

# RIPARTIRE DAI TERRITORI

La rigenerazione dei luoghi come strumento  
di sviluppo economico e sociale

A cura di Andrea Granelli  
e Emiliano Boschetto



VENTURE THINKING  
Ecosystem accelerator



The Thinking  
Watermill Society



# RIPARTIRE DAI TERRITORI

La rigenerazione dei luoghi come strumento  
di sviluppo economico e sociale

A cura di Andrea Granelli  
e Emiliano Boschetto





# INDICE

---

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>10</b>
<b>GLI AMBITI DI INTERVENTO</b>	<b>12</b>
<b>ECONOMICO, GIURIDICO, SOCIALE</b>	
■ <b>Rigenerazione e accoglienza, appunti per un programma di rigenerazione urbana che garantisca l'effettività dei diritti fondamentali ai gruppi vulnerabili</b>	<b>13</b>
<i>Giovanni Carlo Bruno, Primo Ricercatore presso il CNR-IRISS Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo</i>	
■ <b>Verso una nuova forma di urbanesimo?</b>	<b>17</b>
<i>Mario Di Giulio, Avvocato presso Pavia e Ansaldo e Fondatore di The Thinking Watermill Society</i>	
■ <b>Sinergie nei territori, sinergie fra i territori: verso l'Italia delle geografie variabili</b>	<b>19</b>
<i>Pierciro Galeone, Direttore dell'IFEL</i>	
■ <b>Generare sostenibilità integrale attraverso l'innovazione sociale</b>	<b>24</b>
<i>Laura Orestano, CEO di SocialFare</i>	
■ <b>Per una Smart City inclusiva: edificare comunità, non edifici</b>	<b>28</b>
<i>Anna Papa, Ordinario di Istituzioni di diritto pubblico presso l'Università degli Studi di Napoli 'Parthenope'</i>	
■ <b>L'innovazione dei servizi di placement. Un nuovo ruolo per lo spazio: orientare coabitando</b>	<b>30</b>
<i>Francesca Pasquini, Presidente e AD di AlmaLaurea srl</i>	
■ <b>Il ruolo delle fondazioni bancarie nello sviluppo dei territori: dal finanziamento dei progetti all'investimento sui processi</b>	<b>35</b>
<i>Francesco Profumo, Presidente della Fondazione Compagnia di San Paolo e Presidente ACRI</i>	

# INDICE

---

## PAESAGGISTICO E URBANISTICO

- **Lo spazio rurale quale luogo del benvivere** 39  
*Roberto Bandieri, Agronomo MRICS RURALSET*
- **Ritorno ai luoghi e alla loro energia creativa** 43  
*Elena Granata, Professoressa di Urbanistica presso il Politecnico di Milano e Founder Venture Thinking*
- **L'impegno di CDP per la rigenerazione urbana** 47  
*a cura di Andrea Montanino, Direttore Strategie Settoriali e Impatto e Chief Economist di Cassa Depositi e Prestiti, con il contributo di Alessandra Locarno e Benedetta Scotti, Direzione Strategie Settoriali e Impatto, Cassa Depositi e Prestiti*

## TECNOLOGICO

- **Gli spazi della relazione. La logica sistemica per lo sviluppo dei territori** 59  
*Marta Bertolaso, Professore di Filosofia della scienza e Sviluppo umano presso Università Campus Bio-Medico di Roma e Founder Venture Thinking*
- **Verso lo spazio relazionale. I luoghi del lavoro nell'ambiente post-pandemico** 63  
*Emiliano Boschetto, Senior Manager Innovation & Community Building eFM e PhD Centro di ricerca Venture Thinking*
- **Edison Next: la sfida di liberare le 'nuove energie' del Paese** 67  
*Giovanni Brianza, CEO Edison Next*
- **Parchi e Digitalizzazione** 71  
*Maximo Ibarra, CEO and General Manager presso Engineering Ingegneria Informatica Spa*
- **L'innovazione nel viaggio come strumento di valorizzazione del luogo** 74  
*Roberto Tomasi, CEO del gruppo Autostrade per l'Italia*

## ALCUNI CASI INTERESSANTI

76

- **Le nuove esperienze di co-housing come leva per la rigenerazione urbana e sociale delle città** 77  
*Ernesto Albanese, Shareholder & Chairman CampusX, Founder & CEO Fattore Italia, Chairman L'Altra Napoli Onlus*
- **L'innovazione sociale per lo sviluppo integrale dei territori** 81  
*Carlo Borgomeo, Presidente Fondazione Con il Sud*
- **Roma a 15 minuti: prossimità, decentramento, partecipazione** 83  
*Andrea Catarci, Assessore al Decentramento, alla Partecipazione e Servizi al Territorio per la Città dei 15 minuti del Comune di Roma*
- **Progetto Eureteka: un luogo del sapere scientifico a misura di territorio** 85  
*Giulio Ceppi, Managing and creative director di Total Tool*
- **L'innovazione armonica come nuovo paradigma di sviluppo dei territori. A cominciare dal Sud** 90  
*Francesco Cicione, Fondatore e Presidente di Entopan*
- **La trasformazione degli spazi: una proposta concreta per Imprese, Scuola e Comuni** 93  
*Gabriele Gabrielli, Presidente della Fondazione Lavoro per la persona e Riccardo Meloni, Direttore HRO di Sport e Salute spa*
- **La cultura dell'innovazione per la generazione di coesione e benessere dei territori** 96  
*Giorgio Gori, Sindaco di Bergamo*
- **Generare il sapere rigenerando il territorio: il Campus Biomedico di Roma** 98  
*Domenico Mastrolitto, Direttore Generale del Campus Bio-Medico Spa*

<b>UNA PROPOSTA</b>	<b>102</b>
■ <b>Verso un nuovo modello per la rigenerazione dei luoghi e delle città</b>	<b>103</b>
<i>Daniele Di Fausto, CEO eFM Global e Presidente/Founder Venture Thinking</i>	
<b>NOTE</b>	<b>114</b>





# INTRODUZIONE

---

Il **territorio** non è solo un contenitore che ospita, uno spazio funzionale, un luogo da abitare, una bottega, un ufficio o una fabbrica dove lavorare: **è molto di più**. È dove si è accumulata la storia, le tradizioni, la ricchezza e l'identità di un Paese.

La parola tedesca *Heimat*, l'espressione latina *genius loci* o quella greca *gea* (più conosciuta nella sua declinazione ionica Gaia) si avvicinano maggiormente a questo concetto; e soprattutto ci ricordano che non è una risorsa da sfruttare ma innanzitutto un luogo da rispettare, talvolta da invocare e certamente anche da custodire. Ce lo ricorda un antico detto amerindio: "La terra non è un'eredità ricevuta dai nostri Padri ma un prestito da restituire ai nostri figli".

Dobbiamo allora, ora più che mai, ripartire dai territori per costruire percorsi di sviluppo economico e coesione sociale, soprattutto da quei luoghi dove avviene la produzione economica e quella culturale: uffici, fabbriche, botteghe, negozi, fattorie, ma anche musei, palazzi storici, siti archeologici... E il combinato disposto del distanziamento sociale forzato dal CoVid e della sempre più diffusa e incisiva rivoluzione digitale – che potremmo ribattezzare 4.0cov – ha reso ancora più necessaria e urgente una riflessione approfondita e multidisciplinare sugli spazi – soprattutto quelli di lavoro – chiedendo oggi, conclusa la fase acuta della pandemia e sviluppata una maggiore consapevolezza sui suoi impatti anche a medio periodo, **risposte più stabili e ponderate**: potremmo dire ***new ways of working***.

Come le abitazioni diventano la manifestazione delle personalità delle persone che ci vivono, **gli spazi di lavoro devono fornire un modo di rispecchiare e riverberare personalità**, attitudini ed energia creativa di chi li frequenta e ci lavora; devono in qualche modo conservare l'impronta di chi ne ha calcato il suolo per renderlo più personale e contrastare il crescente anonimato dei non-luoghi, prodotto tipico della progettazione asettica – sia quella standardizzata per minimizzare i costi che quella da copertina per "*épater le bourgeois*". La personalizzazione non deve essere necessariamente solo fisica. Il digitale può infatti essere uno strumento straordinario per trasformare di volta in volta spazi standardizzati in luoghi intimi e unici.

L'obiettivo di questo libro collettaneo è **iniziare una riflessione fra addetti ai lavori** che – a vario titolo – studiano i territori, vi interagiscono in maniera sistematica, ne progettano interventi o anche solo ne hanno cura. Partendo dai molti punti di vista e chiavi di lettura emerse durante il convegno ***Ripartire dai territori. La rigenerazione dei luoghi come strumento di sviluppo economico e sociale*** – organizzato dalla Fondazione Venture Thinking e dall'Associazione The Thinking Watermill Society –, vuole arrivare a una proposta preliminare di intervento che sia anche compatibile con l'attuale quadro normativo e soprattutto con le cornici progettuali del PNRR.

---

## QUAL È DUNQUE, IN SINTESI, IL TEMA SU CUI IL LIBRO VUOLE CONCENTRARE RIFLESSIONI, PROPOSTE E CONFRONTO?

Il territorio è molto di più di un **contenitore** (di persone, manufatti, processi), di uno **spazio su cui intervenire** o un di **landmark da contemplare**: è un **potente abilitatore** (di funzionalità... per “fare meglio”, di emozioni e di ispirazioni) e un **costruttore di comunità**.

La domanda a cui il convegno vuole provare a dare le prime risposte è allora **“come si deve orientare il progettare e abitare luoghi in modo da attivare e accedere a queste ulteriori proprietà?”** Come si può attingere in modo sistematico al suo *genius loci*? Come vanno ripensati i nuovi modi di lavorare in funzione anche dei “nuovi” spazi di lavoro? Spazi che l’evoluzione della mobilità e la rivoluzione digitale stanno ridefinendo lungo tre direttrici: casa vs ufficio | spazio fisico vs spazio digitale | interiorità vs agire sociale.

L’impatto trasformativo dei luoghi nei nuovi modi di lavorare **dipenderà però anche da una specifica formazione** nei confronti di chi abiterà questi spazi, formazione che dovrà innanzitutto rafforzare le soft skills, la digilità e la cultura del dato (big & small) ma dovrà anche insegnare ad apprezzare i luoghi e in particolare la loro unicità, il loro potere evocativo e la loro capacità di rafforzare il senso di comunità e di appartenenza ... **riattualizzando una sorta di Grand Tour**.

# GLI AMBITI DI INTERVENTO

## ECONOMICO, GIURIDICO E SOCIALE

- **Rigenerazione e accoglienza, appunti per un programma di rigenerazione urbana che garantisca l'effettività dei diritti fondamentali ai gruppi vulnerabili**  
*Giovanni Carlo Bruno, Primo Ricercatore presso il CNR-IRISS Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo*
- **Verso una nuova forma di urbanesimo?**  
*Mario Di Giulio, Avvocato presso Pavia e Ansaldo e Fondatore di The Thinking Watermill Society*
- **Sinergie nei territori, sinergie fra i territori: verso l'Italia delle geografie variabili**  
*Pierciro Galeone, Direttore dell'IFEL*
- **Generare sostenibilità integrale attraverso l'innovazione sociale**  
*Laura Orestano, CEO di SocialFare*
- **Per una Smart City inclusiva: edificare comunità, non edifici**  
*Anna Papa, Ordinario di Istituzioni di diritto pubblico presso l'Università degli Studi di Napoli 'Parthenope'*
- **L'innovazione dei servizi di placement. Un nuovo ruolo per lo spazio: orientare coabitando**  
*Francesca Pasquini, Presidente e AD di AlmaLaurea srl*
- **Il ruolo delle fondazioni bancarie nello sviluppo dei territori: dal finanziamento dei progetti all'investimento sui processi**  
*Francesco Profumo, Presidente della Fondazione Compagnia di San Paolo e Presidente ACRI*

## RIGENERAZIONE E ACCOGLIENZA, APPUNTI PER UN PROGRAMMA DI RIGENERAZIONE URBANA CHE GARANTISCA L'EFFETTIVITÀ DEI DIRITTI FONDAMENTALI AI GRUPPI VULNERABILI

Giovanni Carlo Bruno

*Primo Ricercatore presso il CNR-IRISS Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo*

1. Nei processi di accoglienza e integrazione dei migranti (forzati ed economici), l'attenzione per le autorità locali e regionali si è principalmente concentrata sul ruolo che esse hanno come attori coinvolti nelle fasi finali di degli stessi processi, dopo aver preso in considerazione tutte le questioni relative all'ammissione ed alla possibile ricollocazione sul territorio nazionale delle persone interessate.

Non si vuole certamente mettere in discussione il principio secondo il quale spetti allo Stato il potere di ammettere (ed espellere) persone sul (dal) territorio sottoposto alla propria giurisdizione, attraverso una legislazione conforme anche agli standard internazionali. Piuttosto è divenuto necessario immaginare come valorizzare il ruolo dei governi locali nella governance delle migrazioni, anche attraverso i processi di rigenerazione.

Se infatti è indiscusso il ruolo esclusivo dello Stato in materia di "condizione giuridica dei cittadini di Stati non appartenenti all'Unione europea" e di "immigrazione" (Art. 117, comma 2, della Costituzione), è altresì riconosciuta la possibilità di interventi legislativi delle Regioni con riguardo al fenomeno dell'immigrazione, negli ambiti di competenza regionale. Il Testo Unico sull'Immigrazione (T.U.), per alcune materie – istruzione e tutela della salute – pone con le proprie disposizioni alcuni principi fondamentali; sulla base delle stesse disposizioni, le Regioni possono adottare norme di dettaglio (art.1, comma 4, T.U). In altre materie, pure di competenza regionale, come ad esempio l'assistenza sociale ed i servizi sociali, oppure la disciplina delle modalità di partecipazione alla vita locale degli stranieri, nessun vincolo è posto dal T.U. alle Regioni.

Le autorità locali sono chiamate per prime a confrontarsi con le comunità del proprio territorio, portatrici di interessi e di bisogni ai quali rispondere con un uso razionale delle risorse disponibili. Proprio perché più vicine a quanti sono presenti nelle aree da esse governate, le stesse autorità hanno la responsabilità di mantenere alto il livello di informazione sulla realizzazione di progetti di sviluppo dei territori, tenendo conto della presenza di 'nuovi' cittadini ai quali si deve comunque garantire l'accesso alle prestazioni di base del welfare, in applicazione del principio generale di non discriminazione.

2. Tuttavia, la giurisprudenza dei tribunali – anche di merito – offre molti esempi di elaborazione discriminatoria di norme nazionali e regionali in materia di diritti fondamentali in questioni riguardanti i gruppi vulnerabili. Qualche esempio, riferito alla giurisprudenza della Corte Costituzionale, potrà essere utile:

a) Corte Costituzionale, sentenza del 5 dicembre 2019, n. 254<sup>1</sup>

Il giudizio di legittimità costituzionale era stato sollevato dal TAR della Lombardia per due disposizioni della 'Legge per il governo del territorio' della Regione, disposizioni riguardanti la localizzazione dei luoghi di culto. In particolare, ci si riferiva alla necessaria approvazione del Piano di Attuazione Regionale, come atto necessario e inderogabile per l'approvazione del Piano di Governo del Territorio di ciascun comune, per l'installazione di siti religiosi.

Secondo il ricorrente, la norma censurata determinava «un ostacolo di fatto al libero esercizio del culto», poiché la possibilità di esercitare collettivamente e in forma pubblica i riti non contrari al buon costume, garantita dall'art. 19 Cost. [sarebbe stata] subordinata alla pianificazione comunale e, quindi, al controllo pubblico».

Il pericolo di una indebita limitazione della libertà di religione non avrebbe potuto essere mitigato dalla possibilità di riconsiderazione con cadenze periodiche pluriennali della pianificazione.

La Corte Costituzionale rileva che la soluzione legislativa indicata «per un verso non consente un equilibrato e armonico sviluppo del territorio e per altro verso finisce con l'ostacolare l'apertura di nuovi luoghi di culto».

Secondo la Corte, le disposizioni impugnate determinano una compressione della libertà di culto, senza che sussista alcuna ragionevole giustificazione dal punto di vista del perseguimento delle finalità urbanistiche proprie della Legge regionale, con violazione degli artt. 2, 3, primo comma, e 19 Cost.»

b) Corte Costituzionale, sentenza del 9 marzo 2020, n. 44<sup>2</sup>

Il caso nasceva da un ricorso sulla legge della Regione Lombardia 8 luglio 2016, n. 16 (Disciplina regionale dei servizi abitativi), il cui art. 22, 1 (b) stabiliva che «[i] beneficiari dei servizi abitativi pubblici devono avere i seguenti requisiti: [...] b) residenza anagrafica o svolgimento di attività lavorativa in Regione Lombardia per almeno cinque anni nel periodo immediatamente precedente la data di presentazione della domanda». Secondo la Corte, il requisito non può essere collegato con la funzione – di servizio pubblico – di risposta alle esigenze abitative di chi si trovi in una situazione di bisogno effettivo. L'essere italiano o straniero, avere la residenza o un lavoro nel territorio della regione, il requisito temporale, non possono essere considerate come ragionevoli motivazioni per negare l'accesso all'edilizia residenziale pubblica.

c) Corte Costituzionale, sentenza 20 luglio 2018, n. 166<sup>3</sup>

L'art. art. 11, comma 3 del DL 112/2008 conv. in L. 133/08, provvedimento riguardante i requisiti per l'accesso al fondo di sostegno per l'affitto a favore delle persone con basso reddito, aveva introdotto un requisito di dieci anni di residenza nello Stato o cinque nella Regione, per i soli cittadini extra UE.

La Corte Costituzionale ne ha dichiarato l'incostituzionalità, considerando «tale requisito irragionevole e discriminatorio, in quanto subordina l'accesso a un beneficio volto ad alleviare situazioni di estrema povertà alla permanenza dei cittadini extracomunitari sul territorio nazionale e regionale per una durata sproporzionata ed eccessiva».

3. I processi di rigenerazione (soprattutto i processi locali di valorizzazione e rigenerazione urbanistica) possono e debbono costituire un'occasione per migliorare l'accoglienza e riequilibrare i divari tra i gruppi presenti sul territorio.

Le città – dove comunque si concentra una significativa fascia di persone con background migrante - ma anche le aree interne sono i luoghi privilegiati in cui avviene lo scambio ( e la valorizzazione) dei capitali sociale, economico, culturale e politico delle comunità umane presenti. Anche sul piano internazionale, sia pure con strumenti non vincolanti, alcune iniziative appaiono utili per segnalare l'attenzione che si ha sul tema della cooperazione multilivello per pianificare lo sviluppo dei territori locali.

Dal 2013, i leader locali e regionali, con il sostegno delle agenzie delle Nazioni Unite, dei governi nazionali e organizzazioni internazionali, si riuniscono ogni anno nel Global Mayoral Forum on Human Mobility, Migration and Development<sup>4</sup>, per avviare un dialogo politico, unitamente ad uno scambio di conoscenza e strategie, su come governare le migrazioni promuovendo l'inclusione sociale e uno sviluppo locale equo.

La creazione del meccanismo dei sindaci della GFMD (MM) nel 2018 è un traguardo importante che fornisce agli enti locali e regionali un'occasione per rafforzare il dialogo tra livelli di governo nazionale e locale, nonché con gli altri stakeholder, in maniera continuativa, come spazio di confronto e di scambio di buone prassi.

La cooperazione istituzione può poco se isolata da altre iniziative. La pianificazione urbanistica svolta in cooperazione con gli stakeholders del territorio è uno strumento fondamentale. Essa raggiunge obiettivi più significativi se realizzata con tecniche che tengano conto delle strategie economiche, e siano in linea con la pianificazione regionale e nazionale.

Una spinta ulteriore alla rigenerazione può venire dalla promozione della imprenditoria migrante, come strumento di inclusione socio-economica dei gruppi e di crescita economica dell'intero territorio.

Due esempi – tra tanti, possibili – solo per mostrare come in realtà diverse le iniziative di co-progettazione per lo sviluppo sociale e l'integrazione siano già in campo:

a) il primo esempio riguarda la governance multilivello: il dialogo istituzionalizzato nella conferenza dei ministri dei Länder (Germania) è un'interfaccia tra il livello federale e il Länder sul tema dell'integrazione di migranti e rifugiati (Integrationsministerkonferenz, IntMK). Questa conferenza sviluppa indicatori che vengono

confrontati ogni anno nei Länder per la razionalizzazione dell'uso delle risorse disponibili e la massimizzazione dei risultati.

b) il secondo esempio riguarda la cooperazione pubblico/privato: Atene, Grecia: il partenariato di Atene (AP)<sup>5</sup> è stato lanciato nel 2015 – con il supporto dalla Fondazione Stavros Niarchos – per facilitare programmi pubblici innovativi ad Atene, ed è realizzato in collaborazione con il comune, il settore privato e le istituzioni filantropiche.

Queste iniziative certamente contribuiscono a rendere centrali – mainstream - i diritti umani per l'inclusione dei nuovi cittadini, e a superare approcci emergenziali che certamente non favoriscono processi virtuosi di rigenerazione sociale.



## VERSO UNA NUOVA FORMA DI URBANESIMO?

Mario Di Giulio

*Avvocato presso Pavia e Ansaldo e Fondatore di The Thinking Watermill Society*

Nel parlare con gli amici Marta Bertolaso e Andrea Granelli degli aspetti relativi a nuove modalità del vivere sociale a seguito della pandemia, ma anche più in generale di un maggiore desiderio, che si sta manifestando negli ultimi anni da parte di buona parte della società e soprattutto dei giovani, di una migliore qualità della vita, il tema della rigenerazione dei territori quale strumento di sviluppo, non solo economico ma anche sociale, è venuto subito alla mente di tutti.

Questo desiderio che forse è figlio dell'affrancazione della corsa allo sviluppo, questa volta prevalentemente economico, partita dal secondo dopo guerra, con la voglia delle generazioni, che la guerra l'avevano vista e subita, di ricostruire e migliorare in generale le condizioni di vita.

Corsa allo sviluppo economico passata poi alle seconde generazioni che, avendo avuto l'esempio dei propri genitori, hanno proseguito nella stessa direzione, quasi senza volerlo, per mero spirito di emulazione e di riconoscenza per quanto ricevuto, e, certamente almeno in Italia, senza avere coscienza di uniformarsi a quell'atteggiamento proprio dei protestanti e in particolare dei calvinisti, che Max Weber, nel suo libro *L'Etica protestante e lo spirito del capitalismo*, pone alla base del maggiore sviluppo dei paesi del Nord Europa rispetto ai paesi cattolici del Sud Europa: la realizzazione economica quale segno di predestinazione (per chi crede in essa) o quantomeno simbolo di una vita ben spesa per assicurare benessere a sé, i propri cari, e, nei più generosi, alla collettività.

Come anticipato, questo paradigma benessere economico eguale qualità della vita è oggetto da tempo di rivisitazione.

La pandemia e, in parte anche l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia, con le devastanti ripercussioni in termini di vite umane e di nefaste conseguenze per il mondo intero, accelerano la revisione del paradigma.

Si considerano nuove modalità di vita, attraverso un nuovo concetto di urbanesimo, che vede emergere la riconsiderazione dei piccoli centri e il ritorno alla natura intesa quale ambiente, ma anche il recupero di aree industriali, non solo in chiave speculativa, come spesso avviene nelle ex aree industriali o demaniali nei centri di città come Roma, ma anche sociale come strumento di lotta allo spopolamento; basti pensare al progetto di recupero delle ex vetrerie di Murano, dove l'offerta di alloggi a costi calmierati, è volta a contrastare la trasformazione in Disneyland della città più internazionale d'Italia con lo spopolamento dei cittadini residenti.

Nuovo urbanesimo appunto: non più la corsa dalle zone rurali alle città come avvenuto più volte nei secoli passati, per necessità di difesa ma anche di benessere economico, ma un movimento, non di eguali dimensioni, che porta molti a lasciare le

città o affrontare modalità di vita che, anche se non propriamente nomadi, conducono a intervallare vita in città e vita nei piccoli paesi e nei borghi, in questo aiutati dalle possibilità che la digitalizzazione ha dimostrato di potere assicurare durante la pandemia e da nuovi e più efficaci sistemi di logistica che riescono a consentire di raggiungere luoghi decentrati per le necessità che si possono presentare.

Nuovo urbanesimo che dovrebbe condurre a nuove modalità del vivere sociale, facilitando gli incontri di persona da un lato, senza l'alienazione da centro commerciale, ma anche rinforzare l'utilizzo delle modalità digitali di comunicazione, vista la distanza che la modalità nomade porrebbe ancor di più tra le cerchie di amici, forse riportando anche agli scambi epistolari, magari via e-mail, che differenti fusi orari possono richiedere.

Nuovo urbanesimo che dovrebbe condurre a un diverso sviluppo economico, dove la produzione locale, sostenuta da una maggiore domanda legata all'afflusso di un maggior numero di "residenti" possa raggiungere quelle grandezze di scala che sono necessarie per potere creare occupazione, anche solo a livello individuale.

Del resto, il conflitto ucraino ci sta dimostrando ancora una volta il limite della globalizzazione, non soli nei costi d'inquinamento ma anche sotto il profilo della capacità di rispondere all'evenienze che si possono presentare: la memoria corre velocemente anche all'incidente del Canale di Suez, dove la nave portacontainer Ever Given, incagliatasi a marzo 2021, ha fermato la clessidra del tempo degli scambi commerciali – quasi come un novello Giosuè di biblica memoria che non ferma il corso del sole ma il commercio mondiale.

Se e quando di fatto giungeremo a un nuovo urbanesimo lo si vedrà nel prossimo futuro.

Laddove ciò dovesse realizzarsi, si porranno sfide quale il decentramento dell'assistenza sanitaria, nuove forme di colloquialità e di incontro che consentano quella dialettica nelle opinioni che è così importante per molti lavori e professioni e per lo sviluppo umano in generale, nuove regole per assicurare la sicurezza sul lavoro, il recupero delle zone delle città che dovessero svuotarsi: nuove sfide e criticità, che non costituiranno solo problemi, ma, come sempre nella storia della civiltà, saranno anche frutto di evoluzione e di sviluppo del genere umano.

## SINERGIE NEI TERRITORI, SINERGIE FRA I TERRITORI: VERSO L'ITALIA DELLE GEOGRAFIE VARIABILI

Pierciro Galeone  
Direttore dell'IFEL

### Ri-guardare i luoghi

Dopo la crisi finanziaria abbiamo affrontato quella pandemica ed ora siamo di fronte alla guerra in Europa e alla crisi energetica. L'instabilità ha caratterizzato il decennio passato e promette di non abbandonarci in futuro. Vengono ridisegnati i rapporti internazionali e si rivedono le catene globali del valore. In questo scenario, anche i territori e le loro relazioni sono oggetto di nuove attenzioni. Mentre gli esordi della globalizzazione sembravano caratterizzati da un'attenuata importanza dello spazio, per cui tutto può succedere ovunque grazie alla libertà di circolazione e all'istantaneità delle comunicazioni in rete, la realtà invece ci sta restituendo un mondo attraversato da flussi più numerosi ed intensi ma dal carattere asimmetrico. La forma assunta dalle relazioni globali è quella di una rete costituita da nodi che svolgono il ruolo di porte di accesso dalla dimensione locale a quella sovranazionale. La geografia è richiamata in servizio<sup>6</sup> in un mondo che non ci appare più "piatto"<sup>7</sup> e che ha necessità di recuperare invece i luoghi e la loro storia.

Crisi finanziarie, virus e guerra ci hanno messo di fronte all'evidenza dei legami tra politiche, economie, società, ecologie nazionali e planetarie e, come ha scritto il grande filosofo della complessità Edgar Morin: "la prima rivelazione fulminante di questa crisi è che tutto ciò che sembrava separato in realtà è inseparabile"<sup>8</sup>. La instabilità dei processi globali, la caduta di prevedibilità degli eventi, ci spingono guardare di nuovo allo spazio, ai luoghi e ai territori come contesti nei quali

- le problematiche sono immediatamente visibili e tempestivamente da affrontare;
- si integrano le specificità e le vocazioni di economia, società e storia;
- si possono più facilmente attivare processi trasformativi partecipati;
- sono presenti dispositivi specifici per favorire le risposte ai bisogni e attivare particolari processi di cambiamento.

I dati nazionali relativi a condizioni critiche, come la povertà (nelle sue varie declinazioni), l'esclusione sociale, la condizioni delle imprese, ecc. sono utili ad avere un quadro complessivo ma solo nella specificità locale è possibile affrontare la declinazione effettiva di questi fenomeni. In fondo è anche quello che ci insegnano i più recenti tentativi di supporto allo sviluppo locale di realtà che, data la loro grande diversità, non trovano risposte in un modello preconfezionato. È un orientamento che ci spinge verso la differenziazione non solo delle politiche ma anche degli assetti istituzionali e delle relazioni tra pubblico, privato e non-profit. Spingere, per esempio, verso le unioni dei comuni può essere in alcuni casi molto utile. Ma in altri

casi, per territori politicamente conflittuali o depauperati dal punto di vista amministrativo, sono decisive altre forme di collaborazione; per esempio tra imprese, associazioni e cittadini, con forme tipo le cooperative di comunità- che innescano processi generativi e innovativi per trovare risposte concrete ai bisogni (di lavoro, della casa, di servizi, ecc.).

In questo, è interessante osservare come la trasformazione può essere determinata dalle istituzioni locali oppure come queste possano svolgere diversamente un ruolo-chiave, sia nel supporto di certi processi di cambiamento, sia nella loro regia. Per dirla con la parola dell'economista Elinor Ostrom: "Abbiamo imparato che le istituzioni più grandi possono facilitare l'auto-organizzazione locale; non bisogna pensare infatti che i gruppi più piccoli si auto-organizzino senza entrare in relazione con i soggetti più strutturati. Questi ultimi, infatti, possono essere importanti nell'offrire informazioni scientifiche ... possono occuparsi della risoluzione di conflitti importanti ...possono offrire assistenza tecnica<sup>109</sup>."

### **Comunità sostenibili e resilienti**

Abbiamo bisogno di comunità sostenibili e resilienti che sappiano occuparsi dello sviluppo delle collettività territoriali (grandi, medie e piccole) facendo convivere diversi ambiti della vita comune:

- quello economico della produzione e distribuzione di beni e servizi attraverso il lavoro;
- quello sociale relativo alle persone e alle relazioni che le legano;
- quello istituzionale legato alla sfera della rappresentanza politica e dell'azione delle amministrazioni;
- quello ambientale legato all'ecosistema ambientale.

Comunità sostenibili e resilienti sono comunità dove questi ambiti non si danneggiano e consumano a vicenda: la produzione non logora i legami sociali, consuma l'ambiente, corrompe le istituzioni e le istituzioni politiche non rendono dipendente l'economia e non colonizzano la società, tutelando i beni e gli interessi collettivi come l'ambiente, il paesaggio, gli spazi e i beni comuni a prescindere da immediati ritorni di consenso o di altre utilità.

Comunità sostenibili sono realtà nelle quali questi ambiti si sviluppano a vicenda e cooperano e co-producono beni collettivi in un quadro dove le persone possano sviluppare la propria personalità non in una forma solo "appropriativa" consumando valore pubblico ma dove il lavoro, l'impresa, l'attività sociale e la stessa vita religiosa sono in grado di produrre beni comuni, beni dai quali nessuno può essere escluso.

È ormai ampio il consenso sul fatto che le forme di collaborazione tra gli attori, specie quelli di uno stesso ambito territoriale più o meno allargato, producono più valore per tutti: concettualmente per chi fa business il riferimento è il valore con-

diviso (shared value)<sup>9</sup>, per altri questo concetto prende nomi e sfumature diverse (economia collaborativa, economia sociale, generatività, economia civile, societing, innovazione sociale, ...). Dal punto di vista delle amministrazioni locali, tutte queste proposte teoriche sono forme di amministrazione condivisa che richiedono una stessa nuova alleanza a vantaggio del territorio e delle comunità, immaginando insieme -nel rispetto ognuno del proprio ruolo, dei propri compiti e dei propri interessi- nuove soluzioni, idee, servizi, prodotti, ... per vivere meglio e far star meglio l'ambiente nel quale tutti questi attori convivono.

Dunque, in questa fase storica - che ha imposto nuove distanze sociali, ripensamenti sulle catene di produzione e consumo, riflessioni sul recupero di maggiore autonomia su alcuni fattori strategici (come il cibo e l'energia per esempio) - torna al centro della scena la dimensione dei luoghi accompagnata, però, dalla consapevolezza che sono le geometrie e le geografie variabili che possono fare la differenza. In questo senso, quindi, assistiamo a processi locali di pianificazione di area vasta per la realizzazioni di progettualità strategiche per lo sviluppo dei territori, o ancora a forme di organizzazione di filiere corte che mettono in connessione, per esempio, contesti rurali e urbani, all'interno di nuove politiche locali come accade per esempio con le cosiddette food policy.

## **Il PNRR spinge i cambiamenti a livello locale**

A guidare i processi trasformativi ci stanno pensando (anche) il PNRR e il nuovo ciclo delle politiche di coesione che disegnano un'inedita crescita delle risorse disponibili per investimenti sui temi che stanno cambiando la vita delle città: mobilità sostenibile, efficienza energetica, economia circolare e nuova gestione di rifiuti. Una transizione segnata dalla diffusione delle tecnologie ICT che dalla penetrazione del digitale anche in ambiti finora rimasti attardati come le imprese private più piccole e tanti servizi pubblici.

I Comuni italiani sono chiamati all'attuazione di una parte significativa del Piano. È una grande opportunità ma, nelle attuali condizioni del governo locale, anche una sfida impegnativa. Ed è una sfida che sembra giocarsi innanzitutto sul campo dell'attuazione. Pesa ancora l'eredità lasciata dalla lunga fase del consolidamento fiscale e dalle conseguenze economiche e sociali dell'emergenza sanitaria.

Negli anni si è andato costruendo, sotto la spinta delle politiche di bilancio, un ecosistema normativo e finanziario orientato al controllo della spesa e dei comportamenti amministrativi. Lo spazio dell'azione pubblica si è contratto non solo per la riduzione delle risorse economiche ed umane ma anche per la riduzione, sotto il peso dei vincoli e dei controlli, degli spazi di gestione. È lo stesso spazio di azione pubblica ad essersi ridotto, limitando l'autonomia strategica comunale ovvero la possibilità concreta di definire obiettivi di sviluppo delle comunità urbane e locali e di perseguire quegli obiettivi.

L'occasione del PNRR può cambiare non solo il cosa fare ma anche il come. E il cosa e il come devono essere legati. È il carattere strategico e non congiunturale del PNRR a richiederlo.

Questo carattere si mostra chiaramente nelle fonti europee del Piano italiano che traggono il futuro delle prossime generazioni (Next Generation UE). È un orientamento che permane, pur nella minuta articolazione delle azioni e degli obiettivi, anche nel PNRR.

D'altra parte, il nostro Paese può credibilmente "agganciare" (ed in modo stabile) i processi che stanno trasformando l'Europa, solo se le innovazioni si radicheranno nel vivo delle relazioni economiche e sociali, se si affermeranno nuove routine organizzative e gestionali, se le nuove modalità azione economica e le forme di scambio digitale entreranno nei comportamenti collettivi. Ed essendo necessario un impatto strutturale ecco che diventa essenziale la dimensione locale e il ruolo dei Comuni.

Circa 40 mld di investimenti dovrebbero passare dai bilanci comunali e stanno già impegnando le strutture tecnico-amministrative per diventare concrete realizzazioni sui territori. Ma ingenti sono le risorse gestite da altri soggetti pubblici nel campo delle infrastrutture digitali o di mobilità o nel settore sanitario o educativo. E rilevanti sono anche i contributi destinati ai privati per modernizzare le imprese e rendere più competitivi interi settori produttivi.

Osservando questo ciclo di investimenti pubblici non dal punto di vista dei gestori delle risorse ma da quello dei territori beneficiari, allora accanto alla necessità di realizzazioni tempestive appaiono le esigenze di impatti duraturi. Sono le connessioni e le sinergie ad innescare dei processi di transizione ecologica, digitale e socio-economica.

Il Comune opera direttamente solo su una porzione delle missioni ma ogni territorio è investito dall'impatto complessivo del processo. Non solo deve averne consapevolezza ma può creare forme di raccordo e di cooperazione fino a riuscire ad integrare alcune delle iniziative pubblico/pubblico e anche pubblico/privato.

### **Quali altre politiche nazionali?**

Di fronte a tutto questo si apre una grande questione: quali politiche nazionali servono per rafforzare il ruolo dei territori e, contemporaneamente, garantire pari diritti di cittadinanza a tutti?

Come tenere in equilibrio la cittadinanza nazionale e la cittadinanza locale?

Se lo statuto della prima è legato alla appartenenza alla comunità nazionale ed è custodito dallo Stato, la seconda è generata dalle comunità locali alle quali l'ordinamento nazionale riconosce un'autonomia garantita. Ma il diritto alla diversità territoriale, proprio della cittadinanza locale, è in tensione con il principio di eguaglianza che qualifica lo statuto di cittadinanza nazionale, il quale è orientato, invece, a garantire l'accesso a un comune insieme di servizi dentro i confini dello Stato e indipendentemente dal luogo di residenza.

La verità, per quanto difficile da tematizzare, è che mentre cerchiamo soluzioni contingenti, per andare avanti dobbiamo ripensare i nostri paradigmi in modo radicale,

senza aspettarci che il futuro possa essere come il passato: dobbiamo ripensare i nostri sistemi di produzione materiale in modo che integrino il riciclo e il recupero come un elemento centrale, dobbiamo ripensare i nostri sistemi di trasporto, di produzione energetica, di produzione e consumo agroalimentare.

In questo senso le politiche nazionali devono supportare i processi di cambiamento dei territori orientandoli verso i temi della sostenibilità e attivare piattaforme nazionali che svolgano un ruolo di coordinamento e di integrazione. Sarà imprescindibile definire politiche che valorizzino le scelte più ecologiche, supportare la creazione e il controllo di hub nazionali, regionali e infraregionali della conoscenza e della ricerca e favorire la creazione di soluzioni dove una politica rafforza l'altra facendo attenzione a non frammentare le azioni orientate alla realizzazione degli stessi macro-obiettivi, come troppo spesso accade ora.

Sarebbe utile studiare nuovi meccanismi che valorizzino elementi come la sostenibilità, la rigenerazione, le condizioni lavorative adeguate etc. nei processi che determinano i prezzi dei beni e dei servizi.

La crisi energetica che sta avendo impatti negativi sulle imprese italiane richiederà una politica industriale di sostegno: misure che riescano ad aprire nuovi mercati e regolarli in modo tale da favorire la partecipazione e la sopravvivenza di piccole aziende; nuovi sistemi di ricerca e innovazione che possano garantire un continuo *knowledge upgrade* e forme di socializzazione dei costi e dei rischi, come crediti a basso costo o addirittura la socializzazione parziale dei costi di lavoro che potrebbe prendere la forma di qualche sorta di reddito garantito abbinato a controprestazioni lavorative. In un'economia industriosa, più povera è più labor intensive, si lavora di più e si guadagna di meno.

Un'economia resiliente deve fare i conti con la necessità di superare i limiti dell'attuale modello orientandosi verso un nuovo paradigma socio-economico-ecologico che sappia tornare a dare valore alle persone e alle comunità locali. Non ci servono, in questo momento, politiche che propongano soluzioni omogenee e uguali per tutti i contesti mentre è molto importante che il livello nazionale (politico e tecnico) si metta in moto per garantire una traduzione minima e accettabile dell'esercizio dei diritti di cittadinanza, creando nuovi dispositivi di coordinamento, controllo e miglioramento delle azioni di supporto ai territori.

Dobbiamo dare libertà e supporto. Meno vincoli per territori, e per le relazioni tra pubblico, privato e privato-sociale, che hanno capacità strategiche, energie già attive e rapporti di collaborazione maturi. Supporto e aiuto per le situazioni più fragili e depauperate dove servono risorse non solo economiche ma anche di competenza e di fiducia nella cooperazione e nel cambiamento. Con una grande attenzione concentrata a rafforzare le capacità delle amministrazioni locali, attori-chiave sui territori.

## GENERARE SOSTENIBILITÀ INTEGRALE ATTRAVERSO L'INNOVAZIONE SOCIALE

Laura Orestano  
CEO di SocialFare

SocialFare è il primo centro per l'innovazione sociale italiano, nato a Torino nel 2013, ed è ha una forte connessione con il *Genius Loci* perché è nato da un *Genius Loci*, cioè dal fare sociale di una città industriale che, già nella prima e poi nella seconda rivoluzione industriale ha visto nascere non solo la filantropia privata, ma anche una grande tradizione, anche nel mondo cattolico, dei cosiddetti santi sociali torinesi. Santi operai, vicini alle povertà estreme che nascevano nelle grandi contraddizioni come effetti collaterali delle rivoluzioni industriali che si sono succedute.

Nuove rivoluzioni sono oggi in corso, di conoscenza, di prospettive e ci sono nuove povertà, ci sono disuguaglianze, ci sono modelli che hanno creato disuguaglianza. Quando SocialFare è nato nel 2013 a Torino, è stata fatta una scommessa, interpretando il *Genius Loci* torinese e facendo uno statement, con una chiara dichiarazione di senso e di visione, per creare quello che era il primo centro per l'innovazione sociale: sviluppare soluzioni innovative alle sfide sociali contemporanee, generando sostenibilità integrale. SocialFare è stato osservato in modo molto particolare, perché all'epoca l'innovazione sociale non era definita in questo modo, ma al tempo stesso era appannaggio soltanto di alcune categorie: economia, sociale, storica. Successivamente SocialFare è diventato anche incubatore certificato MISE, come soggetto che cerca di accompagnare la creazione di nuova economia. Ma più che un incubatore, SocialFare è un acceleratore, un acceleratore di ecosistemi, perché crediamo che adesso sia il momento di accelerare le sperimentazioni assumendosi anche dei rischi.

La Fondazione Venture Thinking è motivo di grande interesse da un punto di vista linguistico perché potrebbe essere interpretata come "pensiero coraggioso" o "pensare con coraggio". Di questo abbiamo bisogno, di coraggio: abbiamo cercato di creare come Socialfare un ecosistema coraggioso già nel 2013 che poi man mano è andato ad aggregare sempre più persone e capitali privati. Capitali molto diversi tra di loro perché vengono dal mondo filantropico, non-profit, ma anche capitali di grandi aziende che hanno investito nel nostro sistema per supportare la visione di sviluppo di servizi di consulenza a impatto sociale avanzato e parimenti, le prime azioni di impact investing. Torino ha sviluppato questo *Genius Loci*, legato agli SDG's, lo ha attualizzato e ne ha fatto anche il motivo di nuova economia, nuovo pensiero, nuovo design anche di politiche. Tutto questo sotto l'aurea dell'innovazione sociale, così come definita dalla Commissione Europea, alla quale noi ci atteniamo in modo scrupoloso perché pensiamo che il locale debba confrontarsi con la dimensione europea in modo costante, debba sollevare lo sguardo per poi tornare a livello territoriale per attingere nuovo pensiero, nuova conoscenza ma soprattutto sperimentare nuove soluzioni. Questo è quello che fa l'innovazione sociale, crea nuovi percorsi,



nuovi modelli, nuovi servizi per rispondere alle sfide sociali contemporanee generando non solo maggiori capacità e resilienza sociale, ma anche prospetticamente nuova economia.

Il tema degli ecosistemi è anche un tema di ecosistemi sostenibili, in primis dal punto di vista ambientale e sociale, ma proprio perché sostenibili dal punto di vista ambientale e sociale, sostenibili anche economicamente. L'economia nasce dal valore sociale, da scelte ambientali che riguardano la scelta dei nostri spazi, dei nostri luoghi, sia quelli costruiti che quelli naturali. Il nostro impatto è cresciuto negli anni ma quando andiamo a confrontarci con i territori, ci confrontiamo con degli scenari molto complessi, sfidanti. Dobbiamo guardare oltre il nostro perimetro e guardare un po' di dati. La Commissione Europea situa i cosiddetti 17 obiettivi di sviluppo sostenibile all'interno di una progressione che dà una maggiore o minore rilevanza in termini di achievement, di raggiungimento di questi obiettivi. Sappiamo quanto tutto questo oggi si stia sgretolando in modo molto evidente. C'è da fare. Quando andiamo ad analizzare bene i dati, vediamo che le nostre sensibilità hanno bisogno anche di un aggiornamento.

Ogni Gennaio viene pubblicato il Global Risks Report, dove vengono identificate le sfide dei rischi più importanti a livello mondiale. Interessante vedere che per l'Italia, il World Economic Forum identificava all'inizio del 2022, il fallimento dell'azione di contrasto al cambiamento climatico. La grande crisi dovuta all'indebitamento pubblico, eventi estremi in termini climatici, la geopolitica delle risorse strategiche, la stiamo vivendo ora, e la disuguaglianza digitale, che vuol dire disuguaglianza di strumenti, di conoscenza e quindi anche di pari opportunità, di opportunità di accesso a quello che può essere lo sviluppo e il benessere delle persone. La European Social Innovation Competition riceve circa 2000 progetti l'anno e alcuni di questi riguardano i luoghi, gli spazi, con un dna di resilienza e innovazione sociale. Essenzialmente luoghi dismessi, fabbriche abbandonate, terreni incolti, case cantoniere disabitate, aree interne decadute, progetti che cercano di rendere questi asset tangibili e disponibili per affrontare la sfida delle migrazioni, del nuovo abitare, dell'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro, dell'autoimprenditorialità.

Dall'Europa centrale gran parte dei progetti si situa sulla green economy, l'istruzione, la circular economy. È però interessante vedere cosa viene dal Nord Europa in termini di interpretazione di spazi, di luoghi. Qui si passa agli intangible assets, quindi al patrimonio intangibile che trova il suo *Genius Loci*, il suo spazio nel digitale, sulla rete, nelle comunità anche virtuali, nelle piattaforme di accoglienza, di condivisione e di cura. La Commissione Europea sta guardando questo con grande interesse perché è la prima volta che quelli che sono i servizi tangibili diventano tangibili ancor di più e più disseminati, più pervasivi grazie al digitale e non in un'ottica di puro consumo. L'attrattività dei territori deve essere interpretata quindi in termini di sense making. C'è un bellissimo libro di un grande neuroscienziato, Damasio, da poco uscito, che si intitola "Sentire e Conoscere". Ecco dobbiamo sentire, per poi conoscere e mettere in pratica le nostre sperimentazioni. L'attrattività viene dal disegno del senso e le sfide territoriali dovrebbero essere interpretate con una

marcia in più in questo pensiero coraggioso come scelte guidate dal purpose, guidate dal senso, guidate dallo scopo, guidate dalla missione. Quando questo succede, noi non creiamo più mondi staccati, mondi separati, ma contrastiamo quella che è una delle grandi sfide dell'umanità: l'erosione della coesione sociale. Questo mettere al centro il senso è anche ricerca scientifica ma sempre di più diventa azione pratica, pragmatica nelle diverse sperimentazioni che vediamo in giro nell'Italia ma anche e soprattutto in Europa.

La nostra missione è creare un benessere sociale e di equità sociale. La Commissione Europea ci spinge ora a costruire la nuova tassonomia dell'economia e dell'innovazione sociale. Ma come far sì che questi territori, laddove interpretati laddove animati, continuino ad essere attivi ed animati, continuino ad essere vivi di fronte a sollecitazioni e cambiamenti che avvengono ormai a dei ritmi sempre più accelerati? Quando parliamo di territori facciamo riferimento anche al digitale, ai nuovi linguaggi, ai nuovi strumenti, alla progettazione di contenuti che nascono in ambienti diversi di fruizione. Tutto questo porta al centro le persone. Le persone conoscono i territori, conoscono le sfide, questo è quello che l'innovazione sociale fa: supporta e progetta la resilienza sociale. Dobbiamo quindi essere in grado, attraverso la ricerca, attraverso i dati, ma anche attraverso quel *Genius Loci* che è l'intelligenza diffusa nelle persone, di poter portare a bordo con nuovi strumenti e nuovi linguaggi, questo know-how, che è diffuso. Un know-how che esce dall'università, che è anche informale e che però noi dobbiamo essere in grado di includere in queste fasi di pensiero coraggioso e di progettazione, sperimentazione direi di frontiera. Il sensemaking come input significa mettere al centro le comunità, affrontare delle sfide reali. Le sfide reali molto spesso non sono le sfide che noi interpretiamo come quelle più urgenti.

Avere l'ingaggio reale delle persone, fornire e generare conoscenza aperta, accessibile, fruibile e stimolare un approccio partecipato. Tutto questo porta a creare evidenza d'impatto, coesione sociale, cura e condivisione, che porta anche all'adattività, cioè la capacità di adattarci alle sfide, di diventare più resilienti, proprio perché la conoscenza è fruibile e in continua evoluzione. L'approccio partecipativo ci rende pronti al cambiamento, perché entriamo in un processo iterativo di sviluppo.

Ci sono tanti esempi di innovazione sociale, che man mano hanno creato un'evidenza attrattiva situata nei territori. UIA, per esempio, Urban Innovative Actions, che è un'azione della Commissione Europea verso la quale le città si possono candidare per affrontare delle sfide reali e urbane attraverso la lente dell'innovazione sociale e della rigenerazione urbana.

Tutto questo crea sperimentazione, agilità e crea dei piccoli laboratori che possano poi diventare sempre di più strutturali all'interno delle comunità. Quartieri dentro i quali c'è una capacità adattiva e generativa dell'abitare, secondo passioni, bisogni, modalità di utilizzo degli spazi e del vivere. E non dimentichiamoci la serendipity, la multidisciplinarietà, l'interdisciplinarietà, cioè all'occasionalità, al poter incontrare ciò che è molto lontano da noi. Creare degli ecosistemi di social innovation significa

creare delle alleanze, generare degli ecosistemi nei quali l'innovazione sociale, cioè l'innovazione fatta per le persone, diventi una parte del dna. Tutto questo ci serve per dotare i territori di Impact Factor, di un fattore impact. Significa progettare guidati dal purpose, dalla missione, dal senso. Significa essere inclusivi e quindi avere dei perimetri che sono aperti. Avere l'approccio sistemico e quindi non più lineare, portando a bordo i cittadini, trovare e portare negli ecosistemi anche nuova finanza. Questo è un pezzo di DNA fondamentale. La finanza non arriva dopo, la finanza è parte del pensiero coraggioso.

Poi c'è la nuova narrativa che non è marketing territoriale ma è il nuovo storytelling. Secondo l'OCSE nelle nuove rappresentanze politiche, ai tavoli dei decisori, devono entrare non solo le nuove generazioni, ma le nuove generazioni di innovatori. Perché portano questo DNA con loro, queste sperimentazioni, perché si riesce ad attrarre tantissimi talenti, anche dall'estero, e perché si creano poi quelle reti importanti che ci permettono di alzare lo sguardo dal locale verso il nazionale e l'internazionale. I territori di senso diventano territori attrattivi. Tutto questo porta alla sostenibilità. Nuova economia, modelli innovativi di intervento e quindi anche una prospettiva di sostenibilità a medio lungo termine che è quella di cui abbiamo bisogno. Abbiamo bisogno anche di sviluppare la nuova impresa di domani per il nostro territorio.

Per fare tutto questo dobbiamo suonare insieme come un'orchestra e usare nuovi spartiti.

## PER UNA SMART CITY INCLUSIVA: EDIFICARE COMUNITÀ, NON EDIFICI

Anna Papa

*Ordinario di Istituzioni di diritto pubblico presso Università degli Studi di Napoli 'Parthenope'*

È molto importante ricominciare a parlare di territori, dopo che per molto tempo abbiamo pensato che lo spazio digitale potesse sostituire lo spazio fisico, che potesse nascondere. Perché lo spazio evidenzia anche la nostra capacità di inclusione, la nostra capacità di non discriminare, di differenziare.

Questo è l'anno in cui il Parlamento, nella sua versione costituzionale, ha approvato la riforma dell'articolo 9 della Costituzione. Una rivalutazione del paesaggio, del patrimonio culturale, dell'ambiente, una introduzione della parola ecosistema nella Costituzione, che apre una fase di progettualità e di innovazione molto importante.

Ci dobbiamo chiedere cosa intendiamo per ecosistema, come lo vogliamo declinare in modo da garantire l'uguaglianza di accesso al bello, di accesso ai servizi, di accesso ad una dimensione culturale, che va garantita ad ogni individuo. Non dobbiamo pensare alle periferie come degli spazi che si svuotano per poi ripopolarsi la sera. Dobbiamo guardare invece alle periferie come luoghi dove le persone sviluppano la propria personalità, la propria vita. Un luogo pensato perché sia il posto migliore per far crescere i propri figli, città che devono vivere di una continuità territoriale, perché la continuità territoriale ci rende tutti partecipi di un'unica comunità. Parlare di cohousing potrebbe essere utile a seguire il cambiamento delle famiglie e degli individui che oggi, nella maggior parte dei casi, hanno una famiglia tradizionale ma, molto spesso, sono monoparentali. Altre, invece, sono studenti fuori sede che devono affittare una stanza da qualche parte, quando, invece, potrebbero vivere in una dimensione abitativa di comunità. Siamo abituati a pensare che la famiglia sia la comunità, ma molto spesso al abbiamo bisogno di creare delle comunità per accogliere dimensioni diverse di famiglia.

Nel PNRR stiamo facendo confluire un programma innovativo sulla qualità dell'abitare e che riguarda la riqualificazione dei centri e la riduzione del disagio abitativo, per cui spendiamo lo 0,1% del PIL. Si tratta di un concetto di città smart che non è soltanto - come l'abbiamo studiata dagli anni 90 in poi - la città tecnologica. C'è un punto in questo nuovo concetto di Smart City che definisce la Smart City deve essere come inclusiva, sostenibile e, soprattutto, senza consumo di nuovo suolo. Questo è fondamentale. Noi dobbiamo sprecare suolo per assecondare il processo di allontanamento delle persone da quello che è il centro pulsante della città.

Allora nel momento stesso in cui ragioniamo di qualità dell'abitare senza usare nuovo suolo, iniziamo a ragionare di come riutilizzare gli spazi che abbiamo all'interno delle nostre città, di come riutilizzarli e rifunzionalizzarli sia per finalità abitative private che per una dimensione comunitaria, di coworking, di centro culturale. Perché se vogliamo garantire uno sviluppo paesaggisticamente sostenibile degli ecosistemi - quelli naturali o quelli costruiti, nei quali ognuno di noi vive - allora dobbiamo rispettare ciò che è già stato edificato, riutilizzarlo e metterlo al servizio della

comunità, in un Paese come il nostro, che ha una tradizione di conservazione del patrimonio culturale che non ha assolutamente uguali al mondo.

## L'INNOVAZIONE DEI SERVIZI DI PLACEMENT. UN NUOVO RUOLO PER LO SPAZIO: ORIENTARE COABITANDO

Francesca Pasquini  
Presidente e AD di AlmaLaurea srl

### 1. Storia e mission di AlmaLaurea Srl<sup>11</sup>

AlmaLaurea Srl è una società di diritto privato a controllo pubblico indiretto interamente partecipata dal **Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea**<sup>12</sup>, autorizzata dal Ministero del Lavoro all'esercizio dell'attività di intermediazione domanda e offerta di lavoro e di ricerca e selezione del personale.

Variatione legislative successive, ne rafforzano l'identità di **agenzia per il lavoro specializzata per l'inserimento lavorativo dei giovani nell'era del digitale** e volta al potenziamento delle risorse umane, quale leva primaria per un'occupazione di qualità e mercati del lavoro attivi, efficaci e inclusivi a garanzia dello sviluppo economico e sociale del Paese. Senza dimenticare l'approccio imprenditoriale richiesto dal settore concorrenziale in cui la società opera, AlmaLaurea Srl raccorda le finalità commerciali con l'esigenza, di derivazione pubblicistica, di generare valore economico e relazionale a beneficio di tutti gli stakeholder (il Consorzio e le Università Consorziare, i dipendenti e collaboratori, la rete dei fornitori e dei partner, le comunità locali, il territorio e l'ambiente), nel rispetto dei principi etici e di trasparenza che caratterizzano la filosofia aziendale.

Il cammino intrapreso trova un suo spazio di sintesi e consolidamento nella formulazione del **Piano Strategico Aziendale 2020-2022**. Strumento chiave di programmazione pluriennale si articola in tre macro-ambiti di intervento: lifelong employability, ecosistema 4.0 e learning agility; fissando per ciascun pilastro obiettivi, azioni concrete e risultati attesi nella prospettiva di valorizzare il patrimonio informativo, di conoscenza e di ricerca dell'ecosistema AlmaLaurea e di proporre innovazioni nel settore dei servizi alla persona, contribuire alla riorganizzazione delle politiche attive e favorire percorsi aziendali di cambiamento nel management delle risorse umane e della figura del Recruiter.

Nella formulazione del Piano pluriennale di attività si è posta particolare attenzione alla declinazione operativa degli obiettivi dell'Agenda 2030, nell'ottica di contribuire alla realizzazione di un modello economico in linea con un livello di sviluppo sociale e umano equo e solidale e di rafforzare il valore **dell'etica aziendale come variabile strategica competitiva** espressa in termini di responsabilità, correttezza e trasparenza nei rapporti con tutti gli stakeholder.

Il portafoglio servizi AlmaLaurea Srl comprende **13 linee di attività**, di cui evidenziamo le principali: consultazione online della piattaforma AlmaLaurea, pubblicazione di annunci di offerte di lavoro e company profile, organizzazione di eventi di incontro domanda e offerta di opportunità lavorative, co-design di piani finalizzati all'attrazione dei talenti e all'employer branding, ricerca e selezione di personale (definizione profilo, pre-screening, assessment, colloqui individuali), orientamento

per l'acquisizione di alte competenze tramite la promozione di master, corsi specialistici di università ed enti di formazione.

Pur nella consapevolezza di operare in una situazione Paese di debolezza strutturale della capacità di intermediazione dei canali formali, i risultati quali-quantitativi raggiunti sono più che positivi, raggiungendo circa l'8% del target in linea con quanto rilevato per le agenzie del lavoro dalla recente indagine INAPP<sup>13</sup>.

L'alto livello di performance conseguito è fortemente legato all'investimento sui dipendenti ed al processo di innovazione organizzativa che coinvolge l'intero staff aziendale e pone al centro la persona con i suoi valori, obiettivi e competenze secondo il processo della **Learning organization** e l'adozione dello schema concettuale di Impresa Agile e Open Innovation. Tutto il personale è, infatti, ingaggiato nelle diverse fasi del processo di change management e impegnato in un percorso di crescita formativa e professionale e di accompagnamento alle responsabilità, al fine di una maggiore chiarezza di ruoli e funzioni, di una evoluzione della comunicazione e del coordinamento interno e tra le diverse aree e unità aziendali, nonché di riconoscimento di maggiore autonomia operativa.

## **2. I servizi di placement e la sfida della Pandemia**

I servizi di job placement veicolati dal sistema AlmaLaurea hanno da sempre avuto l'obiettivo di mettere in contatto prioritariamente Laureati e Aziende facilitando il passaggio dei giovani dal mondo universitario a quello del lavoro. I punti di forza delle nostre azioni sono da ritrovarsi innanzi tutto nell'idea di **fare sistema** con tutti gli stakeholders d'interesse, tra attori pubblici e privati, consapevoli che di fronte alle sfide del mercato del lavoro solamente un **apporto ecosistemico** può risultare vincente.

La banca dati AlmaLaurea al centro del sistema racchiude i Cv di tutti i Laureati provenienti dagli 80 Atenei ad oggi consorziati. I profili dei laureati sono messi a disposizione per le imprese che possono, utilizzando una serie di parametri per affinare le proprie ricerche, contattare i candidati più in linea rispetto alle esigenze di inserimento. Lo sviluppo dei servizi ha permesso di creare inoltre una bacheca delle offerte di lavoro per presentare in maniera puntuale le posizioni ricercate dalle imprese sia in ambito locale che in ambito nazionale. La struttura delle offerte di lavoro si è evoluta permettendo in tempo reale un incrocio dei dati tra profili dei candidati e caratteristiche ricercate delle imprese, individuando per ogni offerta un livello di match con il profilo dei candidati. **Valorizzare al meglio il patrimonio di dati presenti nel sistema per automatizzare i processi e ridurre il gap tra domanda e offerta di lavoro** è alla base delle strategie che hanno caratterizzato le evoluzioni dei servizi AlmaLaurea.

Dal 2016 i servizi di recruiting sono stati affiancati dalla realizzazione di eventi dedicati all'incontro fisico tra aziende e candidati per permettere un contatto diretto tra domanda e offerta di lavoro.

Oltre alla realizzazione di eventi generalisti suddivisi per ambito regionale sono

stati creati format che consentano l'incontro tra aziende e laureati di determinate aree disciplinari maggiormente richieste dal mondo del lavoro. Questa tipologia di evento -High Flyer days- concepito anche esso inizialmente per incontri vis-vis continua ad ingaggiare studenti e laureati esclusivamente del comparto scientifico- ingegneristico riuscendo solo in parte a rispondere alle esigenze delle imprese sempre più concentrate alla ricerca di questa tipologia di laureati.

Per diversificare il target d'azione ed **incentivare l'occupabilità anche per i laureati in discipline umanistiche** AlmaLaurea assieme all'Università di Siena sperimenta dal 2020 Human Capital Management ([www.hcm.unisi.it](http://www.hcm.unisi.it)), un percorso volto ad arricchire la formazione accademica con conoscenze digitali, competenze di business/manageriali e trasversali.

L'Orientamento attivo "lungo tutto l'arco della vita" assume un ruolo strategico.

Il progetto pilota HCM - Human Capital Management, per un Assessment Center delle competenze trasversali e digitali introdotte a partire dai primi anni del percorso accademico, può testimoniare una buona pratica di integrazione funzionale dell'orientamento verso il placement e di collaborazione win-win tra imprese e soggetti formatori nel quale i due attori decidono di co-progettare e co-realizzare un'azione formativa. L'esperienza di HCM può essere considerata una sperimentazione di un modello generale finalizzato a sostenere la transizione formazione-lavoro aggiungendo un'ulteriore possibilità rispetto ai tradizionali servizi di orientamento al lavoro, job placement e ai tirocini curriculari individuali. Tale modello, sperimentato nel contesto "studenti con lauree deboli" e finalizzato al rafforzamento delle competenze digitali e green per l'inserimento nel mercato del lavoro può essere replicato per contesti ed obiettivi simili.

L'avvento della pandemia ha **ridefinito i servizi dedicati agli studenti, trasformando le modalità di contatto con le imprese**. Gli eventi dedicati all'intermediazione per il 2020-2021 sono stati ricollocati totalmente sull'online ridisegnando obiettivi e contenuti veicolati dalle manifestazioni in presenza. È cresciuta allo stesso tempo l'esigenza di **produrre dei contenuti di orientamento per i laureati** in un periodo di forte evoluzione sia dal punto di vista delle nuove professioni emergenti che delle nuove modalità di ricerca del lavoro.

Il format AL Lavoro 2022 si gioca su due soluzioni: digital e phygital. La prima che prevede un'erogazione solo in remoto. La seconda che compenetra e valorizza le peculiarità del digitale con la necessità e l'esigenza di recuperare una dimensione in presenza, tenendo conto dei vincoli ancora imposti dell'emergenza Covid19 in termini, ad esempio, di contingentamento degli accessi.

Il risultato raggiunto presenta elementi di innovazione interessanti, emersi dalla capitalizzazione del processo di comprensione del contesto e della user experience degli utenti, soprattutto dal punto di vista dello sforzo di creare elementi attrattivi sia per le aziende che per i laureati e cercando di risolvere una serie di vincoli organizzativi e tecnologici che ancora non permettono scelte più sfidanti e «rivoluzio-



narie». Elementi attrattivi tesi non solo a rinnovare e dilatare la piattaforma di contatto tra aziende e laureati, ma anche a garantire un'adeguata attrattività all'evento fisico così da **portare e motivare un numero crescente di laureati a scegliere di aderire alle attività in presenza.**

### **3. Un nuovo ruolo per lo spazio nel placement: da contenitore a catalizzatore. "Orientare coabitando"**

In occasione del nuovo inquadramento giuridico di AlmaLaurea Srl e a successivi interventi legislativi, che hanno esteso ad almeno sei sedi operative adibite a sportello il requisito minimo essenziale per l'autorizzazione alle attività di intermediazione, la Società ha proceduto ad aprire due nuove sedi nell'ambito di contesti regionali/locali del placement di ateneo, orientando la scelta localizzativa in un'area del Centro-Italia (Toscana/Siena) e in una regione del Mezzogiorno (Sicilia/Palermo). È un passaggio molto importante perché **la vocazione territoriale diventa parte essenziale delle strategie di AlmaLaurea, così come la "convivenza e coabitazione" con gli stakeholder.**

Tramite la stipula di Protocolli di Intesa Trilaterali, il primo con l'Università degli Studi di Siena ed il secondo con la Rete delle quattro Università siciliane (UniPa, UniCt, UniMe e UniKore), si è organizzata l'apertura delle due nuove sedi operative a Siena e a Palermo, ospitate presso gli Uffici Placement degli Atenei di riferimento. Per entrambe le sedi la posizione è strategica e funzionale e le motivazioni che hanno spinto ad individuare le due sedi sono di contesto, economiche e di sviluppo.

Per la Sicilia, i presupposti sono principalmente legati alla presenza della Rete Regionale del Placement universitario, caso unico nel panorama nazionale di cooperazione interistituzionale sui servizi al lavoro, ma anche a fattori di contesto caratterizzato da un elevato rischio di povertà educativa e lavorativa e dalla persistenza del fenomeno migratorio di matricole e laureati verso il Nord.

Per l'ambito senese, la valorizzazione della relazione con l'Ateneo, consorzio storico, co-desiner e utilizzatore in maniera intensiva di tutta la gamma dei servizi offerti dall'ecosistema AlmaLaurea, rappresenta l'elemento trainante per l'attivazione della partnership. La sede è ospitata presso il Santa Chiara Lab, spazio laboratoriale, espositivo e di dialogo con le imprese, finalizzato all'acquisizione di competenze trasversali "soft skills" e digitali, al fine di sostenere l'occupazione degli studenti e dei laureati dell'Università di Siena e di valorizzare il profilo professionale del personale docente e tecnico-amministrativo universitario per lo sviluppo del territorio.

Nel 2021, si consolida l'investimento nel partenariato strategico istituzionale, con l'attuazione dei Protocolli in essere con 5 Atenei italiani per la creazione di **Ecosistemi territoriali di servizi innovativi** per favorire l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro. I Piani di Lavoro dei due protocolli prevedono la Diffusione e trasferimento di Buone Pratiche, in particolare, sui temi dei servizi di recruiting online, dell'up-skilling e cultura digitale della PA, dell'inclusione in riferimento all'orientamento al lavoro e alla transizione Università-mondo del lavoro, della promozione

verso le imprese del territorio degli istituti del tirocinio e dell'apprendistato in alta formazione e ricerca, della sperimentazione di hackathon e call for ideas per migliorare il personal branding.

Lo sforzo di innovazione dei servizi è parallelo al percorso di evoluzione organizzativa che coinvolge il team aziendale. In particolare, l'emergenza Covid ha spinto ad affrontare una nuova sfida: anticipare il cambiamento e individuare nuove soluzioni e modi diversi di lavorare insieme tra luoghi fisici e digitali. In questo «nuovo presente» AlmaLaurea Srl si sta interrogando su alcuni aspetti principali che riguardano il ripensare il modello di lavoro ibrido.

È in corso una profonda riflessione su temi e asset quali **relazioni, spazi, digitale**, fondamenta dello spazio (non solo fisico) post-pandemico

**La natura ecosistemica di AlmaLaurea porta con sé il bisogno di mettere in relazione le proprie risorse, i propri dipendenti, utenti, colleghi, servizi e saperi; la propria rete.** Questo si può declinare in modo tangibile sfruttando i propri spazi, facendoli diventare, in diverse misure, **luoghi catalizzatori di relazioni**. A questo proposito, è la sede di Bologna quella che ha l'aspirazione maggiore a diventare catalizzatore e punto di riferimento per l'intero ecosistema interno ad AlmaLaurea e la sede di Milano quella col potenziale di porosità maggiore verso l'esterno.

Punto principale per la scelta degli spazi, delle loro caratteristiche e funzioni, è potenziare il valore aggiunto che hanno questi ambienti in relazione alle nuove modalità di lavoro, che in qualche modo hanno abbattuto il vincolo del luogo per il corretto svolgimento delle proprie attività.

In questo contesto in forte dinamicità e tensione di cambiamento, il sistema AlmaLaurea intende porsi come uno snodo strategico di riferimento grazie all'elevato know-how culturale e tecnologico ed all'ampio e articolato patrimonio informativo sviluppato negli anni, presentando le condizioni ottimali sia per intercettare, sviluppare e diffondere servizi innovativi a sostegno dell'occupazione giovanile nell'era del digitale e dei social media che per supportare l'attuazione di politiche integrate atte a realizzare strumenti e modelli di intervento più adeguati ai nuovi scenari di competitività nella "Società della Conoscenza".

## **IL RUOLO DELLE FONDAZIONI BANCARIE NELLO SVILUPPO DEI TERRITORI: DAL FINANZIAMENTO DEI PROGETTI ALL'INVESTIMENTO SUI PROCESSI**

Francesco Profumo

*Presidente della Fondazione Compagnia di San Paolo e Presidente ACRI.*

La storia ci insegna che i sistemi educativi e la generazione del dove viviamo, operiamo e lavoriamo, sono figli della rivoluzione industriale. Quattro sono le rivoluzioni che la storia ci indica, l'ultima è in atto oggi.

Nella prima rivoluzione industriale, quella tra il '700 e l'800, l'elemento caratterizzante è stato il vapore, che ha consentito di sostituire una parte dell'energia muscolare.

Nella seconda rivoluzione industriale, quella tra la fine dell'800 e l'inizio del '900, la caratterizzazione è stata l'energia elettrica. Anche in questo caso c'è stata la sostituzione parziale della fatica fisica delle persone.

La terza, che è più vicina a noi, è avvenuta tra la fine del '900 e l'inizio degli anni 2000, ed ha una connotazione leggermente diversa. La rappresentazione che ne diamo è quella di automazione e sostituzione dell'attività umana ma, anche se questa ha certamente avuto un ruolo importante, vi è stato sicuramente qualcosa in più.

Oggi è in atto la quarta rivoluzione industriale, che ha una connotazione ancora diversa: per la prima volta assistiamo a una rivoluzione che non è muscolare ma cerebrale. Assistiamo alla sostituzione dell'attività cerebrale umana con quella di tipo artificiale.

Tutto questo ha delle profonde interazioni, da una parte con sistemi educativi, dall'altra con spazi entro i quali svilupparsi, crescere, lavorare e vivere.

Naturalmente questi sono processi complessi, che lo diventeranno ancora di più, proprio perché la quinta rivoluzione industriale, sarà una rivoluzione che partirà da un livello di complessità maggiore delle precedenti. Nel 2019 la Presidente Von Der Leyen, nel suo discorso di insediamento, lanciò un messaggio molto forte relativo alla transizione ecologica, digitale e alla resilienza sociale.

Ebbene nel corso di questi anni ci siamo accorti che queste transizioni in realtà non sono disconnesse ma sono l'una profondamente integrata con l'altra. Questo, insieme al fatto che sarà molto più breve, e quindi alcune delle attività collegate all'educazione e all'utilizzazione degli spazi dovranno essere ripensate in termini di rapidità e di incertezza, la rende una rivoluzione molto complicata. Di qui la necessità di investire sul futuro, sia delle persone che degli spazi, tenendo presente che questi saranno elementi caratterizzanti per le nuove generazioni.

In questo contesto ci si chiede quale sarà il ruolo delle fondazioni bancarie. Le fondazioni di origine bancaria sono soggetti abbastanza giovani e sono figlie della legge

Amato, che fu approvata nel 1990. Incominciarono ad essere costituite tra il '91 e il '92 e all'epoca erano dei soggetti ancora non ben definiti, anche perché un'indicazione da parte della commissione europea aveva chiarito la separazione della parte business da quella filantropica. C'è poi da dire che la parte filantropica nel passato era stata profondamente integrata all'interno delle casse di risparmio, pertanto, le fondazioni apparivano come una sorta di bancomat.

Nel corso degli anni le fondazioni sono molto maturate. Ora appaiono come soggetti privati che, nel corso di tre decenni, hanno raggiunto un livello di maturità tale da diventare veri e propri agenti di sviluppo. Come tali, hanno una forte capacità di progettazione, e una di identificazione di strategie, che, attraverso una programmazione pluriennale, sono in grado di trasmettere ai territori di riferimento. Vediamo, perciò, come le Fondazioni risultano essere un soggetto interessante, situato tra pubblico e privato, e in grado di costruire tavoli complessi nei quali portare esperienze proprie e di altre fondazioni, territori, realtà del nostro paese.

Quanto detto si lega a una sempre maggiore interazione a livello nazionale. Si pensi, ad esempio, al grande fondo contro la povertà educativa nato nel 2016, e al fondo della Repubblica contro la povertà educativa digitale. Le fondazioni sono diventate soggetti capaci di interagire sui territori e, a livello centrale, offrono non solo capacità erogativa, ma anche di accompagnamento verso la definizione e la costruzione di percorsi relativi alle competenze. In un certo senso, questo vuol dire che le fondazioni si stanno trasformando da soggetti che finanziano progetti, a soggetti che finanziano prevalentemente processi.

Risulta utile poi, andare a individuare gli elementi che una buona iniziativa territoriale deve avere. Un tema che prima era strettamente connesso alla valutazione dei soli processi. Sulle politiche attive del lavoro, l'accreditamento, per esempio delle regioni, avviene attraverso la valutazione dei soggetti sulla base del numero di persone che hanno formato, in termini di ore che sono state dedicate alle singole persone. Ma questo non è sufficiente. Risulta necessario non solo valutare il tema del processo, ma anche il tema dell'obiettivo raggiunto, come quante di queste persone hanno ottenuto un nuovo lavoro o un primo lavoro attraverso una fase di formazione.

Ragionare in questi termini risulta utile nei grandi settori, come l'educazione, la ricerca, le politiche sociali e culturali, la sanità, l'ambiente, perché, in questo modo è più chiaro il ROI (il ritorno dell'investimento) del lavoro messo in campo. Le fondazioni, in questo, stanno crescendo: sempre di più valutano "il come" le risorse vengano messe a disposizione dei territori di riferimento, e se queste abbiano raggiunto obiettivi di miglioramento del bene comune, del benessere delle persone, del livello dell'istruzione.



# GLI AMBITI DI INTERVENTO

## PAESAGGISTICO E URBANISTICO

- **Lo spazio rurale quale luogo del benvivere**  
*Roberto Bandieri, Agronomo MRICS RURALSET*
- **Ritorno ai luoghi e alla loro energia creativa**  
*Elena Granata, Professoressa di Urbanistica presso il Politecnico di Milano e Founder Venture Thinking*
- **L'impegno di CDP per la rigenerazione urbana**  
*a cura di Andrea Montanino, Direttore Strategie Settoriali e Impatto e Chief Economist di Cassa Depositi e Prestiti, con il contributo di Alessandra Locarno e Benedetta Scotti, Direzione Strategie Settoriali e Impatto, Cassa Depositi e Prestiti*

## LO SPAZIO RURALE QUALE LUOGO DEL BENVIVERE

Roberto Bandieri  
Agronomo MRICS RURALSET

Lo spazio rurale è il luogo che impatta con maggiore forza sulle forme e gli usi dei territori.

Quel luogo dove avviene la produzione primaria modifica, trasforma, sagoma ed ha creato la gran parte dello spazio dove viviamo. Se immaginiamo di scendere con uno zoom ideale sulla terra e di avvicinarci sempre di più ad essa osserviamo, è ovvio, due tipologie di scenari secondo una classificazione basata sull'autore: i luoghi naturali e quelli figli della mano dell'uomo.

Tra i primi osserviamo, mari, fiumi, coste, foreste primarie e deserti. In alternativa vediamo quei luoghi che l'uomo ha plasmato. Le città, non in primis, perché la nostra specie ha creato degli agglomerati urbani molto tempo dopo "essersi fermata". Dalla caccia e dalla raccolta di frutti spontanei è passati alla pastorizia e poi all'agricoltura e solo quando l'uomo ha iniziato a coltivare è diventato stanziale e stabile; allora ha avuto bisogno di costruire case, vicine le une alle altre per motivi di sicurezza e da lì al paesello, alla città ed alla megalopoli è stato tutto lungo evolversi, tuttora non terminato. Al vivere stabilmente in un luogo si sono aggregate le necessità complementari: le strade, le ferrovie, le zone produttive ed ogni altra struttura che la necessità della comunità umana ha dovuto soddisfare.

Tornando al concetto precedente anche alcuni paesaggi naturali sono stati modificati dall'uomo, sia direttamente, come alcuni corsi di fiumi o foreste ed altri si sono mutati in via indiretta: l'avanzata del deserto, lo scioglimento dei ghiacciai non sono azioni dirette, ma figlie di una (spesso) scellerata gestione dell'ambiente da parte dell'uomo. Tutto inarrestabile? No e volendo vedere una piccola luce in fondo al tunnel però abbiamo grandi progetti concreti come il Great Green Wall che un po' sovvertono queste tendenze e ci fanno sperare; così come sul versante politico diplomatico abbiamo i sofferti tentativi di passi avanti con le varie COP od altre assise dove i grandi della terra si trovano per cercare di porre rimedio a quanto creato.

È palese perciò che la nostra specie ha avuto un impatto unico sul dare forma al volto del nostro pianeta modificandolo per i propri usi e che molte direzioni assunte si siano rivelate drammaticamente dannose.

È quindi sui luoghi prima che su ogni altro aspetto dello sviluppo che occorre incidere per cambiare la direzione, una ineludibile necessità di inversione di marcia è sotto agli occhi di tutti ed ogni esempio sarebbe banale e scontato. Il cambiamento di epoca e non l'epoca di cambiamento che spesso anche Francesco ricorda dovrebbe azzerare i vecchi schemi di ingaggio che abbiamo sempre applicato e che ci hanno portato qui. Tentare di risolvere i grandi problemi davanti a cui siamo con gli strumenti e le metriche che li hanno creati è devastante e porta al precipizio. E per fare questo serve un mix di elementi: una grande alleanza globale, planetaria, mondiale,

una radicale inversione di rotta degli stili di vita e dei costumi ed investimenti mai visti prima d'ora.

Cambiare stili di vita è una asserzione che ha due chiavi di lettura: opposte e concomitanti. Il mondo "ricco" deve moderare consumi, annullare sprechi, cambiare cicli produttivi e circolarizzare i processi economici; l'altro pezzo di mondo, quello più grande, non solo in via di sviluppo od in deficit di sviluppo, ma proprio povero ed indigente, per usare i termini giusti, deve essere messo nelle condizioni di raggiungere standard di vita dignitosa, sufficiente ed umana. Fintanto che l'overshooting day ogni anno arretra di qualche giorno rispetto all'anno prima, significa che abbiamo una sola possibilità: chi ha tantissimo si toglie abbastanza/ tanto per darlo a chi non ha nulla e per ridarlo in parte al pianeta agonizzante. Non c'è tecnologia od innovazione che risolva. Un pezzo di mondo piccolissimo, ma potentissimo deve diventare più sobrio e cambiare in favore di tutti gli altri. Tertium non datur.

Come incidono i luoghi in questo? Lo spazio fisico è il palcoscenico dove tutto ciò avviene e perciò è la base perché tutto accada nel modo giusto. Che vi sia una stretta correlazione tra spazio – ambiente e vita vissuta è innegabile. Oggi questa ovvia asserzione si arricchisce di un significato in più: l'ambiente naturale è capace di importanti esternalità positive se ben governato. Anche prima che si parlasse di servizi ecosistemici e se ne facessero libri e convegni gli agricoltori mantenevano le rogge, governavano i tagli dei boschi, facevano le sistemazioni agrarie o le rotazioni colturali, curavano e mantenevano siepi e boschetti. Senza avere studiato, senza obbedire ad una direttiva EU, senza ambire a qualche lira di contributo. In modo un po' arcaico e quasi fatalista, facevano perché era da fare, facevano perché era sempre stato fatto. Forse un ritorno a delle basi solide del ben-vivere sarebbe un bel toccasana.

Le campagne italiane sono uno straordinario serbatoio di valori, sia di tipo paesaggistico che culturale, e lo sono (meglio: lo possono essere!) anche da un punto di vista dell'ambiente; ma di nuovo occorre riappropriarsi di un ruolo, quello di decisori del proprio futuro. Quindi, al di là delle scelte sul come ridisegnare l'agricoltura che vorremmo, che è anche quella che servirebbe alla sopravvivenza della nostra specie, tema troppo vasto e che ci porterebbe fuori tema, ci limitiamo a vedere come fruire, fare uso dello spazio rurale.

Sempre più la campagna offre funzioni nuove alla collettività; tutto quel pacchetto di attività accessorie e connesse che vanno dall'agriturismo, agli agrisili, agli agrinidi, agli agricampeggi e più in generale al rural housing.

Quindi campagna come sede di attività non solo agricole, ma per una nuova vita sobria, un poco più lenta, più sana, ricca di valori e di relazioni.

Non è secondario anche ricordare che lo spazio rurale è accogliente anche per persone provenienti da diverse parti del mondo, con diverse culture, che però possono portare le ricchezze del loro sapere e della loro cura per le cose di natura. Quindi la campagna è anche inclusiva e capace di allargare le braccia a chi arriva da noi in



cerca di nuova vita. Non è banale la differenza perché, al contrario, la città è spesso ostica e relega gli ultimi davvero ai margini. Ne abbiamo un esempio con i grandi paesi del mondo che si sono caoticamente sviluppati, deruralizzati e urbanizzati; con il fenomeno della migrazione verso la città alla ricerca di un eldorado, che spesso aveva la connotazione del miraggio, sono sorti nuovi poveri, nuove dipendenze, nuovo degrado, nuova emarginazione. Abbiamo avuto contezza che nelle povertà della campagna che spesso non era miseria, ma umile sobrietà si poteva anche sopravvivere, mentre le rutilanti luci della città talora uccidevano e degradavano l'uomo e la donna a miseri meccanismi della macchina "progresso". Con la stessa facilità con la quale l'uomo viene accolto nella grande città, lo stesso viene scartato.

Quale utile avviso ai naviganti è però bene dire che la campagna non è quel luogo alternativo alla città "perché costa meno" o perché lì è più facile trovare casa. Deve essere visto e vissuto come un diverso modo di vivere e ne vanno apprezzate le peculiarità positive e sopportati i piccoli disagi che vi possono essere. Certamente in campagna lo scuolabus potrà arrivare un po' dopo, la spalata della neve arriva con due ore di ritardo ed il cassonetto dei rifiuti potrà essere a 200 metri. Per restare sul tema dei rifiuti, però, per dare un esempio su tutti, in campagna sarà più facile fare la compostiera, avremo spazio per portare via carta, plastica e vetro anche una volta ogni dieci giorni ed avremo la possibilità per lo stile di vita stesso di generare ad esempio anche meno rifiuti.

D'altro canto l'urbano che cambia vita (è proprio il caso di dirlo) si porta come benefit vero per sé stesso ed i propri cari una serie di esternalità positive uniche.

È utile stressare il concetto del cittadino che cambia vita e muta la sua bussola ed i suoi riferimenti valoriali perché se invece lo stare in campagna è una scelta obtorto collo, allora assisteremo al pendolarismo frenetico ed alla trasformazione delle comunità rurali in dormitori da lasciare la mattina presto e dove fare rientro la sera tardi. Nella comunità rurale si deve lavorare e talora lottare per avere e mantenere il piccolo supermercato, l'ufficio postale, magari il cinemino, foss'anche parrocchiale e gestito dai volontari nel weekend. Cioè deve restare il nucleo di comunità e non si deve diventare funzione distaccata della megacittà. Dal punto di vista del lavoro la digitalizzazione di molti processi, le infrastrutture per il trasporto dei dati sempre più potenti, la remotizzazione di molte funzioni e un atteggiamento culturale diverso, anche complici gli obblighi imposti dalla pandemia, hanno reso più "normale" non essere in ufficio sempre ed ogni giorno. Abbiamo compreso quante riunioni fisiche ed in presenza facevamo, senza alcuna necessità pratica, ed abbiamo capito quanto si possa fare da remoto, magari da un luogo ameno, dando un occhio al piccolo che dorme ed aprendo la porta al cane che vuole uscire in giardino. Abbiamo smascherato un set di convezioni che portava via tempo e risorse. Personalmente ho organizzato riunioni plenarie di lavoro in magnifici agriturismi, che sono state iper-proficue, senza bisogno di fare downhill estremo per fare team building, ma lasciando ai partecipanti la certezza di avere ben-lavorato e di essere ben-stati per un giorno intero. Ma l'agriturismo stesso ci può ospitare quei tre giorni topici dove serve la massima concentrazione per terminare la difesa in un super processo, per

rileggere il report del cliente più importante o per controllare che tutto fili giusto in quel mega progetto. Per momenti intensi e di grande concentrazione richiama l'ambiente agreste dà il passo giusto.

La vita rurale consente di fare tutto ciò risparmiando anche denaro, che resta per altri usi o per risparmio.

Potremo tenere in tasca qualche euro in più perché col boschetto dietro casa la temperatura è sempre più mite e l'aria condizionata non serve, ma anche risparmiando sul cibo perché il contadino accanto ci delizia dalla primavera con le fragole fino all'inverno coi broccoli, o vivendo meglio perché la cantina locale fa un vino tutto sommato niente male. O perché tra la ciclabile tra i campi ed il piccolo parco sul fiume con il percorso vita forse della palestra possiamo pure fare a meno.

E se il comune è medio-piccolo, che vuole dire fino a dieci/quindicimila abitanti, cioè quasi il 90% dei comuni d'Italia, quando abbiamo bisogno dell'Assessore lo aspettiamo al bar od all'uscita dalla Messa. Senza tutta la trafila dall'URP alla segreteria particolare.

Il potere toccare con mano la macchina della pubblica amministrazione ha anche un ruolo importante per l'impegno e la vita sociale; la riunione di presentazione della nuova viabilità piuttosto che le regole della raccolta dei rifiuti porta a porta se spiegate ad una riunione di poche persone presso il chiosco del parco è certamente apprezzata e chiara per tutti. E se il cittadino (inizia quasi a fare strano chiamarlo così!) ha una qualche idea magari al prossimo giro decide di impegnarsi in prima persona. È un circolo virtuoso di partecipazione e coinvolgimento che scardina le logiche della ricerca del consenso basate su promesse e giustificazioni postume, nella piccola comunità ci si guarda negli occhi e le domande sono secche e puntuali.

Lo spazio del territorio rurale, che, oramai è chiaro, non è più solo quello agricolo, cioè dove si produce cibo; è uno spazio fecondo, capace di offrire buona vita e che deve essere valorizzato con investimenti, anche economici, attenzione politica, cura nella scrittura delle norme che lo riguardano. Non è un rimedio alla città, non è una fuga da essa, ma la vita in contesti piccoli è un modo, forse "il modo" per riappropriarsi di valori che non sempre la grande città sa e può offrire. Con buona pace degli orti sui tetti mega condomini.

## RITORNO AI LUOGHI E ALLA LORO ENERGIA CREATIVA

Elena Granata

*Professoressa di Urbanistica presso il Politecnico di Milano e Founder Venture Thinking*

Il gallo ha cantato tre volte

Per tre volte, lungo la storia italiana degli ultimi decenni, abbiamo voltato le spalle ai luoghi. È accaduto negli anni Cinquanta del secolo scorso, quando ci siamo lasciati alle spalle il mondo contadino, la nostra agricoltura, la cura del paesaggio e di quell'Italia minore che pure aveva fatto la grandezza del nostro Paese, inseguendo un modello di sviluppo fondato su un'edilizia intensiva e sulla rendita. Abbiamo voltato le spalle ad un modo di essere, ad uno stile di vita povero ma legato alla cura della natura, da cui ci siamo definitivamente distaccati: è stata una metamorfosi di luoghi e comunità insieme, come ben descritta da Pierpaolo Pasolini.

Abbiamo nuovamente pensato di fare a meno del territorio, quando abbiamo iniziato ad abbandonare i presidi industriali del sistema produttivo su base territoriale, per portare le fabbriche altrove, al di fuori della rete, delle comunità che pure le avevano fatte nascere. Abbiamo lasciato - senza che si alzasse alcuna voce critica - che di disperdesse l'immenso valore dei distretti industriali, quel mix straordinario di sapere e saper fare, di territorio e di comunità, di competenze tacite, di famiglia e fabbrica che aveva consentito benessere e sviluppo diffuso in gran parte del territorio. Gli studi di Giacomo Becattini e la sua attenzione alla coscienza dei luoghi sono stati riferimento minoritario nella letteratura economica, con qualche rara eccezione (penso in particolare al contributo anche recente di Aldo Bonomi e alla sua lettura dei modi con cui il capitalismo si genera/rigenera nei territori).

Abbiamo voltato le spalle al territorio, riducendolo a piattaforma economica su cui giocare le scelte logistiche e strategiche, nella stagione dell'economia dell'immateriale, dei flussi, delle relazioni virtuali. C'è stato persino un periodo in cui la letteratura sociologica, economica e urbanistica, vagheggiava un mondo-senza-luoghi, perfettamente interconnesso, dove abitare e lavorare in modo del tutto sradicato e fluido.

Abbiamo, infine, voltato le spalle alla terra e ai luoghi, tutte le volte che, pur consapevoli della ricchezza del nostro paese, dei suoi beni culturali, della cultura, dei paesaggi, del cibo, della creatività e dell'arte che sono stati la nostra grande storia, abbiamo consentito che venisse dissipata e distrutta da leggi sbagliate, dalla cultura dell'abuso, dalla legittimazione del consumo di suolo su larga scala.

Quando - all'immaginario potente della Bella Italia, che ci ha reso famosi nel mondo - abbiamo preferito la messa in scena di quell'Italietta delle cronache che ogni giorno ci mostra il suo lato peggiore. Un mix di mancanza di cultura civile, di disattenzione diffusa, di corsa al profitto e all'urbanizzazione del territorio secondo un modello dissipativo e rapace, che ci ha portati a consumare suolo agricolo e quindi paesaggio, natura, cultura, beni comuni (ne scrissi anni fa con Paolo Pileri nel libro

Amor Loci. Suolo, ambiente, cultura civile, 2012)

Tre volte abbiamo voltato le spalle ai luoghi. Poi il gallo ha cantato.

### **La centralità dei luoghi nelle poli-crisi**

Oggi non possiamo più trascurare la centralità dei luoghi. È cresciuta la consapevolezza che sviluppo e benessere delle comunità non possano più prescindere dai contesti di vita. Questo tempo di poli-crisi, come le chiama Edgar Morin, ci ha riportato ai luoghi in maniera forte e drammatica.

La pandemia ha messo in scacco i territori, rompendo la relazione tra centro e periferie, tra centri e province, tra città. Con la pandemia è entrato in crisi quel sistema di coincidenza perfetta tra abitare e lavorare, liberando nuove possibilità di vivere (quel mix di luoghi virtuali e reali determinato dall'avvento dello smart working di cui tanto si occupa Venture Thinking). La crisi climatica pone in modo nuovo la questione di un nuovo modello di sviluppo. Gli Stati si sono rivelati incapaci di reagire e gli accordi che negli ultimi anni si sono creati vacillano di fronte al cambiamento epocale che stiamo osservando. Se una risposta ai cambiamenti climatici è possibile, sarà da cercare nei territori.

Infine, la crisi geopolitica ha rimesso al centro del dibattito sovranità alimentare e autonomia energetica come temi cruciali per la sopravvivenza delle stesse comunità locali. Oggi si parla molto di "comunità energetiche", come contesti in cui mettere in rete competenze, strategie e risorse capaci di liberarci dalla dipendenza energetica. E la partita ancora una volta si gioca nei territori.

L'economia civile da tempo ha riservato attenzione a questi temi, con il suo richiamo alla vita delle persone e delle comunità, ai beni relazionali e ai beni comuni. Molti cominciano a capire che non ci può essere economia-senza-luoghi e senza-comunità-di-persone che collaborano intorno a imprese comuni. Se nei distretti tradizionali l'accento era posto sulla monocultura e sugli elementi di somiglianza sociale economica culturale, le sperimentazioni più promettenti di economia civile e circolare partono comunità dalla produzione di beni e servizi, dall'integrazione tra economie diverse, dalla prossimità sociale; non configurano comunità di destino, ma comunità larghe (come le chiama Aldo Bonomi) che si generano intorno a nuove economie, a prossimità ritrovate e naturalmente a processi di rigenerazione dei luoghi.

Alla base di queste esperienze che mettono in atto una rinnovata presa in carico della comunità e del territorio, vi è la consapevolezza che avviare circoli virtuosi di economia, puntare su un'amministrazione creativa e generativa, proporre percorsi di accoglienza o di economia circolare, prendersi cura di manufatti o luoghi abbandonati sono l'unico modo per continuare a vivere in quei territori. Non ci sono alternative.

### **Il ruolo dei placemaker, inventori e rigeneratori di luoghi**

È questo il cuore di quella che chiamiamo transizione ecologica: il passaggio da un certo modello economico e di produzione/consumo di energia ad un altro, da un

modo di produrre di ricchezza che ha impatti pesantissimi sul pianeta ad uno che si prenda cura dell'equilibrio con le risorse naturali.

È allargamento delle nostre facoltà immaginative ed esplorative, che ci portano a pensare plausibile produrre ricchezza dagli scarti, rigenerare spazi abbandonati, rivitalizzare periferie anonime, vivere in città senza auto, trasformare le città in "spugne" capaci resistere alla siccità e alle inondazioni provocate dai cambiamenti climatici (più in generale adottando nature-based solution), produrre ambiente e riportare natura dove l'abbiamo tolta.

Un progresso che ci farà fare i conti con il deposito della nostra iper-produzione collettiva di artefatti, quella massa di materiali prodotti dall'uomo che dal 2020 ha superato la biomassa vivente naturale, rappresentata dal mondo animale e vegetale (secondo i dati dell'Istituto israeliano Weizmann per le Scienze e pubblicato sulla rivista Nature), facendo di noi la specie più ingombrante e infestante del pianeta. Un mondo pieno di muri ciechi, spiazzi abbandonati, capannoni inutilizzati, cave, residui, spazi aperti e vuoti, di edifici in abbandono.

È proprio in questo contesto affollato di oggetti artificiali, che spesso produciamo e dismettiamo subito dopo il loro uso, che vediamo all'opera quello che ho definito i nuovi inventori dei luoghi: i placemaker (Granata, Placemaker. Gli inventori dei luoghi che abiteremo, Einaudi, 2021). Sono loro i veri protagonisti di questo passaggio, coloro che si cimentano in processi concreti di "de-materializzazione del mondo", facendo nascere nuove economie, nuove possibilità di abitare e nuove forme di socialità.

È un lavoro ontologicamente sostenibile perché lavora per sottrazione: dis-urbanizza e de-cementifica, de-costruisce, de-molisce e re-integra natura, ri-foresta e ri-pristina ecosistemi, progettando soluzioni ispirate alla natura per contrastare i cambiamenti climatici.

Questo processo - sottrattivo e sostitutivo - non ha a fare con i sentimenti e con l'idealismo, è il più grande spazio economico su cui dovremmo investire. È un passaggio culturale e antropologico che ci porta a sentirci finalmente parte di un unico ecosistema. È lo spazio di un pensiero ecologico che, in quanto tale, non ha solo a che fare con la natura e l'ambiente, ma si misura con la vita, l'arte, la filosofia, la letteratura, la musica e la cultura, con la povertà e la ricchezza, con le città e le campagne, con il futuro e le relazioni umane, come ci ricorda nei suoi lavori il filosofo Timothy Morton. Un pensiero che non disgiunge ma riconnette e libera.

### **Rigenerare non è (solo) restaurare edifici o recuperare spazi**

Le resistenze, profonde, non mancano. E non sono solo legate ad un desiderio di speculazione o di rendita economica, che pure domina ancora molti processi di rigenerazione urbana. Non possiamo negare che ancora troppo spesso in Italia, quando parliamo di rigenerazione territoriale, di rigenerazione urbana, si pensi prevalentemente al recupero edilizio. Spesso si fa coincidere rigenerazione con recupero del patrimonio edilizio.

Il nostro è un Paese sentimentale, nostalgico, che preferisce i borghi ai paesi (si veda il recente contributo in merito di Filippo Barbera), le eccellenze al paesaggio minore di qualità; che vuole recuperare la bellezza, le tradizioni, i manufatti del passato, dimenticando che la bellezza dei luoghi e delle architetture è possibile solo quando riusciamo anche a generare economie, vita, benessere e dignità per le persone.

I luoghi non possono avere una vita propria che prescinde dalle economie, perché le città, così come i piccoli paesi, non sono opere d'arte: sono luoghi di vita e di cambiamento, mescolanza di economie e di paesaggi, incrocio di generazioni. Sono ecosistemi di piccole e grandi biodiversità che interagiscono con il tempo, con la natura e con l'imprevedibile; luoghi della rigenerazione e del cambiamento che si nutrono di demolizioni, di tradimenti, di riusi anche impropri.

Non tutti concordano. In Italia, molti storici dell'arte o esperti di beni culturali - così come molti architetti - vorrebbero applicare ai sistemi urbani gli stessi criteri del restauro e della conservazione dei manufatti artistici (dipinti, sculture, monumenti). Amano più le pietre delle persone in carne ed ossa. Pensano al *genius loci* come ad un carattere immutabile inscritto nei luoghi, che ne costituisce l'anima profonda e un'identità che può venire solo dal passato.

Ma raramente i sistemi si trasformano dall'interno: l'ispirazione (e l'innovazione) viene spesso da fuori, da qualcosa di inedito e inatteso, che prende ispirazione dalle istanze più contemporanee della vita. Ecco perché le comunità più resilienti sono quelle che sanno coltivare la biodiversità, economica, sociale, culturale, quelle che rinascono grazie al genio e all'ispirazione di chi viene da fuori. Come avviene in natura è la biodiversità che produce innovazione e cambiamento, in modo diverso dalla natura tutto nasce da un'intuizione, da quell'intelligenza connettiva che è capace di trovare nuove soluzioni ai problemi, in modo non lineare e creativo (racconto molte storie di biodiversità urbana nel mio libro Biodiversity. Città aperte, creative e sostenibili che cambiano il mondo, Giunti, 2019).

È la capacità di cogliere relazioni, associazioni di idee, correlazioni nuove tra le tante dimensioni che un luogo suggerisce. Avendo accesso a una tavolozza più ricca di contenuti e di possibilità, le capacità creative e di innovazione trovano un terreno più fertile e la libertà di poter sperimentare strade nuove senza pregiudizio e preconcetto: la possibilità di pensare l'impossibile o l'improbabile.

## L'IMPEGNO DI CDP PER LA RIGENERAZIONE URBANA

*a cura di Andrea Montanino, Direttore Strategie Settoriali e Impatto e Chief Economist di Cassa-Depositi e Prestiti, con il contributo di Alessandra Locarno e Benedetta Scotti, Direzione Strategie Settoriali e Impatto, Cassa Depositi e Prestiti*

### 1. Rigenerazione urbana e sviluppo sostenibile: un connubio vincente per il Paese

La rigenerazione urbana, intesa come insieme di processi di recupero e riqualificazione di spazi pubblici e privati, siti in particolar modo in aree periferiche e degradate, riveste un ruolo sempre più centrale nel perseguimento di obiettivi legati alla sostenibilità e alla coesione sociale. Si tratta infatti di interventi che, rivolgendosi al patrimonio edilizio e infrastrutturale esistente, puntano da un lato a limitare il consumo di suolo, tutelando paesaggio ed ecosistemi, dall'altro, a trasformare territori vulnerabili in contesti urbani smart e inclusivi. Nella sua accezione più ampia, la rigenerazione urbana "porta alla risoluzione dei problemi urbani e cerca di portare un miglioramento duraturo delle condizioni economiche, fisiche, sociali e ambientali di un'area che è stata soggetta a cambiamenti"<sup>14</sup>.

Nel quadro di policy internazionale, la rigenerazione urbana trova il suo fondamento principale nell'Obiettivo 11 dell'Agenda ONU 2030 dedicato a "Città e comunità sostenibili", con riferimento alla necessità di affrontare le sfide poste dagli ambienti urbani, quali il contenimento del consumo di suolo e la qualità dell'aria, la gestione dei flussi di traffico e dei rifiuti, l'accesso a spazi abitativi, sistemi di trasporto e servizi sociali di qualità. Pur occupando soltanto il 3% della superficie terrestre, le città, infatti, ospitano oltre la metà della popolazione mondiale e sono responsabili del 60%-80% dei consumi energetici e del 75% delle emissioni di carbonio<sup>15</sup>.

A livello comunitario, l'impegno programmatico dell'Unione europea (UE) per centrare gli obiettivi di sviluppo urbano sostenibile dell'Agenda ONU è tracciato nel Green Deal che si declina in una molteplicità di iniziative orientate al raggiungimento della neutralità climatica entro il 2050. Tra queste spicca la Strategia europea per il suolo che punta all'azzeramento del consumo di suolo netto entro il 2050. Nella UE, il 60-70% dei suoli è infatti soggetto a processi di forte degrado, associati all'espansione delle aree a copertura artificiale e alla frammentazione del territorio naturale, con una perdita di servizi ecosistemici il cui costo è stimato in circa 50 miliardi di euro l'anno<sup>16</sup>. L'attenzione per la rigenerazione urbana a livello europeo traspare inoltre da due recenti iniziative quali:

- la Nuova Carta di Lipsia, adottata nel novembre 2020 in attuazione dell'Agenda urbana per l'UE, che promuove strategie di sviluppo urbano integrato attraverso azioni giuste, volte a offrire opportunità di integrazione per tutti, verdi, in grado di contribuire alla tutela degli ecosistemi e alla l'adattamento ai cambiamenti climatici, e produttive, orientate a sostenere la competitività dell'economia europea;
- il Nuovo Bauhaus Europeo, iniziativa lanciata nel settembre 2021 dalla Com-

missione per promuovere l'innovazione urbana attraverso progetti che rendano immobili e spazi pubblici più sostenibili, accessibili ed esteticamente gradevoli.

Il tema della rigenerazione urbana catalizza una crescente attenzione da parte dei decisori pubblici anche nel contesto italiano, come testimoniato dall'impegno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e dal Piano Nazionale Complementare che stanziano complessivamente oltre 50 miliardi di euro per interventi legati, direttamente e indirettamente, alla riqualificazione del patrimonio edilizio nazionale e alla rifunzionalizzazione di aree e spazi urbani. Si tratta, d'altronde, di un ambito di intervento di estrema rilevanza per lo sviluppo del Paese per tre motivi principali che attengono alla sostenibilità ambientale, alla promozione della crescita e della coesione sociale e territoriale e alla gestione della questione abitativa.

### **1.1 Rigenerazione urbana e sostenibilità ambientale: criticità, sfide e opportunità**

Il contributo della rigenerazione urbana agli obiettivi di sostenibilità ambientale passa innanzitutto dal contenimento di consumo di suolo. La quota di territorio a copertura artificiale irreversibile in Italia ammonta al 7,1% della superficie nazionale contro una media che nella UE si attesta al 4,2%<sup>17</sup>. Negli ultimi anni il consumo di suolo nel Paese è infatti cresciuto senza sosta, soprattutto nelle aree urbane e peri-urbane, spesso a discapito della dotazione di aree verdi, che coprono meno del 20% del totale della superficie dei comuni capoluogo di provincia e città metropolitane<sup>18</sup>. Occorre sottolineare, peraltro, come il consumo di suolo si verifichi in un contesto di marcata decrescita demografica. Soltanto nel 2021 il consumo di suolo ha riguardato oltre 69 km, a fronte di un calo demografico di 405 mila unità. Se il tasso di consumo di suolo dovesse confermarsi pari a quello attuale anche nei prossimi anni, l'Italia si allontanerebbe nettamente dal raggiungimento degli obiettivi comunitari (azzeramento del consumo netto di suolo al 2050) e dell'Agenda ONU (allineamento del consumo alla variazione demografica)<sup>19</sup>. Il consumo di suolo si associa generalmente ad un più elevato tasso di impermeabilizzazione, che incide negativamente sulla capacità del terreno di filtrare e assorbire acqua, esponendo i territori al crescente rischio di dissesto idrogeologico. A questo riguardo, sono ben 780 i Comuni italiani (circa il 10% del totale) che dal 2010 ad oggi hanno riportato impatti rilevanti in conseguenza di fenomeni meteorologici estremi, con danni economici e ricadute negative sulla salute della popolazione<sup>20</sup>. La chiave per il superamento di tali criticità è da ricercarsi in progetti di rigenerazione che contemplino, tra l'altro, l'implementazione di infrastrutture urbane verdi (es. aree di bio-ritenzione e bacini di detenzione atti al controllo del flusso dell'acqua meteorica) e di interventi di edilizia climatica (es. tetti e pareti verdi, boschi verticali, barriere alberate ombreggianti).

Il contributo della rigenerazione urbana alla riduzione dell'impronta ecologica del patrimonio edilizio passa anche dalla decarbonizzazione dello stesso. Il settore civile (residenziale e terziario) rappresenta oggi il settore più energivoro in Italia, assorbendo il 41,1% dei consumi finali di energia, seguito da trasporti (29,8%) e industria (20,7%)<sup>21</sup>. Sebbene negli ultimi anni si sia assistito ad un miglioramento, con



la maggior parte delle nuove costruzioni caratterizzate dalle classi energetiche più alte (90% classe A-B), il settore registra ancora ampi margini di efficientamento: oltre il 60% degli edifici residenziali e circa il 45% degli edifici non residenziali appartengono, infatti, alle classi energetiche inferiori (F-G)<sup>22</sup>. Interventi di rigenerazione urbana che concorrano alla riqualificazione energetica del parco immobiliare assumono particolare rilevanza alla luce della nuova Direttiva europea sull'efficienza energetica degli edifici. La direttiva, il cui processo di revisione è atteso concludersi entro il 2023, pone infatti degli obiettivi particolarmente sfidanti prevedendo, in particolare, il miglioramento degli edifici residenziali dalla classe G verso la classe F entro il 2030 e verso la classe E entro il 2033 (obiettivi anticipati di tre anni per gli edifici pubblici e per gli edifici non residenziali). Complessivamente, si stima che per centrare l'obiettivo di azzerare le emissioni dirette del settore residenziale è necessario portare il tasso annuo di riqualificazione degli edifici dall'attuale 0,81% all'1,16% entro il 2050<sup>23</sup>. Considerando congiuntamente settore residenziale e terziario, occorre raddoppiare il tasso di riqualificazione annuale del parco edilizio nazionale, portandolo da 0,8% a 2,1%, in linea con le stime della Commissione Europea nell'ambito della strategia Renovation Wave<sup>24</sup>.

## 1.2 La rigenerazione urbana come leva per la crescita e per una qualità migliore della vita

La rigenerazione urbana contribuisce alla crescita economica, dando nuova vita ad aree dismesse o sottoutilizzate per restituire la capacità d'attrazione alle città con il riutilizzo e l'uso efficiente del patrimonio edilizio esistente e delle aree già urbanizzate<sup>25</sup>. La riqualificazione dei beni pubblici abbandonati, dismessi o sottoutilizzati – soprattutto in caso di beni confiscati alla criminalità organizzata – contribuisce inoltre al miglioramento delle condizioni di legalità e fornisce strumenti per promuovere l'integrazione e l'inclusione sociale di soggetti vulnerabili<sup>26</sup>.

La produttività di un paese è, in gran parte, determinata dalla produttività delle sue aree metropolitane, ovvero agglomerati urbani con più di mezzo milione di abitanti. Nei paesi avanzati, esse ospitano oltre la metà della popolazione e rappresentano una quota ancora maggiore del PIL totale<sup>27</sup>, in quanto sono in grado di:

- attrarre imprese più efficienti, capitale umano e investimenti;
- favorire l'innovazione;
- migliorare l'allocazione delle risorse;
- raggiungere livelli di produttività maggiori rispetto ad altre parti territoriali.

Con l'affermarsi della centralità delle città, l'Italia si distingue tra tutti i paesi avanzati per non aver registrato una crescita nella produttività delle sue aree metropolitane. Se infatti Francia, Regno Unito, USA, Spagna e Germania hanno registrato andamenti positivi, seppure con intensità differenti, le aree metropolitane italiane hanno perso il 6,8% della produttività del lavoro tra il 2001 e il 2018. Anche il confronto con la media nazionale risulta negativo: le aree metropolitane hanno infatti

sperimentato una riduzione più marcata della produttività<sup>28</sup>. Le cause di questo declino sono, da un lato, attribuibili al periodo di crisi che ha colpito l'economia italiana in questo periodo, e da fattori più strutturali, quali l'innovatività delle imprese italiane, bassa nel confronto internazionale. Dall'altro, riflettono una mancanza di visione strategica delle città italiane, meno orientate a pianificare il loro futuro a 15, 20, 30 anni con grandi progetti olistici di trasformazione urbana.

Per tornare ad essere competitive sotto la spinta delle sempre più avvertite esigenze di sostenibilità ambientale, sociale ed economica, le città italiane non possono più far leva sulla espansione quantitativa del tessuto edilizio e sull'allargamento dei perimetri urbani, ma sulla rigenerazione degli ambienti urbani esistenti quale preconditione per l'innalzamento della stessa qualità del vivere urbano. Gli esempi europei testimoniano il fatto che interventi di rigenerazione urbana ben eseguiti sono in grado di attivare altre tipologie di investimento, sia pubbliche che private. In Europa, uno degli esempi più di successo è stato il Programme National pour la Rénovation Urbaine (PNRU) con un orizzonte temporale di 16 anni, il quale ha generato un effetto leva di 1 a 4<sup>29</sup>.

La rigenerazione urbana ha una forte valenza sociale, poiché nelle aree degradate può contribuire a diffondere un maggior senso di sicurezza, elemento fondativo del benessere degli individui. Nonostante continui a migliorare la percezione soggettiva della sicurezza a livello nazionale, emergono differenze significative nel livello di sicurezza percepito dalla popolazione rispetto alla dimensione del comune di residenza. Nei comuni di grandi dimensioni, i cittadini si sentono meno al sicuro rispetto ai comuni tra i 2.000 e i 10.000 abitanti, con la quota di persone dai 14 anni in su che si dichiara molto o abbastanza sicura quando cammina al buio da sola più bassa di circa venti punti percentuali (52% contro 71%). Analogamente, si riscontra una maggiore percezione del rischio di criminalità (39,3% contro 8,4%) e del degrado sociale e ambientale (13,0% contro 3,2%)<sup>30</sup>.

Non giova, in tal senso, l'elevato grado di vetustà che caratterizza il patrimonio edilizio italiano, sia privato sia pubblico, gravato in molti casi da criticità strutturali, quali carenza di accorgimenti per la riduzione del rischio sismico. Dagli ultimi dati censuari disponibili si rileva come oltre il 40% degli edifici esistenti in Italia, in larghissima parte di tipo residenziale, sia ubicato in zone a rischio sismico alto o medio-alto. Oltre la metà dello stock edilizio residenziale è stato costruito prima del 1970, ossia in un'epoca che non prevedeva l'utilizzo di tecniche costruttive antisismiche<sup>31</sup>. Sul fronte del patrimonio immobiliare pubblico spicca il caso dell'edilizia scolastica: quasi il 30% degli edifici scolastici ubicati in zone a rischio sismico alto o medio-alto, infatti, non è adeguato alla normativa antisismica<sup>32</sup>.

In generale, la carenza di cura del territorio e dei luoghi, la scarsa manutenzione degli spazi pubblici, la mancanza di pulizia, la scarsa illuminazione, sono alcuni dei fattori che concorrono a creare insicurezza. In questo conteso, progetti di rigenerazione e riqualificazione dei quartieri degradati, allo scopo di restituirli alla fruizione attiva da parte della cittadinanza, cercano da un lato di ridurre il rischio di esposi-

zione di specifiche aree cittadine ai fenomeni di degrado e criminalità, dall'altro di limitare il senso crescente di insicurezza percepito dai cittadini<sup>33</sup>.

### 1.3 La rigenerazione urbana e la tutela del bene casa

Nell'ambito della coesione sociale e territoriale, la rigenerazione urbana riveste un ruolo di primo piano nella gestione della questione abitativa che nel nostro Paese sta acquistando una centralità sempre maggiore. La diffusione delle situazioni di disagio socioeconomico, riflessa nel forte incremento dell'incidenza della povertà assoluta che è più raddoppiata negli ultimi 15 anni (dal 3,5% del 2007 al 7,5% del 2021), ha infatti accresciuto la rilevanza del bene casa. L'acutizzarsi del disagio socioeconomico si interseca, inoltre, con il tema degli squilibri territoriali, alimentati dai flussi migratori interni che comportano una concentrazione della domanda in alcune aree ad elevata tensione abitativa e un eccesso di patrimonio in altre, esposto a deprezzamento, degrado e abbandono.

Occorre notare come la questione abitativa non riguardi più soltanto le fasce deboli della popolazione, ma un numero crescente di famiglie e individui che, pur in presenza di un reddito stabile, riscontrano difficoltà di accesso all'abitazione sul libero mercato. Il 15% della popolazione italiana (circa 3 milioni di famiglie) sperimenta, infatti, forme di disagio abitativo riconducibili all'incapacità di sostenere spese per l'accesso al bene casa e/o al suo mantenimento<sup>34</sup>. Tale disagio riguarda soprattutto le fasce giovani della popolazione: nel nostro Paese il tasso di sovraccarico, dato dalla percentuale della popolazione che vive in famiglie in cui le spese per l'alloggio rappresentano più del 40% del reddito disponibile, nella fascia d'età compresa tra i 25 e i 34 anni si attesta, infatti, all'11,2%, oltre il doppio di quanto registrato tra gli over 65 (5,4%)<sup>35</sup>. Un aspetto rilevante del disagio riguarda, inoltre, la qualità delle abitazioni: il 5% della popolazione in Italia, infatti, versa in condizioni di grave deprivazione abitativa (sopra la media UE del 4%), ovvero si trova a vivere in abitazioni che, oltre ad essere sovraffollate, presentano criticità strutturali quali l'assenza di un gabinetto interno o la presenza di tetti e finestre danneggiate<sup>36</sup>. A fronte di ciò, l'offerta di alloggi di edilizia sociale che prevedono affitti a canone calmierato in Italia risulta complessivamente inadeguata, attestandosi in circa 850.000 unità abitative, pari al 2,4% dello stock totale di abitazioni (una percentuale tre volte inferiore alla media UE del 7,5%)<sup>37</sup>.

La centralità della questione abitativa non è da ricondursi soltanto all'incremento delle situazioni di disagio socioeconomico, ma anche all'emergere di nuove categorie sociali (es. lavoratori dall'elevata mobilità, studenti universitari fuorisede e ricercatori universitari, nomadi digitali, anziani attivi, famiglie mononucleari) e all'accelerazione di alcune tendenze (es. diffusione di smart-working, co-working) che stanno profondamente mutando il profilo della domanda abitativa a fronte di un'offerta che fatica ad adeguarsi alle nuove esigenze di individui e famiglie. Particolarmente emblematico, in tal senso, il caso degli studenti universitari fuori sede, un segmento di popolazione che nel nostro Paese è cresciuto costantemente negli ultimi anni (da 784mila a oltre 830mila unità nel quinquennio pre-Covid) e che esprime un fortissimo fabbisogno abitativo. L'offerta attuale di alloggi in residenze

universitarie, stimabile in circa 62.000 posti letto, copre infatti meno dell'8% degli studenti fuorisede, una percentuale nettamente inferiore a quella registrato in Francia (23%), Germania (14%) e Spagna (11%)<sup>38</sup>.

In tale contesto, appare prioritario promuovere la realizzazione di infrastrutture abitative in grado di rispondere da un lato all'aumento delle situazioni di disagio socioeconomico, attraverso il rafforzamento dell'offerta di alloggi sociali, e, dall'altro, allo sviluppo di soluzioni atte ad intercettare i nuovi profili della domanda, attraverso il potenziamento della residenzialità per studenti fuorisede e altre categorie sociodemografiche in forte crescita. Al fine di massimizzarne l'impatto sociale, minimizzandone al contempo quello ambientale, è necessario che tali iniziative si inseriscano in processi di rigenerazione urbana ispirati al principio di mixité sociale e funzionale, in cui la componente residenziale si affianca a quella direzionale, ricettiva e commerciale nonché a spazi pubblici e aree verdi.

## 2. L'impegno di Cassa Depositi e Prestiti per la rigenerazione urbana

### 2.1 Sviluppo di infrastrutture sociali e valorizzazione del patrimonio pubblico

La rigenerazione urbana rappresenta un ambito di intervento coerente con la mission storica di Cassa Depositi e Prestiti (CDP) di accompagnare il Paese e i territori in un percorso di crescita condiviso e di lungo periodo. L'impegno del Gruppo CDP per la rigenerazione urbana si concretizza nella realizzazione di iniziative che prevedono il riutilizzo di aree, siti ed edifici in disuso oppure sottoutilizzati nelle città italiane che vengono riqualificati e convertiti per essere restituiti alle comunità locali.

È il caso, innanzitutto, dei progetti dedicati allo sviluppo dell'abitare sostenibile. Si tratta di un settore nel quale CDP opera da oltre dieci anni in sinergia con gli stakeholder locali, a partire dalle Fondazioni di origine bancaria. Da tale collaborazione è nata l'esperienza del Fondo di Investimento per l'Abitare (FIA), primo fondo in Italia dedicato al social housing, gestito dalla controllata CDP Real Asset SGR. Dal 2010 ad oggi, il FIA ha consentito di mobilitare complessivamente capitali per circa 4 miliardi di euro<sup>39</sup>, attraverso il Sistema Integrato dei Fondi, attivando partnership con 9 SGR in 29 fondi target. Le risorse sono volte al completamento di un programma nazionale di circa 19.000 alloggi sociali, destinati a famiglie a basso reddito, e oltre 7.000 posti letto in residenze temporanee e studentesche. Da questa esperienza è nato recentemente il Fondo Nazionale per l'Abitare Sostenibile (FNAS) che intende mobilitare fino a 1 miliardo di euro di investimenti destinati allo sviluppo di soluzioni abitative atte ad intercettare le esigenze di categorie sociali in forte crescita (giovani lavoratori, nomadi digitali, studenti fuorisede, anziani autosufficienti).

Solo nel 2022, grazie all'impegno di CDP, sono stati messi a disposizione circa 900 nuovi alloggi sociali. Tra gli interventi portati recentemente a termine si può ricordare il progetto di rigenerazione dell'area ex Marangoni Meccanica sita nel centro del comune di Rovereto, in provincia di Trento. La demolizione delle vecchie strutture industriali e la bonifica della zona hanno permesso di ricucire due quartieri precedentemente separati, risanando una zona soggetta ad un processo di mercato

degrado. Il progetto, che ha consentito la riqualificazione di oltre 4mila mq di suolo, ha sviluppato due edifici in grado di ospitare 68 alloggi sociali, destinati ad oltre 150 beneficiari appartenenti a famiglie a basso reddito. Entrambi gli edifici sono stati realizzati nel rispetto dei più stringenti criteri di efficienza energetica e di sostenibilità, con accorgimenti volti a migliorare la qualità della vita sia sotto il profilo ambientale, attraverso l'inserimento di orti urbani e l'installazione di punti di ricarica per veicoli elettrici, sia sotto il profilo sociale, mediante la predisposizione di spazi per lo smart working.

Allo sviluppo di infrastrutture per l'abitare sostenibile si affianca, sempre nel campo immobiliare, l'impegno per la riqualificazione e la valorizzazione urbanistica di asset di proprietà e/o provenienza pubblica. L'impegno del Gruppo CDP in tale ambito si concretizza in progetti orientati allo sviluppo organico del territorio, muovendo in particolare dalla necessità di riconvertire grandi aree industriali dismesse, acquisite dallo Stato o da altre amministrazioni, al fine di promuoverne la trasformazione e agevolare la successiva cessione o messa a reddito. È il caso della riqualificazione della Manifattura Tabacchi di Firenze, progettata nel 1933 da Pierluigi Nervi per ospitare la produzione di tabacchi, dismessa agli inizi degli anni Duemila. L'area, che si estende su una superficie di sei ettari a circa 3km dal centro di Firenze, è oggetto di un ambizioso progetto di rigenerazione e valorizzazione che prevede la conversione degli ex edifici industriali in spazi dedicati ad unità residenziali, tra cui alloggi sociali rivolti a famiglie e studenti universitari, a strutture commerciali e ricettive, ad attività didattiche e di ricerca focalizzate in particolare su arte, moda e design. L'obiettivo è quello di trasformare la ex Manifattura Tabacchi in un polo culturale in grado di dar vita ad un nuovo quartiere green, sostenibile e contemporaneo.

Gli interventi di CDP per la riqualificazione del patrimonio edilizio pubblico, inseriti in più ampi processi di rigenerazione urbana, si estendono anche ad infrastrutture chiave per l'erogazione di servizi essenziali nell'ambito della sanità e dell'istruzione. È il caso, ad esempio, dei finanziamenti finalizzati a progetti di riqualificazione dell'edilizia universitaria. Nel 2022, CDP ha erogato circa 230 milioni di euro di finanziamenti diretti in favore di oltre 25 realtà accademiche italiane al fine di sostenere interventi di riqualificazione e adeguamento degli spazi dedicati a ricerca e didattica, funzionali anche alla rigenerazione delle aree circostanti. Particolarmente esemplificativo, in tal senso, il supporto all'Accademia di Brera nell'ambito della realizzazione del nuovo Campus delle Arti che sorgerà su un'area di 15mila metri quadrati all'interno dell'ex Scalo Farini di Milano di proprietà del Gruppo Ferrovie dello Stato italiane. Il progetto, che consentirà il recupero del sito dismesso, prevede tra l'altro la realizzazione di una residenza universitaria, infrastruttura ad elevato impatto sociale in una città in cui gli studenti fuorisede rappresentano quasi un terzo della popolazione studentesca totale. Un caso analogo riguarda il finanziamento in favore dell'Università di Napoli Parthenope finalizzato alla realizzazione di un moderno campus universitario di oltre 110mila metri quadrati dedicati al Dipartimento di Scienze Motorie. Il campus sorgerà nell'area dell'ex Arsenale Militare attraverso un progetto di riqualificazione che permetterà anche il recupero di zone verdi attrezzate aperte alla cittadinanza, dando impulso allo sviluppo del ter-

ritorio attraverso la creazione di un polo universitario di eccellenza. Rilevante per importo e caratura del progetto, è anche il finanziamento in favore dell'Università degli Studi Milano-Bicocca per la realizzazione di un campus sostenibile e inclusivo dedicato ad una comunità di 40mila persone tra studenti, docenti e personale amministrativo. L'iniziativa prevede interventi di riqualificazione di edifici esistenti (efficientamento energetico e ammodernamento tecnologico per gli spazi dedicati agli studenti), la realizzazione di laboratori ad alto impatto tecnologico e scientifico e il completamento di due residenze universitarie.

In aggiunta, sempre nell'ambito dell'edilizia universitaria, CDP gestisce da anni per conto del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) il Fondo Residenze Universitarie che ha l'obiettivo di finanziare a fondo perduto la creazione di residenze universitarie (Legge 338/2000). Negli ultimi anni il Fondo ha finanziato circa 38.000 posti alloggio per oltre 1 miliardo di euro, concorrendo alla riqualificazione di specifiche aree all'interno di città e di campus universitari.

## 2.2 CDP e la rigenerazione urbana nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

La sfida della rigenerazione urbana si qualifica come obiettivo sistemico per lo sviluppo delle città e per la qualità della vita della gran parte dei cittadini. In tal senso, come anticipato, un contributo ingente arriva dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), finanziato con risorse europee nell'ambito del Next Generation EU, e dal Piano Nazionale Complementare (PNC), che accompagna il PNRR con ulteriori risorse nazionali. Complessivamente, sono stati stanziati oltre 50 miliardi di euro (oltre il 20% delle risorse PNRR e quasi il 40% delle risorse nazionali) per interventi legati direttamente e indirettamente alla riqualificazione del patrimonio edilizio nazionale e alla rifunzionalizzazione di aree e spazi urbani (Tabella 1 in Appendice). Gli interventi promossi rispondono a diversi obiettivi:

- ammodernare il patrimonio edilizio tramite misure di mitigazione e adattamento climatico, con particolare attenzione a misure antisismiche, di risparmio ed efficienza energetica (37 miliardi);
- supportare la riqualificazione e il riuso del patrimonio edilizio esistente, anche storico, culturale e a destinazione turistico-ricettiva, in ottica di miglioramento funzionale (12 miliardi);
- rifunzionalizzare le aree urbane, anche in stato di degrado, promuovendo destinazioni d'uso compatibili e complementari (4 miliardi);
- promuovere l'housing sociale, contribuendo simultaneamente al soddisfacimento della domanda di alloggi, benessere abitativo e integrazione sociale (3 miliardi);
- sostenere la realizzazione di aree e infrastrutture verdi urbane, che oltre a fornire servizi ambientali (mitigazione dell'isola di calore) hanno importati funzioni sociali e culturali (poco meno di 1 miliardo).

CDP svolge un ruolo di primo piano nell'implementazione e nella messa a terra delle misure PNRR. Tale impegno si declina in due ambiti principali di intervento: la gestione fondi e l'attività di advisory a supporto della Pubblica Amministrazione, a livello sia di Amministrazioni Centrali sia di Enti Locali.

In qualità di gestore di fondi, CDP affianca i Ministeri nella gestione delle risorse PNRR, coadiuvando le fasi di istruttoria e segreteria tecnica, valutazione e gestione delle richieste di finanziamento. Contestualmente, fornisce anche sostegno e assistenza alle Amministrazioni con riferimento alla gestione e assegnazione di risorse relative a contributi europei e statali.

Nell'ambito delle misure riconducibili alla rigenerazione urbana, il Gruppo CDP supporta la gestione di risorse PNRR per oltre 1 miliardo di euro indirizzate a:

- interventi in ambito culturale e turistico che fanno capo alle misure per l'Attrattività dei Borghi (360 milioni di euro per la rigenerazione culturale, sociale ed economica di 289 borghi a rischio spopolamento), per la valorizzazione di Parchi e Giardini Storici (190 milioni di euro per restaurare il patrimonio botanico, recuperare edifici storici dei parchi, migliorare l'accesso ai visitatori con punti ristoro, attività culturali e percorsi digitali) e per la tutela dell'architettura e del paesaggio rurale (550 milioni di euro);
- interventi per la valorizzazione, la competitività e la tutela del patrimonio ricettivo per cui il Piano stanZIA 150 milioni di euro, gestiti da CDP Real Asset SGR attraverso il Fondo Nazionale Turismo. Le risorse sono destinate all'acquisto e alla ristrutturazione in ottica di sostenibilità e digitalizzazione di almeno 12 immobili, ubicati anche in zone economicamente più svantaggiate o aree secondarie dove si intende promuovere lo sviluppo dei flussi turistici.

Con riferimento all'attività di Advisory, invece, CDP fornisce assistenza tecnico-operativa ad Amministrazioni Centrali ed Enti Locali, nell'ambito dell'Accordo quadro siglato a fine 2021 con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, per la progettazione e la realizzazione degli interventi al fine di massimizzarne l'efficacia nel rispetto delle tempistiche previste. Alla fine del 2022, erano già oltre 60 le misure PNRR supportate, corrispondenti a oltre 70 miliardi di euro di risorse.

Nell'ambito della rigenerazione urbana, in particolare, CDP ha fornito assistenza tecnica ai Ministeri competenti, tra l'altro, per gli interventi relativi a Piani Urbani Integrati della Città Metropolitane, che mettono a sistema 525 progetti gestiti da oltre 350 diversi Soggetti Attuatori (per complessivi 2,49 miliardi di Euro), al Programma nazionale per la qualità dell'abitare (PINQUA), volto alla realizzazione di nuove strutture di edilizia residenziale pubblica ed edilizia sociale a canone calmierato, e al piano di sostituzione di edifici scolastici obsoleti con strutture moderne e sostenibili sotto il profilo energetico.

### 3. Considerazioni conclusive

Il Piano Strategico del Gruppo CDP 2022-2024 conferma appieno l'impegno di CDP per la rigenerazione urbana. Il Piano individua dieci campi di intervento in cui indirizzare in via prioritaria l'azione di CDP al fine di generare il massimo impatto sull'economia a beneficio di cittadini, imprese e territori. La rigenerazione urbana, ambito di per sé trasversale, intercetta in via prevalente almeno due dei campi di intervento individuati dal Piano, dedicati in particolare alla Salvaguardia del territorio, con riferimento alla necessità di adottare strategie volte al contenimento del consumo di suolo, e alle Infrastrutture sociali, con riferimento all'opportunità di supportare progetti per la riqualificazione e l'ammodernamento di infrastrutture dell'istruzione, della sanità e dell'abitare.

Si tratta di ambiti in cui il ruolo di CDP assume particolare rilevanza strategica essendo caratterizzati da un lato dalla presenza di esternalità, sia positive (es. miglioramento nella qualità dell'aria legato alla realizzazione di aree verdi urbane) sia negative (es. carenza di accorgimenti per la riduzione dei consumi energetici in ambito edilizio), e dall'altro dall'esistenza di barriere informative sui rischi-opportunità di investire in progetti di riqualificazione, legati alla mancanza di dati e di evidenza empirica rispetto a costi, rendimento e impatto socioeconomico. Sono tutti fattori che ostacolano il dispiegamento e l'allocazione efficiente di capitali privati, avvalorando l'intervento di istituzioni, come CDP, deputate ad operare secondo criteri di addizionalità e complementarità rispetto al mercato.

Occorre sottolineare, tuttavia, come il contributo di CDP al perseguimento efficace degli obiettivi di rigenerazione urbana dipenda, almeno in parte, da fattori di contesto abilitanti, quali disponibilità di informazioni sullo stato effettivo del patrimonio edilizio, in particolare pubblico, che apre a diagnosi puntuali su opportunità e necessità di intervento, e la diffusione di strumenti quali i partenariati pubblico-privati, atti ad accelerare la realizzazione dei progetti e ad assicurarne l'esecuzione in tempi e costi certi. E, ancor di più, la presenza di visione organica e di lungo periodo, condivisa da decisori pubblici e stakeholders locali, che orienti lo sviluppo e la trasformazione dei territori.

**Tabella 1: risorse PNRR e PNC per la rigenerazione urbana**

Titolo intervento		Descrizione intervento	Importo (€ mld)
M1C3 - Inv. 1.3	Migliorare l'efficienza energetica nei cinema, nei teatri e nei musei	Miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici legati settore culturale/creativo	0,30
M1C3 - Inv. 2.1	Attrattività dei borghi	Recupero del patrimonio storico, riqualificazione degli spazi pubblici aperti	1,02
M1C3 - Inv. 2.2	Tutela e valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale	Recupero del patrimonio edilizio rurale	0,60
M1C3 - Inv. 2.3	Programmi per valorizzare l'identità dei luoghi: parchi e giardini storici	Rigenerazione di parchi e giardini storici	0,30
M1C3 - Inv. 2.4	Sicurezza sismica nei luoghi di culto, restauro del patrimonio culturale del Fondo Edifici di Culto e siti di ricovero per le opere d'arte (Recovery Art)	Messa in sicurezza antisismica e restauro	0,80
M1C3 - Inv. 4.2	Fondi integrati per la competitività delle imprese turistiche	Miglioramento delle infrastrutture di ricettività	1,8



M1C3 - Inv. 4.3	Caput Mundi-Next Generation EU per grandi eventi turistici	Rigenerazione e restauro del patrimonio culturale/urbano, messa in sicurezza di edifici di interesse storico, riqualificazione di aree periferiche e rinnovo e restauro di parchi e giardini	0,50
M2C3 - Inv. 1.1	Piano di sostituzione di edifici scolastici e di riqualificazione energetica	Sostituzione di parte del patrimonio edilizio scolastico obsoleto per creare strutture moderne e sostenibili	0,8
M2C3 - Inv. 1.2	Efficientamento degli edifici giudiziari	Riqualificazione delle strutture	0,41
M2C3 - Inv. 2.1	Ecobonus e Sismabonus fino al 110 per cento per l'efficienza energetica e la sicurezza degli edifici	Estensione Superbonus 110 per cento (articolo 119 del Decreto Rilancio) dal 2021 al 2023	13,95
M2C4 - Inv. 2.2	Interventi per la resilienza, la valorizzazione del territorio e l'efficienza energetica dei Comuni	Messa in sicurezza del territorio, la sicurezza e l'adeguamento degli edifici, l'efficienza energetica e i sistemi di illuminazione pubblica	6,00
M2C4 - Inv. 3.1	Tutela e valorizzazione del verde urbano ed extraurbano	Tutela delle aree verdi esistenti e la creazione di nuove	0,33
M2C4 - Inv. 3.4	Bonifica di siti orfani	Riqualificazione di queste aree per il reinserimento nel mercato immobiliare	0,5
M4C1 - Inv. 1.2	Piano di estensione del tempo pieno e mense	Costruzione o ristrutturazione degli spazi delle mense	0,96
M4C1 - Inv. 1.3	Potenziamento infrastrutture per lo sport a scuola	Costruzione e riqualificazione di strutture sportive e palestre annesse alle scuole.	0,30
M4C1 - Inv. 3.3	Piano di messa in sicurezza e riqualificazione dell'edilizia scolastica	Messa in sicurezza di una parte degli edifici scolastici, favorendo anche una progressiva riduzione dei consumi energetici	3,90
M5C2 - Inv. 1.1	Sostegno alle persone vulnerabili e prevenzione dell'istituzionalizzazione degli anziani non autosufficienti	Riconversione delle RSA e delle case di riposo per gli anziani in gruppi di appartamenti autonomi	0,50
M5C2 - Inv. 2.1	Investimenti in progetti di rigenerazione urbana, volti a ridurre situazioni di emarginazione e degrado sociale	Riutilizzo/ristrutturazione/rifunionalizzazione aree & strutture edilizie pubbliche	3,30
M5C2 - Inv. 2.2	Piani Urbani Integrati	Recuperare spazi urbani e aree già esistenti da trasformare in città smart e sostenibili	2,49
M5C2 - Inv. 2.2.a	Piani Urbani Integrati – Superamento degli insediamenti abusivi per combattere lo sfruttamento dei lavoratori in agricoltura	Recupero di soluzioni abitative dignitose per i lavoratori del settore agricolo	0,20
M5C2 - Inv. 2.2.b	Piani Urbani Integrati – Fondo di fondi della BEI	Fondo Tematico dedicato al settore della rigenerazione urbana, da costituire nell'ambito del Fondo di fondi gestito dalla BEI	0,27
M5C2 - Inv. 2.3	Programma innovativo della qualità dell'abitare	Nuove strutture di edilizia residenziale pubblica, riqualificazione aree degradate, riqualificazione/aumento social housing	2,80
M5C2 - Inv. 3.1	Sport e inclusione sociale	Riqualificazione urbana mediante impianti sportivi/parchi urbani attrezzati	0,70
M5C3 - Inv. 2	Valorizzazione dei beni confiscati alle mafie	Riqualificazione di 200+ immobili per social housing/rigenerazione urbana	0,30
M6C2 - Inv. 1.2	Verso un ospedale sicuro e sostenibile	Adeguamento edifici ospedalieri alle norme antisismiche	1,64
Fondo Compl. - Inv. 6	Piano di investimenti strategici sui siti del patrimonio culturale, edifici e aree naturali	Recupero urbano, restauro del patrimonio culturale e interventi in ambito paesaggistico/territoriali	1,46
Fondo Compl. - Inv. 10	Riqualificazione edilizia residenziale pubblica	Riqualificazione, efficientamento energetico e messa in sicurezza	2,00
Fondo Compl. - Inv. 11	Ecobonus e Sismabonus fino al 110% per l'efficienza energetica e la sicurezza degli edifici	Incremento delle risorse messe a disposizione dal PNRR	4,70
Fondo Compl. - Inv. 24	Interventi per le aree del terremoto del 2009 e 2016	Misure specifiche di ricostruzione sicura e sostenibile	1,8
Fondo Compl. - Inv. 26	Ecosistemi per l'innovazione al Sud in contesti urbani marginalizzati	Riqualificazione e rifunionalizzazione di almeno 4 siti per la creazione di Ecosistemi dell'Innovazione nel Sud Italia	0,35
Fondo Compl. - Inv. 28	Verso un nuovo ospedale sicuro e sostenibile	Adeguamento nel rispetto delle normative antisismiche non ricompresi nel PNRR	1,45

Fonte: elaborazione CDP su dati ItaliaDomani

# GLI AMBITI DI INTERVENTO

## TECNOLOGICO

- **Gli spazi della relazione. La logica sistemica per lo sviluppo dei territori**  
*Marta Bertolaso, Professore di Filosofia della scienza e Sviluppo umano presso Università Campus Bio-Medico di Roma e Founder Venture Thinking*
- **Verso lo spazio relazionale. I luoghi del lavoro nell'ambiente post-pandemico**  
*Emiliano Boschetto, Senior Manager Innovation & Community Building eFM e PhD Centro di ricerca Venture Thinking*
- **Edison Next: la sfida di liberare le 'nuove energie' del Paese**  
*Giovanni Brianza, CEO Edison Next*
- **Parchi e Digitalizzazione**  
*Maximo Ibarra, CEO and General Manager presso Engineering Ingegneria Informatica Spa*
- **L'innovazione nel viaggio come strumento di valorizzazione del luogo**  
*Roberto Tomasi, CEO del gruppo Autostrade per l'Italia*

## GLI SPAZI DELLA RELAZIONE. LA LOGICA SISTEMICA PER LO SVILUPPO DEI TERRITORI<sup>39</sup>

Marta Bertolaso<sup>40</sup>

*Professore di Filosofia della scienza e Sviluppo umano presso Università Campus Bio-Medico di Roma e Founder Venture Thinking*

### 1. Lo spazio oltre lo spazio

La Pandemia è probabilmente il più grande esperimento sociale della storia contemporanea. Una remotizzazione collettiva e simultanea dei processi di funzionamento delle organizzazioni che ha portato alla **disconnessione fra spazio e funzione** (ufficio / lavoro, negozio / acquisto, cura / ospedale, apprendimento / scuola, luoghi e divertimento, etc.)<sup>41</sup>. **Una delle caratteristiche più evidenti di quello che stiamo vivendo è la destrutturazione degli ambienti tradizionali, basati sull'unità e la fissità dei perimetri di spazio-tempo-attività** che -in ambito industriale, ad esempio- sembravano servire perfettamente la causa delle organizzazioni tradizionali di stampo taylorista-meccanicista e lo stile e urbanistica delle città delle rivoluzioni industriali che ne seguirono, nonché il loro rapporto con gli altri territori. I luoghi di produzione erano definiti e controllati, come pure la scansione del tempo e dell'organizzazione settimanale o annuale delle persone. Non facevano eccezione a questa logica anche i luoghi di riposo o di svago. Organizzazioni gerarchiche assicuravano ordine ed efficienza nel perseguire gli obiettivi, distribuendo compiti pianificati. Infine, il controllo da esercitare nelle comunità era volto -secondo l'immagine dell'uomo ereditata dalle culture anglosassoni delle rivoluzioni industriali- a subordinare l'intrinseca tendenza ad egoismi individualisti agli interessi aziendali, comunitari, evitando che i singoli cercassero fondamentalmente il proprio tornaconto.

La Pandemia ha rotto improvvisamente questi argini: oltre ad aver separato lo spazio dalla sua funzione, ha frammentato e sovrapposto il tempo in cui svolgere il lavoro o ci si dedica alla vita privata, alle relazioni sociali o ad un hobby, ha indebolito la funzione diretta di controllo, autonomizzando forzatamente le persone nella scelta e perseguimento degli obiettivi professionali ma anche in gran parte socio-politici.

### 2. La territorialità delle dinamiche globali

C'è però anche una seconda evidenza che il periodo pandemico ha portato alla nostra attenzione. Come dimostra uno studio di Harvard e di altre università americane (Jasanoff et al., 2021) ogni tentativo di soluzioni uniche e linee guida universali per affrontare le emergenze pandemiche è stato inadeguato. L'analisi delle strategie di intervento per la gestione della salute pubblica durante le prime fasi pandemiche dimostra, infatti, come 'a universal playbook' non sia la risposta alla necessità di governare una situazione così complessa come una pandemia globale, laddove invece è risultata vincente l'implementazione delle soluzioni locali fortemente basate sui valori locali, caratterizzazioni culturali così determinanti nella risposta individuale e collettiva delle persone alle indicazioni istituzionali.

Il pluralismo di approcci auspicato richiede allora alle policies (spazio di riflessione per condotte e comportamenti collettivi a favore della collettività e della dinamiche

generative) di prendere le distanze dalle (anche necessarie) politics (spesso dettate dall'urgenza e governate da passioni e misure tattiche di arginamento o generazione di processi) per salvaguardare spazi di riflessione di interventi normativi volti a gestire la complessità e non semplicemente a far fronte alle urgenze.

### **3. La logica sistemica nella gestione delle risorse**

Ecco allora la questione trasversale da evidenziare. Quando si ha a che fare con sistemi complessi, diversi modelli possono risultare adeguati alla loro descrizione, alla spiegazione del loro comportamento e delle loro interazioni. Non tutti però sono ugualmente rilevanti quando si cerca un'azione efficace sul territorio.

Questo giudizio di rilevanza è ancorato ad un'operazione epistemica, che coglie i sistemi nelle loro relazioni specifiche, nei loro riferimenti assiologici (valoriali) che definiscono le priorità e cosa debba essere considerato 'urgenza' e cosa realmente di impatto e sostenibile nel medio e lungo termine. I sistemi complessi, infatti, non esistono in isolamento, questi devono essere studiati tenendo conto della scala spazio-temporale delle loro attività specifiche, e quindi questa scala temporale in parte dipende dall'osservatore che li analizza (questione epistemica). Questo implica che 'fatti' e 'dati' non siano mai neutri e che le loro narrazioni portino con sé una responsabilità sociale ed etica importante soprattutto nella scelta e implementazione di processi generativi di nuovo benessere.

È auspicabile che i processi della politica e delle politiche non vadano a convergenza solo su programmi operativi immediati, i quali rischiano di sterilizzare la possibilità, insita ad ogni crisi, di generare un nuovo patto sociale, che tenga conto delle dinamiche globali e delle necessità locali allo stesso tempo, ma di individuare e mettere in atto diversi livelli di intervento, diversi strumenti scientifici, politici e sociali.

Bisogna quindi ridefinire il concetto stesso di territorio e di luoghi e il modo in cui sceglieremo di farlo influirà in maniera determinante su quello che saremo e sul mondo che abiteremo.

### **4. Per un'ecologia integrale degli ambienti (anche digitali). La quarta dimensione dello spazio.**

Per quello che ci compete in questo contesto e alla luce delle esperienze già fatte in Venture Thinking ([www.venturethinking.it](http://www.venturethinking.it)) serve introdurre in modo più sistematico e sistemico la quarta dimensione, quella relazionale, nella valutazione e implementazione dei luoghi. In questo modo lo spazio da fisico diventa spazio relazionale. In una logica sistemica, un elemento fondamentale perché questa nuova visione dello spazio – multifunzionale, condiviso ed ecosistemico - possa realizzarsi, passa dall'animazione dei luoghi e dalla valorizzazione delle capacità e creatività delle persone che li abitano.

Tre sono le caratteristiche di questi luoghi: la genealogica (le radici biologiche o aziendali comuni), quella funzionale (cosa succede nello spazio), e quella contestuale. Quest'ultima dimensione che è architettonica e culturale gioca un ruolo dominante nel mantenere le dinamiche di sviluppo integrate (dalla creatività alla compe-

tizione sana, dai momenti di politica a quelli ricreativi). Come ci insegnano infatti i sistemi complessi, soprattutto viventi (dagli ecosistemi all'organismo) in un sistema integrato le dinamiche a diverse scale avvengono senza soluzione di continuità seppur su scale spazio-temporali diverse, proprio in virtù dei vincoli semantici che si stratificano definendo la storia del sistema che condiziona in modo potente l'identità e le possibilità di collaborazione anche funzionale, per obiettivi, degli elementi/individui che la compongono. Questo significa che ciò che avviene ad un livello prima o poi si ripercuote sugli altri e che questo processo è bidirezionale anche se non simmetrico, distruttivo o generativo.

Ecco perché allora è particolarmente rilevante, in periodi di transizione e crisi, concentrarci sui **fondamenti epistemici del potenziale abilitatore dei territori** e partire dal fatto che solo uno sviluppo adeguato dei luoghi e territori dell'abitare e lavorare sarà garanzia di uno sviluppo integrato umano adeguato alle sfide della sostenibilità e della ripresa economica del paese. Non a caso anche negli altri contributi del volume ci si riferisce ad una nozione di territorio che non fa riferimento solo ai confini di uno spazio che ospita, uno spazio funzionale, un luogo da abitare, una bottega, un ufficio o una fabbrica dove lavorare. Come si dice nell'Introduzione, **un territorio è molto di più**: "È dove si è accumulata la storia, le tradizioni, la ricchezza e l'identità di un Paese".

Questo significa che la dimensione genealogica (origine biologica, familiare, ecc.), quella funzionale a diversi livelli (ruoli sociali, contesti politici, ecc.) e quella contestuale (cultura, lingua, leggi) sono fortemente integrate e interdipendenti. I riferimenti valoriali e le tradizioni, gli edifici storici e i paesaggi naturalistici che caratterizzano un determinato paese, ad esempio, definiscono e condizionano fortemente l'economia, l'idiosincrasia e le forme politiche di un paese. Analogamente si può pensare alle dinamiche interne di una organizzazione aziendale o associativa. Le dinamiche che accompagnano queste interconnessioni creano storia, una storia identitaria, un senso di appartenenza. Per questo le realtà associative sui territori hanno oggi tanta importanza e il loro ruolo deve essere riscoperto: dalle fondazioni alle comunità locali di varia natura, l'Italia ha una ricchezza ancora sottostimata di risorse umane, motivazionali, organizzative che sono potenti nella loro possibilità di catalizzare e abilitare nuovi processi generativi.

È questa **l'etica ecologica integrale** di cui abbiamo bisogno oggi. La domanda a cui questo libro vuole rispondere è allora **"come si deve orientare il progettare e abitare luoghi in modo da attivare e accedere a queste ulteriori proprietà 'relazionali'?"** Come si può attingere in modo sistematico i diversi *genius loci*? Come vanno ripensati i nuovi modi di lavorare in funzione anche dei "nuovi" spazi di lavoro e di riposo? Spazi che l'evoluzione della mobilità e la rivoluzione digitale stanno ridefinendo lungo tre direttrici: casa vs ufficio | spazio fisico vs spazio digitale | interiorità vs agire sociale.

Il prossimo capitolo del libro illustra alcuni primi dati rilevati da una piattaforma digitale che si muove sui principi che ho descritto e che sembra indicare la correttez-

za, o quanto meno, la fertilità delle direzioni di ricerca che ho cercato di evidenziare. In modo propedeutico aggiungiamo quindi qui solo due considerazioni.

La prima riguarda il punto di vista dell'innovazione tecnologica. Le infrastrutture a servizio di questa nuova concezione dei luoghi devono essere infatti tecnologie che non mappano solo le caratteristiche fisiche dello spazio ma anche quelle relazionali. Delle bussole virtuali che, anche grazie alla AI, siano capaci di individuare il portato relazionale che è possibile cogliere in ogni luogo (conoscenze, competenze, interessi, contenuti, emozioni). Ad esempio, non si frequenterebbe più un certo spazio (solo) perché bisogna farlo. Ma lo si farebbe perché spinti dall' "anima" di quello spazio, rappresentato dinamicamente da una mappatura delle community che è possibile intercettare all'interno di essi. In questo modo, il convenzionale spazio chiuso - caratterizzato da univocità di funzione e da uso proprietario esclusivo - evolve in uno spazio aperto, polifunzionale, destinato ad un uso fluido e plurale, che si candida a definire nuovi luoghi e nuovi modi di abitare della città post-topica. Rispetto alle recenti fascinazioni a-topiche del Metaverso, è necessario introdurre invece una nozione di spazio post-topico mediato dalla tecnologia che porta alla definizione di un Con-verso - realtà centrata su una nozione dialogica (conversare) di relazione (con) - e di un Eco-verso - che vede la realtà costituita dall'insieme delle diverse "case" (oikos) che possiamo abitare per vivere la medesima esperienza (opposto a diverse esperienze abitate nello stesso spazio). Le tecnologie digitali possono agire in questo scenario sulla definizione della dimensione relazionale dello spazio (*genius loci*) e rendono fluido e transazionale il suo utilizzo e la nozione stessa di proprietà (mobilitazione dell'immobile).

La seconda riflessione riguarda invece alcune buone prassi che possono emergere dal PNRR. In una logica della cura e della custodia del patrimonio socio-culturale, è auspicabile infatti che gran parte dell'innovazione auspicata passi attraverso i processi in via di strutturazione e la loro specifica caratterizzazione. Con ragione quindi nel PNRR si pone l'accento su quelle che vengono definite '**priorità trasversali**' che riguardano le persone con disabilità, i giovani, le donne e il Sud. Queste categorie possono essere identificate e definite adeguatamente solo in base ad una logica sistemica per cui, ad esempio, la identificazione di un anziano o di un disabile restituisce anche a chi se ne prende cura un'identità relazionale, civile, sociale non individualista, ma capace di arricchirsi delle relazioni intergenerazionali o dell'esperienza di chi ha vissuto di più, ad esempio, in modo più consapevole. Analogamente si può procedere con il ragionamento per il ruolo sociale della donna negli ambienti di lavoro e socio-familiari, o quello dei giovani e del loro inserimento nel mondo sociale e lavorativo.

Il **monitoraggio** dei progetti e dei processi, infine, che è previsto dal PNRR e che consente di migliorare la prevenzione dei fenomeni e di valutarne gli impatti è da vedere come uno strumento di integrazione sistemica e come tale andrebbe utilizzato. Questo strumento può cioè rispondere in modo particolarmente adeguato alla necessità di ricostruire un tessuto sociale solido, sostenibile e soprattutto rigenerativo delle diverse aree del nostro paese e dei luoghi di lavoro in essere o a costituirsi.

## **VERSO LO SPAZIO RELAZIONALE. I LUOGHI DEL LAVORO NELL'AMBIENTE POST-PANDEMICO** <sup>42</sup>

Emiliano Boschetto<sup>43</sup>

*Senior Manager Innovation & Community Building eFM e PhD Centro di ricerca Venture Thinking.*

Dopo l'apice della Pandemia, ci troviamo oggi di fronte ad un bivio: tornare il più in fretta possibile al mondo di prima ripristinando tutte le attività in presenza o remozizzare radicalmente il lavoro?

Sono domande che si pongono in molti e sulle quali anche i maggiori innovatori sembrano avere le idee non chiarissime. Se, ad esempio, Elon Musk, con il suo tipico impeto, impone il ritorno in presenza (Back or leave!<sup>44</sup>), Brian Chesky, CEO di Airbnb e il CEO di Amazon, Andy Jessi, scelgono invece di cambiare irrimediabilmente lo stile di lavoro, liberalizzando di fatto la scelta del luogo ("The Office As We Know It Is Over"<sup>45</sup>). Sono tutti leader di OTT (Over The Top) company, persone che solitamente anticipano il futuro. Su questo tema, tuttavia, prospettano, "futuri alternativi".

### **1. Spazi 'liberati' (dalle persone), persone 'liberate' (dagli spazi)**

Uno degli effetti più evidenti della crisi sanitaria legata al CoVid è stato il determinarsi di **una inedita sovrabbondanza di spazi inutilizzati** o sottoutilizzati. Una recentissima ricerca rileva una flessione generalizzata dell'utilizzo degli uffici ed un crollo particolare negli USA e in Europa (10 / 20 %)<sup>46</sup>. Questo determina impatti molto negativi sul mercato immobiliare, così come sulle dinamiche sociali ed economiche legate all'indotto che ruota intorno ai luoghi di lavoro. Dall'altra parte però, apre alla possibilità di un ripensamento globale dei flussi della città attraverso un cambio radicale di paradigma sul modo di intendere lo spazio che può **rendere mobile l'immobile**, introdurre il concetto di sharing economy nel mercato Real Estate. Per implementare questo cambio di paradigma non serve costruire nuovi spazi quanto "rivitalizzare" quelli esistenti<sup>47</sup>, connetterli, concepirli in rete, renderli flessibili, adatti a gestire scenari e palinsesti in movimento, valorizzare le esperienze delle community che li abitano<sup>48</sup>.

L'altro fenomeno inedito e complementare è la (relativa) **libertà delle persone di scegliere lo spazio** (i tempi e i modi) del lavoro. Alcuni dati su questo iniziano ad emergere<sup>49</sup> ed evidenziano due tendenze in contrapposte, un trade-off fra enormi vantaggi personali (risparmio di tempo, flessibilità, work-life balance, etc.) e l'esposizione delle persone e organizzazioni al rischio di una perdita di identità, coesione e capitale relazionale. Alla stessa categoria di fenomeni appartiene la cosiddetta "Great resignation", le dimissioni collettive cui stiamo assistendo, fra le cui cause si trova l'indebolimento del legame identitario con il proprio lavoro e la propria organizzazione. Sono fenomeni legati al venir meno di capitale relazionale nell'ambito delle aziende che ne erano state fino ad oggi una miniera.

Trovare un bilanciamento fra queste due tendenze contrapposte è una delle sfide principali che aspetta il mondo del lavoro nel prossimo futuro.

## 2. Verso il Relational Workpalce

L'inedita coincidenza fra disponibilità (e relativa flessibilità) di spazi di lavoro e la libertà (relativa) di scegliere i luoghi dove svolgerlo, può offrire una prima soluzione a questo trade-off perché in grado di “aprire” luoghi alternativi ai classici uffici (e/o ad uffici vissuti in modo alternativo), permettendo così di recuperare – in maniera innovativa e adatta al nuovo contesto – il capitale relazionale perduto. Si tratta dell'affermarsi del modello degli *HubQuarter*<sup>49</sup> che connette in un'unica esperienza la rete di spazi diffusi (uffici, coworking, biblioteche, teatri, musei, etc.), cosiddetti *Relational Workplaces*, luoghi terzi del lavoro, densi di capitale relazionale e che ripensa in senso polifunzionale, condiviso ed ecosistemico anche gli uffici utilizzati tradizionalmente in termini mono-funzionali e mono-proprietario. Si tratta di un'esigenza sempre più radicata tanto nel mondo privato che nella riflessione pubblica e ci sono già diversi progetti che guardano in questa direzione: il programma *Hub-Quarter* di eFM; la sede Hub di Confcommercio Roma; i luoghi del progetto GOL del Ministero del Lavoro; la Smart Alliance di Elis; il progetto “HubQuarter Roma” di Comune di Roma e Fondazione Venture Thinking; la rete dei Tiers-lieux in Francia. Non possiamo approfondire qui, ma sono iniziative accomunate dalla condivisione di una rete di spazi e delle caratteristiche relazionali delle community che li abitano, con l'obiettivo di migliorare i processi lavorativi (produttività, creatività, networking, learning) e ottenere impatto in termini di sostenibilità ambientale (flussi di mobilità e pieno utilizzo degli immobili) attraverso un investimento sul recupero di capitale relazionale.

## 3. La chiave (digitale) di accesso ai Relational Workpalce

Durante la Pandemia il lavoro è stato traslocato digitalmente tutto sommato in pochi giorni. Così, le connessioni funzionali dell'organizzazione, i suoi 'legami forti' - tutti gli elementi pianificabili - sono stati integralmente ricostituiti, e spesso in modo più efficiente, senza tuttavia riuscire preservare l'infrastruttura relazionale, i 'legami deboli' - il complesso collante che collega i nodi di un'organizzazione. Il digitale ha solamente fatto il suo lavoro, trasferendo linearmente le funzioni organizzative. L'ipotesi che avanziamo è che il digitale possa essere anche lo strumento per una loro riconciliazione su basi nuove, adatte alla complessità (in senso tecnico) della fase che viviamo<sup>50</sup>.

Già prima del CoVid 19 stava assumendo sempre più rilevanza il concetto di ufficio diffuso. Ora che ci stiamo lasciando alle spalle la Pandemia, questa modalità di organizzazione di luoghi e modalità di lavoro esploderà. L'infrastruttura a servizio di questa rete deve essere una piattaforma digitale, una bussola virtuale capace di individuare non solo le caratteristiche fisiche ma anche il capitale relazionale (conoscenze, competenze, interessi, contenuti, connessioni, emozioni) che caratterizza ogni luogo - il suo *genius loci*; una chiave digitale in grado di aprire le porte dei luoghi della rete orientando le persone ad individuare i migliori spazi, modalità, conoscenze e competenze attingibili nel contesto urbano, per valorizzare la propria esperienza (non solo) lavorativa.



#### 4. Case History – HubQuarter

Quanto appena descritto non è relegato sotto la categoria wishful thinking. Come detto, sono in corso alcune sperimentazioni su progetti che raccogliamo sotto il nome di *HubQuarter* – rete di *Relational Workplace* – che vanno pionieristicamente in questa direzione e che coinvolgono *Venture Thinking* nell'elaborazione concettuale e *MYSPOt*, piattaforma di workplace management di *eFM*, come abilitatore.

Innanzitutto, sono state individuate metriche sistemiche che mappano e definiscono i luoghi in base al loro potenziale relazionale<sup>51</sup>; queste elaborazioni sono state poi implementate nell'algoritmo della piattaforma.

#### Modello.

Le metriche sistemiche del *Relational Workplace* sono tre.

1. **Resonance.** Si tratta della dimensione genealogica, il DNA di un'organizzazione, ciò che i suoi componenti hanno in comune, una consonanza identitaria. È una condizione che è rilevata introducendo meccanismi di feedback peer-to-peer affiancati alla mappatura del network potenziale di ogni individuo, come inferenza della attitudine a “risuonare” con il contesto.

2. **Entanglement.** Si tratta della dimensione funzionale, la correlazione stretta tra i componenti. Al livello di piattaforma si deduce registrando l'intensità dei contatti in base ad una parametrizzazione del tipo di evento e dal contesto in cui avviene, dal vivo o virtuale (un meeting, una call, la mera presenza nello stesso spazio, la condivisione di un evento, etc.).

3. **Growth.** È la dimensione culturale che mappa la “qualità” delle connessioni. Un buon indicatore è risultato essere la misura dello scambio in base al livello di eterogeneità/affinità determinato dalle differenze/similitudini tra gli agenti relativamente al *knowledge* (conoscenze, le preferenze, contenuti, etc.) che caratterizza ogni evento nella piattaforma.

La mappatura di queste tre metriche rende possibile definire l'attitudine dei diversi luoghi a generare relazioni ad alta qualità e mappare il capitale relazionale disponibile.

#### Sperimentazione.

Questo modello è stato testato su 250 employee appartenenti a 32 grandi aziende italiane (Enel, Leonardo, Generali, NTT data, etc.) che hanno condiviso per 6 mesi alcuni loro uffici con dipendenti di altre società<sup>52</sup>.

I dati raccolti su *MYSPOt* indicano come ogni persona sia entrata in contatto mediamente con 31 colleghi non appartenenti alla propria azienda – indice che approssima la *Resonance* dell'individuo con il contesto. Si è notato poi un legame fra l'engagement dei partecipanti (in termini di tasso di frequenza) con un aumento più che proporzionale dell'*Entanglement*, indicatore dell'intensità e stabilità del network costruito. Il dato è particolarmente importante perché in ambiti aziendali ordina-

ri un'affinità del genere si attesta intorno al 10%, mentre in un contesto cross-aziendale ha toccato il 23% e ha inciso in maniera importante sull'instaurarsi di uno scambio solido e continuativo di conoscenze (*Growth*). Non solo, infatti, i partecipanti sono entrati in contatto stabile mediamente con 6 delle 7 famiglie di *Knowledge* presenti, ma si nota una particolare "attrazione" fra quelle più lontane tra loro (si veda l'immagine sotto), dato che indica ricchezza e varietà di scambi.

### **Interpretazioni.**

Siamo di fronte ad un caso di studio limitato. La granularità dei punti di ingresso dei dati deve essere migliorata. In ogni caso, ci sono elementi di novità tali da avanzare delle interpretazioni dei dati, che potranno e dovranno essere approfondite.

### **I. Continuous learning, finalmente.**

I *Relational Workplace* si presentano come riserve di capitale relazionale che abilitano concretamente il molto invocato, ma molto poco praticato e codificato, continuous learning, attraverso l'accesso - per prossimità e co-abitazione - a relazioni e conoscenze non attingibili in un contesto lavorativo tradizionale.

### **II. La relazione è produttiva!**

Uno spettro che ha aleggiato fra i diversi responsabili del personale è che la frequentazione dei *Relational Workplace* potesse portare ad una perdita in termini di produttività. Un raffronto dei nostri dati con quelli estratti da survey di valutazione somministrate ai partecipanti<sup>53</sup> aiuta a sgomberare il tema dal tavolo: chi ha avuto risultati più solidi in termini "relazionali" è anche chi ha avuto un miglioramento maggiore in termini di produttività. Se i dati ci permettono di affermare qualcosa, quindi, è esattamente il contrario: la qualità relazionale si associa a migliori performance.

### **III. Smart Working + Smart Places = Smart Company.**

Emerge dai dati che i luoghi ritenuti dai partecipanti qualitativamente più belli e adatti ad accogliere incontri, sono anche quelli che hanno visto le dinamiche di scambio più intense. Un'indicazione banale solo all'apparenza. In un mondo in cui *la spazio sarà sempre meno vincolo e dovrà essere sempre più opportunità*, e dove i costi di Real Estate possono alleggerirsi sensibilmente, abilitare *Relational Workplace* può essere un modo concreto per valorizzare il patrimonio immobiliare sia in termini di efficienza di costi che per la crescita delle proprie persone.

### **5. Conclusione**

Abbiamo rilevato esistere una tendenza sempre più strutturata da parte di attori pubblici e privati nell'intercettare il vantaggio strategico dato dalle relazioni inter-organizzative (accesso ad informazioni inedite, vantaggi derivanti dalla conoscenza e dall'apprendimento, etc.<sup>54</sup>) per sopperire, in forme nuove e adatte al contesto complesso in cui siamo stati proiettati, alla perdita di capitale relazione iniziata nel periodo pandemico. Le iniziative che declinano il modello *HubQuarter*, attraverso la strutturazione di reti di *relational workplace*, si candidano credibilmente ad assolvere questa funzione centrale per il futuro prossimo delle organizzazioni aziendali e delle città.

## EDISON NEXT: LA SFIDA DI LIBERARE LE 'NUOVE ENERGIE' DEL PAESE

Giovanni Brianza  
CEO Edison Next

Edison Next è nata l'11 maggio 2022 con la missione di aiutare aziende e territori in un percorso difficile ma necessario, quello della decarbonizzazione e della transizione ecologica, ponendosi come partner di lungo periodo e grazie ad una piattaforma di servizi, tecnologie e competenze unica sul mercato. Si tratta di una piattaforma ampia e diversificata che copre tutti gli ambiti significativi per contribuire alla transizione ecologica di aziende e territori e che comprende soluzioni per l'autoproduzione sostenibile, l'efficienza energetica, la mobilità green, la rigenerazione urbana e le smart cities, l'economia circolare, i green gas e la consulenza energetica ed ambientale.

Per garantire una transizione che sia sostenibile sotto tutti i punti di vista, anche quello sociale ed economico, Edison Next agisce su due fronti: da un lato riducendo i consumi ed il contributo emissivo del tessuto industriale, delle aziende, delle pubbliche amministrazioni e dei territori, dall'altro garantendone la competitività sui mercati di riferimento. Il business model di Edison Next si fonda su 3 elementi chiave: i clienti, con cui costruisce un percorso condiviso per la decarbonizzazione e la transizione ecologica, creando una relazione di partnership di lungo periodo; la delivery, ovvero le persone che lavorano sul territorio, nelle aziende, nelle scuole, negli ospedali e fanno funzionare gli impianti, garantendo reattività, efficienza e performance; i prodotti e servizi per l'ottimizzazione dei consumi e la decarbonizzazione in cui tecnologia e digitale giocano un ruolo chiave.

Il punto di partenza è rilevante, frutto del lavoro fatto negli scorsi anni per costruire questa piattaforma la cui unicità è offrire una gamma così ampia di servizi al cliente finale: Edison Next è presente in Italia, Spagna e Polonia, in oltre 65 siti industriali, 2.100 strutture pubbliche e private e 280 città, con oltre 3.500 persone. È stato deciso di lanciare sul mercato Edison Next in un momento molto complesso, caratterizzato da una crisi energetica senza precedenti, che ha portato la transizione energetica a trasformarsi da indirizzo di politica industriale nel lungo termine ad una necessità già nel breve periodo. Aziende, pubbliche amministrazioni e territori, per affrontare questo percorso di trasformazione, hanno bisogno di partner solidi che possano portare le competenze e la capacità di investimento necessarie per progettare e realizzare roadmap di soluzioni per la riduzione dei consumi e delle emissioni, ma anche per aiutarli a rimanere competitivi sui mercati di riferimento, condividendo anche una visione sulla competitività delle tecnologie che verranno messe in campo nei prossimi anni.

Per Edison Next il territorio è un elemento fondamentale dalla duplice valenza: territorio come patrimonio da proteggere e valorizzare, anche grazie all'utilizzo della tecnologia e del digitale, territorio come fonte di energia, in termini di risorse naturali e competenze, per sviluppare progetti di trasformazione del nostro Paese, creando filiere end-to-end italiane e valorizzando le complementarità delle realtà pre-

senti sui territori. Per quanto riguarda la valorizzazione del territorio è importante ricordare che l'Italia possiede il più grande patrimonio culturale a livello mondiale: ci sono 140.000 edifici storici, tra pubblici e privati, strettamente vincolati alla legislazione vigente e con diverse destinazioni d'uso. La sola Pubblica Amministrazione gestisce oltre 3 mila musei, palazzi e monumenti con una spesa energetica annua in continuo aumento.

La conservazione e valorizzazione di tale patrimonio fisico, oltre che culturale, richiede, infatti, risorse ingenti per il personale, per la manutenzione e per la conservazione e valorizzazione, ma anche per il consumo energetico complessivo generato dai sistemi di climatizzazione, illuminazione, sicurezza, erogazione di servizi tecnologici, consumi per i quali è previsto un trend in crescita dato dall'aumento dei servizi offerti. Per questo motivo è fondamentale intervenire dal punto di vista dell'efficientamento energetico, assicurando la riduzione dei consumi, dei costi energetici e delle emissioni e garantendo al tempo stesso una preservazione efficace dei beni e la loro valorizzazione. Il patrimonio culturale si sta sempre più trasformando in luogo di incontro. Per questo motivo è fondamentale assicurare l'accessibilità ed il godimento da parte della collettività dei beni e creare ambienti caratterizzati da condizioni termo-acustiche, illuminotecniche e di qualità dell'aria ottimali.

Proprio nell'ottica di costruire un futuro sostenibile generando valore per i territori e per le comunità, co-progettare con istituzioni culturali di cui si condividono i valori, migliorare il patrimonio naturalistico e ambientale del Paese, anche attraverso l'impiego di energia pulita e il risparmio energetico, Edison Next ha costruito delle partnership con alcune tra le eccellenze italiane e internazionali come il Fondo Ambiente Italiano e la Fondazione del Teatro alla Scala. Il rapporto di partnership di Edison Next con il FAI, con cui condivide l'impegno per la valorizzazione delle eccellenze italiane, è iniziato nel 2018 attraverso interventi di smart audit in cinque beni FAI in Lombardia, Piemonte e Veneto: La Cavallerizza e Villa Necchi Campiglio a Milano, Villa dei Vescovi a Padova, il Castello e Parco di Masino a Torino e Villa e Collezione Panza a Varese. La collaborazione si è concretizzata negli anni in diverse attività che tracciano un percorso comune verso la sostenibilità e un uso più efficiente delle risorse: servizi energetici, mobilità elettrica, fornitura di energia rinnovabile certificata con garanzie di origine.

Il primo luogo su cui Edison Next è intervenuta è la sede della Fondazione - la Cavallerizza a Milano - un luogo non semplice in cui portare a termine lavori di efficientamento energetico: al suo interno è conservato l'archivio dell'emeroteca della Biblioteca Nazionale Braidense che necessita di temperatura e livelli di umidità ottimali, al fine di garantirne la conservazione nel tempo. Qui si sono realizzati una serie di interventi come smart audit, efficientamento termico e dei sistemi di illuminazione, monitoraggio dell'umidità e del clima, che hanno consentito di ridurre del 40% i consumi e hanno portato ad una riduzione pari a 1,8 tonnellate all'anno delle emissioni di CO2 equivalente alla quantità assorbita da circa 55 piante. Edison Next è poi intervenuta a Villa e Collezione Panza realizzando un relamping che ha porta-

to ad un abbattimento dei consumi pari al 90%, evitando l'emissione in atmosfera di 13,2 tonnellate di CO<sub>2</sub> all'anno, pari alla quantità assorbita da circa 400 piante. In ultimo, per rendere sostenibili gli spostamenti, in alcuni di questi beni sono state installate colonnine di ricarica per le auto elettriche. Per Edison Next, inoltre, è importante co-progettare attività e iniziative volte a sensibilizzare le comunità sull'importanza della tutela dell'ambiente, motivo per cui da quest'anno affiancherà il FAI anche in iniziative per la tutela della biodiversità.

Un altro esempio di partnership di successo è quella con la Fondazione del Teatro alla Scala, nata il 26 dicembre 1883 quando, in occasione della Prima scaligera, Edison ha illuminato per la prima volta il teatro grazie all'energia proveniente dalla nostra centrale cittadina, Santa Radegonda. È iniziata così una partnership che si è rinsaldata negli anni. A partire dal 2018 Edison Next ha realizzato una serie di interventi volti a migliorare l'efficienza del teatro e delle sedi principali della Fondazione. Sono stati realizzati il progetto di illuminazione del Museo Teatrale alla Scala, con la direzione del light designer Marco Filibeck, l'efficientamento energetico dei Laboratori ex-Ansaldo, un'area di 20.000 metri quadrati e l'efficientamento dei sistemi di illuminazione, che ha portato ad una riduzione dei consumi di energia elettrica superiore all'80%, evitando l'immissione in atmosfera di circa 50 tonnellate di CO<sub>2</sub> all'anno, pari alla quantità assorbita da circa 1.500 piante. Nel 2021, la collaborazione è proseguita grazie al progetto "Scala Green", un percorso di sostenibilità energetica e di decarbonizzazione della Fondazione e che si traduce nello sviluppo di una diagnosi energetica utile a delineare le prossime iniziative di un progressivo piano di transizione energetica della Fondazione in tutte le sue sedi cittadine. L'esperienza pluriennale di Edison nel campo dell'efficienza e lo spirito di innovazione nutrito dalle collaborazioni con i maggiori istituti universitari di Milano hanno reso fattibile la ricostruzione del modello energetico digitale del Teatro e dei Laboratori ex-Ansaldo e la riproduzione del loro comportamento nell'arco di cinque anni in relazione ai giorni di apertura degli uffici, al numero di rappresentazioni e al flusso di addetti, artisti, spettatori e visitatori, consentendo l'individuazione di potenziali interventi necessari a ridurre l'impatto ambientale.

Per quanto riguarda il tema del territorio come fonte di energia, un esempio concreto di tecnologia con cui Edison Next è riuscita sviluppare un progetto innovativo che può contribuire in modo significativo alla strategia energetica del Paese, facendo leva sia sulle risorse proprie di un territorio, sia sulle sue competenze e il suo tessuto industriale è l'idrogeno. Edison Next è in posizione ottimale per diventare un player importante del settore poiché in grado di coprire tutta la catena del valore. Parte da un posizionamento unico e già consolidato, che fa leva sul Gruppo Edison, secondo operatore per capacità installata di eolico e fotovoltaico in Italia, su un solido know how tecnico nella produzione di idrogeno, anche grazie alla presenza nel gruppo di un importante costruttore internazionale di elettrolizzatori, McPhy, con produzione in Italia, su forti competenze nell'ambito dei servizi energetici integrati e su una profonda conoscenza del mercato elettrico, nonché sulla presenza nella filiera del mercato commodity e dei servizi energetici, con un portafoglio di clienti diversificato. Il caso concreto è rappresentato dal progetto della Puglia Gre-

en Hydrogen Valley a cui Edison Next sta lavorando insieme a Saipem e Alboran Hydrogen e che prevede la realizzazione di tre impianti di produzione di idrogeno verde a Brindisi, Cerignola e Taranto per una capacità complessiva di elettrolisi pari a 220 MW con produzione fotovoltaica associata di 380 MW. Una volta a regime, i tre impianti saranno in grado di produrre fino a 300 milioni di metri cubi di idrogeno rinnovabile all'anno, consentendo una mancata emissione di CO<sub>2</sub> in atmosfera compresa tra 63.000 e 185.000 tonnellate all'anno. L'intero progetto coinvolge importanti realtà territoriali tra cui l'Acquedotto Pugliese, le Ferrovie Apulo Lucane, i Distretti tecnologici e produttivi pugliesi, il Politecnico di Bari, le Università di Bari, di Foggia e del Salento, permettendo di massimizzare le sinergie con il territorio e di favorire lo sviluppo di competenze per la creazione di una filiera locale.

L'idrogeno è uno dei vettori energetici di riferimento per raggiungere gli obiettivi di decarbonizzazione fissati dalla strategia nazionale ed europea al 2030 e al 2050 e il progetto Puglia Green Hydrogen Valley si pone l'obiettivo di accelerare la diffusione dell'idrogeno verde nel mix energetico nazionale. Questa iniziativa ha però una forte rilevanza anche a livello locale: la Puglia assorbe per il suo settore industriale più energia della media e rappresenta circa il 6% dei consumi energetici nazionali del comparto. Un progetto di questo tipo rappresenta, quindi, una soluzione concreta per la decarbonizzazione del territorio in cui si inserisce, utilizzando l'idrogeno verde per sostituire i combustibili fossili nei processi industriali energivori, ma anche per rendere sostenibili i trasporti pesanti.

Creare valore per il territorio in cui si opera per Edison Next significa adottare un approccio orientato a stimolare soluzioni condivise con gli attori che lo "abitano", mettendo a disposizione le proprie competenze per supportare enti, Istituzioni, industrie, aziende per auto-produrre e gestire l'energia in modo più "intelligente", facendo leva sulle nuove tecnologie e il digitale da un lato, e sulle risorse che possono mettere a disposizione i territori dall'altro. L'obiettivo è quello di generare un impatto ambientale e sociale positivo sulle comunità di riferimento e di contribuire alla tutela e alla valorizzazione dell'importante patrimonio ambientale, storico e culturale del nostro Paese.

## PARCHI E DIGITALIZZAZIONE

Maximo Ibarra

*CEO and General Manager presso Engineering Ingegneria Informatica Spa*

Da quando il tema della sostenibilità ambientale è salito, di diritto, in cima alle agende di governi, decision maker e CEO, sta diventando sempre più chiaro come la digitalizzazione possa offrire strumenti e strategie decisive per proteggere il territorio in cui viviamo, contrastare il cambiamento climatico e salvaguardare la biodiversità. Con la loro capacità di rendere più efficienti i processi, così da facilitare le decisioni e massimizzare tutte le risorse a disposizione, le nuove tecnologie permettono di affrontare problemi complessi con strategie che, andando oltre l'emergenza del momento, producono soluzioni future proof e che, nel tempo, generano benefici economici e sociali per tutte le persone. Questo deve accadere anche nella salvaguardia e valorizzazione del patrimonio naturalistico, soprattutto in un Paese come l'Italia che, grazie ai suoi 24 parchi naturali, le sue riserve e aree marine, può vantare 871 aree protette, per un totale di oltre 5 milioni di ettari di territorio tutelati: l'11% dell'intero territorio nazionale, ben al di sopra della media europea, che si attesta al 5%.

Tale patrimonio rappresenta una dorsale naturale del Paese a presidio del territorio con benefici sulla salvaguardia della biodiversità (la penisola conserva un terzo della fauna e la metà delle specie di fiori del Vecchio Continente), la valorizzazione della tradizioni locali e il sostegno allo sviluppo economico e imprenditoriale: basti pensare che le nostre aree protette contengono oltre 800mila imprese attive nei settori dell'agricoltura, della pesca, della zootecnia, delle foreste e del turismo.

Lo stretto legame tra Transizione Digitale e Transizione Green è anche alla base di quella straordinaria opportunità di rinnovamento rappresentata dal PNRR, il cui obiettivo è proiettare l'Italia e l'Europa verso un futuro dove innovazione e sostenibilità ambientale diventano le due leve per generare benessere diffuso. A certificarlo una volta di più è stato anche il decreto dello scorso 22 giugno con cui il Ministero della Transizione Ecologica ha assegnato 290 milioni di euro per il restauro e la valorizzazione di 134 parchi e giardini italiani di interesse culturale. L'intervento, che rientra nell'obiettivo di realizzare la digitalizzazione dei parchi nazionali e delle aree marine protette, previsto nella Missione 1 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, mira a far sì che la Digital Transformation migliori la manutenzione e la gestione delle aree (ottimizzandone, per l'appunto, l'efficienza), supporti la difesa dei luoghi dalle minacce climatiche così come dai pericoli innestati dall'uomo (su tutti, gli incendi dolosi), alimenti una maggiore sensibilità da parte dei cittadini verso i temi della sostenibilità ambientale.

Ma in che modo, nel concreto, la digitalizzazione può essere una linfa vitale per la tutela e la valorizzazione dei nostri parchi e delle nostre aree protette? Prima di tutto aiutandoci a raccogliere, gestire e interpretare le informazioni prodotte dall'ecosistema naturale. Oggi il Cloud, i sistemi IoT (Internet of Things), l'Intelligenza Artificiale, il Machine Learning permettono che i dati, o meglio i Big Data, possa-

no supportare le nostre decisioni in qualunque settore: l'industria manifatturiera come quella energetica, le Smart Cities come il sistema sanitario. Anche la natura produce dati: relativi al meteo e quindi alle condizioni climatiche, alla situazione idrogeologica, agli organismi nocivi per la flora e le colture, alla biodiversità. Saper sfruttare tutte queste informazioni significa, per esempio, avere la possibilità di monitorare in tempo reale i fenomeni meteorologici e di prevederne gli effetti sul territorio, inviando messaggi di alert quando si individuano pericoli per l'uomo. Si può anche calcolare quanto dell'acqua piovana caduta contribuisce ad alimentare i bacini idrografici, così da tenerne sotto controllo la portata: un'analisi, quest'ultima, risultata fondamentale nei mesi scorsi, quando l'Italia e l'Europa tutta è stata attanagliata da un'emergenza siccità tra le più devastanti degli ultimi anni.

Utilizzare i dati per proteggere il territorio: questa una delle sfide più importanti da affrontare con l'ausilio delle tecnologie abilitanti. Ma di certo non l'unica. Attraverso innovativi processi di digitalizzazione, infatti, si può preservare lo stato di conservazione di uno specifico habitat naturale. Un esempio: la tecnologia può fornire gli strumenti per il censimento degli alberi presenti in un bosco e, tramite algoritmi, calcolare la quantità di legname tagliabile senza alterare l'ecosistema e senza incidere sull'inquinamento ambientale. Ancora una volta, quindi, la Digital Transformation produce efficienza garantendo sostenibilità.

In Engineering lavoriamo con i dati da oltre 40 anni, supportando e abilitando la digitalizzazione dei processi di ogni settore industriale così come della Pubblica Amministrazione. Come Digital Transformation Company lo facciamo integrando i nostri obiettivi di business a una costante attenzione ai valori di sostenibilità ambientale. Con questa convinzione ci mettiamo al fianco, ad esempio, di chi ha il compito di monitorare gli ecosistemi naturali, così da prevenirne i pericoli per l'uomo. Ad esempio, per A.R.P.A. Calabria, agenzia regionale predisposta allo studio dei fenomeni ambientali in atto sul territorio, abbiamo sviluppato una piattaforma che, utilizzando le più recenti tecnologie in ambito Advanced Analytics e Internet of Things, consente di controllare in tempo reale l'andamento dei fenomeni ambientali e di prevenirne le minacce per la popolazione. In Valle d'Aosta, invece, attraverso il progetto RED (Risk Evaluation Dashboard) abilitiamo la gestione e la raccolta di dati relativi a rischio valanghe e crolli di roccia, fornendo agli Enti le informazioni per effettuare valutazioni sul tipo di intervento di mitigazione da adottare per anticipare un rischio o intervenire in fase di emergenza.

Preservare un territorio significa anche fare in modo che i processi di coltivazioni non ne alterino la biodiversità. È per questo motivo che mettiamo le nostre conoscenze tecnologiche anche a disposizione dell'agricoltura di precisione, per permettere un giusto bilanciamento tra la produzione dei campi e la salvaguardia dell'habitat naturale: accade in Valle d'Aosta, dove per un'importante azienda vitivinicola, che opera tra le magnifiche montagne della Regione, abbiamo sviluppato un complesso sistema di sensoristica e analisi dei dati, per studiare il micro-clima della zona e identificare i fattori ambientali, così da ottimizzare la coltura delle viti secondo cicli naturali e riducendo al minimo l'utilizzo di fertilizzanti e sostanze chimiche.



Le tantissime opportunità offerte dalle nuove tecnologie non si fermano allo studio, al monitoraggio e alla tutela dei parchi e delle aree naturali. Digitalizzare vuol dire anche creare dei servizi rivolti alle persone, per incentivarne la frequentazione consapevole di un luogo. Si passa così dal concetto di tutelare un ecosistema a quello di valorizzarlo e promuoverlo attraverso strumenti di condivisione della conoscenza, capaci di sensibilizzare l'utente sull'importanza del nostro incredibile patrimonio naturalistico. Piattaforme telematiche, archivi digitali, sistemi di gamification diventano quindi importanti vettori per vivere in modo più consapevole e sostenibile l'ambiente in cui viviamo o che visitiamo da turisti. È vero, infatti, che l'Intelligenza Artificiale o i Big Data sono un facilitatore indispensabile per proteggere la natura, ma le prime azioni a salvaguardia del nostro territorio, la protezione della sua identità e della sua biodiversità, devono sempre partire dall'uomo.

Ogni processo di digitalizzazione deve essere orientato al benessere delle persone. Ma per raggiungere quello che potremmo chiamare "Umanesimo digitale", è indispensabile puntare sulla formazione, aumentando le competenze sia di chi lavora con la tecnologia sia di chi usufruisce dei suoi benefici. L'Indice DESI, che ogni anno certifica lo stato di salute digitale dei Paesi europei, ha da poco ricordato che l'Italia mostra un forte ritardo sulla formazione tecnologica. In un momento in cui la Digital Transformation sta rivoluzionando il nostro modo di lavorare, conoscere e, come abbiamo visto, di vivere e tutelare l'ambiente, l'Italia ha bisogno di professionisti in grado di gestire e guidare questa transizione. Offrire ai giovani percorsi di formazione digitale in grado di superare lo skill mismatch tra quanto richiesto dal mercato (compreso quello della tutela ambientale) e l'offerta formativa; colmare il gender gap in campo tecnologico (ricordiamoci che oggi solamente il 17% dei professionisti Ict è donna); creare nuove figure che uniscano conoscenze tecnologiche a una formazione manageriale finalizzata all'implementazione e diffusione dei valori della sostenibilità: è da qui che bisogna partire per fare in modo che la Transizione Digitale e la Transizione Green diventino i due pilastri su cui costruire un futuro moderno e sostenibile. E per vivere in un Paese che sappia valorizzare e proteggere il suo incredibile patrimonio naturalistico.

## L'INNOVAZIONE NEL VIAGGIO COME STRUMENTO DI VALORIZZAZIONE DEL LUOGO

Roberto Tomasi  
CEO del gruppo Autostrade per l'Italia

La potenza di un luogo, la sua bellezza, le sue caratteristiche devono essere facilmente raggiungibili. Nel secolo scorso le autostrade furono edificate proprio con questo obiettivo: portare persone e merci in più luoghi possibili, connettendo un paese lungo e stretto come l'Italia noto per la bellezza, la varietà e soprattutto la numerosità dei suoi luoghi che sono spesso stati isolati o difficilmente raggiungibili. Oggi, in seno ad Autostrade per l'Italia, questo obiettivo si è arricchito, integrando il collegamento dei luoghi con il concetto di mobilità sostenibile che fonda su alcuni pilastri: sicurezza delle infrastrutture, sicurezza dei viaggiatori e dei lavoratori, sviluppo ingegneristico e tecnologico, qualità del servizio, confronto costante con gli stakeholder e valorizzazione dei territori. Siamo infatti convinti che la conoscenza del territorio da parte dei viaggiatori sia elemento prezioso e che, in questo contesto, le autostrade possano giocare un ruolo fondamentale: parliamo di conoscenza non solo dei luoghi raggiunti ma anche di quelli attraversati.

I grandi viaggiatori conoscono bene l'importanza del racconto dei luoghi – non solo il racconto relativo a quelli visitati ma anche quelli semplicemente notati durante il proprio cammino. Perché come dice il grande esploratore Erling Kagge, “Essere in cammino dà quasi sempre più soddisfazione che non arrivare a destinazione”. E avere informazioni su ciò che lo sguardo ha semplicemente colto o intuito è un meccanismo straordinario non solo per arricchire il viaggio stesso, ma anche per fidelizzare e creare un collegamento emotivo con il territorio e, soprattutto, per spingere a ritornare in quel luogo per scoprire le altre meraviglie; completare ciò che si era semplicemente iniziato. È questo il cuore del progetto **“Wonders. Scopri l'Italia delle meraviglie”**, l'iniziativa di Autostrade per l'Italia che accompagna i viaggiatori alla riscoperta del patrimonio culturale, naturalistico ed enogastronomico del nostro Paese. Una piattaforma multicanale che raccoglie i contributi di partner di primaria importanza come la Commissione nazionale italiana per l'Unesco, Touring Club Italiano, WWF e Slow Food Italia, gli enti territoriali e gli stessi viaggiatori.

Inoltre, nel segno della grande tradizione ingegneristica italiana, il Gruppo Autostrade per l'Italia sta investendo nelle competenze del futuro, progettuali, tecnologiche e costruttive: in questo percorso nasce il **Programma Mercury**, per dar vita a un grande polo unitario e coordinato per l'innovazione tecnologica nel settore infrastrutturale. Mercury ha lo scopo di accelerare il contatto tra la domanda di mobilità sostenibile e l'offerta, attraverso soluzioni innovative e coordinate per rispondere efficacemente alla grande sfida dell'ammodernamento ed efficientamento della rete. Con l'obiettivo - parallelo all'avanzamento del grande piano di ammodernamento infrastrutturale da 21 miliardi e mezzo di euro - di diventare sempre più gestore di mobilità integrata. Con il progetto Mercury, Autostrade per l'Italia cambia il paradigma della mobilità e coinvolge e schiera in una compagine coordinata le 5

società controllate del Gruppo, già impegnate nel programma di ammodernamento e manutenzione della rete autostradale previsto nel Piano Industriale da 21,5 miliardi di euro. Da Amplia, player di primissimo piano nel settore delle costruzioni a Movyon, spin-off tecnologico del Gruppo; da Tecne, seconda società di ingegneria a livello nazionale a Elgea, nuova società per la produzione di energia pulita; fino a Free To X, protagonista tra l'altro dell'ambizioso piano di installazione di stazioni di ricarica ad alta capacità per veicoli elettrici (100 stazioni su tutta la rete al 2023). Queste società hanno costruito – e continueranno a incrementare – un know-how legato alla mobilità che può avere importanti ricadute in molti altri ambiti. Pensiamo per esempio al filone delle Smart Cities.

A questo proposito, tecnologia presto replicabile nelle città, da poche settimane sono entrate in esercizio le prime Smart Roads - realizzate attraverso la collaborazione tra Autostrade per l'Italia, Movyon e Volkswagen Group Italia. Al momento l'attivazione interessa 26 chilometri del tratto autostradale tra Firenze Sud e Firenze Nord in entrambe le direzioni e, altrettanti chilometri, sul nodo urbano di Bologna: un totale di 52km di "strada intelligente" lungo l'Autostrada A1. Su queste percorrenze, Movyon ha realizzato il sistema di comunicazione tra veicolo e infrastruttura (V2I), che permetterà di fornire informazioni agli utenti in tempo reale relative a incidenti, code, veicoli fermi o contromano, strada sdrucchiolevole, presenza di persone o ostacoli su strada, presenza di cantieri, eventi meteo. Inoltre, in base ai prossimi sviluppi della tecnologia di bordo dei car maker, le vetture potranno essere in grado di recepire le informazioni per prendere decisioni in autonomia durante la guida, come frenare davanti ad un ostacolo, scegliere percorsi alternativi in base al traffico e agli eventi su strada, offrendo al viaggiatore anche suggerimenti su servizi disponibili lungo il tragitto.

Quello intrapreso da Aspi è un necessario percorso di lungo termine, capace al contempo di produrre benefici immediati. Lavoriamo ogni giorno per la mobilità del futuro, partendo dal presupposto che il nostro futuro è già iniziato.

# ALCUNI CASI INTERESSANTI

- **Le nuove esperienze di co-housing come leva per la rigenerazione urbana e sociale delle città**  
*Ernesto Albanese, Shareholder & Chairman CampusX, Founder & CEO Fattore Italia, Chairman L'Altra Napoli Onlus*
- **L'innovazione sociale per lo sviluppo integrale dei territori**  
*Carlo Borgomeo, Presidente Fondazione Con il Sud*
- **Roma a 15 minuti: prossimità, decentramento, partecipazione**  
*Andrea Catarci, Assessore al Decentramento, alla Partecipazione e Servizi al Territorio per la Città dei 15 minuti del Comune di Roma*
- **Progetto Eureteka: un luogo del sapere scientifico a misura di territorio**  
*Giulio Ceppi, Managing and creative director di Total Tool*
- **L'innovazione armonica come nuovo paradigma di sviluppo dei territori. A cominciare dal Sud**  
*Francesco Cicione, Fondatore e Presidente di Entopan*
- **La trasformazione degli spazi: una proposta concreta per Imprese, Scuola e Comuni**  
*Gabriele Gabrielli, Presidente della Fondazione Lavoro per la persona e Riccardo Meloni, Direttore HRO di Sport e Salute spa*
- **La cultura dell'innovazione per la generazione di coesione e benessere dei territori**  
*Giorgio Gori, Sindaco di Bergamo*
- **Generare il sapere rigenerando il territorio: il Campus Biomedico di Roma**  
*Domenico Mastrolitto, Direttore Generale del Campus Bio-Medico Spa*

## LE NUOVE ESPERIENZE DI CO-HOUSING COME LEVA PER LA RIGENERAZIONE URBANA E SOCIALE DELLE CITTÀ

Ernesto Albanese

*Shareholder & Chairman CampusX, Founder & CEO Fattore Italia, Chairman L'Altra Napoli Onlus*

Sono ormai noti i profondi cambiamenti demografici in atto sia in Italia che in altre società occidentali: denatalità, invecchiamento della popolazione e calo costante del numero di matrimoni sono solo alcuni degli indicatori di questo fenomeno. Negli ultimi vent'anni la struttura delle famiglie è quindi molto mutata ed oggi nel nostro Paese solo un nucleo familiare su tre è composto da una coppia di genitori con uno o più figli. Un altro terzo è composto da un solo genitore con figli e la parte restante è rappresentata da famiglie composte da una sola persona, di qualunque fascia di età. È evidente che questo mutato tessuto della società non poteva non avere impatto sulla tipologia di domanda abitativa.

Nel centro delle città, anche a causa dei costi crescenti delle abitazioni, la ricerca di case si concentra oggi su appartamenti di taglia più piccola, possibilmente efficienti dal punto di vista energetico e ben collegati alle reti di trasporto pubblico o piste ciclabili. Se si guarda ai nuovi sviluppi immobiliari nelle grandi città come Milano, si rileva una crescente trasposizione architettonica degli spazi dalle zone private – cioè gli appartamenti – alle aree comuni dei condomini, come palestre e sale hobby. Questa nuova tipologia di condomini, comunemente denominata co-housing, risponde alla crescente esigenza di aggregazione sociale di una popolazione di single o giovani coppie che si sposta sempre più frequentemente per motivi di studio o di lavoro ed è interessata a coltivare nuove relazioni sociali, a partire proprio dai luoghi di residenza.

Sul fronte opposto, i cambiamenti negli stili di vita conseguenti alla pandemia Covid-19 – a partire dallo smart working e dalla didattica a distanza – hanno indotto molte persone a trasferirsi in zone più periferiche, per poter accedere a soluzioni abitative meno costose ma di più ampie dimensioni e dotate di spazi all'aperto, come balconi o giardini. È presto per dire se questo dicotomico trend di domanda sarà strutturale o se nel giro di qualche anno – una volta dimenticata la pandemia – si tornerà ad una frequenza più assidua degli uffici, con relativa necessità di riavvicinamento ai luoghi di lavoro. Quello che invece è destinato certamente a durare è il progressivo aumento del numero di persone che vivono sole che, anche a causa dell'invecchiamento della popolazione, raggiungerà in Italia tra meno di vent'anni l'incredibile numero 10 milioni, dei quali oltre il 60% avrà più di 65 anni.

In questo scenario era prevedibile che anche nel nostro Paese si sviluppasse l'offerta di soluzioni abitative sempre più orientate a soddisfare i nuovi segmenti di domanda. Tra questi ve ne sono due che stanno raccogliendo il crescente interesse di molti investitori nel nostro Paese. La prima riguarda le residenze per studenti. In Italia si contano circa 1,8 milioni di studenti universitari di cui quasi la metà è composta da fuori sede. Tradizionalmente questa popolazione si rivolgeva al mercato degli appartamenti privati in affitto, la cui disponibilità si è tuttavia progressi-

vamente orientata negli ultimi anni verso la ricettività turistica (Airbnb) a discapito di quella studentesca. Sta quindi finalmente partendo anche in Italia lo sviluppo di residenze appositamente realizzate per l'ospitalità degli studenti, che in altri paesi europei sono molto diffuse da decenni. Nel nostro Paese siamo ancora in fase embrionale, con meno di 70 mila posti letto disponibili in strutture di questi tipo, a fronte dei 700mila posti letto disponibili nel Regno Unito ed i circa 400 mila in Germania e Francia.

La causa di questo ritardo è innanzitutto da imputare alla ancora limitata offerta di corsi in lingua inglese da parte delle Università, che solo negli ultimi anni hanno iniziato a colmare il gap con gli atenei di altri Paesi per attrarre studenti internazionali. Ma senza dubbio permangono anche le tipiche lungaggini amministrative che pregiudicano un enorme volume di potenziali investimenti da parte di operatori italiani e stranieri. Non è casuale che anche il PNRR abbia destinato a questa specifica infrastruttura sociale un fondo di circa 1 miliardo di euro. Rimane oggi quindi ampiamente insoddisfatta la domanda abitativa di centinaia di migliaia di studenti, attratti anche per questo motivo da altre città europee per le quali essi rappresentano un formidabile volano di crescita economica e sociale.

La crescente mobilità studentesca riflette la voglia dei giovani di vivere nuove esperienze culturali e sociali ispirata da valori comuni, a partire da quelli della sostenibilità in tutte le sue forme. Questo trend è stato certamente alimentato dai social network che hanno ampliato l'orizzonte di milioni di persone, molte delle quali desiderano però trasportare questa esigenza di nuove esperienze dalla dimensione digitale a quella reale. Ecco perché spostarsi per motivi di studio è ormai uno stile di vita sempre più diffuso, favorito anche dalla disponibilità delle famiglie italiane – che hanno sempre meno figli – ad investire i risparmi sul futuro dei propri ragazzi finanziando gli studi più che l'acquisto di una casa. Le nuove residenze per studenti riflettono lo stesso principio del co-housing, fondato sullo scambio tra spazi privati – fatto di camere molto curate e confortevoli ma di dimensioni essenziali – e spaziose aree comuni, composte da aule studio, palestre e spazi per la ristorazione ed il tempo libero. Sono questi i luoghi nei quali si alimenta la community dei residenti, elemento essenziale per incentivare una permanenza prolungata degli studenti che, in mancanza di questa dimensione immateriale, sarebbero portati probabilmente a scegliere soluzioni più centrali o meno costose.

La forte attrattiva esercitata dalla community è stata confermata anche durante il periodo del Covid, quando tantissimi studenti hanno preferito abitare in una residenza universitaria anche quando le lezioni delle Università venivano tenute esclusivamente a distanza. Ma vi è un altro aspetto importante determinato dalla nascita di queste grandi residenze universitarie: l'impatto sul territorio circostante. Queste strutture nascono spesso dalla riqualificazione di immobili da riconvertire o in aree dislocate in zone periferiche o da rigenerare. Importare una popolazione di centinaia di giovani di livello culturale elevato ha un impatto positivo su tutto il contesto circostante, sia in termini di ibridazione sociale che di ricaduta economica per i consumi generati da questa nuova comunità.

Il settore dello student housing è stato tradizionalmente classificato come una derivata del social housing. Negli ultimi tempi però viene più correttamente accomunato al co-housing, dato che strutture di questo tipo possono accogliere anche categorie anagraficamente affini come ricercatori, young professional e nomadi digitali. Particolarmente interessante è l'analisi sociologica di quest'ultima tipologia di utenti, che riescono a svolgere la propria attività professionale da remoto e girano il mondo continuamente appoggiandosi per soggiorni più o meno lunghi a campus universitari o ostelli.

Oltre al settore degli studenti, vi è un'altra tipologia di residenze destinata a rispondere all'evoluzione demografica del Paese segnata dall'invecchiamento della popolazione: si tratta delle residenze per soggetti autosufficienti in terza età, comunemente denominate senior housing. Anche in questo caso l'esperienza di altri Paesi ci consente di capire quanto i consumatori siano disponibili a modificare le proprie tradizionali abitudini di utilizzo della casa, rinunciando alla dimensione di spazi privati in favore di aree comuni destinate alla socialità ed a nuove esperienze per un invecchiamento attivo. È evidente che per chi sceglie format abitativi condivisi di questo tipo sarà necessario adattare comportamenti e stili di vita anche attraverso una diversa suddivisione della responsabilità, dei diritti e dei doveri tra residente e proprietario dell'immobile. Anche il senior living è da tempo molto diffuso in altri Paesi europei, quali la Francia e la Germania, mentre in Italia siamo ancora in una fase di timide sperimentazioni. Ma nonostante alcune differenze culturali tra gli italiani e gli abitanti di altri Paesi, è molto probabile che il senior housing riuscirà ad imporsi anche da noi e ad attrarre decine di migliaia di persone verso questo nuovo modello di convivenza.

Rispetto alle residenze per studenti vi sono ovviamente esigenze diverse da soddisfare attraverso unità abitative leggermente più spaziose, ma anche in questo caso la disponibilità a scambiare spazi privati con aree comuni è un elemento essenziale dell'offerta. Sia per gli studenti fuori sede che per persone in terza età, quindi, il vero fattore di attrattiva in questa nuova offerta residenziale è soprattutto di tipo immateriale: è infatti il desiderio di nuove relazioni sociali ciò che induce le persone lasciare le proprie abitazioni, nelle quali spesso sono nate o hanno vissuto per decenni, per insediarsi in questi nuovi incubatori di socialità. È evidente quindi l'importanza del ruolo del gestore di queste strutture, che deve saper alimentare continuamente la community, coinvolgendo i residenti in attività sociali, sportive e culturali e sollevandoli dalle incombenze della gestione quotidiana di un appartamento, quali utenze, pulizie e manutenzioni. Sta quindi nascendo una nuova professione, quella del community manager, in grado di favorire la costruzione di relazioni tra i residenti attraverso quotidiani momenti di coinvolgimento ed interazione. Una professione che richiede ottime capacità relazionali ma anche psicologiche, in grado di stimolare interessi, passioni e desiderio di partecipazione.

Anche per favorire tutti questi obiettivi, chi sviluppa strutture abitative di questo tipo è sempre più orientato a collocarle nei paraggi di aree residenziali dotate di servizi di prossimità, di scuole e campus universitari ed anche RSA (residenze per

anziani non autosufficienti). Perché il successo di queste iniziative passa attraverso l'obiettivo di evitare forme di segregazione e di alimentare invece una comunità di comunità, in grado di avere spazi dedicati alle diverse fasce di età ma al contempo di creare luoghi e momenti di contaminazione quale elemento fondamentale di energia e di sviluppo sociale. Sono numerosi gli esempi di interventi di rigenerazione urbana di questo tipo già completati o in via di realizzazione, quali ad esempio le ex Manifatture Tabacchi di Milano e Firenze o l'area dell'ex mercato ortofrutticolo a Bologna.

Ci si potrebbe dilungare ad analizzare altri segmenti del tessuto sociale con specifiche esigenze di format residenziali dedicati, che probabilmente troveranno in futuro una risposta adeguata anche attraverso un inquadramento urbanistico appropriato di queste strutture che al momento ancora non esiste. L'enorme numero di persone che si separano ed hanno bisogno di un alloggio di emergenza o anche chi si sposta temporaneamente per motivi di lavoro, come i lavoratori stagionali del turismo, sono solo alcune di queste esigenze che al momento non trovano una risposta dedicata. Non spetta a me approfondire le caratteristiche e l'evoluzione di questa società sempre più fluida ed in movimento, ma è evidente che per quanto riguarda i modelli di consumo abitativo tutte queste tipologie di persone abbiano un elemento che le accomuna: la necessità di spazi funzionali all'inclusione, all'aggregazione sociale ed alla condivisione di esperienze. Ed è proprio questo il fulcro della città del futuro, costruita su spazi dove generare le energie per costruire una nuova vita di comunità fondata su valori condivisi. Comunità che nascono spesso in aree da rigenerare, con una simbolica rinascita intrecciata tra la dimensione umana e quella urbana verso modelli di vita inclusivi e sostenibili che il mercato immobiliare ha già intuito e dove è pronto a veicolare enormi capitali per investimenti di impatto.



## L'INNOVAZIONE SOCIALE PER LO SVILUPPO INTEGRALE DEI TERRITORI

Carlo Borgomeo

*Presidente Fondazione Con il Sud*

La Fondazione Con il Sud si occupa di infrastrutturare il territorio meridionale dal punto di vista sociale attraverso una serie di progetti che rafforzano il capitale sociale. Una parte della sua missione fa riferimento all'educazione dei giovani, termine vago che significa lotta alla dispersione scolastica, prevenzione dell'abbandono e, in generale, più lotta alla povertà educativa. Proprio in merito a questo è nata "Con i bambini", un'impresa sociale che si occupa di povertà educativa in tutta Italia, grazie ad un accordo tra il governo e le fondazioni di origine bancaria che hanno costituito un apposito Fondo. Ad oggi sono in corso oltre 400 progetti in tutta Italia che coinvolgono mezzo milione di minori.

La Fondazione si occupa di inclusione di soggetti fragili, come ex detenuti, donne vittime di violenza, persone con disabilità psico-fisiche e anziani non autosufficienti. E un terzo ambito molto importante è quello della valorizzazione dei beni comuni. In questo senso la Fondazione è il soggetto privato che ha sostenuto il più alto numero di iniziative di valorizzazione di beni confiscati alle mafie (108), beni ambientali e beni culturali. In ultimo la Fondazione sta facendo esperimenti interessanti che riguardano anche la riutilizzazione di terre incolte. Il Sud è sempre stato caratterizzato da interventi che venivano decisi lontano dai territori. Noi crediamo invece che le politiche si debbano fare lavorando con i portatori di interesse, con i bisogni e le speranze delle persone radicate in quei territori.

Obiettivo della Fondazione è cercare di affermare modelli di coprogettazione, perché nella costruzione dei progetti c'è uno scambio importante tra domanda e offerta. La Fondazione Con il Sud lavora nella convinzione che la coesione sociale è la premessa indispensabile dello sviluppo. E pensa che questa impostazione, se fatta propria dalla politica, potrebbe finalmente innovare le politiche per il Sud che, ad oggi, si sono dimostrate sostanzialmente inefficaci.

Qual è il rapporto tra bene comune e territorio? La Fondazione sostiene progetti che valorizzano i beni comuni, perché restituire alla comunità un bene culturale abbandonato, rafforza la comunità, rafforza l'identità comunitaria. Questo vale moltissimo ovviamente per i beni culturali, anche per i beni ambientali, ma vale moltissimo per i beni confiscati alle mafie. Nel momento in cui la comunità si riappropria di quel bene, scatta un meccanismo che rende l'identità comunitaria più forte.

Le iniziative nascono sempre da momenti di solidarietà, dalla ricerca di dare risposte a bisogni importanti, ma poi innescano percorsi di sviluppo economico e di occupazione.

Ci sono dei casi che ormai sono importanti. La Fondazione di Comunità di Messina nasce perché un gruppo di persone ha deciso di tirar fuori dall'ospedale psichiatrico di Barcellona Pozzo di Gotto 52 detenuti. Con i soldi delle rette risparmiati hanno

costituito il primo patrimonio della Fondazione di comunità. La nascita è stata una nascita di solidarietà e la spinta è stata quella di sottrarre i detenuti da condizioni di vita subumana nell'ospedale psichiatrico giudiziario. Oggi la Fondazione di comunità di Messina dà lavoro a 400 persone, tutte impegnate in attività sociali, ma anche propriamente economiche, naturalmente non profit.

Ma si possono fare anche altri esempi, come quello della Cooperativa sociale la Paranza, che valorizza le Catacombe di San Gennaro nel difficilissimo quartiere della Sanità a Napoli. Quest'anno il numero di visitatori supererà le 180mila unità. Pensiamo a come il passaggio di quei in un quartiere difficile trasformi quel territorio. Il quartiere vede aumentare il reddito, gli occupati, vede cambiare gli esercizi commerciali, aumentare il valore degli immobili. Questa è una spinta di solidarietà, di rafforzamento della dimensione sociale che ha un effetto diretto sullo sviluppo e sull'occupazione.

Tutto questo è importante perché quando diciamo che le rigenerazioni urbane non possono essere soltanto giocate sulla costruzione delle infrastrutture e sulla manutenzione, dobbiamo recuperare fortemente la dimensione sociale, il controllo sociale. E questi episodi di valorizzazione dei beni comuni ci hanno convinti che è un percorso da portare avanti, come una delle componenti essenziali dei processi di rigenerazione urbana.

Cosa si intende per innovazione sociale? C'è tutta una dimensione di innovazione che ha a che vedere con il fatto che alcune attività, che noi attribuiamo in maniera molto semplice e tradizionale alla dimensione della filantropia, si dimostrano invece azioni che hanno in sé una carica innovativa, cioè una carica di possibile cambiamento molto forte. Allora in questo senso, l'apparente contraddizione tra innovazione e sociale può essere superata, nel senso che la grande innovazione è immaginare il sociale come una parte essenziale dello sviluppo. L'innovazione consiste nel fatto che il sociale non è più un'area, un ambito, un tema, una politica di cui ci si occupa dopo essersi preoccupati della crescita, ma è una politica di cui ci si occupa prima, per avere migliori condizioni di sviluppo complessivo.

Uno dei punti di forza del sud come territorio è sicuramente la bellezza dei luoghi e della cultura. Il punto però è rendere attrattivi i territori del Mezzogiorno per i meridionali e non solo. La Fondazione Con il Sud destina alcuni bandi esclusivamente a ricercatori stranieri o del nord, non ai meridionali. Perché è importante che anche i ricercatori degli Stati Uniti o della Corea possano accedere alle università del Sud a fare ricerca. Questo mette in moto un meccanismo che può rendere attrattivi quei territori.

Queste riflessioni si scontrano con un sistema politico e di rappresentanza del Mezzogiorno ancora antico. Per affermare un modello di sviluppo al sud che non sia l'automatica, noiosa, ripetitiva ed inutile misurazione del divario del PIL rispetto al Nord in base alla quale chiedere continue risorse aggiuntive, sono necessarie due cose: una lettura attenta delle potenzialità a partire dalle esperienze in atto, è un cambiamento nelle classi dirigenti, che è in corso ma che è ancora insufficiente.

## ROMA A 15 MINUTI: PROSSIMITÀ, DECENTRAMENTO, PARTECIPAZIONE

Andrea Catarci

*Assessore al Decentramento, alla Partecipazione e Servizi al Territorio per la Città dei 15 minuti del Comune di Roma*

Dentro la dizione un po' aulica di "servizi al territorio per la città dei 15 minuti" il Sindaco Gualtieri ha inteso indicare una prospettiva concreta di trasformazione - sicuramente non di breve ma di medio e lungo periodo - capace di guardare all'interezza di una città complessa ed estesa come Roma. Dietro questa dizione c'è insomma la volontà di rileggere la città per come è diventata concretamente oggi. Dagli anni '20 del terzo millennio, Roma è una città in cui i flussi e gli spostamenti evidenziano come il centro costituisce ormai solo una piccola parte della città "vissuta". Sono circa 100.000 i residenti che vivono dentro il centro storico sui poco meno di tre milioni di romani. Solo nel cosiddetto semicentro c'è una parte che resiste alle dinamiche di fuga ed esodo verso l'esterno. Tutti i quartieri oltre il semicentro invece sono caratterizzati da flussi di spostamento molto consistenti, con 700.000 persone che ormai vivono addirittura fuori dal Grande Raccordo Anulare che non è più quel perimetro che racchiudeva la città, ma è una sorta di anello di congiunzione tra tessuti sociali comunicanti. Negli ultimi anni assistiamo infatti al fenomeno delle giovani coppie con figli che vanno a vivere a cavallo del Grande Raccordo Anulare, a causa dei costi della vita e degli affitti non sostenibili delle altre zone della città.

Attraverso il progetto dei 15 minuti vogliamo rimettere al centro lo sguardo su questa città reale, guardando alle persone che la vivono in carne e ossa, perché - al di là delle riflessioni di natura sociologica - sono i quartieri l'elemento pulsante della vita di Roma, la dimensione su cui è necessario e doveroso costruire nuove progettualità. Uno degli obiettivi che portiamo avanti è aggiornare l'analisi della suddivisione in quartieri della città, studiare con una minuziosa azione di indagine territoriale pregi, difetti e potenzialità di ogni area, dal centro al territorio più periferico, e programmare di conseguenza una serie di micro-interventi che consentano di dare disponibilità nell'arco dei fatidici 15 minuti dei servizi considerati essenziali: verde, trasporto su rotaia, cultura, sport, educazione, scuole, asili, smart working. Siamo già al lavoro con una serie di azioni. Innanzitutto, vogliamo che ci siano dei centri civici e culturali aperti anche il pomeriggio, dentro cui una serie di servizi dei 15 minuti possono trovare soddisfazione. Vogliamo agire anche sul terreno del lavoro per rafforzare la rete cittadina del coworking. Oggi ce ne sono più di 40 a Roma e crediamo che debbano essere un elemento rinnovato di proposta alla città, per diventare essi stessi più vitali e attivi, per adeguarsi alle nuove dinamiche del lavoro generate dalla pandemia, condividendo spazi e diventando punto di incontro fra community differenti, mettendo accanto freelance e dipendenti di piccole e grandi aziende e, perché no, anche dipendenti della pubblica amministrazione. L'idea della condivisione degli spazi è un elemento importante anche per gli enti pubblici e non solo per i soggetti privati, che già in parte lo stanno sperimentando. Proprio in questa direzione stiamo sostenendo il progetto HubQuarter Roma. L'idea è quella di convogliare la grande domanda di luoghi di prossimità alternativi alla casa e

all'ufficio "aprendo" una serie di luoghi terzi - principalmente i coworking, ma anche teatri, musei, biblioteche, ma anche sedi aperte delle grandi aziende. L'obiettivo è quello di infrastrutturare la città con una serie di luoghi di prossimità per il lavoro (ma anche a tendere per altri servizi) e per far sì che competenze, conoscenze e opportunità diverse si frequentino e si incontrino. Un'altra progettualità interessante su cui stiamo lavorando è quella dei "Musei diffusi" finalizzata a costruire percorsi diffusi di proposta, non solo turistica, ma anche di conoscenza del territorio per gli stessi residenti nei 15 municipi della città. C'è in generale un forte impegno strategico a lavorare in rete con altri soggetti e un per migliorare servizi che il Comune di Roma eroga a tutti i cittadini. Per far questo però è necessario rivedere il piano assunzionale, trovare le risorse, metterle a regime, rivedere accordi sindacali adatti alla nuova realtà: tutte iniziative strutturali, necessarie e complesse, per le quali non esistono bacchetta magica o scorciatoie varie.

Questo ragionamento generale ha coinvolto dall'inizio come protagonisti tutti i 15 municipi di Roma. L'obiettivo è guardare alla trasformazione della città con una focalizzazione sui bisogni dei suoi territori più in difficoltà, dentro l'ottica di ricostruire una dimensione di rete, una chiamata in causa di tutte le soggettività sociali, culturali, economiche, tutte le componenti che dentro questa trasformazione possono dare un contributo. Perché non può esistere una città della prossimità - quella che offre i servizi vicino casa - senza la città del decentramento e del governo locale.

## PROGETTO EURETEKA: UN LUOGO DEL SAPERE SCIENTIFICO A MISURA DI TERRITORIO

Giulio Ceppi

*Managing and creative director di Total Tool*

### 1. Un diverso rapporto tra scuola e progetto: l'architettura scolastica come "scienza del cambiamento" basata sui territori

Negli ultimi anni il ruolo dell'architetto e del progettista urbano si è modificato radicalmente ed ancora più si trasformerà nel decennio a venire. La cultura degli architetti, eccessivamente autoriferita e chiusa in sé stessa, è destinata a contaminarsi positivamente e ibridarsi con altre dimensioni progettuali e gestionali, da troppo tempo relegate in secondo piano, come qualcosa di succedaneo al progetto, come fossero aspetti tecnici e specialistici. Oggi, a fianco delle tradizionali figure professionali specifiche, si rende necessaria una nuova figura di progettista che catalizzi e coordini diverse professionalità e diversi attori sociali coinvolti nel progetto, in particolare quando si parla di una comunità quale è la scuola. Sua principale funzione sarà sempre più quella di rispondere alla crescente domanda di benessere riducendo l'impatto ambientale delle attività umane, rigenerando e valorizzando la qualità sociale delle città: in altre parole un professionista che già a monte del progetto sappia visualizzare e materializzare le qualità relazionali implicite nell'architettura scolastica.

Tale approccio implica il superamento delle scale disciplinari e dimensionali dell'urbanistica, dell'architettura e del design, e propone invece una dimensione in cui la piccola e la grande scala coincidono. Problema di questa nuova figura strategica non è tanto "fare", rispondendo alle quantità in gioco, ma piuttosto "proporre ed organizzare", interpretare la qualità degli scambi in un mondo dove lo spazio delle mediazioni simboliche è in continua crescita.

L'architettura è da intendersi allora come strumento di gestione, un mezzo di analisi qualitativa e di regolazione attiva di processi, di organizzazione della complessità: l'architettura scolastica è necessariamente da praticarsi come una sorta di nuova "scienza del cambiamento". In tale ottica nasca il progetto EURETEKA, legato al problema delle cosiddette STEAM (Science, Technology, Engineering, Art, Mathematics)

### 2. Perché un'Eureteka? Anzi 8.000 Eureteke...

Il problema delle STEAM è soprattutto un **problema di tipo culturale** e che quindi va affrontato, prima di tutto, da questo punto di vista:

- per **educare alla complessità del reale**, mediante una modalità di pensiero aperta, flessibile, problematica e quindi complessa.
- per "mostrare" non solo l'aspetto tecnico ma anche quello creativo, fantasioso, di **crescita intellettuale** e umana delle discipline STEM.

Lo sviluppo di un **pensiero critico** e di **cittadinanza attiva** non può non avere come protagonista la Scuola e un luogo anche fisico ad essa collegato a cui fare riferimento:

- per avere un luogo dove gli/le insegnanti possono auto-formarsi e formare in ambito STEAM con una logica condivisa, partendo dalla scuola dell'obbligo.
- per disporre di uno spazio STEAM gestito da un/una professionista (Euretico/a) appositamente formato/a, che sappia sia supportare i/le protagonisti/e nel loro **percorso personale di ricerca**, che accogliere i loro contributi.
- per disporre di un luogo dove iniziare ad **abbattere gli stereotipi di genere** nei confronti delle discipline e provare a ridurre le disuguaglianze anche educative.
- per sviluppare e **condividere modelli didattici innovativi** in modo collaborativo, che sia finalizzato allo sviluppo della ricerca, della **sperimentazione e della creazione di strumenti/metodologie** per un'efficace didattica della scienza, della matematica, con particolare attenzione all'uso delle **nuove tecnologie** e dell'**intelligenza artificiale**.

Quindi EURETEKA è un **luogo fisico, uno spazio abitabile**, modulare e versatile, ma vive di contenuti che vengono scaricati da un cloud dedicato, da un sistema online che ne permette anche il **continuo aggiornamento** e upload. Infatti parallelamente all'EURETEKA fisica ne esiste il suo **metaverso digitale**, accessibile da device personali e da tablet dati in dotazione. Ogni singolo studente, ogni singolo docente, ogni singola classe ha l'opportunità non solo di accedervi, ma di caricarne nuovi contenuti, rendendoli poi accessibili a tutti i fruitori. Solo così il sistema resta vivo ed aperto, capace di crescere quanto di **adattarsi a contesti locali e territoriali specifici**. Inoltre è prevista la presenza di un **avatar robotico** che consente la telepresenza a **persone disabili** o temporaneamente impossibilitate a partecipare alle attività di EURETEKA, in grado di muoversi per l'ambiente ed interagire con il gruppo di lavoro.

### 2.1. I contenuti e le modalità di interazione

EURETEKA offre 7 diverse modalità di esplorare i propri contenuti, cercando empiricamente con il proprio interlocutore il **miglior percorso condivisibile**, tra i tanti possibili: **7 modalità di interazione** che si integrano e rimandano tra di loro, ma che sono chiavi diverse per accedere al pensiero scientifico e matematico. Le informazioni selezionate sono sempre multiple ed in **alternativa tra possibili scelte** ed appaiono in evidenza sia nella parete analogica (oggetti, strumenti, materiali) quanto **nella parete digitale** (persone, pensieri, disegni), in modo di **favorire l'interazione spaziale**, il coinvolgimento di tutti i presenti e avere una massima valorizzazione dell'ambiente.

Le 7 chiavi sono di fatto come token analogici, degli **oggetti transizionali** utili a costruire poi approfondimenti prevalentemente dialogici o digitali, tramite uno **specchio intelligente** che aiuta ed esplora le potenzialità del sé, a mettere ognuno di

noi al centro dello spazio.

Tutti i punti sono poi integrabili e impresentabili sulla **piattaforma digitale** e possono essere continuamente aggiornati e arricchiti: un'arca del sapere, aperta a tutti, un **ambiente responsivo**, capace di riconoscere chi partecipa alle attività al suo interno (ie: individuo o singolo studente, studente con genitori/accompagnatori, classe guidata da docente...) e quindi di agire di conseguenza.

Eureteka ha una sorta di “**voce narrante**” **propria**, rappresentata metaforicamente dalla figura dell’**Euretico/a**, che può essere presente (essendo stato prima formato) anche in forma fisica, come esperto e responsabile dello spazio, qualora il contesto organizzativo lo consenta.

Altrimenti Eureteka ha la propria anima, il suo **genius loci**, che interagisce con i presenti e li guida nell’**interazione con i contenuti**: lo specchio è il luogo principale dove l’Euretico/a si presenta ed interagisce, amplificato dal sistema di illuminazione dinamico a soffitto, che lo segue come una **sorta di aurea**. È una presenza incorporea che si manifesta attraverso una **voce di sintesi** e attraverso effetti luminosi dal soffitto; la voce proviene da altoparlanti dislocati in differenti punti della Eureteka per spazializzarne la percezione della presenza e focalizzare l’attenzione degli utenti in un’area precisa da evidenziare in quel momento; i movimenti di luce morbidamente sottolineano questa spazializzazione, con leggere onde di luce che ne completano la presenza. Naturalmente, quando ritenuto opportuno, la voce viene distribuita uniformemente nello spazio.

L’Eureteka non si sostituisce assolutamente all’Euretico/a, ma si pone solo come un elemento di **facilitazione per la comprensione e l’utilizzo degli spazi e dei contenuti**, in accompagnamento all’Euretico/a o anche in sua assenza. Una serie di sensori fornisce al sistema elementi su quanto sta avvenendo nell’Eureteka che risponde manifestandosi sia come voce (quando utile o opportuno) sia attraverso una serie di azioni (accendere una luce, avviare una proiezione, ...)

Lo schema di complessità di interazione con l’utente è da definire, in base al ruolo che assumerà nel piano educativo e in conseguenza dell’impegno di sviluppo che le si vorrà dare, ma sicuramente non intende raggiungere livelli di complessità paragonabili a quelli con un essere umano, per quanto in qualche modo cerchi di emularli: l’Eureteka è anche una entità sintetica e come tale vuole essere percepita, mirando ad aggiungere una componente emozionale alla permanenza nello spazio fisico, al fine di favorire gli elementi formativi e informativi.

Inoltre un avatar robotico, pilotabile a distanza anche da persone con disabilità, permetterà l’interazione da remoto, qualora necessaria.

## 2.2. Design, architettura e identità ambientale

EURETEKA è concepito in maniera innovativa come un modulo autoportante, indipendente, capace di essere **ospitato in interni** quanto in ambienti esterni, piuttosto che a cavallo delle 2 opportunità, **adattandosi a vari contesti** sia sul piano architettonico e funzionale, quanto poi dal punto di vista delle specifiche **esigenze climatiche e ambientali**.

Necessita semplicemente l'allacciamento alla rete elettrica, dopodiché è autonomo in termini di climatizzazione e ventilazione, illuminazione, e connessione alla rete. Può essere **personalizzato nelle finiture** e colorazioni e dotato di accessori per estendere le sue attività nel contesto dato.

Al suo interno garantisce l'**ottimizzazione delle condizioni acustiche** e la massima sicurezza in termini di **igiene e pulizia**, oltre all'impiego di **materiali sostenibili e ambientalmente tracciati**.

Il suo pavimento presenta un disegno su misura che aiuta a riposizionare gli arredi e gli elementi mobili al termine di ogni sessione: tutti gli arredi interni sono progettati secondo i principi del **design for all** e dell'universal design, in modo di essere utilizzabili da soggetti diversi o con disabilità. Il soffitto invece è integrato al sistema illuminotecnico con led a basso consumo, capaci di permettere **diverse configurazioni illuminotecniche** a seconda sia delle circostanze d'uso, ma anche integrandosi attivamente con le necessità educative, divenendone anzi una parte costituente grazie alla creazione di forme geometriche, costellazioni, cinematismi...in grado di **interagire con i presenti**.

Ad oggi non esiste uno spazio fisico e digitale STEAM (analogo della biblioteca) **riconoscibile sul territorio e aperto ad esso**, così come vi sono luoghi dove non c'è una proposta culturale in ambito matematico e scientifico: quindi EURETEKA è **uno spazio STEAM "prossimo"**, raggiungibile facilmente e "familiare", che sia vissuto serenamente da coloro che ne sono i/le protagonisti/e (studenti/sse, insegnanti, genitori, ragazzi/e, adulti, ...).

Ogni comunità territoriale può così disporre di uno spazio anche fisico dove gli studenti e le studentesse, in primis, possano, a partire dal Sé, **fare esperienze stimolanti in ambito STEAM**, far emergere ed esplorare passioni e aspirazioni (a volte condizionate dal rendimento scolastico, da stereotipi, da esperienze pregresse) nella logica di un **orientamento di tipo formativo e non solo informativo**.

La scuola diventa così **centrale all'interno della comunità**. Un vero e proprio civic center, motore dello sviluppo umano ed economico del territorio.



**CREDITS**

Eureka è un progetto promosso dal Ministero dell'istruzione e da Confindustria

Concept	Lorella Carimali
Design Direction	Giulio Ceppi/TotalTool
TotaTool Design Team sco, Ilaria Siani	Federica Citterio, Stefano Mandato, Pietro Montefusco, Ilaria Siani
Ricerca pedagogica	Laura Carlotta Foschi (Università degli Studi di Padova)

## L'INNOVAZIONE ARMONICA COME NUOVO PARADIGMA DI SVILUPPO DEI TERRITORI. A COMINCIARE DAL SUD.

Francesco Cicione

*Fondatore e Presidente di Entopan*

La sfida dell'innovazione nel Sud Italia è una sfida per alcuni versi controintuitiva e possibilista. Nel contempo, è una sfida necessaria e inderogabile.

Da anni, come Entopan e come Harmonic Innovation Group, siamo impegnati in questa sfida. Il Sud Italia si sta proiettando con molto entusiasmo e potenzialità nell'era delle grandi transizioni: digitale, ambientale, socio-economica, ma anche democratica, geopolitica, antropologica e culturale. Il Sud Italia custodisce un'onda calda che ha, però, bisogno di essere fatta emergere. Un'onda calda che ha bisogno di punti di fuga.

La nostra iniziativa, ovvero l'Harmonic Innovation Hub, vuole essere un piccolo contributo in questa direzione. In Calabria, nel cuore del Mezzogiorno, nel cuore del Mediterraneo, sta nascendo un grande campus per l'innovazione, un grande ecosistema per l'innovazione sul modello dei più avanzati benchmark a livello internazionale e mondiale. Senza fare alcun ricorso alla finanza pubblica. Vogliamo dimostrare che l'impresa privata può assumere una responsabilità pubblica, Vogliamo dimostrare che l'impresa privata può produrre e non solo consumare valore pubblico, svolgendo, in qualche modo, una funzione poetica e germinativa anche nei confronti della pubblica amministrazione.

Il Sud Italia ha bisogno di recuperare ritmo, ha bisogno di tempi pazienti. Il nostro sforzo è finalizzato a concentrare grandi player industriali, grandi centri di ricerca e sviluppo, grandi investitori e talenti in un unico contesto (fisico ed immateriale), impegnandoli in processi integrati di open innovation, con un orizzonte di medio periodo e con l'obiettivo di produrre quelle soluzioni tecnologiche e innovative utili e funzionali ai fabbisogni di crescita sostenibile dei territori dell'Area del Mediterraneo. Il tutto ispirato dal paradigma dell'innovazione armonica, ovvero l'innovazione che non ha paura di confrontarsi con la radice umanistica, antropologica, ontologica e finanche escatologica del fare innovazione: non tutto ciò che è nuovo è necessariamente utile all'Uomo. La vera innovazione, infatti, a nostro avviso deve implementare una prospettiva di carattere etico, nel senso di "buono" e "utile". L'innovazione nella contemporaneità corre, invece, il rischio di essere svincolata e emancipata dalla sua radice etica, umanistica, ontologica antropologica ed escatologica. Le mirabili sorti e progressive della tecnologia spesso rischiano di abilitare un senso di onnipotenza dell'umano nei confronti anche della sua stessa natura. Questo è molto rischioso.

L'innovazione armonica, allora, ponendosi anche dal punto di vista metodologico, in continuità con l'evoluzione stessa del paradigma dell'innovazione, che è stata per molti secoli innovazione chiusa e nell'ultimo ventennio è diventata innovazione aperta, si ripropone di affrontare coraggiosamente questi temi. L'armonia, infatti, è,

in fondo e prima di ogni cosa, obbedienza. Obbedienza al canone, alla razionalità, all'intelligenza, alla sapienza interiore che il mistero della storia, dell'uomo, dell'umanità custodisce. In questa prospettiva, l'innovazione armonica si fa anche carico di essere innovazione che tiene conto del concetto di limite. E nel tenere conto del concetto di limite, tiene conto anche dell'esigenza crescente di misurare l'innovazione anche della sua capacità di generare impatti sociali, che siano coerenti anche con il framework più avanzato delle policy globali. Ecco l'innovazione che si fa carico non solo di misurare in maniera generica gli impatti sociali, bensì di misurare, appunto, gli impatti sociali, in ragione della loro capacità di generare impatti antropologici. Non è un caso, infatti, che nella tassonomia dell'innovazione armonica si introduca anche questo slittamento ulteriore: dalla creazione di impatti sociali alla creazione di impatti antropologici. Questo in qualche modo è lo sforzo anche di riflessione teorico che portiamo avanti all'interno del nostro ecosistema. Questo sforzo di riflessione è, anche, uno degli elementi di attrattività del nostro progetto, intorno al quale sta convergendo una rilevante comunità accademico-scientifica in ambito internazionale.

Oltre che di practitioner e grandi operatori industriali e finanziari. Pensiero ed azione, contemplazione e missione, dimensione operativa e dimensione speculativa: è questo l'impianto originale che caratterizza l'esperienza dell'Harmonic Innovation Hub. Un impianto che sta progressivamente diventando attrattivo anche per le intelligenze di ritorno del Sud Italia che si stanno appassionando rispetto alla possibilità di fare innovazione e di pensare innovazione nei loro territori di appartenenza. Un impianto, intorno al quale, costruire reti lunghe di collaborazione operativa. Con l'obiettivo di ridare "senso" all'idea di innovazione. Perché, in fondo, è proprio il bisogno di "senso" che diventa centrale nella nostra esperienza.

Anche rispetto al nostro territorio nei confronti del quale abbiamo un dovere di impegno civile. In Calabria, un po' come in tutto il Sud Italia, c'è questa perenne storia di equilibrio instabile tra bene e male, tra luci ed ombre, tra sconfitta e vittoria. È il campo naturale, all'interno del quale potersi e doversi confrontare. Spesso si dice che i grandi talenti della Calabria, del Sud Italia in generale, hanno, fuori dai loro contesti originari, un successo maggiore rispetto a coloro che vengono da altri territori. Questo dipende dalla loro capacità connaturata di doversi confrontare con una complessità perennemente in regime di straordinarietà che, invece, altrove ha trovato soluzioni ordinarie. Questo è, nel contempo, un limite ed un vantaggio.

I territori che hanno saltato qualche fase dello sviluppo, che non sono riusciti a vivere in maniera matura alcune fasi dello sviluppo, oggi, paradossalmente, custodiscono un vantaggio competitivo. Trasformare i borghi abbandonati per molti anni in Smart Village, oggi è più facile rispetto ad altri territori in cui il rapporto tra edificato e natura è stato compromesso anche da processi di sviluppo non controllati.

È molto più facile realizzare nuove imprese sostenibili in un territorio dove sono carenti piuttosto che riconvertire sistemi industriali radicati e molto strutturati con tutte le difficoltà che una riconversione di questa portata implica. Le tecnologie

digitali, sono naturalmente fondamentali nel progetto che stiamo portando avanti. Intanto perché ci aiutano a ridurre la distanza tra il nostro territorio e territori più avanzati. Nel contempo ci aiutano anche a far emergere le grandi potenzialità che sono custodite all'interno delle nostre università e dei nostri centri di ricerca, che sono stati capaci di elaborare soluzioni di grande valore scientifico, ma anche industriale e operativo. Hanno fatto fatica ad essere inserite nel circuito internazionale, proprio a causa di quell'isolamento, di quella distanza che il nostro territorio ha sempre scontato e che per fortuna negli ultimi decenni le stesse università sono state capaci di abbattere. Noi vogliamo dare un ulteriore elemento di solidità a questa controtendenza, aggiungendo anche ulteriori reti e ulteriori network di competenza e di collaborazione.

Le tecnologie digitali sono un mezzo e non un fine. Sono un'infrastruttura abilitante e non sono l'infrastruttura emergente sui cui concentrare le aspettative di crescita competitiva della Calabria o del Sud Italia. Perché i bisogni dell'uomo sono bisogni che rispondono a esigenze di natura totalmente diversa. L'infrastruttura digitale deve essere posta al servizio della costruzione del capitale ambientale e del capitale sociale. Ma anche del capitale spirituale. L'apporto delle infrastrutture digitali è decisivo anche, paradossalmente, per la costruzione di una società che non è dipendente dal primato del digitale. Questo è un po' il nostro sforzo: provare a trasformare, in questa fase di grandi cambiamenti, quelli che per anni sono stati considerati degli svantaggi, in concreti vantaggi competitivi. Questo è il valore del Sud Italia che noi speriamo di poter porre l'attenzione di una comunità nazionale e internazionale sempre più vasta costruendo un ecosistema sempre più ricco ed articolato capace, proprio per la sua crescente biodiversità, di generare valore di medio periodo. Per il suo territorio di riferimento. Per gli stakeholder che lo animeranno.

## LA TRASFORMAZIONE DEGLI SPAZI: UNA PROPOSTA CONCRETA PER IMPRESE, SCUOLA E COMUNI

Gabriele Gabrielli

*Presidente della Fondazione Lavoroperlapersona*

Riccardo Meloni

*Direttore HRO di Sport e Salute Spa*

Abbiamo visto alberghi trasformarsi in ospedali. Abbiamo visto bar e ristoranti trasformarsi in spazi di coworking. Abbiamo visto terrazzi tra i palazzi trasformarsi in campi da tennis. Abbiamo visto cortili condominiali e parchi trasformarsi in palestre attrezzate. Gli unici luoghi che non si sono trasformati sono gli uffici. A Milano, oggi, sono in costruzione altri grattacieli a uso ufficio, sicuramente commissionati prima della pandemia, ma adesso a cosa serviranno?

Imprese e scuola hanno entrambe un problema di spazi, ma di natura diversa. Anche la scuola, al pari dell'impresa, ha un problema di spazi (in verità si tratta di una vecchia storia che si trascina da anni). Con una evidente differenza: mentre le imprese abbondano di spazi moderni ed efficienti che rischiano, con i loro costi improduttivi, di appesantire ora i bilanci aziendali, nella scuola invece si soffre perché gli spazi mancano e non sono adeguati alle esigenze di una efficace didattica. Come si potranno riportare in aula, alcuni si domandano, tutti gli studenti delle scuole secondarie di secondo grado, per esempio, o almeno il 70% come una

recente indicazione del MIUR invita a fare se questi spazi non ci sono? E poi come fare se gli stessi non sono all'altezza di rispondere alle nuove esigenze didattiche che la tecnologia sembra in grado di supportare?

Questa situazione oggi è aggravata dalla circostanza che la scuola, prima di essere 4.0 come indicato dal PNRR, deve essere "sicura" e in condizioni dunque di garantire il rispetto dei protocolli di sicurezza. La questione spazi, allora, preme come mai prima se si tiene anche in conto la volontà, espressa dal Ministro Bianchi, di ridurre la numerosità delle classi per risolvere l'annoso problema delle "classi pollaio".

Nella presentazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR Italy) preparata dal Ministero dell'Economia e del Tesoro per il Consiglio dei Ministri del 23 aprile scorso si legge che sono due gli obiettivi chiave da perseguire. Da un lato c'è quello di "riparare i danni economici e sociali della crisi pandemica" e, dall'altro, trova una evidenza particolare la necessità di "contribuire ad affrontare le debolezze strutturali dell'economia italiana". Identificare un perimetro chiaro e soddisfacente di questi "danni" costituirà una delle sfide più difficili da affrontare anche perché tocca numerosi interessi; una cosa appare certa però ossia che gli stessi non riguardano soltanto le ferite causate dalla pandemia alla vitalità e redditività del tessuto imprenditoriale e produttivo del Paese, ma anche le lacerazioni, in parte collegate, che riguardano il lavoro e la sua organizzazione. Gli scenari al riguardo sono ancora incerti e non ben definiti proponendo alla discussione, come segnalato da questo

articolo, differenti ipotesi e configurazioni.

Tutti però sembrano portare con sé una comune implicazione, il progressivo svuotamento (o quantomeno un significativo ridimensionamento) degli spazi molto ampi nei quali le imprese, soprattutto più grandi, avevano organizzato il lavoro. Una trasformazione non di poco momento, anche per i suoi risvolti economici e patrimoniali nei conti aziendali, che non sembra transitoria, piuttosto appare come la conseguenza di una vera e propria rivoluzione strutturale del modo in cui si “starà al lavoro”. In altre parole, anche quando la pandemia sarà risolta, il lavoro agile diventerà strutturale e parte integrante degli assetti organizzativi delle aziende indicando un problema assai spinoso: come disfarsi “produttivamente” delle decine e decine di migliaia di metri quadrati che non serviranno più. Sempre nella presentazione richiamata del PNRR si legge più avanti che tra le sei missioni in cui sono organizzati le riforme e gli investimenti c’è anche quella che riguarda, al punto 4, “istruzione e ricerca”. Tra le azioni previste ce ne sono due strettamente in relazione tra esse: la realizzazione della “Scuola 4.0”, infatti, che significa come viene chiarito poter contare su “scuole moderne, cablate e orientate all’innovazione grazie anche ad aule didattiche di nuova concezione”, non può non passare – come evidenziato più sotto – da un’opera di “risanamento strutturale degli edifici scolastici”.

### La proposta

Perché allora non scommettere su una nuova possibile “sinergia”, espressione che piace molto al Governo guidato dal prof. Mario Draghi, che immagina realizzabile una generativa partnership tra pubblico e privato, cioè tra scuole e imprese, per assecondare l’obiettivo di una reciproca valorizzazione e il perseguimento del bene comune? Perché non avviare un tavolo di lavoro che prenda in seria considerazione la fattibilità di una progettazione che consenta di popolare gli spazi lasciati vuoti dalle imprese con gli studenti delle scuole? Il vantaggio per la scuola sarebbe quello di poter disporre di immobili, che non servono più agli scopi delle imprese, di solito ampi, estremamente versatili, sicuri e cablati, facilmente adattabili alle esigenze educative e di una didattica efficace. Un modo per facilitare, accelerandola, la messa a terra dell’azione prevista dal PNRR di risanamento degli edifici scolastici per poter consentire una efficace didattica.

Tale scenario, inoltre, risulterebbe estremamente prezioso per avvicinare i giovani al mondo del lavoro e delle professioni. Questa inaspettata “prossimità” studio-lavoro, infatti, potrebbe generare l’attivazione di progetti di alternanza non più sradicati dalle realtà imprenditoriali del territorio, ma ben piantati all’interno di esse. Le imprese, dal canto loro, potrebbero sostenere il valore immobiliare dei propri spazi attraverso la previsione di crediti di imposta o forme di compenso economico parziale, oltre a svolgere un servizio alle comunità e ai territori in cui sono situate. C’è un’altra prospettiva che può essere di interesse per le imprese. Perché non considerare la partecipazione a questo progetto come una concreta risposta alla volontà – espressa sempre più dalle imprese – di voler concorrere a cambiare l’economia accogliendo il paradigma della sostenibilità? Quale più significativo impatto sociale potrebbero creare con questo impegno a facilitare la riorganizzazione efficiente,

efficace e sicura della scuola? Le imprese potrebbero comunque essere remunerate con forme di credito di imposta, canoni calmierati o altro da definire, invece di lasciare grandi quote di immobili di proprietà nei loro bilanci a svalutarsi senza alternative di mercato.

### **Come si chiude il cerchio?**

Per chiudere il cerchio però, potrebbe correttamente obiettarsi, occorre affrontare un'altra questione. Laddove ci siano le condizioni per poter immaginare che in qualche realtà (pensiamo soprattutto alle aree metropolitane, ma anche altre città possono trovarvi spunti di interesse) questa progettualità possa essere concretamente realizzabile, come verrebbero utilizzati gli spazi lasciati liberi dal trasferimento della scuola in altri siti? Un'idea potrebbe essere trasformare questi edifici – soprattutto quelli che innervano le periferie delle città – in spazi organizzati polifunzionali (Luoghi in Comune) valorizzandone per esempio la vocazione ad accogliere – in spazi di co-working – le lavoratrici e i lavoratori che, nelle loro abitazioni, non riescono a trovare il giusto spazio e le altre condizioni per lavorare efficacemente in modalità “agile”.

La loro disponibilità, inoltre, potrebbe rappresentare l'occasione per un ripensamento globale dello spazio con l'obiettivo di trasformarlo in un luogo che integra al suo interno altri servizi destinati alla comunità e di pubblica utilità, come per esempio: centri sociali per giovani ed anziani, palestre di sport popolare, centri antiviolenza, punti enogastronomici di prossimità. Un modo questo per far vivere culturalmente e socialmente i nostri quartieri attivando la creatività e imprenditorialità di tante associazioni, cooperative, imprese sociali ecc. e assecondando lo sviluppo della bio-diversità economica e dell'economia civile. L'obiettivo, dunque, sarebbe trasformare il problema degli spazi causato dall'irrompere dei nuovi scenari organizzativi in una grande opportunità: attivare una progettualità che coinvolga diversi attori pubblici, privati e la società civile per trasformare spazi in luoghi nei quali apprendimento efficace e lavoro si possano incontrare, avvicinando tra di loro le generazioni, giovani e adulti, studenti e lavoratori, cittadini e imprese. Una progettualità capace di testimoniare come il luogo sia superiore allo spazio che occupa, in quanto lo eccede nella sua dimensione generativa determinata dalle relazioni che esso abilita, attiva e promuove. Un modo per rigenerare risorse anziché sprecarle, secondo i principi dell'approccio della sostenibilità e per mettere attorno a uno stesso tavolo scuole, comuni, imprese e loro associazioni, commercianti, associazioni culturali, cooperative e imprese sociali.

## LA CULTURA DELL'INNOVAZIONE PER LA GENERAZIONE DI COESIONE E BENESSERE DEI TERRITORI

Giorgio Gori  
*Sindaco di Bergamo*

Bergamo, insieme a Brescia, sarà capitale italiana della cultura 2023. In conseguenza di questa opportunità, la città si è mobilitata per costruire un progetto all'altezza dell'occasione che ci è stata data dal Parlamento italiano, e che ha a che ha una connessione profonda con la vicenda Covid. Creare un progetto di sviluppo territoriale composito e a base culturale che tenga insieme questi due territori è una sfida per molti versi inedita. La capacità di coglierla sarà legata a quanto riusciremo a dare un'accezione di cultura molto estesa, che non vada a pregiudicare i vari mondi della cultura, quelli delle arti performative, delle arti visive, che sono particolarmente ingaggiati. Questi saranno certamente protagonisti della rappresentazione, ma altrettanto importanti saranno gli spazi dati agli altri tipi di cultura intesa in senso più ampio: cultura produttiva, cultura dell'innovazione, della formazione e dell'istruzione, che è la più inclusiva possibile. Il progetto "La città illuminata" è il titolo per l'anno della cultura, che declina quattro ambiti: cultura come fattore di cura, di benessere negli ambiti sanitari e sociali, di welfare e di benessere delle persone e delle comunità.

Bergamo e Brescia sono due città uniche, due province di straordinaria bellezza, in cui c'è un patrimonio materiale e immateriale ricchissimo la cui valorizzazione è qualcosa di fondamentale. Così come è diventata essenziale la necessità di darsi delle politiche innovative, anche di marketing territoriale. Vi è poi la necessità di sviluppare ulteriori temi strutturali come quello della sostenibilità ambientale e dell'innovazione. L'argomento è plurivalente, e quindi intercetta anche il tema della produzione di energia, della sua distribuzione, del risparmio energetico, dell'economia circolare, e della mobilità sostenibile.

L'innovazione è il tema trasversale a tutte le nostre iniziative. Si parla di innovazione nelle politiche sociali, nelle politiche di marketing territoriale, negli obiettivi di sostenibilità ambientale, nei campi della produzione del lavoro e della formazione. Il tema dell'innovazione diventa fondamentale, quando si guarda alla natura manifatturiera di questi due territori; diventa fattore di competitività ineludibile sul quale si gioca la possibilità di penetrare nuovi mercati, o di riuscire a conservare quelli che si sono conquistati. Per realtà come Brescia e Bergamo, che sono rispettivamente la prima e la seconda provincia manifatturiera d'Europa, sempre pronte a realizzare i prodotti migliori, più all'avanguardia rispetto a quelle dei loro concorrenti, investire in innovazione è essenziale.

Un altro aspetto molto importante è la necessità di incrementare i consumi culturali dei cittadini, prima ancora che il numero di turisti. Questo perché la cultura e la conoscenza, sono i fattori di nutrimento di una comunità, nonché di emancipazione complessiva di chi vi abita e vive, di fronte alle sfide del cambiamento. Dobbiamo quindi potenziare le agenzie formative del territorio, gli asili nido, la formazione



post-universitaria: sono gli 'asset' che consentono di sviluppare la capacità dei cittadini di adattarsi al cambiamento e di farne volano della propria crescita.

Una delle grandi differenze che si riscontra tra territori urbani ed extraurbani, si trova nella diversa esposizione agli stimoli culturali. La differente 'dieta culturale' fa sì che nelle città, e a maggior ragione nelle metropoli, ci siano più stimoli, rispetto ai territori rurali o ai piccoli paesi. Anche per questo Bergamo e Brescia hanno inteso, proprio nel ruolo di capitale italiana della cultura, allargare il progetto ai loro rispettivi ambiti provinciali e fare di questo anno l'occasione per riannodare dei fili che a volte si sono interrotti.

Bergamo e Brescia sono territori molto simili e variegati, dove c'è tanta montagna, area collinare e pianura. Sono province grandi, molto popolate e non sempre le persone che vivono i diversi territori percepiscono di avere le medesime opportunità e occasioni. Questa deve essere la chance per dare a tutti le stesse opportunità. La cultura, e soprattutto la cultura dell'innovazione, è una delle poche carte che possiamo giocare per determinare un senso di cittadinanza compiuto e creare le condizioni di crescita e di benessere per i nostri territori.

## GENERARE IL SAPERE RIGENERANDO IL TERRITORIO: IL CAMPUS BIOMEDICO DI ROMA

Domenico Mastrolitto

*Direttore Generale del Campus Bio-Medico Spa*

È davvero un piacere avere l'occasione di riflettere su nuovi percorsi di sostenibilità partendo dai territori, proprio per il fatto che la rigenerazione dei luoghi è un importante strumento per lo sviluppo economico e sociale. Da questo punto di vista, credo sia importante condividere l'esperienza del Campus Bio-Medico: un'istituzione nata circa 30 anni fa su ispirazione cristiana, una realtà privata, laica, una iniziativa civile in ambito formativo e assistenziale, che persegue come fine principale delle proprie attività il bene della persona, ponendola al centro nella sua integralità. Il Campus Bio-Medico è nato piccolo, si è sviluppato con gradualità a piccoli passi secondo le esigenze della Società e le richieste delle istituzioni preposte, svolgendo principalmente le seguenti attività:

- La formazione universitaria, attraverso tre Facoltà Dipartimentali - Medicina e Chirurgia, Ingegneria e Scienze e Tecnologie per l'Uomo e l'Ambiente - formando circa 3.000 studenti iscritti ad oggi; - L'assistenza, attraverso il Policlinico Universitario e i suoi circa 400 posti letto convenzionati con il Sistema Sanitario Nazionale;
- La ricerca scientifica, orientata alla bio-medicina, bio-ingegneria, robotica ed aree correlate alle scienze per la vita.

Il tutto è sviluppato all'interno di un accogliente campus di 90 ettari, immerso nel verde della Riserva Naturale di Decima Malafede, nella zona sud di Roma che ha generato una vera e propria riqualificazione urbana di un territorio periferico della Capitale del Paese, trainata da un progetto culturale di ampio respiro che porta anche benefici sociali, economici, alla mobilità e alla qualità della vita dei cittadini.

Siamo partiti da un pensiero forte, da valori ispirati dal desiderio di servire il mondo e migliorarlo, per arrivare ad un'azione concreta e incisiva sul territorio; una visione che ha fatto e fa tuttora da traino a quelle che sono le infrastrutture e gli spazi, animate dalle persone che sono al centro di tutto. Insomma, è il caso di un insieme di attività, servizi e iniziative a beneficio dell'intero arco della vita, messe insieme, una accanto all'altra, per avvicinare le persone, dal bambino all'anziano passando dai giovani alle famiglie, con spirito di solidarietà e fratellanza.

Qualche anno fa abbiamo cominciato a riflettere sulle sfide che attendono l'Università del futuro, la cura e la ricerca scientifica dando seguito allo sviluppo del campus a Triglia in linea con il Piano di Sviluppo al 2045: un documento programmatico sulle priorità e gli obiettivi di crescita del campus universitario nei prossimi trent'anni frutto di un percorso partecipato.

La crescita qualitativa e quantitativa del Campus Bio-Medico, research university

dedicata alle Scienze della Vita, passa attraverso la qualità infrastrutturale e ambientale dei suoi spazi. Con tali presupposti è stato promosso un Concorso internazionale di architettura ([www.futureunicampus.it](http://www.futureunicampus.it)) per dare forma concreta a un disegno urbano e a uno sviluppo architettonico coerenti con i valori dell'Ateneo e le sue prospettive di sviluppo. Un campus universitario immerso nel verde e al tempo stesso in dialogo consapevole e relazione con il tessuto urbano circostante, quale frammento attivo di paesaggio per favorire la conoscenza, la ricerca e il benessere delle comunità che lo abitano - studenti, ricercatori, medici, pazienti e visitatori - e valorizzare la Terza Missione dell'Università, ovvero le sue ricadute culturali ed economiche nella società.

Il Concorso, al quale sono stati invitati trenta tra i migliori studi, provenienti da tutto il mondo,

specializzati in progettazione di comunità complesse, è stato frutto di un processo di studio, analisi e selezione iniziato nel 2015 con l'obiettivo di sviluppare un Parco Universitario capace di promuovere ulteriormente studio, ricerca e pratica di una Scienza per l'Uomo, e insieme rispondere alle necessità di una learning community dinamica ed integrata secondo standard internazionali di qualità.

Nel 2019 il team di progettazione guidato da Labics e Topotek1, uno studio romano insieme ad uno tedesco, ha vinto il concorso con il progetto denominato "Horti Academici". Per noi è stata un'importante iniziativa anzitutto culturale, e siamo particolarmente grati ai trenta studi di architettura che hanno concorso, ai sette finalisti, ai componenti della giuria internazionale e della commissione tecnica per la professionalità, competenza e passione con cui ci hanno aiutato a sognare il futuro della nostra Istituzione.

È stato inoltre arricchente anche il dialogo interno portato avanti con i dipendenti, i docenti e gli studenti dell'Università, nonché per il lavoro fatto con le Istituzioni pubbliche e la cittadinanza di Trigatoria, grazie ai quali sono stati raccolti preziosi spunti in termini di esigenze e priorità per il campus ed il territorio. Questo processo partecipato, questo modo di fare è stato il vero e proprio valore aggiunto.

Nel 2020 abbiamo cominciato a fare un passo in più, passando dal Masterplan urbanistico al Social Green Masterplan, un programma di azione concreto che ha rafforzato la componente sociale e ambientale in aggiunta alla visione urbanistica e architettonica, ben definite. La sostenibilità è un concetto molto ampio: include l'aspetto economico, ma occorre considerare anche quello sociale ed ambientale. È per questo motivo che è opportuno considerare la sostenibilità come un qualcosa di integrale, che guardi all'ecologia umana.

Il Social Green Masterplan suggerisce di modellare una parte di paesaggio, riaborandolo in nuova forma, attraverso azioni di conservazione e valorizzazione dell'esistente e di introduzione di nuovi elementi, funzioni e servizi. Le parole chiave sono: connessione, re-invenzione e rigenerazione, per costruire uno spazio verde naturalistico e attrezzato in estensione al Masterplan urbanistico del Campus

## Bio-Medico.

L'area verde del Campus Bio-Medico nasce dal presupposto di servizio sociale e alla cittadinanza attraverso un progetto armonico e funzionale degli spazi con attenzione al gradiente di naturalità e fruibilità, basato sul graduale passaggio dall'ambiente antropico urbano/agricolo a quello naturale: si passa da un luogo a forte naturalità ad un ambiente di transizione più organizzato con infrastrutture di servizio (supporti per attività didattiche, ludiche, ricreative fruibili, terapeutiche, etc).

È così che può svilupparsi una nuova realtà peri-urbana di valore, intesa come luogo di connessione e fruizione, in cui bellezza, funzionalità ed ecologia sono i cardini delle azioni di valorizzazione. Essa rappresenta l'opportunità di modellare un nuovo polo di riferimento, un grande Parco Sperimentale Multifunzionale che fonde i suoi confini con quelli del quartiere e con il Campus Bio-Medico, mettendo in dialogo il territorio, la sua storia e tradizione con un Centro Sperimentale all'avanguardia per la conservazione della Biodiversità, in cui coabitano sistemi verdi protetti, sistemi verdi fruibili, sistemi agricoli sperimentali e servizi. Le nostre iniziative puntano a valorizzare la natura, il paesaggio e l'agricoltura, intesa sia in senso tradizionale che in termini di agricoltura sostenibile, tecnologica e vicina alla ricerca scientifica.

Questo programma d'insieme, il nostro Masterplan, che inserisce la componente socio-ambientale accanto alle attività dell'assistenza, della formazione e della ricerca, è certamente una visione a lungo termine, i cui risvolti concreti hanno avuto, e continueranno ad avere, conseguenze visibili ed un impatto positivo sulla comunità. Condivido con voi alcuni esempi di progetti divenuti realtà grazie a questa cornice, a questo disegno unitario.

In questo momento è in corso di costruzione una nuova infrastruttura, sostenibile e a basso consumo energetico, un edificio chiamato CUBO di oltre 10.000 mq di spazi dedicati alla formazione: un vero e proprio incubatore di innovazione e competenze, che ospiterà ingegneri, esperti di sostenibilità, infermieri, la nostra futura classe dirigente, ricercatori e medici che cureranno pazienti e si faranno carico di rapporti umani, di relazioni con i malati e i familiari. Insieme all'edificio della didattica, vi saranno un parcheggio interrato bi-livello ed un grande parco pubblico aperto alla cittadinanza.

Abbiamo inoltre ulteriormente valorizzato la componente delle aree all'interno della Riserva Naturale, grazie alla piantumazione di circa 4.000 piante e alberature appartenenti a specie autoctone: un altro regalo ai cittadini e soprattutto alle generazioni future.

La Riserva Naturale di Decima Malafede, uno dei più grandi all'interno del sistema dei parchi regionali del Lazio, rappresenta anche per noi un grande asset, un valore prezioso per il Campus e per il territorio. Qualche anno fa, abbiamo contribuito a realizzare un sentiero naturalistico che collega adesso il quartiere di Trigoria, l'abitato, urbano, con la Riserva: dove prima vi era un'area abbandonata, adesso una zona riqualificata e vissuta dai cittadini, con famiglie, attività sportive e vita all'a-

perto. Come pure, un Polo dell'infanzia per 200 bambini, un servizio alle famiglie del Municipio e dei dipendenti del Campus, un edificio in legno ed eco-sostenibile.

Il Campus Bio-Medico si nutre della logica di ecosistema, che ha beneficio dall'innovazione e genera essa stessa nuova innovazione, attirando diverse organizzazioni ed enti esterni. Un noto proverbio recita: "Da soli si va più veloci ma insieme si arriva più lontano". È vero: insieme si può fare meglio e arrivare più lontani. Questa è anche la logica del bene comune: mettere insieme beni particolari, visioni specifiche e diverse, per un bene maggiore, che superi la mera somma di essi. Ritengo questo abbia particolare valore e significato anche per i territori e per rigenerare i luoghi, dando un servizio alle persone che vivono quei luoghi attraverso opportunità e strumenti di sviluppo socio-economico nel rispetto dell'ambiente.

# UNA PROPOSTA



- **Verso un nuovo modello per la rigenerazione dei luoghi e delle città**  
*Daniele Di Fausto, CEO eFM Global e Presidente/Founder Venture Thinking*

## VERSO UN NUOVO MODELLO PER LA RIGENERAZIONE DEI LUOGHI E DELLE CITTÀ

Daniele Di Fausto

CEO eFM Global e Presidente/Founder Venture Thinking

Nullus locus sine genio.

(Servio, Commentario all'Eneide)

*“Dobbiamo progettare i nostri edifici come insediamento dell'anti-spazio della rete informatica, come nodi della rete, polivalenti, interscambiabili. [...] L'abitare nostro, di questo tempo (...) non è, né mai diventerà, l'utopia del totale sradicamento del tempo da ogni metrica spaziale e della disincarnazione della nostra anima. Questo sono cattive gnosi, figlie di un'ingenua fede o, meglio, superstizione nel 'progresso tecnologico'. Per il territorio post-metropolitano abbiamo bisogno di quella architecturae scientia (...): superare la monofunzionalità, pensare ad edifici davvero polivalenti”.*

(Massimo Cacciari – La Città)

La pandemia è paragonabile per molti aspetti ad uno dei grandi terremoti della storia che hanno colpito le grandi città. **Un terremoto anomalo che non ha scalfito le mura dei palazzi, ma ha raso al suolo le relazioni che ospitavano. Gli spazi sono rimasti integri ma sono stati svuotati dal loro senso.** Uffici, scuole, ristoranti, teatri, palestre da un giorno all'altro sono diventati disabitati, vuoti, senza vita. Una grande quantità di spazi, di diverso uso e tipologia, è diventata per la prima volta, in tutto il mondo, sovrabbondante e questa situazione – seppure in forme meno radicali – permane anche ora che la risacca dello tsunami pandemico ci sta rilasciando un mondo all'apparenza identico a prima ma profondamente (irreversibilmente?) mutato di senso.

Fra i protagonisti principali di questo smottamento semantico è proprio lo spazio, che non ha cambiato forma ma ha drasticamente mutato la propria vocazione. Con la diffusione del Covid si è completato in poche settimane un processo che era in corso da anni, ovvero la disconnessione tra spazio e funzione (ufficio/lavoro, negozio/acquisto, cura/ospedale, apprendimento/scuola, ecc.): non si lavora più (solo) in ufficio, non si studia (solo) a scuola, non ci si cura (solo) in ospedale, non si acquista (solo) in negozio, ecc. All'apparenza, lo spazio ha perso centralità: dall'essere il perimetro inevitabile praticamente di ogni nostra attività (simultaneità di spazio-tempo-azione), sembra essere diventato solo una delle possibili sedi delle nostre esperienze. C'è chi immagina (e lavora) a costruire un mondo in cui lo spazio non sarà altro che il deposito passivo, la batteria di alimentazione di un'esperienza che sarà vissuta altrove. A prescindere dalla realizzabilità e vicinanza nel tempo di queste visioni distopiche (ma comunque quotate in borsa!) sicuramente dobbiamo prendere atto che **lo spazio da obbligo è diventato opportunità.** Ma è proprio questo stato di cose che ne fa il miglior candidato ad essere **la leva e l'abilitatore di trasformazioni e miglioramenti profondi nel nostro modo di vivere, lavorare, studiare,**

## divertirsi, etc.

Come è avvenuto dopo i grandi terremoti, anche in questa fase storica sono state stanziati risorse ingenti, e messe in campo progettualità importanti, per la ricostruzione (cfr. PNNR). Il vero rischio, e lo è sicuramente per i progetti relativi agli immobili e in generale allo spazio urbano, è quello di utilizzare strumenti molto efficaci in un mondo che però non esiste più. Si mira cioè ad intervenire sulla rigenerazione della qualità materiale dell'infrastruttura spaziale mentre il tema centrale sembra essere la rigenerazione della qualità relazionale di chi abita al suo interno. Sicuramente, la prima deve essere funzione di quest'ultima. Il punto centrale infatti è **che l'efficienza strutturale si può ottenere solo seguendo il profilo di uso degli spazi, non (tanto) migliorando il loro 'involucro'**. L'unica strada percorribile per arrivare alla riduzione permanente dei flussi e dei consumi passa per l'ottimizzazione e la ridistribuzione degli spazi: questa è la fonte principale di sostenibilità per le città. E questo significa che è il momento di investire principalmente su ciò che il Covid ha raso al suolo, le relazioni: dobbiamo rigenerare la vita nei luoghi valorizzando le loro vocazioni (genius loci) e le potenzialità di individui (numen) e comunità. **Bisogna pensare (e progettare) uno spazio relazionale e ispirativo**, uno spazio come servizio, che può essere scelto non solo in base alle sue caratteristiche fisiche, ma per le potenzialità relazionali ed evocative – bellezza, contenuti, possibilità di apprendimento, di conoscenza e di conoscenze – che lo caratterizzano. Oggi abbiamo, per la prima volta, la concreta opportunità di effettuare un cambio radicale di paradigma e rendere mobile l'immobile intervenendo sulla mono-funzionalità tipica degli spazi.

Possiamo trasformare spazi chiusi, caratterizzati da una univocità di funzione e di uso proprietario esclusivo, in spazi aperti e polifunzionali, ecosistemici, adibiti ad un uso collettivo esteso a fasce di tempo fluide. Lo spazio è l'unica infrastruttura di rete già "istallata". Non abbiamo quindi bisogno di un investimento materiale sulla costruzione di nuovi spazi ma dobbiamo **"rivitalizzare" gli spazi esistenti, connetterli, concepirli in rete, renderli flessibili, accessibili, adatti a gestire scenari e palinsesti in movimento.**

In questo scenario la capacità – piuttosto rara sul mercato - di **una progettazione ibrida - né fisica, né digitale ma nativamente "anfibia"** - è centrale. **La spazio non deve essere ricostruito ma ripensato e connesso.** Possiamo raccogliere in un'unica esperienza la rete di spazi diffusi (uffici, coworking, biblioteche, teatri, musei, etc.), cosiddetti **luoghi terzi** densi di capitale relazionale, sfruttando in positivo i due fenomeni coincidenti e assolutamente inediti nella storia relativi alla grande disponibilità di spazi accompagnata dalla libertà di scelta da parte delle persone di quando, dove e come abitarli. Avremo una vita in cui sarà più agevole l'apprendimento continuo – tanto invocato quanto poco praticato, ci saranno le condizioni affinché le persone possano incontrarsi con facilità per scambiare conoscenze ed esperienze, tenersi aggiornati, riempire di senso la loro vita. L'Italia ha un vantaggio strategico in più, una ricchezza e una capillarità di città, di borghi, di siti, di luoghi del bello e del senso senza eguali nel mondo. Il Grand Tour di antica memoria può essere fat-



to rinascere, attualizzato, diventare esperienza quotidiana per ciascuno di noi. Un Grand Tour visto nella sua motivazione fondativa, non tanto come circuito turistico del bello, ma come percorso per formare, completare e soprattutto stimolare il processo creativo grazie al bello, al suo dialogo con la natura e con la conoscenza. Se mettiamo in rete questi ulteriori luoghi terzi e riportiamo la vita in essi, creeremo l'infrastruttura, fisica digitale e culturale, più potente del paese, capace di fornire un vantaggio competitivo rilevante aumentando e diffondendo la creatività, la produttività, la socialità, il benessere psicofisico e ambientale.

### **La mission di Venture Thinking: catalizzare ecosistemi territoriali**

La pandemia ci ha consegnato un altro grande insegnamento. O meglio, ci ha messo di fronte – anche tragicamente – a qualcosa che avremmo dovuto già sapere. “Ne usciremo insieme”, “non siamo soli”, sono stati refrain che hanno risuonato nelle nostre città alla comparsa del Covid, auspici che esprimevano insieme una tensione emotiva ed etica particolarmente forte durante il picco della crisi sanitaria. A distanza di tempo, quel motto può e deve diventare un metodo e una possibilità concreta e praticabile di azione, attraverso una metodologia che guarda tecnicamente alla architettura degli ecosistemi e dei sistemi complessi. Per fare le cose insieme, dopo la spinta emotiva, serve un pensiero ed un'azione nuova, chiara e determinata.

Non è la prima volta che viviamo una crisi planetaria nella storia recente (II guerra mondiale, crisi petrolifera, crisi finanziaria, ecc.), ma è la prima volta che – per la pervasività della digitalizzazione – la “condividiamo” a livello globale e, soprattutto, lo facciamo in maniera simultanea. Siamo immersi in una realtà sociale sensorizzata, dove i sensori sono i “nodi umani” delle reti sociali, allo stesso tempo mediatori, interpreti e attori di nuove esperienze, relazioni, possibilità, in un (corto)circuito reattivo che si autoalimenta continuamente. Quello cui siamo di fronte non è la manifestazione di nuovi elementi della realtà, ma la richiesta di una diversa comprensione di come tali elementi sono strutturalmente interrelati. “More is different”: l'insieme diventa non solo qualcosa di più rilevante o potente in termini funzionali, ma anche qualcosa di diverso dalla somma delle sue parti, mostra cioè nuove proprietà emergenti. La viralità stessa ci proietta in un mondo strutturalmente complesso. La lotta al Covid ci ha insegnato – o ricordato – che dipendiamo strutturalmente l'uno dall'altro, a tutti i livelli. Un virus non può essere considerato, né tantomeno compreso, in isolamento dal contesto. L'efficacia di ogni azione su di esso dipende dal comportamento collettivo, dalle sue interdipendenze: se, per esempio, non ci vacciniamo “in gregge”, anche un vaccino molto efficiente è di fatto ‘inefficace’. Non riusciamo più a descrivere e ridurre tutto ad una analisi funzionale – anche la più profonda – su un singolo livello. Per governare i processi oggi, non possiamo evitare di ricorrere ad **un approccio sistemico, multidisciplinare e multilivello**.

Per tornare al nostro ambito, ci possiamo domandare: lavorare al miglioramento dei luoghi è un problema della funzione Real Estate di una azienda? Sì e no. Sì, se guardiamo agli aspetti di ottimizzazione dell'immobile, ma se lo spazio determina nuove relazioni e possibilità di apprendimento diventa una tema preminentemente HR. Come è anche interesse dell'urbanista, se si vogliamo capire gli impatti sul con-

testo urbano e sulla strutturazione di nuovi flussi di vita della città, e dell'innovation manager, se si utilizza lo spazio come catalizzatore di nuove possibilità di business, e così via. **Lo spazio diventa oggi il vero punto di innesco, la leva principale per attivare nuovi processi organizzativi efficaci** e adatti ad abitare il mondo fluido, ibrido, asincrono, complesso e distribuito in cui siamo stati catapultati. Ogni decisore oggi – sia in CEO, HR director, amministratore pubblico – deve essere in qualche modo anche un 'interior designer' e un urbanista, deve cioè interrogarsi profondamente su quale sia il ruolo dello spazio se vuole generare un impatto davvero trasformativo sul proprio ambito di azione.

**Venture Thinking è nata proprio per agire su questi livelli: disegnare luoghi (ambienti, contesti) capaci di innescare innovazione nei processi attraverso un approccio ecosistemico.** Si tratta di uno statement maturato al momento della fondazione, sperimentato in questi mesi e attraverso il quale oggi si propone di intervenire con progetti definiti in tre ambiti: **il lavoro, l'innovazione, la (nuova) rigenerazione urbana.**

### **1. LAVORO. Il modello HubQuarter e l'Osservatorio dei luoghi**

Il lavoro è una delle attività sicuramente più sfidate dalle transizioni in corso, ed i suoi luoghi in particolare, a causa della progressiva destrutturazione degli uffici tradizionali, che si basavano sulla coesistenza e sulla rigidità dei perimetri di spazio-tempo-azione: luoghi di produzione definiti e controllati (gli HQ o uffici centrali); scansione del tempo di vita del lavoratore definita dal ciclo di 8 ore di lavoro-riposo-tempo libero (simbolicamente rappresentato dal "cartellino"); rigide organizzazioni gerarchiche che distribuiscono compiti pianificati. La pandemia ha rotto bruscamente questi confini: ha separato lo spazio dalla sua funzione; ha frammentato e sovrapposto il tempo in cui lavorare (o avere una vita privata); ha indebolito la funzione diretta di controllo rendendo maggiormente autonomi i lavoratori e più sfidati i manager.

Lo abbiamo detto: esiste oggi la possibilità di **abbandonare la centralizzazione dei luoghi di lavoro** (Headquarter), dei tempi e delle funzioni, per mettere a disposizione di persone e organizzazioni una rete di **"luoghi terzi" – belli, ingaggianti, ricchi, connessi e stimolanti – capaci di attivare creatività, produttività, socialità e benessere psicofisico e ambientale.** Si tratta del **modello HubQuarter** che Venture Thinking propone: una via praticabile e nuova di intervenire su quella "crisi dell'engagement" che Gallup da anni rileva in Europa, con picchi particolarmente preoccupanti in Italia. Fino ad oggi, ci siamo concentrati sul pendolo casa-lavoro e abbiamo osservato il generarsi di un trade-off fra la libertà delle persone di conciliare il lavoro con le proprie esigenze private da un lato, e l'alto rischio di isolamento e di perdita di legame con l'azienda dall'altro. Il modello HubQuarter è in grado di superare questa contrapposizione 'apprendo' luoghi ad alto potere relazionale ed emotivo. In ottica ecosistemica si mettono così in condivisione ed in rete, spazi, community ma anche dati e nuove pratiche sul lavoro, per dotarsi di uno strumento condiviso di osservazione real-time che aiuti a governare un fenomeno complesso come sta diventando l'esperienza lavorativa ai nostri giorni (Osservatorio dei luoghi).

ghi). La condivisione e la consapevolezza dei dati è importante quanto quella delle pratiche, in larga parte inedite, con le quali le aziende stanno affrontando i nuovi modi del lavoro ibrido. Una sperimentazione verso un contesto largamente ignoto che coinvolge tutte le realtà e che può e deve diventare un'avventura collettiva: è in gioco il miglioramento della vita delle persone e un cambiamento epocale del modo di vivere le nostre città.

Per fare uno dei molti esempi di analisi e possibilità di azione attivabili con l'Osservatorio dei luoghi, abbiamo misurato che una postazione di lavoro viene utilizzata in media solo il 12% del tempo, considerando le 8 ore lavorative. La percentuale scende al 4% considerando le 24 ore. Aumentando la percentuale di utilizzo (30% - 70%), attraverso la condivisione delle postazioni migliorate e ripensate per usi fluidi, si ottiene un **risparmio sui costi compreso tra 1,1 mld e 3 mld ed un incremento di produttività intorno al 20%**.



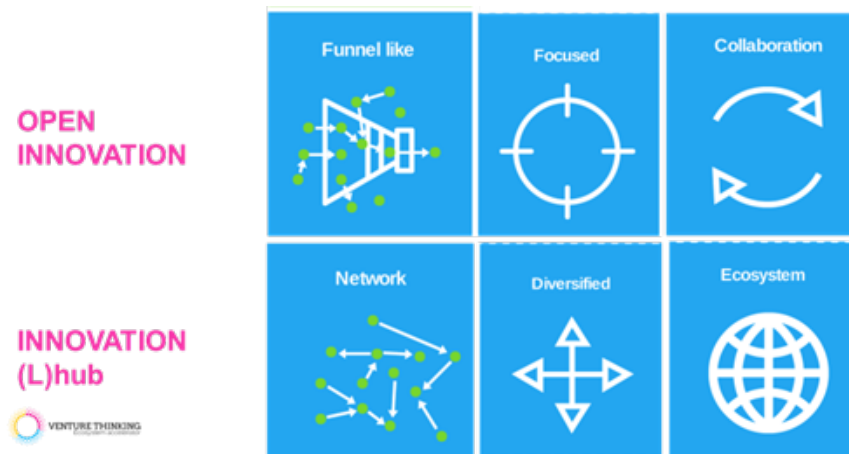
Per realizzare questo cambio di paradigma è necessario comprendere in profondità motivazioni, dinamiche e modalità di utilizzo dei luoghi e delle relazioni che ospitano, le relative implicazioni (architettoniche, organizzative, urbanistiche, digitali, ambientali, energetiche, giuslavoristiche, etc.) sia nella loro pre-disposizione che nel loro utilizzo, per far emergere modelli organizzativi, prassi, competenze e strumentazioni (design, device, smart working, dati) necessarie per cogliere al massimo i benefici dei «new ways of working» e in generale dell'abitare.

## 2. INNOVAZIONE. Venture Thinking Innovation (L)hub

Il modello ecosistemico di rete ha potenzialità particolarmente interessanti riguardo i processi di innovazione. Le aziende e le pubbliche amministrazioni si trovano nella condizione oggi inedita di avere una ridondanza di spazi e al tempo stesso nella necessità di innovare i propri servizi e prodotti rispondendo reattivamente e creativamente alle pressioni che la velocità di cambiamento dei contesti e dei mercati li espone. Questo significa sia la necessità di avere a disposizione (molte) nuove idee

che la possibilità di testarle con rapidità in un ambiente reale. Da questo punto di vista il modello classico di Open Innovation – business needs | challenge | selezione start-up | co-design, etc. – rischia di non riuscire a garantire sempre la necessaria responsabilità. Oltre ai tempi inevitabili che questo genere di modello richiede, esiste una distanza dal mercato tale che in alcuni casi può far risultare il processo out of sync.

Un’impostazione, non necessariamente alternativa, è – di nuovo – quella di sfruttare la disponibilità dello spazio per dar vita ad un **modello di innovazione ecosistemica diffusa**. Le aziende possono utilizzare l’esubero dei propri spazi per rendersi **“porose” verso l’ambiente** realizzando laboratori di innovazione di rete, gli **Innovation (L)hub**. Sono ambienti dove ospitare in forme e modalità diverse – transitorie, a obiettivo, stabili, etc. – realtà innovative sinergiche al proprio modello di business. Potranno essere offerti spazi, attività di mentorship, data-lake nei quale testare e prototipare, eventuali integrazioni con i propri servizi-prodotti e relazioni con il mercato. Può essere definito un modello di **innovazione per “coabitazione”**, caratterizzato da tutte le dinamiche emergenti proprie dell’innovazione non (rigidamente) guidata e finalizzata.



Questo a livello della singola azienda. **Ogni (L)hub è anche un nodo di una rete diffusa caratterizzato da una specifica vocazione tematica (il suo genius loci)** che si fa carico di declinare tanto per sviluppare il proprio business che per essere moltiplicatore di ulteriori sinergie trasversali verso altri nodi (aziende, PA, Enti di ricerca, etc.), che a loro volta interpretano verticalmente una tematica e la mettono a disposizione orizzontalmente della rete. Gli innovation district funzionano più o meno in questo modo: sono aree di territorio in cui aziende innovative si raggruppano e si connettono con start-up, incubatori di imprese e acceleratori e istituzioni. Sono inoltre fisicamente prossimi, tecnicamente cablati e offrono spazi. L’Innovation (L)hub mutua da questo modello il concetto di prossimità con l’ecosistema di

innovazione ma senza il vincolo di un singolo tema che lega l'intero ecosistema e, soprattutto, senza l'obbligo di uno spazio definito, nuovo e spesso "altro", senza una caratterizzazione e una storia precedente. L'innovation (L)hub riprende anche alcune caratteristiche dai cosiddetti living lab, sistemi costituiti da reti multidisciplinari organizzate e strutturate, che promuovono l'innovazione e la collaborazione, il monitoraggio e la prototipazione in vivo di un contesto reale (o di dati), la sperimentazione di una tecnologia/prodotto o la collaborazione per costituirla o arricchirla o testarla. La differenza è che negli Innovation (L)hub non c'è necessità di creare nuovi spazi per attivare il percorso di innovazione ma è anzi **l'architettura di rete che amplifica le sinergie attraverso la valorizzazione delle caratteristiche tipiche di ciascun nodo**. Lo spazio, quindi, ha la funzione di catalizzare i processi di innovazione ma senza pretendere la realizzazione di nuovi luoghi o spazi 'anomici'. Al contrario: l'obiettivo è di **ripensare, rivitalizzare e connettere in modo nuovo luoghi esistenti**. Esistono già esempi che sviluppano, in tutto o in parte, questo modello, come ad esempio il nuovo "HubQuarter" di eFM a Roma, la nuova sede di Terna, il progetto sull'ecosistema dell'innovazione dell'EUR in vista della candidatura di Roma per l'Expo 2030. Per Venture Thinking **lo spazio è sempre opportunità generativa più che vincolo di necessità**.

### 2.1 L'innovazione nel recruiting e nel placement. **Career hub: orientare convivendo**

Esiste una declinazione particolare di questo modello, sviluppata con AlmaLaurea srl, che può essere definito **orientare convivendo**. Il momento storico che stiamo vivendo ha portato ad una accelerazione della crisi del placement e del recruiting. A fronte di una grandissima offerta di dati, profili, informazioni, si registra una drastica diminuzione delle presenze nell'ambito dei cosiddetti career day. Dall'altra parte, le aziende hanno molta difficoltà a trovare sul mercato i profili giusti per i propri bisogno. Il digitale ha dato un supporto fondamentale nella costituzione dei data-base, nella profilazione, etc., ma evidentemente è un contributo non sufficiente perché il successo nel matching ha bisogno di qualcosa di più della coincidenza funzionale dei requisiti fra domanda e offerta. Specialmente le nuove generazioni hanno esigenze nuove, vogliono comprendere l'azienda in maniera integrale, capire l'impatto del lavoro sulle loro vite, non solo i termini e le condizioni che vengono offerte. Si sente ancora di più la necessità di costituire una relazione integrale fra le parti. Per questa ragione, Venture Thinking sta progettando dei **career hub**, ovvero luoghi in cui le aziende mettono a disposizione spazi per ospitare lo studio dei profili selezionati nei data-base di placement, considerando che il recruitment si sta spostando sempre più nel pre-laurea. È un modo per conoscersi reciprocamente nella maniera più semanticamente densa: passare del tempo sotto lo stesso tetto. Con un ruolo di community management, digitale e fisico, di cui si fanno carico le realtà che si occupano di placement (che possono creare sedi distaccate direttamente negli spazi messi a disposizione delle aziende o delle università).

È un altro esempio di come lo spazio, in una relazione reciprocamente abilitante con il digitale, diventa catalizzatore della trasformazione di processi per lungo tempo ritenuti standard.

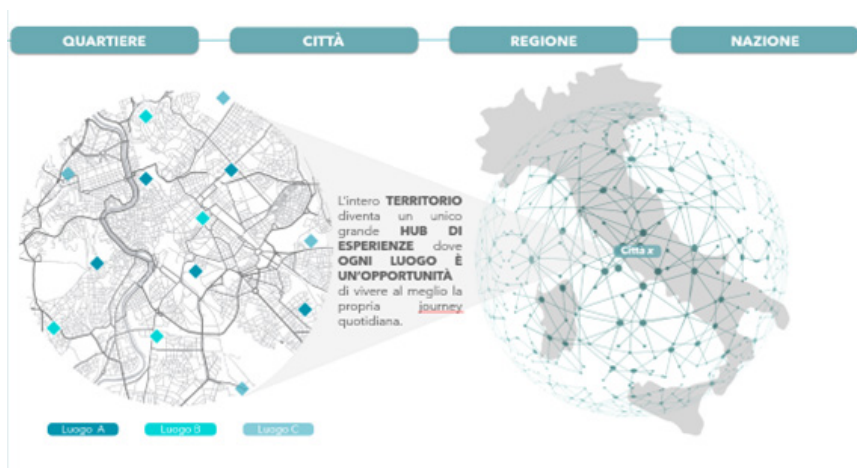
### 3. (NUOVA) RIGENERAZIONE. Gli Hub Urbani

Lo spazio pubblico urbano, o lo spazio privato reso disponibile anche per funzioni civiche, rappresenta l'ambito in cui le varie declinazioni del modello Venture Thinking trovano pieno compimento. Lo abbiamo detto: non dobbiamo costruire spazi nuovi ma rivitalizzare, ripensare e connettere luoghi esistenti, dobbiamo **liberare le persone dagli spazi e liberare gli spazi per le persone**. Un'attitudine, sempre più presente nel nostro quotidiano, è quella di vivere il tempo, lo spazio e anche la proprietà in modo fluido, strategico, condiviso. Si affermano nuove modalità di abitare, lavorare, incontrarsi, svagarsi, che hanno bisogno di riflettersi in un'evoluzione della città che consideri i suoi luoghi come **ambienti urbani multifunzionali** – gli HubQuarter – in grado di rispondere in modo flessibile e adattivo all'esigenza di ognuno di costruire il proprio mutevole palinsesto quotidiano, usufruendo di volta in volta di tutto quello che la città può offrire. **Lo spazio urbano contemporaneo ha l'occasione di riconfigurarsi come rete di luoghi terzi**, ibridi, connessi in grado di intercettare, valorizzare e mettere a sistema differenti esperienze di interazione tra persone, spazi e contenuti. La città non è più (e non è solo) leggibile per layering funzionali ma va interpretata come articolazione di esperienze, aperte e condivise. Una delle principali sfide del nostro tempo sta proprio nella capacità di mettere a sistema e rendere accessibile questo articolato set di esperienze, una capacità che è allo stesso tempo narrativa, infrastrutturale e digitale.

Una parola di approfondimento merita questo ultimo aspetto. Va molto di moda oggi pensare al digitale come costituzione di un altrove, un Metaverso rispetto al mondo fisico. Quello a cui lavoriamo ha un'impostazione culturale ma anche operativa molto diversa, quella di un **Ecoverso** (da *oikos*, casa) **come piattaforma che spinga ad abitare ed incontrarsi in luoghi profilati digitalmente per interessi e community, spazi fisici resi aperti, accessibili**. Siamo già oggi in grado di attivare questa rete capillare di spazi ibridi abilitati da un'infrastruttura tecnologica innovativa che apra ad un'offerta di luoghi, esperienze e modalità di lavoro e socialità diffuse (City as workplace, City as a School, City as a Museum, etc.). L'infrastruttura a servizio di questa rete deve essere una tecnologia che non mappa solo le caratteristiche fisiche dello spazio ma anche quelle relazionali, **una bussola digitale** che orienta gli abitanti nella scelta dei luoghi e dei servizi più appropriati allo svolgimento delle proprie attività (**spazi**), in base alle agende personali (**persone**) e in funzione delle conoscenze attingibili nella relazione con l'ecosistema urbano di cui fanno parte (**contenuti**). Non siamo più obbligati a vivere in un certo spazio, ma l'esperienza necessita sempre di un luogo per essere pienamente vissuta. La grande possibilità che si apre ora è quella di poter scegliere liberamente il luogo più adatto (bello, interessante, ingaggiante, etc.) per ciascuna esperienza.

**L'Hub Urbano** si pone su questa linea come un progetto di condivisione di spazi e servizi basato sulla **sharing economy**. È già possibile (e ci sono diverse sperimentazioni in questa direzione) che ogni azienda, ogni ente pubblico, ogni università, decida di mettere in condivisione una parte dei propri spazi per aprirli all'esterno attraverso una 'chiave digitale'. In questo modo, ciascuno di noi potrebbe scegliere il luogo che preferisce in base alle persone che lo frequentano, alle caratteristiche

dello spazio, ai servizi collegati. **Dobbiamo connettere in un'unica esperienza la rete di spazi diffusi trasformando gli Head Quarter (che siano uffici, scuole, ospedali, musei, etc.) sempre più in Hub Quarter.** Gli spazi inoccupati di aziende ed enti pubblici tornerebbero a vivere e a generare valore e l'economia dei territori non sarebbe più soggetta a spostamenti di massa quotidiani. L'intera città diventerebbe un unico grande hub di esperienze dove ogni luogo è un'opportunità di vivere al meglio la propria giornata di lavoro, svago o formazione.



Il profilo di Hub Urbano tratteggiato qui non è un esercizio di stile ma anzi, è un progetto più concreto di quanto si immagini. Ci sono già diverse progettualità che vanno in questa direzione, con le quali direttamente o indirettamente la Fondazione Venture Thinking sta collaborando, e che qui - per motivi di spazio - possiamo solo citare.

**Hub della Valle (Regione Valle d'Aosta).** Si tratta di un progetto particolarmente centrato sulle potenzialità del modello di HubQuarter. La regione Valle d'Aosta ha caratteristiche geografiche tali da renderla un hub geografico e urbano naturale per via della conformazione delle valli secondarie e della diffusione di comuni piccoli e piccolissimi intorno al capoluogo Aosta. Il rischio è uno spopolamento dei paesi, soprattutto quelli a 'mezza-quota' che non beneficiano né del volano del turismo di quota, né di quello dell'industria del fondovalle. La Regione è intervenuta cablando integralmente il territorio con la fibra ottica. È necessario ora far fluire questo "fiume di connessione" attraverso luoghi che consentano alla cittadinanza di beneficiarne. L'idea è quella di utilizzare le case comunali già presenti sul territorio che - grazie a un intervento leggero sul design interno, la dotazione di strumenti digitali di comunicazione, lo studio del 'journey' degli abitanti - potrebbero diventare degli **Hub della Valle**. Sarebbero luoghi polifunzionali capaci di accogliere, per fasce di utilizzo composite, servizi diversi per lavoro, salute, apprendimento, servizi alla persona: coworking ben attrezzati e connessi, che abbatterebbero parte del pendo-

larismo verso Aosta o fuori regione e il conseguente spopolamento dei paesi della valle; sarebbero luoghi che, nel flusso dello smart working, potrebbero accogliere i lavoratori 'vacanzieri' allungando la permanenza media turistica in valle; sarebbero luoghi ideali per la telemedicina e per i servizi sanitari decentrati; potrebbero essere aule scolastiche digitalmente condivise, per far sentire meno isolati maestri e alunni delle piccole scuole di alcuni paesi della valle; sarebbero anche luoghi di ramificazione dei servizi della PA, così come punti di alfabetizzazione digitale.

**HubQuarter Roma.** Il Comune di Roma - Assessorato al Decentramento, Partecipazione e Servizi al Territorio per la Città dei 15 minuti - sta lavorando per attivare il progetto HubQuarter Roma con l'idea di mappare luoghi diffusi, anche decentrati, rendendoli disponibili ai lavoratori di diverse realtà e tipologie di impresa. Si comincia dalla rete dei coworking, per passare agli spazi pubblici (es. musei, biblioteche, etc.) e alle sedi aziendali. Per l'ente pubblico, questo è uno strumento con una duplice finalità: da un lato rispondere alle nuove esigenze di luoghi di lavoro diffusi e di nuova socialità generati dalla Pandemia, dall'altro rendere disponibile una infrastruttura per avviare quel processo di decentralizzazione dei flussi e dei servizi parte dell'implementazione della città in 15 minuti.

**Hub dell'Ex-Santa Chiara (Trento).** Si tratta di un polo dell'innovazione che vuole essere un booster di sviluppo del turismo e della cultura, di nuove idee e progettualità sulla città di Trento con la roadmap delle Olimpiadi invernali come sfida e riferimento. La riqualificazione urbana di un luogo storico della città (il complesso dell'ex Santa Chiara) diventa l'occasione per generare un ecosistema fra istituzioni, aziende e fondazioni attorno ad un HubQuarter e mettersi così al servizio di una intera regione.

**Rome Technpole (Lazio).** È la grande alleanza stabilita fra enti locali, enti di ricerca e aziende nella Regione Lazio finalizzato a creare un ecosistema regionale dell'innovazione attraverso il quale lavorare su tre macro-aree: transizione energetica, transizione digitale, salute e bio-pharma. Nel suo sviluppo, sono previsti 7 progetti "flagship" che declinano le tematiche core del Rome Technpole. Per le caratteristiche che abbiamo illustrato, l'HubQuarter si candida ad elaborare in modo innovativo la verticale sulla transizione energetica e digitale nella rigenerazione urbana.

**Capitale della Cultura 2023 - La città illuminata dal lavoro.** Nell'ambito del programma delle città di Bergamo e Brescia come Capitali della Cultura europea del 2023, stiamo elaborando una progettualità che possa consentire a questo territorio di utilizzare il volano e il fermento dato dalle eccellenti iniziative in programma per dar via ad interventi che possano generare un lascito trasformativo duraturo. L'idea è quella di trasformare i luoghi del lavoro utilizzandoli come innesco e catalizzatore di una trasformazione in senso sostenibile della vita delle persone e dei territori. Valorizzare e ridisegnare spazi esistenti (della PA e di aziende) e renderli aperti e disponibili ad accogliere i nuovi bisogni dei lavoratori del territorio potenziando gli strumenti di lavoro e di comunicazione digitale, ma anche diventando luoghi di cura e di benessere decentrati (così importanti in caso di crisi sanitarie). Una infrastrut-



tura a disposizione della cittadinanza in fasce non univoche di utilizzo.

**EUR e l'Expo 2030 (Roma).** A differenza della maggior parte delle esperienze legate all'EXPO, dove sono stati edificati da zero interi distretti urbani, l'idea della candidatura romana è quella di valorizzare l'immenso e unico patrimonio esistente. Il modello di HubQuarter si candida ad essere infrastruttura concreta di questa progettualità facendo emergere, valorizzando, e connettendo i "genius loci" delle diverse zone della città. Avrebbe un particolare valore storico e simbolico generare un HUB nel territorio dell'EUR, rimarginando così una ferita storica e proiettando un intero quadrante verso un nuovo ruolo nel futuro della città.

Quelli brevemente descritti sono solo alcuni dei molti esempi di progettualità che dimostrano come ci siano le condizioni infrastrutturali per far evolvere il modello di rigenerazione in senso 'relazionale'. La mancanza più grande non è materiale, ma piuttosto culturale e progettuale. Sono necessarie nuove idee e nuove competenze per realizzare una nuova rigenerazione urbana basata sull'idea che una città non è solo un luogo fisico, non è solo palazzi, strade, ferrovie, non una somma di contenitori ma è quel perimetro fluido di esperienze che ciascuno di noi indossa, abita, vive e ricomponе quotidianamente in base ai propri desideri, interessi e bisogni. Quello che fa la differenza, in qualsiasi luogo particolare in cui ci troviamo, è il modo in cui ci relazioniamo agli elementi che ci circondano e come questi elementi si relazionano con noi. **Sono le relazioni la linfa e la materia prima di una città viva e rigenerata.**

### Conclusione

Queste considerazioni, inevitabilmente sommarie, rappresentano le idee ma soprattutto gli obiettivi – ambiziosi ma concreti – che la Fondazione si è data per il prossimo futuro. Venture Thinking aspira ad essere un "catalizzatore" di innovazione nei processi a sostegno di ecosistemi territoriali. Se riuscirà nella sua missione non sarà stato per la bontà delle proprie idee e risorse, ma per la capacità di valorizzare quelle dei suoi compagni di viaggio. Che ci auguriamo, anche grazie a questo libro, possano essere sempre più numerosi.

## NOTE

1. <https://www.cortecostituzionale.it/actionSchedaPronuncia.do?anno=2019&numero=254>.
2. <https://www.cortecostituzionale.it/actionSchedaPronuncia.do?anno=2020&numero=44>.
3. <https://www.cortecostituzionale.it/actionSchedaPronuncia.do?anno=2018&numero=166>.
4. <https://www.mayorsmechanism.org/pastmayoralforum>.
5. <https://athenspartnership.org/home>.
6. O'Brien R., *Global Financial Integration: The End of Geography*, Londra, Pinter Publishers, 1992
7. Friedman T., "The World is Flat: The Globalized World in the Twenty-first Century" 2005
8. E. Morin, *Cambiamo strada. Le 15 lezioni del Coronavirus*, Raffaello Cortina Editore, 2020, 2
9. E. Ostrom, *Economia dei Commons*, in AAVV. *Del cooperare. Manifesto per una nuova economia*, Vita, 2012, 151-173-187
10. M. E. Porter e M. R. Krame, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, gennaio-febbraio 2011
11. Contributo di Chiara Braschi, Francesca Pasquini, Marco Piana, AlmaLaurea Srl
12. AlmaLaurea è un Consorzio di Università italiane e rappresenta una realtà nata dal basso, realizzata in seguito a un'intuizione concepita (ormai trent'anni fa) nel corso delle celebrazioni per il Nono Centenario dell'Università di Bologna e sviluppata in via sperimentale nei primi anni Novanta. L'esperienza è stata via via estesa a un crescente numero di Università italiane e con il coinvolgimento del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR). Oggi gli Atenei aderenti al Consorzio sono 80 e rappresentano circa il 91% di laureati complessivamente usciti, ogni anno, dal sistema universitario italiano. AlmaLaurea è riconosciuta, nel nuovo Statuto, come Ente di Ricerca e il suo Ufficio di Statistica è dal 2015 membro del Sistan. Il tema, cruciale, del rapporto fra offerta formativa universitaria e condizione occupazionale dei laureati trova, all'interno di AlmaLaurea, il suo principale punto di riferimento nelle due indagini annuali che, da oltre vent'anni, vengono realizzate: si tratta delle indagini, censuarie, sul Profilo e sulla Condizione occupazionale dei laureati.
13. Indagine Plus 2021 dell'INAPP sui canali di accesso al MdL della nuova occupazione negli ultimi dieci anni: Rete personale e familiare 25,2%, Rete professionale 10,2%, Agenzie Interinali 6,9%, Centri per l'impiego 4,5%.
14. Roberts, P., Sykes, H., 2000. *Urban Regeneration, A Handbook*, London; Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications Ltd.
15. Organizzazione delle Nazioni Unite.
16. Commissione Europea, Direzione Generale della Ricerca e dell'Innovazione, Veerman, C., Pinto Correia, T., Bastioli, C., et al., "Caring for soil is caring for life. Ensure 75% of soils are healthy by 2030 for food, people, nature and climate: report of the Mission board for Soil health and food", Publications Office, 2020
17. Ispra, "Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici, Edizione 2022". 2022. Per consumo di suolo irreversibile si intende la variazione da una copertura del suolo di tipo non artificiale a una copertura artificiale di tipo permanente.

18. Istat, 2020. Il dato considera l'estensione complessiva delle aree del verde urbano e delle aree protette.
19. Ispra, "Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici. Edizione 2022", 2022.
20. Legambiente, "Il clima è già cambiato. Gli impatti di siccità e caldo estremo sulle città, i territori e le persone" 2022.
21. Fonte: Odyssee-MUR.
22. ENEA, Certificazione Energetica degli edifici - Rapporto annuale 2021, 2021.
23. Strategia per la qualificazione energetica del piano immobiliare nazionale (STREPIN), 2020.
24. The European House Ambrosetti, European Governance of the Energy Transition, 2021.
25. Fondazione per lo sviluppo sostenibile, Rilanciare l'economia e l'occupazione in Italia con politiche e misure al 2025 per 5 obiettivi strategici della green economy, 2019.
26. Pon Legalità, Rapporto di valutazione, 2019.
27. Ahrend & al., What makes cities more productive? Evidence on the role of urban governance from five OECD countries, 2014, OECD Regional Development Working Paper.
28. Servizio Studi Camera dei Deputati in collaborazione con l'Istituto di ricerca CRESME, Le politiche di rigenerazione urbana - Prospettive e possibili impatti, 2022.
29. Servizio Studi Camera dei Deputati in collaborazione con l'Istituto di ricerca CRESME, Le politiche di rigenerazione urbana - Prospettive e possibili impatti, 2022.
30. Istat, Rapporto BES 2021, Capitolo 7 "Sicurezza". Dati relativi al 2021.
31. Elaborazione dell'Istituto di ricerca CRESME su dati ISTAT relativi al Censimento del 2011.
32. Elaborazione CDP su dati del Ministero dell'Istruzione. La stima si riferisce agli edifici scolastici che ospitano spazi per la didattica e che ricadono sotto la competenza dei Comuni.
33. Progetti innovativi per la sicurezza integrata
34. Nomisma-FederCasa, "Dimensione del disagio abitativo pre e post emergenza Covid-19", 2020. Il disagio abitativo è declinato tenendo conto delle potenziali difficoltà nel pagamento del canone di locazione/mutuo ipotecario su abitazione di residenza e sulla dimensione abitazione di residenza rispetto al numero di componenti della famiglia.
35. Nomisma, "Next Housing", Giugno 2021.
36. Eurostat, 2019. Nello specifico, si trovano in grave deprivazione abitativa le persone che oltre a vivere in abitazioni sovraffollate presentano almeno uno dei seguenti quattro problemi: la mancanza di un gabinetto interno, la mancanza di una doccia o vasca, la presenza di finestre, porte, tetti, pavimenti danneggiati o di umidità e problemi di scarsa luminosità nella casa
37. OECD, Affordable Housing Database, 2019. In Italia, l'offerta di alloggi a canone calmierato include sia gli alloggi che rientrano nel perimetro dell'Edilizia Residenziale Pubblica, gestita per il 75% dalle Aziende Casa e per la restante quota direttamente dai Comuni, sia gli alloggi a canone calmierato rivolti alla cosiddetta "fascia grigia", ossia alla domanda intermedia tra quella di mercato e quella popolare (c.d. social housing). Ad oggi, secondo FederCasa, sono circa 25 mila gli alloggi di social housing gestiti dalle Aziende Casa, ai quali vanno sommati gli alloggi rientranti nei progetti acquisiti e deliberati dal Fondo Investimenti per l'Abitare (FIA) in gestione a CDP Immobiliare SGR (dall'inizio

dell'operatività del FIA sono stati avviati 255 progetti nell'ambito del sistema integrato di fondi per un totale di 20.000 nuove abitazioni) e quelli gestiti da soggetti del privato sociale.

38. Ministero dell'Università e della Ricerca (2021), Scenari Immobiliari (2019), Deloitte (2019). Dei 62.000 posti letto complessivamente disponibili, oltre il 90% afferisce a strutture pubbliche o convenzionate (strutture afferenti agli organismi regionali per il DSU, strutture gestite direttamente dagli atenei o private convenzionate, strutture afferenti alla Conferenza dei collegi universitari statali di merito e strutture convenzionate iscritte all'Associazione Italiana dei Collegi e delle Residenze Universitarie).

39. La dotazione in capo al FIA ammonta a poco più di 2 miliardi di euro, di cui 1 miliardo sottoscritto da CDP. Il FIA ha consentito l'attivazione di ulteriori 2 miliardi di euro, considerando sia l'apporto in equity di investitori terzi a livello di fondi locali sia i finanziamenti a debito e i contributi pubblici ricevuti.

40. Il testo presenta alcuni spunti derivati da un lavoro di ricerca effettuato negli ultimi anni su questioni epistemologiche intrinseche alla comprensione dei sistemi complessi, con particolare attenzione a quelli viventi, in relazione allo sviluppo integrato in ambienti abilitati dal digitale.

41. Founder and Board di Venture Thinking, Professore ordinario di Filosofia della Scienza all'Università Campus Bio-Medico di Roma.

42. Un lento processo in corso da molto tempo che è stato completato nel giro di poche settimane. Si può definire ciò che è avvenuto una "liberazione dallo spazio" che è passato attraverso la destrutturazione di attività precedentemente situate entro rigidi perimetri fondati sulle unità aristoteliche di spazio-tempo-azione. Tutto questo porta a chiederci nuovamente (Heidegger, 1951): cosa diventa lo spazio oggi e quali sono le capacità necessarie per abitarlo e, quindi, per costruirlo?

43. Il testo sintetizza il paper "Space beyond space: the city of post-topic environments. Metaverse, Ecoverse and relational space", presentato alla Philosophy of the City - Annual Conference, 21 ottobre 2022, Politecnico di Torino.

44. Innovation Senior Manager @eFM | Executive PhD Candidate @Università Campus Bio-Medico di Roma | Fondazione Venture Thinking

45. <https://edition.cnn.com/2022/06/01/tech/elon-musk-tesla-ends-work-from-home/index.html>

46. <https://www.cnn.com/2022/04/29/airbnb-ceo-says-staff-can-live-and-work-anywhere.html>

47. Gupta, Mittal, Vrinda, Work From Home and the Office Real Estate Apocalypse - September 26, 2022

48. Granata E. (2021), Placemaker: gli inventori dei posti che abiteremo. Einaudi

49. Di Fausto D, Bentivogli M., Una rivoluzione degli spazi per cambiare il modo di lavorare. Il Sole 50. Ore, 27 ottobre 2021

51. Microsoft Work Trend Index Report 2021

52. <https://www.hubquarter.it/>

53. Come è stato detto in questo volume (cfr. Marta Bertolaso), il digitale può insistere nel generare ambienti a-topici, simulati, e dividere lo spazio (e i territori) dall'esperienza (il Metaverso di mr. Zuckerberg). Oppure può essere l'infrastruttura abilitante di contesti post-topici, dove le dimensioni materiali dello spazio vengono 'aumentate' dalle dimensioni relazionali.

54. Bertolaso M., Boschetto E., (2021), Managerial Sustainability for Relational Workplaces, 21st International Symposium on Ethics, Business and Society - IESE Business School - University of Na-

varra.

55. Progetto Smart Alliance del consorzio Elis

56. <https://smartalliance.elis.org/risultati-della-sperimentazione/>

57. Nahapiet J., The Role of Social Capital in Inter-organizational Relationships. In The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations (2008)





