

CHORUS LIFE MAGAZINE



TRIMESTRALE GIUGNO 2022 N.012

CHORUS LIFESTYLE MAGAZINE - AUTORIZZAZIONE TRIBUNALE DI BERGAMO N.02/19 DEL 14.02.2019



MISSION

**Una vita, cento vite,
nessuna vita**

ATTIVITÀ

**Intervista a Fabio Bosatelli
e Francesco Percassi**

ATTIVITÀ

**La replicabilità
del modello Chorus Life**

TESTIMONIANZE

**Le piazze come fattore
aggregante socio
economico**

31,20 €

CHORUS LIFESTYLE MAGAZINE

Supervisione generale
Guglielmo Pelliccioli

Redazione
**Cristina Giua, Marco Luraschi,
Kevin Massimino, Patrizio Valota,
Pietro Zara**

Consulenza editoriale
**Daily Real Estate sas
di Lara Pelliccioli**

Grafica e impaginazione
Massimo Ghilardi

Responsabile amministrazione,
servizi e abbonamenti
Simona Galiero, Paolo Pelliccioli

Immagini e video
Andrea Bassis, Giuliano Bellini

Web e digitale
Matteo Belotti

Editore
**DAILY REAL ESTATE S.R.L.
Via Copernico, 40
24069 Trescore B.rio (BG)
Iscrizione ROC N.22163**

Direttore responsabile
Luca Pelliccioli

Contatti
**Tel. +39 035-211356
www.ilqi.it - info@ilqi.it**

Comunicazione culturale e d'impresa
PEO srls

Fotolito e stampa
**ALGIGRAF S.R.L.
Via del Lavoro, 2
24060 Brusaporto (BG)**

Autorizzazione Tribunale di Bergamo
n.02/19 del 19.02.2019

Copia: 31,20 € - La pubblicità non supera il 45%
del numero delle pagine della rivista. Foto e immagini
dell'editore o di ©Shutterstock a eccezione di quelle
fornite direttamente dagli autori intervistati.
Foto pag. 34, 35, 36, 37, 38 e 47: Design Arch.
Joseph Di Pasquale, JDP architects.

© Copyright Daily Real Estate s.r.l. - Bergamo

Ai sensi dell'art.2 comma 2 del codice di deontologia
relativo al trattamento dei dati personali nell'esercizio
dell'attività giornalistica, si rende nota l'esistenza di una
banca dati personali di uso redazionale presso la sede
di Via Copernico, 40 Trescore B.rio (BG). Gli interessati
potranno rivolgersi al responsabile del trattamento dei
dati presso detta sede per esercitare i diritti previsti
dal D.lgs 196/2003 e del Regolamento UE 2016/679
"GDPR" Informativa sulla Privacy alla pagina web
www.ilqi.it/condizioni#privacy.

Sommario

Editoriale

04

Ci ha lasciati... L'editoriale
di **Guglielmo Pelliccioli**

Mission

06

Una vita, cento vite,
nessuna vita

Mercato

10

Una progettazione integrata
per il benessere. Intervista a
Francesco Conserva di
Open Project

14

Chorus Life, una rigenerazione
su misura per la Lombardia



**CHORUS
LIFESTYLE
MAGAZINE**

è disponibile anche
in versione digitale

Attività

20

Un progetto nel segno della continuità. Intervista a **Fabio Bosatelli** e **Francesco Percassi**

28

COSTIM cambia il mercato del real estate. Intervista a **Jacopo Palermo**, COSTIM

32

L'organizzazione della squadra COSTIM. A cura di **Agostino Zen**, COSTIM

34

La replicabilità del modello Chorus Life

36

I criteri dei progetti di rigenerazione urbana targati 'Chorus Life'

Testimonianze

40

Hospitality 2022: un anno ricco di aspettative. A cura di **Emilio Valdameri**, Progetto Turismo

44

Le piazze come fattore aggregante socio economico. A cura di **Maurice Kanah**, BG&K Associati

Target lettori di Chorus Life Magazine

CATEGORIA

CHORUS LIFE

1. SOCIETÀ QUOTATE IMMOBILIARI	●
2. SOCIETÀ SGR FONDI IMMOBILIARI	●
3. SOCIETÀ INTERNAZIONALI IMMOBILIARI	●
4. GRUPPI INDUSTRIALI DIPART. REAL ESTATE	●
5. AGENZIE CENTRALI DELLO STATO	●
6. PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI LOCALI	●
7. STUDI LEGALI DIPART. REAL ESTATE	●
8. STUDI DI INGEGNERIA	●
9. STUDI ARCHITETTURA	●
10. SOCIETÀ DI GESTIONE IMMOBILIARE	●
11. BANCHE E ISTITUTI DI FINANZIAMENTO	●
12. UNIVERSITÀ E DOCENTI	●
13. ISTITUTI DI RICERCA	●
14. AZIENDE PRODUTTRICI MANIFATTURIERE	●
15. COSTRUTTORI EDILI E ACCIAIO	●
16. ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA	●
17. RSA E OSPEDALI	●
18. GESTORI STUDENTATI	●
19. AGENZIA PR E COMUNICAZIONE	●
20. GIORNALISTI	●
21. HOTEL 4 E 5 STELLE	●
22. CATENE ALBERGHIERE	●
23. CANTIERI NAVALI	●
24. CANTIERI DI IMBARCAZIONI YACHT DI LUSO	●



Guglielmo Pelliccioli
coordinatore editoriale

Oltre le stelle...

La scomparsa del Cav. Lav. Domenico Bosatelli avvenuta lo scorso 13 giugno segna un punto di non ritorno per il progetto Chorus Life e la visione industriale di replicabilità che ne trae origine. La straordinaria visione del fondatore si innesca ora in continuità sulla famiglia Bosatelli che ne proseguirà l'opera insieme al socio storico Francesco Percassi, partner e presidente di COSTIM.

La grave perdita, che segna profondamente in questo momento tutti i collaboratori che operano nell'iniziativa Chorus Life di Bergamo, non spegne ma semmai rafforza l'idea che sostiene il progetto, anzi ne moltiplica l'impegno finalizzato a concludere i lavori nei tempi programmati dopo aver superato le eccezionali avversità incontrate lungo la strada, quali

**Il Cav. Lav.
Bosatelli ha
lasciato in eredità
la sua dedizione
al progetto
Chorus Life e
il suo pensiero
positivo**

la pandemia e la congiuntura economica attuale segnata dal forte incremento dei costi delle materie prime e dalla scarsa reperibilità dei componenti.

Il lascito esplicito che Domenico Bosatelli ha saputo trasferire nelle maestranze e nei dirigenti che hanno collaborato con lui è stato l'esempio della sua dedizione al progetto Chorus Life, la cura meticolosa dedicata fin dall'inizio ai dettagli, il suo pensiero costantemente positivo e proiettato in avanti.

Parlando con i suoi collaboratori in questi giorni postumi alla sua scomparsa in tutti è emersa la percezione di una presenza avvertita come guida morale e di indirizzo comportamentale.



Una vita, cento vite, nessuna vita

**Il modello COSTIM ha rappresentato
il punto più alto della ricerca
di Domenico Bosatelli, arrivato a
concepire una realtà imprenditoriale
che mancava nel mercato immobiliare
italiano e che ora, grazie al suo intuito,
ha tutti gli estremi per decollare**

a cura di Guglielmo Pelliccioli

MISSION

Mi aveva soprannominato Pirandello il Cav. Lav. Bosatelli e non gli chiesi mai il perché. Evidentemente sentivo che per lui era un complimento e tanto mi bastava. Per questo voglio rendergli omaggio con un titolo che sicuramente gli sarebbe piaciuto non solo in quanto richiama Pirandello ma perché è l'essenza di ciò che è stato quest'uomo a cui questa rivista e il progetto che sta a monte sono indissolubilmente legati. Mi emoziono a scrivere declinando i verbi al passato, non ci sono ancora abituato. Però mi sembra giusto raccontare la vita di Domenico Bosatelli partendo dal fondo della storia, addirittura dopo che sono trascorsi circa 30 giorni dalla sua scomparsa. Solitamente quando una persona cara o un conoscente ci lasciano subentra una specie di lento oblio che si accompagna a una progressiva rassegnazione per la perdita fisica. Con Domenico Bosatelli sta succedendo un fatto strano che mi è stato

confermato da persone che lo conoscevano e gli erano vicine. Si avverte ancora la sua presenza nelle riunioni, nelle decisioni, nei ragionamenti, persino nei pensieri. Dei tanti che gli sono stati più vicini: "Ecco lui direbbe...". "Lui avrebbe fatto questo...". "Lui si sarebbe espresso così...". Vi faccio un esempio. Nel discutere con i suoi dirigenti i contenuti di questo numero così particolare e doloroso del Magazine, ipotizzando una certa quantità di contenuti tutti i presenti a tale riunione sono usciti con l'espressione "Basta che i testi non superino le quattro pagine" che era una sua raccomandazione costante. Di un uomo che pervade ancora chi l'ha conosciuto del suo carisma forse non ci sarebbe bisogno di tessere un ricordo ma semplicemente di formulare un'ipotesi.

Domenico era nato quarto di cinque fratelli, il 3 dicembre 1933, che per rimanere aderenti ai

Mi sembra giusto raccontare la vita di Domenico Bosatelli partendo dal fondo della storia

“ Con Domenico Bosatelli sta succedendo un fatto strano: si avverte ancora la sua presenza nelle riunioni, nelle decisioni, nei ragionamenti, persino nei pensieri

tempi di allora coincideva con il XII anniversario della Marcia su Roma. "A quei tempi la più grande fortuna era venire al mondo sani. Se poi eri pure grassottello diventavi l'orgoglio di tutto il paese. Madre natura, che fortunatamente non fa distinzioni di carattere sociale, mi assegnò, come a tutti i neonati 100 talenti con la raccomandazione di raccoglierne, cammin facendo, possibilmente di più e, comunque in ogni caso, di perderne il meno possibile." Comincia così la biografia che Domenico Bosatelli ha voluto raccontare al sottoscritto nel 2019 e da cui è poi nato il libro "Oltre le stelle" che costituisce una sorta di suo testamento morale. Una vita perché così è stata quella che egli ha vissuto anagraficamente, cento vite perché

questo è il numero (per difetto) di quelle che egli ha attraversato interpretando ogni volta al meglio un personaggio diverso: l'imprenditore, il capofamiglia, il sognatore, il giocatore, il viaggiatore, il curioso, l'amministratore, l'alpino, l'inventore, l'organizzatore, il personaggio pubblico. Nessuna vita perché è talmente grande l'insieme delle cose che egli ha fatto da immaginare che nessuna vita potesse contenerle tutte.

Raccontando a ritroso la vita di Domenico Bosatelli un posto importante lo merita la sua ultima 'creatura': COSTIM, un'industria immobiliare che rappresenta un'assoluta novità per il panorama delle imprese immobiliari

Nel 2019 è nato il libro "Oltre le stelle", non solo una biografia ma un vero e proprio testamento morale



“ Una vita perché così è stata quella che egli ha vissuto anagraficamente, cento vite il numero di quelle che ha attraversato interpretando ogni volta al meglio un personaggio diverso, nessuna vita perché è talmente grande l'insieme delle cose che ha fatto da immaginare che nessuna vita potesse contenerle tutte

italiane. Per una serie di ragioni. La prima è che in un quadro generale di grande debolezza finanziaria delle aziende promotrici immobiliari COSTIM è la prima che vanta una capacità di risorse proprie o a debito di elevato standing. Ciò le permette di affrontare iniziative proprie o per conto terzi di grandi dimensioni sia sul territorio nazionale che all'estero. E proprio questa capacità di poter reggere a investimenti importanti secondo l'idea di Bosatelli è quella vincente in quanto si ritorna all'antico ruolo del promotore immobiliare in grado di acquistare delle aree, sviluppare dei progetti, procedere alla costruzione, e infine provvedere alla gestione.

In Italia un'azienda del genere non è ancora stata concepita almeno a livello di impegni economici importanti. Inoltre COSTIM insieme a Elmet diventa anche il banco di prova dove sperimentare nuove tecnologie come è il caso di Chorus Life, nato per essere il campo di applicazione del rivoluzionario sistema di controllo GSM.

Come più volte ha avuto motivo di spiegare il Cav. Lav. Bosatelli tutto segue un disegno preordinato e logico in cui la collaborazione tra dirigenti, tecnici e maestranze è il vero valore aggiunto dell'impresa. Nel gruppo COSTIM vi è la traccia ultima ma più rilevante del pensiero imprenditoriale di un uomo che ha lasciato tracce indelebili del suo passaggio proiettato sempre verso il futuro o 'Oltre le stelle'.



Il saluto delle maestranze e dello staff di Chorus Life Bergamo al Feretro del Cav. Lav. Bosatelli

Una progettazione integrata per il benessere

a cura di Marco Luraschi



**Francesco
Conserva**

OPEN PROJECT

Il ruolo dell'architetto in questo periodo storico è ancora più importante per l'immobiliare: progettare spazi per le persone vuol dire seguire molte e diverse discipline legate al benessere, non bastano i dettami delle certificazioni energetiche pur essenziali per l'efficienza di uno spazio. Open Project ha una visione molto chiara di quali sono i ruoli e gli ambiti in cui uno studio si deve specializzare per raggiungere gli obiettivi dei committenti e delle persone che utilizzano uno spazio, sia che si parli di workplace o luoghi di intrattenimento (un museo, per fare un esempio). Con l'architetto Francesco Conserva, Partner di OP, possiamo anche toccare con mano quali effetti ha portato al territorio la realizzazione ormai 10 anni fa di un edificio sostenibile ed efficiente, anticipando le tematiche ESG.

Architetto, parlando di progettazione ambito uffici o più generalmente di workplace la tendenza è quella di creare luoghi di benessere. Si parla di biofilia come disciplina guida. Qual è l'approccio al mondo degli uffici in ambito sostenibilità e benessere?

Progettare spazi per le persone vuol dire seguire molte e diverse discipline legate al benessere

MERCATO

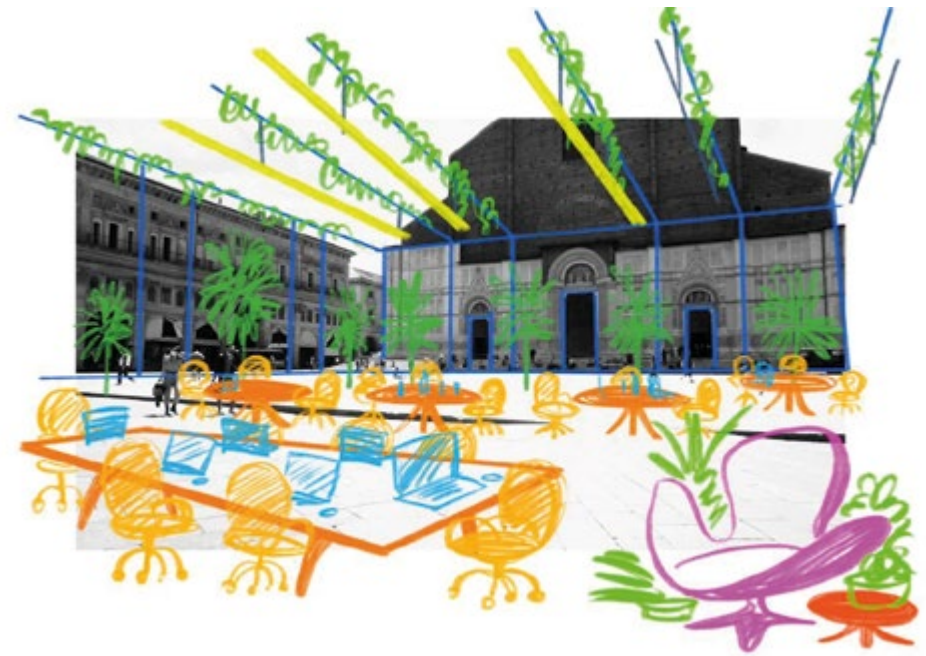
Ripensare i luoghi di lavoro alla luce della rivoluzione globale che ha sovvertito tutte le consuetudini del vivere, condividere, progettare gli spazi, per realizzare un'opera in grado di rispondere alle richieste del presente e, allo stesso tempo, accogliere e appagare le esigenze in divenire di chi li abita. Il mercato del prossimo futuro è quello dei Committenti che cercano un'organizzazione capace di decifrare e trasformare in progettualità creativa e capacità tecnica ciò di cui ha bisogno, una vera e propria "manifattura" della progettazione.

Una cifra comune lega tutti i nostri progetti, pur nella loro complessità, a un unico core tematico, che mette l'essere vivente al centro del progetto, con la sua qualità della vita, con la necessità di relazione con gli altri, il benessere, non da ultima la bellezza. Human-Centered Design?

Non è sufficiente. C'è bisogno di un **Living Beings-Centered Design**.

Un'attività creativa che si basa su un'attenta progettazione integrata e innovativa, figlia di una costante ricerca, che analizza con attenzione l'identità del committente, le connessioni e le interazioni tra lo spazio e le persone, per restituire un ambiente che oltre a rispondere alle richieste dirette, possa appagare anche bisogni nascosti, prefigurare prospettive di sviluppo e ipotesi di utilizzo futuro degli spazi, con la volontà di realizzare un luogo che sia realmente rappresentativo di chi lo vive.

Possiamo immaginare qualsiasi cosa. Il nuovo spazio in cui vogliamo lavorare. Il luogo in cui poter collaborare. Il nostro luogo per il lavoro. Finché non apriamo gli occhi e ci accorgiamo che questo non è altro che una piazza. Negli ultimi anni, con l'avvento dell'home working, i workspace sono stati messi fortemente in discussione, ma ciò di cui



possiamo essere certi, è che abbiamo ancora bisogno degli uffici per mantenere le connessioni e sottolineare l'importanza del ruolo sociale dell'essere umano. Le problematiche ambientali e la pandemia hanno reso poi ancora più necessario trovare nuove soluzioni per garantire salute e benessere negli ambienti. Risulta sempre più evidente che, per definire spazi all'insegna del benessere e della salute dei fruitori, non bisogna limitarsi alle discipline tradizionali della progettazione, ma sviluppare numerose altre materie, tra cui la biofilia e relativa progettazione. Numerosi sono i benefici che comporta il Biophilic Design:

dal piano cognitivo al piano emotivo, fino allo stimolo della creatività e produttività. Benefici ambientali, di salute fisica e psicologica, economici e sociali che permettono la creazione di spazi che, pur mantenendo un buon livello di privacy, implementano l'interazione e l'aggregazione delle persone.

Proprio come una piazza, il nuovo workspace non è solo uno spazio di produzione, ma di comunità. Un luogo in cui alimentare interazione, condivisione e collaborazione. Come la piazza, la zona dell'ufficio è collettiva: le postazioni si distribuiscono nello spazio con tavoli condivisi in cui poter creare nuovi team o trovare un momento di osmosi e scambio; è l'ambiente in cui possiamo trovare anche momenti di focus e contrazione grazie, oltre ai principali prodotti e strumenti per il lavoro, a phone booth e poltrone fonoisolanti.

La piazza è per sua natura all'aperto. Pertanto il nuovo ufficio è uno spazio che fa pensare a un luogo accessibile, non chiuso, in cui il verde e la luce naturale diventano elementi fondamentali per migliorare il comfort e la qualità dell'ambiente.

Gli elementi della natura si riflettono anche sull'uso dei materiali dell'interno, come legno, dei materiali sostenibili, eccetera. Il nuovo ufficio è la piazza, dove la sostenibilità ha un ruolo centrale ed è legata alla responsabilità individuale, dove attraverso la gamification, sono gli stessi utenti a fruire in modo consapevole e sostenibile l'ambiente che li circonda, come un luogo pubblico condiviso.

La nostra visione dello spazio di lavoro è dinamica, come in una piazza, in cui le persone si aggregano e transitano in maniera libera. In questo modo lo spazio di lavoro è un hub in cui le ricerche, le conoscenze e le professionalità

viaggiano in maniera fluida con connessioni sempre nuove. Il nostro compito di progettisti è quello di plasmare spazi che si adattino e che favoriscano le trasformazioni future e, proprio come in uno spazio urbano, siano luoghi vivi e condivisi. Il benessere ha un significato integrato, il benessere dell'ecosistema del quale si fa parte. Si deve intervenire, pertanto con ascolto e responsabilità.

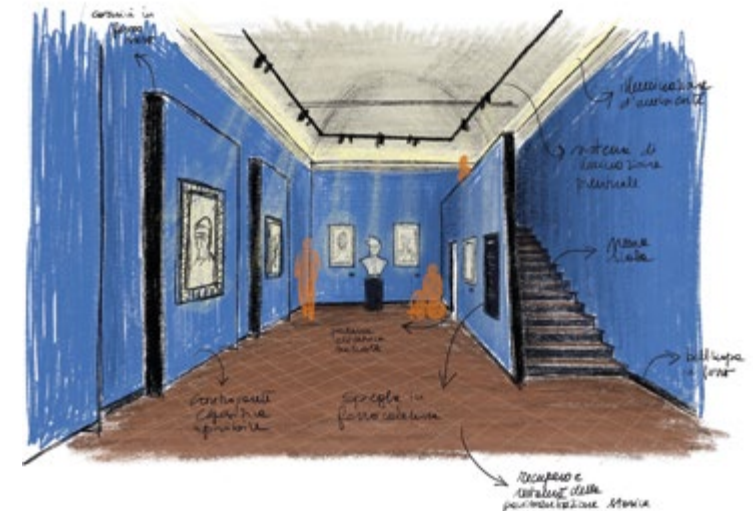
Anche per uno studio di architettura è importante seguire le tematiche ESG o è un ambito che riguarda maggiormente committenti e investitori?

In questi ultimi anni gli indicatori ESG, stanno diventando driver sempre più importanti per valutare e misurare un'azienda sul piano del suo impegno ambientale (Environment), verso la comunità (Social) e sulle policy aziendali (Governance).

**“ Proprio come una piazza,
il nuovo workspace
non è solo uno spazio
di produzione, ma di
comunità. Un luogo
in cui alimentare
interazione, condivisione
e collaborazione**

Un tema molto a cuore di OP è quello legato alla Governace. Open Project è fautore di progetti a vocazione corale. Per noi lavorare in team significa ascolto, mai

**“ L’indicatore Environment
esamina e valuta come
un’azienda contribuisce alle
sfide ambientali come ad
esempio la gestione dei rifiuti,
dell’inquinamento, delle
emissioni di CO₂, il contrasto
ai cambiamenti climatici**



Chorus Life, una rigenerazione su misura per la Lombardia

a cura di Guglielmo Pelliccioli



MERCATO

La duttilità del modello Chorus Life fa sì che esso possa inserirsi armonicamente in diverse realtà territoriali. Ad esempio se pensiamo alla Lombardia le future installazioni potranno spaziare da iniziative locali di media dimensioni, come ad esempio Bergamo, a progetti di ben più vaste dimensioni, come per la città di Milano dove solo le residenze potrebbero raggiungere anche il migliaio, a strutture quasi minime, con caratteristiche tipicamente turistiche.



È necessario tarare le operazioni di rigenerazione immobiliare sulle caratteristiche del territorio, sul tipo di vita sociale ed economica, sulla storia e la tradizione del luogo

Traducendo quanto sopra in termini immobiliari significa strutturare delle operazioni di rigenerazione di volta in volta diverse ma tutte comunque tarate sulle caratteristiche del territorio, sul tipo di vita sociale ed economica che insiste su di esso, sulla storia e la tradizione del luogo, sulle possibilità di traino che

l'iniziativa può apportare alle attività commerciali e ricettive. La vera missione di Chorus Life è quella di andare a colmare quegli spazi di rigenerazione urbana di cui è piena l'Italia, che hanno bisogno di idee forti per essere rivitalizzate a che presentano al massimo livello opportunità per l'imprenditoria



locale di assumersi l'impegno di valorizzare l'area circostante. Iniziative come questa saranno sempre più numerose in Italia e la stessa legge sulla rigenerazione urbana in fase di approvazione al parlamento tiene conto proprio di queste specificità. Occorre sviluppare un forte rapporto pubblico-privato per dare il via a queste iniziative ma la Lombardia per storia, propensione all'innovazione normativa, capacità di lettura del futuro è il partner ideale per finalizzare tutta una serie di proposte. Oltretutto poter contare su un modello già consolidato e sperimentato permette

ai promotori di avere certezze sui tempi di lavoro e sugli investimenti necessari, mentre alle autorità pubbliche locali dovrà consentire uno studio molto semplice e veloce del progetto con tempi di approvazione molto ristretti. I benefici per i comuni sarebbero notevoli e anche di questo dovrebbero tenere conto le autorità regionali e comunali in quanto le ricadute sarebbero notevoli in termini di recupero del territorio, di sostenibilità ambientale, di rivalutazione del patrimonio immobiliare, di fiscalità nuova da applicare.

La vera missione di Chorus Life è quella di andare a colmare quegli spazi di rigenerazione urbana di cui è piena l'Italia

Il commento dell'ex Presidente dell'Ance Gabriele Buia



Gabriele Buia

ANCE

Non ci può essere crescita né benessere economico e sociale senza un progetto di sviluppo sostenibile per le città.

Un progetto capace di far convergere le tre direttrici tracciate dall'UE: digitalizzazione, transizione ecologica e riduzione delle disuguaglianze. In questa direzione, va anche lo stesso Piano nazionale di ripresa e resilienza, che dedica una parte importante dei fondi e delle riforme al tema della città.

Quello della rigenerazione urbana è un tema talmente nevralgico che l'Onu l'ha inserito tra i 17 obiettivi dell'Agenda 2030. Circa 3,5 miliardi di persone vivono in città, un numero destinato a lievitare a cinque miliardi nel 2030, con tutto ciò che comporta in termini di coesione sociale, di sostenibilità economica e certamente anche ambientale. È ormai chiaro a tutti il contributo fondamentale che il settore dell'edilizia può dare in termini di conseguimento degli obiettivi di efficienza energetica.

Dopo oltre venti anni di assenza delle agende della politica e dopo gli ultimi due anni di pandemia, i nostri centri urbani hanno più che

Un progetto di sviluppo sostenibile per le città deve far convergere digitalizzazione, transizione ecologica e riduzione delle disuguaglianze

L'ONU ha inserito la rigenerazione urbana tra i 17 obiettivi dell'Agenda 2030

mai bisogno di una nuova visione. Le città hanno bisogno di essere ripensate e di crescere in modo nuovo e più funzionale alle esigenze della popolazione. Un ripensamento che passa attraverso interventi non solo di recupero del patrimonio edilizio esistente, ma anche di sostituzione edilizia tramite demolizione e ricostruzione di singoli edifici così come di interi isolati. Operazioni che puntano a ridare qualità e vivibilità a un patrimonio costruito molto spesso vetusto, energivoro e insicuro.

Di fronte a questi mutamenti la legislazione urbanistica nazionale risulta totalmente superata: non è possibile governare le trasformazioni dell'ambiente costruito con leggi e decreti che risalgono al 1942 o, nel migliore dei casi, al 1968. E in generale con tutti quei provvedimenti normativi incentrati sul modello di sviluppo territoriale espansivo. L'attuale sistema di gestione del territorio non è più compatibile con il nuovo modello di sviluppo basato sulla trasformazione e la rigenerazione degli ambienti, degli spazi e dei volumi urbani.

Gli ultimi anni poi e gli stravolgimenti legati al nuovo modo di vivere e lavorare imposto dalla pandemia hanno messo ancor più in risalto i limiti di una visione conservatrice dello spazio urbano e delle attività che in esse si svolgono. Mentre si discute, però, passano i decenni.

Il patrimonio costruito diventa sempre più inadatto, con consumi energetici elevati e scarso utilizzo di fonti rinnovabili, in molti casi insicuro sotto il profilo sia statico che sismico.

Per cercare di dare risposte a domande rimaste inevase per troppi anni Ance, assieme a un gruppo di esperti e operatori riuniti nell'Urban Renovation Lab, ha redatto un "Decalogo per la rigenerazione urbana" che cerca di offrire una visione e degli strumenti per rendere fattibile la rigenerazione in maniera concreta. Ma soprattutto mette insieme una serie di regole di buon senso necessarie per adeguare le città in modo

Ance ha redatto un "Decalogo per la rigenerazione urbana": la visione e gli strumenti per rendere fattibile la rigenerazione in maniera concreta

“ La legislazione urbanistica nazionale risulta totalmente superata: non è possibile governare le trasformazioni dell'ambiente costruito con leggi e decreti che risalgono al 1942 o, nel migliore dei casi, al 1968



ordinario. Perché fino ad oggi le città sono state oggetto solo di interventi straordinari, spesso skoordinati tra di loro. Il Decalogo delinea, quindi, una governance innovativa per la politica urbana, con un coordinamento nazionale e l'istituzione di un fondo dedicato e una nuova strumentazione urbanistica, edilizia, fiscale e finanziaria. Occorre superare l'approccio "costrittivo" basato sul tutto vietato che ha guidato finora ogni tentativo di riformare la disciplina urbanistica e rilanciare il partenariato pubblico privato e la micro-economia urbana. L'obiettivo del Decalogo è dunque quello di attivare un "dinamismo urbano" che persegua l'inclusione sociale, la rivitalizzazione produttiva, la qualità e la sicurezza dell'abitare, il benessere dei cittadini e il rispetto dell'ambiente. Si tratta di linee guida chiare e utili a definire un percorso virtuoso che speriamo ora la politica e le istituzioni vogliano far proprio per arrivare a una nuova legge urbanistica. Uno strumento indispensabile che manca al nostro Paese ormai da troppo tempo e di cui non possiamo più fare a meno.

**Il Decalogo
delinea una
governance
innovativa per la
politica urbana**

Un progetto nel segno della continuità

La sinergia tra la famiglia Bosatelli e Francesco Percassi si focalizza su un percorso di crescita e di sviluppo nell'area del real estate più innovativo

a cura di Guglielmo Pelliccioli



Fabio Bosatelli

Presidente POLIFIN

Fabio Bosatelli e Francesco Percassi raccolgono l'eredità di presidiare e consolidare le iniziative industriali create con il Cav. Lav. Domenico Bosatelli. Tra queste in particolare Francesco ha la responsabilità imprenditoriale, quale partner industriale, di sviluppare il progetto COSTIM, consolidando e accrescendo ulteriormente un percorso iniziato alcuni anni fa dopo la costituzione del Gruppo tra due partner così diversi come esperienze professionali ma così affini come visione strategica. Allo stesso tempo il ruolo di Fabio è quello di garantire l'impegno della holding Polifin verso il progetto – in qualità di socio di controllo – e di offrire un contributo di idee strategiche a supporto delle iniziative che prenderanno corpo. Per questa ragione abbiamo chiesto loro di rilasciare al Magazine un'intervista congiunta che delinei il percorso che si dovrà compiere nel segno della continuità con quanto tracciato da Domenico Bosatelli. La 'buona scuola' frequentata da Francesco, in tutti questi anni di vicinanza, ha generato un sapere che si riverserà sul campo e tradurrà in azioni concrete. Indubbiamente il vuoto lasciato dal Cav. Lav. Bosatelli, magnifico e irripetibile

A Fabio Bosatelli e Francesco Percassi il compito di guidare e consolidare le iniziative industriali create con il Cav. Lav. Domenico Bosatelli

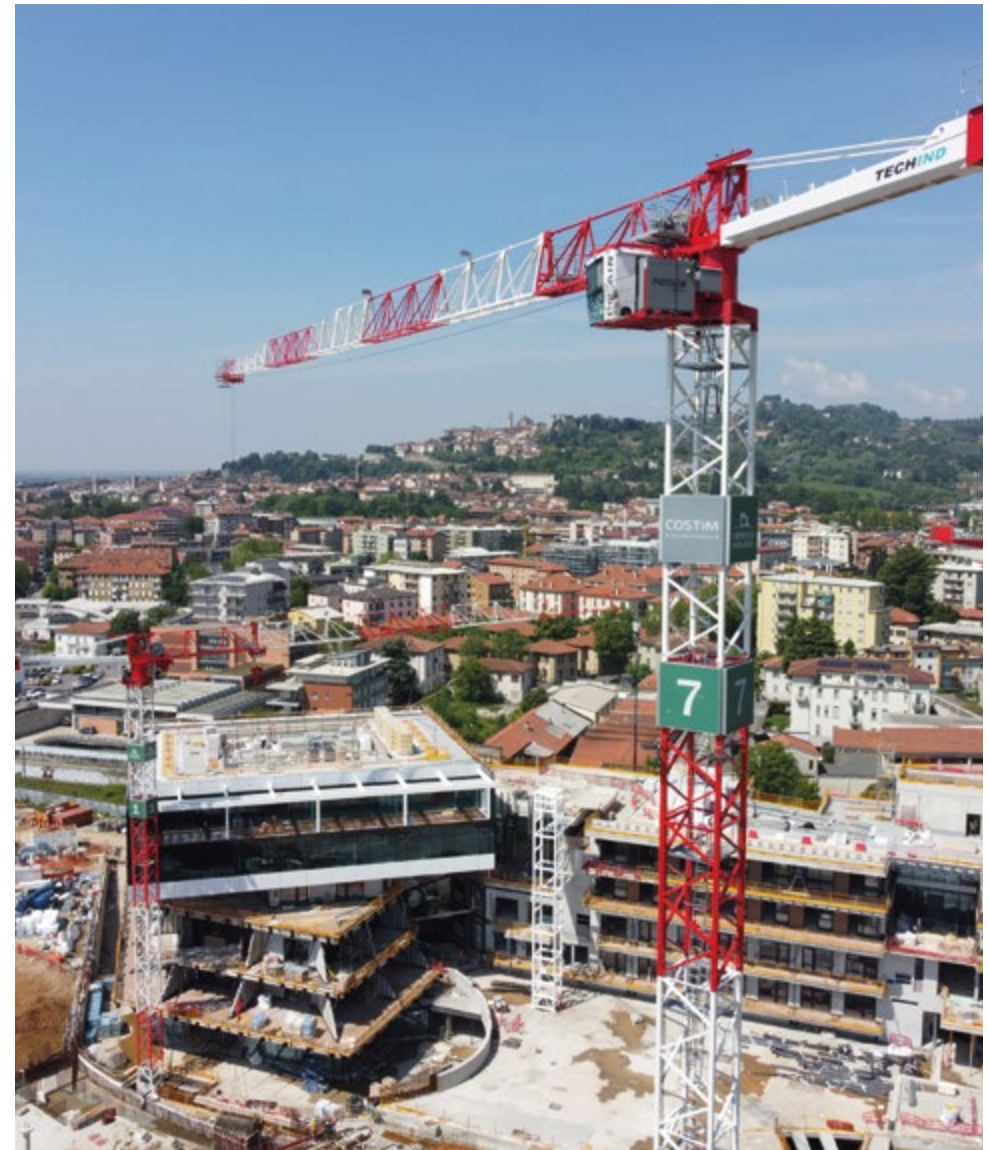
rappresentante di quel self made man di cui l'Italia ha beneficiato con i suoi grandi imprenditori come Ferrari, Borghi, Caprotti, Del Vecchio, non sarà colmabile nella sua interezza da una sola persona ma da un management e da una squadra di collaboratori di elevato standing e professionalità, guidato dall'AD di COSTIM Jacopo Palermo, costruita negli anni e, come vedremo più avanti, in continua evoluzione.

Fabio Bosatelli, lei è stato indicato pochi anni fa da suo padre come il nuovo Presidente del gruppo GEWISS, l'azienda storica di famiglia nonché da febbraio di quest'anno come Presidente della holding Polifin a cui fanno capo anche tutte le altre attività industriali e finanziarie di famiglia. Quale messaggio vuole lanciare agli stakeholder in particolare, ma anche a tutta la comunità portatrice di interessi?

Il mio oltre che un padre è stato un maestro di business e un "allenatore" molto esigente, che ci ha sempre spinto a fare il meglio. Un uomo e un imprenditore di una caratura unica. Insieme a lui da anni abbiamo progressivamente costruito una squadra di top manager allineati alla nostra visione e impegnati in un progetto di lungo periodo per realizzare le strategie e obiettivi sempre più ambiziosi con focus, nel campo del real estate, sullo sviluppo COSTIM e la replicabilità di Chorus Life.

Nella mia concezione, in ottica di crescita, consolidamento e internazionalizzazione delle varie aree di investimento del Gruppo, assume e assumerà sempre maggior rilevanza il ruolo del management "imprenditore", ovvero un ruolo che non deve limitarsi alla gestione, ma che deve orientarsi alla spinta propulsiva e continua ricerca delle opportunità

quotidiane offerte dai vari mercati di riferimento. La solidità, la reputazione e la guida del gruppo Polifin sono, in tal senso, una risorsa su cui in particolare COSTIM può contare per il suo sviluppo dei prossimi anni.





Francesco Percassi

Presidente COSTIM

Avvocato Percassi ci permettiamo di interpellarla citando questo titolo professionale unicamente per evidenziare lo sforzo da lei compiuto, in un certo contesto della sua vita, nel cambiare prospettiva professionale, dedicandosi all'impresa di famiglia e successivamente nell'ultimo quinquennio nel camminare fianco a fianco di una personalità così complessa e completa come quella di Domenico Bosatelli e nella creazione del gruppo COSTIM. Ci vuole descrivere le tappe di questo progressivo avvicinamento e le sue sensazioni di quei primi contatti?

Il primo incontro con Domenico Bosatelli risale al luglio del 2016. Tra di noi è scattata subito una chimica che ha rappresentato il necessario terreno su cui sarebbe nata la futura collaborazione: al termine dell'incontro avevo ricevuto un'immagine di Domenico Bosatelli completamente diversa da quella che supponevo prima di conoscerlo personalmente. Rimasi letteralmente affascinato sia dall'uomo, sia dall'imprenditore, con la sua capacità di visione e di pragmatismo.

L'immagine che nel corso del primo incontro mi ha colpito, si è concretizzata in un grande progetto industriale su cui, prima con Domenico, ed ora con Fabio, ho condiviso linee strategiche e ambizioni e che nei prossimi anni andrà ulteriormente sviluppato.

Fabio, quale insegnamento tra i molti ricevuti da suo padre, ritiene più consono adottare in questo momento particolare di passaggio in cui si trova a ricoprire nuove e importanti responsabilità?

In realtà – e a conferma dalla sua capacità di visione a tutto tondo della vita – gli insegnamenti di mio padre sono tutti così fortemente interconnessi che è difficile estrarne uno autonomo. I pilastri che maggiormente

ho condiviso con lui e che costituiscono anche il mio approccio al business sono l'attenzione e la cura ad ogni dettaglio, una metodologia incentrata sulla pianificazione e programmazione e un presidio costante di tempi-costi-ricavi.

Per questo, soprattutto in un momento di enorme incertezza e volatilità del contesto macroeconomico e sociale, la concretezza di questo metodo diviene un punto saldo a cui aggrapparsi.

Francesco, abbiamo voluto chiarire all'inizio che figure come quella di Bosatelli sono figlie di un'Italia del dopoguerra capace di gettare il cuore oltre l'ostacolo, di non fermarsi davanti a nessuna difficoltà ma al tempo stesso anche di essere rispettosi del contesto sociale, economico e territoriale in cui vivevano. Forse quest'ultimo aspetto è quello in cui il loro esempio è stato più significativo. Pensa che le 'lezioni' del Cavaliere abbiano inciso più nel prendere consapevolezza del ruolo centrale che compete all'imprenditore o nell'affinare la capacità di affrontare i problemi e giungere alla loro risoluzione con un metodo ben preciso?

Come ho già avuto modo di dire ricordando Domenico, è stato un onore e una grande lezione potergli stare accanto: per me è stato un maestro e soprattutto un amico. La sua voglia di innovare ed alzare sempre di più l'asticella degli obiettivi da raggiungere e da superare sono l'eredità più importante della parte di cammino che ho avuto l'onore di condividere con lui. Penso che l'aver condiviso la creazione di un gruppo industriale con il Cavaliere, che in pochi anni ha assunto dimensioni rilevanti, abbia contribuito a rendermi ancora più consapevole della responsabilità,

anzitutto sociale, che deriva dal ruolo dell'imprenditore. Tale responsabilità deve tradursi in valore non solo per i soci, ma anche per i suoi collaboratori (circa 600 a livello di Gruppo) e deve avere una ricaduta in termini di indotto nei territori in cui si agisce. È su queste basi che COSTIM, partendo dallo sviluppo del concept Chorus Life Bergamo, si muove sia nell'ambito delle attività e piani industriali delle proprie società operative (Impresa Percassi, Gualini ed Elmet) sia nei progetti di rigenerazione urbana che andrà a sviluppare.



Fabio, negli ultimi anni della sua vita Domenico Bosatelli ha coltivato il sogno di Chorus Life trasformandolo, come faceva lui, in una realtà ormai vicina alla sua completa realizzazione. Per portarlo avanti si è dotato di una struttura come COSTIM a cui ha dato subito un'impronta originale di gruppo polivalente.

I modelli Chorus Life e COSTIM, fortemente interconnessi tra di loro, rispondono ad una visione innovativa del modo di fare Real Estate: un cambio di paradigma nell'immobiliare e un approccio industriale allo sviluppo, alla progettazione, alla realizzazione e alla gestione di progetti immobiliari integrati e complessi con l'ambizione concreta di replicarli a livello nazionale e non solo.

Francesco, nel panorama delle realtà italiane del Real Estate il modello COSTIM è un caso unico capace di fare aggregazione sia di aziende del mondo delle costruzioni come Mangiavacchi e Pedercini sia di realtà operative nel campo manifatturiero e dei servizi come per esempio Elmet e Gualini. Quale significato strategico ha realizzare un polo capace di intervenire su più aree del costruito nonché del patrimonio da gestire?

Il settore del Real Estate e delle costruzioni non è più quello con cui ci siamo confrontati per decenni. È un mercato dinamico, moderno, che obbligatoriamente deve saper coniugare tradizione e maestria con strategie industriali e manageriali in grado di dare all'offerta quella flessibilità e capacità di adattamento ad una domanda e ad un contesto sempre più mutevole ed esigente. L'impostazione del gruppo COSTIM guarda proprio alla necessità di un "polo industriale delle costruzioni" che presidi l'intero ciclo vita dei complessi immobiliari, dall'engineering alla costruzione, dal global service fino alla gestione energetica e all'user





experience. Le varie anime del Gruppo lavorano in modo sinergico, facendo leva su economie di scala, competenze trasversali e know-how specifico.

COSTIM è inoltre impegnata in un ampio progetto di digitalizzazione sulla scia dello sviluppo, nell'ambito di Chorus Life, dell'innovativa piattaforma per sistemi urbani GSM (Global System Model), che consente l'integrazione gestionale fra infrastruttura digitale e sistemi impiantistici.

Fabio, l'integrazione tra industria manifatturiera e industria immobiliare è da qualche anno al centro dell'attenzione degli operatori. Idealmente il suo Gruppo rappresenta ormai entrambe le anime e quindi, meglio di chiunque altro, è in grado di comprenderne le problematiche e le enormi possibilità di integrazione. Avete già qualche progetto che va in questa direzione?

Il gruppo Polifin effettivamente coniuga manifattura, immobiliare e costruzioni in maniera sinergica. Ogni azienda del Gruppo (Gewiss, COSTIM, Impresa Percassi, Gualini, Elmet) ha ovviamente le sue caratteristiche distintive del proprio core business che vanno preservate in ottica di efficienza ed efficacia. Nella nostra vision sono realtà tra loro complementari e sinergiche, la cui integrazione avviene a livello di economie, di conoscenza e di cross-fertilization; da questo punto di vista COSTIM rappresenta un unicum nel panorama nazionale.

Francesco, da parte di Assoimmobiliare e di alcune voci autorevoli come Consob, Banca d'Italia e il Ministro delle Infrastrutture Giovannini si sta facendo strada l'idea di coinvolgere il risparmio delle famiglie in strumenti di gestione patrimoniale garantiti da immobili. In altre parole, si configura un orizzonte temporale piuttosto



“ Nella realizzazione dei nostri progetti sarà fondamentale la costituzione di partnership con importanti investitori istituzionali

interessante per i fondi di investimento immobiliari. La configurazione di COSTIM ma più ancora l'impostazione 'aperta al mercato' data dai due fondatori, lei e il Cav. Lav. Bosatelli, potrebbe far pensare a un interessamento della società diretto o indiretto anche al tema della gestione dei grandi patrimoni? Di fatto, ad esempio, il sistema Chorus Life è indirizzato in questa prospettiva.

COSTIM, fin dall'origine, è stata concepita con l'obiettivo di rappresentare una realtà aperta al mercato sia per ciò che concerne i suoi progetti industriali che negli specifici progetti immobiliari. Nella realizzazione dei nostri progetti sarà fondamentale la costituzione di partnership con importanti investitori istituzionali.

Fabio, la famiglia Bosatelli nel garantire attenzione e risorse al settore in cui opera COSTIM si trova davanti a un passaggio importante della propria attività aggregando realtà economiche che ne fanno uno dei Gruppi più importanti d'Italia dove il peso del mattone diventa sempre più rilevante. Vi state dotando di una struttura in grado di seguire questo processo di crescita?

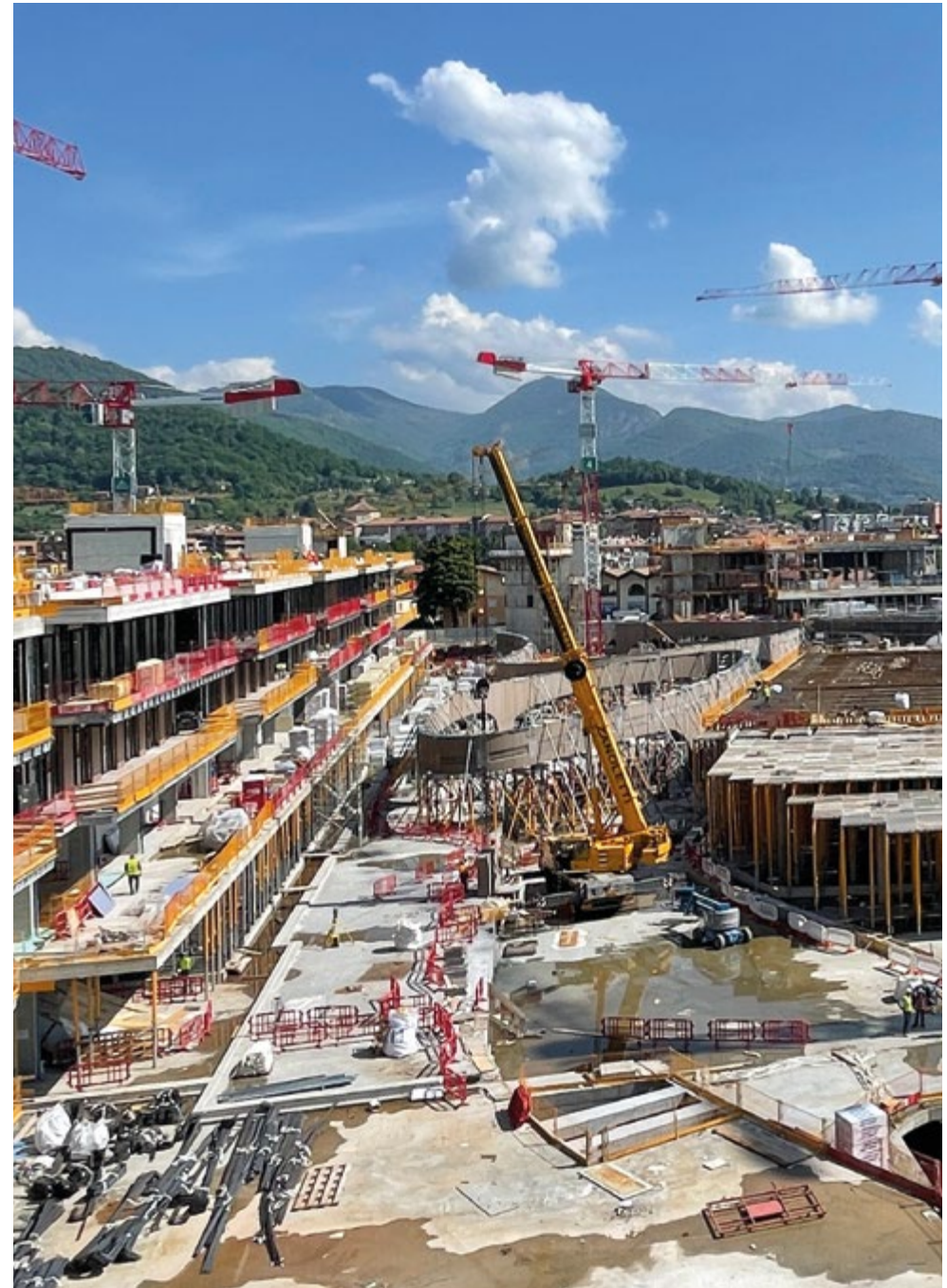
Polifin rappresenta una holding con investimenti significativi sia in ambito industriale (con GEWISS e COSTIM) sia in ambito finanziario. Da tempo ho avviato un percorso di managerializzazione anche a questo livello per poter presidiare e contribuire alla creazione di valore nei vari ambiti di investimento. Al riguardo, è recente (1° luglio di quest'anno) l'ingresso nella nostra squadra del Dott. Massimo Tivegna in qualità di Direttore Generale di Polifin che, nell'ottica della sempre maggior rilevanza che sta assumendo COSTIM, è entrato a far parte del Consiglio di

Amministrazione assumendone la carica di Vicepresidente. Massimo è un manager di lungo corso con grande esperienza nel mondo bancario e industriale del Real Estate.

Percassi, gli attuali scenari del mercato italiano per un operatore immobiliare sono spesso troppo piccoli. Forse è per questa ragione che non si è sviluppata un'industria di settore ampia e strutturata. Pensate che una compagine come COSTIM, in prospettiva, possa affrontare anche mercati internazionali e competere con sufficiente autorevolezza?

Sì, ne siamo convinti e stiamo lavorando in questa direzione.

Riteniamo che il mercato immobiliare e la rigenerazione urbana rappresentino una grande opportunità di crescita e volano del nostro Paese, tenuto conto degli effetti in termini di indotto che si riflettono non soltanto sul settore delle costruzioni, ma su 31 delle 37 categorie merceologiche principali del business del nostro Paese. A riprova di ciò e a conferma di tale necessità, da un recente Studio di Ambrosetti – The European House, emerge quanto il modello di rigenerazione urbana Chorus Life – che solo a Bergamo produce un impatto sul territorio di circa un miliardo di euro – possa rappresentare una spinta attrattiva anche per gli investitori per riqualificare aree dismesse nel mercato nazionale ed estero con l'obiettivo di creare valore in campo sociale, tecnologico e ambientale con un moltiplicatore rispetto agli investimenti iniziali pari a 2,5.



COSTIM cambia il mercato del real estate

Intervista a Jacopo Palermo, AD COSTIM

ATTIVITÀ



Jacopo Palermo

Amministratore Delegato
COSTIM

Jacopo Palermo ha iniziato a lavorare con Francesco Percassi partendo dal turnaround di Impresa Percassi portando la società a divenire un leader nazionale del settore, per poi occuparsi sotto la guida del Cav. Lav. Bosatelli del percorso di creazione del gruppo COSTIM. In particolare, in quest'ultima realtà, forte della fiducia dell'azionista di maggioranza Polifin, egli ha assunto il ruolo di Amministratore Delegato del Gruppo, oltre a mantenere la medesima carica in Impresa Percassi, e ha assunto cariche di vertice anche nelle società controllate Elmet e Gualini. Un impegno notevole se si pensa a quanto già sviluppa il gruppo COSTIM. Alla luce di quanto appena esposto ci è sembrato giusto chiedere a Jacopo Palermo di illustrarci la vision e gli obiettivi di crescita condivisi con gli azionisti, oltre alle modalità per dare sicurezza e stabilità alla nuova realtà di COSTIM.

Ing. Palermo, la volontà della famiglia Bosatelli e del socio Francesco Percassi è quella di garantire alla COSTIM quella crescita che era nei piani originali confermando il massimo impegno e vicinanza al management per la

Jacopo Palermo, AD del gruppo COSTIM, ci illustra la vision, gli obiettivi di crescita e le modalità per dare sicurezza e stabilità a questa nuova realtà

continuità dell'impresa. Su quali linee di sviluppo intende condurre COSTIM?

La vision strategica di lungo periodo di COSTIM è quella di essere un polo industriale digitalizzato leader di mercato nel settore del real estate e del construction.

In coerenza con questa vision le linee guida lungo cui ci muoviamo sono ascrivibili sostanzialmente a tre pilastri: organizzazione, innovazione, business model.

Dal punto di vista dell'organizzazione l'obiettivo è continuare a perseguire una crescita di volumi e quote di mercato che consenta di creare sempre più valore dalle sinergie tra società del Gruppo, e dalle economie di scala e di conoscenza.

L'innovazione per noi si traduce nel miglioramento continuo dei processi attraverso una forte spinta all'efficienza, alla qualità e alla loro digitalizzazione.

Ma la componente più sfidante e stimolante della vision è quella del business model: si tratta di cambiare il paradigma tradizionale del settore per tendere ad un concetto di "building as a service" dove la dimensione digitale non è più semplicemente uno strumento, bensì un abilitatore di un rinnovato prodotto: l'edificio come luogo di fruizione di servizi in tutte le sue fasi, dal concept all'ingegneria, dalla realizzazione alla gestione.

La nascita di COSTIM sembra accompagnare idealmente l'evoluzione dell'industria immobiliare alle prese con dei processi di innovazione rivoluzionari che vanno dalla digitalizzazione all'industrializzazione, dalle certificazioni ESG a una nuova fase di integrazione della filiera. Ci vuole declinare come state affrontando questi passaggi piuttosto impegnativi?

Effettivamente la vision di COSTIM è stata in parte anticipatrice di una serie di trend che stanno interessando tutti i settori e in particolare l'immobiliare. Io credo che l'evoluzione della nostra industry non possa essere basata solo su elementi di natura tecnica e/o di compliance su cui iniziano a lavorare molti nostri competitor senza guardare all'ecosistema dell'azienda.

A mio avviso il vero motore del cambiamento è l'azione congiunta delle leve organizzative focalizzate sullo sviluppo delle persone, sull'applicazione della tecnologia e sulla comunicazione come strumento di sviluppo del senso di appartenenza delle risorse.

Ovviamente accanto alle opportunità occorre combattere anche contro le avversità che nel mondo immobiliare sono quasi una costante. Oggi il problema più grande è trovare un accordo tra le varie parti dal punto di vista contrattualistico, superando le difficoltà insorte con il rincaro vertiginoso dei materiali e delle risorse energetiche. In particolare, voi che siete in mezzo tra committenti e filiera che tipo di ripercussioni e rischi incontrate?

Gli shock macroeconomici negativi dell'ultimo triennio, tra cui in primis l'incremento del costo dei materiali e dell'energia, hanno in qualche modo fatto emergere una incongruenza di fondo nella struttura della filiera.

L'approccio prevalentemente finanziario allo sviluppo immobiliare ha portato a trasferire un eccesso di rischio verso i contractors (sia generali che specialistici, come ad esempio in COSTIM l'Impresa Percassi e la Gualini) attraverso strutture contrattuali fortemente asimmetriche e vessatorie a fronte di una redditività assolutamente non congrua e spesso senza le leve di gestione del rischio proprie del contractor, ossia la progettazione e il procurement. È evidente che va ripensato il modello dei rapporti secondo uno schema di allineamento di interessi e con formule di design and build in cui il contractor possa mettere a fattor comune con lo sviluppatore il proprio know-how industriale.

Ritiene che la vision del Cav. Lav. Bosatelli e di Polifin di affiancare un partner industriale come Francesco Percassi nella creazione di COSTIM sia stata una mossa strategica azzeccata e che, alla luce di quanto detto sopra, oggi COSTIM possa dispiegare tutta la sua forza in un momento così difficile per quelle realtà che sono rimaste dimensionalmente piccole?

Assolutamente sì. La dimensione e le sinergie di Gruppo sono essenziali per poter affrontare le sfide del mercato. Innanzitutto la complessità dei progetti richiede lo sviluppo di competenze tecniche interne (ufficio tecnico, modellazione, pianificazione, ecc.) che una realtà di taglia medio-piccola non può permettersi; inoltre queste competenze vanno costantemente alimentate attraverso processi di ricerca e sviluppo che anch'essi hanno bisogno di economie di scala per essere implementati. Dal punto di vista delle risorse poi sono i player innovatori e di rilievo che riescono ad attrarre, sviluppare e trattenere i talenti



presenti sul mercato del lavoro. Da ultimo il carattere industriale del gruppo COSTIM colma un vuoto del mercato, dove manca un player capace di coniugare le competenze del developer con quelle del contractor e di essere in grado di metterle a servizio dei propri clienti e partner sia nel conto terzi che nel conto proprio.



Su quali progetti è impegnata COSTIM e che prospettive di lavori ha in portafoglio? Ci può anticipare se state pensando a iniziative nuove dal punto di vista delle asset class su cui lavorate abitualmente? Che obiettivi di crescita avete in termini di fatturato e di crescita del personale?

Attualmente il gruppo COSTIM può contare su un portafoglio ordini aggregato di circa 1 miliardo di euro, che ci consente di puntare su una crescita sostenibile in un orizzonte temporale di medio periodo. Siamo coinvolti a vario titolo sui principali progetti real estate a livello nazionale e, relativamente all'internazionalizzazione, operiamo già con successo in Francia con Impresa Percassi e con Gualini attraverso le proprie controllate e negli Stati Uniti con Gualini esportando made in Italy.

Stiamo inoltre lavorando intensamente alla replicabilità del concept Chorus Life: una prima iniziativa già nota è quella di Pietra Ligure ormai ai blocchi di partenza, e ve ne sono altre in corso di finalizzazione.

Il Gruppo punta a consolidare nel giro di qualche anno il proprio posizionamento di mercato arrivando ad un fatturato aggregato di oltre 500 milioni di euro.

La squadra oggi è di oltre 550 collaboratori che arriveranno a 600 nel giro di un anno per poi crescere ulteriormente con lo sviluppo del business.

“ Il Gruppo COSTIM punta a consolidare nel giro di qualche anno il proprio posizionamento di mercato, arrivando ad un fatturato aggregato di oltre 500 milioni di euro

L'organizzazione della squadra COSTIM

a cura di Agostino Zen, Direttore Operativo COSTIM

ATTIVITÀ



Agostino Zen

Direttore Operativo COSTIM

*La fortuna è quando un **talento** trova un'opportunità dentro un ideale e diventa **responsabilità** per la bellezza del **benessere** esistenziale comune.*

Queste le parole che ci ha lasciato il Cav. Lav. Domenico Bosatelli, presidente onorario di COSTIM e ideatore del visionario progetto Chorus Life, scomparso lo scorso 13 giugno. Parole che i soci hanno voluto ribadire ed approfondire nel primo articolo dello statuto della Società e che oggi prendono forma nell'operato quotidiano degli oltre 600 collaboratori del gruppo COSTIM.

TALENTO

Dalla sua fondazione, COSTIM ha maturato una costante e solida crescita in termini di fatturato ed espansione, investendo con costanza e attenzione nel capitale umano e senza mai perdere di vista i propri valori fondanti. Motivazione, coinvolgimento e riconoscimento sono le parole chiave che COSTIM pone come base per il consolidamento della propria squadra. La società è a tal proposito costantemente impegnata a garantire percorsi e programmi di sviluppo per i suoi dipendenti che permettano loro di eccellere e crescere sia a livello personale che professionale. Come Gruppo, nel 2021 sono state erogate più di 6.000 ore di formazione volte al consolidamento dell'expertise e allo sviluppo di nuove competenze trasversali.

OPPORTUNITÀ

In COSTIM i talenti trovano un ambiente inclusivo, giovane e socievole. L'età media dei dipendenti del Gruppo è di 36 anni per le donne e 44 anni per gli uomini con pari opportunità di crescita e di coinvolgimento. Elemento distintivo del Gruppo è l'elevato know how delle risorse impiegate; COSTIM vanta un team multidisciplinare ad elevato livello di specializzazione (più del 35% dell'organico possiede infatti un titolo di laurea). La collaborazione con diverse scuole e università del territorio fornisce opportunità anche per le giovani risorse che possono svolgere attività di orientamento professionale in tutti gli ambiti operativi del Gruppo.

RESPONSABILITÀ DEL BENESSERE COMUNE

La crescita e lo sviluppo della squadra non possono tuttavia prescindere da quella che è la responsabilità primaria della Società, ovvero offrire a tutti dipendenti la possibilità di raggiungere la propria life-balance, un benessere comune che COSTIM garantisce tramite una serie di politiche e agevolazioni volte alla creazione di un clima aziendale positivo. Numerose sono le iniziative in tal senso, dal supporto offerto durante la pandemia da Covid-19, all'applicazione strutturata dello smart working (ancora prima della pandemia stessa), agevolato dalla recente implementazione di luoghi di lavoro flessibili e interattivi capaci di adattarsi alle esigenze personali e aziendali di tutti i collaboratori.

Il gruppo COSTIM oggi si presenta sul mercato come realtà unica nel panorama nazionale, forte del successo di una squadra capace di integrare competenze trasversali e di dare e creare valore per il territorio in cui opera, un Gruppo in cui **ogni talento ha l'opportunità di incontrare la sua occasione per creare valore per l'azienda, per sé stesso e per gli altri.**

La replicabilità del modello Chorus Life



Fin dalle prime suggestioni progettuali era chiaro per il suo ideatore, Domenico Bosatelli, che il modello Chorus Life dovesse contenere in sé qualcosa di rivoluzionario. Anzi tutte le soluzioni adottate sia a livello progettuale che costruttivo che gestionale dovevano rappresentare un traguardo che andava oltre i confini abituali del real estate. Così

l'avveniristica piattaforma tecnologica GSM che dal punto di vista impiantistico sarebbe stata la prima applicazione pratica, così l'industrializzazione di cantiere con l'adozione dei sistemi off-site di premontaggio all'esterno di parti importanti delle strutture, così per il modello di gestione che veniva assunto direttamente dal promotore e la decisione

**Chorus Life
rappresenta
un modello
rivoluzionario, sia a
livello progettuale
che costruttivo
che gestionale**

ATTIVITÀ

di ripagare l'investimento con la redditività prodotta da Chorus Life. Ma ancora innovazione rivoluzionaria è stata l'idea di far convivere nell'insediamento che si andava a creare tre generazioni: i giovani, le neo coppie e gli anziani autosufficienti. Rivoluzionaria anche la scelta iniziale di mettere a disposizione da parte della famiglia Bosatelli tutte le risorse necessarie senza ricorrere ai finanziamenti esterni, così come in campo digitale il ricorso massiccio alla progettazione in BIM, un sistema che permette di trasferire i dati anche nella fase finale della gestione riducendone gli sprechi ed efficientando l'uso dei componenti impiantistici. Ma se queste sono state rivoluzioni, la più grande innovazione che il modello Chorus Life ha in sé, nel suo DNA concettuale, è la replicabilità del modello. Replicabilità

**La più grande innovazione
che il modello Chorus Life
porta con sé è la replicabilità
del modello**

che non è solo concettuale e progettuale ma proprio di sistema costruito. Per il mondo immobiliare questa forse è la più grande rivoluzione perché incide su un sistema produttivo abituato ogni volta che realizza un edificio a ideare un nuovo progetto diverso da tutti i precedenti, a edificare una costruzione unica, a realizzare un'impiantistica simile ma mai uguale alla precedente. Il tutto con enorme dispendio di energie, idee e soprattutto risorse economiche che sono importantissime come possiamo vedere già in questa congiuntura di crisi energetica e di impennata dei costi dei materiali. Riuscire a replicare un manufatto complesso come un'iniziativa immobiliare è stato sempre uno dei limiti dell'industria del real estate sebbene questa esigenza non fosse estendibile a tutti gli immobili; la vera grande intuizione di Domenico Bosatelli è stata quella di rendere replicabile un progetto complesso e non semplicemente un singolo asset immobiliare, trasformando quello che poteva rappresentare un problema in una formidabile opportunità di sistema. Con queste suggestioni il concetto di replicare Chorus Life diventa un'attrattiva per gli investitori, un'occasione per i comuni e il territorio visto che gli insediamenti in genere sorgono su aree dismesse e da



recuperare, per le forze sociali e le attività economiche della zona che traggono impulso e lavoro dalle realizzazioni che sorgono in loco. Insomma la replicabilità non è un mero fatto tecnico o ingegneristico/impiantistico ma un aspetto che si riverbera all'esterno moltiplicando gli effetti. Il primo modello di replicabilità che andrà in opera è Chorus Life Mare di Pietra Ligure che si insedierà sulle aree portuali della ex Rodriguez. Qui dopo le ultime approvazioni della parte pubblica prenderà il via la realizzazione del primo modello replicato da Chorus Life di Bergamo. Altre trattative gli uomini di Chorus Life le stanno portando avanti in alcune regioni d'Italia.



I criteri dei progetti di rigenerazione urbana targati 'Chorus Life'

Tra i principali riferimenti le dimensioni delle aree

ATTIVITÀ



Il tema della rigenerazione urbana si sposa perfettamente con il modello Chorus Life in quanto il progetto di sviluppo permette di trovare delle valide soluzioni di nuova vita alle infinite aree dismesse che si trovano oggi in Italia. Del resto il criterio di consumo di nuovo suolo pari a zero adottato dai principali Stati serve proprio a incentivare l'utilizzo e il conseguente recupero di

aree abbandonate per la realizzazione di nuove iniziative immobiliari. Diciamo la salvaguardia del territorio in chiave di nuovo utilizzo è anche il tema centrale della legge sulla rigenerazione urbana che è in approvazione al parlamento e che vedrà la luce sotto forma di legge probabilmente in autunno dopo i diversi passaggi avvenuti in commissione al Senato.

Rigenerare significa ridare vita a un territorio ma occorre essere chiari nel merito e negli obiettivi: non è costruire indistintamente un prodotto nuovo su uno spazio vecchio o abbandonato ma inserire un progetto di riqualificazione che generi nuova socialità e spazi vivibili. Per questo il tema della rigenerazione va affrontato con attenzione e adottando soluzioni ad hoc che permettano di inserire il costruito in una dimensione di



qualità anche circostante. Chorus Life nel suo progetto di espansione prima in Italia e poi all'estero si è posta il problema di creare una linea guida che sostituisca un criterio di riconoscibilità delle aree meglio predisposte a ricevere una struttura sul modello di Chorus Life. I criteri sono i seguenti:

- **Localizzazione e dimensionamento:** ad oggi sono state individuate le regioni del nord e del centro Italia con lotti che siano in grado di organizzare un tessuto di relazione tra spazi aperti ed edificazione. Le aree presenti devono possedere dei requisiti per diventare delle centralità urbane in grado di collegare socialmente il costruito con il mondo esterno circostante in un dialogo e in uno scambio di esperienze.



Rigenerare non è costruire indistintamente un prodotto nuovo su uno spazio vecchio o abbandonato, ma inserire un progetto di riqualificazione che generi nuova socialità e spazi vivibili

- **Dimensionamento** (edificabilità con un range dai 25.000 ai 60.000 mq di SLP): le superfici su cui far insistere un progetto di Chorus Life devono tener conto di un indice di edificabilità che permetta di realizzare una SLP (Superficie Lorda di Pavimento) di almeno 25.000 metri quadrati di costruito.
- **Mix funzionale** (vario con la possibilità di individuare un'ancora funzionale per la generazione dei flussi di visitatori/utilizzatori): le realizzazioni di Chorus Life comprendono un mix multifunzionale di asset class di tipo residenziale, ricettivo, commerciale, sportivo, ludico, di salute e benessere. Ciascuna di queste tipologie è in grado di assicurare un discreto



flusso di visitatori o utilizzatori il cui numero stimato rappresenta la cifra di interesse a realizzare l'iniziativa.

- **Accessibilità** (importanza dei collegamenti dei trasporti con preferenza di accessibilità alla linea dell'alta velocità e delle principali arterie su gomma): le iniziative Chorus Life non prevedono una localizzazione al centro della città ma un'ubicazione in aree limitrofe o periferiche purché servite dal trasporto ferroviario o da strade per i veicoli su gomma in quanto entrambi strumenti facilitatori di accessibilità.
- **Tessuto economico e sociale** (reddito medio, capacità di spesa e valori di mercato sopra le media nazionale anche in relazione ai costi di costruzione). Il territorio su cui insiste

l'area di insediamento di Chorus Life e il particolare modello di business orientato alla gestione diretta sono elementi fondamentali per determinare la convenienza economica del progetto immobiliare.

- **Ambientale** (verifica della situazione rischio idro-geologico e sismico oltre che del rischio ambientale legato ai terreni e alla falda): è evidente che insediamenti con le caratteristiche dimensionali così importanti come quelli di Chorus Life possono avvenire solo in condizioni di massima sicurezza del territorio sotto tutti i profili ambientali.
- **Procedure Urbanistiche** (verifiche degli strumenti necessari per le autorizzazioni, dei tempi e verifica dei progetti di partenariato pubblico-

privato con le Amministrazioni): gli iter concessori e le relative pratiche annesse costituiscono un elemento fondamentale di valutazione della convenienza dell'insediamento. Qualora le procedure non siano celeri o comunque rispettose dei tempi stabiliti con le parti il rischio diventerebbe altissimo sotto il profilo finanziario per tutti i portatori di interesse.

- **Proprietà** (verifica di partnership, acquisizioni da aste/bandi/ negoziazione diretta): il requisito di uno sviluppo insieme a un partner locale è la condizione preferenziale per avviare un progetto Chorus Life. L'alternativa è l'acquisizione delle aree da parte dell'investitore attraverso un'operazione diretta.

“ Chorus Life nel suo progetto di espansione, prima in Italia e poi all'estero, si è posto il problema di creare una linea guida che costituisca un criterio di riconoscibilità delle aree meglio predisposte a ricevere una struttura sul modello di Chorus Life

Hospitality 2022: un anno ricco di aspettative

a cura di Emilio Valdameri - Progetto Turismo



Emilio Valdameri

Progetto Turismo

L'International Hospitality Investment Forum (IHIF) quest'anno focalizza l'attenzione sulle persone, sul pianeta e sul profitto con un programma prevalentemente incentrato sui temi della sostenibilità, della leadership e dell'innovazione. Dopo due anni di instabilità e incertezze, nella fase della ripresa si vuole fare tesoro del bagaglio di conoscenze emerse durante la pandemia, che indicano come oggi per tornare a crescere efficacemente diventa necessario fissare obiettivi chiari, operare in modo più consapevole ed innovare in modo più efficiente. Stante la consapevolezza che tutto prima o poi tornerà nella normalità ma che parimenti nulla sarà più come prima, la capacità di lettura delle nuove tendenze assumerà un ruolo sempre più importante nella definizione del concetto di ospitalità che

Il focus dell'IHIF quest'anno è sui temi della sostenibilità, della leadership e dell'innovazione

TESTIMONIANZE



**L'ospitalità
dovrà sempre
più essere al
passo con i
tempi e in grado
di soddisfare il
nuovo "lifestyle"
con concept
"ibridi" e
alternativi**

“ Stante la
consapevolezza che
tutto prima o poi
tornerà nella normalità
ma che parimenti nulla
sarà più come prima,
la capacità di lettura
delle nuove tendenze
assumerà un ruolo
sempre più importante

**Sono 5 le
tendenze emerse
nei panel con gli
esperti del Forum
di Berlino**

per essere sempre al passo con i tempi dovrà essere orientata a soddisfare il nuovo “life-style” con concept “ibridi” e alternativi. Ampio spazio sarà anche dedicato all’attrattività del settore per le generazioni future di professionisti; la pandemia sta generando un cambio generazionale in molti ambiti del lavoro e anche il sistema ricettivo, forse più di altre categorie, ne sta subendo le conseguenze; per contrastare la disaffezione del mondo del lavoro verso l’ospitalità, a Berlino ci si interrogherà su quali siano le migliori leve per rendere il settore sempre più attrattivo per i nuovi talenti.

LE 5 TENDENZE CHIAVE IN ATTO NEL SETTORE RICETTIVO

Sebbene permangano sfide da contrastare come l’aumento dei costi, la carenza di talenti, e la disaffezione del sistema finanziario verso il settore, ci sono motivi per essere ottimisti sul fatto che gli albergatori dovrebbero ricominciare a investire dopo due anni di riduzione dei costi durante la pandemia. Le cinque tendenze chiave emerse nei panel di preparazione con gli esperti del Forum di Berlino hanno evidenziato che:

1. **Ci sono soldi da spendere.** Negli ultimi due anni gli investitori istituzionali hanno raccolto molti soldi ma non sono ancora riusciti a spenderli; nel settore

C'è ancora un
disallineamento
di prezzo tra
domanda e offerta

“ All’inizio della
pandemia gli istituti
di credito tradizionali
avevano una vision
critica del settore
dell’ospitalità,
rendendo più difficili
i finanziamenti

“ Con l’ottimismo
crescente nel mercato
le cose dovrebbero
migliorare nel 2022
soprattutto per
quelle operazioni
più impegnative e di
ampio respiro

I proprietari e
gli operatori del
settore dovranno
ricorrere a
investimenti
per aggiungere
valore alle
proprie strutture

ricettivo, in particolare, c'è però ancora un disallineamento di prezzo tra domanda ed offerta con i venditori che non hanno necessità di ceder a cifre coerenti grazie alle numerose forme di sostegno favorite dai Governi durante la pandemia. È probabile che ciò cambi, con creditori più aggressivi, in un mercato ancora in fase di crescita è probabile un aumento delle transazioni.

2. **Ottenere un finanziamento dovrebbe diventare più facile.** All’inizio della pandemia gli istituti di credito tradizionali avevano una vision critica del settore dell’ospitalità, rendendo più difficile i finanziamenti. Con l’ottimismo crescente nel mercato, certificato dai buoni risultati in molte zone del pianeta, le cose dovrebbero migliorare nel 2022 soprattutto per quelle operazioni più impegnative e di ampio respiro.
3. **Il tempo per la riduzione dei costi è finito.** Dopo diversi anni di riduzione dei costi per rendere le attività più snelle ed efficienti, i proprietari e gli operatori del settore, che ancora non l’hanno fatto, dovranno ricorrere a investimenti per aggiungere valore alle proprie strutture. Sono attesi pertanto numerosi interventi di aggiornamento e/o di riposizionarsi di numerosi alberghi all’interno del mercato.



4. **Persiste il problema della forza lavoro.** Con una inflazione che spinge verso l'alto il costo delle materie prime e del lavoro, tendenza iniziata già prima della pandemia, il settore dell'ospitalità ha avuto (e continua ad avere) serie difficoltà a mantenere e trattenere il personale e questo continuerà a essere un serio problema in futuro per la qualità del servizio fornito.
5. **Cresce la fiducia degli operatori.** Le abitudini di spesa dei consumatori stanno cambiando; la pandemia ha influito sulle capacità di spesa della classe media che, a causa delle note restrizioni ha ora più danaro disponibile da spendere per viaggi e le vacanze, e aumentato anche il loro desiderio di vacanze, soprattutto all'estero. Ciò sta dando agli operatori del settore più fiducia nel riproporre o riposizionare le loro proprietà poiché ritengono che il mercato risponderà positivamente nei prossimi anni.

” La pandemia ha influito sulle capacità di spesa della classe media che, a causa delle note restrizioni, ha ora più danaro disponibile da spendere e vede aumentato il desiderio di vacanze, soprattutto all'estero

Le piazze come fattore aggregante socio economico

a cura di Maurice Kanah - BG&K Associati



Maurice Kanah

BG&K Associati

La piazza, quale spazio pubblico collettivo di una città, progettata e costruita secondo principi architettonici e funzionali ispirati a valori estetici ed etici, è sempre stata espressione di differenti periodi storici. Il rapporto con il passato e le sue presenze materiali e immateriali ha certamente posto (e ancora impone) riflessioni complesse su temi di interazione con il contesto, tutela e valorizzazione di aspetti storici, morfologici, funzionali, sociologici e civici, che connotano le nozioni stratificate di 'cultura urbana'.

Ancora oggi la piazza – per definizione – è uno spazio libero delimitato da costruzioni. Per millenni, indipendentemente dai Paesi e dalle culture, è stata luogo collettivo, pubblico e urbano di confronto fisico e sociale dei cittadini, esprimendo – talora alternativamente – funzioni civico-politiche, religiose e commerciali. In Europa, dal XIX, in ragione di una necessaria igiene e salubrità, la neonata disciplina urbanistica ha imposto di allargare strade e

Ancora oggi la piazza è uno spazio libero delimitato da costruzioni

piazze distruggendone continuità, tradizioni e usi storicizzati. Il successivo avvento dei mezzi a motore – allora massima espressione del progresso – ha stravolto e cancellato piazze millenarie per accogliere il ‘progresso dei tempi moderni’. La piazza, da luogo della socialità, è divenuta slargo. E così sono ancora oggi – troppo spesso – tali non-luoghi, spesso punteggiati da illeggibili e non fruibili aiuole di verde, atte a sottolineare l’espulsione della componente umana.

Il movimento moderno, a partire dal Novecento, con un crescendo sino ai giorni nostri ha dunque mutato i codici e lo statuto dell’urbanità e dell’estetica pubblica, in modo particolarmente evidente nelle metropoli. E il tardo-moderno, successivamente, ha trovato la sua più completa rappresentazione nell’effimero del postmoderno, dove si assiste a una progressivo degrado delle funzioni primarie (soggetto, progetto, origine e fine) a favore di una percezione parziale, distratta e disincantata del mondo e della storia.

Questa inerzia di trasformazione dello spazio pubblico urbano, soprattutto in Italia non ha certo trovato un adeguato argine né attraverso iniziative pubbliche di trasformazione né da innovativi temi concorsuali di progettazione. La funzione sociocollettiva, semmai, è stata ulteriormente sacrificata. Lo spazio metropolitano ha abolito progressivamente ed inesorabilmente il riferimento all’essere per cedere il passo alla cultura dell’avere, delle



tecnologie digitali, che spesso poco hanno a che vedere con la volontà umanistica e millenaria dell’homo faber.

Nell’immaginario recente le piazze sono progressivamente divenute ‘altro’: non elementi pubblici urbani ma luoghi di norma inseriti all’interno di sempre più mastodontiche ‘cattedrali commerciali’, frequentemente replicate in modo acritico e decontestualizzato in molteplici e diversificati contesti territoriali.

L’avvento delle tecnologie digitali ha ulteriormente ampliato e confuso il senso materiale, pubblico, nativo della ‘piazza’: le piazze telematiche, virtuali – che pur di recente ci hanno preservato da pericolose solitudini nelle ore difficili della pandemia – ci hanno dato l’effimera impressione di poterci svincolare dagli spazi fisici.

Ma il progressivo ritorno alla normalità ha dimostrato esattamente il contrario, portando le persone a ricercare una dimensione spazio-

L’avvento delle tecnologie digitali ha ulteriormente ampliato e confuso il senso materiale, pubblico, nativo della ‘piazza’, dandoci l’impressione di poterci svincolare dagli spazi fisici

temporale di confronto (e conforto) più umana e urbana; a dimostrazione che siamo 'animali sociali' e abbiamo bisogno di nutrire la nostra ancestrale pluri-sensorialità in modo stimolante ed eterogeneo.

Mentre la riprogettazione di slarghi sta progressivamente riprendendo quota nel panorama concorsuale, il tema della piazza pubblica langue in un indeterminato limbo.

È indubbio: progettare 'piazze fisiche' senza una valenza prettamente commerciale è un investimento che non concorre – soprattutto in tempi brevi – a ottimizzare le rendite; ma i luoghi urbani di relazione – soprattutto se correlati alla memoria storica – sono esattamente l'ingrediente adeguato affinché ai cittadini venga garantita la possibilità di percepire un benessere (well-being) duraturo, di inestimabile valore ma non monetizzabile.

La piazza dovrebbe dunque ritornare a essere il territorio pubblico, democratico ed immersivo per i suoi cittadini: elemento di connessione delle preesistenze (materiali e immateriali); punto di convergenza di percorsi; luogo lento di transito, sosta, incontro, confronto, riflessione, contemplazione del paesaggio e dei comportamenti. Da nodo della rete viaria a rinnovato fulcro del tessuto urbano pubblico per identificare e valorizzare, simbolicamente, la centralità della comunità locale rispetto all'indistinto mondo globalizzato: un'occasione

per riflettere su quale sviluppo qualitativo e quantitativo ci attendiamo dalla concentrazione e dalla proiezione, nel tempo, delle esperienze di vita comune.

In spazi periferici metropolitani sempre più estesi e dilatati, le nuove piazze pubbliche sono perlopiù territori di risulta senza qualità e orizzonti, perfetti sfondi indistinti per i selfie, scenari di omologazione di pensiero che spesso non escludono il vandalismo (oggi elevato ad arte!) dei propri stessi abitanti, che non si sentono cittadini.

In tessuti urbani consolidati, penso altresì che le poche sfide progettuali poste dai recenti concorsi abbiano dato luogo ed esiti spesso spettacolarizzati, turbinanti di oggetti e riferimenti decorativi, dove la grafica e il design di moda continuano a stimolare la propensione al consumo ma sono indifferenti alle tracce materiali e immateriali presenti e passate, non contribuendo a formare e rafforzare una cultura pubblica, presente e futura.

Ritengo che progettare una piazza oggi, in sempre più confusi e mutevoli contesti spazio-temporali, sia un tema particolarmente complesso; e proprio per questo non possa che ripartire da narrazioni stratificate, multidisciplinari, fondate sull'esplicitazione di quali messaggi civici (etici ed estetici) vogliamo coltivare, far crescere, valorizzare e tutelare per il bene comune di cittadini consapevoli.

Ne parliamo?

L'esigenza oggi è quella di ricercare una dimensione spazio temporale più umana e urbana

I luoghi urbani di relazione sono l'ingrediente adeguato affinché ai cittadini venga garantita la possibilità di percepire un benessere (well-being) duraturo

CHORUS LIFE MAGAZINE

NON PERDERE IL PROSSIMO NUMERO

Ecco un'anticipazione dei temi che tratteremo

**Chorus Life: i partner gestionali per
l'Arena, l'area alberghiera e residenziale**



**L'impatto ESG
di Chorus Life Bergamo**



**Lo stato di avanzamento del cantiere
di Bergamo è in dirittura d'arrivo**



COSTIM

● costruzioni immobiliari ●

L'EVOLUZIONE DEL REAL ESTATE

Crediamo nella necessità del
cambiamento, dell'innovazione
e dell'integrazione.

