

DOVE IL COSTRUITO INCONTRA LA VITA

## Spazio alle RIGENERAZIONI

### Rigenerazione urbana

- Rigenerare Napoli partendo dalle persone  
**Laura Lieto**

### Rigenerazione sociale

- Rigenerare non basta: bisogna far rinascere  
**Alessandra Kustermann**

### Rigenerazione culturale

- Perché una città scomoda?  
**Gabriella Bottini, Gerardo Salvato, Maria Cuomo**

### Ri-generazioni

- Innovazione, responsabilità e futuro: il ruolo delle nuove generazioni imprenditoriali  
**Angelica Donati**
- Giovani, costruzioni e futuro  
**Claudio Ricci**

# SOMMARIO

## 05

EDITORIALE



### **Lo storto, il brutto e lo scomodo**

Un racconto sulla città imperfetta, sulle crepe che resistono e sulle storie che non si lasciano demolire...

LARA PELLICCIOLI

LEGGI

## 08

RIGENERAZIONE URBANA



### **Rigenerare Napoli partendo dalle persone**

Laura Lieto, vicesindaca e assessora all'urbanistica, racconta una città che usa lo spazio come strumento di inclusione, coesione e futuro

LARA PELLICCIOLI

LEGGI

## 12

RIGENERAZIONE URBANA



### **La rigenerazione urbana oggi**

Investimento, progettazione e urbanistica: perché lo spazio pubblico è il vero punto di partenza

REDAZIONE

LEGGI

## 14

RIGENERAZIONE URBANA



### **Acciaio: la traiettoria circolare che sta trasformando il real estate**

Materiali, industria e tecnologia per un costruito più adattivo, misurabile e sostenibile

SIMONA MARTELLI

LEGGI

## 19

RIGENERAZIONE URBANA



### **Ex Arsenale di Pavia, la rigenerazione urbana come progetto di città**

Un intervento pubblico da oltre 100 mila metri quadrati tra identità, sostenibilità e nuova centralità dell'utente

REDAZIONE

LEGGI

## 23

RIGENERAZIONE URBANA



### **Da area degradata a residenziale di pregio: il progetto House of Minerva a Roma**

Un intervento che ricrea il tessuto del Nomentano, restituendo qualità urbana, sostenibilità e valore sociale

GLORIA ANDREA AMATI

LEGGI

# SOMMARIO

## 27

RIGENERAZIONE SOCIALE



### Rigenerare non basta: bisogna far rinascere

Alessandra Kustermann racconta Cascina Ri-Nascita, dove lo spazio costruito diventa strumento di autonomia, lavoro e nuova vita

LARA PELLICCIOLI

LEGGI

## 33

RIGENERAZIONE SOCIALE



### Rigenerare partendo dai dati: perché l'IDISE dell'Istat cambia il modo di leggere la città

Con Giancarlo Carbonetti (Istat), uno sguardo su come i dati possano rendere visibili le condizioni di disagio socio-economico che attraversano le città

LARA PELLICCIOLI

LEGGI

## 39

RIGENERAZIONE SOCIALE



### Le aree stanche delle città

Dalla desertificazione commerciale a nuovi usi temporanei e reti di prossimità

GUGLIELMO PELLICCIOLI

LEGGI

## 42

RIGENERAZIONE SOCIALE



### Un Patto di Reciprocità per contrastare la crisi del commercio local

Tra dati, politiche e comunità, un'analisi sul ruolo del commercio di prossimità come infrastruttura sociale e leva di rigenerazione dei territori, fondata su fiducia, cooperazione e valore condiviso

FRANCESCO CAPOBIANCO,  
VALENTINO SANTONI

LEGGI

## 44

RIGENERAZIONE SOCIALE



### Piccoli borghi, grandi opportunità

La riscoperta di una dimensione più umana porta non solo benessere ma potenziale sviluppo per tutto il territorio

PATRIZIO VALOTA

LEGGI

## 48

RIGENERAZIONE CULTURALE



### Abbracciare la città scomoda

Dalle asperità nasce la crescita dei cittadini

KEVIN MASSIMINO

LEGGI

# SOMMARIO

## 52

RIGENERAZIONE CULTURALE



### Perché una città scomoda?

Lo spazio non è mai neutro: è corpo, memoria, relazione. Una riflessione neuroscientifica e filosofica sulla città come luogo scomodo, ma generativo di pensiero, emozioni e cambiamento

GABRIELLA BOTTINI, GERARDO SALVATO, MARIA CUOMO

LEGGI

## 56

RI-GENERAZIONI



### Oggi cittadini, domani manager

Tra etica, lavoro e responsabilità: una sfida generazionale

GUGLIELMO PELLICCIOLI

LEGGI

## 58

RI-GENERAZIONI



### Esperienza cercasi: il paradosso delle nuove generazioni

La rigenerazione passa anche dal lavoro, e dal modo in cui le generazioni imparano – o smettono di imparare – a stare dentro il fare

CLAUDIO ZAMPETTI

LEGGI

## 61

RI-GENERAZIONI



### Innovazione, responsabilità e futuro: il ruolo delle nuove generazioni imprenditoriali

Quando l'impresa smette di inseguire il valore e inizia a orientarlo: una riflessione sul ruolo delle nuove generazioni tra responsabilità, comunità e civiltà con Angelica Donati

LARA PELLICCIOLI

LEGGI

## 64

RI-GENERAZIONI



### Giovani, costruzioni e futuro

Dalla scuola ai cantieri fino ai board: un confronto con Claudio Ricci su come oggi si crea valore e consapevolezza nelle trasformazioni urbane

KEVIN MASSIMINO

LEGGI

## 67

GLOSSARIO



### Spazio, Disagio e Prossimità

Le tre parole chiave per comprendere e costruire una nuova cultura immobiliare

# Lo storto, il brutto e lo scomodo

di LARA PELLICCIOLI



C'era una volta, nel cuore della città, una piazza così grande che pareva respirare. Di giorno, ascoltava il brusio delle voci, i passi affrettati, le soste distratte. Di notte custodiva i sogni e i rimpianti di chi l'aveva attraversata. Osservava tutto in silenzio: ricordava, sentiva, capiva. Ma, come spesso accade ai luoghi, non poteva raccontarsi. Su tre dei suoi lati si affacciavano altrettanti palazzi, ognuno con una personalità tutta sua.

Il primo era **Lo Storto**. Pendeva leggermente su un fianco, come un vecchio signore che si appoggia al bastone più per abitudine che per necessità. Al suo interno ospitava il teatro. Il pavimento inclinato spingeva ballerine e danzatori a reinventare l'equilibrio, dando vita a movimenti e a coreografie originali e imprevedibili. Anche la musica sembrava danzare al suo interno: le strane pendenze dell'edificio guidavano il suono verso l'alto, accompagnando le note in ogni angolo dell'edificio così che tutti potessero sentirne la melodia.

Il secondo era chiamato **Il Brutto**, o almeno così lo giudicavano in molti: aveva i muri macchiati, le finestre opache e dai suoi corridoi proveniva un continuo scricchiolio che sembrava un lamento. Eppure, tra quelle pareti spesse e poco eleganti, riposava la memoria della città: mappe ingiallite, lettere, certificati, decisioni prese quando il futuro aveva ancora un altro volto. Non era un luogo amato, ma senza di lui la città avrebbe smesso di riconoscersi.

Il terzo era **Lo Scomodo**. Irregolare, frammentato, composto da pezzi che sembravano non combaciare mai del tutto. Custodiva la biblioteca. I suoi corridoi obbligavano a deviare, le sale cambiavano forma, costringendo i lettori a muoversi, ad adattarsi. Anche i libri non restavano mai fermi: si spostavano, si mescolavano, invitando chi entrava a perdersi e a scoprire storie inattese.

Un tempo, però, nessuno li chiamava così. Quando erano stati costruiti, erano apparsi come una promessa. Audaci, diversi, ostinati. In una città che amava le linee dritte e le soluzioni semplici, avevano osato essere altro. E per molti anni erano stati un motivo di orgoglio per la città.

Poi arrivarono gli anni lunghi e distratti, quelli in cui il tempo scorre senza che nessuno se ne accorga. Anni in cui nessuno si prese più cura di loro. I muri iniziarono a screpolarsi, le porte a cigolare, i tetti a perdere le tegole. Da simboli di un futuro possibile divennero presenze ingombranti, ricordi che facevano inciampare lo sguardo. La piazza se ne accorse la mattina in cui comparvero i cartelli. Non uno, ma tre. Fissati con nastro trasparente sulle porte dei palazzi che conosceva da sempre. Dicevano tutti la stessa cosa:

### **“Riqualificazione dell’area. Prevista demolizione”**

La piazza sentì qualcosa cedere sotto la sua superficie, come una sensazione improvvisa di vuoto. Sul lato opposto, intanto, stava sorgendo un nuovo palazzo: alto, lucido, tutto vetri e riflessi. Restituiva alla città un’immagine pulita di sé stessa, senza crepe né domande. Di notte, le luci LED restavano accese anche quando nessuno lavorava più, come occhi che non dormono mai.

Per non disturbare quella nuova perfezione, gli amministratori della città avevano preso una decisione netta, senza esitazioni. Conoscevano mappe, numeri, superfici. Dal loro punto di vista, quei tre palazzi erano un errore da correggere.

**“Non sono funzionali”**

**“Non sono efficienti”**

**“Non sono presentabili”**

Il primo a chiudere fu il palazzo Scomodo. Un avviso annunciava una “chiusura temporanea per verifiche strutturali.” Temporanea, dissero. Ma i libri rimasero al buio e il silenzio, lì dentro, divenne pesante, come se le storie stessero trattenendo il fiato.

La maestra Eliana, che ogni settimana, portava lì la sua classe, lo scoprì proprio quel pomeriggio. I bambini lessero il cartello ad alta voce, uno alla volta, inciampando sulle parole lunghe. “Maestra,” chiese uno di loro, “le storie dove vanno, quando chiude una biblioteca?” Eliana non seppe rispondere.

Pochi giorni dopo, il teatro dello Storto cancellò l’ultima prova. Le ballerine scesero le scale senza parlare. Quella sera le note non salirono fino ai piani alti.

Poi toccò all’archivio. Nessuno protestò subito. Ma quando un impiegato cercò un documento e scoprì che le porte erano sigillate, la città avvertì una fitta improvvisa, come quando si prova a ricordare qualcosa e ci si accorge che non esiste più.

La piazza rimase sola. Dopo tanti anni trascorsi in compagnia dei suoi tre amici, si sentì improvvisamente vuota. Certo, non erano perfetti, né brillanti o lussuosi ma quante volte l’avevano animata! Insieme avevano osservato la vita scorrere, immaginando storie, sogni e destini delle persone che attraversavano quel luogo ogni giorno. Insieme avevano visto crescere intere generazioni di cittadini.

Avevano ospitato rassegne culturali, fiere di quartiere, esposizioni, feste improvvise e ceremonie solenni. Dalle loro finestre polverose ma attente avevano visto passare cortei festosi di matrimoni e silenziosi funerali. Ogni evento, aveva lasciato un segno, una traccia invisibile che solo la piazza sapeva riconoscere. Anche le mattine al bar della Piazza cambiarono. Giulia, la fioraia, smise di sistemare i fiori verso la piazza. Ennio lasciò i giornali invenduti sul banco. Elisa girava il cucchiaino nel cappuccino senza bere.

### **“Ti ricordi...” Così iniziavano tutte le frasi.**

Un giorno, qualcuno tornò. Entrarono nel palazzo Scomodo, nonostante la polvere. Spostarono sedie, aprirono i libri. Qualcuno salì sul palco del teatro Storto e provò un passo, poi un altro. Nell’archivio, una mano sfiorò una mappa antica, riconoscendo un nome ormai cancellato dalle strade.

Non era una protesta. Era qualcosa di più fragile e più profondo: un ricordo condiviso. La piazza sentì di nuovo le voci, i passi, le risate. Per la prima volta dopo molto tempo, non si sentì vuota. I lavori erano programmati. Le ruspe avevano una data. Ma le storie, una volta risvegliate, non si lasciano abbattere facilmente.

Nessuno sa come finì davvero. Forse i palazzi furono salvati. Forse cambiarono forma. Forse scomparvero. Di certo, lasciarono però qualcosa che non poteva essere demolito. Perché alcune città non vivono nei vetri lucidi, ma nelle crepe che qualcuno ha scelto di custodire.

# Rigenerazione Urbana

---

Non tutti gli spazi nascono per essere perfetti. Alcuni sono storti, scomodi, segnati dal tempo. Eppure continuano a generare vita.

Questa rubrica esplora la rigenerazione urbana come processo che non cancella, ma trasforma: progetti, politiche e pratiche che riconoscono il valore della memoria, dell'uso quotidiano e delle imperfezioni.

Perché le città non si rinnovano solo costruendo, ma scegliendo cosa custodire mentre cambiano.

# Rigenerare Napoli partendo dalle persone

**In questa intervista, Laura Lieto, vicesindaca e assessora all'urbanistica, racconta una visione di città che rifiuta scorcatoi e demolizioni simboliche, scegliendo invece la strada dell'ascolto, delle politiche integrate e della partecipazione attiva delle comunità. Una rigenerazione che non separa spazio e società, ma li tiene insieme, generazione dopo generazione**

INTERVISTA A CURA DI

**LARA PELLICCIOLI**

## 1. CITTÀ E COESIONE SOCIALE. RIPENSARE GLI SPAZI ABITATIVI E PUBBLICI COME STRUMENTI DI INCLUSIONE.

**Vice Sindaca, Napoli è oggi al centro di una grande trasformazione urbana. Quali sono i principali progetti su cui state lavorando per rendere la città più equa e sostenibile?**

Abbiamo seguito sempre un'indicazione politica di ordine generale che il sindaco Gaetano Manfredi richiama spesso nei suoi interventi: promuovere sviluppo urbano e rigenerazione sociale, attivare processi che migliorino la qualità della vita e le opportunità del mercato, mantenendo però sempre un punto di equilibrio. Questo equilibrio si costruisce ascoltando i bisogni delle persone, le loro necessità, e adottando un metodo di lavoro aperto, partecipativo e dialogante con le comunità, che possono essere ovviamente molto diverse tra loro.

Per fare alcuni esempi sul tema della coesione sociale e della riduzione dei divari – su cui ci siamo concentrati maggiormente – abbiamo i **Piani Urbani Integrati**,

candidati al PNRR all'inizio della legislatura e oggi divenuti cantieri attivi. Parlo in particolare delle **Vele di Scampia**, della riqualificazione del Lotto M, della rigenerazione di **Taverna del Ferro a San Giovanni a Teduccio** e dei **Bipiani di Ponticelli**. Si tratta di interventi nelle storiche **167** napoletane, i quartieri di edilizia residenziale pubblica, dove il lavoro è stato caratterizzato da un'interazione costante con i comitati degli abitanti e con le realtà di base, con cui abbiamo condiviso scelte e indirizzi generali. Questo rappresenta un pilastro della nostra azione sulla coesione sociale, su cui abbiamo investito moltissime energie. Un altro ambito fondamentale riguarda le **politiche dei trasporti**. In questi anni a Napoli si è lavorato molto per ridurre i divari anche attraverso il completamento della rete infrastrutturale, soprattutto la metropolitana. Le nuove stazioni della Linea 6, l'apertura della stazione della metro al Centro Direzionale e, il prossimo anno, la metropolitana verso l'aeroporto di Capodichino sono interventi che riducono

**LAURA LIETO**

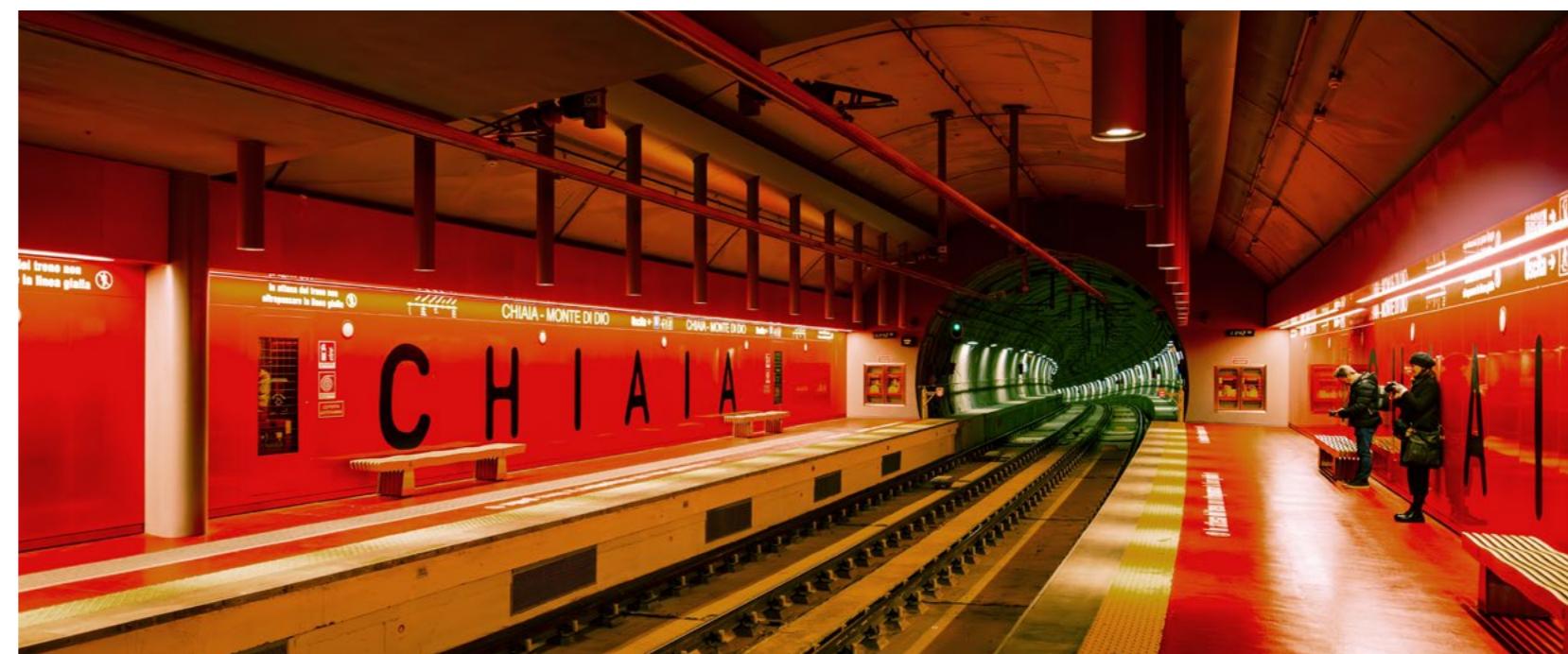
Laura Lieto è full professor in Urbanistica, studiosa di pianificazione territoriale ed etnografa urbana. Si occupa di città, processi di urbanizzazione transnazionali e di regolazione. Ha condotto ricerche empiriche sulle pratiche di innovazione sociale in quartieri vulnerabili a Napoli e New York City. Attualmente Vicesindaca e Assessora all'Urbanistica della Città di Napoli.

significativamente le distanze e migliorano l'accessibilità. C'è poi il tema del **diritto al mare**, molto sentito in città dal punto di vista della coesione sociale. Interventi come la riqualificazione del Molo San Vincenzo vanno proprio nella direzione di restituire alle persone l'accesso al mare in alcuni degli approdi più belli del nostro golfo. Più in generale, stiamo lavorando al piano urbanistico attuativo della città costiera con la stessa attitudine: ampliare quanto più possibile le possibilità di accesso pubblico al mare. Questi sono solo alcuni esempi. Potrei citare anche il lavoro che stiamo portando avanti con la redazione del nuovo Piano Urbanistico Comunale, il **contrasto alla povertà energetica** e la definizione di **linee operative per la creazione di comunità energetiche solidali**. Il compito che ci siamo dati è a 360 gradi: lavorare su spazi che generano coesione sociale - le case, i trasporti, la qualità dello spazio pubblico - e su forme di giustizia ambientale legate all'energia e alla riqualificazione degli spazi aperti. Questa è, in sintesi, la filosofia che ha guidato tutta la nostra azione nel campo delle politiche urbane.

## 2. L'INFRASTRUTTURA SOCIALE. COSTRUIRE COMUNITÀ, NON SOLO EDIFICI.

**Negli ultimi anni a Napoli sono nati progetti di rigenerazione dal basso, sostenuti anche dai fondi PNRR. Quali strumenti hanno funzionato meglio per valorizzare queste energie?**

Il modello che abbiamo adottato è quello della partecipazione, dell'ascolto e dell'interazione con le comunità insediate e con le comunità di abitanti. Per quanto riguarda il PNRR, lo abbiamo usato come innesco, come base da cui partire. Nel caso di Scampia o di San Giovanni a Teduccio, ad esempio, il PNRR ci ha permesso di realizzare importanti interventi di riqualificazione fisica dei quartieri. Quello che abbiamo fatto è stato integrare le risorse del PNRR con altri fondi dedicati al welfare e all'inclusione sociale, costruendo attorno ai progetti



una costellazione di programmi che rendesse il PNRR una vera politica integrata. L'obiettivo era sfruttare tutte le possibilità, non solo sul piano della trasformazione fisica, ma anche della rigenerazione sociale: lavorando sull'inclusione occupazionale, sulla fuoriuscita da percorsi di marginalità, mettendo insieme strumenti diversi. La formula è quindi quella delle politiche integrate.

**Il caso di Foqus ai Quartieri Spagnoli è spesso citato come esempio virtuoso. Cosa ci insegna questo modello sul rapporto tra pubblico e privato nel contrasto al degrado urbano?**

Fokus è certamente un modello virtuoso, e non è l'unico. Un altro esempio significativo è la riqualificazione del Rione Sanità. In entrambi i casi, troviamo una collaborazione efficace tra soggetti privati - fondazioni, organizzazioni del terzo settore - che promuovono attività anche innovative dal punto di vista occupazionale. Il Rione Sanità è emblematico: La Paranza, organizzazione che ha avviato una forma qualificata di imprenditoria

giovanile legata alla valorizzazione del patrimonio culturale (le Catacombe di San Gennaro), ha mostrato un modello che il Comune sostiene perché favorisce la crescita di profili professionali avanzati tra i giovani, usando il patrimonio culturale come leva di promozione sociale e imprenditoriale. Fokus è un'esperienza diversa ma altrettanto interessante. La fondazione ha come elemento centrale la formazione, in particolare dei bambini più piccoli, ma opera anche in ambiti più ampi della promozione culturale. Con loro stiamo sviluppando percorsi legati alla vivibilità del contesto dei Quartieri Spagnoli, dove Fokus è radicata.

**In che modo la cultura può diventare un motore di benessere e responsabilità collettiva, soprattutto nei contesti più fragili?**

La cultura ha avuto un ruolo molto importante. Che si tratti di un'offerta formativa qualificata o di un'impresa culturale innovativa legata al patrimonio, ciò che cerchiamo sempre di fare è sostenere le forme di

promozione culturale che non riguardano solo i beni culturali in senso stretto, ma anche l'attivazione dei saperi locali. Il caso della Sanità lo dimostra bene: il legame tra una nuova imprenditorialità e beni culturali come le Catacombe crea sviluppo, responsabilità e appartenenza. Ma esistono molte altre forme di cultura urbana. Penso, ad esempio, al Polo delle Academy della Federico II a San Giovanni a Teduccio: lì la cultura si esprime attraverso innovazione tecnologica, trasferimento tecnologico, digitalizzazione, intelligenza artificiale. Il nostro obiettivo è trovare sempre il nesso virtuoso tra produzione culturale e promozione dei luoghi urbani. Questo è uno degli assi centrali anche nel lavoro che sto portando avanti come assessora all'urbanistica nell'ambito del nuovo Piano Urbanistico Comunale.

### **3. QUARTIERI METROPOLITANI, NON PERIFERIE. UN NUOVO LINGUAGGIO PER UNA NUOVA VISIONE URBANA.**

**Lei ha proposto di non parlare più di periferie ma di quartieri metropolitani. Perché questa scelta lessicale è così importante?**

È una scelta lessicale importante perché esistono luoghi, come Scampia, che sono a tutti gli effetti quartieri metropolitani. Questo avviene innanzitutto per la loro posizione: si affacciano sui confini amministrativi di Napoli – confini molto stretti – e guardano verso una dimensione più ampia, quella della grande Napoli nella scala metropolitana. Ma sono quartieri metropolitani anche per gli stili di vita che esprimono. Hanno a che fare con culture, gruppi sociali e abitudini che non coincidono con quelle del centro storico. Parliamo di persone che si muovono su reti medio-lunghe, che usano lo spazio in modo diverso: spazi più estesi, relazioni più ampie, direzioni di mobilità differenti. Per noi questi quartieri sono veri e propri laboratori in cui osserviamo l'emergere di nuovi modi di vivere la città, nuove condizioni sociali e nuovi insediamenti urbani. Sono luoghi che sperimentano,

prima di altri, trasformazioni tipiche della metropoli, ed è un processo che ci interessa molto sviluppare.

**È possibile immaginare un modello replicabile per la riqualificazione dei quartieri, partendo dal caso delle Vele di Scampia? Come avete affrontato la relazione con chi abitava quegli spazi, e che tipo di politiche state mettendo in campo per restituire un senso di appartenenza alla comunità?**

La replicabilità, per noi, risiede nell'ingaggio con chi vive i luoghi e nelle forme di interazione che le comunità rendono possibili. In alcuni contesti ci sono comitati di abitanti, in altri reti associative del terzo settore, in altri ancora realtà come le parrocchie che possono diventare spazi di confronto utili.

Quando parliamo di modello replicabile, ci riferiamo all'attitudine: lavorare con i contesti sociali nelle modalità che ciascun contesto offre, ascoltare, dialogare, costruire percorsi condivisi con le comunità che abitano i quartieri. È in questo senso che parliamo di replicabilità.

### **4. GRANDI EVENTI E SVILUPPO URBANO. L'EREDITÀ DELL'AMERICA'S CUP 2027**

**L'America's Cup rappresenta un'occasione di rilancio per Napoli. Che tipo di ricadute positive immaginate sul piano urbano, economico e sociale?**

L'impatto atteso è quello che in Europa abbiamo già osservato in un lungo ciclo di grandi eventi: si tratta di un effetto molto significativo, soprattutto perché richiede una trasformazione infrastrutturale delle città ospitanti. Ma l'effetto non si esaurisce nell'evento. Ha una portata molto più ampia. Un grande evento segna l'avvio di un percorso, non la sua conclusione. La trasformazione che si innesca non riguarda solo le infrastrutture o l'arrivo di nuove popolazioni in città durante la manifestazione: riguarda anche le condizioni dell'abitare, soprattutto

nei luoghi più vicini alle aree coinvolte. Ci aspettiamo, come accaduto a Valencia, Barcellona e in altre città, una trasformazione profonda i cui esiti si misureranno nel corso degli anni, non semplicemente nel momento in cui l'evento si svolge.

**In particolare, che ruolo avranno la riqualificazione del waterfront e l'area di Bagnoli in questa visione?**

Penso abbiate già visto i primi render diffusi da Sport e Salute, la società del Ministero che gestisce le operazioni su Bagnoli. La trasformazione più importante riguarda l'accelerazione dei lavori di bonifica, sia a terra che a mare. Un elemento decisivo sarà la balneabilità dello specchio d'acqua davanti alla colmata, tra i due pontili dell'ex Italsider. Parliamo di un sito che ha atteso più di trent'anni per tornare fruibile dalla collettività. Sono questi gli interventi più significativi e le aspettative più rilevanti per la trasformazione dell'area di Bagnoli.

### **5. ABITARE ACCESSIBILE E INCLUSIVO. POLITICHE PER UNA CITTÀ PIÙ ABITABILE.**

**Il tema della casa è centrale per garantire equità urbana. Come si sta muovendo il Comune sul fronte dell'housing sociale?**

Stiamo investendo moltissimo lavoro su questo fronte. L'housing è uno dei pilastri principali del nuovo Piano Urbanistico Comunale. Quando parliamo di "housing sociale" ci riferiamo a un insieme articolato di tipologie abitative, e infatti stiamo lavorando per individuare le diverse categorie di fabbisogno: studenti, giovani famiglie, persone che devono soggiornare in città per periodi limitati per motivi di lavoro, anziani.

Abbiamo avviato diversi progetti sperimentali per indicare la direzione che vogliamo seguire. Un anno e mezzo fa abbiamo inaugurato il primo co-housing intergenerazionale nel centro storico, e ora stiamo

lavorando ad altri due progetti analoghi, recentemente finanziati. Stiamo investendo molto anche sugli studentati pubblici, perché oggi - come in tutte le grandi città - gli studenti fanno sempre più fatica a trovare casa.

#### **Quali studentati avete già realizzato e su quali nuovi progetti state lavorando?**

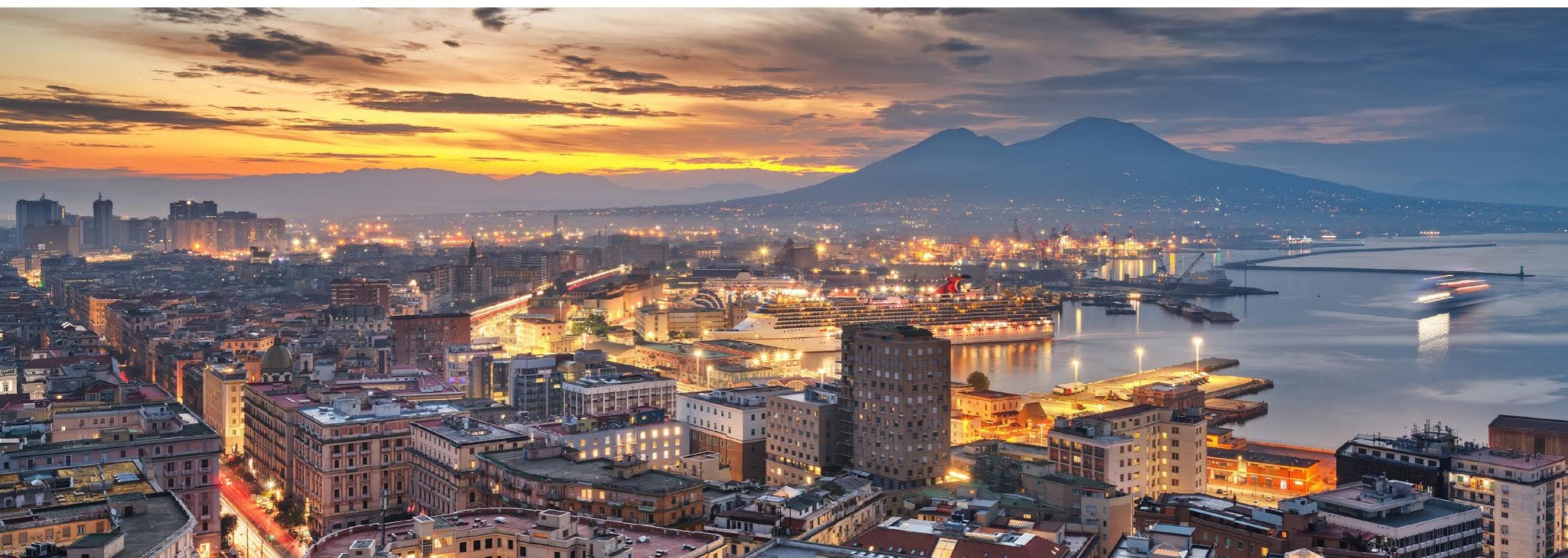
Abbiamo appena completato e aperto lo studentato nell'ex edificio dell'INPS, dietro la stazione. Stiamo seguendo inoltre progetti di studentati molto grandi nel Centro Direzionale, e ci sono altre proposte in fase di studio. Come città proponiamo anche la realizzazione di studentati pubblici a regia pubblica: coinvolgeremo investimenti privati, ma mantenendo sempre una quota di alloggi accessibili agli studenti che beneficiano delle misure del diritto allo studio.

**Recentemente è stata introdotta una regolazione degli affitti brevi nel centro storico: quali obiettivi vi siete dati con questa variante urbanistica e, in prospettiva, come si può conciliare la valorizzazione turistica con il diritto all'abitare?**

La variante al Piano Regolatore Generale è un dispositivo urbanistico pensato per regolamentare gli affitti brevi in una parte del centro storico, cioè nei quartieri più esposti alla pressione turistica. L'obiettivo è tutelare una soglia minima di residenzialità, garantendo che questi quartieri restino vivibili per gli abitanti. Abbiamo introdotto una manovra di contenimento dell'eccesso di turismo proprio per proteggere la presenza stabile di residenti e garantire che la città sia accessibile anche a chi non è turista. Il meccanismo funziona anche a livello di singolo edificio: consente di verificare che la quota di alloggi turistici non superi una soglia prestabilita, definita sulla base dei dati attuali sulla popolazione e delle proiezioni dei prossimi dieci anni.

**Se dovesse scegliere un'immagine o un progetto simbolico che racconta la Napoli del futuro, quale sarebbe?**

Sceglieri sicuramente la nuova Scampia e l'Albergo dei Poveri. L'Albergo dei Poveri è un grande programma di rigenerazione: un edificio straordinario, il più grande edificio pubblico costruito in Europa nel XVIII secolo, che ospiterà una grande biblioteca pubblica, un nuovo museo in collaborazione con il Museo Archeologico di Napoli, le strutture della Scuola Superiore Meridionale e vari spazi destinati a usi temporanei del Comune. Sono due progetti diversi ma estremamente rappresentativi della nostra idea di città del futuro: da un lato un grande quartiere metropolitano in trasformazione, dall'altro un intervento di rigenerazione su un'architettura storica di valore eccezionale, che diventa simbolo della Napoli che vogliamo costruire.



# La rigenerazione urbana oggi

**Investimento, progettazione e urbanistica**

A CURA DELLA

**REDAZIONE**

La rigenerazione urbana non è più un tema emergente, ma una condizione strutturale del futuro delle città italiane. In un Paese caratterizzato da un patrimonio costruito ampio, spesso obsoleto o dismesso, il processo di trasformazione urbana rappresenta oggi una delle principali leve per coniugare sviluppo immobiliare, qualità urbana e responsabilità sociale.

È da questa consapevolezza che nasce il confronto tra progettazione e sviluppo, due dimensioni complementari chiamate a dialogare in modo sempre più integrato. Ne abbiamo discusso con Massimo Basile, architetto e fondatore di MAB Architectura, e Giovanni Cassinelli, sviluppatore di 2C Sviluppo Immobiliare, offrendo una lettura articolata della rigenerazione urbana come processo complesso, multidisciplinare e strategico.

## Cosa significa oggi rigenerazione urbana?

«Rigenerare significa prima di tutto ridare vita», spiega

Massimo Basile. Non si tratta di costruire ex novo, ma di ritrovare valore in luoghi che hanno perso funzione e identità: ex aree industriali, comparti produttivi dismessi, ambiti marginali che nel tempo sono diventati vere e proprie fratture nel tessuto urbano.

In questo senso, la rigenerazione urbana si distingue nettamente dall'espansione: è un intervento che parte da territorio già consumato, i cosiddetti brownfield, evitando nuovo consumo di suolo e lavorando sulla trasformazione dell'esistente. Un approccio che non è solo urbanistico, ma culturale.

## **Il ruolo dell'architetto: visione strategica e responsabilità urbana**

All'interno di questi processi, il ruolo dell'architetto si è profondamente evoluto. Non è più solo progettista di edifici, ma regista della trasformazione urbana, chiamato ad avere una visione d'insieme capace di tenere insieme interessi pubblici e privati, normative,

sostenibilità ambientale e impatto sociale. «Il nostro compito è accompagnare l'operatore dalle strategie fino all'attuazione», sottolinea Basile. La rigenerazione urbana richiede infatti un approccio multidisciplinare, in cui pianificazione, architettura, paesaggio e spazio pubblico concorrono alla costruzione di nuovi scenari di vita urbana.

## **Spazio pubblico come punto di partenza**

Uno degli aspetti più rilevanti emersi è il ribaltamento del paradigma progettuale: partire non dagli edifici, ma dallo spazio pubblico. Piazze, percorsi, vuoti urbani, luoghi di relazione diventano il vero motore del progetto, attorno al quale si costruiscono le "quinte" architettoniche.

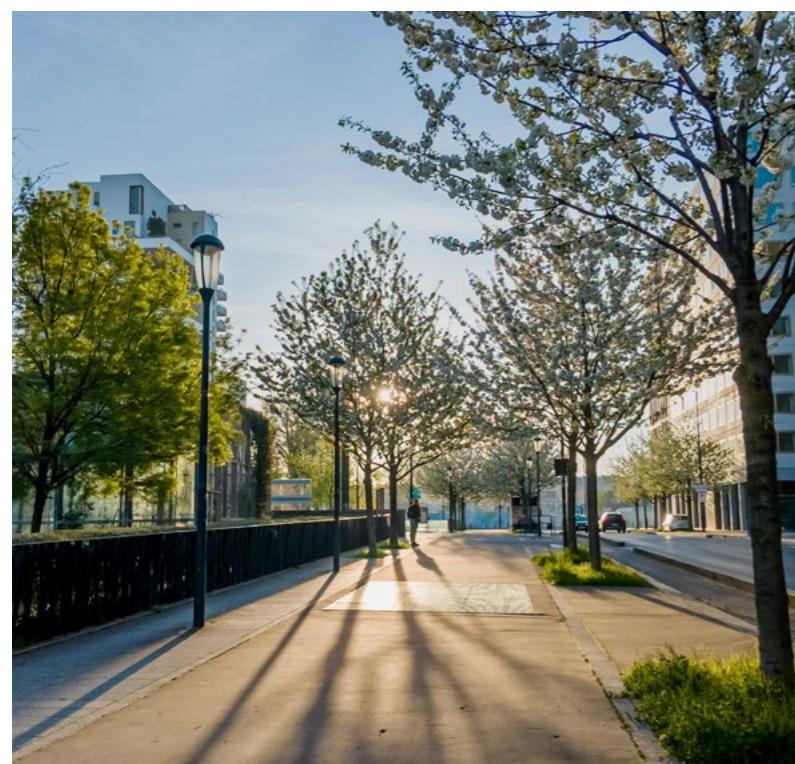
Questo approccio consente di creare ambiti urbani sicuri, inclusivi e vitali, capaci di generare relazioni, favorire l'incontro tra diverse generazioni e restituire identità a territori frammentati. E, come evidenzia l'esperienza progettuale, la qualità dello spazio pubblico

produce anche un ritorno economico: aumenta il valore immobiliare e rafforza l'attrattività complessiva dell'intervento.

### **Il punto di vista dello sviluppo: la rigenerazione come opportunità**

Dal lato dello sviluppo immobiliare, Giovanni Cassinelli conferma come la rigenerazione urbana rappresenti oggi una delle principali aree di investimento, in particolare nei contesti metropolitani. «Tutte le nostre operazioni partono da aree dismesse», afferma.

La rigenerazione viene letta come opportunità per sanare criticità urbane (degrado, abbandono, insicurezza) e allo stesso tempo rispondere a nuove domande di mercato. Non esiste una destinazione d'uso “ideale” in assoluto: ogni area ha una propria vocazione. Uffici, funzioni produttive, terziario, servizi o infrastrutture digitali richiedono condizioni diverse, ma condividono un principio comune: ridare funzione e senso a luoghi che li hanno persi.



### **La dimensione metropolitana: oltre i confini amministrativi**

Il tema della rigenerazione urbana non può prescindere da una riflessione sulla scala territoriale. Nel caso di Milano, il dibattito evidenzia la necessità di superare i confini amministrativi per adottare una visione metropolitana, capace di integrare città e hinterland. Molte aree di rigenerazione si collocano infatti in quella fascia periurbana storicamente occupata da funzioni industriali e logistiche, oggi in trasformazione. Qui la rigenerazione urbana può diventare strumento per ricucire il rapporto tra città, infrastrutture e paesaggio, restituendo continuità e qualità al territorio.

### **Rigenerazione e impatto sociale: la vera sfida**

Accanto alla sostenibilità ambientale – ormai prerequisito – emerge con forza il tema dell'impatto sociale. Rigenerare non significa solo migliorare le prestazioni energetiche o ridurre l'impronta carbonica,

ma attivare nuova vita urbana, creare spazi di socialità, lavoro, incontro. È la dimensione più difficile da misurare, ma anche la più determinante per il successo di un progetto nel lungo periodo. La rigenerazione urbana diventa così uno strumento di benessere collettivo, capace di incidere sulla qualità della vita e sulla coesione delle comunità.

### **Un tema chiave per il futuro del costruito**

Secondo le stime più accreditate, il potenziale economico della rigenerazione urbana in Italia nei prossimi decenni è enorme. Ma il valore più rilevante non è solo economico: è urbano, sociale, culturale.

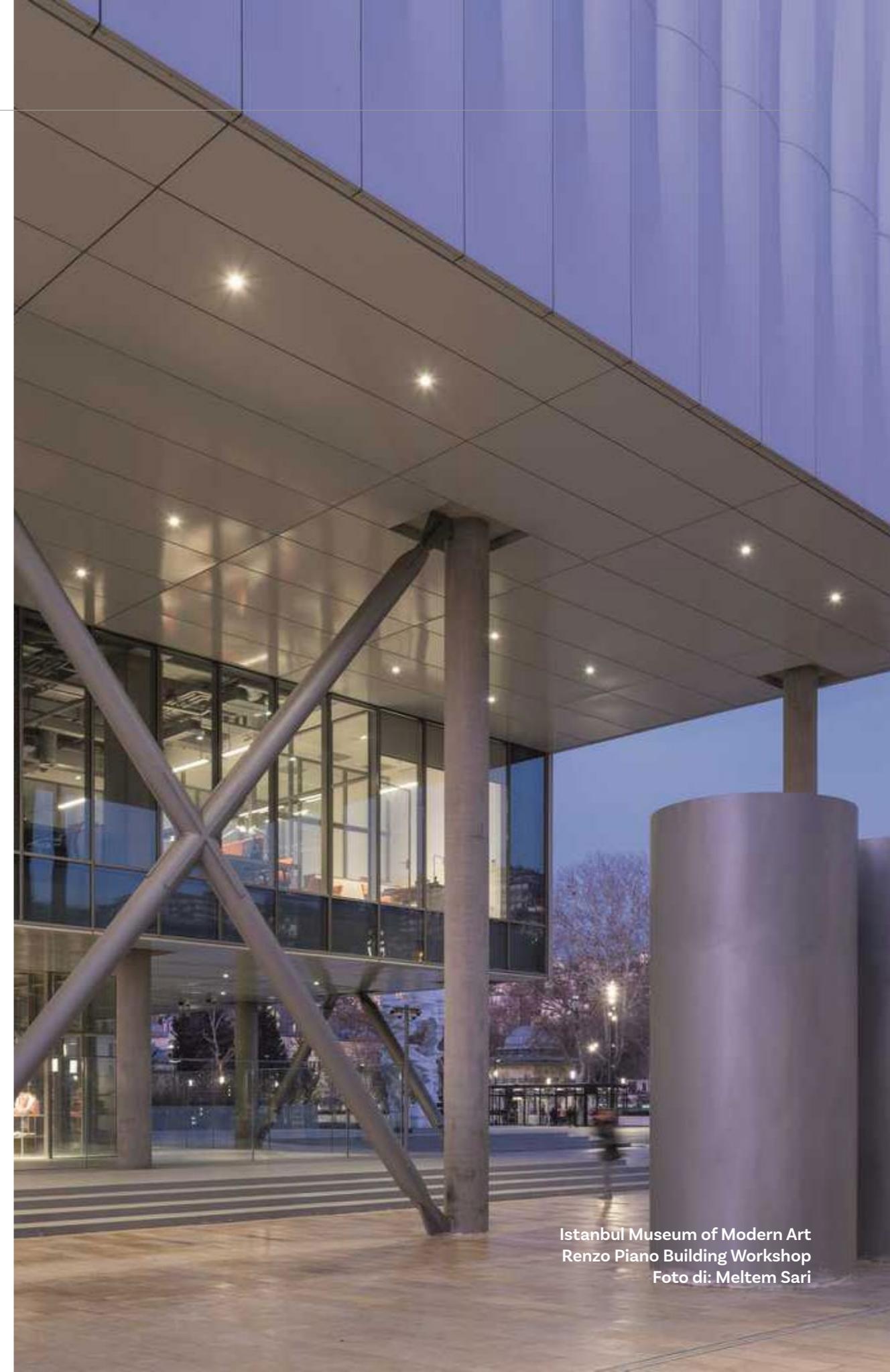
Per il mondo del real estate, dell'architettura e della progettazione, la rigenerazione urbana non è più un'opzione, ma una responsabilità. È il luogo in cui si misura la capacità di immaginare città più eque, resilienti e inclusive. Un tema centrale per il presente – e soprattutto per il futuro – del costruito.

# Acciaio: la traiettoria circolare che sta trasformando il real estate

*Rigenerare oggi significa progettare spazi capaci di durare e trasformarsi nel tempo. Nella transizione ecologica dell'ambiente costruito, l'acciaio emerge come materiale chiave di una visione circolare del Real estate: edifici pensati per attraversare più generazioni, ridurre gli sprechi e custodire valore lungo tutto il loro ciclo di vita*

AUTRICE

**SIMONA MARTELLI**



Istanbul Museum of Modern Art  
Renzo Piano Building Workshop  
Foto di: Meltem Sari

La transizione ecologica dell'ambiente costruito non è più un orizzonte lontano, ma una necessità industriale ed economica. Il settore delle costruzioni è responsabile di oltre un quarto delle emissioni globali: un dato che non può essere ignorato da un comparto come il Real estate, chiamato a generare valore duraturo e misurabile.

Con l'affermarsi di modelli costruttivi più responsabili e performanti, l'acciaio assume un ruolo centrale grazie alla sua natura resiliente, alla sua circolarità intrinseca e alla sua forte componente tecnologica.

La capacità dell'acciaio di combinare prestazioni strutturali elevate, riciclabilità totale e integrazione con processi industrializzati lo rende elemento sostanziale di un modello edilizio che riduce gli sprechi, ottimizza le risorse e permette un controllo puntuale degli impatti ambientali.

#### **UNA MATERIA REALMENTE CIRCOLARE. IL VALORE CHE PERMANE.**

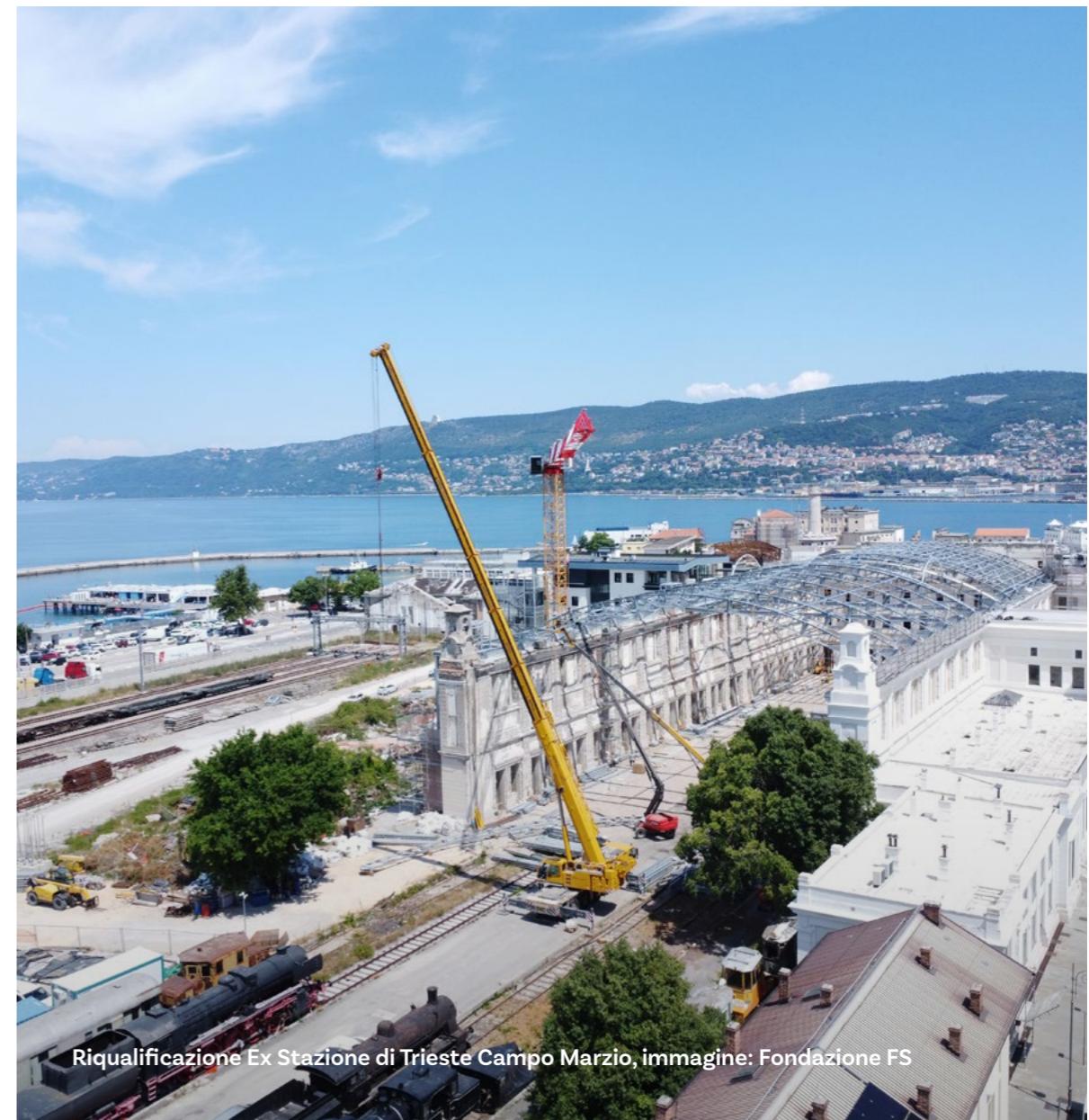
L'acciaio è l'unico materiale strutturale in grado di mantenere le sue caratteristiche meccaniche anche dopo cicli multipli di fusione: una qualità che lo rende protagonista di un'economia che non produce scarti, ma valore continuo. In Italia, la filiera siderurgica ha raggiunto livelli di efficienza tra i più alti in Europa: oltre il 90% della produzione avviene con forno elettrico alimentato da energia in progressiva decarbonizzazione.

Tali caratteristiche si traducono in rilevanti implicazioni strategiche. L'impiego dell'acciaio consente di **ridurre in misura significativa l'impronta carbonica dell'opera**, grazie all'elevato contenuto di materia prima riciclata e a processi produttivi caratterizzati da un contenimento dei fabbisogni energetici. Parallelamente, la completa tracciabilità della filiera, la disponibilità di Environmental Product Declaration e la piena compatibilità con approcci di Life Cycle Assessment rendono l'acciaio **perfettamente integrabile nei percorsi di certificazione ESG** sempre più richiesti da investitori, developer e operatori finanziari. Inoltre, la natura intrinsecamente circolare del materiale consente di valorizzare concretamente l'opera attraverso l'attribuzione di un residuo economico: al termine della vita utile, infatti, le strutture metalliche possono essere smontate e reinserite nei cicli produttivi, **preservando un valore economico misurabile** e contribuendo in modo sostanziale alla chiusura del ciclo dei materiali.



**SIMONA MARTELLI**

Simona Martelli entra in Fondazione Promozione Acciaio sin dal primo anno di costituzione dell'Ente, nel 2005, con il ruolo di Direttore Amministrativo. Nel 2010 ne assume la Direzione Generale e la responsabilità del Coordinamento Esecutivo. Fondazione Promozione Acciaio è Ente esperto e riconosciuto quale punto di riferimento per le costruzioni e le infrastrutture in acciaio in Italia.



Riqualificazione Ex Stazione di Trieste Campo Marzio, immagine: Fondazione FS



Parco Innovazione ex capannone 15 Officine Reggiane, immagine: Kai-Uwe Schulte-Bunert

In questo quadro, il **Life Cycle Assessment** costituisce lo strumento di riferimento per valutare in modo quantitativo gli impatti ambientali e confrontare in maniera oggettiva differenti soluzioni costruttive. Applicato all'acciaio, esso evidenzia benefici ricorrenti quali la riduzione del carbon footprint, la drastica diminuzione dei rifiuti di demolizione, la compatibilità con sistemi a ridotto impiego di materiali e un'elevata durabilità. La convergenza tra LCA, BIM e processi digitali rafforza infine un modello di progettazione integrata che coordina scelte materiche e prestazionali lungo l'intero ciclo di vita dell'opera.

#### **INDUSTRIALIZZAZIONE E OFF-SITE: IL CANTIERE SI FA MANIFATTURA.**

L'integrazione dell'acciaio nei processi di industrializzazione avanzata sta ridefinendo in profondità il modo di concepire la costruzione. Se storicamente l'edilizia è stata caratterizzata da lavorazioni lente, frammentate e condizionate dalle variabili di cantiere, l'applicazione della tecnologia off-site propria della carpenteria metallica

introduce un paradigma produttivo vicino alla manifattura industriale.

La possibilità di realizzare in officina fino all'80% del valore dell'intervento consente di trasferire in un ambiente controllato operazioni complesse quali taglio, saldatura, assemblaggio e finitura, all'interno di catene produttive digitalmente tracciate e certificate. **Il cantiere diventa così l'ultima fase di un processo orientato alla precisione e alla qualità costante.**

Nel Real estate, dove tempi e costi incidono direttamente sulla redditività, tali benefici trovano una naturale e significativa valorizzazione. La riduzione dei tempi di realizzazione deriva tanto dalla rapidità del montaggio quanto dalla quasi eliminazione degli imprevisti tipici delle lavorazioni in loco, permettendo **pianificazioni accurate nel pieno rispetto del cronoprogramma di cantiere**. La **qualità del prodotto** finito risulta inoltre superiore, grazie alla ripetibilità del processo

e alla riduzione degli errori dimensionali, con ricadute positive sulla durabilità e sulla manutenzione dell'opera. La produzione off-site riduce inoltre gli impatti acustici e ambientali in cantiere, aspetto di particolare valore nei contesti urbani.

Non meno significativa è la capacità dell'acciaio di supportare un nuovo concetto di edilizia adattiva. La leggerezza e componibilità del materiale favoriscono elevata flessibilità, smontabilità e riconfigurabilità dell'opera, rendendo concreto il **Design for Disassembly** e permettendo interventi di ampliamento o riconversione con minor dispendio di risorse. L'abbinamento tra acciaio e costruzioni a secco consente dunque di realizzare una circolarità autentica, che parte dalla progettazione e si estende fino al fine vita dell'edificio.

#### DIGITALIZZAZIONE E MONITORAGGIO: MISURARE PER GOVERNARE.

La diffusione della sensoristica integrata nelle strutture in acciaio apre la strada a un nuovo modello gestionale basato sul monitoraggio continuo.

L'edificio diventa un organismo capace di percepire e trasmettere informazioni sul proprio stato: vibrazioni, deformazioni, comportamento termico, sollecitazioni.

Questa convergenza tra fisico e digitale, spesso definita **phygital**, consente:

- manutenzione predittiva, con riduzione dei costi operativi;
- maggiore sicurezza strutturale;
- gestione energetica ottimizzata;
- integrazione nel digital twin dell'immobile, utile per transazioni, certificazioni e governance operativa.

Per proprietari e gestori, ciò significa trasformare l'edificio da costo a **infrastruttura informativa**, capace di generare dati, valore e trasparenza.

#### ACCIAIO A SERVIZIO DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA.

Nella transizione verso un costruito più leggero, adattabile e misurabile, l'acciaio rappresenta una tecnologia culturale, un modo diverso di concepire l'edificio, il suo ciclo di vita e il suo rapporto con l'ambiente. Nel Real estate del XXI secolo, l'acciaio è una delle infrastrutture materiali su cui si sta costruendo il futuro dell'ambiente costruito, offrendo potenzialità che si esprimono in modo concreto e misurabile sul piano progettuale e prestazionale.

#### Symbiosis D, Milano - ACPV Architects

Un edificio direzionale che sintetizza i principi della costruzione circolare. Certificato **LEED Platinum**, dimostra come l'acciaio consenta di ottimizzare i carichi, garantire ampie luci interne e ridurre i tempi di cantiere in un contesto densamente urbanizzato. La struttura integra pilastri e travi in acciaio che permettono volumi sospesi e spazi aperti senza vincoli strutturali, mentre elementi inclinati in acciaio contribuiscono al sostegno dei volumi superiori in aggetto. L'edificio ha raggiunto la certificazione LEED v4 BD+C Core & Shell - livello Platinum con un punteggio di 90/110, la certificazione WELL v2 pilot con livello Bronze e WELL Health and Safety Rated. Inoltre, il progetto è stato insignito del massimo riconoscimento ai Premi OICE 2024 quale miglior progetto di edilizia sostenibile, miglior progetto di pianificazione territoriale e di rigenerazione urbana.



### Ferrero Technical Center, Alba - Frigerio Design Group

L'edificio, bioclimatico e nZEB (nearly Zero Energy Building), è stato progettato per ridurre al minimo le emissioni di anidride carbonica, ispirandosi ai concetti della "slow architecture". L'acciaio supporta una morfologia leggera e permeabile alla luce, e offre grande libertà nella distribuzione interna di un edificio destinato a esigenze mutevoli e specialistiche come quelle della ricerca industriale. Le strutture portanti in acciaio, comprese colonne tubolari e travi principali, permettono ampie luci e spazi flessibili, mentre scale e terrazze in carpenteria metallica integrano funzionalità e design architettonico.



### Torre Intesa Sanpaolo, Torino - Renzo Piano Building Workshop

Il grattacielo rappresenta un modello di sintesi tra tecnologia, efficienza energetica e linguaggio architettonico. La soluzione strutturale in acciaio garantisce elevate prestazioni antisismiche, permettendo al contempo un involucro sofisticato e performante. Le megacolonne perimetrali e le travi principali in acciaio, insieme alla struttura reticolare dei piani di transfer, consentono spazi interni aperti e flessibili e la sospensione dei volumi superiori senza vincoli strutturali. Certificato **LEED Platinum**, risultando il grattacielo europeo più ecologico, sia nella categoria "nuove costruzioni" sia nella categoria "gestione sostenibile dell'edificio", è un esempio emblematico di come l'acciaio consenta di coniugare sostenibilità e complessità ingegneristica.

Per informazioni: [www.promozioneacciaio.it](http://www.promozioneacciaio.it)

# Ex Arsenale di Pavia, la rigenerazione urbana come progetto di città

*Un intervento pubblico da oltre 100 mila metri quadrati tra identità, sostenibilità e nuova centralità dell'utente*

A CURA DELLA  
REDAZIONE

Restituire alla città un luogo sottratto per oltre un secolo, trasformando un'ex infrastruttura militare in un nuovo polo urbano aperto, verde e accessibile. È questa la visione che guida il grande progetto di rigenerazione dell'ex Arsenale di Pavia, presentato negli studi tv di Quotidiano Immobiliare con la partecipazione di **Cristiana Colli (Artelia)** e **Ciro Iovino (Agenzia del Demanio)**.

Con una superficie di circa **104.000 metri quadrati**, l'area dell'ex Arsenale rappresenta una delle più grandi operazioni di rigenerazione urbana in corso in Italia. Un progetto che unisce recupero del patrimonio storico, innovazione architettonica, sostenibilità ambientale e attenzione alla dimensione sociale.

#### DALLA CITTÀ CHIUSA ALLA CITTÀ RESTITUITA

Per oltre cent'anni l'Arsenale ha funzionato come stabilimento militare per il Genio Pontieri, rimanendo fisicamente e simbolicamente separato dal tessuto urbano. La dismissione del sito nel 2015 ha aperto una nuova fase, culminata nel 2017 con l'apposizione di un vincolo di tutela culturale "di nuova generazione", volto a preservare non solo l'architettura industriale ma anche il delicato equilibrio con l'elemento naturale.

«La missione principale - spiega Ciro Iovino - è restituire alla città un pezzo di sé stessa. Per Pavia, l'ex Arsenale non è solo un'area dismessa, ma una ferita urbana che oggi diventa un'occasione di riscatto».

#### UNA RIGENERAZIONE CHE PARTE DALLA VISIONE

L'Agenzia del Demanio ha promosso una gara europea per la trasformazione dell'area, impostata fin dall'inizio su un approccio multidisciplinare. Artelia si è aggiudicata il ruolo di capogruppo di un team internazionale che integra architettura, ingegneria, paesaggio, sostenibilità e gestione del rischio.

«Non ci è stato chiesto solo di progettare edifici - sottolinea Cristiana Colli - ma di costruire una visione. Il bando chiedeva una vera partnership con la committenza, basata su Project e Risk Management continui, capaci di anticipare criticità e cogliere opportunità».

Una scelta non scontata nel panorama italiano, dove - come osserva Colli - il project management è spesso ridotto a un ruolo di controllo, anziché di governo strategico dei processi complessi.



## SOSTENIBILITÀ COME INFRASTRUTTURA DEL PROGETTO

La rigenerazione dell'ex Arsenale è pensata come un sistema integrato, in cui architettura, verde e acqua dialogano costantemente. Il Navigliaccio, corso d'acqua oggi in parte tombinato, diventa un elemento strutturante del progetto, sia dal punto di vista paesaggistico sia come risposta alle criticità idrogeologiche.

Terrazzamenti, spazi pubblici, anfiteatri verdi e sistemi di laminazione consentiranno di gestire le piene del Ticino in modo resiliente, trasformando un rischio in un'opportunità urbana.

Sul fronte energetico e ambientale, il progetto punta a standard elevati: **LEED Gold** per i nuovi edifici e **LEED Historic Building** per quelli esistenti, con una forte attenzione all'economia circolare e al ciclo di vita dei materiali.

«La sostenibilità - evidenzia Colli - non è solo ambientale, ma anche sociale ed economica. Le tre dimensioni devono funzionare insieme, altrimenti il progetto non regge nel tempo».



## UN NUOVO POLO PUBBLICO, MA NON UN'ISOLA

Cuore funzionale dell'intervento sarà il nuovo **polo delle amministrazioni dello Stato**, che ospiterà circa 500 addetti e consentirà un risparmio stimato di 1,8 milioni di euro annui in locazioni passive. Ma l'obiettivo non è creare un complesso amministrativo chiuso.

«Non vogliamo un luogo che si spenga la sera - spiega lovino -. Per questo il progetto integra funzioni pubbliche, spazi aperti, servizi e la possibilità, in futuro, di coinvolgere anche operatori privati attraverso partenariati».

L'utente, in questa visione, non è solo chi si reca negli uffici pubblici, ma l'intera comunità che attraversa, vive e utilizza il patrimonio dello Stato.

## TEMPI, METODO E FUTURO

La progettazione si concluderà entro il 2026, mentre l'avvio dei lavori è previsto dal





2027, con un investimento complessivo di circa **150 milioni di euro** e l'apertura alla città entro il **2030**.

Un arco temporale lungo, che rende ancora più centrale il tema del rischio legato a tempi e costi. «Il vero rischio - concordano gli ospiti - non è il territorio, ma la gestione della complessità nel tempo. Per questo il lavoro sugli scenari e sulle analisi costi-benefici è stato determinante».

### UN MODELLO REPLICABILE

L'ex Arsenale di Pavia si candida così a diventare un modello di rigenerazione urbana pubblica, capace di coniugare tutela e innovazione, infrastruttura e qualità dello spazio, governance e visione.

«Non conserviamo soltanto - conclude Iovino - ma progettiamo il patrimonio dello Stato nel futuro. Ed è questa la vera sfida della rigenerazione urbana oggi».



# Da area degradata a residenziale di pregio: il progetto House of Minerva a Roma

*Un intervento che ricuce il tessuto del Nomentano, restituendo qualità urbana, sostenibilità e valore sociale*

AUTRICE

GLORIA ANDREA AMATI



**GLORIA ANDREA  
AMATI**

Gloria Andrea Amati opera nel settore del Real Estate dal 2016 e, dal 2020, ricopre il ruolo di Fund Manager presso Investire SGR, con focus sul comparto residenziale. Ha maturato esperienza nella dismissione di patrimoni residenziali di ex enti istituzionali e nello sviluppo di nuove iniziative immobiliari.

**«Basta capire che si deve crescere per implosione, non per esplosione, non facendo ancora altre periferie, ma completando il tessuto che già esiste, costruendo sul costruito, andando a occupare tutti quegli spazi che normalmente vengono definiti in inglese “brown field”, definiamoli spazi compromessi, spazi cementificati.»**

**Renzo Piano, “Il rammendo delle periferie” - il Sole 24 ORE, 26 gennaio 2014**

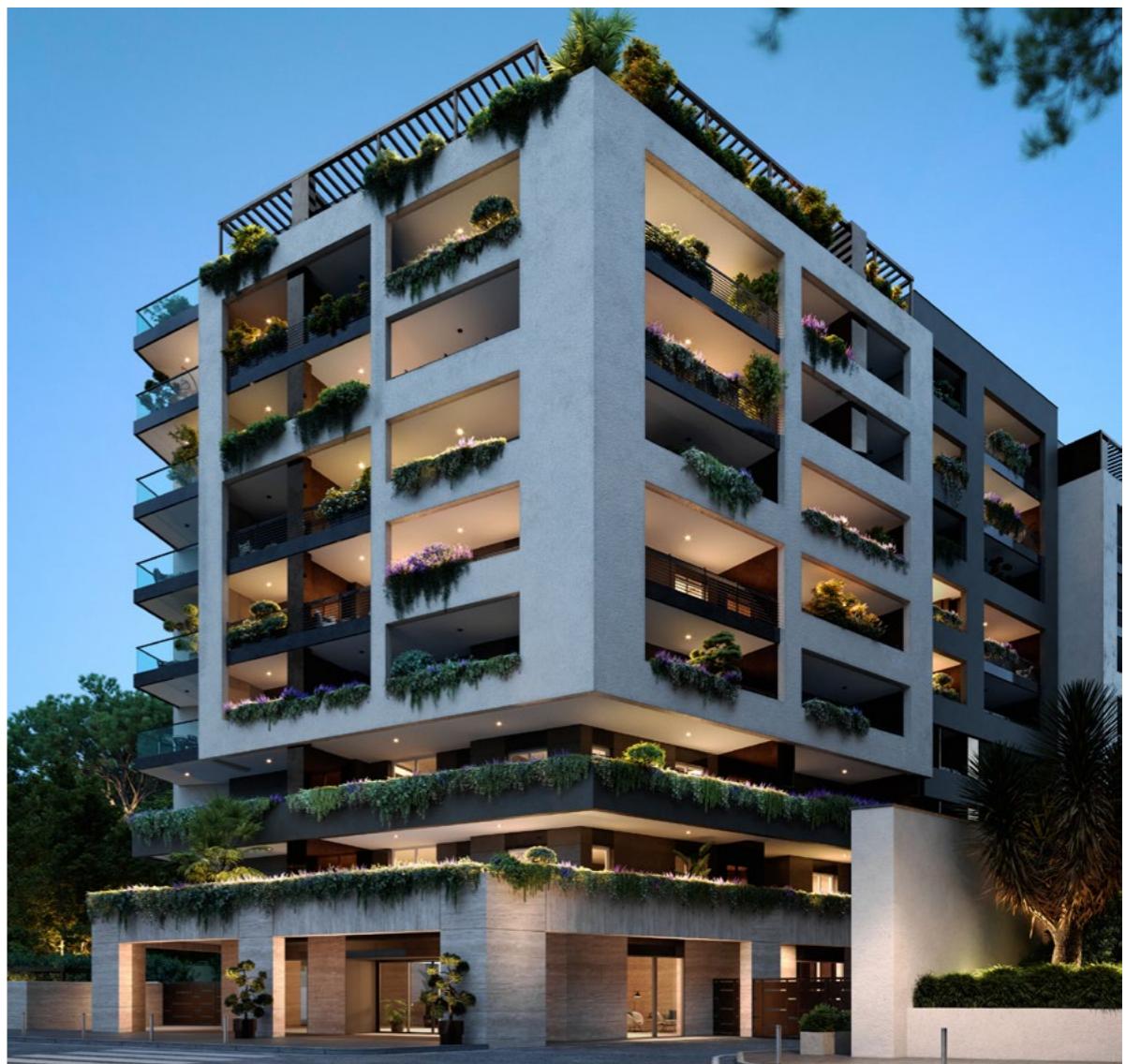
La citazione di Renzo Piano ci ricorda quanto sia importante intervenire sul costruito e “ricucire” i tessuti urbani. La rigenerazione urbana contemporanea, infatti, passa sempre più dalla capacità di trasformare aree segnate dal degrado o dal sottoutilizzo, restituendo loro qualità, valore sociale e sostenibilità ambientale. In una città complessa e stratificata come Roma, questo approccio consente non solo di riqualificare il costruito, ma anche di riattivare in modo duraturo interi brani di città, restituendola ai cittadini. È un cambiamento di rotta rispetto a all’urbanistica tradizionale che, per anni, ha consumato suolo senza creare valore nelle parti di città già esistenti, producendo frammentazione, marginalità e mancanza di servizi.

In questa prospettiva si inserisce l’azione del Fondo Rome Resi 1, gestito da Investire SGR SPA, nato con l’obiettivo di acquisire aree in zone semicentrali della Capitale e restituire loro una nuova vita attraverso lo sviluppo di edifici residenziali di alto pregio, pienamente integrati nel tessuto urbano esistente e in grado di rispondere alle esigenze dell’abitare contemporaneo.

Il primo progetto del Fondo prende forma nel quartiere Nomentano, e più precisamente in viale delle Province, su un lotto che per anni ha rappresentato una ferita aperta per il quartiere. L’area era infatti occupata da ex edifici per uffici dell’INPDAP che, a partire dal 2012, furono oggetto di occupazione abusiva. Questa situazione ha generato nel tempo un profondo stato di degrado urbano e sociale, contribuendo alla progressiva dequalificazione dell’ultimo tratto del Viale delle Province e delle palazzine limitrofe. L’impatto è stato registrato anche dai vicini locali commerciali, spesso sfitti o ospitanti attività dallo standing modesto, incapaci di

animare la strada o valorizzare il quartiere.

Per anni, i proprietari dell’immobile hanno lavorato per individuare una soluzione sostenibile che consentisse di liberare l’area nel rispetto delle persone coinvolte, con evidenti problemi di integrazione sociale. Un risultato significativo è stato raggiunto solo nel 2022, quando l’immobile è stato finalmente liberato senza ricorrere all’uso della forza e garantendo un percorso abitativo dignitoso a chi ne aveva diritto. Grazie alla sinergia tra Roma Capitale, la Prefettura di Roma, la Regione Lazio e ATER, è stato assicurato a 148 nuclei familiari, per oltre 400 persone, il passaggio da una situazione di disagio e illegalità ad una vera casa, attraverso l’assegnazione di 141 alloggi, di cui 7 in cohousing. Un esempio virtuoso di collaborazione istituzionale e di attenzione all’inclusione sociale, un aspetto imprescindibile quando si parla di rigenerazione urbana: le città, infatti, non sono fatte solo di edifici, ma soprattutto di persone – un principio che assume ancora maggiore rilievo in una metropoli popolosa come Roma.



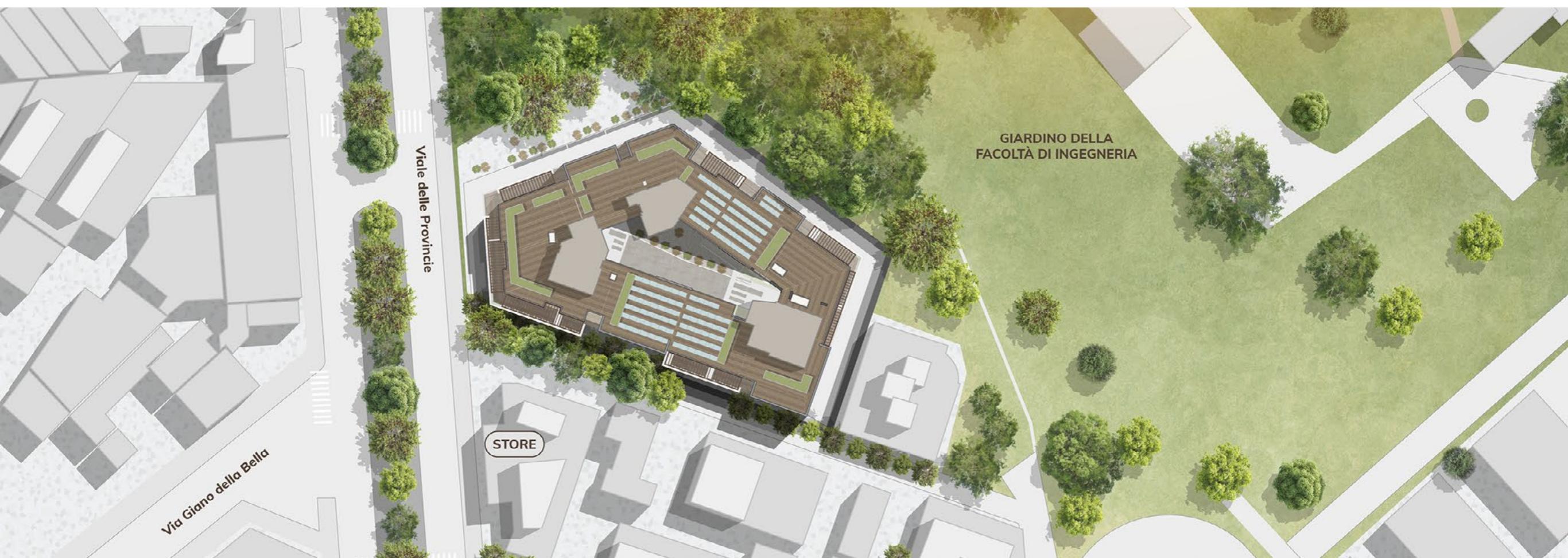
A seguito della liberazione dell'area, è stato avviato un processo di bonifica e trasformazione del lotto, mediante la demolizione del vecchio stabile e la realizzazione di un nuovo complesso residenziale di pregio. Il progetto, denominato "House of Minerva", si configura come un edificio di circa otto piani in grado di ospitare 111 appartamenti, progettati secondo i più elevati standard qualitativi e nel pieno rispetto delle nuove normative ambientali e green. Progettisti e proprietà hanno inoltre operato in sinergia con la Sovrintendenza, al fine di garantire un inserimento armonioso dell'edificio in un contesto caratterizzato dalla presenza di catacombe di grande importanza storica e archeologica. L'intervento, la cui fine cantiere è prevista entro il 2027, non si limita a creare spazi abitativi di alto livello: è concepito come un luogo in cui vivere, incontrarsi e condividere, con aree dedicate alla socializzazione dei condomini, tra cui un'area giochi per i più piccoli e uno spazio coworking. La sostenibilità è un altro punto chiave: l'edificio è parzialmente energeticamente autonomo, grazie all'installazione di pannelli fotovoltaici in copertura, riducendo l'impatto ambientale e contribuendo a un'abitabilità più consapevole. Queste dotazioni rispondono alle nuove modalità di vivere la casa, sempre più legate alla flessibilità degli spazi e alla riduzione dei consumi energetici.

Il nuovo complesso è concepito per dialogare armoniosamente con il tessuto urbano circostante, richiamandone l'immagine, e le proporzioni, ma reinterpretandole con

un linguaggio architettonico contemporaneo, in linea con le esigenze dell'abitare moderno. Efficienza energetica, qualità dei materiali, attenzione agli spazi comuni e sostenibilità ambientale sono elementi centrali del progetto.

L'obiettivo di House of Minerva va però oltre la semplice realizzazione di nuovi spazi abitativi. L'intervento ambisce a restituire qualità urbana, sicurezza e attrattività a un'area oggi caratterizzata prevalentemente da officine meccaniche e immobili di scarso pregio, che mal dialogano con la vicina Piazza Bologna. Il nuovo complesso vuole diventare un volano di trasformazione, capace di stimolare nuove iniziative, investimenti e un progressivo miglioramento dell'intero tratto finale di viale delle Provincie, restituendogli la dignità e la coerenza con il resto del quartiere, con il quale dovrà armonizzarsi e "ricucirsi". Un processo che potrà generare effetti positivi non solo sul piano urbanistico, ma anche su quello economico e sociale.

In questo senso, House of Minerva rappresenta non solo il primo progetto del Fondo Rome Resi 1, ma anche l'inizio di un percorso di rigenerazione più ampio, che guarda alla città come a un organismo vivo, da "rammendare", utilizzando ancora una volta un termine caro a Renzo Piano, e valorizzare attraverso interventi responsabili, che sposino a pieno il concetto di "crescita per implosione" e che pone la qualità della città e della vita urbana al centro del progetto.



# Rigenerazione sociale

---

La rigenerazione inizia quando le persone tornano. Quando uno spazio viene riabitato, attraversato, riconosciuto come proprio.

Questa sezione racconta comunità, reti e iniziative che ricompongono legami spezzati, generano appartenenza e trasformano luoghi anonimi in spazi condivisi.

Storie di relazioni che non risolvono tutto, ma riattivano il senso di stare insieme.

# Rigenerare non basta: bisogna far rinascere

**Alessandra Kustermann racconta Cascina Ri-Nascita**

INTERVISTA A CURA DI

**LARA PELLICCIOLI**

Nel mondo immobiliare siamo abituati a misurare il valore attraverso superfici, volumi, costi di costruzione, tempi di realizzazione, performance economiche.

Ma esistono interventi in cui il valore più rilevante non è immediatamente quantificabile: riguarda l'impatto sociale, la qualità delle relazioni che uno spazio è in grado di generare e la capacità di incidere sul futuro delle persone che lo abitano.

Cascina Ri-Nascita nasce esattamente in questo punto di incontro tra rigenerazione del patrimonio, progetto architettonico e responsabilità sociale.

Non è solo il recupero di una storica cascina lombarda, né solo un'iniziativa di welfare: è un progetto integrato in cui lo spazio costruito diventa strumento attivo di autonomia, lavoro ed educazione per donne che stanno uscendo da un percorso di violenza, insieme ai loro figli.

Per chi opera nello sviluppo immobiliare, nella progettazione e nella gestione del patrimonio, Ri-Nascita

pone una domanda centrale: **fin a che punto il real estate può contribuire alla ricostruzione delle vite, oltre che degli edifici?**

Ne parliamo con **Alessandra Kustermann, presidente di SVS Donna Aiuta Donna**, che ci accompagna dentro la visione, la complessità e il senso profondo di un progetto che dimostra come il valore di un intervento non si misuri solo in ciò che viene edificato, ma in ciò che quello spazio rende possibile nel tempo.

**Il progetto Ri-Nascita è stato raccontato come un luogo di accoglienza e di crescita per donne e bambini che stanno uscendo da situazioni di violenza. Ma oggi, dopo averlo immaginato e costruito passo dopo passo, come lo definirebbe davvero?**

Le confesso una cosa: non vedo l'ora di arrivare almeno alla fine della prima fase dei lavori.

Questo progetto mi ha insegnato, in modo molto concreto, cosa significa confrontarsi con il mondo

immobiliare: tempi che si dilatano, permessi, riunioni, vincoli, soprintendenze. È stato estenuante.

A volte mi sono detta che, potendo tornare indietro, forse non sceglierrei un progetto così ambizioso. Poi però penso a perché è nato Ri-Nascita, e tutto torna ad avere senso.

**Da dove nasce questa idea e quanto hanno inciso il suo percorso personale e professionale?**

Nasce da una profonda insoddisfazione maturata nel tempo. Io facevo il medico e mi occupavo anche di violenza. Ma sentivo che, pur facendo molto, stavamo offrendo alle donne solo una risposta parziale.

Le accoglievamo, le proteggevamo nei momenti più critici. Poi, però, le vedevo tornare indietro. Tornare dal partner maltrattante.

**Perché accadeva così spesso?**

In oltre trent'anni di lavoro ho capito che il nodo centrale è quasi sempre lo stesso: l'indipendenza economica,

dentro una relazione violenta, viene distrutta.

Le donne lo sanno benissimo. Uscire dalla violenza significa ricominciare la propria vita da zero. Ed è una prospettiva che fa paura.

### **È anche per questo che il progetto si chiama Ri-Nascita: perché si tratta davvero di nascere di nuovo.**

Questa idea non è arrivata all'improvviso. Si è formata lentamente, osservando una ferita profonda e ricorrente: la perdita di autostima.

E l'autostima non si ricostruisce con le parole. Si ricostruisce con il lavoro, con la soddisfazione professionale, con la possibilità concreta di mantenere sé stesse e i propri figli.

### **Come incide la maternità nel percorso di uscita dalla violenza, tra fragilità e risorse?**

Nelle relazioni violente, l'abbandono del lavoro alla nascita dei figli diventa spesso una trappola. "Tu guadagni meno di me", "i bambini hanno bisogno che tu stia a casa": giustificazioni che si innestano su disuguaglianze già esistenti, come il gender pay gap, e che progressivamente privano le donne della loro libertà, della capacità di decidere, della fiducia in sé stesse.

Quando poi trovano la forza di andarsene, la paura è doppia: da un lato le minacce – "ti tolgo i figli", "ti lascio senza niente" – dall'altro l'incertezza su come rientrare nel mondo del lavoro e ricostruire una vita autonoma.

Ri-Nascita nasce da qui: dalla consapevolezza che proteggere non basta.

Serve restituire autonomia reale, dignità, futuro.

### **E i figli? Che ruolo hanno in questo percorso?**

I figli sono la speranza del futuro, ma anche i primi testimoni della violenza. Assorbono tutto. Spesso introiettano la visione del padre che la madre non

valga o non conti. I dati sono molto chiari: la probabilità di diventare uomini maltrattanti è doppia per chi ha avuto un padre violento. E le figlie che assistono alla violenza hanno il doppio delle probabilità di vivere, da adulte, una relazione maltrattante. È una catena che si trasmette di generazione in generazione. Interromperla è fondamentale. Educare questi bambini significa aiutarli a riconoscere che quella non è una relazione d'amore, che la violenza non è affettività, che l'amore non fa paura e non fa stare male. Un uomo possessivo e geloso perde l'elemento fondamentale dell'amore: la fiducia, la capacità di crescere insieme. E finisce, paradossalmente, in una solitudine ancora più profonda.

È importante ricordarlo: ogni storia è diversa, ogni donna è diversa. Non esiste un modello unico della violenza. Ci sono frasi che ritornano, dinamiche ricorrenti, ma dentro ogni relazione maltrattante ci sono mille sfaccettature dell'essere umano. Ed è proprio per questo che il lavoro educativo con i figli è così decisivo.

### **Nell'immaginario collettivo la violenza è ancora associata soprattutto a quella fisica.**

Ed è un grande errore. La violenza fisica è molto più rara di quanto si pensi. La violenza psicologica ed economica, invece, sono quasi sempre presenti. Sentirsi dire ogni giorno "non vali niente", "senza di me non sei nessuno" distrugge la psiche. E queste dinamiche attraversano tutte le classi sociali: ho conosciuto avvocate, giornaliste, magistrati vittime di violenza. Le ferite psicologiche non lasciano lividi visibili. Per questo sono ancora più difficili da riconoscere.

### **Un altro elemento ricorrente è l'isolamento.**

Sì. Le donne vengono progressivamente separate dalle amiche, dalla famiglia, dalle reti di sostegno. Quando decidono di uscire dalla violenza, spesso sono sole.



**ALESSANDRA KUSTERMANN**

Nata a Roma il 28.10.1953. Ha 2 figli e 3 nipoti. Laureata in Medicina e Chirurgia nel 1980 e specializzata in Ostetricia e Ginecologia nel 1984 all'Università degli Studi di Milano. Ha lavorato come ginecologa dal 1984 al 1987 nell'Ospedale San Giuseppe di Milano, nell'Ospedale di Desio e nei consultori familiari di Corsico, Buccinasco e Trezzano sul Naviglio. Da ottobre 1987 è stata assunta in Clinica Mangiagalli, attuale Fondazione IRCCS Cà Granda Ospedale Maggiore Policlinico di Milano, nel 1993 è diventata Aiuto corresponsabile del servizio di guardia e nel 1999 Responsabile del Servizio di Diagnosi Prenatale, dal 2009 al febbraio 2022 è stata Direttrice di Unità Operativa Complessa (Primario) di Ostetricia e Ginecologia per il Pronto Soccorso e Accettazione Ostetrico-Ginecologico, SVSeD e Consultori Familiari. Dalla sua apertura nel 1996 fino al gennaio 2022 è stata Coordinatrice responsabile e poi primario del "Centro regionale di assistenza alle donne e ai minori vittime di violenza" (Soccorso Violenza Sessuale e Domestica- SVSeD), primo centro antiviolenza pubblico in Italia. Nel 1997 è stata tra le socie fondatrici del Centro Antiviolenza del Terzo Settore SVS Donna Aiuta Donna. Membro del Consiglio Superiore di Sanità nel triennio 2006-2009. Membro della Commissione per la prevenzione e il contrasto delle "pratiche di mutilazione genitale femminile" della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento Diritti e Pari Opportunità nel 2006-2007 e nello stesso periodo membro della Commissione del Ministero della Salute sulla Salute delle Donne. Ha ricevuto molti premi e riconoscimenti tra cui: 2007 Medaglia d'oro di Riconoscenza della Provincia di Milano al Soccorso Violenza Sessuale della Clinica Mangiagalli, 2008 "Sigillo Longobardo" dal Consiglio Regionale della Lombardia, nel 2010 Medaglia d'oro del Comune di Milano in occasione della festività di Sant'Ambrogio, nel 2021 è stata nominata "Ufficiale dell'Ordine Al Merito della Repubblica Italiana", nel 2024 ha ricevuto il premio internazionale "The DVF Awards" e il "Premio De Sanctis per i Diritti Umani". Da novembre 2021 è presidente del centro antiviolenza SVS Donna Aiuta Donna; sta realizzando con CADMI e Campacavallo il progetto Cascina Ri-Nascita per offrire alle donne in uscita dalla violenza la possibilità di vivere in un ambiente bello e sereno, restituendo loro autostima, benessere, autonomia economica e abitativa.

Un tempo esistevano relazioni di vicinato, spazi di incontro. **Oggi nei palazzi è difficilissimo costruire legami.** Ed è proprio da questa mancanza che siamo partite, insieme alla Casa di Accoglienza delle Donne Maltrattate di Milano, uno dei primi centri antiviolenza in Italia.

### **E poi è arrivata la Cascina Carpana. Ricorda la sua prima visita?**

Cercavamo un luogo fisico che potesse incarnare questa idea. Quando siamo andate a vedere la cascina, di proprietà del Comune di Milano e messa a bando per scopi sociali, abbiamo capito subito che non era solo uno

spazio: era il progetto stesso.

Era bellissima. Immersa tra il Parco della Vettabbia e il Parco Porto di Mare, a pochi passi dall'Abbazia di Chiaravalle. Sembrava di essere fuori Milano. Una grande corte lombarda, un po' decadente, ma attraversata da una natura rigogliosa: alberi, edera, luce. Quel luogo emanava calore umano. Abbiamo capito che poteva diventare il posto giusto per accompagnare al lavoro e alla vita novanta donne disoccupate con figli, ogni due anni.

### **Come funzionerà concretamente il progetto?**

Il percorso dura due anni. Il primo anno è dedicato a una

formazione intensiva e al tirocinio. Nel secondo anno le donne vengono assunte, per consentire un rientro graduale e reale nel mondo del lavoro.

Solo dieci nuclei familiari vivranno stabilmente in cascina. Non volevamo creare un luogo dove si viene solo a dormire, ma uno spazio da abitare, dove costruire relazioni quotidiane.

Questo è fondamentale anche per i figli: li aiuta a non vivere la madre come unico punto di sicurezza, ma a riconoscersi come individui autonomi, capaci di muoversi nel mondo.

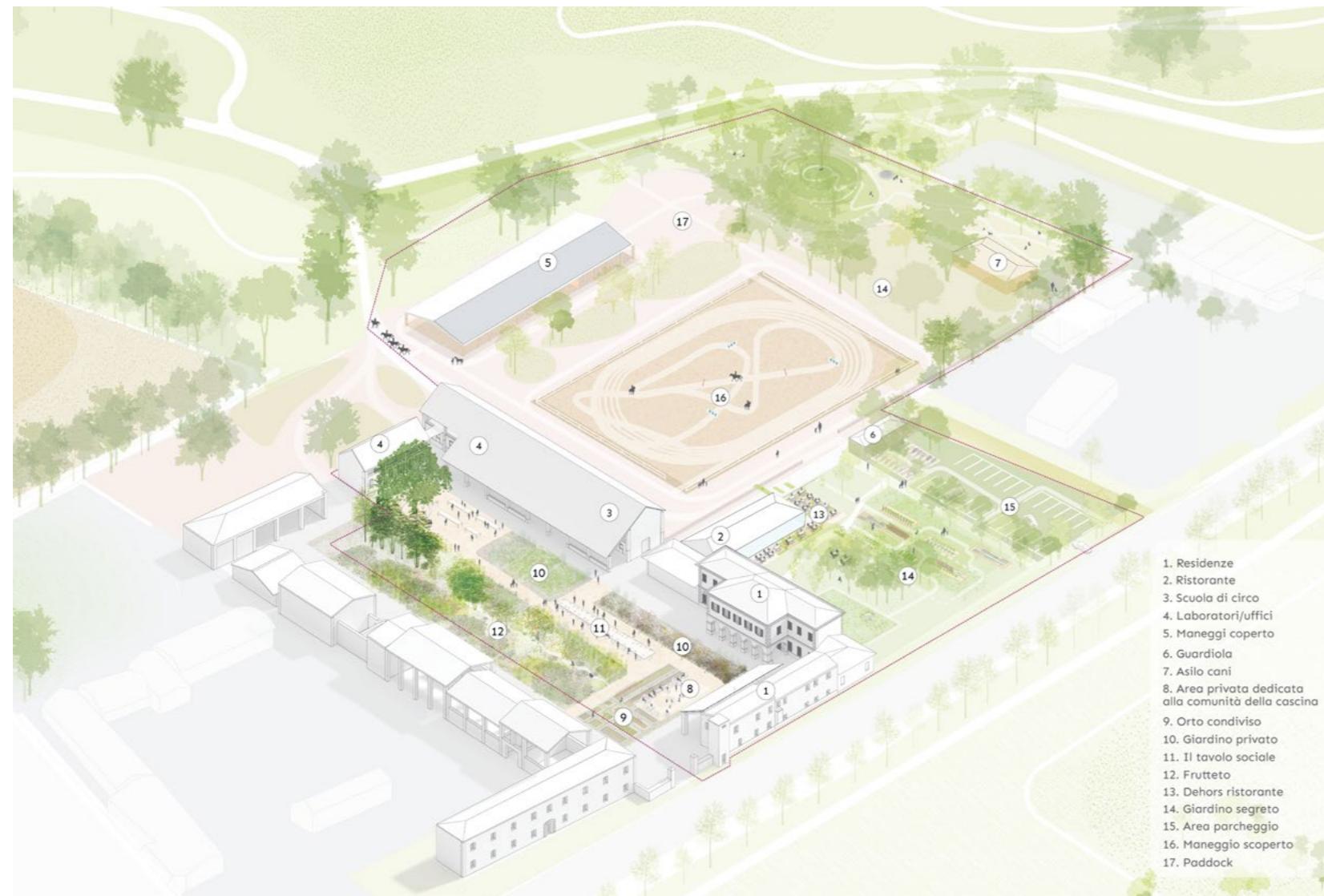
### **Anche per i bambini è previsto un progetto educativo specifico?**

Sì. Insieme ai centri antiviolenza abbiamo coinvolto l'associazione Campacavallo, che lavora sull'equitazione affettuosa: il cavallo non come strumento, ma come essere vivente con cui entrare in relazione.

Accanto a questo c'è la scuola di circo, che permette a bambini e ragazzi di mettersi alla prova, affrontare le paure, sperimentare il corpo e il movimento in sicurezza. È uno strumento prezioso anche per alcune disabilità, dall'autismo alle disabilità motorie. Non è solo gioco, ma inclusione reale. All'interno di una vecchia stalla è stato creato uno spazio ampio e aperto fino alle capriate: un luogo per circo, teatro, cinema, musica. Un messaggio forte anche per il quartiere Corvetto, segnato da un alto tasso di abbandono scolastico: la cultura non come obbligo, ma come possibilità.

### **Nel progetto Ri-Nascita il rapporto con gli animali ha un ruolo centrale. Da dove nasce questa scelta?**

Nasce da un'idea educativa semplice e profonda: prendersi cura di qualcuno insegna responsabilità, rispetto, relazione. Occuparsi di un animale ogni giorno



significa uscire da sé, dal proprio dolore, e riconnettersi al mondo. La cascina sarà un luogo aperto, dove bambini e ragazzi potranno entrare in relazione con cani, cavalli e altri animali domestici. Anche l'asilo diurno per cani è pensato in questa logica: non semplice custodia, ma socializzazione, educazione, relazione. È lavoro, certo. Ma è soprattutto un esercizio quotidiano di responsabilità. E questo, in un percorso di rinascita, è fondamentale.

### **La cascina sarà anche un luogo aperto al quartiere?**

Assolutamente sì. Il valore del progetto sta anche nella sua capacità di generare processi virtuosi sul territorio. L'idea, fin dall'inizio, è stata quella di costruire una connessione continua con il contesto circostante. Cascina Ri-Nascita dialoga con quartieri densamente abitati, con grandi parchi, con realtà culturali come il Museo Prada. Fin dall'inizio abbiamo costruito relazioni con il terzo settore, con le scuole, con le associazioni locali. La cascina è pensata come uno spazio di aggregazione, non come un luogo separato o protetto in senso chiuso.

### **Veniamo all'aspetto più costruttivo del progetto. Cascina Carpana è un bene storico complesso. Quali sfide comporta trasformarlo in un progetto sociale?**

La sfida è grande, ma anche straordinaria. Recuperare una cascina lombarda dell'Ottocento significa rispettarne l'identità storica e, allo stesso tempo, renderla capace di accogliere nuove funzioni: abitare, educare, lavorare. È un equilibrio delicato, che richiede attenzione e responsabilità. L'obiettivo è creare un luogo bello e sicuro, perché la bellezza non è un lusso accessorio: è parte integrante del processo di cura.

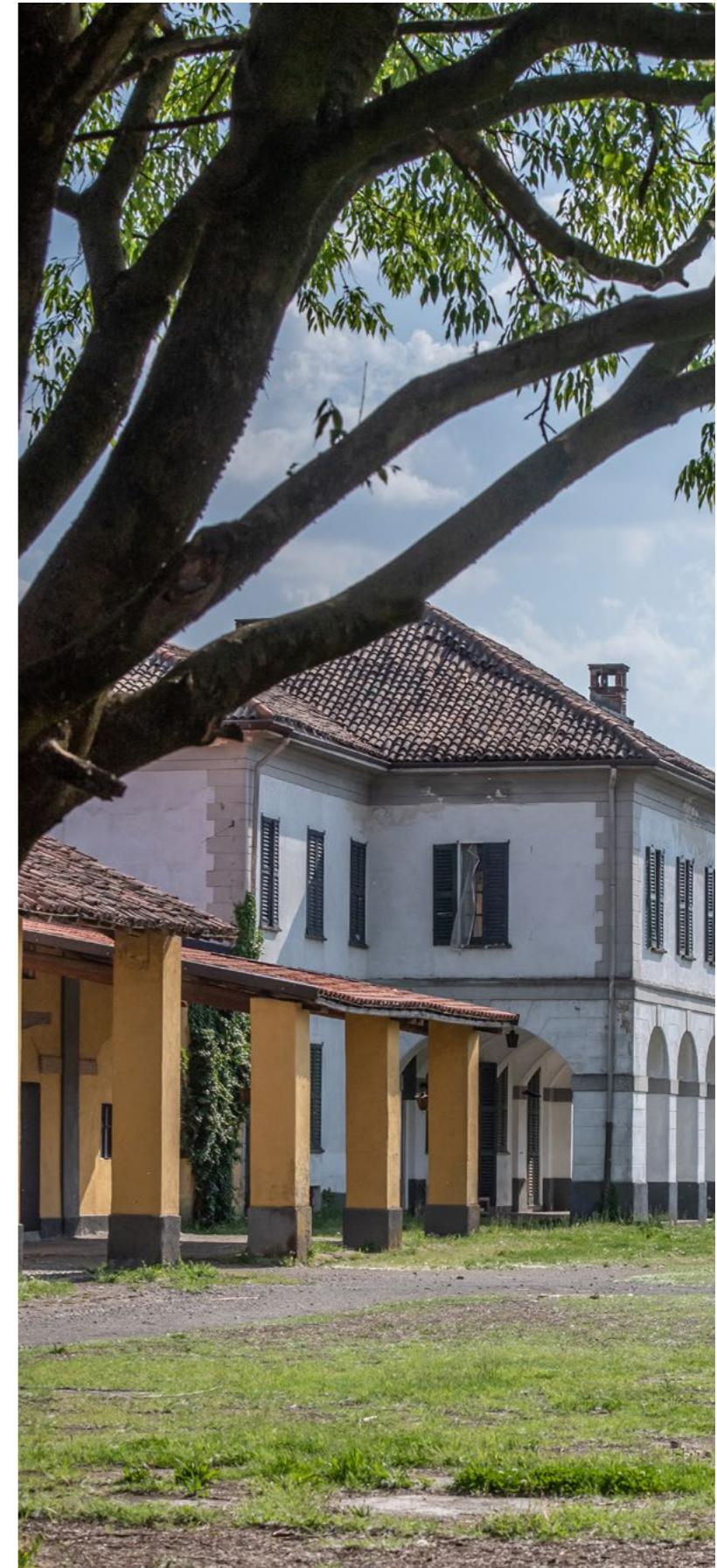
### **Quanto conta l'ambiente fisico nel percorso di uscita dalla violenza?**

Conta moltissimo. La corte, la natura, la storia dell'edificio diventano elementi terapeutici. Non si tratta solo di organizzare spazi funzionali, ma di restituire dignità, senso di appartenenza, possibilità di futuro. L'ambiente parla alle persone: le accoglie, le sostiene, le accompagna nel percorso di ricostruzione.

### **Che ruolo hanno avuto architetti e progettisti in questa visione?**

Un ruolo fondamentale. Senza di loro non sarebbe stato possibile realizzare un progetto così complesso. Non sono stati semplicemente direttori dei lavori, ma veri e propri partner del progetto.

In particolare, il contributo di Armando Casella e Marta Olivieri di DVArea è stato decisivo nel trasformare una visione sociale complessa in un progetto architettonico concreto, coerente e realizzabile. Fin dall'inizio c'è stato un dialogo continuo e profondo. Hanno compreso cosa significa la violenza contro le donne, chi sono le donne che abiteranno la cascina e chi sono i loro figli. Da questa comprensione sono nati spazi realmente pensati a loro misura: dalla sicurezza – con sistemi di allarme notturni e un rapporto costante con le forze dell'ordine – fino alla progettazione degli spazi quotidiani. Per me, però, c'era un principio imprescindibile: **Ri-Nascita non doveva diventare un luogo chiuso**. E su questo c'è stata una piena sintonia. Il progetto architettonico riflette l'idea di cascina attraversabile, aperta, capace di ricostruire una relazione serena con l'esterno. La cascina sarà attraversata da persone, relazioni, scambi. Non uno spazio di isolamento, ma un luogo aperto, abitato, vivo. Chi frequenterà gli spazi della Cascina Carpana non incontrerà "vittime da proteggere", ma donne autonome e competenti, capaci di abitare lo spazio e il proprio futuro con consapevolezza.





### ***In che modo il dialogo tra committenza e progettazione ha influenzato concretamente le scelte spaziali di Cascina Ri-Nascita?***

Il dialogo continuo ha avuto un impatto concreto sulle scelte degli spazi. Non si è trattato solo di tradurre esigenze funzionali, ma di costruire insieme un senso. Da questo confronto sono nate anche idee inattese.

Un esempio è la **ciclofficina**: la cascina è immersa in un sistema di parchi e percorsi ciclabili, e allora perché non insegnare alle donne a riparare biciclette, trasformando questo spazio in un punto di riferimento per il territorio? A volte sono i dettagli più semplici a fare la differenza. Decidere dove collocare un lavandino, come organizzare un passaggio o un affaccio, può sembrare banale ma significa immaginare come quello spazio verrà vissuto ogni giorno. È per questo che credo molto nel rapporto di fiducia tra committente e progettisti: prima ancora di disegnare, bisogna ascoltarsi. Da lì nascono i progetti migliori.

### ***Come avete immaginato gli spazi educativi?***

Come luoghi di incontro, non come spazi separati o protetti in senso chiuso. Le aule didattiche sono state progettate per favorire la commistione: tra i ragazzi del quartiere, i bambini delle donne che vivranno in cascina e quelli dei quartieri limitrofi. Nel post-scuola, in particolare, l'obiettivo è creare relazioni quotidiane, autentiche, che aiutino tutti a sentirsi parte di una comunità.

### ***Quanto è stato importante preservare l'identità originaria della cascina?***

Moltissimo. Gli architetti sono riusciti a mantenere il carattere autentico della corte lombarda, lavorando in continuità con la sua storia e con il paesaggio.

L'idea del parco adiacente nasce proprio da questa

attenzione. Penso, per esempio, a Campacavallo: i cavalli sono animali da branco, non vivono bene isolati. Per questo sono stati progettati spazi ampi, zone d'ombra naturali sotto gli alberi, libertà di movimento.

È un modo di abitare lo spazio che rispetta la natura degli animali e, allo stesso tempo, educa le persone a uno sguardo più attento e rispettoso.

### ***La cascina ospiterà molti laboratori professionali. Come li avete scelti?***

Partendo dai desideri delle donne, ma anche dalla realtà concreta del mercato del lavoro. Abbiamo introdotto, per esempio, laboratori di estetica e parrucchiera perché è un mestiere che molte donne desiderano davvero.

Accanto a questo ci saranno laboratori di sartoria di alta moda, ricamo, filatura e tessitura, ebanisteria e falegnameria per il recupero di mobili. L'idea è chiara: non alimentare una società dello spreco, ma valorizzare il riuso, l'artigianato, la qualità.

### ***Ci saranno anche percorsi legati a competenze più tecniche?***

Sì. Avremo un laboratorio da elettricista, realizzato in collaborazione con Schneider, e un'aula informatica. Quest'ultima sarà pensata sia per i ragazzi del post-scuola sia per le donne che devono aggiornare competenze dopo anni di inattività. È fondamentale rimettersi in pari con un mondo del lavoro che cambia rapidamente.

### ***Avete scelto di misurare l'impatto del progetto. Perché è così importante?***

Perché l'obiettivo è creare un modello replicabile, in Italia e all'estero. Fin dall'inizio abbiamo deciso di misurare l'impatto sociale e ambientale del progetto, con il



supporto di Cergas e SDA Bocconi.

Alcuni effetti – come il proseguimento degli studi da parte dei ragazzi – possono essere valutati solo nel tempo, a cinque anni di distanza. Serve una visione di lungo periodo. Non cerchiamo una primogenitura. Vorremmo che nascessero molti luoghi come questo.

**Che significato ha per voi il fatto che il mondo immobiliare abbia scelto di sostenere il progetto Ri-Nascita? E in che modo il settore può contribuire concretamente alla riuscita del progetto?**

Il sostegno del settore immobiliare è fondamentale, prima di tutto nel rendere visibile il progetto, nel raccontarlo. Le attività lavorative che si svilupperanno in cascina nascono dall'incontro tra inclinazioni personali e realtà economica milanese, oggi orientata soprattutto verso artigianato, food e servizi. I laboratori, ospitati nelle due grandi stalle, saranno aperti anche alla cittadinanza



e produrranno beni destinati alla vendita. In questa fase finale, il settore immobiliare può contribuire anche economicamente: mancano ancora circa 2,5 milioni di euro per completare il secondo lotto dei lavori. Questo consentirà di realizzare, tra le altre cose, il maneggio coperto per l'equitazione affettuosa – fondamentale per bambini con disabilità – e l'asilo diurno per cani, che rappresenta anche una concreta opportunità di lavoro per le donne. Parallelamente, il contributo del settore immobiliare si inserisce anche in una fase decisiva del percorso di autonomia delle donne. I centri antiviolenza continueranno ad accompagnare le donne nella ricerca di una casa e di un lavoro stabile, ma perché questo passaggio sia davvero efficace servono opportunità professionali concrete e sostenibili. L'obiettivo è chiaro: lavori di qualità, in grado di garantire un reddito sufficiente per mantenere sé stesse e i propri figli.

# Rigenerare partendo dai dati: perché l'IDISE dell'Istat cambia il modo di leggere la città

**Con Giancarlo Carbonetti (Istat), uno sguardo su come i dati possano rendere visibili le condizioni di disagio socio-economico che attraversano le città**

INTERVISTA A CURA DI

**LARA PELLICCIOLI**

Negli ultimi anni la rigenerazione urbana è diventata una parola chiave nel dibattito pubblico e nel mondo del real estate. Tuttavia, troppo spesso il termine viene associato quasi esclusivamente alla trasformazione fisica degli spazi: edifici riqualificati, nuovi volumi, funzioni miste, recupero del patrimonio esistente.

Ma rigenerare una città significa anche - e soprattutto - intervenire sulle condizioni sociali che determinano la qualità della vita di chi quegli spazi li abita. In questa prospettiva si inserisce l'**Indice di Disagio Socio-Economico (IDISE)**, sviluppato dall'Istat per misurare e rendere leggibili le disuguaglianze all'interno delle città, fino al livello di quartieri e micro-aree urbane. Ne parliamo con Giancarlo Carbonetti, ricercatore Istat e responsabile dello studio

## Partiamo dalle basi: che cos'è l'IDISE e perché nasce?

L'IDISE è un indice che punta a evidenziare le aree all'interno dei comuni con segnali di disagio socio-economico, cioè dove le amministrazioni locali dovrebbero prestare maggiore attenzione per contrastare la fragilità delle famiglie e il rischio di esclusione sociale degli individui. La sua forza sta nel fatto che supera il concetto di media comunale: permette di vedere come il disagio sia distribuito dentro una città.



**GIANCARLO CARBONETTI**

Laureato in Scienze Statistiche ed Economiche con un Dottorato in Statistica Metodologica. Ricercatore Senior, in Istat da quasi 30 anni. Si occupa di metodologie statistiche, statistica applicata e qualità dei dati. Esperto in metodi di stima per piccole aree, tecniche di campionamento e analisi di dati territoriali. Ha lavorato prevalentemente al Censimento della Popolazione e alle indagini sulle famiglie. Nei passati censimenti si è occupato di progettazione e produzione. Attualmente si occupa di progetti di valorizzazione dei risultati censuari sub-comunali e della loro integrazione con dati di fonte amministrativa e con informazioni derivanti dai registri tematici dell'Istat. Ha progettato e realizzato, in collaborazione con diversi colleghi Istat e i referenti di alcuni grandi comuni, lo Studio sul Disagio Socio-Economico in ambito sub-comunale. È autore di diversi articoli su riviste scientifiche e partecipa correntemente a Convegni e Conferenze in Italia e all'estero in qualità di relatore. Nel corso della sua carriera in Istat ha anche svolto attività in progetti di cooperazione all'estero in Etiopia, Kirghizistan e Vietnam.

### **In che senso può “cambiare” il modo di leggere la città?**

Perché rende visibili differenze che, se guardiamo solo i dati medi comunali, possono restare nascoste. Non confronta “Milano con Palermo”: permette di capire dove si concentrano i casi di fragilità all’interno di una stessa città, e quindi di leggere la struttura urbana anche dal punto di vista sociale.

### **L’IDISE può diventare uno strumento operativo per orientare priorità e investimenti nella rigenerazione urbana?**

Sì, se gli investimenti di rigenerazione urbana possono contribuire a contrastare il disagio, l’IDISE può essere una guida nella scelta delle priorità. Detto questo, è importante chiarire un punto: l’Istat non indica quali soluzioni introdurre e non fornisce “proposte di policy”. Mette però a disposizione tutti gli strumenti statistici (misure del disagio e indicatori di contesto) per definire interventi nel modo più appropriato possibile.

### **Chi può usare l’indice in modo più efficace e con quali finalità concrete?**

Il progetto è stato pensato principalmente per dare supporto agli amministratori locali: sindaco, assessori e, in generale, tutti gli attori che contribuiscono a prendere decisioni in favore delle famiglie e degli individui più in difficoltà. L’analisi dei risultati può essere letta da diversi punti di vista, in funzione degli obiettivi che si vogliono raggiungere: urbanistica, politiche sociali, programmazione territoriale, collaborazione con il terzo settore. Proprio per questa pluralità di letture, l’Istat non dà indicazioni su “come tradurre i dati in azioni”: fornisce le misure del disagio e una serie di indicatori di contesto socio-demografico utili a capire le ragioni del problema e le caratteristiche di chi lo vive e lo subisce.

### **L’IDISE intercetta aree “a rischio” che sfuggono ai criteri tradizionali di selezione degli interventi?**

Sì. Lo studio è effettuato su due dimensioni sub-comunali. La prima è riferita alla ripartizione del territorio in aree amministrativo/funzionali ben note agli amministratori (per esempio i quartieri): una geografia di facile comprensione e gestione per programmare possibili interventi. Le criticità però possono essere più localizzate e annidate dentro i quartieri, oppure possono concentrarsi in zone confinanti. Per questo abbiamo introdotto un secondo livello territoriale che ha portato a individuare le ADU (Aree di Disagio socio-economico in ambito Urbano),

che sono il “core business” del progetto, dove si osservano le maggiori concentrazioni del fenomeno. Queste nuove aree seguono una logica di analisi diversa da quanto fatto in passato e sono individuate dall’Istat tramite una specifica procedura che intercetta le unità territoriali minime (coincidenti con le sezioni di censimento) dove l’IDISE assume i valori più alti.

### **Come si legge correttamente l’indice? Il benchmark a 100 cosa significa?**

L’IDISE è costruito su una scala standardizzata: la media del comune è fissata a 100. Quindi, nel caso di Milano, 100 è il riferimento medio della città; le aree sub-comunali prese in esame risultano quindi più o meno critiche rispetto a quel benchmark. È una scelta coerente con l’obiettivo: supportare programmazione e decisione in ambito locale, contestualizzando l’analisi dentro il comune.

### **Quindi si possono confrontare aree di città diverse?**

Qui serve molta attenzione: non si devono fare confronti tra città usando l’IDISE, perché l’indice è un mix costruito su un benchmark comunale. Se volessi mettere a confronto un’area critica di Milano con un’area critica di Venezia, Roma o Palermo, non dovrei confrontare l’IDISE, ma eventualmente gli indicatori elementari: quelli sono percentuali o rapporti che possono essere confrontati tra territori diversi (ad esempio: tasso di abbandono scolastico, tasso di occupazione, ecc.). L’IDISE invece, essendo tarato sul benchmark del singolo comune, non è confrontabile in modo diretto tra città.

### **Che tipo di informazioni aggiuntive aiutano a interpretare “chi vive” nelle aree più critiche?**

Oltre alla misura sintetica, sono utili le caratteristiche socio-demografiche della popolazione e delle famiglie residenti: quanti sono anziani e quanti giovani, livelli di istruzione, dinamiche della forza lavoro, dimensione delle famiglie monocomponenti o multicomponenti. Questo insieme di informazioni è importante perché può diventare uno strumento più fine per orientare scelte: capire non solo “dove” c’è disagio, ma anche “che tipo” di popolazione e bisogni sono coinvolti.

### **Che cosa offre l’IDISE a progettisti, architetti e sviluppatori immobiliari?**

Per chi progetta e investe, un punto centrale è la lettura della rete dei servizi: servizi sociali, sanitari, educativi, ricreativi, centri per l’accoglienza, consultori. La domanda

è: la rete del sociale è presente nelle aree più critiche? È adeguata alle tipologie di famiglie e individui che vivono in quelle aree? Questo tipo di lettura può aiutare a orientare funzioni, servizi e spazi collettivi, evitando interventi disallineati rispetto ai bisogni locali.

#### **I dati disponibili oggi a che anno si riferiscono? E quanto pesa l'effetto post-Covid?**

La release attuale a cui ci riferiamo è basata su dati 2021, perché quelli erano disponibili al massimo dettaglio territoriale. Sono dati che possono risentire del periodo post-Covid, in particolare sulle dinamiche del lavoro (crisi aziendali, precarietà, perdita di occupazione). Sarà quindi interessante vedere cosa emergerà con l'analisi riferita al 2023.

#### **È previsto un aggiornamento periodico per valutare l'efficacia degli interventi nel tempo?**

L'obiettivo è replicare lo studio ogni anno, compatibilmente con la disponibilità di dati al massimo dettaglio territoriale, così da costruire una base dati utile ai confronti nel tempo. Se i policy maker utilizzeranno queste informazioni per attivare politiche appropriate, negli anni successivi sarà possibile verificare l'efficacia delle azioni, osservando se l'IDISE diminuisce, se migliorano le singole componenti o se le ADU si riducono.

#### **Cosa dobbiamo aspettarci dalla prossima release? E quali integrazioni state valutando?**

Stiamo lavorando alla prossima edizione, riferita al 2023, con l'obiettivo di pubblicarla a luglio, al più tardi entro l'anno. La tempistica dipende dal fatto che stiamo estendendo il progetto a tutti i comuni con più di 50.000 abitanti e tutti i capoluoghi di provincia: passeremo da 25 a oltre 160 comuni, con un livello di complessità che richiederà un processo più ingegnerizzato e snello. Quanto ai contenuti, stiamo valutando "strati informativi" aggiuntivi che aiutino nella lettura dei risultati: per esempio il valore degli immobili nelle aree più critiche (per interpretare meglio casi in cui emergono situazioni apparentemente controintuitive), dati relativi alle politiche di inclusione definite a livello centrale e, se possibile, ulteriori informazioni sulla presenza di punti di erogazione dei servizi sociali.

#### **In prospettiva, l'IDISE potrà integrarsi con altri dati territoriali utili a chi progetta?**

### **Gli indicatori elementari che consentono di rappresentare le componenti socio-economiche più rilevanti del disagio**

Percentuale di individui di età pari o superiore a 70 anni che vivono da soli e non possiedono una casa di proprietà

Percentuale di individui in famiglie in cui nessun membro è occupato o riceve una pensione da lavoro

Percentuale di individui in famiglie a basso reddito equivalente

Tasso di occupazione 25-64 anni

Percentuale di individui di età compresa tra 0 e 64 anni che vivono in famiglie con bassa intensità lavorativa

Percentuale di individui di età compresa tra 25 e 64 anni con occupazione "non stabile" durante l'anno

Percentuale di individui di età compresa tra 25 e 64 anni con basso livello di istruzione

Percentuale di individui di età compresa tra 15 e 29 anni che non sono occupati o iscritti ad alcun corso di studi

Percentuale di studenti che abbandonano la scuola o ripetono l'anno

DIS1

DIS2

DIS3

DIS4

DIS5

DIS6

DIS7

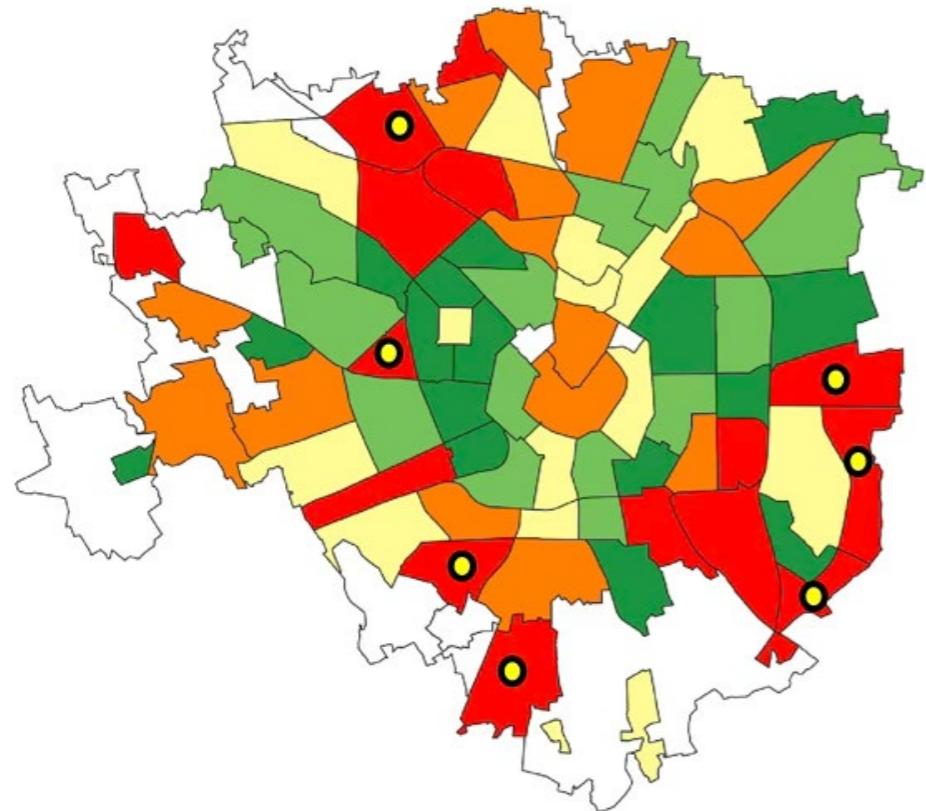
DIS8

DIS9

## COMPONENTI DEL DISAGIO NEI NIL DI MILANO

### Componenti dell'indice di disagio socio-economico AREA SUB-COMUNALE

Anno di riferimento 2021



Ci auguriamo di sì. L'IDISE offre una lettura del territorio con la lente del disagio. Integrarlo con altri indicatori territoriali (mobilità, servizi, scuola, sanità) può agevolare sia la scelta delle politiche locali sia la progettazione degli spazi della vita quotidiana.

L'IDISE non è una “classifica” tra città, né una ricetta di policy: è una lente che aiuta a leggere le disuguaglianze dentro i contesti urbani e a collegare trasformazione fisica e dimensione sociale. In una stagione in cui la rigenerazione è chiamata a misurarsi con impatto e inclusione, strumenti come questo possono rendere più solide - e più giuste - le decisioni sul territorio.

Fonte: <https://www.istat.it/comunicato-stampa/dati-disagio-socio-economico-livello-sub-comunale-idise-anno-2021/>

### FOCUS

Il disagio socio-economico viene definito come la condizione in cui gli individui sperimentano difficoltà a soddisfare adeguatamente le loro necessità di base a causa della carenza o insufficienza delle risorse e delle opportunità di tipo sociale, economico, lavorativo ed educativo. Per misurarlo, l'indice combina nove indicatori elementari, legati a istruzione, lavoro, condizioni economiche e struttura demografica, in un unico valore sintetico.

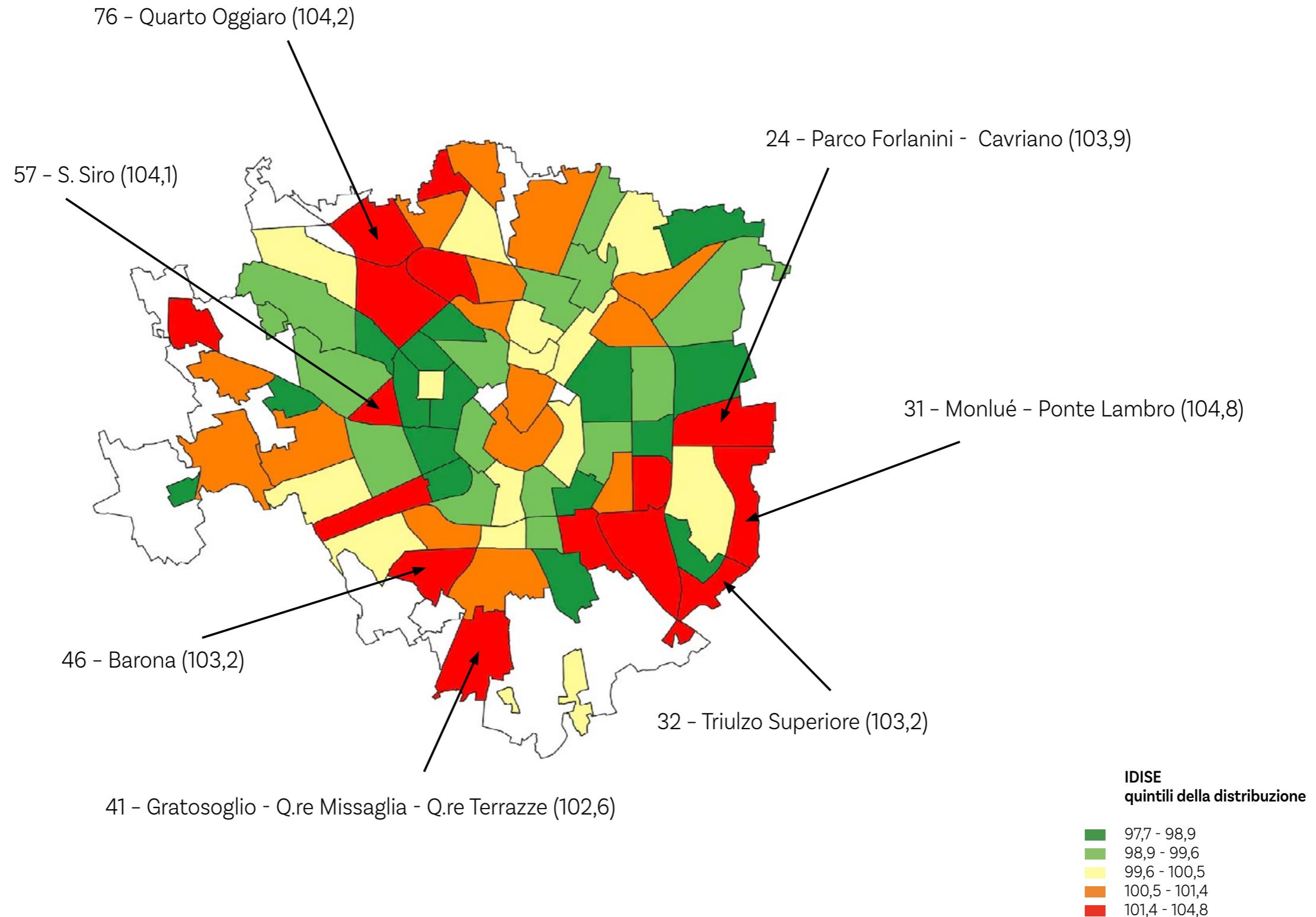
MILANO	IDISE	DIS1	DIS2	DIS3	DIS4	DIS5	DIS6	DIS7	DIS8	DIS9
	100,0	12,5	8,9	18,4	78,5	12,5	13,3	19,8	19,9	7,6
Monluè - Ponte Lambro	104,8	16,7	10,6	30,7	72,0	13,9	17,6	39,5	31,7	12,0
Quarto Oggiaro - Vialba - Musoc..	104,2	19,4	10,8	28,3	70,8	15,1	15,0	37,9	23,1	12,9
San Siro	104,1	26,2	12,2	29,5	74,4	14,7	13,9	27,3	27,9	11,8
Parco Forlanini - Cavriano	103,9	19,7	11,2	24,9	74,9	14,4	16,2	30,9	27,9	13,2
Triulzo Superiore	103,7	12,8	12,3	33,0	72,9	13,4	15,1	33,1	26,3	13,3
Barona	103,2	18,5	9,7	23,2	70,6	16,0	14,8	31,7	25,0	10,2
Gratosoglio - Qre Missaglia - Qr..	102,6	18,9	9,2	21,7	71,1	13,7	14,3	29,5	23,2	10,7
Ortomercato	101,9	16,9	10,3	27,2	77,0	12,9	14,3	26,4	22,2	9,5
Chiaravalle	101,9	10,6	6,8	15,1	74,3	16,1	16,8	26,2	22,7	19,6
Comasina	101,8	11,2	8,1	26,4	75,5	9,9	11,9	33,4	22,7	12,0
Bovisa	101,8	11,9	10,9	26,0	76,3	13,6	15,1	25,7	23,1	7,7
Giambellino	101,8	18,2	10,3	23,1	76,7	13,2	13,4	23,5	23,4	8,8
Figino	101,7	17,4	7,0	18,8	76,4	8,7	14,5	30,4	21,5	9,8
Scalo Romana	101,7	12,8	10,1	24,0	76,7	13,1	14,4	24,8	23,1	9,0

IDISE  
quintili della distribuzione

- 97,7 - 98,9
- 98,9 - 99,6
- 99,6 - 100,5
- 100,5 - 101,4
- 101,4 - 104,8

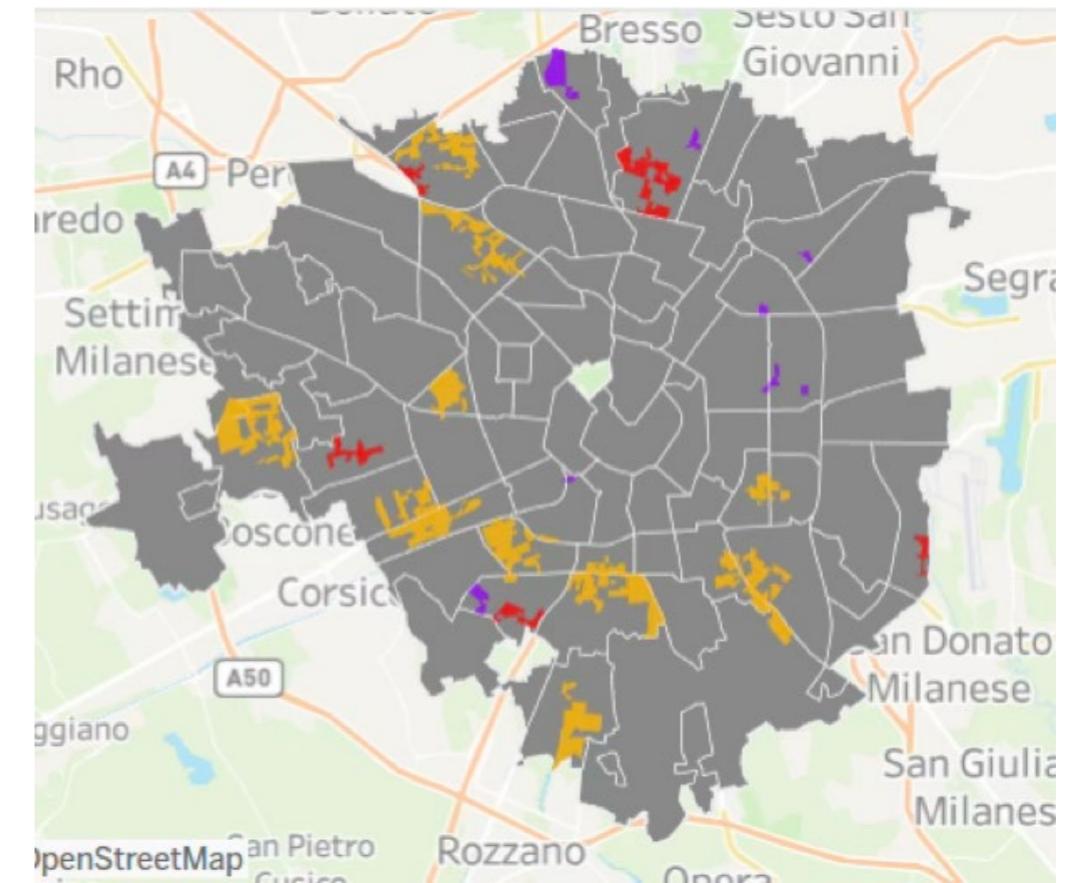
## IDISE PER I NUCLEI DI IDENTITÀ LOCALE (NIL) DI MILANO

Dati riferiti alla «popolazione residente in famiglia» delle sezioni di censimento di centro abitato dove sono presenti edifici ad uso prevalente residenziale.



## LE ADU DI MILANO

Le ADU sono le Aree di Disagio socio-economico in ambito Urbano: zone sub-comunali individuate dall'Istat aggregando sezioni di censimento contigue/omogenee dove l'IDISE risulta più alto, cioè dove si concentra maggiormente il disagio.



Le ADU riportate nella mappa di sinistra presentano colorazioni diverse al solo scopo di renderle distinguibili, specialmente nei casi di aree contigue. Diversamente, la colorazione usata nella mappa di sopra segue le diverse fasi del processo in cui sono state costruite: inizialmente si individuano le ADU di maggiore estensione con IDISE medio-alto (colore "giallo"); poi si determinano quelle di ampiezza media e IDISE alto (colore "rosso"); infine, quelle più piccole e più critiche con IDISE molto alto (colore "viola").



# Le aree stanche delle città

*Dalla desertificazione commerciale a nuovi usi temporanei e reti di prossimità*

A CURA DI

**GUGLIELMO PELLICCIOLI**

Il tema del futuro delle città non può esimersi dal considerare uno degli aspetti più critici che oggi attraversa vie e piazze dei centri urbani: il fenomeno, ormai avanzatissimo, della progressiva chiusura degli esercizi commerciali.

Un processo che produce non solo un effetto devastante sull'economia del commercio locale, ma anche una significativa e preoccupante perdita di decoro urbano, con ricadute evidenti in termini di desolazione, abbandono e sporcizia. Il problema coinvolge praticamente tutti gli oltre 8.000 Comuni italiani ed è in continua crescita, con un numero sempre maggiore di chiusure. Oggi intere vie si presentano come una successione malinconica di serrande abbassate, spesso senza nemmeno il cartello "affittasi", perché per quei negozi non esiste più un mercato.

Soluzioni efficaci, finora, non ne sono state trovate, anche perché molti tentativi si basano sul ripristino di attività ormai obsolete e antieconomiche. È noto che la chiusura degli esercizi commerciali dipende da molteplici fattori: la concorrenza dei centri commerciali, l'elevato costo degli affitti, l'invecchiamento degli operatori, le dimensioni ridotte delle attività.

Se si vuole intervenire realmente, occorre adottare provvedimenti altamente innovativi, frutto di idee radicalmente diverse. Servono, soprattutto, cambiamenti culturali lungo tutta la filiera: dalla proprietà immobiliare alla pubblica amministrazione, fino alla creazione di nuove reti commerciali. Inoltre, ogni iniziativa non può essere pensata sul singolo negozio, ma deve essere inserita in una visione complessiva, con soluzioni di sistema.

## AFFITTO TEMPORANEO

Il sindaco di un paese sul lago Sebino, in occasione del Natale, ha avuto un'idea originale: riempire le vetrine dei negozi abbandonati con presepi artistici realizzati dall'artista napoletano Antonio Mammato. Da fine novembre al 6 gennaio, cittadini e visitatori hanno potuto passeggiare per le vie del paese ammirando queste opere, restituendo vitalità a spazi chiusi da mesi o anni.

L'effetto è stato duplice: da un lato, le strade hanno perso il loro aspetto triste e abbandonato; dall'altro, si è generato un maggiore flusso di visitatori, attratti anche da una comunicazione mirata. È un esperimento semplice, ma sufficiente a stimolare una riflessione su come contrastare il degrado di centinaia di negozi vuoti in tutta Italia.

Immaginiamo una programmazione di eventi distribuiti durante l'anno: a dicembre i presepi, a marzo gli abiti da sposa, a Pasqua il cioccolato artigianale, a giugno la moda estiva, a settembre mostre d'arte, a febbraio iniziative sul risparmio, a maggio i prodotti agricoli, poi antiquariato e artigianato. Con dieci eventi all'anno, molti negozi potrebbero tornare temporaneamente "vivi", con costi minimi, aumentando l'attrattività delle vie e il giro d'affari delle attività ancora presenti.

Potrebbero nascere agenzie specializzate nell'organizzazione di questi eventi, creando nuova occupazione anche nei settori della comunicazione, dei servizi, degli allestimenti e della gestione energetica.

## IL VALORE DELLE VETRINE

Attribuire oggi un valore commerciale a un negozio sfitto è difficile, se non impossibile. Ma forse occorre ribaltare il punto di vista. Siamo abituati a misurare il valore di un negozio in base alla superficie orizzontale, mentre raramente consideriamo quella verticale: le vetrine.

Nell'era dell'informazione e del digitale, la vetrina rappresenta un potente catalizzatore di attenzione. Inserendo maxi schermi all'interno delle vetrine, è possibile proiettare immagini, video, informazioni, promozioni e contenuti in grado di coinvolgere il cittadino. Non si tratta di un'azione sul singolo negozio, ma di una rete coordinata di spazi, una sorta di galleria commerciale diffusa lungo la strada.

Questi spazi verticali potrebbero generare un ritorno economico per i proprietari, anche se diverso dal canone tradizionale, e offrire nuove modalità di relazione tra retailer e consumatori.

## LOGISTICA DELL'ULTIMO MIGLIO

Il commercio online rappresenta ormai il 5% delle transazioni totali e cresce stabilmente. È ragionevole pensare che non si sostituirà al commercio tradizionale ma si integrerà con formule e soluzioni diverse. La stessa catena della distribuzione si sta via via ramificando arrivando ad installarsi sempre più in prossimità dei centri urbani. Si potrebbe pensare a utilizzare file di negozi con hub ultimo miglio. In sostanza Amazon o i corrieri di riferimento potrebbero affittare l'insieme dei negozi di una via o di un quartiere e depositare quelle merci che l'utente richiede in prevalenza o addirittura creare una distribuzione ad hoc di articoli già pronti e disponibili. Una sorta di mini hub di prossimità da dove le merci non devono partire ma è il cliente stesso che va a prelevarle. Ovviamente può funzionare anche come

magazzino d'arrivo delle merci preordinate dal cliente. Andrebbero creati ampi spazi mettendo in comune le aree dei negozi e abbattendo le pareti divisorie, in pratica si tratterebbe di rendere fuori gli spazi a piano terra di interi condomini. L'acquisto e la ristrutturazione dei piani terra può avvenire in capo a soggetti specializzati anche di nuova generazione. Le condizioni di acquisto avverrebbero a prezzi calmierati, vista l'impossibilità a cedere i negozi tradizionali, garantirebbero ordine e pulizia, si creerebbero nuovi posti di lavoro e i condomini verrebbero valorizzati.

### RETAILER DEL COMMERCIO

Le grandi catene commerciali potrebbero intervenire e inserirsi nel modello appena descritto accorpando interi piani terra dei condomini e organizzando vendite, dimostrazioni, stoccaggio, presentazioni di nuovi prodotti in questi spazi. Lo stesso potrebbero fare i centri commerciali riportando in città piccole unità ad esempio in campo alimentare andando incontro anche a una domanda di utenza particolare (anziani, famiglie unifamiliari, persone con handicap fisico). Ci sono alcuni prodotti specifici che potrebbero avere un mercato più vivo e interessato fuori dal centro commerciale e dentro la città. Va studiato quali sono quelli che hanno queste caratteristiche e creata una doppia fila di distribuzione. Pensiamo d esempio ai prodotti freschi quali il pane, i dolci, alle preparazioni alimentari di pronto consumo, a certi prodotti alimentari di nicchia o specifici, a linee appositamente create. L'importante sarebbe cominciare a parlarne e a rifletterci.



# Un Patto di Reciprocità per contrastare la crisi del commercio locale

**Tra dati, politiche e comunità, un'analisi sul ruolo del commercio di prossimità come infrastruttura sociale e leva di rigenerazione dei territori, fondata su fiducia, cooperazione e valore condiviso**

## AUTORI

**FRANCESCO CAPOBIANCO**, HEAD OF PUBLIC POLICY - NOMISMA

**VALENTINO SANTONI**, RICERCATORE - PERCORSI DI SECONDO WELFARE

La crisi del commercio di prossimità è ormai un fenomeno strutturale che interessa tutto il Paese. Dai centri storici dei grandi capoluoghi ai borghi rurali, la desertificazione commerciale e il calo delle microattività stanno modificando la fisionomia economica e sociale dei territori. Le botteghe, i piccoli negozi e i laboratori artigiani non rappresentano solo una risorsa economica: sono presidi comunitari, spazi di incontro e di relazioni, elementi chiave per la qualità della vita e per la coesione sociale. Si pensi che, limitandosi al solo commercio al dettaglio, dal 2015 il saldo delle imprese del settore segna una perdita di oltre 125.000 imprese.

Le cause di questa crisi sono molteplici: dall'aumentata concorrenza dettata dalla diffusione della GDO e del commercio online al cambiamento delle abitudini di consumo dei cittadini, passando per la sempre più frequente difficoltà a collaborare degli attori territoriali.



Per invertire la tendenza serve una strategia integrata che unisca politiche di comunità e innovazione, anche perché le “serrande abbassate” riverberano chiari effetti sociali negativi fortemente percepiti dai cittadini. Sul punto, Nomisma ha realizzato una survey dalla quale è emersa con chiarezza la rilevanza dei negozi di vicinato non soltanto per sostenere l'economia locale (84% di risposte “importante”/“fondamentale”) e per accrescere il valore del territorio (83%), ma anche favorire socialità e integrazione (75%) e un impatto sociale positivo (72%). Allo scopo di mappare il fenomeno e individuare possibili soluzioni a questa drammatica situazione, Nomisma ha istituito l'**Osservatorio Reciprocità e Commercio Locale**. Oltre all'analisi delle consistenze numeriche, l'Osservatorio coglie anche aspetti legati allo “stato di salute” delle imprese del commercio di prossimità, declinando i dati per territorio e categorie merceologiche, con un focus specifico sulle tendenze del mercato immobiliare dei negozi. Al di là della costruzione di un patrimonio informativo, l'Osservatorio vuole anche essere una piattaforma di dialogo con gli stakeholder pubblici e privati per condividere buone pratiche adattabili ai diversi contesti sociali nel segno della Reciprocità. Questo principio è imperniato sulla costruzione in un determinato contesto di relazioni fiduciarie, grazie alle quali gli operatori sono motivati dal miglioramento del proprio ambiente, anche senza pretendere un tornaconto personale diretto, nella convinzione che dalla cooperazione deriveranno vantaggi per tutti.

Nell'ambito dell'Osservatorio, Percorsi di Secondo Welfare, LAB dell'Università degli Studi di Milano, ha inoltre curato una ricerca che ha condotto alla redazione del **Manifesto per l'economia locale e di prossimità**. Si tratta di un documento di 10 punti realizzato attraverso un percorso di ricerca che ha previsto una serie di interviste e focus group con urbanisti, economisti, scienziati politici, esperti di pianificazione territoriale, amministratori locali e rappresentanti delle parti sociali. Il risultato è un documento che delinea un quadro concettuale condiviso per far fronte alle sfide che riguardano l'economia locale, valido indipendente dal contesto di riferimento e dalla missione dei soggetti coinvolti.

In particolare, il Manifesto si fonda su un principio semplice ma, per certi aspetti, innovativo: rafforzare i legami tra le economie locali attraverso un impegno reciproco, scegliendo - a parità di condizioni - fornitori e produttori che fanno parte della stessa rete territoriale. Un'idea che unisce convenienza e solidarietà, con l'intento di generare valore condiviso per tutti i soggetti coinvolti.

Tra i punti centrali del Manifesto vi è la promozione di comportamenti di acquisto

consapevoli, che riconoscano il valore dei negozi di vicinato come luoghi identitari e relazionali. Al tempo stesso è però necessario adeguare l'offerta delle attività locali ai nuovi stili di vita e ai bisogni delle diverse generazioni, mettendo al centro la qualità dei prodotti, la convenienza e la dimensione esperienziale dell'acquisto in presenza. Un altro elemento decisivo è il sostegno alle micro e piccole imprese, spesso schiacciate dalle logiche delle piattaforme digitali. Il Manifesto invita a costruire regole eque e meccanismi di competizione sostenibile, favorendo politiche pubbliche e strumenti di governance condivisa tra amministrazioni, organizzazioni di categoria e realtà produttive. La rigenerazione dei centri storici e dei quartieri passa anche da qui: **politiche abitative e commerciali integrate, incentivi all'innovazione e alla digitalizzazione, investimenti coordinati tra pubblico e privato**.

Gli enti locali, in questo quadro, diventano nodi fondamentali di una rete che deve superare le logiche di competizione territoriale, muovendosi verso la cooperazione e la co-progettazione. L'adozione del principio di reciprocità può diventare un volano di trasformazione: “io compro da te se tu compri da un'altra impresa di prossimità” sintetizza una nuova forma di mutualismo economico, che valorizza la fiducia e rafforza le comunità territoriali. Rilanciare l'economia locale, infatti, significa anche restituire senso ai luoghi e alle relazioni che li attraversano. In un contesto di fragilità e cambiamento, la costruzione di reti territoriali fondate su reciprocità, innovazione e coesione sociale rappresenta una strada concreta per rendere i nostri territori più sostenibili, inclusivi e sicuri.



# Piccoli borghi, grandi opportunità

*La riscoperta di una dimensione più umana porta non solo benessere ma potenziale sviluppo per tutto il territorio*

AUTORE

PATRIZIO VALOTA

L'Italia è il paese dei mille campanili, ognuno solitamente al centro di un più o meno piccolo borgo. Tralasciando le grandi città come Milano, Roma e le location attenzionate dai flussi turistici, il nostro paese è costituito da un tessuto urbano nato dall'intreccio di comunità che oggi vivono una sfida essenziale per la propria sopravvivenza: da anni infatti l'assenza di servizi essenziali, l'invecchiamento della popolazione e il calo delle nascite sta drenando risorse economiche e umane in favore dei grandi capoluoghi. Questo sta portando non solo ad un impoverimento demografico in specifiche zone della Penisola, ma anche a un depauperamento a livello culturale e di tradizioni destinate a perdersi. Stando ai dati diffusi dalla Fondazione IFEL ANCI dal 2001 al 2024 i Comuni italiani sono passati da 8.101 a 7.896, mentre nel 2023 sono stati 341 i piccoli comuni in cui non sono state registrate nascite.

La riscoperta di una dimensione più intima contrapposta alla vita cittadina sta però portando all'attenzione location che parevano destinate, se non a morire, a essere convertite in pratiche cartoline a uso e consumo di un turista troppo spesso poco consapevole delle opportunità che il territorio offre al di fuori del proprio "pacchetto viaggio".

Ma al netto di un turismo più responsabile la questione relativa alla valorizzazione dei "piccoli borghi" dovrebbe portare a una riflessione più ampia, che coinvolga non solo gli aspetti economici legati alle ricadute sul territorio ma il valore sociale che questi processi innestano nel tessuto urbano fungendo da volano per una valorizzazione più ampia.

Non si tratta solo di recuperare edifici abbandonati o restaurare piazze storiche: **rigenerare un borgo significa rimettere in moto relazioni, economie locali e forme di convivenza** capaci di rispondere a un nuovo bisogno di socialità. Nei piccoli comuni, la scala è umana e le persone si riconoscono e interagiscono quotidianamente. Questa prossimità, spesso considerata "scontata", è in realtà un fattore di benessere: cresce la fiducia, si riduce la solitudine, si sviluppano forme spontanee di solidarietà quotidiana. La rinascita di molti piccoli centri è legata alla capacità di valorizzare questi legami. Non basta attrarre nuovi residenti: è necessario favorire l'incontro con le comunità già presenti, creando spazi e occasioni per costruire un senso condiviso del vivere insieme. Ed è qui che il real estate può fare la sua parte, purché con **un'idea**





**organica e non con interventi “spot”:** la riqualificazione di un asilo nido, di per sé un fattore attrattivo e incentivante, non può essere funzionale alla rinascita di un piccolo centro se rimane un’operazione isolata.

Di contro le potenzialità, ancorché rese difficili dal contesto (basti pensare al tema infrastrutturale), possono essere superate grazie alle nuove tecnologie, andando inoltre incontro alle nuove esigenze del lavoro contemporaneo: smart working, microimprenditorialità, turismo lento, artigianato, agricoltura. **Sempre più persone cercano contesti equilibrati e sostenibili**, in cui sia possibile ritrovare un rapporto con il territorio.

Molti progetti di rinascita si basano proprio su questo incontro tra innovazione e tradizione: coworking ricavati in spazi abbandonati, alberghi diffusi, crescita dell’offerta di servizi destinati sia alla popolazione locale che ai visitatori, sviluppo e promozione dei beni turistici pubblici e dei servizi annessi, efficientamento e nascita di comunità energetiche, sostengono alle PMI e nascita di laboratori artigiani che recuperano antiche tecniche e le reinterpretano in chiave moderna. Il borgo diventa così laboratorio sociale ed economico.

I progetti più riusciti sono quelli in cui la comunità locale è protagonista. Rigenerare non significa calare dall’alto un’idea, ma ascoltare chi vive il territorio, coinvolgere associazioni, amministrazioni, imprese e cittadini in un percorso condiviso.

Un processo che non è né semplice né immediato, ma rappresenta una grande opportunità. Per affrontare la crisi climatica, la fragilità sociale e la dispersione culturale abbiamo bisogno di modelli di vita più equilibrati, capaci di tenere insieme qualità dell’abitare, relazioni umane e rispetto del territorio.

I piccoli borghi, con la loro storia e la loro capacità di accogliere, potrebbero diventare i luoghi dove sperimentare questo nuovo modo di vivere: comunità più lente, più consapevoli, più solidali.

**Ripartire dai borghi significa ripartire dalle persone, cioè da noi stessi.**

# Rigenerazione culturale

---

La cultura vive nelle deviazioni, nei margini, nei luoghi che costringono a cambiare passo.

Questa rubrica indaga i linguaggi culturali come strumenti di rigenerazione: teatro, libri, archivi, pratiche artistiche e narrative che mescolano passato e presente, corpo e memoria.

Perché rigenerare culturalmente significa aprire spazi di immaginazione, dove le storie continuano a muoversi e a trasformarsi.

# Abbracciare la città scomoda

*Dalle asperità nasce la crescita dei cittadini*

AUTORE

**KEVIN MASSIMINO**

Nel 500 a.C. Parmenide descrisse l'Essere come un elemento sferico, liscio e uguale a sé stesso. Duecento anni dopo Platone parlò della città perfetta con la sua piramide gerarchica con a capo - ma guarda un po' - i filosofi e nei suoi dialoghi raccontò anche di Atlantide e della sua forma a cerchi concentrici. Anche nel Lontano Oriente, un paio di secoli prima delle Scuole elleniche, le teorie di equilibrio costruite su Yin e Yang furono rappresentate tramite i Taijitu, riconoscibile ancora oggi con la sua iconica forma circolare. Non può essere un caso infatti che, molto più vicino a noi, Leonardo Da Vinci inscriss, oltre che in un quadrato, il suo Uomo di Vitruvio all'interno di uno spazio fisico circolare.

La ricerca della perfezione da parte degli umani è stata una costante della loro esistenza, con l'obiettivo di rendere altrettanto perfetti gli ambienti in cui si vive.

**E, per un essere sociale come l'uomo, quale ambiente, se non la città, deve essere reso perfetto o meno scomodo?**

Proprio sul concetto di città scomoda Lombardini22 lo scorso 28 ottobre, presso l'Auditorium di Fondazione Cariplo a Milano, ha incentrato il suo Foresight 2025. Il tradizionale evento, organizzato dallo studio di architettura, quest'anno ha voluto indagare su come una città viva non possa che essere scomoda, anzi, per essere fertile di idee, non può prescindere dalle sue lacune, dalle sue domande, dalle sue incompiutezze, dalle sue diversità, dalle sue asperità.

In quanti libri o film il tema è stato proprio la ricerca di un sistema perfetto che col tempo finiva per diventare dittatura o spingere lo stesso sistema all'autodistruzione, come purtroppo accaduto in molte occasioni storiche. Sempre in tema di cinema, derivati in questo caso dai fumetti, i grandi e iconici supereroi, che secondo la narrativa dei loro autori sono la spinta positiva per i cittadini, nascono proprio a causa delle asperità delle loro metropoli.

**“In fondo che cosa è una città comoda, se non una costante ricerca della perfezione?”**

Tornando alla realtà, la scomodità e l'imperfezione servono ha sottolineato in apertura lo stesso AD di Lombardini22 Franco Guidi, intervistato dal CEO di Chora e Will Media Riccardo Haupt, sostenendo come lo stesso concetto di ‘città in





**15 minuti' rischia di diventare una zona isolata** in cui un nucleo di persone, che già vivono in singole bolle create dal digitale, rischia di chiudersi e perdersi tanti elementi di crescita; senza contare come un servizio diffuso ha numerosi costi in termini economici, ma anche di qualità del servizio. Una città scomoda è un contesto che costringe le persone a rimanere attive, a riflettere e impegnarsi. Anche solo le differenze sociali che ogni giorno si manifestano per le strade portano gli abitanti a non sedersi sulla propria comodità.

**Dalle scomodità nascono i vuoti e anche questi sono importanti, dato che sono elementi di riflessione.** I vuoti vanno riempiti? E se sì, come? La stessa fisica della relatività, raccontata nello speech del fisico del CERN Guido Tonelli, per certi versi indaga su quel vuoto che non è altro che tutto lo spazio che circonda l'uomo.

Anche perché gli interrogativi sulla città sono, soprattutto oggi, quelli legati alla demografia e alla socialità: com'è possibile che le città, sempre più costose, siano dense di persone che si sentono sole? Perché non si riesce a trovare un equilibrio

tra lo spopolamento di alcune zone e la carenza di case in altre? Come fornire alle persone un equilibrio socio-economico che possa dare slancio alla natalità?

Dagli spazi grandi agli spazi necessari, come quelli abitativi sui quali ha posto l'accento l'Assessore al Patrimonio e alle Politiche Abitative di Roma Capitale Tobia Zevi insieme all'Europarlamentare Irene Tinagli; esigenza sempre più sentita in questi anni, con le sfide europee di fornire una casa accessibile ai cittadini e sfruttare al contempo questa necessità con quella di rigenerare le aree urbane in degrado. Un argomento che, dopo tante parole, sembra iniziare a dare i suoi frutti con una spinta dal basso, come il progetto Mayor of Housing che lo scorso maggio ha visto i sindaci di Parigi, Roma e Barcellona incontrare nella città catalana il Primo Ministro spagnolo Pedro Sanchez per discutere di alloggi accessibili.

Il disagio della solitudine in città colpisce soprattutto le generazioni che ora sono nel pieno del loro potenziale, ovvero i Millennials, raccontati in modo ironico dalla sceneggiatrice Giada Biaggi. Questi sono costretti a cercare il loro spazio nel mondo,



vivendo come nel film 'il ragazzo di campagna' in ambienti risicati, nonostante siano in una grande città. Gli spazi possono, per quanto angusti e degradati, essere recuperati attraverso un'accurata progettazione che dal disordine porta alla vita di un intero quartiere. Operazioni che l'architetto Pablo Sendra ha mostrato nel corso del suo intervento, in cui ha mostrato come aree degradate e disordinate della città possono essere trasformate in luoghi vivi.

Il concetto di spazio è stato poi ripreso da neurologa Gabriella Bottini che, nel suo monologo, ha raccontato come lo spazio sia un concetto che la nostra mente elabora in continuazione, cercando di trovarne ordine e confini. Proprio dal pensiero di come la nostra mente riflette sullo spazio si fa ritorno al tema del perfetto.

Perché sì, **le asperità portano il nostro cervello a rimanere attivo, vigile e pronto a memorizzare nuove informazioni**, mentre la comodità, la perfezione, è ciclica e può portare alla follia. D'altro canto, aumentare i rischi, vuol dire portare chi è più fragile a soccombere, soprattutto, in quelli che oggi sono gli spazi sempre più predominanti, ovvero quelli virtuali.

In chiusura il monologo dello scrittore Erri De Luca che, partendo dalla sua infanzia, ha raccontato della sovraffollata Napoli del Boom Economico e di come era arrivato all'idea che l'indifferenza è altro che il non vedere le differenze. Una città, Napoli, che con le sue asperità ha portato alla crescita dell'autore che poi della città partenopea è diventato un emigrato. Il principio dell'emigrazione è stato infine la riflessione di De Luca che ha raccontato come la forza motrice di chi si sposta è più forte, e per questo riesce a resistere alla reazione negativa di coloro che dovrebbero accogliere.

**Spigoli, asperità, salite e discese, non sfere o lisce spianate; per una città che insegna a crescere.**

# Perché una città scomoda?

*Lo spazio non è mai neutro: è corpo, memoria, relazione. Una riflessione neuroscientifica e filosofica sulla città come luogo scomodo, ma generativo di pensiero, emozioni e cambiamento*

AUTORI

GABRIELLA BOTTINI, GERARDO SALVATO, MARIA CUOMO

La definizione di "spazio" è molto complessa, seppure nello spazio viviamo, ci muoviamo e ci adattiamo. Forse il modo migliore per cominciare a riflettere su questo concetto è partire da una definizione precisa che tenga conto anche di definizioni diverse, a seconda della disciplina che ne definisce il concetto.

Secondo il dizionario [Treccani](#), **lo spazio è un sostantivo polisemico che, in generale, indica un'estensione o un'area compresa tra due o più punti di riferimento. Il suo significato può variare a seconda del contesto, che può essere filosofico, psicologico, geometrico o fisico** (come lo spazio-tempo o lo spazio cosmico). Può anche riferirsi a un'area limitata o a una distanza tra oggetti [1]. Già questa precisa definizione indica quanto la stessa parola possa assumere dimensioni (per rimanere nella terminologia spaziale) veramente molto distanti tra loro (e di nuovo ritorniamo a una terminologia squisitamente spaziale...).

Perché la definizione di spazio è un'aporia? Laddove per aporia (dal greco ἀπρόπια passaggio impraticabile, strada senza uscita) si indica l'impossibilità di dare una risposta univoca a un problema poiché sono possibili più soluzioni che, per quanto opposte, appaiono tutte valide. Per esempio, perché lo spazio nei contesti in cui viviamo non è quasi mai vuoto! Il concetto di spazio, nella sua accezione più ecologica, si estende anche agli oggetti che esso contiene. Inoltre, non esiste una definizione univoca di spazio. Esiste lo spazio che ci circonda, nel quale ci muoviamo, i cui oggetti sono facilmente raggiungibili e afferrabili con le nostre mani. È lo spazio definito dalle nostre coordinate egocentriche, occupato anche dal nostro corpo [2-5]. Ma se ci guardiamo intorno, possiamo con i nostri occhi cogliere uno spazio ben più esteso, che ci si estende fino al limite dell'orizzonte e ci dà la dimensione dell'infinito [2,5-7]. Intuiamo facilmente, in termini più filosofici, il concetto di spazio interiore che leghiamo alla sfera emotiva, ai sentimenti o allo spazio mentale più affine ai processi cognitivi: la dimensione in cui si stratifica la memoria, si organizzano i pensieri, si prospettano azioni e progetti per il futuro. Questi spazi sono raramente neutri. Nella città, tutti questi spazi sono rappresentati, trovandoci tutti noi molto spesso in una situazione collettiva. Ed ecco configurarsi un altro spazio per il quale non conta solo il connotato metrico, ma anche una componente di spessore non dimensionale. È lo spazio tra noi e gli altri. In psicologia, questa dimensione si chiama **prossemica** e si riferisce appunto alla giusta distanza affettiva e sociale [8-9]. Pensate alla non distanza tra una madre e un bambino, o tra due innamorati, in un momento di effusione affettiva. Certo, non paragonabile a quella che c'è tra un giudice e un imputato... L'esperienza della pandemia da coronavirus, che ha imposto ben due lockdown, ci ha insegnato molto sull'isolamento e sulla necessità di trasformare

il modello delle distanze reciproche, dinamico e continuamente variabile, in un modello rigido, imposto sulla base di parametri non immediatamente comprensibili ai meno informati. Queste regole hanno trasformato le città e gli spazi, restituendo non necessariamente soltanto sentimenti di desolazione, ma anche visioni del tutto sconosciute delle realtà naturali, riscoperte anche in contesti metropolitani, rigenerando uno spazio mentale collettivo, di alleanza e di condivisione. Insomma, proponendo in una condizione tragica e del tutto nuova, un concetto di spazio sociale che va dal livello del singolo a quello familiare, fino a quello universale.

Il nostro orientamento nella vita è definito dallo spazio e dal tempo, che appaiono indissolubilmente legati nel proporre i binari del tutto necessari affinché la nostra routine quotidiana non venga sconvolta: immaginate di perdervi in strade familiari o di non riuscire a capire in quale lasso temporale vi trovate. Nel nostro cervello esistono sistemi neurali complessi responsabili del nostro orientamento spazio-temporale, e la loro compromissione crea sintomi gravi che riducono l'autonomia, rendendo la città inospitale e impercorribile [10-12].

Lo spazio, con i suoi contenuti, è il nostro ancoraggio alla dimensione reale e, allo stesso tempo, fornisce stimoli che possono elicitare la nostra fantasia e immaginazione, creando benessere [13]. **Spazi troppo neutri e confortevoli, a nostro avviso, spengono la curiosità e l'impulso a esplorare. Ecco perché la città scomoda, con aspetti di spigolosità, può stimolare la speculazione e lo scambio. Inoltre, la scomodità, l'irregolarità architettonica, il contrasto luminoso, consolidano la traccia della memoria.**



**GABRIELLA BOTTINI**

Gabriella Bottini è neurologa, professore ordinaria all'Università di Pavia dove insegna Neuroscienze Cognitive. Dirige un centro di Neuropsicologia Cognitiva all'Ospedale Niguarda di Milano. I suoi ambiti di ricerca spaziano dalla rappresentazione mentale dell'immagine corporea ai rapporti tra Neuroscienze e Arte / Architettura e Diritto (aspetti etici e legali). È membro di numerose società scientifiche, fondazioni e dell'Academia Europaea. È autrice di oltre duecento articoli su prestigiose riviste internazionali e di numerosi libri e capitoli di libri sugli argomenti della sua ricerca.



La coesistenza di quartieri diversi, per analogia, ricorda l'adiacenza, o comunque la comunicazione, tra sistemi neurali che, nel cervello umano, sottendono i processi cognitivi. C'è trasmissione dell'informazione, ma l'elaborazione cambia a seconda dell'ambiente in cui viene processata. Questa variabilità fisiologica, attraverso diversi gradi di interdipendenza, genera modelli complessi che sottendono comportamenti singoli e collettivi, in cui emozioni e funzioni cognitive si mescolano e, talvolta, si contraddicono, in una condizione che, per la sua dinamicità, genera cambiamento.

Una città perfetta potrebbe causare noia e appiattimento emotivo. Il contrasto è spesso alla base del rinnovamento.

I modelli dinamici ingenerano rischi, la flessibilità, infatti, potrebbe essere punitiva per persone fragili che hanno bisogno di ancore piuttosto che di ponti tibetani. Ci sono poi nuove realtà, tutte da scoprire nella loro adattabilità ecologica, come, ad esempio, lo spazio virtuale, che non può essere inteso soltanto come una sofisticata riproduzione di riferimenti standard.

Una città dovrebbe alimentare il pensiero, risvegliare tutte le emozioni contemplabili nel comportamento umano, favorire lo scambio, stimolare il movimento, accogliere la contemplazione e permettere l'infinita immaginazione in tutto il ciclo di vita. I suoi confini dovrebbero essere spazi di scambio molto permeabili e stimolare il coraggio di esplorare.

## BIBLIOGRAFIA

1. Treccani. (s.d.). Spazio. In Enciclopedia Treccani online. Ultimo accesso: 15 gennaio 2026, <https://www.treccani.it/enciclopedia/spazio/>
2. Cléry, J., Guipponi, O., Wardak, C., & Hamed, S. B. (2015). Neuronal bases of peripersonal and extrapersonal spaces, their plasticity and their dynamics: knowns and unknowns. *Neuropsychologia*, 70, 313-326.
3. Serino, A. (2019). Peripersonal space (PPS) as a multisensory interface between the individual and the environment, defining the space of the self. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 99, 138-159.
4. Bisiach, E., Perani, D., Vallar, G., & Berti, A. (1986). Unilateral neglect: personal and extra-personal. *Neuropsychologia*, 24(6), 759-767.
5. Rizzolatti, G., Matelli, M., Pavesi, G., 1983. Deficits in attention and movement following the removal of postarcuate (area 6) and prearcuate (area 8) cortex in macaque monkeys.
6. Cowey, A., Small, M., & Ellis, S. (1998). No abrupt change in visual hemineglect from near to far space. *Neuropsychologia*, 37(1), 1-6.
7. Vuilleumier, P., Valenza, N., Mayer, E., Reverdin, A., & Landis, T. (1998). Near and far visual space in unilateral neglect. *Annals of neurology*, 43(3), 406-410.
8. Hall, E. T., & Hall, E. T. (1966). The hidden dimension (Vol. 609). Anchor.
9. Hayduk, L. A. (1983). Personal space: where we now stand. *Psychological bulletin*, 94(2), 293.
10. Coughlan, G., Laczó, J., Hort, J., Minihane, A. M., & Hornberger, M. (2018). Spatial navigation deficits—overlooked cognitive marker for preclinical Alzheimer disease?. *Nature Reviews Neurology*, 14(8), 496-506.
11. Yew, B., Alladi, S., Shailaja, M., Hodges, J. R., & Hornberger, M. (2012). Lost and forgotten? Orientation versus memory in Alzheimer's disease and frontotemporal dementia. *Journal of Alzheimer's disease*, 33(2), 473-481.
12. Brawley, E. C. (2001). Environmental design for Alzheimer's disease: a quality of life issue. *Aging & Mental Health*, 5(sup1), 79-83.
13. Sennett, R. (2021). *The uses of disorder: Personal identity and city life*. Verso Books.



# Oggi cittadini, domani manager

*Tra etica, lavoro e responsabilità: una sfida generazionale*

A CURA DI

GUGLIELMO PELLICCIOLI



Se chiedi a un giovane che lavora già da un paio d'anni se preferisce essere considerato un bravo cittadino o un ottimo manager, ti risponderà sicuramente "bravo cittadino". È evidente, però, che mente: **la sua vita e la sua attività sono infatti concentrate quasi esclusivamente sul campo professionale e orientate al raggiungimento dei migliori risultati possibili.**

Se ponesse la stessa domanda al suo capo, si sentirebbe rispondere – in forme diverse, certo – che l'importante è raggiungere gli obiettivi e i traguardi che la società (intesa come azienda) pone, o meglio impone, e solo successivamente essere anche bravi cittadini.

**“Non è colpa sua, ma del sistema aziendale in cui è entrato”**

Ma in che percentuale? Quanto bravo cittadino e quanto ottimo manager? **Potremmo dire 80 a 20, dove il cittadino rappresenta il 20% e il manager l'80%.** È evidente lo scollamento tra gli obiettivi economici che guidano l'attuale mondo produttivo, commerciale e dei servizi e le raccomandazioni etiche e morali presenti nel messaggio religioso, in quello civile e soprattutto in quello sociale.

Le vittime più tormentate di questa dicotomia sono i giovani, **combattuti tra il desiderio di crescere seguendo ideali e l'obbligo di arrivare ai vertici** perseguiti obiettivi. Una terza via non c'è, purtroppo. O meglio: non viene tentata.

Ricordo una frase di Indro Montanelli, secondo cui non si può arrivare al socialismo senza passare prima dal capitalismo. Il grande giornalista sosteneva, in sostanza, che prima bisogna creare ricchezza e poi distribuirla: difficile, se non impossibile, fare il contrario. Il passaggio qui è molto simile: bisogna prima diventare bravi cittadini e poi ottimi manager. Il processo inverso non ha senso, oltre a essere sbilanciato nei tempi cronologici.

Un giovane che punta tutto sulla carriera e sul successo professionale, senza essere nemmeno sfiorato dagli obblighi morali che dovrebbe assumersi all'interno della società in cui vive, ha poche speranze di vivere pienamente la propria vita.

# Esperienza cercasi: il paradosso delle nuove generazioni

*La rigenerazione passa anche dal lavoro, e dal modo in cui le generazioni imparano - o smettono di imparare - a stare dentro il fare. In questo contributo, Claudio Zampetti riflette sulla trasformazione del mercato del lavoro, sulla frattura tra formazione ed esperienza e sul valore del tempo condiviso come spazio di crescita. Perché senza trasmissione non c'è futuro, e senza esperienza non c'è vera autonomia*

AUTORE

**CLAUDIO ZAMPETTI**



Qual è il reale valore delle persone nelle aziende? E in che maniera il loro processo di crescita è mutato nel corso degli anni?

Partirei dall'offerta. **Negli ultimi 40 anni il mercato del lavoro in Italia ha sempre**

**più ristretto la sua offerta.** Si è passati da una moltitudine di proposte, ampie e trasversali, a offerte sempre più concentrate su servizi e consulenze.

Alcuni mestieri sono di fatto scomparsi o si sono ridotti significativamente. Ne è un esempio quello dell'industria. Quella europea, e in particolare quella italiana, non hanno tenuto il confronto con quella asiatica che con l'avvio dei consumi interni e, forte delle sovvenzioni pubbliche ha iniziato a produrre nuove tecnologie con volumi straordinariamente grandi e a basso costo, grazie anche a una forza lavoro con salari di gran lunga inferiori a quelli occidentali e diritti sindacali modesti. A chiudere il cerchio, i trasporti transoceanici sono diventati così vantaggiosi che spedire merci dall'Asia all'Europa costa meno di un trasporto dalla Sicilia al Veneto.

Con caratteristiche differenti ma, sempre con lo stesso risultato ne è stato vittima il settore agroalimentare, divenuto sempre meno attrattivo per la nostra forza lavoro.

Nel tempo, i paesi occidentali si sono sempre più indirizzati su nuove tecnologie e in particolare su quella digitale. Questo ha trasformato il mercato del lavoro, sia lato domanda che lato offerta, in ogni caso, una trasformazione che ha ridotto l'apporto di materia umana.

Possiamo affermare che questo modello è sì andato incontro agli uomini ma, allo stesso tempo, è in grado di crescere con pochi uomini. Il digitale ha la capacità di far uso di macchine (che siano robot o computer) per rigenerarsi autonomamente.

Così, quando noi abbiamo creduto di aver raggiunto un traguardo prezioso, facendo lavori meno gravosi, in luoghi più confortevoli e con maggiore qualità della vita, abbiamo invece creato un sistema globale scalabile con la conseguenza che è possibile ottenere lo stesso prodotto trasferendo la "produzione" in un'altra parte del mondo in modo che l'impresa ottenga il massimo del profitto.

Detta così sembra che ci sia ben poco da sperare. E invece grazie al cielo non è così. Questi cicli hanno un periodo nel quale esauriscono la loro efficacia per dare avvio ad altri periodi antaciclici che generano nuovi percorsi.

Attualizziamolo. Siamo nel 2025 e, al grido di "miglioriamo la qualità della vita", ci siamo seduti davanti a un computer. Abbiamo sicuramente migliorato la qualità fisica degli uomini ma, dall'altra, peggiorato i rapporti tra gli umani.

Abbiamo coniato la parola più sbagliata del secolo: "social" ma cosa significa il termine social?



**CLAUDIO ZAMPETTI**

Claudio Zampetti intraprende sin da giovane la carriera imprenditoriale creando un'impresa artigiana nel settore termotecnico. Siamo agli inizi degli anni '80 e, nel breve volgere di pochi anni, il numero delle aziende si amplia arrivando a quattro. Agli inizi degli anni '90 realizza un impianto innovativo per il condizionamento dell'aria con alimentazione a gas metano, all'epoca una tecnologia rivoluzionaria. Questa realizzazione lo mette in evidenza sul mercato arrivando in breve tempo a sottoscrivere significative commesse sull'intero territorio nazionale. Agli inizi degli anni 2000 dà inizio a una nuova azienda per la distribuzione dei prodotti per la climatizzazione della Mitsubishi Electric. Grazie all'intuizione di sviluppare con costante informazione il mercato dei Grandi Clienti pubblici e privati, raggiunge obiettivi di assoluta eccellenza tanto da diventare il maggiore partner europeo della multinazionale giapponese. Sigla, quindi, un'importante accordo con l'Enel – attraverso la sua controllata per i servizi (SEI - Società Elettrico Immobiliare) - per la fornitura di impianti per la climatizzazione presso tutte le sedi di Enel in Italia. Saranno 38.000 le postazioni di lavoro interessate da questo accordo quadro. Nel 2005 avvia a Dubai un'azienda operante nel settore degli impianti. Due anni dopo, firma un accordo internazionale con la coreana Winia-Mando per la distribuzione in Medio Oriente di frigoriferi e refrigeratori. Vengono sottoscritti accordi con i maggiori distributori nell'area per oltre due milioni di pezzi nei primi 12 mesi. Siamo nel 2008 quando avvia una nuova organizzazione commerciale in Spagna con sede a Malaga - la Alval S.l.. Qui distribuisce sistemi ed accessori per il condizionamento dell'aria tra i quali quelli prodotti dall'americana Yellow Jacket, leader nella componentistica per la refrigerazione. Nel 2009 diventa consigliere di amministrazione di Aither S.p.A. con sede a Milano e presente sull'intero territorio nazionale con 150 rivenditori. Nel 2011 costituisce una nuova organizzazione nazionale per la distribuzione di accessori e componenti per la climatizzazione con una vasta rete di distributori sul territorio. Successivamente diviene managing director di In.tech. Nel recente periodo acquisisce significative commesse per la gestione di patrimoni immobiliari in Italia con una superficie immobiliare gestita di oltre mezzo milione di metri quadri.

La parola trae origine dal latino: *societas* (società), a sua volta derivato da *socius* (compagno, alleato) e si riferisce a tutto ciò che riguarda la vita umana in comunità e le relazioni tra individui e non quello che intendiamo noi ora, ovvero uno strumento digitale per lo scambio di contenuti e l'interazione tra utenti.

Il punto è proprio questo. Vivendo una gran parte del nostro tempo avvolti da un modello digitale, parliamo poco e non comunichiamo. E poi, non leggiamo o se lo facciamo è in maniera sintetica col risultato che ci convinciamo di conoscere attraverso queste informazioni succinte e, cariche di messaggi subliminali.

Siamo certi di conoscere meglio perché abbiamo studiato più dei nostri genitori che invece, sono entrati nel mondo del lavoro prima di noi ma, contrariamente a loro, noi abbiamo una scarsa esperienza pratica proprio a causa del tardivo ingresso nel mercato. È evidente che entrare in un'azienda a 20 anni e, entrarci a 30 dopo università e corsi di specializzazione crea attese magari di alto livello, spesso disattese. A 20 anni si accettano proposte pesanti, sia in termini di impegno temporale, sia di distanza da casa, sia di inquadramento. A 30 si diventa più esigenti,

equipaggiati di cotanti corsi di specializzazione fatti a caro prezzo. Si pretende di più. Purtroppo, tante pretese non fanno pari con poca esperienza sul campo, indispensabile per essere trasversali nei momenti di prendere decisioni.

**Il vero tallone d'Achille è proprio L'ESPERIENZA.** L'esperienza la si fa con le ore passate a lavorare a schiena curva, a sbattere la testa sui calcoli, a consumare suole di scarpe bussando alle porte. L'esperienza non si impara sui libri, piuttosto si tramanda. Se facessimo un parallelismo e tornassimo agli anni '50 del secolo scorso, vedremmo dei ragazzini di 10/12 anni a fare esperienza sul lavoro a suon di scappellotti. Arrivati ai vent'anni quegli stessi ragazzi, di lavoro ne saprebbero più di un adulto dei nostri tempi di 35 anni. È questo il gradino che devono superare parte dei giovani di oggi; la determinazione delle proprie idee data dall'esperienza.

In conclusione, ritengo che si debba rivedere l'offerta mettendo in pista lavori nel tempo lasciati indietro ed ampliare la gamma di offerta utile a garantire un recupero dei territori e delle persone che ci vivono.



# Innovazione, responsabilità e futuro: il ruolo delle nuove generazioni imprenditoriali

*Quando l'impresa smette di inseguire il valore e inizia a orientarlo:  
una riflessione sul ruolo delle nuove generazioni tra responsabilità, comunità e civiltà*

INTERVISTA A CURA DI  
**LARA PELLICCIOLI**

In un tempo in cui la produzione di valore rischia di essere ridotta a fine ultimo, il tema della responsabilità imprenditoriale torna centrale. In questa intervista, Angelica Donati riflette sul rapporto tra impresa, civiltà e futuro generazionale, interrogando il ruolo di chi oggi è chiamato non solo a gestire valore, ma a orientarlo.

**1. Lei appartiene a una generazione di imprenditori chiamata a confrontarsi con un'eredità importante e con sfide completamente nuove. Come descriverebbe oggi il suo ruolo e che idea di responsabilità sente di dover incarnare?**

Oggi fare impresa significa navigare in un contesto dove l'incertezza è l'unica costante; ogni anno riserva nuove sfide, spesso purtroppo in negativo, aggravate da un'instabilità politica globale che ha scardinato

le certezze del passato. In questo scenario, la vera responsabilità generazionale è quella di traghettare il sistema verso il futuro, superando finalmente la tendenza tutta italiana a operare solo in risposta alle emergenze. Serve prospettiva: la risposta del settore al PNRR dimostra chiaramente che, quando esiste la possibilità di pianificare, le imprese sanno rispondere con una forza incredibile. Lo confermano i dati dell'osservatorio ANCE, che per il 2025 restano solidi nonostante i timori di contrazione. Tuttavia, ci troviamo in un periodo di limbo: non possiamo permetterci di ricadere nei vecchi schemi del 'vivere a vista', perché la mancata pianificazione è il vero assassino della crescita. Un'impresa senza visione a lungo termine rischia di non sopravvivere al cambiamento. Il ruolo delle nuove generazioni è dunque quello di essere un faro in acque burrascose, posizionandosi 'davanti alla curva' del cambiamento per far crescere aziende guidate da

una lungimiranza che oggi è diventata un fattore di sopravvivenza fondamentale.

**2. Nel settore immobiliare delle costruzioni, dove le scelte imprenditoriali incidono direttamente sulla vita delle persone e dei territori, come si ridefinisce oggi il concetto di successo d'impresa in relazione alla responsabilità verso la comunità? L'impresa può essere oggi non solo un luogo di produzione economica, ma anche uno spazio di formazione etica e civile, capace di incidere sulla coesione sociale delle città?**

Il concetto di successo oggi non può prescindere dal presupposto che le imprese siano, prima di tutto, delle **comunità**. Soprattutto nel nostro settore, dove prevale la dimensione familiare, esiste un legame diretto e profondo con i collaboratori: la salute dell'azienda definisce il futuro di intere famiglie, e questo genera



## ANGELICA DONATI

Imprenditrice e manager nel settore delle costruzioni, Angelica Donati è Managing Director della Donati S.p.A. Dopo la laurea alla London School of Economics e un MBA all'Università di Oxford, ha lavorato in Goldman Sachs e Ralph Lauren. Fa parte del Comitato di Indirizzo dell'Osservatorio economico e sociale "Riparte l'Italia" ed è membro del Corporate Advisory Board dell'Executive MBA che POLIMI GSoM organizza in collaborazione con la John Cabot University, membro dell'Advisory Board JRP Costruzioni di POLIMI e componente del Comitato di Indirizzo Permanente del Dipartimento di Ingegneria Civile, Informatica e delle Tecnologie Aeronautiche presso l'Università Roma Tre. Già presidente di ANCE Giovani, di ANCE Giovani Lazio e coordinatore per l'internazionalizzazione di ANCE Giovani, è stata componente della Finance and Infrastructure Task Force del B20 nel 2021 e nel 2022. Nel 2018 è selezionata da Capital fra i top 100 trentenni che rappresentano il futuro della classe dirigente italiana, nel 2020 vince il premio "Donna dell'Anno" ai Real Estate Awards, nel 2022 viene inserita da Forbes Italia nella lista delle 100 "Donne Vincenti", nel 2023 le viene assegnato il Premio America dalla Fondazione Italia USA e nel 2025 vince il Premio Minerva Anna Maria Mammoliti all'Imprenditoria. Collabora come editorialista con Forbes, AGI e Property Week. Dall'aprile del 2023 è membro del Consiglio di Amministrazione di Terna.

una responsabilità sociale che va ben oltre il semplice bilancio. È proprio questa consapevolezza a rendere il nostro il lavoro più bello del mondo: si ha il privilegio di vedere con i propri occhi il risultato tangibile dei propri sforzi mentre si protegge e si costruisce il futuro del Paese. In quest'ottica, il successo non è più solo profitto, ma la capacità di generare un impatto positivo e concreto sul territorio. Come nuove generazioni, stiamo portando un approccio virtuoso che mette al centro inclusione, welfare e diversità, trasformando l'azienda in un vero **collante sociale**. Non è solo una questione etica, ma anche economica: ogni euro speso in costruzioni genera una ricaduta di **3,5 euro** sull'indotto ed ha un impatto positivo sul 90% dei settori industriali. Quando gli investimenti sono guidati da questa visione sinergica, l'impresa smette di essere solo un luogo di produzione e diventa un motore di benessere tangibile per tutti.

### **3. Le nuove generazioni di imprenditori sono davvero portatrici di un cambio di paradigma o rischiano di replicare modelli già visti?**

Sarebbe scorretto generalizzare, poiché ogni percorso imprenditoriale è unico per sensibilità e visione. Tuttavia, la direzione che ritengo le nostre imprese abbiano il dovere di intraprendere è quella di una solida progettualità, capace di costruire modelli d'impresa sostenibili e, soprattutto, impermeabili alle incertezze permanenti che caratterizzano la nostra epoca. In un contesto dove ogni giorno si presenta una sfida nuova, il segreto non è inseguire il cambiamento a ogni costo, ma saperne governare la velocità imparando dalle lezioni del passato. Non dobbiamo infatti dimenticare che quello delle costruzioni resta un mestiere antico e artigianale: avere radici profonde è ciò che permette di costruire la resilienza necessaria a gestire i cambiamenti improvvisi di oggi. Solo mantenendo salda questa identità storica è possibile evolvere con consapevolezza, trasformando il

saper fare tradizionale nel motore di un'innovazione che sia concreta, duratura e mai fine a sé stessa.

### **4. Il suo mandato come Presidente di ANCE Giovani si è da poco concluso. Quale lascito sente di portare con sé da questa esperienza e quali sono, a suo avviso, le principali sfide che attendono oggi i giovani che scelgono questo settore?**

È stata un'esperienza meravigliosa che mi ha permesso di crescere moltissimo come persona e come imprenditrice. Lascio un gruppo forte, coeso e ancora più resiliente, e sono certa che la nuova leadership guidata dal Presidente Edoardo Vernazza affronterà un percorso brillante. Le sfide principali sono legate all'incertezza. Abbiamo sfide esogene, come gli agenti esterni e la cronica mancanza di pianificazione, e sfide interne al settore: il mancato ricambio generazionale, il basso tasso di innovazione dovuto alle dimensioni ridotte delle imprese e la grande difficoltà a reperire competenze tecniche e manodopera a tutti i livelli. Dobbiamo vincere queste battaglie strutturali per poter poi affrontare l'esterno.

### **5. La rigenerazione urbana è spesso raccontata come un'operazione economica o architettonica. Qual è, secondo lei, il suo vero valore sociale e quale responsabilità hanno le nuove generazioni nel farne uno strumento di civiltà e non solo di valorizzazione immobiliare?**

Non si può prescindere dalla rigenerazione sociale. Non si tratta solo di demolire o ricostruire un edificio, ma di riportare vita e identità nelle aree urbane che più ne necessitano. Dobbiamo fare placemaking: creando nuovi spazi ma anche nuova architettura sociale. La responsabilità della mia generazione è garantire che i progetti siano sostenibili e inclusivi; non possono

essere solo operazioni economiche, ma veri investimenti sociali. In questo processo la partecipazione di tutti gli stakeholders è fondamentale: pubblico e privato devono muoversi insieme per una rigenerazione che sia davvero uno strumento di civiltà.

#### **6. Che tipo di futuro sente di voler contribuire a costruire, come imprenditrice e come cittadina?**

Da imprenditrice, ancora giovane, sento l'imperativo etico di agire affinché chi verrà dopo di noi possa ereditare un mondo migliore di quello che abbiamo ricevuto. È un dovere morale che ogni generazione dovrebbe porre alla base del proprio operato, ma che per la nostra diventa una sfida esistenziale. Non possiamo restare inerti di fronte ai rischi del cambiamento climatico e alle sue drammatiche manifestazioni, come i fenomeni devastanti che stanno colpendo la Sicilia proprio in questi giorni: sono segnali che impongono un cambio di rotta immediato. Non è più il tempo di nascondersi dietro la logica miope del profitto a breve termine o di una crescita fine a sé stessa; ogni nostra scelta produttiva deve essere pesata sulle sue conseguenze a lungo termine. L'obiettivo non è semplicemente costruire cose, ma contribuire alla fondazione di una società che sia autenticamente sostenibile, resiliente e duratura.



# Giovani, costruzioni e futuro

**Dalla scuola ai cantieri fino ai board: un confronto con Claudio Ricci su come oggi si crea valore e consapevolezza nelle trasformazioni urbane**

INTERVISTA A CURA DI

**KEVIN MASSIMINO**

Un settore percepito come “vecchio”, tecnico e distante. Eppure, tra rigenerazione urbana, transizione ecologica e nuove competenze richieste, il real estate ha davanti a sè una trasformazione che chiama in causa soprattutto i giovani: non solo come forza lavoro, ma come portatori di nuove prospettive, linguaggi e visioni. Ne abbiamo parlato con **Claudio Ricci**, recentemente entrato nel consiglio direttivo di **Ricci S.p.A.** e oggi **vicepresidente di ANCE Giovani**, con delega alla transizione ecologica. Un’intervista che si inserisce nel filone RI-GENERAZIONI, che esplora il legame tra nuove generazioni e lavoro: non solo turnover, ma evoluzione culturale dei ruoli e dei modelli organizzativi.

**Claudio, il tuo percorso di studi e le tue prime esperienze sono lontani dal mondo delle costruzioni. Cosa ti ha spinto, a un certo punto, a entrare in Ricci S.p.A.?**

Ho avuto una formazione che si discosta un po’ da quella tipica del settore. Non sono un tecnico: ho fatto il classico e poi Relazioni Internazionali all’università, quindi un percorso più umanistico. In quegli anni mi sono cimentato in attività non direttamente legate alle

costruzioni, ma che mi hanno dato una prospettiva diversa che oggi sto cercando di riportare nel lavoro. Mi sono laureato tre giorni prima del lockdown: è stata una cesura netta nella mia vita. Dopo ho seguito un percorso giornalistico e, a quel punto, ho iniziato a valutare l’idea di entrare nella società di famiglia, fondata da mio padre nell’86. Ho mosso lì i primi passi. È stata una scelta abbastanza sofferta perché, non venendo da quel settore, mi chiedevo cosa ci fosse “dietro” un ambito che percepivo distante. Poi, passo dopo passo, ho sentito che anche la mia formazione poteva portare un qualcosa in più. Il mio obiettivo è crescere con l’impresa e assumere progressivamente maggiori responsabilità. E, allo stesso tempo, portare nel futuro dell’azienda una parte di me: sono un po’ un outsider del settore, ma forse proprio per questo sto lavorando su temi che sento molto vicini anche al mio percorso.

**Ricci S.p.A. compie quarant’anni nel 2026, tu ne compi trenta. Che cosa rappresenta questo settore per i giovani oggi?**

L’obiettivo che mi pongo io, e che si pone anche Ricci

S.p.A., è trovare i varchi giusti per far interessare i giovani a questo mondo. È noto che il settore delle costruzioni non sia “popolare” tra i più giovani, ma credo che nel futuro ci sarà un aumento di interesse, soprattutto sui ruoli tecnici. È un settore molto concreto e tangibile, che contiene molte specializzazioni: non solo ingegneria e architettura, ma anche finanza, amministrazione e controllo, gestione aziendale, legale e contrattualistica. Il ventaglio è molto più ampio di quanto si pensi. E poi c’è un tema decisivo: la comunicazione. Deve essere molto più implementata e più diretta verso le nuove generazioni. Per far passare il concetto che siamo un settore tangibile, ma spesso sottovalutato e dato per scontato. In realtà apportiamo cambiamento nei contesti cittadini e nel Paese: portiamo movimento e progresso, e c’è anche una filiera importante che genera indotto. Queste sono motivazioni per cui i giovani dovrebbero appassionarsi.

**Quindi, secondo te, oltre alla tecnica serve cambiare anche il “racconto” del settore?**

Sì. È importante far passare un’idea diversa, perché



**CLAUDIO RICCI**

Classe 1996, nato a Roma. Laureato in Relazioni Internazionali, ha affiancato alla formazione accademica un percorso di approfondimento sui temi geopolitici, culturali e dello sviluppo territoriale. Dopo le prime esperienze nel giornalismo geopolitico e culturale, entra nell'azienda di famiglia Ricci S.p.A., impresa fondata a Roma nel 1986 e attiva nel settore delle costruzioni come General Contractor per committenze private di alto profilo. Insieme alla sorella Silvia rappresenta la seconda generazione dell'impresa, dove ricopre il ruolo di Development Manager Real Estate, occupandosi di espansione del business e nuove opportunità commerciali. Dal novembre 2024 è membro del Consiglio di Amministrazione. Dal 2022 è attivo in ANCE Roma e, nel 2025, è eletto Vice Presidente di ANCE Giovani con delega alla Transizione Ecologica. Parallelamente all'attività imprenditoriale ha fondato l'associazione culturale Paretidarte, impegnata nella promozione di progetti artistici e culturali legati al territorio, all'edilizia e alla valorizzazione degli spazi urbani.

spesso il settore è rimasto in una nicchia. Dobbiamo uscire dalle "mura" che si è costruito nel tempo e aprirci a nuove realtà, a nuovi stimoli. La comunicazione deve essere semplice, diretta, con il sorriso: il gancio deve essere quello.

**Su questo, ANCE Giovani sta lavorando anche sul fronte scuola. Per intercettare i giovani, però, dite che non basta parlare alle università. Perché avete scelto di entrare già**

### **nelle scuole medie?**

Perché andare a parlare alle università o al liceo può essere già tardi: spesso i ragazzi hanno già un'idea della strada che prenderanno. Con le scuole medie, invece, intercetti un momento della vita in cui sono piccoli, ma puoi esserci e presentarti. Come ANCE portiamo avanti da anni un progetto di punta di ANCE Giovani, Macroscuola, rivolto specificamente alle scuole medie. Ogni anno c'è un riscontro maggiore: l'anno scorso eravamo arrivati a più di 100 scuole medie in tutta Italia.

L'obiettivo è far sì che i ragazzi guardino e osservino il contesto che li circonda. Il progetto si incentra sulla definizione e realizzazione di un progetto di riqualificazione: individuano un luogo in stato d'abbandono nella loro zona, vicino alla scuola, e lo presentano durante il percorso, ovviamente aiutati dagli insegnanti. Così imparano a guardare cosa c'è intorno e immaginare cosa potrebbe esserci, quale valore aggiunto può portare una trasformazione.

### **In pratica: fate capire che "costruire" non è solo edificare, ma anche rigenerare e dare valore ai luoghi. È questo il messaggio?**

Sì, perché il progetto porta i ragazzi a osservare e immaginare. Guardano cosa c'è intorno a loro e pensano a cosa ci potrebbe essere, a quale valore aggiunto si può generare in una zona. È un modo per far comprendere l'impatto reale di certe scelte.

### **Dal "racconto" passiamo alla sostanza: ESG. Tu dici che la sostenibilità deve diventare "tangibile". Cosa significa, concretamente, per le imprese?**

Intendo che queste tre lettere devono essere concretizzate: non solo messe su carta, ma rese il più possibile reali, dal punto di vista ambientale e sociale, e anche sulla governance.

Sulla sostenibilità, per esempio, essendo uno dei settori più impattanti, è inevitabile: ancora più importante porre l'attenzione lì e rendere concreto ciò che a volte resta su un pezzo di carta. Il mio obiettivo, anche nel mandato in ANCE Giovani, è rendere tangibile qualcosa che spesso viene percepito come fumoso. E deve essere fruibile da tutte le imprese, dalla più piccola alla più grande, perché tante volte la sostenibilità, paradossalmente, "non è così sostenibile" per le imprese.

### **E sul fronte cultura e governance: il settore è davvero ancora "solo maschile", come spesso si sente dire?**

Tante volte si pensa che le costruzioni siano un settore prettamente maschile, ma io tutti i giorni seguo un progetto al centro di Roma e le figure principali sono femminili. È importante superare schemi che ci siamo autoimposti nel tempo: questo vale per la governance e vale per la cultura del settore.

### **Parliamo di attrattività e lavoro: tra calo demografico e carenza di manodopera, qual è la prospettiva?**

Il settore delle costruzioni è di primaria importanza per il PIL italiano e deve essere sostenuto. Ci rendiamo conto che c'è un problema di personale e manodopera non indifferente, oltre al caro materiali.

Però io voglio vederla anche da un'altra prospettiva: quando ci incontriamo come ANCE Giovani vedo una grandissima partecipazione. Ci sono tanti giovani che portano avanti imprese di seconda, terza, quarta generazione. Questo mi fa ben sperare che, se c'è forza e numero dal punto di vista delle imprese, possa esserci come conseguenza anche un'attrazione maggiore verso i ruoli operativi e tecnici. È una sfida, ma non voglio leggerla solo in negativo.

E poi serve tempo: il settore ha tempi lunghi. Anche l'idea di un mandato di quattro anni significa lavorare per

rendere le cose concrete senza pretendere tutto subito.

### **Guardando al futuro di Ricci S.p.A.: com'è andato il 2025 e cosa vi aspettate dal 2026?**

Il 2025 si è concluso molto bene: c'è stata una crescita graduale, anche economica, e questo ci rende orgogliosi. Nel 2026 questa crescita dovrà continuare e stabilizzarsi. Oggi siamo molto impegnati su Roma: c'è fermento e molti lavori importanti, soprattutto legati all'hotellerie di lusso. Nel 2026 dobbiamo mantenere saldi anche i nostri impegni su Milano, dove abbiamo una sede e lavoriamo continuativamente dal 2004, e stiamo guardando anche a nuove opportunità nel Centro-Nord. L'obiettivo è mantenere saldo il lavoro su Roma, strutturarlo con altre

operazioni e non solo come general contractor ma anche come investitori in altre parti d'Italia.

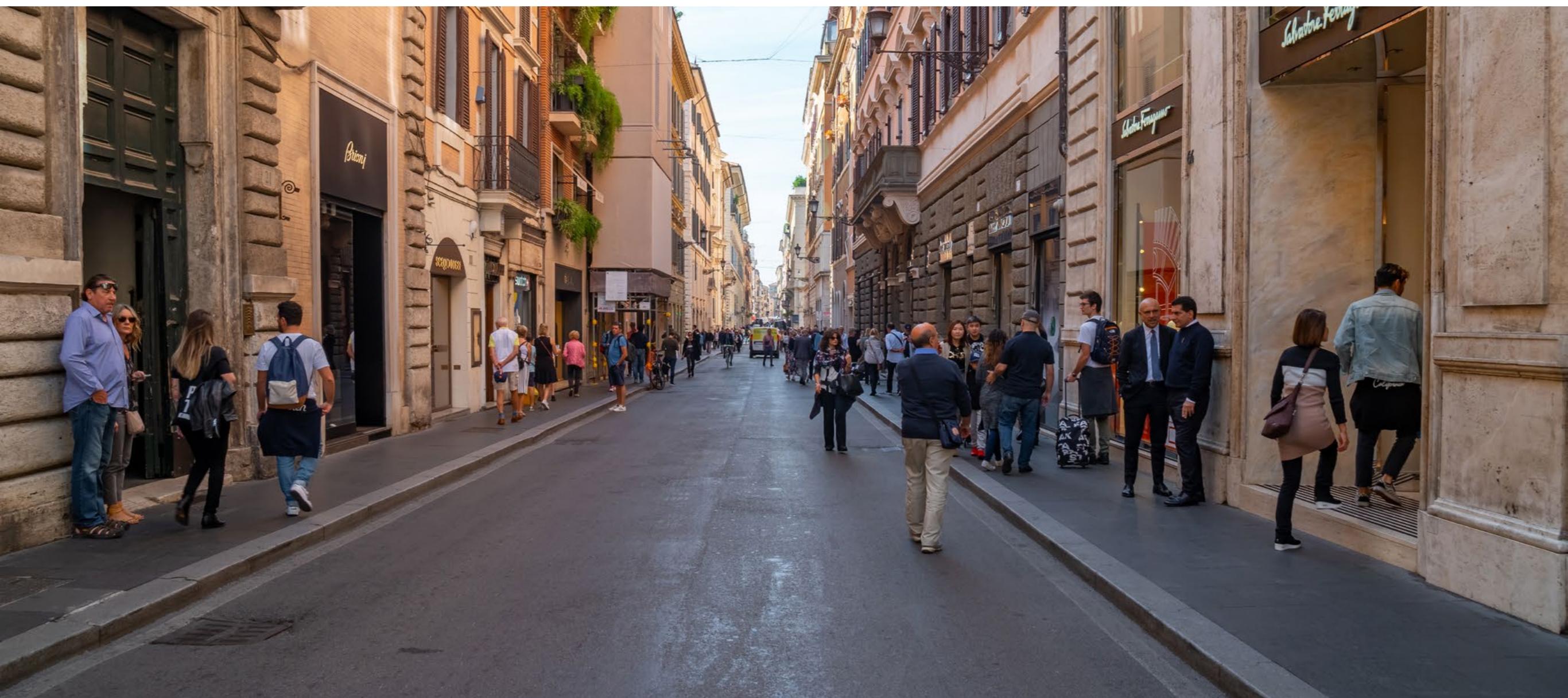
### **Roma, tra grandi eventi e trasformazioni, è un laboratorio. Come vedi questa fase?**

È una fase particolare, c'è tanto fermento. E Roma merita un focus: si è appena chiuso un Giubileo e ce ne sarà un altro in meno di dieci anni, per la prima volta nella storia. È una sfida importante e un momento molto speciale per la città.

### **Se dovessi dare un consiglio pratico a un/una 18enne che sta scegliendo il proprio percorso di studi o di lavoro e**

**guarda con curiosità al mondo delle costruzioni e del real estate, quale gli daresti?**

Il consiglio che voglio dare è che il mondo delle costruzioni e del real estate offre molte più possibilità di quanto si pensi. È un settore ampio e in continua evoluzione, che oggi va ben oltre i ruoli tradizionali e una visione ormai superata. Accoglie competenze molto diverse tra loro, tecniche, economiche, digitali, ambientali e sociali, e proprio per questo offre spazio a percorsi professionali estremamente vari. Ognuno può mettere a valore la propria formazione, portando una prospettiva personale e contribuendo con idee nuove. È questa contaminazione di competenze uno dei veri punti di forza del settore oggi.



# GLOSSARIO

## SPAZIO

Lo spazio non è un contenitore neutro, ma una condizione che orienta i comportamenti, genera relazioni e incide direttamente sulla qualità della vita delle persone. È un dispositivo attivo che educa, include, respinge, cura o produce marginalità a seconda di come è pensato, costruito e vissuto.



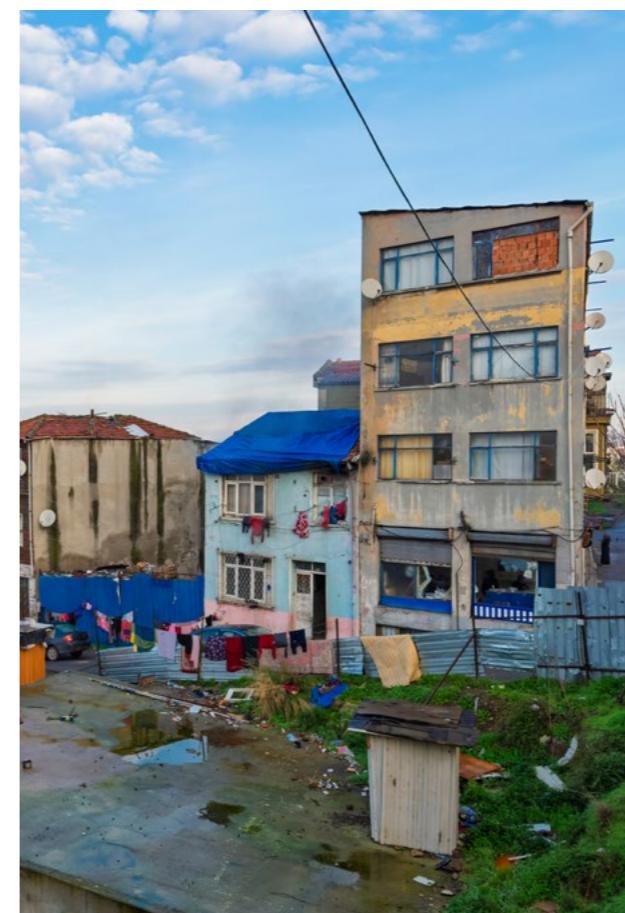
In questa edizione de ilQI Life lo spazio è raccontato in tutte le sue forme evidenziando come ogni trasformazione urbana sia, prima di tutto, una trasformazione dello spazio e del suo significato per chi lo abita.



## DISAGIO

Il disagio non è solo una condizione sociale, ma una manifestazione spaziale: emerge nei luoghi dove il costruito perde funzione, qualità e relazione con le persone. È visibile nei vuoti urbani, nelle periferie fragili, nei negozi sfitti, negli edifici occupati, nelle aree dismesse, nelle scuole inadeguate, nei quartieri che hanno perso identità.

Abbiamo raccontato come il disagio si legga prima di tutto nello spazio e come il progetto, l'urbanistica e il real estate possano diventare strumenti per intercettarlo e trasformarlo.



## PROSSIMITÀ

Non è solo una questione di distanza fisica, ma di relazione. La prossimità indica la possibilità di vivere, lavorare, acquistare, incontrarsi all'interno di uno spazio riconoscibile e condiviso, dove le persone non sono anonime e i luoghi non sono intercambiabili. È una dimensione urbana, sociale ed economica insieme: riguarda i quartieri, i borghi, i negozi di vicinato, i servizi accessibili, ma anche la qualità dei legami che si costruiscono nel quotidiano.

In questo numero, la prossimità rappresenta una risposta concreta alla frammentazione sociale, alla desertificazione dei territori e alla perdita di senso dei luoghi. Rigenerare, oggi, significa anche ricostruire prossimità: tra generazioni, tra economia e comunità, tra spazio costruito e vita reale.