA**

Ad esempio, se un soggetto è chiamato a sostenere un investimento rilevante sul bene, la **durata e le condizioni del rapporto** diventano elementi determinanti; se invece l'utilizzo è limitato nel tempo e non comporta trasformazioni consistenti, il campo degli strumenti da valutare può essere diverso.

La restituzione può assumere la forma di una scheda comparativa di orientamento, con due o più strumenti potenzialmente coerenti, le condizioni che ciascuno consente di soddisfare e gli elementi che richiedono approfondimento prima della scelta definitiva.

c. Quali rapporti e accordi vanno costruiti tra i soggetti coinvolti?

Chiarito il rapporto con il bene, occorre definire **come i soggetti individuati nella Parte III collaborano concretamente nell'attuazione dello scenario**. Qui il tema non è più chi coinvolgere, ma **su quali attività, con quali responsabilità e prima di quale decisione** è necessario formalizzare il rapporto.

Per ciascun soggetto o relazione rilevante può essere utile chiarire: quale attività o decisione richiede il suo coinvolgimento;

- **quale risorsa, competenza o bene apporta;**
- **quali responsabilità restano proprie e quali vengono coordinate;**
- **quale concreto risultato comune deve essere prodotto:**
è questa la componente più importante, poiché lega gli enti al perseguimento di un co-interesse, mantenendo attivo il partenariato oltre la fase iniziale ed evitando che si limiti al tempo di avvio o a sintonie occasionali;
- **entro quale fase il rapporto deve essere definito;**
- **quale forma di accordo, partenariato o cooperazione merita di essere approfondita.**

La questione è particolarmente rilevante quando **proprietà, servizi, risorse e competenze sono distribuiti tra più amministrazioni**, ma vale anche nei rapporti con operatori economici, soggetti finanziari, economia sociale e gestori.

Per rendere la lettura utilizzabile anche nelle fasi successive, può essere utile organizzare le informazioni in una scheda per ciascuna relazione, indicando il soggetto coinvolto, il contributo previsto, le attività e responsabilità, il rapporto da costruire, il momento in cui deve essere definito e la decisione che tale rapporto rende possibile.

Ad esempio, il proprietario pubblico di un bene può essere necessario per costruirne la disponibilità; un'altra amministrazione può concorrere a un servizio o a un investimento; un soggetto privato può entrare nella realizzazione o gestione; un soggetto dell'economia sociale può apportare capacità di servizio e presidio territoriale. **Non tutte queste relazioni richiedono lo stesso strumento né devono essere definite nello stesso momento.**

La restituzione può assumere la forma di una mappa degli accordi e delle relazioni da costruire, indicando per ciascuno i soggetti coinvolti, il contenuto, il momento in cui il rapporto deve essere definito e la decisione resa possibile.

d. Quali risorse servono nelle diverse fasi e come possono essere combinate?

L'**analisi delle risorse** parte dal fabbisogno effettivo dell'operazione, non dalla ricerca immediata di una fonte di finanziamento.

Lo scenario va quindi scomposto nelle sue principali componenti - **disponibilità del bene, approfondimenti, progettazione, lavori, attrezzature, avvio, gestione, manutenzione e monitoraggio** - per capire quali risorse richiede ciascuna fase e in quale momento. Questa lettura consente di distinguere ciò che è **già coperto** da ciò che deve ancora essere attivato e di individuare quali soggetti possono concorrere: **amministrazione, altri enti pubblici, programmi nazionali o territoriali, operatori e investitori privati, soggetti dell'economia sociale o altre forme di co-investimento**. Fonti diverse possono sostenere componenti differenti dello stesso programma, purché rimanga chiaro **a quale fabbisogno rispondono, con quali tempi e a quali condizioni**.

Particolare attenzione va riservata alla **distinzione tra risorse per realizzare l'intervento e risorse per farlo funzionare**.

La disponibilità dei capitali necessari ai lavori non garantisce infatti, da sola, l'avvio dei servizi, la gestione ordinaria o la manutenzione nel tempo. Per questo il quadro delle risorse può mettere in relazione **investimento iniziale, costi di avvio, funzionamento e principali costi ricorrenti**.

Per ciascuna componente è quindi utile registrare **il fabbisogno, le coperture già disponibili, quelle realisticamente attivabili, i soggetti da coinvolgere e le condizioni ancora da approfondire**. Questo consente di costruire una combinazione finanziaria coerente con lo scenario, senza adattare il progetto alla prima opportunità di finanziamento disponibile. **Il quadro può restituire le risorse necessarie per l'intera operazione e la loro articolazione nelle diverse fasi**, evidenziando ciò che è già disponibile, ciò che può essere attivato e ciò che richiede ulteriori interlocuzioni o approfondimenti.

e. Quale sequenza di decisioni, responsabilità e tempi porta all'attivazione?

Una volta definiti **atti, strumenti, rapporti tra soggetti e risorse**, la fase conclusiva consiste nel mettere in ordine ciò che deve accadere perché lo scenario possa arrivare all'attivazione.

La roadmap non coincide con il cronoprogramma dei lavori: comprende anche **decisioni amministrative, accordi, verifiche, progettazione, reperimento delle risorse, scelta degli strumenti e avvio della gestione**.

La sequenza non è necessariamente lineare: alcune attività possono avanzare insieme, mentre altre dipendono dall'esito di una fase precedente. Per questo, per ogni fase, è utile rendere riconoscibili **il responsabile, il risultato atteso, le dipendenze, le attività che possono procedere in parallelo, la finestra temporale e la decisione resa possibile**.

La roadmap può rappresentare l'intero percorso, mettendo in relazione:

- disponibilità del bene;
- programmazione;
- urbanistica e autorizzazioni;
- accordi;
- progettazione;
- quadro economico-finanziario;
- risorse;
- titolo o strumento;
- affidamento o partenariato;
- attivazione;
- avvio della gestione.

Non tutte le operazioni utilizzeranno tutti questi passaggi né nello stesso ordine. L'utilità dello strumento sta nel rendere **visibili le dipendenze effettive del singolo progetto** e nel distinguere ciò che rappresenta una condizione per procedere da ciò che può essere sviluppato contemporaneamente.

Per gli uffici, il quadro può essere costruito leggendo ogni fase attraverso una sequenza semplice: **attività, responsabile, output, dipendenza, tempo, decisione successiva.**

L'esito è una roadmap delle decisioni e dell'attuazione, che consente di sapere non soltanto quali attività sono previste, ma chi le presidia, quando devono entrare nel percorso, da che cosa dipendono e quale avanzamento rendono possibile.

A valle della domanda 9, quindi, l'amministrazione dispone di un **percorso attuativo leggibile**, che collega scenario, responsabilità, atti, strumenti, risorse e tempi e prepara il passaggio alla **domanda 10, dedicata al funzionamento, alla manutenzione e alla verifica del valore prodotto.**

10

COME GARANTIRE IL CICLO DI VITA E MISURARE IL VALORE PRODOTTO?

Gestione, manutenzione, sostenibilità e monitoraggio

L'attivazione del bene non conclude il percorso di valorizzazione. Il risultato dipende dalla capacità dell'operazione di **funzionare nel tempo, mantenere le condizioni di interesse pubblico definite nelle fasi precedenti e produrre gli effetti per cui è stata promossa.**

- a. Tradurre il modello di gestione in condizioni operative
- b. Definire responsabilità e condizioni per manutenzione, adeguamenti e continuità
- c. Garantire la sostenibilità lungo l'intero ciclo di vita
- d. Misurare il valore pubblico prodotto attraverso indicatori utilizzabili
- e. Utilizzare i risultati per correggere il percorso e migliorare le decisioni successive

La domanda 10 porta quindi a regime quanto costruito nelle Parti precedenti, collegando **gestione, manutenzione, risorse ricorrenti e verifica dei risultati**. Per il Comune, serve a comprendere quali condizioni può presidiare direttamente e per quali componenti può essere utile attivare **competenze, servizi o soggetti di supporto**.

Nel sistema pubblico operano infatti amministrazioni, società e strutture con missioni e capacità specialistiche differenti, che possono accompagnare specifiche fasi della valorizzazione. La Guida non sostituisce tali funzioni né individua una soluzione unica: aiuta l'ente **a formulare correttamente il problema, riconoscere il supporto necessario e arrivare all'interlocuzione con un quadro più maturo e leggibile**.

Il monitoraggio segue la stessa logica. Non introduce un ulteriore adempimento, ma consente di verificare se **gestione, utilizzo e impatti** rimangono coerenti con l'obiettivo pubblico, facendo emergere per tempo eventuali criticità e fornendo elementi utili per correggere il percorso o orientare successive decisioni sul patrimonio.

a. Quali condizioni rendono effettivamente operativo il modello di gestione?

La Parte III ha individuato una possibile configurazione di gestione; la domanda 9 ne ha collocato l'attivazione nella roadmap. Prima dell'avvio è utile verificare se il modello è tradotto in **condizioni sufficientemente concrete per funzionare**, distinguendo ciò che è già definito da ciò che richiede ancora un presidio, una competenza o un supporto specifico.

La lettura può riguardare **chi assume la gestione, quali attività e servizi vengono garantiti, destinatari e condizioni di accesso, modalità di utilizzo, personale e competenze, principali costi ordinari, risorse disponibili e responsabilità di controllo**.

Particolare attenzione va riservata alle **condizioni di interesse pubblico già definite nella Parte II** - ad esempio accessibilità, continuità dei servizi, sostenibilità per gli utenti, quote o modalità di uso pubblico - che in questa fase possono essere tradotte in **condizioni di funzionamento osservabili e verificabili**.

Quando una componente non risulta ancora sufficientemente definita, il punto non è completarla necessariamente all'interno dell'ente, ma capire **che cosa manca, quale competenza serve e quale soggetto può supportare il Comune nel costruirla**.

La restituzione può assumere la forma di una scheda essenziale di funzionamento, nella quale risultano gestione, attività, accesso, risorse, responsabilità, condizioni da garantire ed eventuali supporti ancora da attivare

b. Come vengono presidiate manutenzione, adeguamenti e continuità del bene?

La sostenibilità dell'operazione dipende anche da ciò che accade dopo l'attivazione. Un bene recuperato o rifunzionalizzato può perdere rapidamente efficacia se non sono chiare **responsabilità, risorse e modalità di intervento** necessarie per mantenerlo sicuro, funzionale e coerente con gli usi previsti.

È quindi utile distinguere tra **manutenzione ordinaria, interventi straordinari e adeguamenti normativi o prestazionali**, chiarendo per ciascuna componente **chi interviene, con quali risorse, in quale momento e con quale forma di controllo**.

Il punto non è costruire un piano manutentivo standard, ma verificare se il modello adottato tiene insieme **durata del rapporto, intensità d'uso, investimenti effettuati, responsabilità del proprietario e del gestore e condizioni finali del bene**.

Quando gestione e proprietà fanno capo a soggetti diversi, questa chiarezza diventa particolarmente rilevante per evitare **vuoti di responsabilità o costi non previsti**. Per il Comune può essere utile anche riconoscere quando il presidio richiede **competenze tecniche o gestionali non disponibili internamente** e quando possono essere attivati soggetti pubblici, società o strutture specialistiche con funzioni di supporto coerenti con la natura dell'intervento.

La restituzione può assumere la forma di un **quadro delle responsabilità di manutenzione e continuità**, distinguendo attività ordinarie, interventi straordinari, adeguamenti, risorse disponibili, soggetti responsabili ed eventuali supporti ancora da attivare.

c. Il modello rimane sostenibile lungo l'intero ciclo di vita?

La sostenibilità va letta lungo **tutto il percorso**, non soltanto rispetto all'investimento iniziale. Un intervento può essere finanziato e realizzato, ma risultare fragile se non sono chiare le condizioni per sostenerne **avvio, funzionamento, manutenzione e adeguamento nel tempo**.

Occorre quindi mettere in relazione **costi, risorse e responsabilità nelle diverse fasi**, considerando che la continuità può poggiare su una combinazione di **entrate proprie, risorse pubbliche, apporti privati o dell'economia sociale**.

L'obiettivo non è l'**autosufficienza economica**, ma la tenuta del modello nel tempo, anche con capacità di adattamento al **mutamento improvviso o progressivo della domanda**.

Questo significa considerare non solo la disponibilità delle risorse necessarie oggi, ma anche la possibilità di adeguare nel tempo il modello gestionale, le modalità di utilizzo e le relative coperture. **La restituzione può assumere la forma di un quadro sintetico delle principali condizioni di sostenibilità**, evidenziando le eventuali componenti ancora da rafforzare.

d. Che cosa osservare per verificare il valore pubblico prodotto?

Il monitoraggio può riprendere direttamente i criteri già utilizzati per scegliere lo scenario nella Parte II, evitando di costruire un sistema nuovo a valle dell'intervento. Se la scelta è stata motivata rispetto a **valore pubblico, accessibilità, coerenza territoriale, sostenibilità, adattabilità e rischi**, sono questi **gli elementi da osservare nel tempo**.

Per ciascun risultato atteso può essere sufficiente individuare uno o pochi indicatori realmente utilizzabili dall'ente, **privilegiando dati già disponibili** presso il Comune, i gestori o altre fonti istituzionali. Ad esempio: utenti effettivamente raggiunti rispetto ai destinatari previsti; livello di utilizzo e apertura degli spazi; continuità dei servizi; costi e risorse della gestione; condizioni di accesso; eventuali effetti sul contesto o sui servizi con cui il bene era stato messo in relazione nella Parte I.

La lettura può essere organizzata attraverso una scheda, nella quale associare a ciascun risultato atteso l'indicatore, la situazione iniziale, il risultato da raggiungere, la fonte del dato, il momento della rilevazione, il soggetto incaricato e l'azione da intraprendere in caso di scostamento.

Il punto non è misurare tutto, ma **controllare ciò che ha giustificato la scelta dello scenario e disporre di informazioni sufficienti per capire se confermarlo, correggerlo o rafforzarlo**.

La restituzione può assumere la forma di un cruscotto minimo di monitoraggio, costruito sugli stessi criteri utilizzati nelle fasi di decisione e alimentabile con informazioni effettivamente disponibili.

e. Come utilizzare i risultati per correggere il percorso e migliorare le decisioni successive?

La lettura dei risultati serve anzitutto a evitare che **criticità gestionali, costi inattesi o livelli di utilizzo inferiori alle attese** vengano rilevati troppo tardi, quando correggere il progetto diventa più complesso e oneroso. Per questo il monitoraggio può essere utilizzato come **strumento di gestione**, non come una rendicontazione separata.

Quando emerge uno scostamento, l'ufficio può registrare in modo essenziale **che cosa sta accadendo, quale effetto produce sul funzionamento del bene, quale intervento correttivo viene assunto e quando valutarne l'efficacia**. Il risultato può portare, ad esempio, a modificare orari e modalità di accesso, riorganizzare servizi, riequilibrare il mix di funzioni, intervenire sui costi di gestione o ridefinire alcune responsabilità.

Per l'amministrazione il vantaggio è anche più ampio: disporre di dati su **tempi effettivi, costi, utilizzo, criticità e soluzioni adottate** consente di programmare meglio gli interventi successivi, costruire richieste di supporto o finanziamento più solide, confrontare beni e operazioni diverse e non ripartire ogni volta da zero.

Al termine di questa fase è inoltre utile interrogarsi su **come catturare il valore locale generato dall'intervento ed estenderlo ad altre parti del territorio comunale non direttamente coinvolte**.

Gli effetti della valorizzazione possono infatti superare i confini fisici del bene e produrre benefici più ampi per la comunità e contribuire a ridurre i divari territoriali.

Questo esito non è automatico: richiede di **riconoscere il valore generato dall'operazione e individuare modalità concrete per trattenerlo e redistribuirlo nel contesto locale**, trasferirlo a soggetti e aree diverse e utilizzarlo per rafforzare altre politiche comunali. Il valore da considerare non è soltanto economico.

Può riguardare nuove competenze, opportunità di lavoro, servizi accessibili, reti tra soggetti pubblici e privati, capacità organizzative, maggiore attrattività, riattivazione degli spazi circostanti o risorse rese disponibili dalla gestione.

È quindi utile distinguere **quali benefici rimangono legati al bene, quali raggiungono il quartiere o i destinatari direttamente coinvolti e quali possono essere trasferiti o replicati in altre parti del territorio.**

L'estensione può avvenire attraverso modalità differenti: coinvolgimento di imprese, professionisti e organizzazioni locali; costruzione di servizi rivolti anche ad altri quartieri; condivisione di competenze, strumenti e modelli gestionali; messa in rete del bene con altre attrezzature e politiche comunali; reinvestimento di eventuali entrate o risparmi; utilizzo dell'esperienza maturata per attivare interventi analoghi su altri immobili.

Per il Comune può essere utile chiarire fin dall'avvio **quali effetti territoriali intende promuovere, quali soggetti possono contribuire a generarli e attraverso quali condizioni gestionali, accordi o forme di collaborazione possono essere mantenuti nel tempo.** Il monitoraggio può riguardare non soltanto il funzionamento del singolo bene, ma anche **la distribuzione dei benefici**, facendo emergere eventuali concentrazioni, esclusioni o squilibri tra aree e gruppi di destinatari. Il punto non è attribuire al singolo intervento la responsabilità di risolvere ogni divario territoriale, ma utilizzarlo come **possibile nodo di una strategia più ampia.**

La restituzione può assumere la forma di una mappa essenziale del valore generato, dei soggetti e dei territori raggiunti, dei meccanismi di redistribuzione o replicazione attivabili e delle connessioni da costruire con altre politiche, servizi e beni comunali.

AMBITO

DOMANDA GUIDA

ATTI (9.a)

Quali atti dell'ente devono essere coordinati per far avanzare lo scenario?

STRUMENTO (9.b)

Quale titolo o strumento è coerente con l'uso e gli investimenti previsti?

ACCORDI (9.c)

Quali rapporti e accordi vanno costruiti tra i soggetti coinvolti?

RISORSE (9.d)

Quali risorse servono nelle diverse fasi e come possono essere combinate?

ROADMAP (9.e)

Quale sequenza di decisioni, responsabilità e tempi porta all'attivazione?

ELEMENTI DI ANALISI

RESTITUZIONE

Programmazione, strumenti urbanistici, bilancio, opere pubbliche e acquisti, Piano delle alienazioni e valorizzazioni immobiliari, coerenza tra indirizzo, programmazione, risorse e organizzazione

Quadro degli atti da coordinare, degli eventuali aggiornamenti e dei passaggi ancora necessari

Durata, opere e investimenti, manutenzione, entrate, condizioni di uso pubblico, controllo dell'amministrazione, regime del bene e compatibilità dello strumento

Scheda comparativa degli strumenti potenzialmente coerenti, con condizioni e approfondimenti necessari

Soggetti, contributi, competenze, responsabilità, risorse, attività e decisioni condivise, tempi e forme di collaborazione

Mappa degli accordi e delle relazioni da costruire con soggetti, contenuti, responsabilità e momento di definizione

Progettazione, lavori, gestione, manutenzione e monitoraggio; risorse già disponibili, attivabili o da costruire, investimento e costi

Quadro delle risorse dell'intera operazione, articolato per fasi e con evidenza delle coperture e dei fabbisogni ancora da attivare

Attività, responsabili, output, tempistiche, decisioni successive; programmazione, autorizzazioni, risorse, strumento, affidamento, attivazione

Roadmap delle decisioni e dell'attuazione, con responsabilità, tempi, dipendenze e avanzamenti attesi

AMBITO

DOMANDA GUIDA

GESTIONE (10.a)

Quali condizioni rendono effettivamente operativo il modello di gestione?

MANUTENZIONE (10.b)

Come vengono presidiate manutenzione, adeguamenti e continuità del bene?

SOSTENIBILITÀ (10.c)

Il modello rimane sostenibile lungo l'intero ciclo di vita?

VALORE (10.d)

Che cosa osservare per verificare il valore pubblico prodotto?

CORREZIONE E DIFFUSIONE (10.e)

Come utilizzare i risultati per correggere il percorso e migliorare le decisioni successive?

ELEMENTI DI ANALISI

RESTITUZIONE

Soggetto responsabile, attività e servizi, destinatari e condizioni di accesso, modalità di utilizzo, risorse, condizioni di interesse pubblico da garantire

Scheda essenziale di funzionamento, con gestione, attività, accesso, risorse, responsabilità, condizioni e supporti necessari

Manutenzione ordinaria, interventi straordinari, adeguamenti, responsabilità, risorse, tempi, competenze interne ed eventuali supporti esterni

Quadro delle responsabilità di manutenzione e continuità, con attività, risorse, soggetti responsabili e supporti da attivare

Costi, risorse e responsabilità nelle diverse fasi, entrate proprie, risorse pubbliche, apporti privati o dell'economia sociale e adattamento alla domanda

Quadro delle principali condizioni di sostenibilità e delle componenti ancora da rafforzare

Risultati attesi, valore pubblico, accessibilità, coerenza territoriale, indicatori, risultato atteso e responsabilità della rilevazione

Cruscotto minimo di monitoraggio, costruito sugli stessi criteri utilizzati per scegliere lo scenario

Criticità gestionali, costi, azioni correttive, valore generato per bene, quartiere e territorio; redistribuzione, replicazione e connessioni con altre politiche, servizi e beni

Quadro delle azioni correttive e delle informazioni riutilizzabili, mappa del valore generato, dei territori e soggetti raggiunti e delle possibilità di redistribuzione o replicazione

QUARTO OUTPUT

ROADMAP DI ATTUAZIONE E PRESIDIO DEL CICLO DI VITA

Come attivo lo scenario e ne presidio il ciclo di vita?

Le verifiche della Parte IV confluiscono in una **roadmap operativa** che ordina i passaggi necessari per portare lo scenario all'attuazione e seguirne il funzionamento nel tempo.

La roadmap raccoglie **condizioni di attivabilità, atti, strumenti, accordi, risorse, responsabilità, dipendenze e tempi**, distinguendo ciò che può procedere da ciò che richiede ulteriori verifiche o decisioni.

Per ogni passaggio identifica **chi lo presidia, quale risultato deve produrre, da quali condizioni dipende e quale decisione consente di assumere**. Accompagna inoltre l'avvio della gestione, la manutenzione e la verifica dei risultati, mantenendo il collegamento con gli obiettivi pubblici e con le condizioni definite nelle fasi precedenti.

L'output restituisce così agli uffici **un quadro unitario di avanzamento dell'operazione**, utile a coordinare attività e soggetti, anticipare criticità, individuare i supporti necessari e aggiornare il percorso al variare di condizioni, risorse o risultati.

La valorizzazione si configura quindi come un **processo unitario e progressivo**, nel quale conoscenza, scelta, attuazione, gestione e verifica dei risultati rimangono collegate.

Ogni passaggio produce elementi utili a quello successivo e consente all'amministrazione di **aggiornare, correggere e rafforzare nel tempo le proprie decisioni sul patrimonio pubblico**.

DALLE DIECI DOMANDE ALL'AZIONE

Le dieci domande accompagnano il Comune dal riconoscimento del patrimonio rilevante fino alla costruzione delle condizioni per **attivarlo, gestirlo e verificarne i risultati**. Il percorso produce progressivamente quattro quadri di lavoro - **Dossier di indirizzo e prefattibilità strategica, Quadro di indirizzo e scelta dello scenario, Quadro di governance, responsabilità e gestione, Roadmap di attuazione e presidio del ciclo di vita** - che consentono agli uffici di mantenere collegate **conoscenza, decisioni, responsabilità e attuazione**.

Questi output non costituiscono nuovi adempimenti né documenti necessariamente autonomi. Possono integrare strumenti, atti e modalità di lavoro già utilizzati dall'ente e servono soprattutto a rendere riconoscibili **le informazioni acquisite, le condizioni ancora aperte, il soggetto chiamato a presidiare il passaggio successivo e la decisione che può essere assunta sulla base del suo esito**.

La sequenza non è rigida. Una verifica tecnica può richiedere di riconsiderare lo scenario; un nuovo soggetto può ampliare risorse e possibilità di gestione; una criticità emersa nell'attuazione può modificare tempi o configurazione; i risultati della gestione possono aggiornare fabbisogni e priorità.

La Guida consente quindi di avanzare per **traguardi riconoscibili**, mantenendo tracciabili le ragioni delle scelte e tornando sui passaggi precedenti quando nuove evidenze lo rendono opportuno.

L'utilità per l'amministrazione non si esaurisce nel singolo intervento. **Informazioni, criteri di scelta, relazioni istituzionali, tempi, costi, criticità e soluzioni** maturati durante il percorso possono alimentare la conoscenza complessiva del patrimonio e rendere più solide le operazioni successive.

La valorizzazione si configura così come **un processo unitario e progressivo**, nel quale conoscenza, scelta, attuazione, gestione e verifica dei risultati restano collegate e rafforzano nel tempo la capacità dell'ente di governare il proprio patrimonio pubblico, **generando valore urbano e sociale e non soltanto estraendo valore economico**.

Le tre condizioni di partenza diventano, a questo punto, **percorsi di consultazione della Guida**. Servono agli uffici per individuare rapidamente **da quale domanda iniziare, quali approfondimenti affrontare per primi e quali output utilizzare** in relazione allo stato effettivo dell'operazione.

Le dieci domande restano il riferimento comune; può cambiare la sequenza di utilizzo e il livello di priorità. Un Comune che dispone già di un bene concentrerà inizialmente l'attenzione sul rapporto tra patrimonio, bisogni e scenari; quando il bene appartiene a un altro soggetto pubblico, assumono maggiore rilievo disponibilità, interesse comune e cooperazione; quando il progetto è ancora immaturo, la priorità consiste nell'individuare **quale elemento manca per rendere possibile la decisione successiva.**

Le tre situazioni non costituiscono quindi percorsi autonomi né procedure alternative. Rappresentano **differenti condizioni di partenza all'interno di un metodo comune** e consentono di orientare la consultazione delle dieci domande in funzione del livello di maturazione dell'operazione.

La Guida può essere utilizzata **anche in modo non lineare**, tornando sulle domande già affrontate quando nuove informazioni, decisioni o condizioni rendano necessario aggiornare il quadro. Il metodo consente così di mantenere collegate **conoscenza, scelta, attuazione e gestione**, senza perdere nel tempo le ragioni delle decisioni assunte.

DAL PATRIMONIO ALLA CAPACITÀ PUBBLICA

La qualità della valorizzazione non dipende soltanto dalla disponibilità di risorse, strumenti o competenze specialistiche. Dipende anche dalla capacità dell'amministrazione di **riconoscere il problema, formulare correttamente la domanda, individuare il supporto necessario, definire un percorso amministrativo efficace e mantenere la regia delle decisioni lungo l'intero processo.**

Rafforzare la capacità attuativa non significa chiedere a ogni Comune di disporre internamente di tutte le competenze necessarie. Significa metterlo nelle condizioni di comprendere **che cosa conosce, che cosa manca, quale decisione deve assumere, quale soggetto può accompagnare uno specifico passaggio e quale risultato attendersi da quel supporto.** È anche così che possono essere utilizzate in modo più efficace le competenze e i servizi già presenti nel sistema pubblico e istituzionale. La Guida assume quindi la valorizzazione del patrimonio come **un terreno concreto attraverso cui rafforzare la capacità di programmazione e attuazione degli enti.** Ogni operazione può lasciare all'amministrazione non soltanto un bene o un ambito recuperato o una nuova funzione, ma anche **informazioni più affidabili, criteri di scelta più solidi, relazioni istituzionali attivate, competenze rafforzate e una maggiore capacità di affrontare operazioni successive.**

Il patrimonio pubblico diventa così non solo oggetto di valorizzazione, ma **leva per rafforzare la capacità delle amministrazioni di produrre valore pubblico nel tempo:** conoscere prima di scegliere, programmare prima di intervenire, attivare i supporti pertinenti e utilizzare i risultati per migliorare le decisioni successive.

21 ottobre 2026