



A G

OICE

E N

DELLA

D A

RIGENERAZIONE URBANA

A G

E N

D A



Ideato, sviluppato e promosso da



Gruppo di Lavoro

Comitato OICE

- **Fatima Alagna**, Urbanista [Politecnica Ingegneria e Architettura Soc. Coop.]
- **Umberto Bloise**, Urbanista [CEAS Srl]
- **Cristiano Cavallo**, Consigliere Regionale OICE per l'Area Nord [GIT Gruppo Ingegneria Torino Srl]
- **Francesca Federzoni**, Vice Presidente OICE con delega allo Sviluppo Sostenibile [Politecnica Ingegneria e Architettura Soc. Coop.]
- **Emanuele Gozzi**, Progettista e Direttore Tecnico [Ingegneri Riuniti SpA]
- **Giovanni Kisslinger**, Consigliere Regionale OICE per l'Area Sud e Isole [Studio KR e Associati Srl]
- **Valter Macchi**, Consigliere Regionale OICE per l'Area Centro [BM Studio Srl]
- **Eugenio Pizzaghi**, Avvocato Amministrativista [Studio Legale Valaguzza]
- **Patrizia Polenghi**, Rappresentante Regionale OICE Lombardia - Progettista [CEAS Srl]
- **Sara Valaguzza**, Professoressa Ordinaria di Diritto Amministrativo e Avvocato Fondatrice [Studio Legale Valaguzza]
- **Lorenzo Vignono**, Project Manager [Sertec Engineering Consulting Srl]

Coordinamento

- **Patrizia Polenghi**, Coordinatore Gruppo di Lavoro [CEAS Srl]
- **Cristina Tardivo**, Project Manager, Responsabile Area Progettazione Integrata [CEAS Srl]

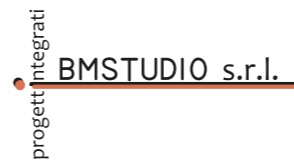
Editing

- **Federico Vercellino**, Communication Manager [Barabino & Partners]
- **Marta Reguzzoni**, Communication Consultant [Barabino & Partners]

Progetto grafico

- **Alice Lenihan**, Designer della Comunicazione [CEAS Srl]

Main Sponsor



Partner Sponsor



Official Sponsor



Grazie ai nostri Sponsor per la condivisione di una visione comune ed il supporto nella realizzazione dell'Agenda OICE della Rigenerazione Urbana.



PREFAZIONE

di Francesca Federzoni, Vice Presidente OICE

Rigenerare parti delle città esistenti è, probabilmente, l'unica concreta modalità che abbiamo per migliorare la qualità della vita della maggior parte della popolazione che, per l'appunto, nelle città vive e lavora.

Trasformare senza consumare suolo permeabile, affrontare le sfide legate al cambiamento climatico, rispondere in modo innovativo ai bisogni sociali emergenti ed alle evoluzioni attese nei sistemi produttivi per effetto, soprattutto, delle nuove tecnologie: sono questi gli obiettivi che la rigenerazione urbana dovrebbe perseguire; tuttavia, siamo consapevoli delle difficoltà insite nella realizzazione di questo tipo di interventi (di natura materiale e immateriale insieme).

È proprio questa consapevolezza che ha spinto OICE, l'organismo associativo di eccellenza delle società di ingegneria italiane, a promuovere alcune iniziative di approfondimento e riflessione sulla natura dei processi che possono determinare il successo (o l'insuccesso) delle iniziative di rigenerazione urbana che pure si stanno moltiplicando in questi ultimi anni.

OICE, dunque, nel modo che le è più congeniale in quanto organismo di rappresentanza del mondo della progettazione, ha costituito un gruppo di lavoro che ha analizzato alcuni progetti ritenuti di interesse per identificare strumenti e leve che sembrano dimostrarsi utili a promuovere e rendere fattibile la rigenerazione urbana.

Fra i temi che sono stati oggetto di attenzione spiccano la disponibilità delle aree e l'incidenza del costo che, per questo tipo di iniziative, assume un peso decisamente diverso rispetto ad un tradizionale intervento su un terreno libero da edificazioni e attività pregresse. Strategico, dunque, il ruolo che possono avere i detentori di grandi patrimoni dismessi da ricollocare sul mercato (spesso, ma non sempre, soggetti di natura pubblica), specialmente se non si limitano alla immediata valorizzazione del bene (cosa che sempre più spesso si dimostra irrealizzabile) ma diventano protagonisti nella costruzione della proposta di intervento; ciò preferibilmente in rapporto con gli attori del territorio ed in coerenza con

le esigenze espresse dai differenti contesti. Questo approccio implica naturalmente l'accettazione di una remunerazione del capitale investito in tempi medio lunghi (qualcuno lo chiama "capitale paziente") e con interessi sostenibili.

Si è ragionato ancora sulle leve che hanno consentito l'avvio del processo rigenerativo in luoghi che, spesso, proprio in ragione dell'abbandono, sono percepiti come non sicuri. Un fattore di successo si è rivelato essere la qualificazione dello spazio pubblico da cui possono scaturire rinnovate relazioni anche attraverso il ricorso ad attività temporanee e ad iniziative culturali. Si è naturalmente approfondito come sia possibile costruire partenariati pubblico/privato in grado di affrontare problematiche complesse superando ataviche diffidenze e quali regole urbanistiche ed edilizie abbiano agevolato (o reso più difficile e lunga) la messa a punto delle proposte.

Quanto è importante, e spesso decisivo, potere contare su un buon progetto? Un progetto ben strutturato sin dalla fase della fattibilità può consentire non solo una seria valutazione della sostenibilità dell'investimento ma anche - e con pari importanza - del suo impatto sociale, economico ed ambientale sul contesto urbano. Inoltre, un buon progetto può supportare in modo efficace il confronto con la comunità locale.

OICE, attraverso il suo gruppo di lavoro, ha cercato di ritrovare questi e altri temi, con diverse declinazioni, all'interno dei progetti esaminati, che vengono anch'essi restituiti in forma di schede fra i materiali. Questo non con l'intento di offrire soluzioni univoche, pronte e disponibili all'uso, ma piuttosto per proporre possibili strumenti innovativi per il governo delle trasformazioni, di alleanze fra attori anche nuovi, espressione di capacità tecniche, culturali ed anche imprenditoriali non scontate. Il tutto nella convinzione che la rigenerazione urbana rappresenta l'attività del futuro ma che non è ancora pienamente tale e che nessuno possiede il "modello" vincente.

Occorre approfondire, confrontarsi, forse anche sperimentare con più coraggio.





Introduzione

Approccio metodologico del Gruppo di Lavoro

L'obiettivo della rigenerazione urbana è contribuire a rendere le città sostenibili e più a misura d'uomo, contrastando il ricorso al consumo di suolo. Si parla di rigenerazione se c'è attenzione all'ambiente, al sociale e alla qualità urbana.

Si tratta di attuare una vera e propria «**rivoluzione urbana**» e per farlo c'è bisogno di un'alleanza comune tra investitori e istituzioni, ma anche del coinvolgimento degli attori dell'edilizia e di tutte le componenti associative e di tutti i portatori di interesse. Tra questi, gli abitanti dei luoghi da rigenerare che da un lato potrebbero aiutare a comprendere meglio problemi e bisogni, definendo quindi la domanda sociale, e dall'altro dovrebbero diventare più consapevoli delle difficoltà del processo rigenerativo e dei relativi investimenti.

L'idea di organizzare una «**conferenza itinerante**» nasce dalla necessità di costruire un *format di comunicazione*, replicabile, ma allo stesso adeguabile, in molti altri territori, nel rispetto delle differenze e in nome della qualità dei progetti e quindi degli interventi.

La conferenza itinerante rappresenta un'occasione di confronto fra attori eterogenei, ovvero progettisti, investitori, istituzioni, università, media, cittadini.

Questi gli **argomenti** che si vogliono toccare:

- » Rigenerazione come azione collettiva di progettazione sociale ed economica
- » Metodologie multi-livello e multi-attore
- » Buone prassi e aree di intervento concreto (territorio per territorio)
- » Rigenerazione e normativa: dove siamo e cosa manca

La conferenza itinerante è l'occasione per presentare la riflessione di OICE in materia di rigenerazione urbana. Il Gruppo di Lavoro ha sviluppato due documenti, ATLANTE e AGENDA, con l'obiettivo di rappresentare una **guida metodologica dei processi rigenerativi** e individuare un *format* che permetta di affrontare territori differenti (grandi e piccole città, aree fragili, ecc.) con elementi di omogeneità che possano rappresentare in maniera inequivocabile l'identità, il metodo, l'approccio e la visione di OICE.

La guida metodologica vuole essere lo spunto su cui attivare il confronto multi-attore durante i lavori della conferenza itinerante. Sarà cura del Gruppo di Lavoro OICE raccogliere stimoli e proposte durante le prime tre tappe della Conferenza Itinerante in un documento di feedback che verrà fatto circolare tra i partecipanti e utilizzato come punto di partenza per eventuali ulteriori momenti e tappe di confronto.

ATLANTE e AGENDA della Rigenerazione Urbana sono il risultato di un anno di lavoro di un gruppo di Professionisti, composto da Progettisti, Urbanisti, Amministrativisti, Coordinatori Territoriali OICE, Project Manager, Designer, Esperti di Comunicazione.



Il lavoro è stato suddiviso in **due Fasi**:

1. Fase di analisi

Fase iniziale che ha portato alla redazione di un **ATLANTE**, in cui il Gruppo di Lavoro ha incontrato vari stakeholder coinvolti nella redazione e realizzazione di dodici progetti distribuiti nel Nord, nel Centro e nel Sud dell'Italia, a vari livelli di attuazione, dalla fase di concept alla fase post operam.

Il Gruppo ha intervistato progettisti, rappresentanti delle istituzioni e investitori. Il risultato dell'analisi condotta è riassunto in dodici schede afferenti ai dodici progetti esaminati e raccolte nell'Atlante.

L'analisi condotta non vuole esprimere in alcun modo un giudizio qualitativo sul singolo Progetto, né sottolineare caratteri di debolezza del progetto stesso, ma è volta ad individuare tutto ciò che ha rappresentato un valore rigenerativo del progetto e come l'iniziativa ha saputo cogliere questo elemento trasformandolo in una vera e propria leva di sviluppo per il territorio.

Atlante e Agenda non sono strumenti statici, ma basi per un confronto continuo. OICE punta a trasformarli in riferimenti operativi per istituzioni e professionisti.

L'Atlante sintetizza le esperienze di dodici progetti dislocati sul territorio nazionale, evidenziando fattori di successo e criticità dei processi rigenerativi.



Principali focus per l'analisi dei progetti:

- » ubicazione e destinazione funzionale dell'intervento;
- » principali elementi dimensionali ed economici;
- » modalità di definizione della domanda sociale e relative metodologie di rilevamento dei bisogni;
- » proprietà dell'area prima dell'intervento;
- » modalità di acquisizione dell'area;
- » composizione delle risorse finanziarie utilizzate e modello di finanziamento del progetto;
- » elementi di negoziazione con la Pubblica Amministrazione (oneri di urbanizzazione, standard di servizi, individuazione di prezzi convenzionati, ecc.), modalità ed esiti;
- » tipologia di contratto utilizzata, in particolare nel rapporto pubblico/privato;
- » percorsi di partecipazione della comunità interessata attivati dalla Pubblica Amministrazione e/o dal soggetto privato;
- » opere pubbliche previste, quota di ERS, servizi di mobilità leggera o infrastrutture per la mobilità sostenibile nell'area;
- » individuazione delle maggiori difficoltà e criticità incontrate nel percorso di rigenerazione.

2. Fase di sintesi

Fase che ha portato alla redazione di un'**AGENDA**, in cui il Gruppo di Lavoro ha esaminato il metodo in base al quale i dodici progetti esaminati sono stati concepiti e attuati. Da questa analisi sono emersi i caratteri distintivi di ciascun intervento: elementi chiave che, messi a fattore comune, hanno consentito di individuare le Leve della Rigenerazione.

Nell'agenda si ritrovano le risposte alle quattro domande chiave, alla base di ogni intervento rigenerativo: il PERCHÉ, il CHI, il COME e il COSA. Per ogni tipologia di inchiesta, sono stati elaborati capitoli di dettaglio che hanno portato alla costruzione di una vera e propria agenda rubricata, di facile consultazione, su cui il Gruppo di Lavoro si ripropone di sviluppare un confronto aperto e costruttivo, nelle tappe della conferenza itinerante.

L'agenda riassume la visione di OICE sulla rigenerazione urbana e vuole essere un punto di partenza del confronto tra i vari stakeholder e più in generale uno stimolo di sensibilizzazione su un tema così importante per il nostro Paese, in termini sociali, economici ed ambientali.

L'Agenda raccoglie le leve strategiche della rigenerazione urbana, strutturandole attorno alle domande Perché, Chi, Come, Cosa, offrendo un metodo replicabile per interventi efficaci.

Principali focus per la sintesi sugli elementi raccolti:

Qual è l'assetto territoriale prospettato dagli strumenti urbanistici?

- » Presenza di strumenti di pianificazione o altri strumenti che, in relazione al contesto di intervento e al rapporto di questo con la dimensione urbana/territoriale più ampia, identificano gli obiettivi strategici perseguiti dall'Ente Pubblico;
- » previsione di politiche e azioni di incentivo da parte del Comune, nel caso di interventi interamente pubblici, per favorire la rigenerazione privata nelle aree circostanti e amplificare le ricadute positive generate dall'intervento pubblico;
- » espressione della qualità della progettazione urbanistica e architettonica del progetto;
- » integrazione e continuità con l'esistente;
- » capacità di innovazione e miglioramento formale del costruito;
- » attenzione allo spazio pubblico;
- » connettività infrastrutturale.

Come si è recuperato l'equilibrio ambientale o come lo si è migliorato?

- » Incidenza delle bonifiche;
- » risparmio del consumo di suolo;
- » riduzione delle aree impermeabili;
- » riduzione delle isole di calore;
- » uso delle energie attento alla sostenibilità;
- » riqualificazioni energetiche;
- » risparmio energetico;
- » riequilibrio fra spazi costruiti e verdi;
- » potenziamento del verde urbano e della rete ecologica.

Qual è il contributo del progetto allo sviluppo economico e sociale della zona?

- » Valutazione sulle ripercussioni economiche e sociali;
- » offerta abitativa;
- » potenziamento o riqualificazione del sistema dei servizi;
- » bilanciamento tra connotazioni culturali e costruzione di nuova identità;
- » nel caso di progetto già realizzato, ricadute che sono state registrate sul territorio.

Come il progetto migliora i livelli di accessibilità alle risorse comuni e al sistema dei servizi?

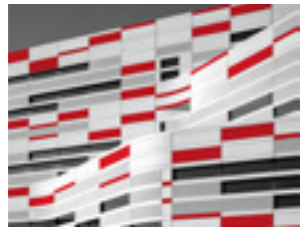




Le leve della rigenerazione

nei progetti analizzati

1



Ex Caserma Testafocchi

Aosta

Dati principali
2011 / in corso
R.A.Valle d'Aosta, Comune di Aosta,
Ministero della Difesa, Agenzia del
Demanio
2 ettari

- » Funzione attrattiva (polo universitario) generatore di impatti positivi nelle aree circostanti
- » Attenzione alle connessioni con il contesto
- » Accordo di Programma per la cessione dell'area da Agenzia del Demanio alla Regione
- » Intesa Regione/Comune e costituzione di una Società di scopo per l'attuazione

2



Great Campus Erzelli

Genova

Dati principali
2007 / in corso
Genova High Tech (GHT), Regione Liguria,
Università degli Studi di Genova
450.000 m²

- » Mix funzionale e funzioni attrattive (parco scientifico e tecnologico e poi università)
- » Area dismessa acquisita da un pool di investitori privati
- » Accordo di Programma con Regione, Comune, Università
- » Attivazione di fasi transitorie per superare le difficoltà correlate alla percezione negativa dell'area (ex deposito container) e a superare le diffidenze del partenariato pubblico/privato

3



Parco della Creatività

Modena

Dati principali
2018 / in corso
Comune di Modena
31.800 m²

- » Ruolo focale dello spazio pubblico
- » Attenzione alle connessioni dell'area con il contesto
- » Mix funzionale compresa la residenza
- » Presenza di funzioni attrattive in particolare con valenza culturale (teatro)
- » Negoziazione pubblico/privato per la ricerca della soluzione fattibile
- » Uso del Contratto di partenariato

4



Parco Lineare

Trieste

Dati principali
2022 / in corso
Comune di Trieste
66 ettari

- » Riqualificazione dell'ambito prossimo al Porto Vecchio: parco lineare cuore dell'intervento pubblico con nuove connessioni con il territorio e mobilità sostenibile
- » Il Comune proprietario dell'area ne ha pianificato l'assetto e attua la parte pubblica
- » Altri interventi di recupero di un numero rilevante di fabbricati (uso alberghiero, residenziale, direzionale) previsti in project financing

5



Ciclopedonale Valle Olona

Varese

Dati principali
2019 / in corso
Comune di Varese
38 km

- » Masterplan per definire le linee guida della trasformazione di una vasta area lungo fiume con percorsi di partecipazione
- » Pista ciclabile come "spina dorsale" della riqualificazione
- » Sistema di parchi pubblici e miglioramento della fruizione delle aree lungo fiume
- » Interventi infrastrutturali previsti su suolo pubblico ma con gestione in partenariato
- » Importanti aree dismesse produttive private da rigenerare tramite Accordi e partenariati

6



Fondazione Prada

Milano

Dati principali
2010 / 2017
Prada SpA
13.550 m²

- » Intervento privato con funzione attrattiva a matrice culturale
- » Previsioni di spazi aperti al pubblico e fruibili da tutti e facilmente accessibili
- » Stipulata convenzione fra Fondazione Prada e Comune di Milano che guida la trasformazione dell'area dismessa e ne riconosce l'interesse pubblico
- » Previsto un Regolamento d'uso condiviso con il Comune che prevede servizi e agevolazioni per la comunità locale





7

**Ex Palaspechi****Ferrara**

Dati principali
2011 / in corso
Comune di Ferrara
10 ettari

- » Mix funzionale con rilevante quota di edilizia residenziale sociale
- » Masterplan come strumento capace di guidare la trasformazione nel tempo garantendo flessibilità/adattabilità ma complessiva coerenza
- » Area privata acquisita dal Comune con esproprio concordato
- » La Società di Trasformazione del Comune avvia il processo che si concretizza a seguito della costituzione di un Fondo Immobiliare, guidato da Cassa Depositi e Prestiti per la realizzazione delle residenze sociali

8

**Nuovo Polo Polizia di Stato****Napoli**

Dati principali
2018 / in corso
Agenzia del Demanio
Direzione Regionale Campania
78.845 m²

- » Previsti spazi di pubblica fruizione e connessioni con il contesto
- » Protocollo di Intesa fra Agenzia del Demanio, Ministeri Difesa e Interno, Comune e Agenzia del Demanio con ruolo operativo
- » Masterplan che guida l'intervento (è stata necessaria Variante al PRG di "adattamento" al progetto)

9

**DARE Darsena****Ravenna**

Dati principali
2019 / 2022
Comune di Ravenna, Unione Europea
Quartiere Darsena (~120 ettari)

- » Innovazione sociale come motore della rigenerazione con il supporto degli strumenti digitali
- » Ruolo del Comune come "facilitatore" di un percorso rigenerativo che punta all'attivazione delle energie locali con il supporto di strutture dedicate
- » Proposti interventi su aree private in partenariato con il pubblico e infrastrutture su suolo pubblico
- » Percorso "bottom up" finalizzato ad un maggiore coinvolgimento delle comunità nei processi rigenerativi

10

**Piazza dei 500****Roma**

Dati principali
2020 / in corso
Grandi Stazioni Rail SpA,
Roma Capitale
22.000 m²

- » Cura dello spazio pubblico e valorizzazione della mobilità sostenibile, quale focus dell'intervento
- » Grande attenzione alla sostenibilità ambientale (sistema acque/verde)
- » Concorso di progettazione per l'avvio del percorso
- » Proprietà area di Grandi Stazioni e ruolo di ANAS per la gestione della prima fase dell'intervento
- » Concertazione fra molteplici Enti (Comune, Soprintendenza, ATAC)
- » Attenzione allo studio della cantierizzazione con stazione Termini

11

**Parco della Giustizia****Bari**

Dati principali
2023 / in corso
Agenzia del Demanio
15 ettari

- » Ruolo focale dello spazio pubblico (grande parco urbano con spazi espositivi e per la cultura)
- » Confronto con la città per definire un quadro esigenziale
- » Ruolo dell'Agenzia del Demanio, proprietaria dell'area, nella gestione dell'operazione
- » Ricorso al concorso di progettazione internazionale per lo sviluppo del progetto

12

**Waterfront Porto****Reggio Calabria**

Dati principali
2021 / in corso
Autorità di Sistema Portuale dello Stretto (ASP)
35.000 m²

- » Intervento come parte di un più ampio processo di riqualificazione e rilancio del fronte mare e di integrazione mare/città
- » Masterplan per delineare le linee guida della trasformazione
- » Area di proprietà dell'Autorità Portuale che realizza l'intervento





Cosa è rigenerazione urbana

Un'opportunità da cogliere

La rigenerazione urbana rappresenta una sfida complessa ma carica di opportunità, dove i progetti analizzati offrono utili insegnamenti su leve e strategie chiave per avviare interventi di successo. La **disponibilità delle aree** è un elemento cruciale, se pensiamo che ai costi di acquisizione si aggiungono quelli di preparazione dei terreni per la trasformazione. Intervenire su aree messe a disposizione dal soggetto pubblico, con riconoscimento dell'interesse collettivo, può fare la differenza, rendendo possibile l'avvio dei processi trasformativi.

Un fenomeno emergente è il coinvolgimento di enti pubblici e non solo proprietari di grandi patrimoni dismessi, spesso in aree urbane centrali. Soggetti come l'Agenzia del Demanio, Cassa Depositi e Prestiti, Ferrovie dello Stato, ma anche il Ministero della Difesa, l'INPS e gli istituti bancari possono svolgere un ruolo decisivo, combinando il perseguimento di obiettivi pubblici con la valorizzazione del loro patrimonio. Questo richiede visione strategica, con la costruzione di una **proposta trasformativa che risponda all'interesse pubblico**, e capacità di negoziare proposte coerenti con le esigenze del contesto urbano. Parallelamente, l'apporto dei cosiddetti "capitali pazienti" che accettano remunerazioni nel lungo termine e con interessi sostenibili, offre una leva importante per sostenere i progetti.

Nel caso di proprietà frammentate o private, emergono invece maggiori complessità tanto che alcuni auspicano misure disincentivanti verso chi lascia immobili in degrado o persino espropri motivati dall'interesse pubblico. La qualità progettuale rimane una priorità, spesso stimolata attraverso **Bandi o Concorsi di progettazione** volti a generare idee innovative e attrattive per i potenziali investitori. Tuttavia, l'**innesco del processo** richiede spesso di ricorrere a "usi temporanei" per trasformare la percezione delle aree degradate, promuovendone un uso collettivo e favorendone la riqualificazione.

La presenza di funzioni attrattive pubbliche, spesso legate alla cultura, si rivela un fattore determinante per il successo; non si può dimenticare inoltre che in contesti urbani di medie o grandi dimensioni il bacino di utenza facilita l'avvio di tali interventi, mentre in aree più periferiche il sostegno pubblico diventa essenziale.

Fra i bisogni a cui la rigenerazione urbana dovrebbe dare risposta vi è quello dell'**abitare "sostenibile"**, con un approccio che può prevedere l'integrazione di infrastrutture di mobilità sostenibile, spazi pubblici di qualità e funzioni miste per garantire vitalità e inclusività alle aree ri-

L'uso di aree pubbliche riduce i costi di acquisizione e facilita la rigenerazione urbana, con enti come Agenzia del Demanio e CDP che giocano un ruolo chiave nel riutilizzo dei patrimoni dismessi.

Concorsi e bandi stimolano soluzioni innovative, mentre funzioni pubbliche e usi temporanei trasformano la percezione delle aree degradate, facilitandone la riqualificazione.

generate. In particolare, l'emergenza abitativa in alcune città richiede interventi che prevedano alloggi a prezzi calmierati, oltre a soluzioni innovative per la mobilità e la resilienza climatica.

La **governance** rappresenta un altro snodo cruciale. I tradizionali strumenti urbanistici spesso non bastano per gestire processi rigenerativi che richiedono flessibilità e visione a lungo termine; per superare queste tematiche attuative si stanno facendo strada strumenti nuovi e diversi non codificati dall'apparato legislativo. Il ricorso a strumenti innovativi e più "progettuali" come il **Masterplan** permette di inquadrare le aree nel loro contesto, proponendo scenari trasformativi condivisi con la comunità e adattabili al mutare delle condizioni.

La **visione strategica della città futura**, delineata nel Piano urbanistico generale e costruita con la Comunità, dovrebbe orientare le trasformazioni su orizzonti di medio-lungo termine, andando oltre i cicli amministrativi e garantendo continuità e coerenza nelle scelte progettuali. Per ottenere risultati duraturi, è indispensabile coinvolgere la **Comunità** in ogni fase del processo, attraverso percorsi partecipativi strutturati che promuovano informazione, ascolto e rendicontazione, anche attraverso piattaforme digitali per favorire una comunicazione ampia e trasparente.

Un elemento cruciale per il successo di questi interventi è l'istituzione di una **cabina di regia**, un organismo intersettoriale che, fin dalle prime fasi del progetto, coordini i diversi attori coinvolti, dalle istituzioni agli investitori, garantendo la multidisciplinarietà e la concertazione. Questa struttura deve monitorare costantemente l'andamento degli interventi, valutando l'impatto sociale, economico e ambientale, e proponendo eventuali adattamenti per rispondere a criticità o nuovi bisogni.

La **centralità del progetto** emerge chiaramente in tutte le sue fasi di sviluppo. Una progettazione accurata già dalla fase di fattibilità permette di valutare in modo approfondito la sostenibilità dell'investimento e il suo impatto sociale, economico e ambientale sul contesto urbano. Inoltre, se il progetto viene presentato in modo chiaro, efficace e ben argomentato, può facilitare un dialogo costruttivo con la comunità locale. Data la complessità degli interventi nelle aree urbane consolidate, spesso caratterizzate da sfide operative significative, è fondamentale l'utilizzo di **approcci metodologici come il BIM**. Questo approccio consente un controllo più efficace dei diversi aspetti progettuali e operativi, accompagnando l'intero ciclo di attuazione e, ove previsto, anche le successive fasi gestionali.

La rigenerazione urbana non è solo una questione tecnica o economica, ma un'opportunità per ricucire i frammenti delle città, restituendo loro identità e valore sociale. Il dialogo tra pubblico e privato, la partecipazione della comunità e una visione strategica condivisa sono elementi essenziali per trasformare spazi abbandonati in luoghi vivi e inclusivi, capaci di rispondere alle sfide del presente e del futuro.

Strumenti attuali come il Masterplan offrono una gestione più flessibile e adattabile della rigenerazione urbana, superando i limiti degli strumenti urbanistici tradizionali e favorendo scenari condivisi con la comunità.

Il BIM assicura un controllo efficace del progetto durante tutto il suo ciclo di vita, garantendo maggiore sostenibilità economica e una migliore gestione operativa.



PERCHÉ

CHI

COME

COSA

INDICE DEI CONTENUTI

- 1 DIALOGO** / Una voce collettiva →
- 2 EQUITÀ** / L'equilibrio tra pubblico e privato →
- 3 VALORE** / La qualità percepita →
- 4 BENESSERE** / La natura come infrastruttura →
- 5 COMUNITÀ** / Protagonista del rinnovamento →
- 6 L'ATTORE PRIVATO** / Partner strategico della rigenerazione →
- 7 L'ATTORE PUBBLICO** / Custode dell'interesse collettivo →
- 8 LA CABINA DI REGIA** / Obiettivi a fuoco →
- 9 TERRITORI** / Dove nasce la trasformazione urbana →
- 10 GOVERNANCE** / Partecipazione, responsabilizzazione, guida →
- 11 SISTEMI** / Connessioni per il successo →
- 12 LOGICHE PEREQUATIVE** / Equilibri urbani, risorse condivise →
- 13 MASTERPLAN** / Il futuro nero su bianco →
- 14 MISURA** / La grandezza del cambiamento →
- 15 ATTRATTIVITÀ** / Identità, flessibilità, sicurezza →
- 16 INFRASTRUTTURE** / Digitale, dei trasporti, dei servizi, del verde →
- 17 QUALITÀ** / Armonia tra estetica e funzione →
- 18 TRASFORMAZIONE** / Forma e tempi del cambiamento →



PERCHÉ

Perché rigenerazione urbana

La rigenerazione urbana può essere intesa come un insieme di azioni, materiali ma anche immateriali, che dovrebbero permettere, nel tempo, di migliorare la qualità della vita di chi vive in uno specifico contesto; un contesto da considerare sia alla scala locale ma anche nelle relazioni presenti (e condizionanti) ad una dimensione urbana/territoriale più vasta. È quindi essenziale che i progetti di rigenerazione urbana abbiano a fondamento una conoscenza specifica dei bisogni che quella specifica Comunità esprime, così come delle priorità a cui occorre dare risposta considerando la scarsità di risorse e le difficoltà operative nell'agire all'interno della città esistente. Non si tratta infatti solo di riformare i tessuti urbanistici ed edilizi, ma di ricostruire economie e reti di socialità ormai disperse.

In linea generale le questioni rilevanti per lo sviluppo sostenibile delle nostre città che determinano l'insorgere di bisogni, certo differenti a seconda dei contesti, rimandano, sinteticamente, alle seguenti questioni:

- » **La questione demografica** caratterizzata da un perdurante calo delle nascite che implica nelle città l'aumento del numero di anziani e delle famiglie unipersonali, la riduzione della popolazione in età di lavoro e dunque anche la necessità di attrarre nuove famiglie giovani e studenti anche per potere sostenere il sistema del welfare. Questo pone l'accento sulla capacità di rispondere ad una domanda abitativa che si presenta con caratteristiche diverse dal passato e sulla ricerca di una nuova offerta di servizi anche di prossimità. È possibile realizzare alloggi a prezzi contenuti ed anche in affitto evitando il consumo di suolo ed operando nell'ambito della rigenerazione urbana? Come sostenere l'innovazione sociale in termini di nuovi servizi ed accrescere le relazioni di prossimità per favorire la coesione sociale e creare comunità?
- » **La questione ambientale/climatica** che si coniuga con la salute (ossia la salvezza) dell'uomo e insieme del pianeta. La questione climatica sta assumendo una intensità tale da mettere in discussione lo sviluppo delle nostre società ed i sistemi insediativi che, fino ad ora, lo hanno supportato. Non è abbastanza ridurre il consumo di suolo permeabile, de-sigillare superfici impermeabilizzate, ridurre il fenomeno delle isole di calore. Occorre maturare nuove visioni di trasformazione che vadano al di là degli interventi emergenziali per riuscire a rendere le nostre città più resilienti ai cambiamenti climatici: dobbiamo imparare a progettare spazi a verde fruibili ma tuttavia

La rigenerazione urbana non è solo riqualificazione fisica, ma un processo che ricostruisce economie, relazioni sociali e risponde ai bisogni della comunità.

I cambiamenti demografici richiedono nuove soluzioni abitative e servizi di prossimità per garantire coesione sociale e attrattività urbana.

La resilienza urbana deve andare oltre l'emergenza: ripensare gli spazi verdi come infrastrutture multifunzionali è una sfida chiave.

capaci alla bisogna di accogliere e smaltire senza danni quell'acqua che i sistemi fognari non sono più in grado di sostenere.

- » **L'innovazione e la transizione digitale** in corso con ritmi estremamente rapidi rischiano di generare nuove forme di polarizzazione ed esclusione; occorre trovare le modalità per garantire un accesso equo e distribuito sui territori alle nuove tecnologie. L'Intelligenza Artificiale, anche attraverso la sempre maggiore disponibilità di dati e informazioni sul "metabolismo urbano", potrà aiutare le Comunità a costruire e valutare scenari alternativi di trasformazione dei luoghi supportando l'assunzione di decisioni in un quadro di particolare complessità?

Nell'ambito di questi processi di trasformazione vanno riletti e valorizzati quegli elementi identitari delle comunità che possono rafforzare la coesione sociale. Nelle nostre città i sistemi infrastrutturali e le "reti" dell'urbanizzazione hanno subito un generale processo di invecchiamento; c'è moltissimo da innovare e cambiare per consentire modalità di spostamento più sostenibili ma anche rispetto ai sistemi di produzione, distribuzione, smaltimento di energia, acque, rifiuti.

Migliorare la mobilità oggi significa rendere più accessibile la città attraverso modalità sostenibili e rispondenti alle differenti esigenze espresse dalla popolazione, quindi garantendo diverse opzioni ed opportunità. Se è vero che la trasformazione fisica avverrà necessariamente per parti, è tuttavia importante mantenere la prospettiva sull'assetto futuro del territorio nel suo insieme, sia alla scala di quartiere, sia ad una scala urbana e territoriale. Troppo spesso si parla di rigenerazione urbana in termini di valorizzazione puntuale di un'area a prescindere dal suo contesto e dagli effetti che potrà generare sulle comunità, sulle reti di relazione, sulle economie.

Se la rigenerazione urbana è un'attività che richiede tempi medi o lunghi di attuazione, alla base deve esserci chiarezza delle condizioni territoriali, infrastrutturali, economiche, sociali, culturali; chiarezza di obiettivi condivisi (almeno dai più), raggiungibili (quindi di cui si è valutata anche la sostenibilità e fattibilità economica) ed anche desiderabili.

Le trasformazioni devono essere lette su più scale: intervenire su un'area senza considerare il contesto rischia di generare squilibri.



Nei progetti analizzati non sempre è stato possibile leggere questo percorso di messa a fuoco del nuovo ruolo da attribuire all'area di intervento nell'interesse della collettività. Certamente dove l'iniziativa parte dal soggetto pubblico è più facile comprendere a quali bisogni si è inteso dare risposta, specie se a monte esiste una qualche forma di pianificazione (strategica) coerente con una visione di città maturata dalla Comunità.

In molti altri casi (anche fra quelli analizzati) le coerenze si costruiscono faticosamente attraverso una capacità di confronto e adattamento fra i diversi interessi in campo...anche in corso d'opera.

DIALOGO

L'avvio di processi di rigenerazione urbana all'interno delle nostre città deve diventare l'occasione per migliorare la qualità della vita delle Comunità che vi risiedono, tenendo conto di coloro che vi lavorano, studiano o la frequentano per molteplici ragioni. Il dialogo fra i diversi soggetti che esprimono bisogni nel loro rapporto con la città è dunque un elemento fondante nella definizione del progetto nelle sue componenti materiali e immateriali ma anche rispetto ai ruoli che le diverse componenti della società potranno rivestire nelle successive fasi attuative. Occorre trovare le modalità perché si avvii un dialogo costruttivo che consenta di definire obiettivi a breve e lungo termine e assumere decisioni il più possibile condivise, utili a ad una trasformazione sostenibile della città.





Dialogo

Una voce collettiva

Nella messa a fuoco dei bisogni della città e delle priorità nel solco dello sviluppo urbano sostenibile, il governo locale dovrebbe strutturare forme stabili di **governance partecipata**. Questo, in primo luogo, per la definizione e revisione dello strumento urbanistico generale, che dovrebbe essere la sede nella quale si identificano i luoghi che necessitano di essere rigenerati e si definiscono obiettivi e strategie da perseguire.

In senso più ampio, la governance partecipata dovrebbe accompagnare tutti i processi di trasformazione urbana rigenerativa, che dovrebbero rappresentare anche un'occasione di innovazione sociale delle comunità. Tuttavia, non sono molti gli Enti locali che oggi adottano questa modalità strutturata che richiede un cambiamento non solo a livello organizzativo ma, soprattutto, culturale. Richiede tempo ed anche risorse dedicate.

Confrontarsi con esperienze e bisogni, con saperi e competenze differenti, fra generazioni diverse costituisce un modo per riflettere e confrontarsi ricercando, certamente con fatica, una capacità collettiva di progettare il futuro.

Sulla base degli esiti di questi percorsi partecipativi strutturati l'Ente locale dovrebbe redigere delle Linee Guida o, forse meglio, un **Programma per la rigenerazione urbana**, riferimento per l'operatività di tutti gli attori interessati. Un Programma fatto anche di suggestioni e prefigurazioni dei tessuti urbani trasformati, di immagini e di buone pratiche, non rigido ma anzi aperto al confronto e tuttavia necessario a dare coerenza alle singole decisioni progettuali che interesseranno le aree di intervento.

La rigenerazione urbana è infatti un processo di lungo periodo che richiede chiarezza delle condizioni di contesto, chiarezza di obiettivi condivisi ma allo stesso tempo grande capacità di dialogo fra una molteplicità di attori (molti deboli ed alcuni forti...) ed anche capacità di adattamento rispetto alle possibili soluzioni che potranno essere prospettate per il raggiungimento degli obiettivi, capacità ancora di valutarne la fattibilità e la tenuta nel tempo. La rigenerazione urbana dovrebbe diventare **un'azione collettiva di riprogettazione dello spazio urbano** per realizzare una città sostenibile dal punto di vista sociale, ambientale ed economico.

Una governance partecipata non è solo auspicabile, ma necessaria per superare diffidenze, coordinare trasformazioni e garantire coerenza tra le azioni.

Si parla di rigenerazione se c'è attenzione all'ambiente, al sociale e alla qualità urbana ma per attuare questa «rivoluzione urbana» c'è bisogno di un'alleanza tra investitori e istituzioni, del coinvolgimento degli attori dell'edilizia e di tutte le componenti associative e di tutti i portatori di interesse. Tuttavia, alla base del successo dell'operazione è il coinvolgimento degli abitanti dei luoghi da rigenerare che esprimono quella che può definirsi la **domanda sociale (i bisogni)**. Attraverso il dialogo ed il confronto potrà anche crescere la consapevolezza collettiva circa le difficoltà nel portare avanti questi processi anche rispetto alla quantità di risorse necessarie.

La rigenerazione urbana è un'azione complessa che richiede una capacità di confronto "orizzontale" fra le componenti sociali, culturali, economiche espresse dalla città ed un sistema di governance partecipata strutturata aiuta a costruire il dialogo e a raggiungere alcuni obiettivi comuni per il miglioramento della vita urbana.



Dialogo in azione: Workshop e Charrette sono esempi di processi partecipativi e collaborativi

Il coinvolgimento degli abitanti nei processi decisionali rafforza il senso di appartenenza e aumenta le possibilità di successo degli interventi.



Quali sono i presupposti per la costruzione del Dialogo?

Sulla base degli esiti di questi percorsi partecipativi strutturati l'Ente locale dovrebbe redigere delle Linee Guida o, forse meglio, un **Programma per la rigenerazione urbana**, riferimento per l'operatività di tutti gli attori interessati. Un Programma fatto anche di suggestioni e prefigurazioni dei tessuti urbani trasformati, di immagini e di buone pratiche, non rigido ma anzi aperto al confronto e tuttavia necessario a dare coerenza alle singole decisioni progettuali che interesseranno le aree di intervento.

La rigenerazione urbana è infatti un processo di lungo periodo che richiede chiarezza delle condizioni di contesto, chiarezza di obiettivi condivisi ma allo stesso tempo grande capacità di dialogo fra una molteplicità di attori (molti deboli ed alcuni forti...) ed anche capacità di adattamento rispetto alle possibili soluzioni che potranno essere prospettate per il raggiungimento degli obiettivi, capacità ancora di valutarne la fattibilità e la tenuta nel tempo. La rigenerazione urbana dovrebbe diventare **un'azione collettiva di riprogettazione dello spazio urbano** per realizzare una città sostenibile dal punto di vista sociale, ambientale ed economico.

Definire strumenti di monitoraggio permette di valutare nel tempo gli impatti della rigenerazione, migliorando l'efficacia delle strategie future.



EQUITÀ

La rigenerazione urbana è spesso il risultato di un dialogo complesso tra attori pubblici e privati, ognuno con interessi e obiettivi differenti. Per garantire operazioni efficaci e sostenibili, è necessario costruire partenariati basati su fiducia, trasparenza e una chiara definizione dei ruoli. L'equità nei processi decisionali diventa quindi un principio guida: trovare il giusto equilibrio tra interesse pubblico e fattibilità economica è la chiave per realizzare trasformazioni urbane di valore, che rispondano alle esigenze delle comunità e al contempo attraggano investimenti privati.





Equità

L'equilibrio tra pubblico e privato

Diverse sono le modalità di costruzione di **partenariati fra pubblico e privato** finalizzati alla rigenerazione urbana. In alcuni dei casi esaminati, la disponibilità delle aree su cui intervenire e di una quota di risorse da parte dell'Ente pubblico ha consentito l'avvio di procedure negoziali per la realizzazione di alcune significative opere pubbliche in cambio della cessione al privato di parte delle aree su cui realizzare interventi privati a reddito tali da garantire la fattibilità dell'operazione. Naturalmente questo richiede la capacità da parte del soggetto pubblico di gestire con efficacia una fase negoziale accettando anche, ove necessario, di modificare alcune scelte alla ricerca del punto di equilibrio che possa rendere fattibile l'operazione.

I progetti rigenerativi, che generalmente interessano aree di dimensioni significative, richiedono l'apporto di più attori: assieme al soggetto pubblico, che partecipa all'iniziativa o semplicemente risponde al ruolo istituzionale di responsabile del governo di quel territorio, ci sono gli attori privati o anche altri e diversi attori pubblici o para pubblici. Questo richiama la necessità di **patti di collaborazione** in cui vengano superate le reciproche diffidenze (nella chiarezza dei ruoli) perché si realizzi la trasformazione. Occorre, cioè, un'intesa tra i vari soggetti e fra pubblico e privato. La Pubblica Amministrazione deve essere disposta e capace di concertare ed occorre trovare meccanismi di confronto che consentano il superamento delle reticenze. Questo chiama in causa l'esigenza di attività di formazione di tutti gli attori, in particolare sugli aspetti di analisi economico-finanziaria e sul management.

Potrebbe essere necessaria una terza parte che sia garante di equità? Quella che tuttavia è assolutamente necessaria in queste operazioni complesse è la certezza sui tempi delle decisioni del soggetto pubblico e delle procedure.

Per agevolare i processi negoziali tesi a costruire un partenariato fra pubblico e privato può essere utile la costituzione di **società di scopo** (o anche agenzie di sviluppo) con il compito di gestire le attività propedeutiche alla definizione condivisa della trasformazione, ma anche per seguire le fasi attuative.



Strumenti come società di scopo e agenzie di sviluppo possono agevolare il processo negoziale e garantire continuità degli interventi e certezza dei tempi.



Uno dei nodi problematici del rapporto fra Amministrazione e attore privato è la difficoltà a trovare un punto di equilibrio accettabile dalle due parti fra **interessi della città e fattibilità economica** dell'operazione che, generalmente, richiede di prevedere anche una quota di usi di interesse per il mercato. Qui si scontra spesso, oltre alla storica diffidenza fra le parti (pregiudiziale ma anche a volte motivata), una scarsa consuetudine del soggetto pubblico ad approcciare gli aspetti della valutazione economico finanziaria dell'operazione. Fra i casi analizzati, in uno si è fatto ricorso alla costituzione di una società di scopo pubblica che guida e presidia il percorso di attuazione ed agisce anche come stazione appaltante. Questo naturalmente garantisce la presenza di un **soggetto fiduciario** che si dedica in modo costante alla realizzazione dell'obiettivo ma che esprime anche una capacità di cogliere le necessità e opportunità di modifiche o anche le possibilità di sviluppare ulteriori interventi utili alla città.

Trovare un equilibrio tra interesse pubblico e sostenibilità economica richiede strumenti adeguati: le società di scopo possono garantire continuità, monitoraggio e adattabilità nel percorso di rigenerazione.



VALORE

Il valore di un intervento di rigenerazione urbana non si limita al suo costo o alla qualità architettonica, ma si misura nella capacità di migliorare la vita delle persone e rafforzare l'identità del luogo. Un progetto di valore genera benessere, integra memoria e innovazione, e si adatta alle esigenze di chi lo vive. Perché la rigenerazione funzioni davvero, deve superare la logica della semplice trasformazione fisica e tradursi in un processo condiviso, capace di creare relazioni, attivare risorse e restituire alla comunità spazi che non solo rispondano a bisogni concreti, ma che abbiano un impatto duraturo nel tempo.





Valore

La qualità percepita

Uno spazio urbano e, più in generale, un territorio, è il risultato di un progetto complesso che, a partire dai bisogni che deve soddisfare, si attua con processi di **continua interazione**, volti all'individuazione del miglior compromesso tra tutte le soluzioni possibili, con la massima attenzione alla natura e all'identità di tutti i soggetti che si rapportano con il territorio.

Il valore e la qualità di un progetto sono molto difficili da misurare e sono naturalmente associati al concetto di bellezza. È difficile stabilire cosa è bello e quanto costa il bello.

La qualità risponde a criteri di bellezza che devono essere attrattivi per coloro i quali sono chiamati a vivere nel territorio in via di trasformazione. In tal senso la qualità non è assoluta ma diventa un canone di natura soggettiva ed è quindi influenzato dalla **percezione del contesto**. È anche un valore irrinunciabile, che concorre a formare la cultura dei luoghi e arriva a influenzarne il profilo sociale.

Lo spazio urbano non è fatto di sola architettura e l'architettura non è solo bella, ma, oggi più che mai, deve essere funzionale, equa, sostenibile e prossima alle persone.

Garantendo valore ad un progetto, diamo forma ad una città e per farlo bisogna andare oltre le regole e i vincoli. In tal senso l'omogeneità può non essere una regola e **anche un'eccezione può servire**.

La tipologia edilizia non può e non deve rispondere a regole fisse. Deve però garantire una "relazione di senso" con il contesto urbano. Il "bello" non può "congelare" una città, ma al tempo stesso la trasformazione non può essere feroce.

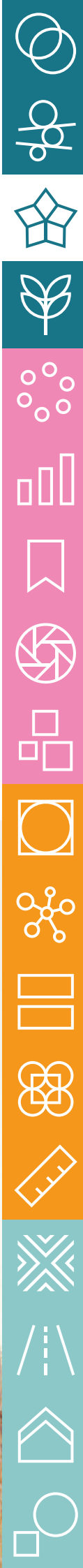
L'architettura non può congelare la città, ma neppure stravolgerla: ogni trasformazione deve mantenere una "relazione di senso" con il territorio.

Qual è quindi l'approccio migliore alla rigenerazione?

Bisogna uscire dalle logiche delle semplici sostituzioni di organismi edilizi esistenti e bisogna riattivare il tessuto sociale ed economico del quartiere, **nel rispetto dell'identità del luogo**.

Un elemento di complessità è rappresentato dal fatto che l'Identità è mutevole in termini socio-economici. Deve però riprendere i caratteri storici e tenere in considerazione il patrimonio pubblico esistente, quasi come se questo fosse "l'armatura della città". Da qui la necessità di messa a disposizione da parte del Pubblico del patrimonio esistente, per valorizzarlo secondo criteri identitari e di qualità condivisi.

Il valore di un progetto non si limita alla funzionalità degli spazi, ma si costruisce nella relazione tra luogo, storia e comunità.



Come consolidare l'identità e garantire quindi valore?

A parità di regole, andrebbero forse definiti orientamenti e non prescrizioni. Occorre costruire matrici in cui i bisogni intersecano le identità che, se attivate, garantiscono la rigenerazione del luogo. Il raggiungimento degli obiettivi potrebbe ragionevolmente consentire l'accesso ad incentivi.

I progetti debbono quindi rispondere a bisogni precisi e la qualità deve essere "tarata" sulla base di analisi costi/benefici. I metodi di approccio digitale, se applicati ai progetti, possono facilitare l'analisi ed il controllo dei risultati in tutte le fasi del ciclo di vita di un intervento rigenerativo.

Ecco che il valore trova quindi riscontro in un approccio "olistico" alla trasformazione, capace di interpretare le relazioni con l'esistente, lavorare sugli interventi e osservarli a scale differenti per definirne la qualità.

In altre parole, bisogna fare un salto culturale verso la Responsabilità Collettiva di tutti gli attori ed utilizzare approcci di co-progettazione e co-pianificazione.



La qualità di un intervento non è assoluta, ma dipende dalla capacità di costruire soluzioni equilibrate tra vincoli normativi e aspirazioni della comunità.

BENESSERE

Il benessere urbano non può prescindere dall'integrazione della natura nei processi di rigenerazione. Le città devono diventare ecosistemi capaci di adattarsi ai cambiamenti climatici, mitigare l'impatto ambientale e migliorare la qualità della vita. Per farlo, la natura deve essere trattata come un'infrastruttura essenziale, connessa ai sistemi ecologici su scala territoriale e progettata con regole precise. Ma la sua efficacia dipende dalla capacità di pianificarne la crescita, monitorarne gli effetti e garantirne la manutenzione nel tempo.





Benessere

La natura come infrastruttura

Un intervento rigenerativo deve portare un contributo reale alla sostenibilità ambientale dei luoghi, una risposta concreta al cambiamento climatico generato da persistenti modifiche di origine antropica ai processi naturali.

È fondamentale comprendere come integrare la natura in città, come abbattere l'impatto ambientale e accrescere quindi il benessere di chi vive la città.

Per rispettare la natura ed accrescere il nostro benessere, bisogna considerare la natura al pari di un'infrastruttura, capace di connettere i sistemi del verde cittadino con i sistemi ecologici a scala metropolitana, dando continuità agli habitat naturali, ai corridoi ecologici, alla biodiversità.

Per creare una città sostenibile bisogna affrontare molti temi che presuppongono l'interrelazione tra le valutazioni ambientali e la definizione e l'aggiornamento delle strategie di pianificazione.

- » Le città e i territori debbono contenere il **rischio idraulico**, ovvero governare le condizioni estreme di eccedenza e scarsità delle risorse idriche.
- » Si debbono ridurre le **isole di calore**, le aree impermeabili e migliorare quindi le prestazioni idrauliche del territorio.
- » Bisogna gestire la **transizione energetica** a scala di quartiere e di edificio, garantendo un graduale processo di decarbonizzazione.
- » Bisogna progettare e realizzare **reti verdi** per il miglioramento della capacità di adattamento delle specie.



Per integrare la natura innanzitutto bisogna "innescarla". Una buona progettazione del paesaggio si fonda su principi di gestione sostenibile delle risorse ambientali (suolo, acqua e vegetazione) al fine di generare zone di naturalità diffuse attraverso la modellazione morfologica dei terreni, la gestione sostenibile della risorsa idrica, la creazione di ambienti naturali diversificati per **incrementare la biodiversità**.

a natura va poi mantenuta "in vita", preservandone funzionalità ed equilibrio. Come per tutte le infrastrutture, anche per la natura bisogna "progettare" un **piano di manutenzione e gestione del ciclo di vita**, prevedendo interventi mirati e costanti. È essenziale, inoltre, ricorrere alla gestione digitale del progetto per garantire un monitoraggio efficace e ottenere i migliori benefici dall'infrastruttura stessa.

Per migliorare concretamente il benessere della città è necessario un **monitoraggio continuo** dei parametri in gioco e della percezione del benessere espressa da chi vive il territorio, la città e il quartiere.

Ai progettisti e a tutti gli attori coinvolti nell'attuazione del progetto si richiede un impegno concreto volto a misurare continuamente gli effetti della rigenerazione e a gestire il progetto nell'arco di tutto il ciclo di vita.

La creazione di diversi ambienti naturali, quali aree depresse o in riporto o zone d'acqua, favorisce l'evoluzione degli ecosistemi verso una accentuata biodiversità.

Le azioni di modellazione, gestione del terreno e della risorsa idrica, se applicate su luoghi differenti, generano effetti di incremento della naturalità.





Chi fa rigenerazione urbana

Lo studio dei punti di forza degli interventi di rigenerazione urbana, anche al fine di individuare - pur senza pretesa di esaustività - un approccio metodologico di successo e replicabile su larga scala, deve necessariamente comprendere l'analisi degli attori di tale complesso processo. Infatti, uno dei principali fattori comuni dei processi di rigenerazione urbana è la compresenza di **numerosi soggetti** coinvolti in tutte le fasi del progetto: se l'intervento edilizio, tradizionalmente inteso, riguardava

Il soggetto pubblico è spesso chiamato a gestire e valorizzare il proprio patrimonio immobiliare, trasformandolo in una risorsa attiva per il miglioramento della qualità della vita e per lo sviluppo economico del territorio. Edifici storici, aree dismesse e spazi pubblici, caratterizzati sempre più da elevati livelli di degrado e da un uso inefficiente delle risorse, rappresentano potenziali asset strategici che, se riqualificati e valorizzati, possono ridare vita a quartieri creando nuovi spazi per l'aggregazione sociale, la cultura, l'educazione e l'impresa, e generare benefici economici, sociali e ambientali. L'individuazione e ancora di più la messa a

CHI

l'insieme di opere realizzate da un esecutore su incarico della committenza (generalmente privata), nella rigenerazione urbana entra in gioco un insieme ampio ed eterogeneo di soggetti che, con i propri bisogni, richieste, idee, percezioni e sensibilità, contribuisce a determinare gli elementi caratterizzanti del fenomeno rigenerativo.

La rigenerazione urbana è, anzitutto, ricerca, tutela e composizione degli interessi pubblici che vanno oltre il semplice impatto architettonico dell'opera rispetto al territorio urbano circostante.

Tali interessi sono talvolta diffusi, ossia sono comuni e condivisi dalla collettività in quanto comprendono aspetti come la salute pubblica, la sicurezza, l'ambiente, l'accesso a servizi essenziali e il diritto a una vita dignitosa.

È in questo modo naturale che il primo attore della rigenerazione sia il **soggetto pubblico** (ente locale, amministrazione centrale o altra istituzione pubblica) che, nell'esercizio delle sue funzioni di pianificazione e regolamentazione, orienta gli interventi secondo una logica strategica di tutela e massimizzazione degli interessi pubblici coinvolti. È in questa fase, preliminare rispetto all'attuazione del progetto di rigenerazione vero e proprio, che il soggetto pubblico individua i bisogni reali della comunità e le esigenze del territorio da riqualificare e stabilisce le linee cardine dell'intervento rigenerativo, come le destinazioni funzionali da insediare nell'area, le dotazioni di servizi e infrastrutture richieste, e via elencando.

disposizione - in maniera celere, flessibile, trasparente e concorrenziale - del patrimonio pubblico a favore degli operatori economici che sviluppano il progetto, assurgono a elementi fondamentali per il successo dell'iniziativa di rigenerazione.

La rigenerazione urbana è costosa, richiede creatività, innovazione, contaminazione: i soggetti pubblici, da soli, spesso non hanno le risorse, tecniche ed economiche, sufficienti per affrontare processi rigenerativi talvolta molto complessi e, pertanto, la compartecipazione dei privati è necessaria per assicurare la sostenibilità dell'iniziativa. Anche l'analisi dei progetti selezionati dal Gruppo di Lavoro OICE ha dimostrato come gli interventi di rigenerazione urbana non possono prescindere dalla costituzione di una partnership pubblico privata, più o meno intensa.

Il soggetto privato non è più solo e soltanto l'operatore economico, dotato di expertise, risorse tecniche e capace di attrarre investimenti (magari privilegiando modelli di finanziamento innovativi e diversificati, come il project financing, i fondi di investimento specializzati e le operazioni di crowdfunding). Costituisce un gruppo eterogeneo di soggetti, che spesso include consulenti specializzati (non più solo progettisti, ma anche sociologi, esperti di tematiche ambientali ed energetiche, giuridiche, di comunicazione, ecc.), finanziatori (stakeholder quali banche e fondi di investimento), finanche soggetti gestori dell'opera nella fase post realizzazione.

Infatti, **la fase di gestione dell'opera**, tipica dell'istituto giuridico della concessione di costruzione e gestione che bene si presta a regolare gli



interventi di rigenerazione urbana, acquista un'importanza fondamentale per la valutazione del successo dell'iniziativa. Essa è, innanzitutto, necessario contrappeso del rischio imprenditoriale assunto dallo sviluppatore dell'intervento in quanto assicura quei ricavi in grado di coprire i costi dell'investimento, mantenendo così l'equilibrio economico finanziario del progetto e, in ultima analisi, la sostenibilità dello stesso. L'inclusione della fase di gestione all'interno del più ampio processo rigenerativo garantisce altresì che la promozione e la tutela degli interessi pubblici sottesi all'intervento sia mantenuta (anche attraverso un accurato monitoraggio dei risultati raggiunti) nel medio e lungo periodo, in modo che i benefici generati siano duraturi per la comunità.

Il terzo attore chiave dei processi di rigenerazione urbana è la **comunità**, intesa come insieme di persone che a vario titolo vivono, animano e sfruttano l'area oggetto dell'intervento (abitanti del quartiere, lavoratori, chi offre e gestisce servizi e, in generale, ha un qualche interesse legato all'area). È un insieme eterogeneo di soggetti che diventa espressione di interessi pubblici variegati e meritevoli di tutela: a mero titolo di esempio si possono elencare quelli connessi alla rivitalizzazione sociale e alla sicurezza dell'area, alla sostenibilità ambientale, all'inclusione delle categorie di persone più deboli, all'implementazione di servizi e infrastrutture per la collettività.

La percezione del successo dell'intervento (e, ancora prima, del sentimento di fiducia verso di esso) è più marcata laddove vi è stata una reale co-partecipazione attiva della comunità sin dalle prime fasi progettuali.

La comunità diventa così una figura da coinvolgere, ascoltare, interpellare **in tutte le fasi del progetto**, da quella di pianificazione e individuazione degli interessi pubblici da tutelare, a quella di progettazione e realizzazione dell'opera, fino alla fase di gestione, nella quale la misurazione dell'impatto sociale, economico e ambientale dell'opera consente di verificare il raggiungimento degli obiettivi fissati e, se del caso, di adeguare in maniera dinamica la gestione in maniera da renderla coerente con i benchmark attesi.

La compresenza degli attori appena descritti, e la complessità dei rapporti che si formano tra gli stessi, caratterizza inscindibilmente gli interventi di rigenerazione urbana. Questo aspetto richiede un cambio di approccio rispetto al tradizionale modo di concepire e realizzare un intervento edilizio, che sia **collaborativo, integrato e intersettoriale**, sempre improntato a massimizzare i benefici pubblici e privati sottesi all'intervento (target oriented).

COMUNITÀ

Il coinvolgimento della comunità locale, intesa come insieme di persone che a vario titolo vivono e animano l'area oggetto dell'intervento, rappresenta una delle chiavi del successo dell'intervento rigenerativo. La comunità, attraverso le sue esigenze e le sue idee, è in grado di contribuire a determinare le caratteristiche dell'opera rigenerativa e, ove attivamente coinvolta sin dalle fasi iniziali del progetto, di generare un sentimento di fiducia nell'intervento idoneo a influenzare la percezione del nuovo assetto del territorio in maniera stabile nel tempo.





Comunità

Protagonista del rinnovamento

Varie sono le modalità – e le fasi – di coinvolgimento della comunità, ma un fattore comune è dato dalla comunicazione.

Un rapporto quanto più trasparente, diretto e fattivo della comunità con gli altri attori della rigenerazione urbana può aiutare ad assicurare l'effettiva tutela degli interessi coinvolti nel processo, non più solo quelli architettonici legati al singolo intervento edilizio ma anche quelli legati, ad esempio, all'impatto sociale e all'ambiente.

Gli interventi rigenerativi sono tali in quanto non si limitano a un insieme di opere edilizie su un determinato immobile promosse dalla committenza, ma riguardano ampi progetti di riqualificazione e trasformazione del territorio urbano nei quali trovano ingresso, oltre agli aspetti squisitamente architettonici, anche **altri interessi pubblici meritevoli di tutela**, quali ad esempio la rivitalizzazione sociale e la sicurezza dell'area, la sostenibilità ambientale, la fruizione di servizi e infrastrutture per la collettività e l'inclusione delle categorie di persone più deboli.

I processi di rigenerazione urbana, dunque, spostano l'attenzione dal gruppo di individui che fruiscono del bene (tipicamente gli inquilini, la proprietà, etc.) alla comunità di persone che vivono e animano l'area dell'intervento a vario titolo, dagli abitanti del quartiere ai lavoratori, da chi offre e gestisce servizi a chi in generale ha un qualche interesse legato all'area. È questo insieme eterogeneo di soggetti che, con i propri bisogni, richieste, idee, percezioni, contribuisce attivamente a determinare gli **elementi caratterizzanti del fenomeno rigenerativo**.

La comunità diventa una figura da coinvolgere, ascoltare, interpellare, misurare; per rendere effettivo ed efficiente tale coinvolgimento, la comunità deve poter svolgere un ruolo attivo in ogni fase del processo rigenerativo. Non stupisce, infatti, che dall'analisi dei progetti che il Gruppo di Lavoro OICE ha selezionato e indagato emerge che la percezione del successo dell'intervento sia più marcata laddove vi sia stata una reale **co-partecipazione attiva della comunità** sin dalle prime fasi.

Misurare l'impatto dell'opera realizzata consente di modulare la gestione dell'area rigenerata in base ai benchmark attesi.



Includere la comunità nei processi di rigenerazione urbana non significa solo coinvolgerla nelle decisioni, ma anche valorizzarne le competenze, la storia, le esperienze e le esigenze.

La rigenerazione urbana diventa così un'occasione per costruire un senso di appartenenza e migliorare la qualità della vita, rispettando le peculiarità e i desideri degli abitanti e la vocazione dell'area stessa.

È per tali motivi che il coinvolgimento della comunità dovrebbe attuarsi sin dalla fase di **pianificazione del territorio**, espressione di un potere tipicamente pubblicistico: è in questa fase che, sulla base delle esigenze dell'area, si decidono le destinazioni d'uso ammissibili, i principali parametri urbanistici d'insediamento, il bisogno di servizi e di infrastrutture di cui l'area dovrà essere dotata.



Gli usi temporanei delle aree oggetto di intervento durante la fase realizzativa, con destinazioni provvisorie, se compatibili con l'avanzamento dei lavori, possono divenire utili per la comunità e diminuire il disagio generato dai cantieri.



In questa fase l'Amministrazione può prevedere strumenti di partecipazione pubblica di vario tipo, quali ad esempio l'istituzione di tavoli e gruppi di ascolto, la consultazione pubblica su aspetti specifici (si pensi a questionari per la decisione sull'uso anche temporaneo di determinati spazi pubblici). Cominciano a trovare ingresso strumenti più innovativi (e talvolta incisivi), quali l'utilizzo di piattaforme digitali (social media e app) per coinvolgere un ampio pubblico e raccogliere feedback in tempo reale, oppure l'istituto del bilancio partecipativo, per mezzo del quale i cittadini possono decidere come destinare parte del budget pubblico (ad esempio, parte degli oneri di urbanizzazione versati dal developer) per progetti di miglioramento del territorio.

Poiché la partecipazione comunitaria genera un sentimento di fiducia nell'intervento, il coinvolgimento delle Comunità locali dovrebbe diventare un modo strutturato di lavoro da parte dei Comuni, in particolare per la definizione della **visione di sviluppo della città e del territorio**.



Il laboratorio di progettazione partecipata, dove i cittadini, insieme a esperti e professionisti, collaborano per immaginare e pianificare il nuovo assetto del territorio, è uno strumento che sfrutta un dialogo aperto e costruttivo, che porta a soluzioni più inclusive, durature e integrate.

L'ATTORE PRIVATO

La rigenerazione urbana è un processo complesso, in cui pubblico e privato si trovano a collaborare per trasformare il volto delle città. Ma perché un'operazione di rigenerazione possa concretizzarsi, servono risorse, competenze e una visione di lungo periodo. Gli attori privati – sviluppatori, imprese, investitori – non sono semplici esecutori, ma parte attiva nel ripensare gli spazi urbani, bilanciando sostenibilità economica e interesse collettivo. Negli ultimi anni, modelli di partenariato e strumenti come la concessione hanno dimostrato di poter garantire un equilibrio tra fattibilità finanziaria e benefici pubblici. Ma affinché questa collaborazione funzioni, è necessario che il dialogo tra le parti sia chiaro e strutturato, basato sulla condivisione di obiettivi e su strumenti di gestione capaci di garantire trasparenza ed efficacia nel tempo.





L'attore privato

Partner strategico della rigenerazione

Gli interventi di rigenerazione urbana presuppongono la presenza di un operatore economico forte, che disponga delle risorse economiche non solo per realizzare l'opera ma anche per gestirla nel medio-lungo periodo. La rigenerazione urbana si sposa bene con **l'istituto della concessione**, nella quale il soggetto privato assume il rischio economico dell'operazione a fronte dei ricavi derivanti dalla gestione dell'opera.

L'esame dei progetti selezionati dal Gruppo di Lavoro OICE ha dimostrato come per ideare e realizzare progetti complessi di rigenerazione urbana sul territorio nazionale sia necessaria una forte compartecipazione tra soggetti pubblici e privati, che siano in grado di governare interessi comuni in un'ottica non più antagonista e separata ma **collaborativa e proattiva**.

Negli ultimi decenni la rigenerazione urbana è diventata una risposta necessaria alle sfide economiche, sociali e ambientali delle città moderne, che si trovano a dover gestire risorse limitate e ad affrontare problemi legati all'invecchiamento delle infrastrutture, alla dismissione di ampie aree urbane, alle mutate esigenze sociali e ambientali del territorio.

In questo contesto, gli operatori economici, come sviluppatori, imprese di costruzione, investitori e istituti finanziari, assumono un ruolo cruciale per il successo dei progetti di rigenerazione urbana in quanto in grado di mobilitare risorse significative, sia economiche che tecnologiche ed esperienziali, che il settore pubblico, da solo, non ha a disposizione.

L'uso della concessione trasferisce parte del rischio all'operatore privato, creando un modello di investimento più efficiente e bilanciato.

La **partnership pubblico privato** è lo strumento da prediligere per la progettazione e la realizzazione di interventi di rigenerazione urbana complessi. In questo modo sarà possibile sfruttare:

- » la capacità di attrarre investimenti da parte dei privati, magari privilegiando modelli di finanziamento innovativi e diversificati, come il project financing, i fondi di investimento specializzati e le operazioni di crowdfunding. Tali modelli consentono di coinvolgere una pluralità di attori economici e di condividere i rischi tra investitori privati ed enti pubblici, favorendo un equilibrio tra gli obiettivi di profitto e di beneficio collettivo;
- » l'accesso ai finanziamenti pubblici esistenti, magari attraverso forme di convenzionamento agili e improntate al raggiungimento del risultato.

Con riferimento ai profili economici e finanziari di un'operazione di rigenerazione urbana, è necessario, ovviamente, che essa sia **sostenibile**, ossia che abbia la capacità di sviluppare e mantenere un equilibrio economico finanziario dato dall'ottenimento di rendimenti economici sufficienti per coprire i costi dell'investimento, dal mantenimento della redditività nel medio-lungo termine e dalla promozione di benefici economici duraturi per la comunità.



La partnership pubblico-privato bilancia investimenti e interesse collettivo, garantendo sostenibilità economica e un impatto duraturo per la comunità.



Gli operatori economici devono quindi porre particolare attenzione nella predisposizione del **Piano Economico Finanziario (PEF)** dell'operazione, che spesso include oltre alla fase di progettazione e realizzazione anche quella di gestione dell'opera. La promozione dell'utilizzo dello strumento giuridico della concessione, già contenuta negli ultimi interventi legislativi in materia, aiuterebbe a trasferire buona parte dei rischi all'operatore privato, assicurandogli al contempo i ricavi della fase gestoria, secondo una risk analysis che egli avrà accuratamente compiuto in via preliminare.

Un Piano Economico Finanziario solido è essenziale per garantire l'equilibrio tra costi, redditività e benefici collettivi nel tempo.



La rigenerazione urbana richiede investimenti di lungo periodo e la capacità del privato di garantire sostenibilità economica e gestionale.

L'ATTORE PUBBLICO

La rigenerazione urbana è un processo che coinvolge una pluralità di soggetti, ma è il settore pubblico a definirne il quadro di riferimento. Ente regolatore, promotore e garante, il soggetto pubblico ha il compito di assicurare che le trasformazioni urbane rispondano ai bisogni della collettività e rispettino criteri di sostenibilità e inclusione. Pianificazione, trasparenza e capacità di coordinamento sono le chiavi per indirizzare gli interventi, creando le condizioni affinché gli investimenti privati possano generare valore per la città. Ma il ruolo del pubblico non si esaurisce nella fase di programmazione: monitorare, valutare e garantire che gli obiettivi di interesse collettivo vengano rispettati nel tempo è una sfida altrettanto cruciale.





L'attore pubblico

Custode dell'interesse collettivo

Il soggetto pubblico ricopre un ruolo fondamentale nel processo di rigenerazione urbana. Egli è innanzitutto promotore, in quanto in grado di pianificare e regolamentare gli interventi sulla base degli interessi pubblici da tutelare previamente individuati. Il soggetto pubblico è, poi, garante del processo di rigenerazione, assicurando che i progetti siano sviluppati in modo regolato ed efficace, supervisionando l'intero processo affinché rispetti le normative e gli obiettivi di interesse collettivo nel modo più trasparente e snello possibile.

Il soggetto pubblico deve poter mettere a disposizione del mercato i beni appartenenti al proprio patrimonio (aree ed edifici dismessi, caserme, spazi pubblici, ecc.) in modo da assicurare la concorrenzialità sulle proposte di rigenerazione atte a massimizzare la tutela degli interessi pubblici coinvolti.

La rigenerazione urbana comprende una serie di interventi finalizzati al recupero di aree degradate, dismesse o sottoutilizzate, promuovendo un nuovo sviluppo del territorio, urbanistico, sociale, ambientale ed economico. In questa prospettiva, il soggetto pubblico – rappresentato da enti locali, amministrazioni centrali o altre istituzioni pubbliche – è chiamato a svolgere il **duplice ruolo di promotore e di garante** del processo di rigenerazione.

» Dal primo punto di vista, nell'esercizio delle funzioni di pianificazione e regolamentazione attribuitegli per legge, il soggetto pubblico è in grado di **orientare gli interventi** secondo una logica strategica di tutela degli interessi collettivi, rispettando criteri di inclusività e sostenibilità. È di fondamentale importanza, in questa fase, che il soggetto pubblico individui i bisogni reali della comunità e le necessità del territorio da riqualificare e li elevi a punti cardine dell'intervento rigenerativo. Per fare ciò, è bene che sia assicurato il coinvolgimento delle comunità locali e degli altri portatori di interessi pubblici qualificati (stakeholder), nell'ottica di quel processo partecipativo univocamente riconosciuto come un fattore di successo degli interventi di rigenerazione urbana.

Il soggetto pubblico è il promotore e garante della rigenerazione urbana, pianificando e regolamentando gli interventi per garantire il rispetto delle norme e dell'interesse collettivo.



» Il soggetto pubblico assume poi il ruolo di garante del processo di rigenerazione, ossia svolge l'insieme di funzioni tese ad **autorizzare, coordinare, monitorare e assicurare** che i progetti di rigenerazione urbana siano sviluppati in modo conforme alle normative e agli obiettivi di interesse pubblico prefissati.

Restituire spazi degradati alla comunità significa generare valore sociale, rafforzare il senso di appartenenza e creare nuovi luoghi di aggregazione, cultura ed economia, trasformandoli in leve strategiche per il rilancio del territorio.



Il soggetto pubblico riveste un ruolo fondamentale nella realizzazione dei progetti di rigenerazione urbana anche per due ulteriori aspetti:

- » la **disponibilità di aree** e immobili pubblici da riqualificare;
- » la capacità/necessità di ottenere **risorse economiche**.

Il soggetto pubblico è chiamato a gestire e valorizzare il patrimonio pubblico, trasformandolo in una risorsa attiva per il miglioramento della qualità della vita e per lo sviluppo economico del territorio. Edifici storici, aree dismesse e spazi pubblici, oggi spesso caratterizzati da elevati livelli di degrado e da un uso inefficiente delle risorse, rappresentano potenziali asset strategici che, se riqualificati e valorizzati, possono ridare vita ai quartieri creando nuovi spazi per l'aggregazione sociale, la cultura, l'educazione e l'impresa, e generare benefici economici, sociali e ambientali.

Gli interventi sul patrimonio pubblico hanno inoltre una forte valenza simbolica.

La riqualificazione di spazi appartenenti alla collettività rappresenta un investimento nella qualità della vita dei cittadini e contribuisce a rafforzare il senso di appartenenza alla comunità.



Garantire trasparenza e inclusività nei processi decisionali è essenziale per coinvolgere la comunità e rafforzare il valore sociale degli interventi.

LA CABINA DI REGIA

La complessità dei progetti di rigenerazione urbana, e in particolare la compresenza di numerosi soggetti portatori di diversi interessi (Pubblica Amministrazione, operatore economico, finanziatori, utilizzatori del bene, comunità locale, associazioni di quartiere, ecc.) rende opportuna l'individuazione di un organismo terzo in grado di coordinare, monitorare e orientare l'intero processo di rigenerazione verso il raggiungimento degli obiettivi condivisi.





La Cabina di Regia

Obiettivi a fuoco

Data l'estrema complessità dei rapporti che possono intercorrere tra i soggetti coinvolti nell'intervento rigenerativo, si avverte sempre più spesso l'esigenza di istituire un organismo terzo in grado di coordinare, monitorare e orientare l'intero processo di rigenerazione. Si è spesso parlato di una **Cabina di Regia**, ossia di un gruppo di lavoro permanente, interdisciplinare e intersettoriale, in rappresentanza di tutti i soggetti coinvolti nel progetto di rigenerazione (o quantomeno i principali attori), con il compito di garantire la coerenza tra le azioni intraprese e gli obiettivi generali, di mantenere un dialogo aperto con tutte le parti coinvolte e di risolvere i problemi che possono sorgere lungo il percorso.

Come si crea e si regola questa Cabina di Regia?

Uno degli esempi recenti di successo è costituito dall'utilizzo della tecnica innovativa degli "accordi collaborativi".



Gli **accordi collaborativi** si pongono in chiave particolarmente sinergica con le prospettive della rigenerazione urbana, nella quale sono necessariamente coinvolti diversi operatori, pubblici e privati, e la previsione di obiettivi, collaterali rispetto alla realizzazione in chiave meramente edilizia, è essenziale.

L'impiego degli accordi collaborativi consente di:

- » conseguire una serie di obiettivi collaterali di carattere economico, ambientale, sociale ed etico, ulteriori e aggiuntivi rispetto alla prestazione in sé e per sé considerata;
- » ottenere una migliore gestione della filiera, attraverso una responsabilizzazione di ciascuno e un *early involvement* nelle principali decisioni affianco al committente;
- » formalizzare uno o più organismi di rete incaricati di svolgere compiti di verifica e monitoraggio costante e quotidiano sull'andamento del programma contrattuale;
- » ottenere, per effetto dell'organismo di rete, una migliore sinergia tra tutti i soggetti coinvolti, con compiti di responsabilità, nell'esecuzione del contratto;
- » ottimizzare la gestione degli imprevisti.

L'introduzione di **accordi collaborativi multipartiti** è utile, infine, già dalla fase di progettazione, che nei processi di rigenerazione urbana assume una funzione di grande importanza e complessità. In particolare, il dialogo attivo con gli stakeholder consente di portare allo stesso tavolo del committente e degli attori principali esigenze e tematiche connesse e complementari rispetto allo scopo principale dell'intervento rigenerativo la cui gestione in ottica collaborativa e *target oriented* contribuisce però ad accrescere il valore (pubblico) dell'iniziativa.

Gli accordi collaborativi migliorano la gestione degli interventi, responsabilizzano gli attori coinvolti e ottimizzano le risorse disponibili.

Per gestire la flessibilità dello strumento Masterplan occorre pensare che il processo rigenerativo sia “presidiato” dall’Ente locale attraverso una cabina di regia, con **tavoli di confronto periodici**, allargata a tutti i soggetti interessati all’attuazione della trasformazione che, attraverso una presenza multidisciplinare, possa garantire la corretta attuazione dell’intervento e la risoluzione dei problemi operativi. Una cabina di regia intersettoriale e con la presenza anche degli Enti e Agenzie di settore appare fondamentale nella fase di attuazione del processo rigenerativo.

Va attivata subito con tutti i soggetti coinvolti; deve avere una continuità operativa fino all’attuazione degli interventi; deve operare secondo una logica concertativa finalizzata alla soluzione dei problemi. Questo ci insegnano alcuni dei progetti analizzati.

I vantaggi dell’utilizzo degli accordi collaborativi negli interventi di rigenerazione urbana sono molteplici.

- » In primo luogo, data la rilevanza economica e i tempi estremamente lunghi per il completamento degli interventi rigenerativi, lo sviluppatore ha certamente interesse a vedere realizzata l’opera nel rispetto dei tempi e dei costi stimati; l’esperienza del sistema anglosassone, così come le prime applicazioni in Italia, dimostrano al riguardo come l’utilizzo degli strumenti collaborativi permetta effettivamente di **rispettare i tempi e i costi** di realizzazione, con riduzione delle controversie insorte.
- » In secondo luogo, gli accordi collaborativi possono essere un utile strumento giuridico per assicurare il raggiungimento dei target, principalmente **sociali e ambientali**, collaterali all’azione rigenerativa in sé. Gli attori del progetto possono introdurre veri e propri impegni a quel fine e disciplinare altresì le forme di monitoraggio dei risultati ottenuti, una volta completata l’opera e avviata la fase di gestione, attraverso una serie coordinata di azioni a cui conseguono, eventualmente, premialità in caso di esito positivo del riscontro. Si pensi alle forme di comunicazione e coinvolgimento della comunità locale, tramite l’introduzione di tecniche di ascolto e di restituzione dei risultati, oppure alla misurazione della percezione di socialità, di sicurezza, di coinvolgimento che possono mettersi in atto in un rinnovato spazio a disposizione della collettività.

Gli accordi collaborativi garantiscono tempi e costi certi, riducendo le controversie negli interventi. Inoltre, permettono di integrare obiettivi sociali e ambientali, monitorando i risultati e incentivando il coinvolgimento della comunità.

TERRITORI

Uno dei temi cruciali per il successo dei progetti di rigenerazione urbana è quello della individuazione delle aree o degli edifici e la loro messa a disposizione per l’attuazione dell’intervento. La scelta delle aree deve essere compiuta, a monte, tenendo presente le esigenze e i bisogni collettivi oggetto di riqualificazione, nell’ambito di una visione di pianificazione e sviluppo strategica del territorio.





Territori

Dove nasce la trasformazione urbana

Specialmente nel caso di interventi di rigenerazione attraverso partnership fra pubblico e privato, la disponibilità dell'immobile diventa condizione essenziale per definire i rapporti tra i soggetti coinvolti e garantire l'equilibrio economico finanziario dell'operazione in modo che i suoi effetti positivi sul territorio, sull'ambiente, sugli elementi di socialità, siano effettivi e duraturi.

Innanzitutto, l'individuazione delle aree da parte del soggetto pubblico deve rispondere, oltre a numerose questioni tecniche, alle **esigenze e ai bisogni del territorio** che si sono riscontrati e che si vogliono soddisfare attraverso il processo di rigenerazione.

Quale nuovo assetto urbanistico si vuole imprimere all'area?

Quali sono gli interessi pubblici che si intendono tutelare?

In che modo è possibile migliorare la vita di chi frequenta l'area?

Come si può garantire un impatto dell'opera, significativo e duraturo nel tempo, sui profili sociali, ambientali, economici dei soggetti coinvolti?

Sulla base di tali risposte, l'Amministrazione, nell'esercizio della sua funzione di pianificazione del territorio, oltre che di coordinamento e vigilanza dei procedimenti edilizi, è in grado di individuare le aree o gli edifici da riqualificare e di assegnare a questi ultimi un preciso indirizzo di sviluppo urbanistico strategico.

L'individuazione delle aree o degli edifici da riqualificare è altresì occasione per il soggetto pubblico per razionalizzare il proprio patrimonio, conseguire risparmi di gestione nel medio-lungo periodo e implementare il sistema dei servizi offerti al pubblico e alla comunità. Si pensi, ad esempio, al grande patrimonio di immobili dismessi (caserme, ex aree produttive, dogane, etc.) che Ministeri, Agenzie di settore, Enti locali dispongono e che, se riqualificati, possono costituire spazi di qualità nuovi e rivitalizzati a servizio dell'intera collettività.

Emerge certamente la **questione della disponibilità delle aree**. È evidente l'incidenza che il costo dell'area di intervento ha rispetto ad un intervento tradizionale su un terreno libero da edificazioni e pregresse attività. I costi di acquisizione delle aree di intervento, infatti, vengono ad aggiungersi ai costi di preparazione del terreno alla trasformazione.

La scelta delle aree da rigenerare deve rispondere a una visione strategica che tenga conto delle esigenze della comunità e delle priorità del territorio.

La disponibilità delle aree è un fattore chiave per garantire l'equilibrio economico-finanziario dell'intervento e la sua efficacia nel tempo.

Intervenire su un'area che il soggetto pubblico mette a disposizione, come parte di un processo trasformativo di cui si riconosce l'interesse pubblico e, preferibilmente, da essa stessa guidato, può fare la differenza e consentire l'avvio del processo rigenerativo.

La discesa in campo, sempre più frequente, di soggetti, pubblici ma non solo, **detentori di grandi patrimoni dismessi** da ricollocare sul mercato è un fenomeno degno di attenzione perché interessa generalmente aree urbane centrali e dunque il campo della rigenerazione urbana. Ci riferiamo a soggetti quali Agenzia del Demanio, Cassa Depositi e prestiti, Ferrovie dello Stato ma anche Ministero della Difesa con il grande patrimonio di caserme non più in uso e ancora soggetti quali l'INPS, gli Istituti bancari e simili che spesso hanno a disposizione edifici ed aree ubicate in luoghi molto centrali e non più utili ai propri fini istituzionali. Una delle questioni che si pone in questi casi è la costruzione di una proposta trasformativa che risponda all'interesse pubblico e sia coerente con gli obiettivi che il Comune si prefigge in quello specifico contesto urbano, temperandolo con l'interesse del soggetto che ha la disponibilità delle aree e che deve anche "valorizzarle". È fondamentale anche la **capacità finanziaria** che questi soggetti possono mettere a disposizione e, di conseguenza, la capacità di intervenire nel progetto rigenerativo accettando una remunerazione del capitale investito a lungo termine (spesso definiti "capitali pazienti") e con interessi sostenibili.

La situazione è ovviamente molto più complessa se le aree sono nella disponibilità di una proprietà privata, spesso frazionata e più o meno propensa alla vendita. Per questo alcuni vorrebbero l'introduzione di **meccanismi di penalizzazione** per coloro che detengono immobili dismessi e, spesso, in degrado per lungo tempo. Alcune proposte di legge sulla rigenerazione urbana inoltre prevedono il ricorso all'esproprio motivato dal pubblico interesse.

Il patrimonio dismesso di enti pubblici e istituzioni rappresenta un'opportunità strategica per la rigenerazione urbana, ma richiede progetti che bilancino interesse collettivo e valorizzazione economica sostenibile.



Come si fa rigenerazione urbana

Ad oggi gli elementi più concreti da cui trarre gli “strumenti” e le “risorse” per la pratica della rigenerazione urbana e territoriale sono:

- » **la perequazione urbanistica**, affinché l'obiettivo di contenimento del consumo di suolo, fin tanto che non verranno raggiunti gli obiettivi generali di consumo a saldo zero, possa essere accompagnato da politiche redistributive delle risorse. Attraverso questo strumento, parte delle risorse rinvenienti dalle trasformazioni a nuovo consumo di suolo potrebbero essere indirizzate a sostenere gli interventi di rigenerazione, o mediante politiche di redistribuzione degli oneri, o dei maggiori oneri, derivabili dalle trasformazioni territoriali con impatti negativi sull'ambiente.
- » **il Masterplan** è uno strumento di pianificazione di lungo periodo, capace di evolversi, che costituisce un quadro di riferimento per la verifica di coerenze di tutte le trasformazioni di un determinato ambito, volte alla costruzione di un'idea di città condivisa, attraverso il coordinamento delle azioni di più soggetti e l'uso di risorse diverse.
- » **le strategie** per individuare azioni di lungo corso, non circoscritte e contingenti, sono essenziali per delineare un futuro possibile, partendo da scenari condivisi per lo sviluppo democratico delle comunità. Queste costituiscono un contributo fondamentale alle scelte di pianificazione, soprattutto in un contesto, quello attuale, in cui le politiche e le scelte per la costruzione degli scenari di lungo termine sono sempre più frequentemente soppiantate dalle necessità di fornire risposte immediate alle istanze sociali.
- » **la governance** ha il compito di individuare i principi, le norme e le procedure per la gestione e il governo delle trasformazioni, al fine di raggiungere obiettivi complessi di cambiamento, propri della rigenerazione. Essa deve garantire: chiarezza delle condizioni, degli obiettivi e delle strategie che portano alle decisioni; chiarezza delle regole e certezza dei diritti; inclusione di tutti gli attori nelle fasi decisionali; ricostruzione di un clima di fiducia fra Pubblica amministrazione e privati; semplificazione delle norme e dei procedimenti; capacità di adattamento e gestione delle trasformazioni; digitalizzazione delle procedure per la diffusione delle informazioni.
- » **i concorsi** quando utili ad individuare soluzioni alternative rispetto a quelle prefigurate e approfondire i temi legati alle trasformazioni, rispetto ai loro confini concettuali, pratici e operativi.
- » **le risorse** del Demanio statale e di altre **pubbliche amministrazioni**, con l'insieme del vastissimo patrimonio immobiliare disponibile, costituiscono una riserva rilevante per lo sviluppo territoriale e urbano. La sola parte di questo patrimonio interessata da dismissioni, per ruoli e dimensioni, se rimessa nelle disponibilità della collettività potrebbe svolgere un compito rilevante nel rafforzamento della città pubblica e nel fungere da modello per l'avvio dei processi rigenerativi degli insediamenti più problematici.
- » **la finanza** di impatto per investimento in imprese, organizzazioni e fondi che operano con l'obiettivo di generare un impatto sociale e ambientale positivo, misurabile e compatibile con un rendimento economico.

COME



- » **il partenariato pubblico privato** nelle sue diverse forme ad oggi scarsamente utilizzate, può garantire il finanziamento, la progettazione, la costruzione e la gestione delle opere. Con connotazioni di lunga durata: garantisce parte del finanziamento da parte del settore privato; attribuisce all'operatore economico privato un ruolo centrale e al partner pubblico soprattutto il ruolo di definizione degli obiettivi, di controllo del loro rispetto e di coordinatore.
- » **la co-progettazione**, conseguendo alla co-programmazione e facendo riferimento alla modalità di ideazione e sviluppo partecipato e condiviso dei progetti, ha come finalità l'attivazione di forme di collaborazione e di partenariati fra enti pubblici e del terzo settore per lo svolgimento di attività di interesse generale.
- » **gli usi temporanei** rappresentano uno strumento di grande rinnovamento per i processi di rigenerazione, soprattutto nella loro fase di innesco e di costruzione del dialogo fra i diversi attori e interessi in causa. Ad oggi le pratiche e sperimentazioni di usi temporanei, sorte per lo più informalmente in casi di recupero di spazi dismessi, non sempre hanno agito in contesti normativi regolati. Apposite disposizioni legislative dovrebbero facilitarne la promozione.
- » **le unità di misurazione dei risultati** e le certificazioni sono uno strumento imprescindibile per la determinazione del valore delle trasformazioni per la collettività: un parametro necessario per la corretta ripartizione delle risorse pubbliche.

GOVERNANCE

Per affrontare le sfide della rigenerazione urbana è necessario un sistema di governance chiaro, efficace e inclusivo, capace di garantire regole certe, strategie definite e coordinamento tra tutti gli attori coinvolti. Una governance ben strutturata consente di superare complessità amministrative e conflitti di competenza, facilitando la collaborazione tra pubblico, privato e società civile. La partecipazione attiva e la condivisione delle informazioni sono elementi chiave per costruire fiducia tra istituzioni e cittadini, promuovendo un processo decisionale trasparente e condiviso.





Governance

Partecipazione, responsabilizzazione, guida

Il raggiungimento degli obiettivi complessi del cambiamento, propri delle politiche di rigenerazione, richiede: chiarezza di condizioni; chiarezza di obiettivi e strategie; chiarezza delle regole che devono governare le azioni; certezza dei diritti; inclusione di tutti gli attori nelle fasi decisionali; ricostruzione di un clima di fiducia fra Pubblica amministrazione e privati; semplificazione delle norme e dei procedimenti; capacità di realizzazione e coordinamento; capacità di adattamento e gestione delle trasformazioni; digitalizzazione delle procedure per la diffusione delle informazioni.

L'efficacia di tali politiche dipende in modo significativo dalla struttura del sistema di governance correlato, attraverso cui si definiscono i compiti di ogni livello di governo coinvolto e, allo stesso tempo, si stabiliscono le modalità di cooperazione e di composizione di eventuali conflitti.

La governance per la gestione del territorio e dell'ambiente richiede una condizione di chiarezza su come a livello politico-istituzionale si procede per elaborare scelte e prendere decisioni di governo capaci di garantire integrazione (orizzontale e verticale) di scale geografiche, funzioni e attori e al fine di definire una visione strategica della gestione del territorio/ambiente nel medio e lungo termine.

A partire dal 2001, con l'adozione da parte della Commissione Europea del libro bianco "La governance europea", la problematica della governance si è attestata a livello comunitario e dei singoli stati membri come tema prioritario. Il libro bianco riconosce la necessità di «aprire il processo di elaborazione delle politiche a una maggiore partecipazione e responsabilizzazione» dei cittadini e riconosce la **riforma della governance europea** come obiettivo strategico dell'Unione Europea da perseguire sulla base di cinque principi:

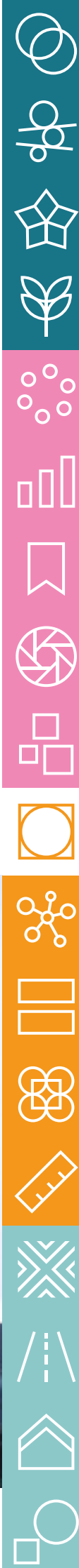
1. apertura,
2. partecipazione,
3. responsabilità,
4. efficacia,
5. coerenza.

L'integrazione orizzontale e verticale delle politiche territoriali è essenziale per evitare frammentazioni e garantire coerenza nelle strategie urbane.

Essenzialmente la governance pone la questione delle procedure e degli strumenti attraverso i quali a livello politico-istituzionale vengono formulate le soluzioni, nello specifico richiamando la problematica della partecipazione attiva e dell'integrazione orizzontale e verticale di attori formali e informali nel processo di creazione e implementazione di tali decisioni.

La governance nei processi di rigenerazione implica, pertanto, più poteri e competenze di quelli di esclusivo appannaggio dell'operatore pubblico, per un'acquisizione di tutte le conoscenze, competenze necessarie a gestire il processo delle trasformazioni attraverso l'inclusione delle istituzioni intermedie, le associazioni degli interessi, oltre al sistema delle imprese e il coinvolgimento degli stakeholder dell'economia e della società locale.

Il successo della rigenerazione urbana dipende dalla capacità di integrare attori pubblici e privati in un processo decisionale trasparente e partecipato.



Ma la partecipazione allargata non basta: perché il processo di governance sia realmente efficace, è fondamentale garantire la condivisione di informazioni chiare e accessibili, creando un linguaggio comune e valorizzando le risorse conoscitive già presenti nel territorio.

La condivisione del processo di governance comporta inoltre la messa a disposizione e la circolazione di un ampio numero di informazioni, che vanno dalla definizione degli obiettivi alla simulazione di scenari di progetto. La loro presentazione deve avvenire tramite un linguaggio comune che ne faciliti la comprensione da parte di tutti i partecipanti. Risulta chiaro il ruolo fondamentale della **digitalizzazione**, con la sua capacità di raggiungere soggetti eterogenei attraverso una moltitudine di significanti e forme comunicative di chiara comprensione.

L'obiettivo di combinare coesione spaziale e sociale delle città richiede una nuova creatività socio-istituzionale, capace di massimizzare le sinergie tra le risorse disponibili, valorizzando l'intelligenza diffusa nella società locale e attraverso nuove configurazioni più adeguate della sfera pubblica.

Il governo del territorio per la definizione delle strategie orientate ai processi di rigenerazione dovrebbe valorizzare al meglio i giacimenti di **conoscenze, idee e competenze** già mobilitabili, accumulati nelle passate iniziative di innovazione sociale e provenienti dalla società civile e dalla cittadinanza attiva.

Per gestire la complessità della trasformazione urbana, serve una governance capace di valorizzare competenze, innovazioni sociali e risorse territoriali.

SISTEMI

Le relazioni che più immediatamente siamo in grado di tematizzare, operando sotto l'insegna del territorio e delle sue politiche, sono quelle che percepiamo direttamente nel nostro agire nello spazio: le relazioni di mobilità, di svolgimento delle nostre attività, di costruzione della socialità e di realizzazione dei nostri progetti. A queste relazioni sono legati, più direttamente, i termini di trasporto pubblico, connettività per l'accesso al sistema delle informazioni, accessibilità, città pubblica, co-housing per la ricerca delle relazioni di prossimità, cooperazione per la condivisione dei valori condivisi.





Sistemi

Connessioni per il successo

Le relazioni che più immediatamente siamo in grado di tematizzare, operando sotto l'insegna del territorio e delle sue politiche, sono quelle che percepiamo direttamente nel nostro agire nello spazio: le relazioni di mobilità, di svolgimento delle nostre attività, di costruzione della socialità e di realizzazione dei nostri progetti. A queste relazioni sono legati, più direttamente, i termini di trasporto pubblico, connettività per l'accesso al sistema delle informazioni, accessibilità, città pubblica, co-housing per la ricerca delle relazioni di prossimità, cooperazione per la condivisione dei valori condivisi.

- Le reti del territorio:**
- » Trasporto pubblico
 - » Connettività
 - » Accessibilità
 - » Spazi e servizi collettivi (la città pubblica)
 - » Co-housing
 - » Cooperazione

La rigenerazione non può parlare dei luoghi senza affrontare il sistema delle relazioni che questi stabiliranno con la vita degli attori sociali che li utilizzeranno.



La rigenerazione urbana non può prescindere dalle reti di relazioni tra persone, servizi e mobilità, elementi fondamentali per la qualità della vita.

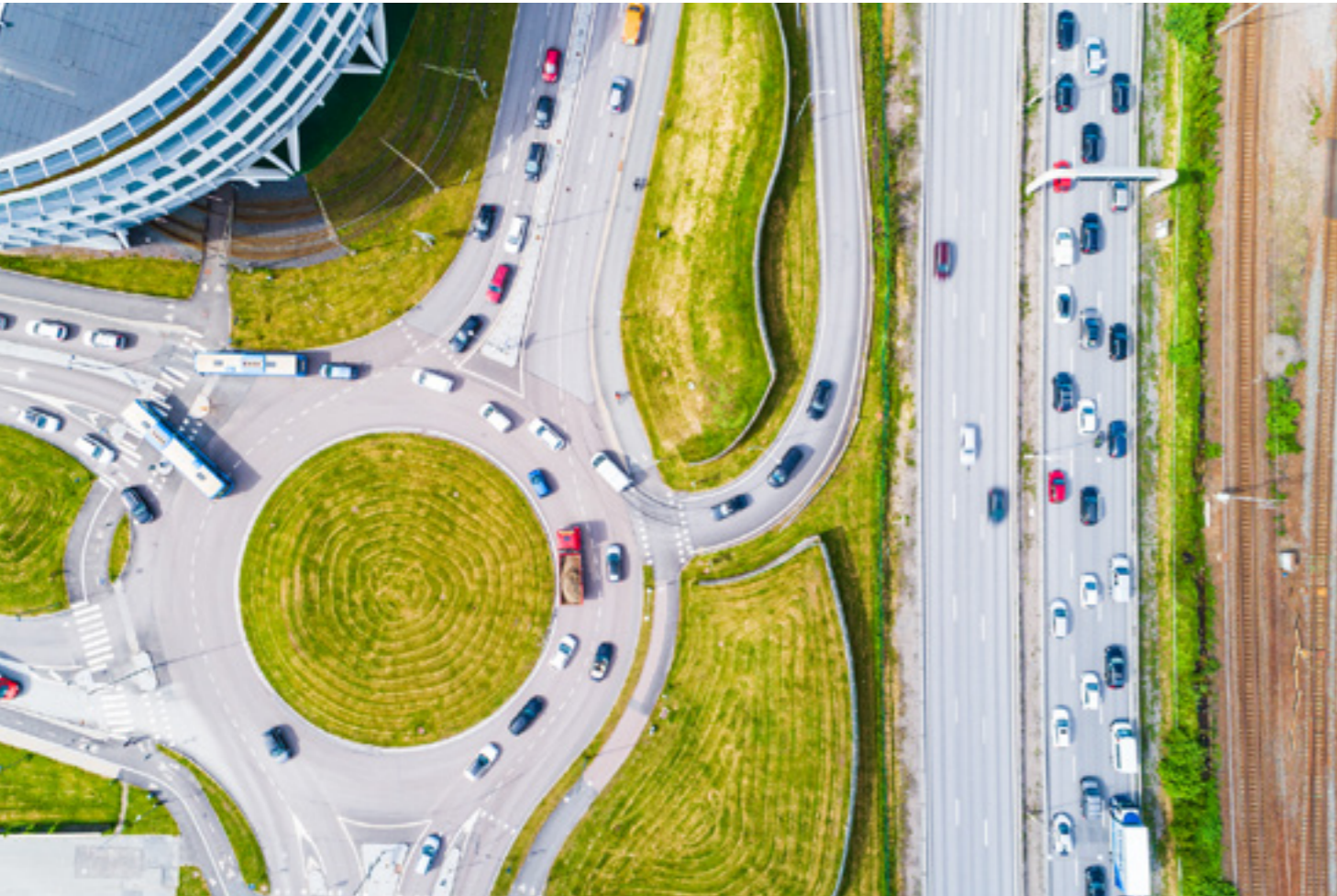
Il processo di recupero della qualità urbana sia fisico, dei territori e degli edifici, che di **rivitalizzazione sociale e culturale** delle aree interessate, è caratterizzato dalla necessità di attivare risorse sia pubbliche che private, con l'obiettivo di far concorrere, rispetto a obiettivi comuni, risorse e investimenti pubblici, delle imprese, delle organizzazioni sociali no profit e delle cooperative.

Si tratta di saper costruire, all'interno di una visione di sistema, reti tra più soggetti che impiegano singole risorse, incluso il loro contributo creativo, al fine di raggiungere obiettivi condivisi.

In questo contesto, **la cooperazione**, a vari livelli e tra le diverse parti sociali, potrebbe utilmente aiutare le situazioni di maggior degrado e di difficoltà strutturale e sociale nelle quali versano, più frequentemente, le aree periferiche prevalentemente residenziali. Per queste parti di città i processi di rigenerazione saranno più difficilmente sostenibili se affrontati con i soli tradizionali meccanismi di mercato, fondati su soli principi di valorizzazione delle rendite e degli investimenti immobiliari.

È pertanto necessaria la mobilitazione di risorse diverse, basate sulla responsabilità sociale, sulla fiducia reciproca fra gli attori, sulle relazioni con le comunità sociali. Un terreno di intervento privilegiato, ad esempio, per le cooperative. Queste rappresentano uno strumento che, oltre a tutelare le fasce deboli della popolazione in una visione solidaristica, possono costituire una risorsa per le politiche di rigenerazione, mettendo a disposizione di queste la responsabilità rispetto ai territori, in vista di **sviluppi durevoli e sostenibili** delle proprie comunità.





Nuovi servizi per l'housing sociale e il co-housing, l'organizzazione e la gestione di punti vendita nelle realtà più difficili, l'organizzazione del sistema dei trasporti per nuovi bisogni, la valorizzazione delle capacità artigianali locali, la realizzazione di attività culturali, la gestione degli usi temporanei durante il processo di attuazione delle trasformazioni, la gestione dei servizi rivolti alla comunità, la gestione comunitaria dell'energia, l'organizzazione dei consumi digitali, l'animazione sociale, sono solo **alcuni esempi di cooperazione** utile ed efficace.

È fondamentale potere acquisire i **dati di caratterizzazione** dello stato dell'area, ma anche le condizioni al contorno, rispetto ad un insieme di fattori come attività pregresse e necessità di bonifiche, verifica del sistema e dello stato delle reti tecniche e tecnologiche, verifica del sistema dei vincoli e molto altro. Favorevole, dunque, la presenza di sistemi informativi territoriali adeguati con informazioni standardizzate ed aggiornate, oltre alla possibilità di interagire con gli Enti ed Agenzie di settore che gestiscono reti e servizi. Non è indifferente, infatti, già in fase di valutazione della fattibilità dell'intervento rigenerativo, che il progetto possa svilupparsi a partire da una **base dati idonea, aggiornata e fruibile**.

La presenza di sistemi informativi territoriali efficienti e l'interazione con enti e agenzie di settore consentono di sviluppare progetti su basi conoscitive solide e aggiornate.

LOGICHE PEREQUATIVE

La rigenerazione urbana è un processo che necessita di risorse economiche ingenti e di una gestione attenta delle trasformazioni territoriali. Ma come garantire interventi sostenibili anche in contesti meno redditizi, come le aree periferiche o le zone con fragilità sociali? I meccanismi perequativi offrono una risposta: redistribuire i benefici generati dalle trasformazioni urbane per compensare gli impatti ambientali e sociali, orientando gli investimenti verso obiettivi di interesse generale. Strumenti finanziari e fiscali, come i fondi di compensazione, possono diventare leve strategiche per incentivare il recupero di aree dismesse e promuovere modelli di sviluppo urbano più equi.





Logiche perequative

Equilibri urbani, risorse condivise

La rigenerazione urbana coinvolge e coinvolgerà sempre più gli interessi collettivi. Essa richiede pertanto chiarezza di condizioni (territoriali, infrastrutturali, sociali, culturali), chiarezza di obiettivi condivisi, (generali, raggiungibili, desiderabili), capacità di coordinamento (fra i diversi enti pubblici, privati e cittadini), chiarezza di reperimento delle risorse economiche (attraverso l'impiego di risorse private, pubbliche e assumibili dalla redistribuzione delle risorse derivabili dagli interventi di trasformazione che generano nuovi impatti ambientali), capacità di adattamento e gestione (tenuta dell'obiettivo e suoi possibili adattamenti ai cambiamenti nel tempo e adattamento degli strumenti).

L'applicazione di **meccanismi perequativi**, di natura compensativa, potrebbe favorire gli interventi di rigenerazione sostenendone la realizzazione attraverso l'impiego di risorse rinvenienti dalle trasformazioni con impatti ambientali negativi, distribuibili per priorità di interesse generale.

Terminato il ciclo della rigenerazione nei centri storici e il recupero delle aree dismesse più centrali ed attrattive resterà il tentativo di **riqualificare gli insediamenti periferici**, prevalentemente residenziali, in grave difficoltà strutturale e sociale, senza vincoli conservativi ma con connessioni sociali ed economiche più problematiche di quelle affrontate nei precedenti cicli.

L'accento si sposterà ulteriormente dalla sfera della tutela del patrimonio architettonico e urbanistico verso quella del patrimonio sociale, economico e ambientale e l'impegno economico verso i processi di rigenerazione diverrà via via più gravoso.

Senza la contestuale adozione di azioni mirate a contenere il consumo di suolo, gli interventi di rigenerazione delle aree produttive dismesse ancora da recuperare e degli insediamenti periferici, che risultano meno redditizi rispetto al recupero delle aree centrali che non siano prevalentemente finanziati dal pubblico, faranno fatica a progredire o decollare a causa dei costi più elevati rispetto agli interventi di nuova costruzione in aree ancora libere.

Il decollo delle pratiche rigenerative, nell'ambito della transizione verso i nuovi orizzonti prospettati dal Parlamento dell'Unione Europea per il 2050 (in particolare il raggiungimento dell'obiettivo del consumo di suolo

La rigenerazione urbana richiede chiarezza, coordinamento e strumenti economici adeguati. I meccanismi perequativi ridistribuiscono risorse per favorire trasformazioni di interesse collettivo, soprattutto nelle aree periferiche fragili.



a saldo zero), dovrebbe essere supportato, data la loro valenza di interesse generale, mediante appropriate politiche di intervento e da **meccanismi perequativi a carattere compensativo**. Tali meccanismi potrebbero prevedere l'assegnazione di un diritto edificatorio attribuibile alle aree da rigenerare e da queste acquisibile all'atto dell'avvenuta riqualificazione, liberamente spendibile e la cui acquisizione dovrebbe essere vincolante per le trasformazioni a nuovo consumo di suolo, qualora ammesse.

I temi chiave per la concreta promozione delle future pratiche rigenerative sono:

- » il riconoscimento **dell'interesse pubblico** verso gli interventi di rigenerazione (verificato per priorità di attuazione e coerenze rispetto a un chiaro quadro di riferimento);
- » la conseguente opportunità di sostenerne l'attuazione attraverso il **finanziamento con risorse pubbliche**;
- » **l'individuazione di ulteriori risorse** rinvenienti dall'applicazione di meccanismi perequativi (fino alla compensazione del corrispondente loro valore di interesse generale, da quantificarsi come miglioramento delle componenti ambientali, sociali e paesaggistiche dei contesti territoriali di riferimento).

Meccanismi perequativi e incentivi mirati possono favorire la trasformazione urbana, rendendola economicamente sostenibile e coerente con l'obiettivo del consumo di suolo a saldo zero entro il 2050.





Gli strumenti perequativi fanno ormai parte delle pratiche di governo del territorio, sia alla scala locale che territoriale. Si tratterebbe di indirizzarle al **contenimento di ulteriori trasformazioni a consumo di suolo** gravandole dei costi determinati dagli impatti ecosistemici a favore degli interventi di rigenerazione. Creare nuove opportunità di sviluppo a partire dalle esternalità negative prodotte dal consumo di nuovo suolo e dagli impatti ambientali generati.

Il successo derivabile dall'applicazione di questi strumenti può essere rafforzato da strumenti di natura finanziaria e fiscale quali, ad esempio, i "fondi di compensazione finanziaria", che possono essere istituiti attraverso accordi fra le amministrazioni pubbliche e finanziati con risorse proprie degli enti, ovvero con fondi derivanti dalle trasformazioni territoriali e dalle entrate fiscali conseguenti alla realizzazione degli interventi.

In tal modo gli interventi di compensazione derivanti dalle trasformazioni con impatti ambientali negativi possono finanziare, in via compensativa, gli interventi sulle aree caratterizzate da maggiori fragilità sociali, demografiche ed economiche e quelli che forniscono significativi servizi ecosistemici.

MASTER-PLAN

In un contesto in cui le esigenze urbane cambiano rapidamente e le decisioni devono bilanciare visione strategica e risposte immediate, il Masterplan si propone come uno strumento di pianificazione flessibile e condiviso. Più che un rigido vincolo normativo, è un quadro di riferimento capace di orientare trasformazioni pubbliche e private verso un obiettivo comune, adattandosi alle evoluzioni del territorio. Attraverso processi partecipativi, il Masterplan diventa un elemento di connessione tra istituzioni, cittadini e investitori, favorendo la costruzione di consenso e la coerenza delle azioni. Il suo valore non sta solo nella definizione delle strategie, ma nella capacità di radicarsi nella realtà sociale ed economica, accompagnando lo sviluppo urbano con una governance aperta e dinamica.





Masterplan

Il futuro nero su bianco

Il contributo delle scelte di pianificazione allo sviluppo democratico di una comunità, in uno scenario in cui politiche e strategie territoriali di lungo periodo sono continuamente soppiantate dalle necessità di fornire risposte immediate alle istanze sociali, non è sempre chiaro e coerente.

Un soccorso a tale condizione potrebbe essere fornito dal Masterplan, pensato come uno **strumento di pianificazione** di lungo periodo, flessibile e capace di evolversi agilmente, che può costituire un quadro di riferimento per la verifica di coerenze di tutte le trasformazioni di un determinato ambito (di iniziativa sia pubblica che privata o mista), volte alla costruzione di un orizzonte prefigurato e condiviso.

“Un’idea di città” come visione per valutare le strategie, l’uso appropriato delle risorse e il coordinamento delle azioni fra i diversi attori coinvolti nella sua realizzazione.

Uno strumento flessibile e dinamico, capace di adattarsi nel tempo attraverso il coinvolgimento di attori pubblici e privati.



Radicarsi nel territorio e costruire consenso sono condizioni essenziali affinché il Masterplan diventi realmente efficace.

Il Masterplan potrebbe essere uno strumento volontario, liberamente condiviso e approvato dai soggetti interessati, siano essi pubblici e/o privati, da attuarsi mediante una o più intese, caratterizzato da processi partecipativi che sanciscono la validità del suo contenuto ai fini economici e sociali per i cittadini dei territori interessati dal progetto di programmazione territoriale. Uno **strumento flessibile**, dato che non ha valore prescrittivo intrinseco non essendo regolato da leggi, in quanto le azioni progettuali in esso contenute sono previste ed attuabili esclusivamente attraverso accordi fra i soggetti interessati e pertanto facilmente modificabili di comune accordo, ogni volta che si ritenga necessario.

Il Masterplan si occupa pertanto di prefigurazioni fisiche, di politiche, di opere sia pubbliche che private, del recepimento delle istanze collettive, del coordinamento delle attività.

Si tratta di uno **strumento strategico**, di indirizzo senza cogenza vincolistica, leggero, tattico e dinamico che può assumere il ruolo di strumento quadro per la regia degli interventi di rigenerazione: identificando gli orizzonti e gli scenari dei cambiamenti e mutandoli all’occorrenza; organizzando e conducendo il coinvolgimento delle comunità; definendo i programmi, le fasi e le priorità di attuazione; individuando le risorse necessarie a sostenere le trasformazioni; coordinando le azioni; verificando i risultati prodotti dalle trasformazioni attuate.

Per assumere rilevanza tale strumento ha necessità di radicarsi, consolidando rapporti con i portatori di interesse, con la realtà sociale, economica e culturale del territorio e con gli investitori e costruendo consenso attraverso il coinvolgimento della comunità locale.



Il Masterplan, nel suo stesso processo di sviluppo, individua le ragioni e le modalità più congrue per realizzarsi.

La corretta attuazione della politica degli interventi prefigurata attraverso l'attuazione degli interventi previsti, dipende strettamente dalla **capacità di radicarsi nella realtà materiale e sociale in cui opera**, costruendo alleanze e rapporti virtuosi con i portatori di interesse locali, la realtà sociale, economica e culturale del territorio e con tutti i soggetti intenzionati ad investire. Quanto più saranno garantite tali condizioni tanto più il Masterplan avrà possibilità di raggiungere i suoi obiettivi.

Inoltre, possono far parte del suo compito i seguenti ulteriori contenuti:

- » definire l'**armatura** della città pubblica, programmando e individuando le risorse necessarie alla realizzazione dei servizi;
- » determinare il **mix delle funzioni** di interesse generale e le loro relazioni, compreso il possibile insediamento di funzioni temporanee all'interno degli interventi di recupero del patrimonio edilizio esistente durante le fasi di realizzazione degli interventi;
- » curare il palinsesto per il **coordinamento** di tutte le trasformazioni in corso e di previsione di natura sia pubblica che privata;
- » aggiornare le **priorità** di attuazione degli interventi coinvolgendo la comunità e agendo come costruttore di consenso.

Il Masterplan potrebbe costituire una componente innovativa di un sistema di pianificazione in cui allo strumento urbanistico generale si affida il compito di definire la visione di città di medio/lungo termine e le strategie per perseguirla e ad uno strumento come il Masterplan, più flessibile ma anche più "progettuale", il compito di tratteggiare il progetto urbano di una parte di città consentendo poi un'attuazione anche per interventi puntuali ma coerenti con una **visione di insieme** del destino dell'area e del suo rapporto con il contesto.

Il Masterplan può affiancare la pianificazione urbanistica definendo un progetto urbano flessibile e coerente, capace di guidare interventi puntuali senza perdere la visione d'insieme.

MISURA

La sfida al cambiamento climatico e la crescente responsabilità e attenzione alle tematiche della sostenibilità ambientale impongono una definizione dei processi di misurazione, rendicontazione e certificazione degli impatti generati dalle trasformazioni territoriali. Allo stesso modo, negli interventi di rigenerazione sarà necessario misurare correttamente l'interesse generale di cui sono portatori, valutando gli impatti positivi a livello ambientale e sociale per determinare il valore che questi interventi hanno per la collettività. Su questa base, sarà possibile ripartire le risorse pubbliche necessarie per sostenerli, anche stabilendo priorità di attuazione.





Misura

La grandezza del cambiamento

Un corretto approccio alla misurazione ed alla corrispondente certificazione degli impatti sull'ambiente e sulla qualità delle nostre vite generati da un intervento di rigenerazione, siano essi positivi o negativi, dovrebbe almeno considerare:

- » la **qualità urbanistica e architettonica** degli interventi, desunta dalla capacità di integrazione e continuità con l'esistente; dalla capacità di innovazione e miglioramento dello spazio costruito; dall'attenzione allo spazio pubblico come elemento centrale della qualità urbana e dell'aggregazione sociale; dai livelli di connettività infrastrutturale;
- » la **capacità di recupero e miglioramento** dell'equilibrio ambientale, considerate le bonifiche; il risparmio di consumo di suolo; la riduzione delle aree permeabili; la riduzione delle isole di calore; l'uso delle energie attento alla sostenibilità; le riqualificazioni energetiche; il risparmio energetico; il riequilibrio fra spazi costruiti e verdi; il potenziamento del verde urbano e della rete ecologica;
- » il contributo allo **sviluppo economico e sociale**, alla luce della valutazione sulle ripercussioni economiche e sociali dell'intervento; dell'offerta abitativa; del potenziamento e riqualificazione del sistema dei servizi; del bilanciamento tra connotazioni culturali e costruzione di nuova identità;
- » il miglioramento dei livelli di **accessibilità alle risorse comuni** e al sistema dei servizi;
- » il rispetto della storia dei luoghi e della comunità, valutata preliminarmente l'opportunità di conservare o riutilizzare il costruito ereditato.

La qualità di un progetto non si misura solo in termini economici, ma anche attraverso parametri di sostenibilità ambientale, accessibilità e coesione sociale.



La misurazione dei **servizi ecosistemici di regolazione**, che garantiscono il funzionamento dell'ecosistema ambientale (ad esempio riguardo a gas atmosferici, clima, acque, erosione, prevenzione del dissesto e habitat per la biodiversità), è già in via di sperimentazione in alcune Regioni. Un esempio è offerto dalla Regione Emilia-Romagna, che nel 2021, in attuazione della legge regionale sul governo del territorio del 2017, ha pubblicato le *"Linee guida per un approccio ecosistemico alla pianificazione"*. Al contrario, la misurazione dei servizi ecosistemici culturali, come valori estetici, ricreativi, educativi, spirituali, artistici e identitari, risulta più complessa e la loro definizione dipende dalle connotazioni e sensibilità specifiche di ogni contesto locale.

Se misurare l'impatto ambientale è possibile e auspicabile, quantificare il valore culturale e identitario di un luogo resta una sfida aperta, legata alle specificità di ogni contesto.

Sembrerebbe pertanto opportuna, per i servizi ecosistemici di regolazione, l'adozione ai diversi livelli istituzionali di un sistema di contabilità economico-ambientale, sulla base di linee guida comuni, in grado di fornire una valutazione economica del benessere reale, non esclusivamente riferito alla crescita economica.



Cosa si fa quando si fa rigenerazione urbana

L'attuazione e il risultato della rigenerazione urbana si manifestano attraverso una serie di aspetti e fattori che possono determinare il successo dell'intero processo. Questi fattori sono quelli di maggiore impatto perché sono quelli "visibili" al termine degli interventi e dunque sono quelli che la comunità potrà giudicare al fine di darne una sua valutazione.

La rigenerazione urbana rappresenta un'opportunità strategica per trasformare gli spazi esistenti, valorizzare il territorio e rispondere alle sfide di una società in continua evoluzione. Un progetto di rigenerazione di successo si distingue per la capacità di coniugare visione innovativa e sostenibilità, promuovendo interventi che non solo migliorano l'estetica e la funzionalità di un'area, ma ne esaltano anche il **valore culturale, sociale ed economico**.

La trasformazione degli spazi è un elemento centrale: riqualificare edifici e aree urbane in disuso o degradate significa dare loro una nuova identità, capace di attrarre investimenti, talenti e nuove opportunità. Questo processo di valorizzazione contribuisce a rafforzare l'attrattività del territorio, rendendolo un punto di riferimento per cittadini, per la comunità, per i turisti e le attività produttive.

In quest'ottica un progetto di comunicazione efficace risulta fondamentale per includere e trasmettere i principi e i contenuti del progetto ai diversi stakeholder secondo un approccio di creazione di valore che trasforma il territorio e lo rende più accogliente e sostenibile.

Un aspetto chiave è rappresentato dal rapporto tra progetto e contesto. Il tema della mobilità sostenibile e della creazione di reti di trasporto accessibili, efficienti ed ecologiche non solo migliora la qualità della vita urbana, ma favorisce anche una connessione più fluida tra le persone e gli spazi rigenerati.

La realizzazione di **infrastrutture ciclabili, pedonali e trasporti pubblici a zero emissioni** per incentivare l'uso ridotto dell'auto e migliorare la qualità della vita sono asset essenziali per rendere la città più efficiente e vivibile. Incentivare la mobilità elettrica, creare percorsi dedicati ai mezzi pubblici e zone a traffico limitato contribuisce a migliorare l'ambien-

te e la sicurezza, mentre il recupero degli spazi abbandonati favorisce l'accessibilità e l'inclusione sociale. Gli interventi di design urbano e la creazione di percorsi sicuri e accessibili incentivano l'uso di mezzi pubblici e trasporti alternativi, riducendo così le emissioni e migliorando la qualità della vita per i residenti. Con il coinvolgimento della comunità e l'adozione di tecnologie smart, il progetto non solo valorizza il territorio, ma promuove una cultura della mobilità sostenibile e inclusiva.

Nello specifico, se vogliamo rappresentare in una sintesi gli elementi significativi che possono condizionare il successo delle operazioni di rigenerazione urbana, possiamo evidenziare i seguenti:

- » **dimensione dell'area di intervento**, tale da incidere sul tessuto sociale, urbano, economico di porzioni significative della città di riferimento, per innescare processi virtuosi collettivi che abbracciano porzioni ampie di città, anche al di fuori dell'area di intervento (trasformazione);
- » **presenza di professionalità integrate** che abbraccino non solo ambiti tecnici ma anche umanistici ed economici, coordinati da team di project management in grado di accompagnare tutte le fasi di pianificazione, progettazione, realizzazione e uso;
- » **approccio partecipativo** che, sin dalle prime fasi del processo, crei le basi per una condivisione e per la creazione del consenso, aperto al contributo di tutti gli stakeholder;
- » forte integrazione tra aspetti di **sostenibilità ambientale e sociale**, dando spazio rilevante all'attenzione alle fragilità e all'inclusività;
- » presenza di una idea forte, funzionale, architettonica che sia fattore trainante ed attrattivo per la trasformazione e renda riconoscibile il luogo e la sua nuova vita (**attrattività**);
- » prevalenza di spazi pubblici permeabili ai piedi degli edifici, per favorire un uso collettivo dello spazio aperto, restituendo alla città spazi storicamente reclusi e privati, in una logica di riappropriazione del contesto urbano (**qualità**);
- » integrazione tra trasformazioni edilizie, infrastrutture, servizi e verde, nell'ambito di un sistema coordinato che possa essere monitorato nel tempo e per il quale sia possibile valutare in forma oggettiva gli effetti positivi e negativi sul territorio (**infrastruttura**).

COSA



Infine, alcuni spunti relativi al **parametro “tempo”**, fondamentale per garantire il successo delle operazioni di rigenerazione urbana. Se da un lato la complessità del processo e delle relazioni tra gli stakeholder interessati determina una durata significativa, riconducibile a diversi anni, dall'altro la fattibilità delle previsioni economico-finanziarie induce a fornire certezze definite in termini di tempo e costo agli investitori. È necessario quindi uno sforzo di tutti per garantire queste condizioni, in una logica partecipativa e collaborativa che superi diffidenze tra privato e pubblica amministrazione. È evidente poi che le condizioni di fattibilità del processo specifico di trasformazione di un luogo urbano dipendono fortemente dal contesto normativo generale, ancora oggi decisamente lontano dall'aver assunto caratteristiche di semplificazione e certa interpretazione.

Il percorso da fare per creare quelle condizioni di base utili a garantire il successo dei processi rigenerativi coinvolge quindi le amministrazioni a tutti i livelli.

Al di là degli sforzi di semplificazione normativa, sarà necessario portare a terra gli interventi in modo che la verifica dei risultati con modalità oggettive possa consentire di fornire informazioni utili alla evoluzione normativa e di processo: è fondamentale che tutti gli operatori siano disponibili a trovare un nuovo equilibrio tra teoria e prassi, nel quale ognuno di questi ambiti possa fornire un valido contributo al miglioramento.

Il tempo è una variabile chiave: tra la necessità di certezze per gli investitori e la complessità dei processi, serve uno sforzo collettivo per garantire tempistiche sostenibili e normative più chiare.

ATTRATTI- VITÀ

L'attrattività di un intervento di rigenerazione urbana non si misura solo nella qualità estetica o funzionale degli spazi riqualificati, ma nella loro capacità di generare valore per la comunità. Un luogo attrattivo è quello che sa rispondere ai bisogni del presente senza perdere il legame con la sua identità, creando un equilibrio tra investimento privato e beneficio pubblico. Ma perché un progetto funzioni davvero, non basta realizzarlo: è necessario comunicarlo, renderlo riconoscibile e accessibile, costruire un senso di appartenenza intorno ad esso. L'attrattività non è solo una questione di architettura o urbanistica, ma di capacità di trasformare lo spazio in un luogo vissuto, capace di accogliere e di raccontare la sua storia.





Attrattività

Identità, flessibilità, sicurezza

Il concetto di attrattività trova applicazione nell'ambito degli interventi di rigenerazione urbana mediante un meccanismo duale, riconducibile all'equilibrio che deve essere ricercato tra interesse privato ed interesse pubblico. Un intervento attrattivo è un processo che coniuga l'interesse dell'investitore, che legittimamente ricerca il proprio utile, con il beneficio pubblico, ovvero la realizzazione di spazi chiusi e aperti con caratteristiche di inclusività, capacità di accoglienza, valorizzazione della diversità, sicurezza. L'attrattività dipende però non solo dai "contenuti" di un intervento ma anche da altre due variabili significative:

1. la "comunicazione", ovvero la capacità di trasmettere ad un pubblico più ampio possibile i valori positivi prodotti, e
2. il "tempo", ovvero la capacità di attuare e portare a compimento gli obiettivi prefissati.

L'attrattività di un intervento di rigenerazione urbana produce consenso non solo ai suoi diretti attuatori ma anche agli stakeholder interessati, secondo un principio di **creazione di valore** che trasforma il territorio e lo rende più accogliente e sostenibile.

L'attrattività di un intervento di rigenerazione urbana si fonda non solo sui valori positivi che riesce a produrre all'interno della propria area di azione mediante la trasformazione dell'ambiente, ma anche sugli effetti che genera su scala urbana e di quartiere.

- » Si veda, ad esempio, la proposta di nuovo waterfront di Reggio Calabria, nel quale l'assetto delle reti infrastrutturali locali si collega a tratte internazionali grazie alla presenza dell'acqua.
- » Se riesce ad innescare fenomeni sociali, economici e di sicurezza che proiettano i loro effetti positivi sul contesto circostante – come nel caso del Parco della Giustizia di Bari o della ex caserma Testafocchi di Aosta - si crea un effetto virtuoso che innesca trasformazioni importanti anche ai confini o su spazi più ampi di territorio, come avviene nel progetto del percorso ciclo pedonale del fiume Olona a Varese.



La trasformazione sociale genera quindi una "appetibilità" d'uso dello spazio, soprattutto quando esso è pubblico, tale da favorire l'afflusso e la permanenza di persone su scala urbana e di quartiere.

- » È inoltre fondamentale trasmettere correttamente ai diversi stakeholder i benefici prodotti mediante un progetto di comunicazione efficace, customizzato sulle tipologie di persone che si intende raggiungere, si veda ad esempio il progetto DARE di Ravenna.

I meccanismi di **progettazione partecipata** (lanci di iniziative, occupazioni temporanee degli spazi, workshop) favoriscono il dibattito, possono identificare soluzioni non previste e favorire la partecipazione al processo realizzativo, generando così tramite la soddisfazione e la partecipazione, un contesto favorevole allo sviluppo dell'iniziativa.





- » Un'efficace rigenerazione urbana deve partire dalla comprensione dei **fenomeni sociali ed economici del contesto**, integrando competenze tecniche e umanistiche per anticipare tendenze e rispondere ai bisogni della comunità. L'approccio interdisciplinare e partecipativo consente di analizzare scenari e creare consenso, come nei progetti DARE a Ravenna e del Polo Polizia di Stato a Napoli.
- » Allo stesso modo, uno spazio rigenerato deve generare una relazione emotiva con i suoi utilizzatori, creando un **senso di appartenenza e riconoscibilità**. Quando più progetti interconnessi trasformano la città nel suo insieme, si attiva un processo evolutivo che rafforza l'inclusività e l'attrattività dello spazio urbano, come dimostrano gli interventi della Fondazione Prada a Milano, il Parco della Creatività di Modena e l'Ex Palaspecchi di Ferrara.

Il concetto di attrattività è associato principalmente allo **spazio pubblico**, perché maggiormente condiviso ed usato, e alla possibilità di utilizzare tale spazio in modo integrato, senza perdere la riconoscibilità e la sua specificità del luogo. Non portano invece a risultati significativi le soluzioni totalmente flessibili perché spersonalizzate, decontestualizzate e povere di carattere.

Al contrario, sono da ricercare soluzioni integrate e in grado di cogliere lo spirito del luogo, così da rispondere a esigenze ed aspettative concrete.

L'attrattività urbana si fonda sulla qualità dello spazio pubblico e sulla sua identità: soluzioni eccessivamente flessibili rischiano invece di perdere carattere e valore.

INFRA- STRUTTURE

Un progetto di rigenerazione urbana efficace deve mettere al centro la mobilità sostenibile integrando infrastrutture ciclabili, pedonali e trasporti pubblici a zero emissioni per incentivare l'uso ridotto dell'auto e migliorare la qualità della vita. Le soluzioni innovative, come hub di mobilità condivisa, parcheggi per biciclette e sistemi intelligenti di gestione del traffico sono essenziali per rendere la città più efficiente e vivibile. Incentivare la mobilità elettrica, creare percorsi dedicati ai mezzi pubblici e zone a traffico limitato contribuirà a migliorare l'ambiente e la sicurezza, mentre il recupero degli spazi abbandonati favorirà l'accessibilità e l'inclusione sociale.





Infrastrutture

Digitale, dei trasporti, dei servizi, del verde

La rigenerazione urbana deve promuovere l'intermodalità, creando hub di connessione sostenibile attraverso la riqualificazione di aree degradate. Il coinvolgimento della comunità e l'uso di tecnologie smart sono fondamentali per creare spazi sicuri e inclusivi, incentivare l'uso di mezzi pubblici e favorire una cultura della mobilità sostenibile: questo approccio rende la città più resiliente, verde e connessa, contribuendo a una qualità della vita superiore e duratura.



Al centro di una visione integrata di un progetto di rigenerazione urbana emerge quindi come elemento centrale la mobilità sostenibile.



La creazione di un “telaio infrastrutturale” con connessioni strategiche favorisce accessibilità, investimenti privati e valorizzazione del territorio, trasformando le aree rigenerate in spazi più attrattivi e funzionali.

In questo contesto, la realizzazione di un “**telaio infrastrutturale**”, di una rete di infrastrutture che collega vari punti dell'area rigenerata, diventa cruciale, non solo perché favorisce l'accesso e la mobilità alternativa, ma perché contribuisce a migliorare l'aspetto e la percezione dell'area, stimolando investimenti privati e valorizzando il territorio.

La rigenerazione urbana deve essere anche un'opportunità per promuovere la **sostenibilità ambientale** anche attraverso la mobilità sostenibile. La progettazione di percorsi sicuri e accessibili per pedoni e ciclisti favorisce una mobilità attiva, incentivando l'uso di trasporti alternativi e riducendo la dipendenza dai veicoli a motore. Inoltre, la vicinanza a stazioni ferroviarie, metropolitane o altre infrastrutture di trasporto pubblico rende queste aree più accessibili e attraenti, creando spazi urbani più inclusivi che rispondono alle esigenze di tutti gli utenti della zona.

La connessione al trasporto pubblico favorisce inoltre la **valorizzazione economica dell'area**, rendendola più attraente per gli investitori per l'insediamento di attività commerciali, residenziali e culturali. In questo modo, la rigenerazione urbana non solo migliora la vivibilità dei quartieri, ma stimola anche l'economia locale, generando occupazione e nuove opportunità imprenditoriali.

Il successo di un progetto di rigenerazione dipende anche dal coinvolgimento attivo della comunità locale.

La **progettazione partecipata**, attraverso consultazioni pubbliche, workshop e attività di co-progettazione, permette di raccogliere i bisogni e le aspettative dei residenti, favorendo la creazione di spazi che rispondono concretamente alle necessità del quartiere. Questo approccio aiuta a costruire un senso di appartenenza, che contribuisce alla cura e alla valorizzazione degli spazi pubblici da parte della comunità. Inoltre, il coinvolgimento della comunità promuove una cultura della mobilità sostenibile e inclusiva, rafforzando i legami sociali e migliorando il benessere collettivo.



Un altro vantaggio è l'aumento della sicurezza nelle aree riqualificate.

La trasformazione di spazi dismessi in luoghi vivibili, con una forte presenza di persone e una buona illuminazione, riduce il rischio di degrado e di atti antisociali, aumentando la sorveglianza naturale. Gli interventi di rigenerazione contribuiscono così a rendere i quartieri più sicuri, sia per i residenti che per i visitatori. Inoltre, il miglioramento delle infrastrutture e della mobilità contribuisce a rendere le città più resilienti, pronte a rispondere alle sfide future legate al cambiamento climatico e alla crescente urbanizzazione.

I progetti di rigenerazione urbana possono integrare tecnologie smart per ottimizzare i flussi di traffico e migliorare l'efficienza dei servizi. L'adozione di sistemi di gestione intelligente del traffico, hub di mobilità condivisa e la digitalizzazione dei servizi pubblici sono strumenti che contribuiscono a creare una città più moderna e interconnessa. La **mobilità intermodale**, che permette il passaggio fluido tra mezzi pubblici, biciclette, scooter e auto elettriche, rende la mobilità urbana più efficiente e meno impattante, rispondendo a un modello di città più sostenibile.

Grazie alla creazione di infrastrutture moderne e sostenibili, queste aree diventano centri dinamici di attività sociali, economiche e culturali, contribuendo a migliorare la qualità della vita dei residenti e a ridurre l'impatto ambientale.

L'uso di tecnologie smart e hub di mobilità condivisa ottimizza il traffico e i servizi, rendendo la città più interconnessa, efficiente e pronta ad affrontare le sfide della sostenibilità.



QUALITÀ

La qualità in un progetto di rigenerazione urbana non si limita alla realizzazione di spazi funzionali ed esteticamente gradevoli, ma abbraccia una visione più ampia che coinvolge l'interazione tra ambiente, comunità e sostenibilità. Essa si traduce nella capacità di un intervento di rispondere ai bisogni sociali ed economici dei cittadini, migliorando la loro qualità della vita e creando nuovi spazi di aggregazione e inclusione. La qualità, inoltre, si riflette nella cura del dettaglio architettonico e nella scelta di materiali e tecnologie ecocompatibili, per ridurre l'impatto ambientale e promuovere l'efficienza energetica.





Qualità

Armonia tra estetica e funzione

Un progetto di rigenerazione urbana di qualità deve essere capace di trasformare aree degradate in luoghi vivi e dinamici, stimolando l'innovazione, l'accessibilità e la sicurezza, senza trascurare la valorizzazione del patrimonio storico e culturale. Solo con un **approccio integrato** che tenga conto della sostenibilità sociale, economica e ambientale è possibile garantire che la rigenerazione urbana non sia solo una trasformazione fisica, ma una vera e propria opportunità di crescita e miglioramento per la comunità.

La **qualità architettonica** è un aspetto fondamentale di un progetto di rigenerazione urbana. Non si tratta solo di progettare edifici esteticamente belli o moderni, ma di creare un'architettura che risponda alle esigenze della comunità e che favorisca l'integrazione di nuovi spazi nel contesto urbano. Un progetto di qualità architettonica deve essere capace di risolvere problemi di accessibilità, sicurezza, comfort e bellezza, attraverso l'uso di forme, materiali e tecniche costruttive che siano funzionali e sostenibili.

L'architettura, in questo senso, non deve essere vista come un fine in sé, ma come un mezzo per creare luoghi in cui le persone possano vivere e interagire positivamente.

Questo implica una riflessione sulla **destinazione d'uso degli spazi**: residenziali, commerciali, culturali, ricreativi o misti. La scelta delle destinazioni d'uso deve tenere conto non solo delle necessità economiche e funzionali, ma anche della coesione sociale e dell'integrazione dell'area nel tessuto urbano più ampio.

Inoltre, l'approccio architettonico deve rispettare e valorizzare il contesto storico e culturale dell'area, integrando nuovi interventi senza prevaricare o cancellare la memoria del luogo. Un progetto di qualità architettonica riesce a creare un **equilibrio tra innovazione e rispetto del patrimonio**, promuovendo un dialogo tra antico e contemporaneo.

La qualità nella rigenerazione urbana non è solo estetica, ma riguarda l'equilibrio tra sostenibilità, inclusione sociale e valorizzazione del contesto.



Un progetto di rigenerazione urbana di qualità deve favorire la coesione sociale, creando spazi accessibili e inclusivi. Piazze, parchi e housing sociale promuovono l'incontro e l'integrazione, contrastando fenomeni di gentrificazione e segregazione.

Un progetto di rigenerazione urbana di qualità non si limita alla realizzazione di nuovi edifici o spazi pubblici, ma deve promuovere la **coesione sociale**. Questo significa che l'intervento deve mirare a rispondere ai bisogni di tutte le categorie sociali, favorendo l'inclusione e l'integrazione di gruppi differenti. Un buon progetto di rigenerazione urbana non può prescindere da una riflessione sui processi di gentrificazione e segregazione sociale che talvolta accompagnano la trasformazione urbana.

La coesione sociale implica la creazione di **spazi pubblici accessibili a tutti**, indipendentemente dalle loro condizioni economiche, etniche o culturali. Gli spazi pubblici e le strutture comuni devono essere progettati per favorire l'incontro e la relazione tra le persone, con una particolare attenzione a chi vive in condizioni di marginalità. Ciò può essere realizzato attraverso la progettazione di spazi inclusivi, come piazze, parchi, centri culturali, ma anche attraverso politiche di housing sociale e progetti che favoriscano la partecipazione attiva dei residenti nelle scelte progettuali.

La qualità dei materiali è un aspetto cruciale nella rigenerazione urbana, non solo per garantire la durata e la sicurezza delle strutture, ma anche per ridurre l'impatto ambientale dell'intervento.

L'utilizzo di materiali ecologici e sostenibili, che provengono da fonti rinnovabili o che possono essere facilmente riciclati, è una componente essenziale di un progetto urbano qualitativamente sostenibile.



Inoltre, la qualità dei materiali non riguarda solo l'adozione di soluzioni ecocompatibili, ma anche la capacità di questi di contribuire a migliorare il benessere delle persone che vivono e lavorano negli spazi rigenerati. L'uso di materiali naturali, come il legno o la pietra, o di materiali che favoriscano il **comfort termico e acustico**, contribuisce a creare ambienti più sani e confortevoli.

La sostenibilità ambientale deve essere integrata in tutte le fasi del progetto, dalla fase di progettazione fino alla realizzazione e alla gestione post-occupazione. L'obiettivo è **ridurre al minimo l'impatto ambientale**, sia in termini di consumo energetico che di gestione delle risorse, promuovendo soluzioni di efficienza energetica, energie rinnovabili, riduzione delle emissioni di CO2 e gestione dei rifiuti.

La qualità di un progetto di rigenerazione urbana è strettamente legata alla scelta delle destinazioni d'uso degli spazi.

Un intervento che prevede un **mix di funzioni** – residenziali, commerciali, culturali, ricreative e verdi – ha un potenziale maggiore di promuovere la vivibilità e la dinamicità del quartiere. La diversificazione delle destinazioni d'uso permette di evitare fenomeni di desolazione e di favorire la crescita economica e sociale dell'area, creando un ambiente vibrante e attrattivo per diverse categorie di persone.

L'integrazione delle funzioni è anche fondamentale per favorire una maggiore **accessibilità ai servizi** e ridurre la necessità di spostamenti, con conseguenti benefici in termini di sostenibilità e qualità della vita. Tuttavia, è essenziale che la scelta delle destinazioni d'uso venga fatta in modo coerente con il contesto, evitando di sovraccaricare o deformare l'area con attività troppo invasive o dissonanti rispetto alla storia e alle caratteristiche del luogo.



L'uso di materiali sostenibili e tecnologie innovative migliora il comfort e riduce l'impatto ambientale degli interventi urbani. La progettazione deve integrare soluzioni ecocompatibili, garantendo efficienza energetica e qualità degli spazi.

TRASFORMAZIONE

Il concetto di trasformazione guida tutti i progetti analizzati, come spina dorsale della rigenerazione urbana. Aree di diversa dimensione che costituiscono limite, pericolo sociale ed ambientale, freno alla continuità dei trasporti e delle reti devono subire radicali trasformazioni per diventare occasione di aggregazione, elementi di continuità dello spazio urbano, valorizzazione delle specificità di un territorio ed occasione di riscatto.





Trasformazione

Forma e tempi del cambiamento

La trasformazione fisica degli spazi rappresenta un'opportunità per generare **cambiamenti sociali ed economici** attraverso i quali è possibile misurare l'efficacia delle soluzioni proposte: i valori della sicurezza, del bello, della permeabilità, dell'inclusione prendono posto e sostituiscono progressivamente le barriere ed i limiti che le zone degradate hanno consolidato nel tempo. Se è vero che il processo di trasformazione da uno stato originario ad un altro futuro sostanzialmente diverso comporta un significativo consumo di energie e risorse, è altrettanto vero che i soggetti interessati devono dotarsi di strumenti adeguati per monitorare gli effetti a medio lungo termine in modo quantitativo.

Il cambiamento fisico degli spazi diventa un'opportunità per innescare processi sociali ed economici, restituendo valore e qualità alla città.

Solo così sarà possibile dimostrare il bilancio energetico positivo delle operazioni di rigenerazione e, grazie alle esperienze acquisite, le Amministrazioni, ai vari livelli, potranno impostare azioni politiche future basate su dati certi e su lezioni apprese.



Il confronto tra gli interventi presentati offre numerosi spunti interessanti riguardo a questo tema, identificando sia degli elementi comuni sia alcune peculiarità, secondo un mix di concetti che varia di volta in volta in funzione della specificità del contesto, dell'approccio del progettista e del soggetto attuatore, e delle convinzioni della Amministrazione competente. In sostanza, sebbene non sia possibile determinare regole condivise precise, si possono però sintetizzare alcuni elementi ricorrenti che divengono **condizioni favorevoli** per la realizzazione degli interventi di rigenerazione urbana.

In sintesi, il concetto di trasformazione è un **concetto trasversale** della rigenerazione urbana, che abbraccia la compagine degli stakeholder, le condizioni dell'area, le caratteristiche delle aree limitrofe e della città intera, l'assetto sociale, economico e culturale sulla base di un processo evolutivo che accompagna tutto il percorso di rigenerazione e che non sempre viene monitorato, descritto e compreso nella sua complessità. È da segnalare, come elemento critico per un confronto futuro, che quasi sempre mancano **strumenti di monitoraggio** della efficacia delle trasformazioni post-intervento.

Uno dei temi complessi e decisivi per il successo della trasformazione è l'avvio del processo.

Poiché in genere si tratta della messa in campo di aree in dismissione da tempo - con fenomeni più o meno accentuati di degrado fisico ma anche sociale - e dunque percepite come non sicure, le modalità per l'"innesco" dell'intervento risultano complesse. Come noto in taluni casi si fa ricorso ai cosiddetti **"usi temporanei"** in modo da modificare, a costi contenuti, la percezione negativa dell'area promuovendone la frequentazione. Ci sono anche esempi di Comuni che danno in uso temporaneo propri beni per periodi più o meno lunghi in cambio dell'impegno ad effettuare piccoli lavori di manutenzione, oltre che per gestirvi attività aperte alla collettività.

Nei progetti analizzati la previsione di insediamento di funzioni attrattive (pubbliche o aperte al pubblico) di grande valenza per la città ha fatto la differenza e, spesso, queste funzioni attrattive hanno a che fare con la cultura (teatri e musei ad esempio). Naturalmente non è irrilevante il fatto che l'intervento interessa una città di medio/grandi dimensioni e, dunque, con un bacino di attrazione significativo piuttosto che città più piccole e/o più periferiche; in questi casi il **sostegno pubblico** all'avvio di processi rigenerativi è probabilmente l'unica modalità.

Appare comunque fondamentale che il Comune o altri soggetti proprietari delle aree dispongano di **idee e risorse** per garantire l'avvio dei primi interventi utili a modificare, in primo luogo, la percezione dell'area e dunque a garantirsi una possibilità di successo nella ricerca di investitori e/o di partner con il supporto dei quali completare il processo di rigenerazione.

Affinché la trasformazione sia efficace, è essenziale dotarsi di strumenti di monitoraggio per valutarne gli effetti a medio-lungo termine. Solo un'analisi basata su dati certi consente di misurare il bilancio energetico e sociale degli interventi, orientando future politiche urbane.

Usi temporanei, eventi culturali e insediamenti pubblici possono modificare la percezione dei luoghi, attirare investitori e favorire una trasformazione duratura e inclusiva.



QUANDO?

di Valter Macchi, Consigliere Regionale OICE per l'Area Centro

I temi del consumo del territorio e della rigenerazione urbana sono presenti nelle agende parlamentari da molti anni; il primo dibattito venne affrontato nel 2012 durante il governo Monti e non c'è da stupirsi se ancora oggi i ddl non abbiano ancora trovato una definitiva approvazione con la promulgazione di una legge, ciò non tanto perché i ddl si discostino tra loro sul momento esatto di arresto del consumo del suolo, ma perché il tema della proprietà dei suoli e della rendita fondiaria non è stato mai risolto lasciando un vuoto legislativo sul Regime dei Suoli ovvero sullo ius aedificandi e diritti edificatori.

L'altro aspetto è che dal 1942 ad oggi il tema del Governo del Territorio non è mai stato affrontato nella sua intera complessità, ma è stato frammentato da un insieme di norme legislative che hanno più centrato l'attenzione nel recuperare le iniziative spontanee private e talvolta pubbliche senza la capacità di governare il veloce cambiamento sociale, economico, infrastrutturale, urbanistico con la tutela del nostro patrimonio storico e ambientale, che sono la grande risorsa del nostro paese.

OICE è convinta che il tempo per una grande riforma urbanistica e di tutela storico-ambientale, capace di ridare forza al nostro tessuto socio-economico, sia ormai giunto a maturazione. Per questo motivo, chiede che il governo si impegni a promulgare almeno la Legge sulla Rigenerazione Urbana in questa legislatura.

I tempi stretti ci impongono decisioni rapide, anche se difficili. Per questo OICE auspica la approvazione anche di un Testo Unico dell'Edilizia e dell'Urbanistica che sia abrogativo di tutte le leggi che dal 1942 ad oggi si sono succedute, ed avere finalmente il coraggio di cambiare.





Prospettive

Le proposte di OICE

OICE già nella scorsa legislatura aveva salutato con favore l'avvio dei lavori parlamentari finalizzati a definire un **quadro di regole a livello statale** per la disciplina degli interventi di rigenerazione urbana. In quest'occasione confermiamo quindi il nostro giudizio positivo per una celere approvazione di un testo di legge così tanto atteso e non più procrastinabile.

La rigenerazione urbana rappresenta certamente la sfida dei prossimi anni per riqualificare città e territori non solo dal punto di vista degli edifici e delle infrastrutture ma, più in generale, dal punto di vista sociale, economico ed ambientale. In questo senso è fondamentale che la legge statale dia una **corretta definizione di rigenerazione**, che non va confusa con la ristrutturazione edilizia o urbanistica definita col DPR 380/2001.

La legge dovrà essere finalizzata a favorire la rigenerazione urbana intesa quale

“complesso sistematico di trasformazioni urbanistiche ed edilizie su tessuti urbani caratterizzati da degrado urbanistico ed edilizio e da condizioni consolidate di dismissione o inutilizzazione determinate da destinazioni d'uso non più in linea con le esigenze del mercato immobiliare nello specifico contesto.”

Il dibattito costante degli ultimi anni ha centrato l'attenzione sulla necessità di elaborare un **modello di sviluppo diverso e più sostenibile** rivolto in particolare ai territori urbanizzati dove gli effetti sia del cambiamento climatico, sia della scarsità di risorse energetiche e delle disuguaglianze sociali sono particolarmente più evidenti. L'esigenza di affrontare – in modo organico e secondo regole condivise – le trasformazioni radicali che le nostre città devono fronteggiare era peraltro espressa da molto tempo e in questo momento riteniamo debba essere soddisfatta con molta attenzione ed equilibrio, tenendo conto delle sfide che a livello internazionale siamo chiamati ad affrontare e delle regole che sono state emanate sino ad oggi da alcune delle Regioni. Non è un lavoro semplice, dal momento che si tratta di procedimenti amministrativi complessi e articolati e per questo è decisivo mettere a punto norme di principio, chiare e certe, in linea con la disciplina europea (basti pensare agli obiettivi di consumo di suolo netto entro il 2050, alla direttiva “case green”,

alla decarbonizzazione entro il 2030...) e che definiscano con precisione le diverse competenze a livello nazionale, regionale e comunale.

Infine, è necessario fornire ai livelli legislativi e amministrativi indicazioni il più possibile chiare in tema di **vincoli storico-artistici e paesaggistici** che non prevedano un divieto assoluto e aprioristico di intervento sugli immobili vincolati, ma occorre verificarne, di volta in volta, la compatibilità a livello culturale o paesaggistico.

A partire da queste premesse, occorre una **legge statale** con un testo normativo snello e di agevole applicazione che affronti i principali temi attinenti alla rigenerazione urbana che faccia salve le legislazioni regionali innovative e coerenti con i principi contenuti nella legge e chieda alle altre Regioni di adeguare in tempi certi le loro leggi.

La legge dovrebbe operare una chiara distinzione tra competenze statali, regionali e degli enti locali garantendo a questi ultimi un ruolo centrale nella realizzazione dei programmi e degli interventi di rigenerazione urbana, senza subordinarlo ad eccessivi adempimenti procedurali.

Allo Stato dovrebbero essere riservate esclusivamente funzioni di iniziativa legislativa, di indirizzo e direttiva delle attività di Regioni ed Enti Locali, di coordinamento e monitoraggio nella gestione dei fondi pubblici.

La legge statale deve fare chiarezza sul concetto di Rigenerazione Urbana, che è diverso dalla ristrutturazione edilizia e urbanistica così come normati dal Dlgs 380/2001, e deve contestualmente affrontare la questione dei limiti al consumo di suolo permeabile, sostenendo opportunamente il recupero di aree già urbanizzate. La rigenerazione dovrebbe infatti riguardare quei contesti urbani o territoriali che nel tempo hanno subito un **processo di perdita di ruolo** con svuotamento delle funzioni originarie, fenomeni di degrado sociale, economico oltre che fisico ed anche ambientale. Intervenire in questi contesti richiede una molteplicità di azioni di diversa natura (materiali ed immateriali), cospicue risorse e, generalmente, tempi lunghi. Il processo inoltre può non essere lineare ma anzi richiede di essere **monitorato** per valutare eventuali cambiamenti di indirizzo. Se uno degli obiettivi al 2050 è quello del consumo di suolo zero, appare evidente che la rigenerazione urbana costituisce uno degli strumenti per raggiungere questo obiettivo.





E tra gli obiettivi si pone l'attenzione sul sostegno, con la rigenerazione, anche agli interventi sulle **reti infrastrutturali, sul restauro ambientale e sul risanamento idrogeologico**. L'assenza di spazi pubblici di qualità e il consumo del suolo arrivato al livello di guardia, il costo energetico non più in grado di sopportare sprechi, lo smaltimento dei rifiuti e dei materiali non riciclabili, hanno determinato la consapevolezza di interventi e soluzioni non più derogabili.

La rigenerazione urbana come strumento per la limitazione al consumo di suolo ma, nel contempo, di qualificazione della città esistente attraverso il **potenziamento dei servizi, del verde urbano e degli spazi pubblici di qualità** richiede un riorientamento significativo delle normative che regolano gli interventi. Occorre prevedere delle premialità di tipo urbanistico, quali, ad esempio, la possibilità di aumento della densità edilizia e delle altezze, anche correlati al miglioramento dell'efficienza energetica e della sicurezza sismica, ma anche premialità fiscali attraverso la riduzione del contributo degli oneri concessori o l'eliminazione del contributo straordinario.

La legge dovrebbe affrontare anche la questione della **legittimità** del patrimonio edilizio esistente che si vorrebbe rigenerare. Almeno per alcune fattispecie di edilizia spontanea si dovrebbe valutare la possibilità di superare la doppia conformità, oggi richiesta, che spesso costituisce un impedimento alla fattibilità degli interventi.

Agli interventi di rigenerazione va riconosciuto l'interesse pubblico, non limitato solo alle opere pubbliche ma al complesso delle azioni introdotte prendendo atto del ruolo che in questi processi complessi può svolgere l'attore privato quando concorre al raggiungimento degli obiettivi.

È compito dei Comuni definire gli obiettivi che la rigenerazione deve raggiungere, negli specifici contesti individuati, a partire da una visione strategica dello sviluppo della propria città/territorio che si esprime in una **pianificazione urbanistica** ben diversa da quella definita dalla legge urbanistica del lontano 1942. Il piano urbanistico generale, infatti, dovrebbe evolvere in senso più strategico nella definizione dell'orizzonte verso cui tendere ma, allo stesso tempo, più flessibile rispetto al processo attuativo che non può che definirsi nel tempo. Una visione strategica che si costruisce con percorsi di **governance partecipata**. Ai Comuni e agli altri enti locali devono essere attribuite tutte le altre funzioni, tra le

quali la mappatura degli ambiti, delle aree e degli edifici che necessitano di interventi di rigenerazione urbana e di quelli in cui i detti interventi sono motivatamente esclusi; l'elaborazione e l'approvazione dei Programmi di Rigenerazione Urbana; l'autorizzazione degli interventi di rigenerazione urbana.

La modifica di approccio rispetto al territorio costituisce una delle più importanti sfide contemporanee, che deve essere **promossa e favorita**: pertanto, si invita ad una maggiore attenzione ai meccanismi che possano favorirne l'attuazione, e che quindi possano aumentare la fattibilità sia dal punto di vista tecnico che economico, a partire dalla presa in considerazione delle misure incentivanti di tipo urbanistico-edilizio.

Infine OICE propone una sostanziale modifica della legge urbanistica n° 1150 che, quando venne scritta nel 1942 prevedeva, contrariamente a quanto oggi si sostiene, proprio il **consumo del territorio**; e dunque, poiché ogni Comune in Italia, oggi, prevede nel proprio Piano Regolatore zone di espansione in aree prive di urbanizzazioni, i Comuni dovranno approvare varianti ai propri strumenti di pianificazione per normare differenzialmente le previsioni di edificabilità che comportino consumo del suolo non urbanizzato.

Ritiene altresì necessaria una modifica del Dlgs 42/2004 per fissare norme certe e certezza del diritto di intervento e procedure celeri in merito al tema della rigenerazione nei siti qualificati come **Città Storica** determinando una classificazione di interventi ammissibili per ogni singolo ambito o tessuto da conservare.



Crediti fotografici

- **5 - Comunità** *foto in basso*, ©Gianluca Gasperoni - LuOgo Temporary Public Space
- **8 - La Cabina di Regia** ©Jakob Owens - Unsplash
- **9 - Territori** ©Meiying-Ng - Unsplash
- **10 - Governance** ©Alexandre-Lallemand - Unsplash
- **18 - Trasformazione** ©Chris Lawton - Unsplash
- **Tutte le altre immagini** ©Johnér Bildbyrå

Stampa

AGENDA OICE della Rigenerazione Urbana

Prima edizione: marzo 2025

Stampato da IPrinting - Samarate, Varese



oice

Associazione delle organizzazioni di ingegneria,
di architettura e di consulenza tecnico-economica



CONFINDUSTRIA

OICE
via G.B. Martini 13 - 00198 Roma

www.oice.it
info@oice.it
T +39 0680687248