

Position Paper

CREARE VALORE CONDIVISO E MISURABILE AFFRONTANDO LE SFIDE DI OGGI: UN RINNOVATO APPROCCIO ALLA RIGENERAZIONE URBANA

Un approccio multi-stakeholder che crei valore condiviso e misurabile per il sistema Paese permettendo di affrontare sfide e priorità dei territori

Settembre 2024.

Questo documento è stato preparato da TEHA Group, espressamente per la 50^a Edizione del Forum “**Lo Scenario di oggi e di domani per le strategie competitive**”, Villa d’Este, Cernobbio - 6, 7 e 8 settembre 2024.

Dal 2013 TEHA Group è stata nominata nella categoria "Best Private Think Tanks" - 1° Think Tank in Italia, 4° nell'Unione Europea e tra i più rispettati indipendenti al mondo su 11.175 a livello globale (fonte: "Global Go To Think Tanks Report" dell'Università della Pennsylvania). TEHA Group è stata riconosciuta da Top Employers Institute come una delle 147 realtà Top Employer 2024 in Italia.

Il presente documento è riservato agli utenti dei servizi di aggiornamento di TEHA Group. L'uso è personale e non è cedibile. È fatto divieto assoluto di riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico o utilizzare in qualsiasi forma e modo, commerciale o meno, il presente documento, senza il consenso scritto di TEHA Group. Maggiori informazioni sui termini e sulle condizioni di utilizzazione sono disponibili su www.ambrosetti.eu

Copyright © TEHA Group S.p.A.

Creare valore condiviso e misurabile affrontando le sfide di oggi: un rinnovato approccio alla Rigenerazione Urbana

Un approccio multi-stakeholder che crei valore condiviso e misurabile per il sistema Paese permettendo di affrontare sfide e priorità dei territori

1. La Rigenerazione Urbana come priorità-Paese e strumento per affrontare le principali sfide del nostro tempo

La **Rigenerazione Urbana** può essere intesa come l'insieme delle attività – economiche e non – che concorrono alla trasformazione di un territorio o di un'area, agendo su scala urbana in ottica di valorizzazione. L'obiettivo della rigenerazione è quello di migliorare le caratteristiche del territorio oggetto dell'intervento, sotto diversi aspetti. Questi includono, tra gli altri: l'equilibrio e la coerenza del **mix funzionale** presente (e.g. compresenza di attività retail, sportive e culturali, spazi residenziali, uffici, venues per l'intrattenimento, aree pubbliche per la cittadinanza, ecc.); le performance in termini di impatto e sostenibilità ambientale e sociale dello spazio costruito durante tutta la sua vita utile; il potenziamento e l'adeguamento dei servizi e delle infrastrutture.

Per loro stessa natura, questi interventi necessitano del coinvolgimento di una molteplicità di attori, sia privati che pubblici e non possono prescindere da un'attenta analisi dei **bisogni attuali e prospettici del territorio e delle comunità** interessate.

Se così interpretata ed implementata, la Rigenerazione Urbana può generare impatti positivi e creare valore in diversi ambiti. Questi trascendono la sola **dimensione economica e occupazionale** (pur cruciale), includono aspetti tangibili e intangibili e riguardano, tra gli altri: la **sostenibilità ambientale**; la risposta ai **bisogni abitativi** dei cittadini; la **sicurezza**; l'**attrattività** e la **competitività** di un territorio; la sua **vivacità** e la **qualità della vita**.

Se realizzati in modo virtuoso, inoltre, questi interventi creano ricadute che non interessano soltanto il settore immobiliare o la specifica area dell'intervento, ma innescano impatti che riguardano la filiera estesa ed effetti trasformativi anche in quartieri limitrofi rispetto all'area di progetto, con **effetti di scala compiutamente metropolitana**.

Partendo da questa premessa è facile capire come, attraverso lo strumento della Rigenerazione Urbana, sia possibile affrontare **temi e problemi strategici**, che saranno peraltro sempre più importanti nell'agenda politica e sociale del Paese. Questo è ancor più rilevante se si considera che le città ospitano già oggi la maggior parte della popolazione europea ed italiana, e che la quota di **residenti in ambito urbano**, rispetto alla percentuale di cittadini che vivono al di fuori delle città, è

destinata a crescere anche in futuro. In Italia la popolazione residente nelle città passerà dall'oltre 70% del totale attuale a più dell'80% entro il 2050.¹

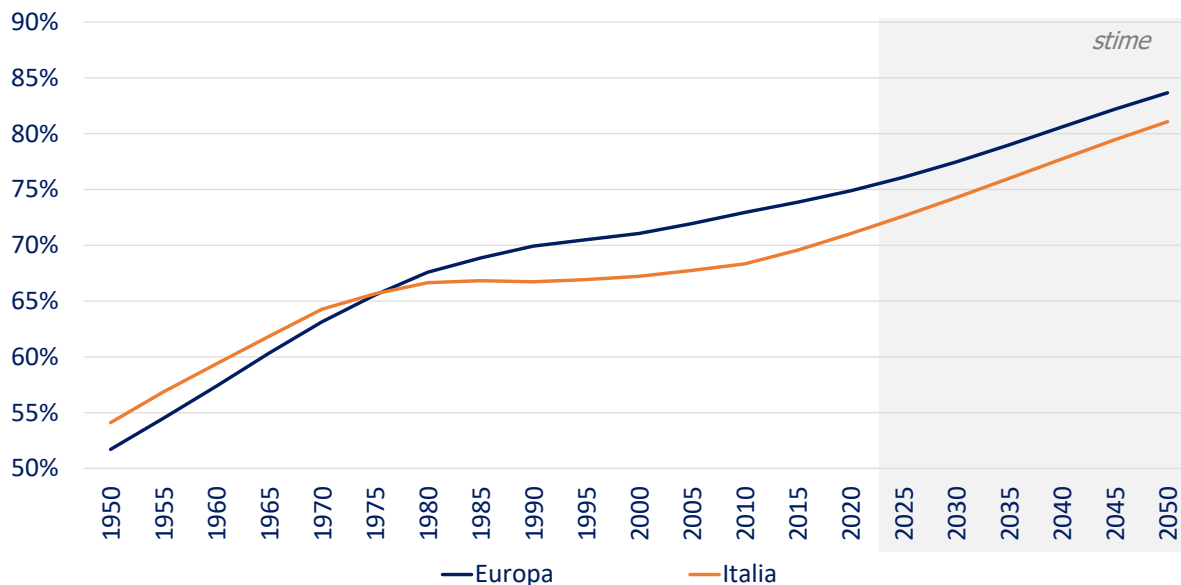


Figura 1. Popolazione residente in aree urbane in Europa e in Italia (% del totale) 1950-2050 (stima).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat e UN, 2024

Per questo motivo la Rigenerazione Urbana deve affermarsi come **priorità per l'Italia** ed essere interpretata come strumento di elezione per affrontare e **vincere le principali sfide del nostro tempo**, legate alla **crescita sostenibile**, alla **dimensione ambientale e climatica**, agli aspetti **sociali e demografici**, alla **competitività** e all'**attrattività**.

La Rigenerazione Urbana permette innanzitutto di ridurre e contrastare il **consumo di suolo**. In Italia, a fine 2023, oltre 21.500 km² di suolo risultavano consumati da opere di cementificazione.² Si tratta di una superficie pari a quasi quella dell'intera Regione Toscana e al 7,14% del totale del territorio nazionale, contro una media europea del 4,2%. Questi risultati posizionano l'Italia come **5° peggior performer in UE-27** per tasso di occupazione di suolo.

Se si considera il quadro evolutivo, nel solo 2022 (ultimo anno per cui i dati sono disponibili), ulteriori 77 km² di suolo sono stati consumati: **2,4 m² di suolo consumati ogni secondo nel nostro Paese**. Si tratta di un incremento del +10% rispetto al dato del 2021.³

E questo, nonostante un **calo della popolazione** di 33mila residenti nello stesso periodo: siamo sempre meno, ma necessitiamo di sempre più spazio costruito e cementificato, con la conseguente **perdita di servizi ecosistemici**. Si tratta di una contraddizione che solo un attento ripensamento

¹ Fonte: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division "UN Population Prospect, World Urbanization prospects", 2018

² A cui si aggiungono ulteriori 646 km² di aree soggette ad altre forme di alterazione diretta, associate alla copertura artificiale del suolo.

³ Fonte: ISPRA, Sistema Nazionale per la Protezione dell'Ambiente, "Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici. Edizione 2023", 2023.

dell'esistente, con una sua **riqualificazione, rifunzionalizzazione e adeguamento**, può permettere di superare.



Figura 2. Consumo di suolo pro-capite in Italia, (m² pro-capite), 2012-2030 (stima). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ispra, 2024

Agire, attraverso la Rigenerazione Urbana, **sugli edifici e sulle infrastrutture esistenti**, permetterebbe inoltre di affrontare la sempre più importante sfida della **sostenibilità ambientale**, contribuendo agli obiettivi internazionali, europei e nazionali. In UE gli edifici sono infatti ancora responsabili del 40% del consumo finale dell'energia, producono circa il 36% delle emissioni di gas ad effetto serra e immettono quasi la metà delle emissioni totali di particolato fine (PM2.5).⁴

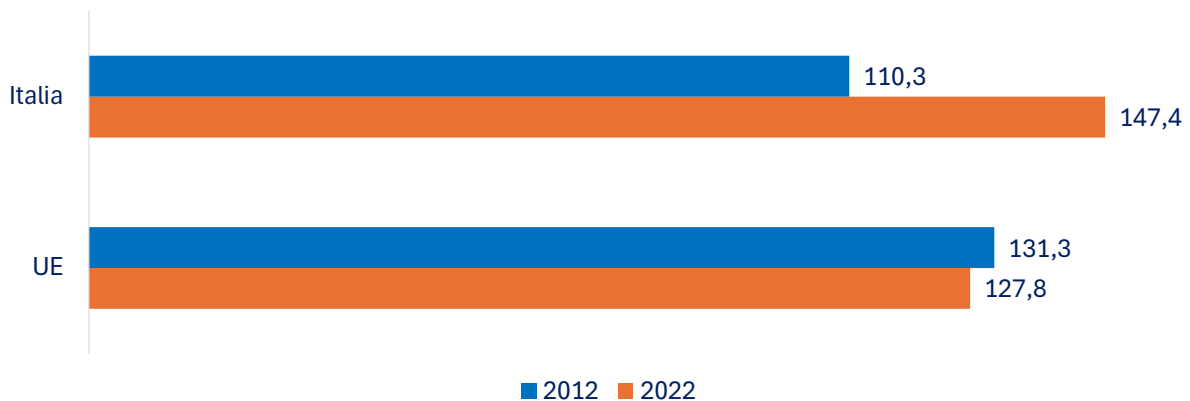


Figura 3. Emissioni pro-capite del settore delle costruzioni e delle attività real estate in Italia e in UE (Kg pro-capite), 2012-2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, 2024

⁴ Fonte: Consiglio dell'Unione Europea, "Direttiva sulla prestazione energetica degli edifici: una spiegazione", UE, 2023.

Per quanto in Italia le emissioni degli edifici residenziali si siano ridotte del 18,7% tra il 2001 e il 2021 (vs. dato UE del -10,2%)⁵, le **emissioni pro-capite del settore delle costruzioni e delle attività real estate** sono aumentate di c.a. 37Kg pro-capite tra il 2012 e il 2022 (vs. un calo complessivo dell'UE di 3,5 Kg pro-capite).

Allo stesso tempo, **è proprio nelle aree urbane che i cittadini riscontrano una maggior esposizione all'inquinamento**, alla sporcizia o ad altri problemi ambientali: il 19,6% a livello UE e il 23,7% a livello nazionale: più del doppio rispetto alle aree periferiche e quasi tre volte più degli abitanti in aree rurali.⁶ Questi dati evidenziano la **stretta connessione, soprattutto in ambito urbano, tra performance di sostenibilità ambientale e qualità della vita**.

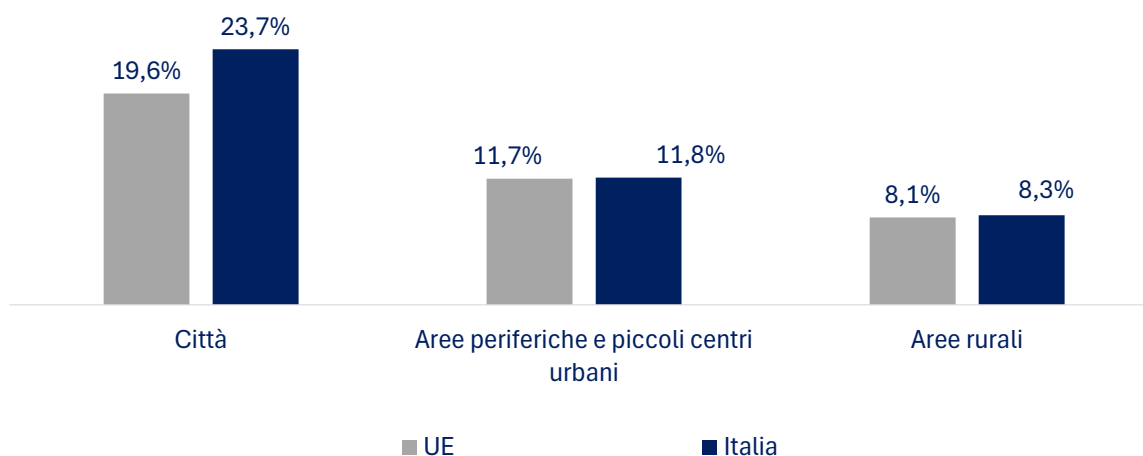


Figura 4. Popolazione che riferisce di essere stata esposta all'inquinamento o ad altri problemi ambientali in UE e in Italia (% del totale, per livello di urbanizzazione), 2020. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, 2024

Intervenire sulla dimensione urbana attraverso interventi di rigenerazione può quindi dare un grande contributo alla riduzione dell'inquinamento e dei consumi energetici, non soltanto attraverso la **riqualificazione del patrimonio edilizio** esistente, ma anche attraverso l'adozione di **best practice e soluzioni innovative**, sin dalle fasi di progettazione e costruzione. Queste possono migliorare il profilo di sostenibilità ambientale di edifici e quartieri. Tra gli altri, in interventi di Rigenerazione Urbana, è possibile ad esempio: adottare materiali innovativi e scelte costruttive efficienti sotto il profilo idrico ed energetico in fase di progettazione; incrementare le superfici verdi con il conseguente abbattimento dell'effetto "isola di calore"; recuperare materiali e bonificare il suolo nelle prime fasi della costruzione; realizzare comunità energetiche e incrementare la produzione di energia rinnovabile; migliorare spazi e infrastrutture aumentando l'offerta di trasporto pubblico e la mobilità pedonale e ciclistica.

Il miglioramento della **qualità della vita** dei cittadini non riguarda la sola dimensione ambientale. La Rigenerazione Urbana permette infatti di incidere a 360° sugli spazi a disposizione di residenti e

⁵ Fonte: IEA, 2024.

⁶ Fonte: Eurostat, Population reporting exposure to pollution, grime or other environmental problems, EU, 2020.

delle comunità, attuando interventi profondamente migliorativi rispetto a situazioni di degrado o di performance sub-ottimale pre-esistenti.

A tal proposito, si consideri che ad oggi il quasi il **15% dei residenti nelle 14 Città Metropolitane** italiane vive in **quartieri con necessità di Rigenerazione Urbana: oltre 3 milioni di cittadini.**⁷ Tale percentuale supera il 20% nelle Città Metropolitane di Genova, Palermo e Roma.

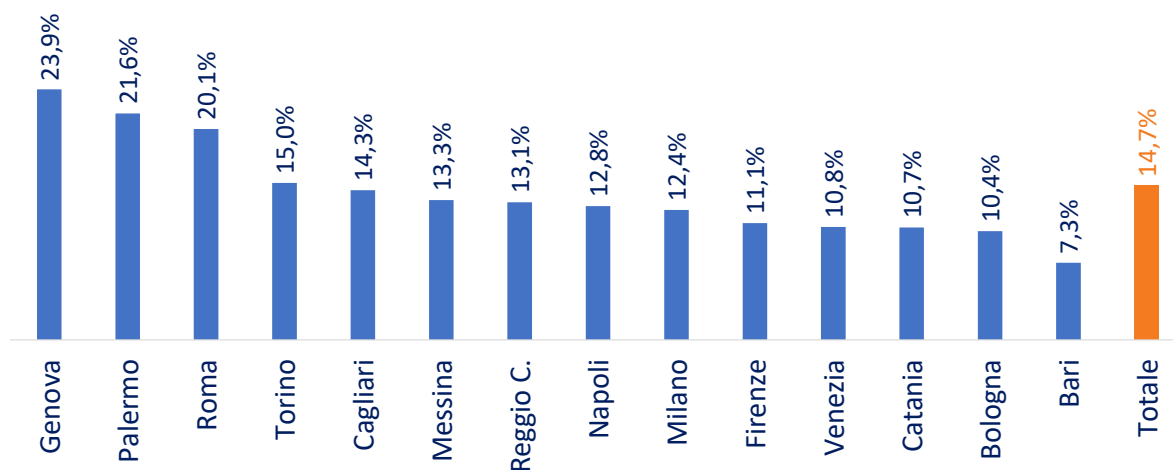


Figura 5. Quota di residenti che vive in quartieri con necessità di Rigenerazione Urbana nelle 14 Città Metropolitane italiane (% del totale), 2020. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Senato e Scenari Immobiliari, 2024

La Rigenerazione Urbana permette quindi di affrontare i **bisogni dei territori**, aumentando la dotazione di strutture necessarie e fornendo soluzioni prioritarie all'interno dello specifico contesto urbano di riferimento.

Perché ciò abbia successo **tali bisogni devono essere analizzati e definiti sin dalle prime fasi**, in ottica di **collaborazione tra settore pubblico** (che definisce i criteri e gli indirizzi, monitora il loro effettivo rispetto e può partecipare alla gestione delle aree e degli spazi rigenerati) **e settore privato** (che realizza gli interventi in accordo con le priorità e i vincoli definiti dalla Pubblica Amministrazione, prioritizzando le logiche economico-finanziarie e di mercato, ma considerando sempre più centrali anche altri aspetti multidimensionali di creazione di valore sociale e ambientale).

È quindi attraverso il coordinamento tra Pubblica Amministrazione e sviluppatori privati, coinvolgendo cittadini e comunità, che **la Rigenerazione Urbana può rispondere ai bisogni sociali e ai macro-trend socio-demografici dei nostri tempi**, declinando risposte specifiche in funzione del territorio.

Tra questi c'è quello **dell'ageing society**: in un Paese che vede l'età media della propria popolazione in continuo aumento occorre ripensare spazi, strutture e soluzioni di mobilità, tenendo in considerazione le specifiche esigenze della popolazione più anziana.

⁷ Fonte: Senato della Repubblica, "13^{ma} Commissione permanente territorio, ambiente, beni culturali sui disegni di legge 1131-970-985-1302", 2020.

A titolo di esempio: in Italia, ci sono oggi c.a. 7.800 residenze assistite e case di cura per anziani, ma il grado di copertura del fabbisogno è soltanto dell'1,9%, contro un valore ottimale da standard di settore e obiettivi UE del 5%. Stime di fabbisogno prospettico al **2035** indicano la necessità di un incremento di **c.a. 600mila nuovi posti letto in residenze per anziani/senior living**.⁸ Sempre in questo senso occorrerebbe **ripensare gli spazi** così da rendere le **città "age-friendly"**, riducendo le barriere architettoniche, offrendo soluzioni di mobilità dolce e di trasporto pubblico accessibili e adeguate, progettando spazi che favoriscano **l'intergenerazionalità e l'integrazione**.

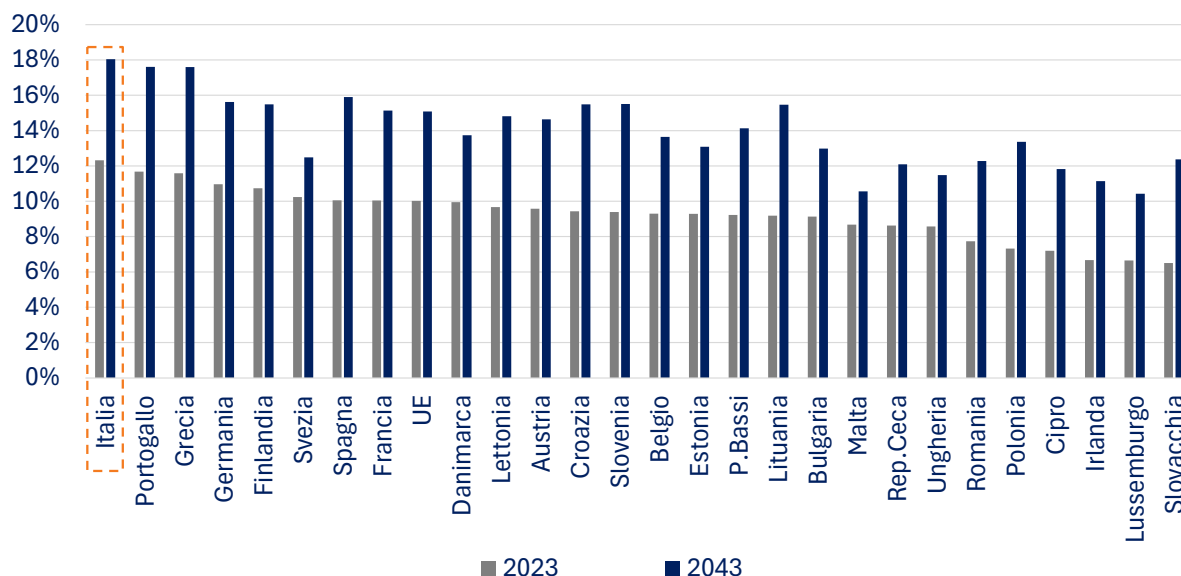


Figura 6. Quota di popolazione over-75 in UE (% della popolazione totale), 2023-2043(s).
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati WHO e Eurostat, 2024

La Rigenerazione Urbana può inoltre progettare nuovi mix funzionali che includano **studentati e offerta di affordable housing**, così da incrementare l'attrattività e la competitività dei territori e rispondere ai bisogni abitativi più urgenti.

Con riferimento agli studentati, basti considerare che in Italia soltanto il 5% degli studenti vive oggi in residenze universitarie, contro una media europea del 17%. Questo è dovuto anche ad una limitata offerta di posti letto per studenti, che nelle principali città universitarie italiane è, in media, pari al 4% del numero di studenti. Si consideri che nel panel delle principali città universitarie europee tale percentuale è più che tripla (13%).⁹ Il target PNRR fissa un incremento di 60mila posti letto per studenti entro giugno 2026.¹⁰

L'offerta adeguata di residenze universitarie sostiene la **competitività internazionale** del sistema universitario, **l'attrattività** del Sistema-Italia verso il capitale umano più qualificato e i ricercatori, e garantisce il **diritto allo studio**. Inserire la funzione di student housing all'interno di progetti di Rigenerazione Urbana permette inoltre di migliorare **l'intergenerazionalità** e la **vivacità** di un'area.

⁸ Fonte: JLL, "Italian Healthcare 2021", 2022.

⁹ Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Savills, 2023.

¹⁰ Fonte: Ministero dell'Università e della Ricerca, Comunicato Stampa, 26/2/2024.

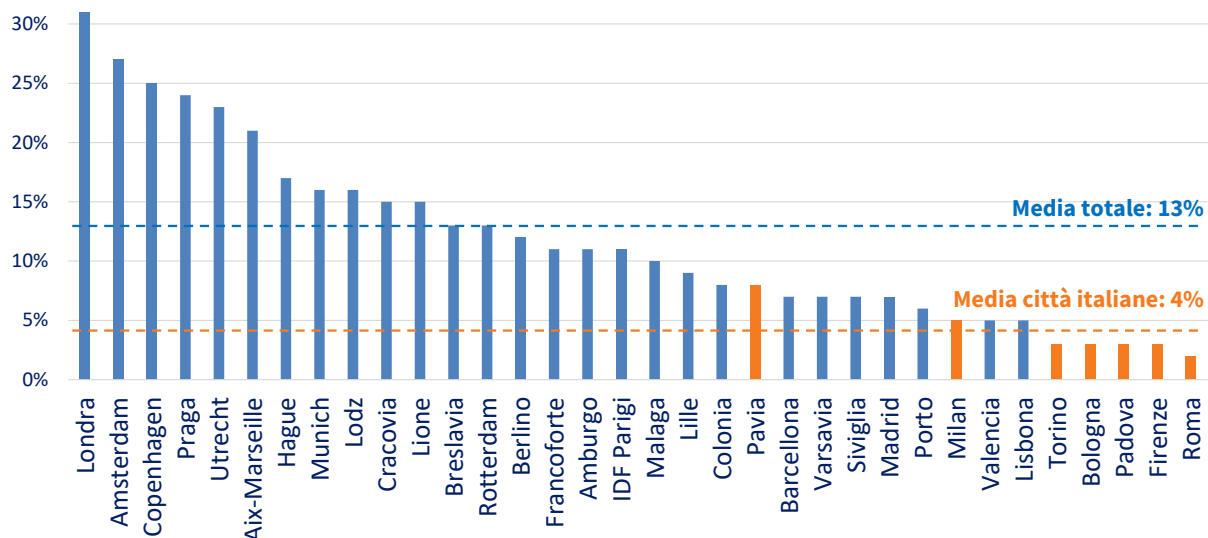


Figura 7. Student Housing provision rate nelle principali città UE (Ratio posti letto/studenti %), 2023
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Savills, 2024

Allo stesso tempo, prevedere quote di abitazioni residenziali in **edilizia convenzionata o altre forma di affordable housing**, contribuisce ad affrontare la sempre più pressante **questione abitativa**. Si consideri che, in Italia, negli ultimi 5 anni (da aprile 2018 ad aprile 2024), i prezzi di affitto delle case sono aumentati 7,3 volte più del reddito netto (+51% vs. +7%). Dal 2018 a oggi, inoltre, la percentuale di reddito familiare necessaria per pagare l'acquisto o l'affitto di una casa è passata dal 20,9% al 27,4%. Se si considera l'indicatore "**Housing cost overburden rate**" - ossia la percentuale di popolazione che vive in un nucleo familiare in cui il costo totale dell'abitazione è superiore al 40% del reddito disponibile - le aree urbane italiane registrano un'incidenza dell'8,5%, quasi doppia rispetto alle aree rurali (4,7%).¹¹

Si stima inoltre che **l'affitto rappresenti l'unica opzione percorribile per il 56% delle famiglie** in Italia, a causa della mancanza di risorse economiche sufficienti per poter accedere al mercato della compravendita. Al tempo stesso gli **sfratti sono in crescita**: 42mila nel 2022 (+9,4% vs. 2021), di cui l'80% per motivi di morosità. Se si considerano invece gli alloggi di edilizia residenziale pubblica in Italia (il 4% del totale contro una media UE del 20%) il 7,4% risulta sfratto, inutilizzato o non assegnato per mancata manutenzione, perché fatiscente o per ostacoli burocratici. Il 10% è invece assegnato in modo irregolare o occupato abusivamente.¹²

Infine, la Rigenerazione Urbana può trasformare quartieri e intere porzioni urbane in ottica **Smart City**, incorporando - sin dalla fase di progettazione - paradigmi, tecnologie e soluzioni digitali, e realizzando l'infrastruttura e le soluzioni necessarie ad erogare **servizi più efficienti** (trasporti e mobilità, sicurezza, manutenzione e cura degli spazi pubblici, ecc.) **e sicuri**, in ottica previsionale e adattiva, anche a fronte di imprevisti o fattori di rapido cambiamento (ad esempio quelli legati al cambiamento climatico, a cambiamenti nei flussi, ecc.).

¹¹ Fonte: Eurostat, "Statistiche sulle abitazioni", 2023.

¹² Fonte: Nomisma e Federcasa, 2023.

In questo senso, occorre considerare che **le città moderne** non sono più in competizione soltanto con altri centri urbani nella stessa Regione o nel Paese, ma si confrontano e **competono a livello internazionale** per attrarre investimenti, risorse, aziende, capitale umano, turisti e visitatori. La **qualità della vita e il livello dei servizi** sono fattori determinanti per queste scelte di localizzazione; la **digitalizzazione dei servizi** e la diffusione del paradigma della **user experience** legata ad essi determina una forte correlazione tra il livello di sviluppo di una Smart City con servizi efficienti e la qualità della vita. Entrambi questi fattori influenzano l'attrattività e la competitività territoriale di una città rispetto ai suoi competitor.

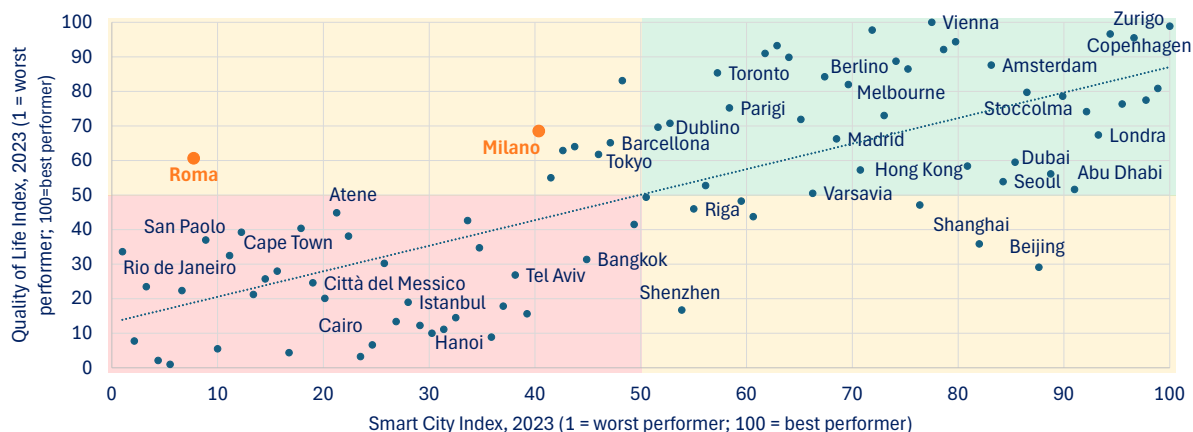


Figura 8. Competitività e attrattività internazionale delle principali città globali (correlazione tra l'indice della qualità della vita e lo Smart City Ranking, posizionamento)¹³, 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Mercer e IMD Business School, 2024

Incrociando i punteggi ottenuti dalle città presenti sia nello Smart City Index che nel Quality of Life Index¹⁴ si nota come le due principali città italiane per numero di abitanti e rilevanza economica registrino una posizione arretrata in termini di sviluppo Smart dei servizi. Maggiore è invece il livello di qualità della vita, vantaggio che potrebbe però ridursi a tendere se non si interviene anche in ambito “smart”, vista la forte interdipendenza tra le due dimensioni.

2. Opportunità e priorità per tutti gli attori della filiera della Rigenerazione Urbana

Rigenerare le città e gli spazi urbani rappresenta quindi un **investimento strategico** per migliorare la competitività e l'attrattività del Paese. È anche una delle principali leve a disposizione del Paese per rispondere ai **bisogni dei territori** e per affrontare le **sfide** già oggi urgenti.

Al tempo stesso, **l'Italia rappresenta ampie opportunità per lo sviluppo e la realizzazione di interventi di rigenerazione**. Si consideri che, ad oggi, si stima che al 2022 siano stati già 525 i Km²

¹³ Sono state mantenute soltanto le 90 città presenti in entrambi gli indici ed è stato calcolato un reverse indicator basato sul posizionamento relativo di ciascuna città rispetto alle sole 90 città considerate.

¹⁴ Fonte: Mercer e Smart City Observatory – IMD, 2024.

rigenerati nel nostro Paese, ricavando una nuova superficie lorda utilizzabile di c.a. 106 Km². Al 2050, l'ulteriore superficie rigenerabile ammonta a c.a. 920 Km² ulteriori.¹⁵

Si consideri inoltre che, in Italia, la superficie degli edifici non utilizzati è pari a c.a. 250 Km² e che le aree industriali dismesse rappresentano c.a. il 3% del territorio nazionale, per un totale di 9.000 Km². Di queste, il 30% è localizzato in aree a media o elevata urbanizzazione.¹⁶ Infine, il **76%** degli immobili residenziali e il **61,1%** degli immobili non residenziali italiani ha oggi una classe energetica **pari a "E" o peggiore**.¹⁷

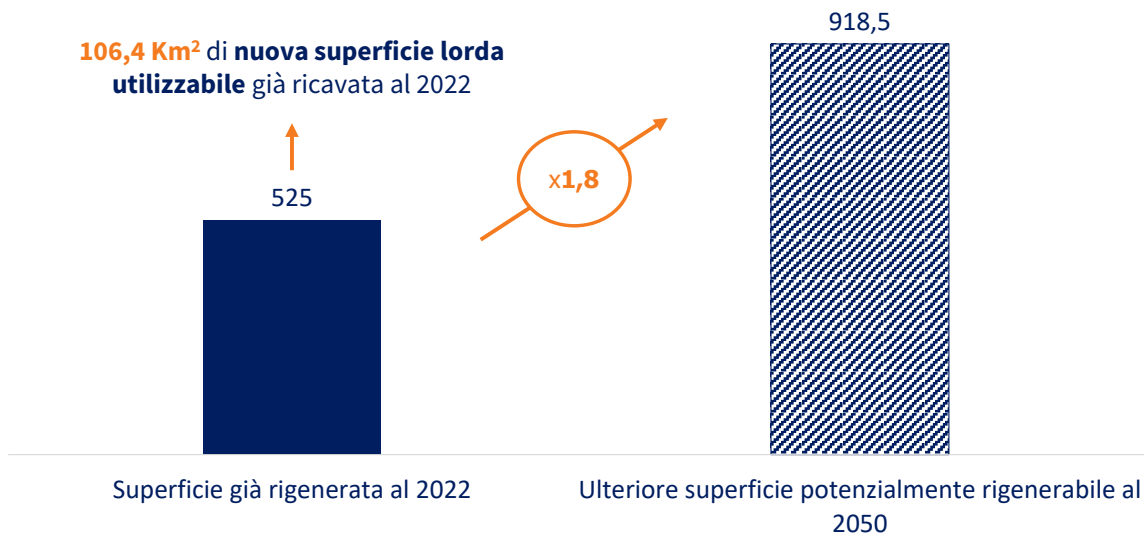


Figura 9. Superficie rigenerata e superficie potenzialmente rigenerabile in Italia (Km²), totale al 2022 e stima al 2050, 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Scenari Immobiliari e Unipol, 2024

Perché queste opportunità ancora inesprese possano essere colte appieno, occorre tuttavia che progetti e investimenti di Rigenerazione Urbana riguardino tutto il territorio nazionale, e non più soltanto un numero limitato di città, sin qui attrattive per il capitale e gli sviluppatori privati.

¹⁵ Fonte: Scenari Immobiliari e Urban UP Unipol, "Primo Rapporto nazionale sulla Rigenerazione Urbana", 2023.

¹⁶ Fonte: elaborazione TEHA Group su dati ANCE, 2023.

¹⁷ Fonte: ENEA, 2024.

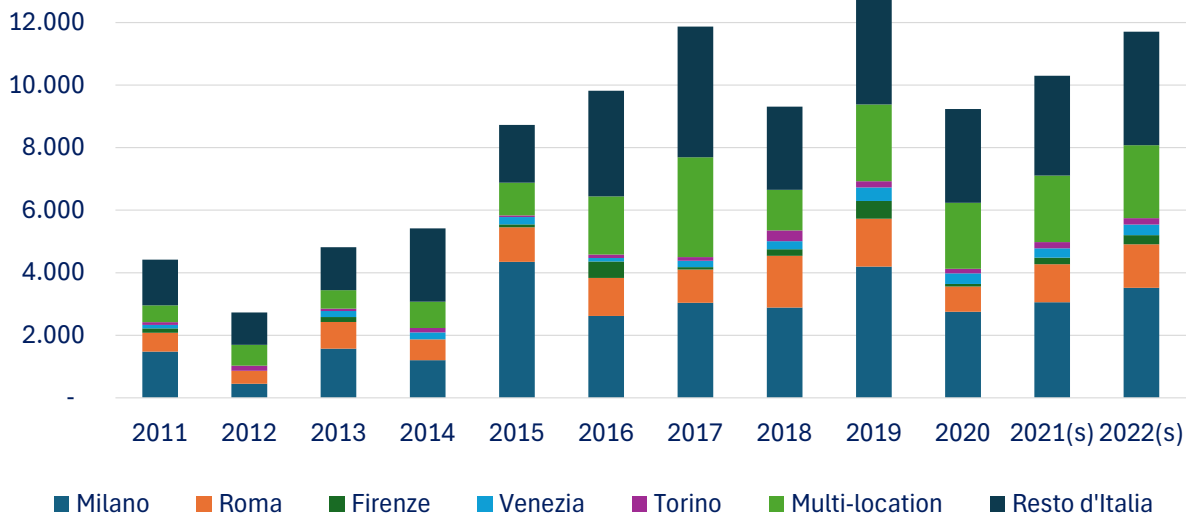


Figura 10. Investimenti Real Estate per città (mln €), 2011-2022(s). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati CBRE, 2024

Nel decennio 2011-2020 si stima che 5 città italiane (Milano, Roma, Venezia, Firenze e Torino) abbiano attratto il 49% del totale degli investimenti real estate nazionali. La sola Milano ha attratto il 30% degli investimenti nel periodo.

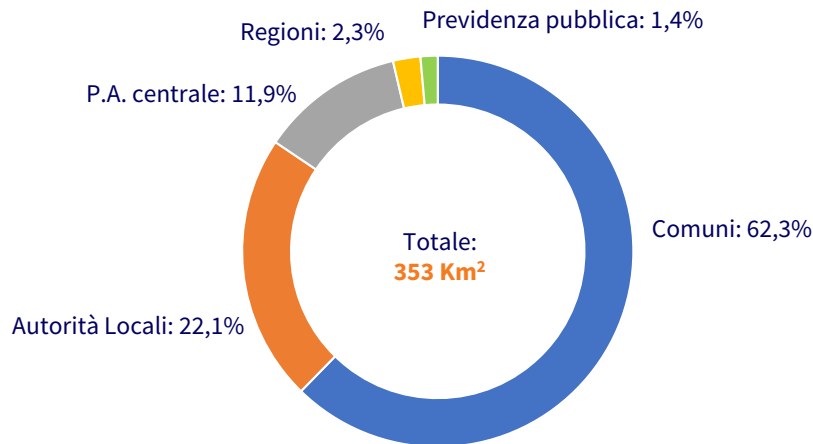


Figura 11. Patrimonio pubblico che necessita di interventi di riqualificazione in Italia (Km2 e % del totale), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Agenzia del Demanio, 2024

Perché il Paese possa cogliere compiutamente le opportunità associate alla Rigenerazione Urbana su tutto il territorio nazionale, il **coinvolgimento attivo della Pubblica Amministrazione è fondamentale e imprescindibile**. In Italia, infatti, si stima che il patrimonio immobiliare pubblico che necessita di interventi di riqualificazione ammonti a **c.a. 353 Km²**. Di questi, il 62,3% appartiene ai Comuni; il 22,1% ad Autorità Locali; l'11,9% alla P.A. centrale; il 2,3% alle Regioni e il restante alla previdenza pubblica.¹⁸

¹⁸ Fonte: Agenzia del Demanio, 2023.

La Pubblica Amministrazione, centrale e locale, è anche l'ente che **indirizza e regola** (attraverso i Provvedimenti Autorizzatori Unici Regionali, i Permessi a Costruire, i Piani Urbanistici, la Valutazione Ambientale Strategica, i Piani Regolatori, ecc.) i progetti di rigenerazione, mettendoli nelle condizioni di rispondere alle reali necessità del territorio, senza compromettere la fattibilità degli interventi sotto il profilo economico-finanziario e massimizzando l'efficacia e la creazione di valore derivante dalla futura operatività dell'area.

La P.A. deve quindi sapersi porre come ente promotore, attivando iniziative di rigenerazione e cooperando con il settore privato e la filiera della rigenerazione, all'interno di **Partenariati Pubblico-Privati (PPP)** che possono riguardare la fase di pianificazione, quella di progettazione, la realizzazione e finanche l'operatività, attraverso l'attivazione di schemi concessori.

Appare chiaro come il **coordinamento e la cooperazione tra tutti gli attori, a vario titolo impegnati nella filiera della Rigenerazione Urbana**, sia fondamentale per massimizzare la capacità di **creazione di valore multidimensionale, tangibile e intangibile**, di questo tipo di interventi. In particolare, **tre sono le priorità che riguardano tutti gli attori della Rigenerazione Urbana**, coinvolgendo sia il settore pubblico che quello privato; il settore finanziario, l'accademia e i professionisti coinvolti.

La **prima priorità** riguarda la **necessità di attivare e mobilitare investimenti** adeguati a finanziare gli interventi necessari, anche alla luce delle ampie opportunità di rigenerazione ancora presenti in Italia. Tali investimenti devono finanziare progetti che non si concentrino soltanto su un numero limitato di territori o di asset class in grado di garantire elevati ritorni di breve periodo, bensì che guardino ad un ritorno sull'investimento multi-dimensionale di lungo periodo. Infatti, la maggior parte delle opportunità e dei bisogni riguardano **grandi e medi centri urbani** non ancora interessati da significativi sviluppi immobiliari e prevedono soluzioni progettuali e interventi che **trascendono il solo ritorno economico-finanziario**.

Coerentemente con questi bisogni, il mercato dei capitali guarda sempre di più alla capacità di un investimento di **creare valore multidimensionale, misurabile e rendicontabile** agli stakeholder, sia a livello **tangibile** (attivazione delle filiere economiche, contributo al PIL nazionale e locale, contributo alla fiscalità, miglioramento della performance ambientale, miglioramento dell'efficienza e delle performance ambientali, ecc.) che **intangibile** (aumento della vivacità di un territorio, della sua attrattività, della qualità della vita, ecc.) in ambito **ambientale, sociale e di governance** (ESG).

Sempre più fondi sono oggi collegati ad **obiettivi di sostenibilità e ESG**. A livello globale si stima che gli investimenti in asset sostenibili passeranno dai **\$30 trilioni** attuali a oltre **\$40 trilioni** nel 2030. L'**UE** conta per il **45%** di tali valori globali.¹⁹ Qui il **regolamento europeo relativo all'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari (SFDR)** è stato introdotto nel 2021 per aiutare gli investitori a scegliere tra prodotti impegnati nella sostenibilità. L'SFDR classifica i prodotti finanziari in tre categorie: **prodotti Articolo 6** (che integrano i rischi di sostenibilità ambientale, sociale e di governance nel processo decisionale di investimento); **prodotti Articolo 8** (prodotti che promuovono caratteristiche di sostenibilità integrando in modo esplicito considerazioni ambientali e/o sociali nella gestione degli investimenti); **prodotti Articolo 9** (prodotti che hanno come obiettivo esplicito investimenti sostenibili in termini di risultato, con

¹⁹ Fonte: Bloomberg Investment, ESG Report, febbraio 2024.

l'obbligo di indicare in che modo intendono conseguire i risultati stabiliti e quali KPI verranno utilizzati per misurare tali risultati).

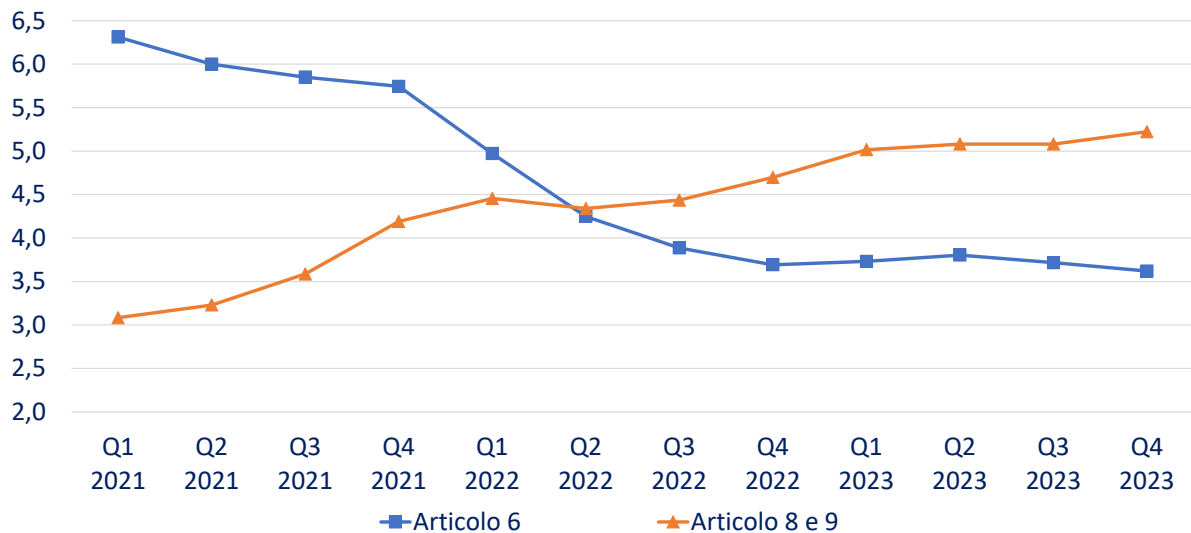


Figura 12. Asset per classificazione SFDR in UE²⁰ (€ trilioni.)²¹, Gennaio 2021-Dicembre 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Morningstar, Bloomberg, GSIA, Commissione Europea e fonti varie, 2024

La **seconda priorità** per la filiera - come visto sempre più strettamente interconnessa con l'accesso al credito - riguarda la **sostenibilità**. Tale priorità, ormai affermata a livello internazionale, europeo e nazionale, pone in capo al settore real estate e alle attività coinvolte nella Rigenerazione Urbana **specifici obblighi e regolamenti**.

Tra questi, la **Direttiva EPBD/2023** stabilisce precisi **requisiti e obiettivi di efficienza energetica**: una riduzione del 16% entro il 2030 e del 20/22% entro il 2035 del consumo di energia degli edifici residenziali; la riqualificazione del patrimonio edilizio per arrivare al 100% degli edifici a emissioni zero al 2050, con target intermedi; l'efficientamento del 55% da raggiungere con la ristrutturazione degli edifici "worst performer".

Inoltre, la progressiva introduzione della **nuova rendicontazione di sostenibilità CSRD** (Corporate Sustainability Reporting Directive) e la parallela introduzione degli **standard UE ESRS** (Regolamento 2023/2772) faranno sì che, in Italia, i soggetti che dovranno produrre una DNF (dichiarazione non finanziaria) passerà da 200 attuali a 5mila (un **incremento di 25 volte** nel nostro Paese, contro un incremento medio di 5 volte in UE).

²⁰ Articolo 6: prodotto senza caratteristiche di sostenibilità; Articolo 8: prodotto con caratteristiche ambientali o sociali; Articolo 9: prodotto con obiettivo di investimento sostenibile.

²¹ Analisi consolidate sulla base dei dati SFDR raccolti dai prospetti informativi del 97,8% dei fondi disponibili per la vendita nell'UE, esclusi i fondi del mercato monetario, i fondi di fondi e i fondi feeder.

Si tratta di dati relativi alla totalità dei settori, ma che evidenziano l'importante aumento degli sforzi in termini di **rendicontazione**. Tale impegno, unitamente ad una maggior attenzione alla sostenibilità e alla sua **misurazione**, non riguarderà solo le imprese obbligate per legge alla DNF, ma anche il loro indotto e la value chain nel complesso (PMI incluse): le imprese acquirenti dovranno infatti relazionarsi e ricevere i **dati e le informazioni** (compliance; standard; ...) necessarie a livello di filiera. In **ambito strettamente immobiliare**, poi, la nuova rendicontazione comporterà progressivamente una verifica ed eventuale revisione dei valori di libro degli asset in funzione della loro performance in termini di sostenibilità.

Infine, una **terza priorità** riguarda l'implementazione efficace della **digitalizzazione**. Anche in questo caso, perché ciò possa realizzarsi in modo compiuto, è necessario adottare una logica "open", che coinvolga tutti gli attori della filiera della Rigenerazione Urbana e della gestione dei servizi cittadini, su basi **collaborative**.

Fino ad oggi, l'introduzione di soluzioni digitali in ambito cittadino (Smart City) ha riguardato perlopiù la realizzazione di "**gadget digitali**", servizi a basso valore aggiunto per gli utenti ed applicazioni basate su singole **basi dati disaggregate**. Questo è dovuto ad una **scarsa integrazione** tra i diversi attori e provider di servizi coinvolti. Sotto il profilo gestionale, si è al più arrivati all'uso di dataset da fonti non integrate per migliorare la fase di progettazione e, nella fase di operatività, per efficientare la gestione degli asset e ridurre le OPEX.

Mancano ancora veri e propri business model e concetti in grado di creare valore aggiunto per gli utenti (cittadini, imprese, cityuser, ecc.) dalla digitalizzazione in ambito cittadino. Tale valore deriva perlopiù dalla capacità di **integrare e gestire dati da molteplici fonti eterogenee**, alimentando modelli tecnologicamente sempre più complessi (algoritmi basati sull'intelligenza artificiale, HPC in grado di sostenere veri e propri Digital Twin, ecc.), ad alto impatto informativo, previsionale e gestionale. Perché ciò sia possibile, è innanzitutto necessaria la creazione di una **cabina di regia** che veda un forte coinvolgimento dell'attore pubblico a garanzia della proprietà, della tutela e del corretto utilizzo dei dati.



Figura 13. Impatti del digitale nella Rigenerazione Urbana (illustrativo), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2024

3. Un rinnovato approccio alla Rigenerazione Urbana, incentrato sulla creazione di valore condiviso e misurabile nel tempo

Appare chiaro come **le tre priorità identificate (attrazione di investimenti, sostenibilità e digitalizzazione)**, necessarie per cogliere appieno le opportunità associate ad una Rigenerazione Urbana che interessi tutti i territori, richiedano un **approccio multi-stakeholder**: settore privato e pubblico, attraverso schemi di PPP moderni, trasparenti ed efficaci; diversi livelli della P.A.; sviluppatori immobiliari e relativo indotto; professionisti ed esperti; settore finanziario e mercato dei capitali.

Trasversale alle tre priorità - tra loro strettamente interconnesse - e obiettivo ultimo della cooperazione nella Value Chain della Rigenerazione Urbana, è la **creazione di valore multidimensionale, tangibile e intangibile, che sia misurabile e rendicontabile**. Gli investitori e il mercato dei capitali sono sempre più attenti ai ritorni e agli impatti misurabili in ambito ESG; la sostenibilità richiede di identificare obiettivi ex-ante (intenzionalità di impatto) associati a KPI e metriche ben definite e coerenti; la digitalizzazione si basa su volumi di dati integrati e, a sua volta, può abilitare il monitoraggio nel continuo degli impatti, favorendo il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.

Consapevole dell'importanza sempre maggiore che la creazione di valore assume nel settore Real Estate e soprattutto negli interventi di Rigenerazione Urbana, **TEHA Group** ha sviluppato un modello proprietario di misurazione degli impatti multidimensionali per il settore, basato sul **framework dei "4 Capitali"** e già applicato con successo ai principali interventi di rigenerazione in Italia.

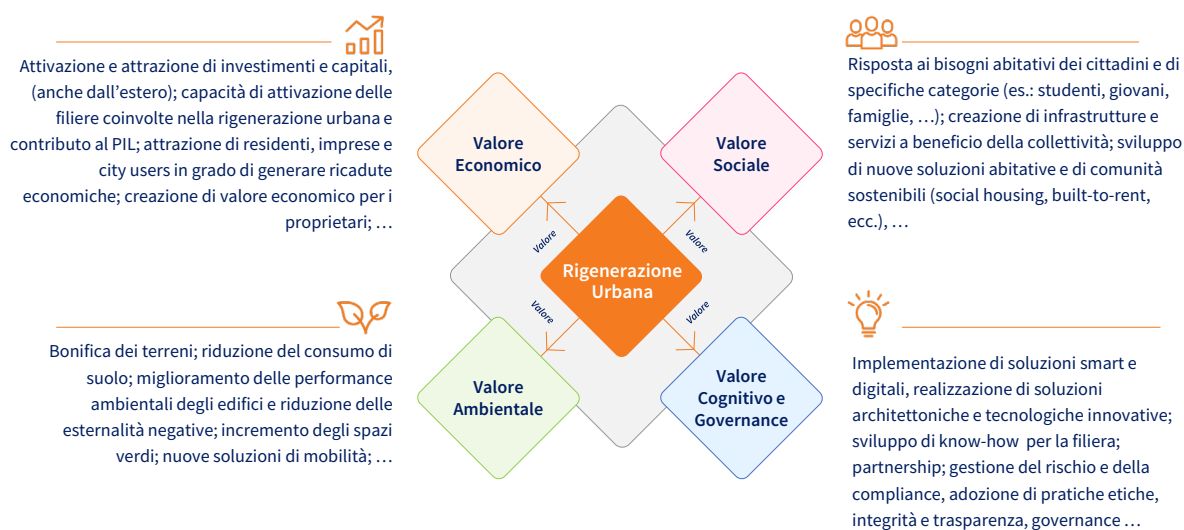


Figura 14. Il modello proprietario TEHA Group dei 4 Capitali applicato alla Rigenerazione Urbana (illustrativo), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2024

Il modello misura gli **impatti multidimensionali associati alle distintività e alle caratteristiche di un intervento di Rigenerazione Urbana**.

Sotto il profilo della **creazione di valore economico** - oltre agli aspetti strettamente finanziari e di business plan - un intervento di Rigenerazione Urbana è in grado di generare impatti positivi per un **territorio** e per il **Sistema Paese**, attivando e attraendo **investimenti e capitali; attivando le filiere coinvolte** all'interno del settore delle costruzioni, dei servizi e trasversalmente nell'intera economia; contribuendo al **PIL** locale e nazionale; contribuendo alle **case pubbliche** attraverso oneri di urbanizzazione (o in alternativa con la realizzazione di opere a scomputo); creando **valore immobiliare** e più in generale, creando valore economico in virtù dell'aumento dell'**attrattività** e della **competitività** di un territorio.

Sotto il profilo **sociale**, un intervento di rigenerazione crea **occupazione** sul territorio e a livello Paese, trasversalmente nei diversi settori dell'economia, proprio in virtù dell'attivazione di filiere e dei consumi. Abbiamo inoltre visto come la rigenerazione affronti i **bisogni sociali** di un territorio, affrontando il **problema abitativo** anche attraverso modelli innovativi e sostenibili (affordable housing, ecc.), creando **infrastrutture sociali** e migliorando i **servizi** per la collettività e per specifiche categorie di city users. La rigenerazione agisce inoltre su aspetti intangibili associati alla vivacità, all'attrattività e alla qualità della vita.

Un intervento di rigenerazione permette inoltre l'implementazione di **soluzioni smart e digitali**, la realizzazione di **soluzioni architettoniche e tecnologiche innovative**; lo sviluppo di **know-how** a beneficio della filiera e della sua competitività; la creazione di **partnership** e di **modelli di PPP** efficaci, in grado di generare impatti e outcomes misurabili.

Sempre sotto il **profilo cognitivo e dell'innovazione**, la filiera può adottare buone pratiche in materia di **trasparenza e governance**: gestione del rischio e della compliance, adozione di pratiche etiche, integrità e trasparenza, tutti aspetti rilevanti in ambito ESG.

Infine, sotto il **profilo ambientale**, abbiamo visto come la Rigenerazione Urbana porti ad un radicale ripensamento di spazi e asset e contribuisca a ridurre il **consumo di** suolo e la conseguente perdita di servizi ecosistemici, rinaturalizzando aree e riqualificando spazi già fortemente antropizzati. Attraverso la rigenerazione è inoltre possibile migliorare la **performance energetica ed idrica** di asset esistenti e di realizzarne di nuovi che siano leader in materia di sostenibilità. Su scala di quartiere, attraverso la rigenerazione è inoltre possibile agire sulla **mobilità**, sulla **gestione dei rifiuti** e degli **ecosistemi** e su altri elementi in grado di generare valore ambientale quantificabile, e **monetizzabile** attraverso l'applicazione di specifici coefficienti.

Il modello considera sia gli impatti tangibili (contributo al PIL, sostegno all'economia in termini di giro d'affari, valore e performance ambientali, creazione di occupazione, quantificazione degli investimenti attivati, creazione di valore immobiliare, ecc.) sia intangibili (incremento dell'attrattività, della vivacità, della qualità della vita, risposta a specifici bisogni dei territori, ecc.). Gli impatti tangibili vengono misurati a livello non soltanto diretto, ma anche indiretto (impatti economici e occupazionali generati dall'**attivazione di filiere economiche** per effetto delle spese di subfornitura) e indotto (Impatti economici e occupazionali generati dai **consumi** delle famiglie per effetto delle **retribuzioni** ricevute direttamente e indirettamente dalle aziende delle filiere coinvolte).



Figura 15. La metodologia per l'analisi degli impatti diretti, indiretti e indotti in termini di attività economica, PIL e occupazione (illustrativo), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2024

Il modello misura gli impatti associati alla fase di **costruzione**, ma anche quelli derivanti dall'**operatività e gestione** di ciascuno degli asset realizzati, una volta in esercizio, e dell'intervento nel suo complesso, una volta terminata la costruzione. Tale misurazione può avvenire ex-ante, sulla base di stime e dati parametrici di business plan, o a consuntivo, una volta realizzata una parte o la totalità dello sviluppo, favorendo il monitoraggio nel continuo a supporto delle scelte decisionali di uno sviluppatore, di un operatore o di una Pubblica Amministrazione. Il modello è inoltre più ampio, ma coerente e sinergico rispetto ai **principali standard di settore** che hanno una logica verticale (metriche ESG, SDGs, certificazioni LEED, WELL, Wiredscore, ecc; parametri ENEA e guideline per l'analisi costi-benefici dei progetti di investimento della Commissione Europea, ecc.).

Sulla base dell'esperienza maturata nella misurazione degli impatti della Rigenerazione Urbana, consapevole della necessità del settore di trascendere le sole logiche finanziarie affinché si possa aprire un mercato potenziale di significativa importanza, nonché abbracciando pienamente lo spirito di **creare valore e impatto a 360 gradi** e di adottare un **approccio pienamente cooperativo**, **TEHA Group** ha deciso di fondare la **practice dedicata "Valore Rigenerazione Urbana"**.

L'obiettivo è quello di **contribuire a promuovere e accelerare una Rigenerazione Urbana sostenibile e misurabile nel tempo in tutti i territori del Paese**, coerentemente con le 3 priorità per il settore: **sbloccare il potenziale-Paese** attraverso l'attivazione di **investimenti**; assicurare la **sostenibilità** attraverso la **misurazione di impatto**; e rendere gli **interventi a prova di futuro** attraverso la piena **integrazione di soluzioni e modelli digitali**.