



CONFINDUSTRIA  
ASSOIMMOBILIARE

# L'innovazione immobiliare. Città, sostenibilità e digitalizzazione

COMITATO INNOVAZIONE

LUGLIO 2022

I QUADERNI DI  
ASSOIMMOBILIARE **03**



## COMITATO INNOVAZIONE

### Presidente

Emanuela RECCHI

### Membrì del Comitato

Andrea Brustia (Conteco Check)  
Silvia Cattelan (A.M. Holdings SpA)  
Barbara Cominelli (JLL)  
Giampaolo Corsini (Prelios Valuations)  
Stephen Coticoni (BNP Paribas REA SpA)  
Valerio Fonseca (Dovevivo)  
Daniela Furin (Recchiengineering)  
Marco Giannantonio (Prelios Valuations)  
Eugenio Kannès (Brioschi Sviluppo Immobiliare SpA)  
Giulio Limongelli (Dovevivo)  
Enrico Maggi (Recchiengineering)  
Pierre Marin (JLL)  
Carlo Masseroli (Arcadis Italia Srl)  
Luigi Novazzi (KROLL Advisory SpA)  
Ermanno Pievani (Abaco Team SpA)  
Anna Ruzzene (PwC)  
Simone Giuseppe Sprecapane (Intesa Sanpaolo SpA)  
Alessandro Sudati (Conteco Check)  
Alessandra Susanna (CDPI SGR)  
Sara Taddei (Dovevivo)  
Claudio Tierno (Deloitte Financial Advisory Srl)  
Caterina Tosello (Stewart Title)  
Alessandro Violetti (Arcadis Italia Srl)

### Coordinamento del gruppo di lavoro:

Emanuela Recchi (Recchiengineering)  
Enrico Maggi (Recchiengineering)

### Con il supporto di:



Matteo Robiglio  
Laura Martini  
Caterina Barioglio  
Federico Coricelli  
Caterina Quaglio  
Giulia Sonetti

## Indice

<b>Il settore immobiliare e le nuove frontiere dell'innovazione .....</b>	<b>5</b>
<b>Il perché di un Manifesto dell'innovazione .....</b>	<b>6</b>
<b>Verso un'idea di innovazione .....</b>	<b>8</b>
<b>Workshop 1: Postcards from Future .....</b>	<b>16</b>
Approccio metodologico .....	18
Risultati.....	20
Mappa delle idee .....	22
Dalle idee ai principali temi disciplinari.....	24
<b>Workshop 2: Dieci domande sull'innovazione nell'immobiliare.....</b>	<b>26</b>
Special guests .....	28
#rigenerazione.....	30
#diversità .....	32
#cultura.....	34
#habitat flessibile.....	36
#città minima .....	38
#workplace .....	40
#mobilità .....	42
#green .....	44
#tecnologia per l'umanità .....	46
#ecosistema .....	48
Gli esiti della discussione .....	50
Sistematizzazione: dal workshop 2 al 3 .....	52
<b>Workshop 3: da 10 domande per l'innovazione a 8 temi chiave.....</b>	<b>54</b>
Teamwork del workshop 3.....	56
Rigenerazione .....	58
Housing .....	60
Cultura.....	62
Workplace .....	64
Mobilità .....	66
Green .....	68
Tecnologia per l'umanità.....	70
Ecosistema.....	72
<b>Verso un Manifesto dell'Innovazione.....</b>	<b>74</b>
<b>Manifesto dell'innovazione.....</b>	<b>76</b>
<b>Conclusioni.....</b>	<b>78</b>

## Il settore immobiliare e le nuove frontiere dell'innovazione

Cambiamento tecnologico, trasformazione digitale e transizione ecologica. Sono questi gli elementi alla base della recente innovazione che coinvolge le attività economiche, dal settore industriale a quello dei servizi. Emergono nuovi soggetti e imprese capaci di introdurre servizi moderni, accessibili e che hanno un forte impatto sulla vita dei cittadini.

Queste trasformazioni stanno coinvolgendo con forza anche il settore Real Estate. Per molto, troppo tempo, il comparto immobiliare è stato descritto come un settore tradizionale, poco permeabile al cambiamento e incapace di esprimere una capacità innovativa capace di estendersi a diversi ambiti della nostra economia. Nel corso degli ultimi anni, siamo stati testimoni di come questi preconcetti siano lontani dalla realtà. Il mondo del Real Estate sta attraversando un momento di forte trasformazione, tra i più significativi degli ultimi 20 anni: favorite dalle nuove capacità tecnologiche, le persone stanno cambiando il proprio rapporto con gli edifici in cui vivono per domicilio, lavoro o svago. Trasformazione che guida una domanda più matura da parte dei cittadini, accelerata dagli eventi che hanno segnato gli ultimi due anni e che premia le soluzioni più coraggiose e innovative. Pensiamo al mondo del lavoro. L'utilizzo dei buildings ha visto l'introduzione di modalità ibride, con soluzioni che prevedono l'utilizzo del co-working e degli "uffici distribuiti". Grazie a ciò, le esigenze di attenzione alla salute, al benessere e al work-life balance dei lavoratori trovano risposta.

Non solo. Pensiamo alle caratteristiche riferite ad un edificio moderno. Le connessioni digitali sono ormai considerate una commodity, al pari dei servizi idrici ed elettrici, e la possibilità di accedere a servizi e infrastrutture connesse all'abitazione rappresentano un elemento fondamentale. Inoltre, modalità di consumo energetico efficiente, e attenzione rispetto alla sostenibilità e agli impatti sulle prossime generazioni, guidano verso nuove modalità di realizzazione degli immobili.

Le tecnologie permettono anche una semplificazione ed una maggiore personalizzazione in termini di facility

management e di facilità nell'accesso alle informazioni.

Visite e controlli sull'immobile possono essere effettuati da remoto e la data science ci permette di migliorare il match tra domanda e offerta, favorendo valutazioni più precise e basate su metriche reali.

Un futuro ricco di novità che cambierà profondamente il rapporto con gli edifici che abitiamo.

Per questo motivi, il lavoro svolto dal Comitato per l'Innovazione di Assoimmobiliare è tanto prezioso. Questo volume vuole essere una "bussola", per orientarsi tra gli innumerevoli cambiamenti che sono avvenuti negli ultimi anni. Un modo per comprendere e immaginare i settori dove si concentrerà l'innovazione del futuro. Scritto dai primari operatori italiani del Real Estate, questo "Quaderno" riesce ad affrontare tutte le sfide che le nuove tecnologie pongono di fronte a noi, cercando di rispondervi e immaginare quello che sarà il futuro dell'industry nel suo complesso.

Al termine del volume, i concetti espressi sono redatti in un Manifesto, che riassume gli obiettivi nuovi che l'innovazione ci sfida a raggiungere. Credo che la lettura di questo documento sia fondamentale sia per gli operatori professionali, così da comprendere le nuove realtà e conoscere le opportunità che si prospettano, sia per i chi condivide interessi di policy e sa bene come l'ambiente regolatorio, fiscale e di politica industriale non possa prescindere dal confrontarsi con le nuove sfide che la realtà pone al Paese. I grandi momenti di cambiamento avvengono in primo luogo attraverso una trasformazione culturale, con la comprensione degli effetti di lungo periodo dell'innovazione.

Avere la consapevolezza di essere all'interno di questo processo ed essere in grado di dotarsi di strumenti di comprensione, è il primo passo per contribuire al miglioramento di un settore così decisivo per il nostro Paese.

*Silvia Rovere,  
Presidente Confindustria Assoimmobiliare*

## Il perché di un Manifesto dell'innovazione

Cosa significa fare innovazione nel e per il Real Estate? Nel tentativo di dare risposta a questa domanda ci siamo posti l'ambizioso obiettivo di produrre un "Manifesto dell'Innovazione", attraverso un percorso di ricerca e confronto che ha coinvolto nel corso del 2021 i membri del Comitato Innovazione, mettendo a sistema competenze trasversali e multidisciplinari. Il lavoro svolto ha raccolto anche contributi proposti da altri Comitati di Assoimmobiliare e da alcuni ospiti esterni ("special guests"), ed è stato condotto con il supporto del Centro Interdipartimentale del Politecnico di Torino FULL, che fa dell'interdisciplinarietà la propria caratteristica fondante.

Parlare di innovazione richiede una visione ampia, molto trasversale, e contemporaneamente uno sforzo di sintesi per evitare di perdersi in un mondo tanto affascinante quanto vasto. Per questo motivo il perimetro di indagine è stato

tracciato intorno a tre temi principali: sostenibilità, digitalizzazione e città.

La sostenibilità intesa come fine verso il quale indirizzare l'innovazione. Questa comprende temi molto ampi come indicato nei SDG delle Nazioni Unite, che spaziano dall'ambiente, alla mobilità, all'energia. Senza dimenticare il valore sociale di cui ogni approccio sostenibile deve tener conto.

La digitalizzazione, intesa non solo come ricorso a nuovi strumenti fondamentali per il settore del Real Estate, ma anche come cosciente implementazione dei servizi e dei processi de-materializzati che concorrono all'innovazione della città contemporanea.

Infine, la città ed il territorio, intesi come luoghi del nostro fare, che pongono domande aperte su quali saranno i modelli urbani ove rivolgere la nostra attenzione fin da subito, traguardando le

sfide che il settore immobiliare dovrà affrontare nel prossimo futuro.

Il lavoro del Comitato Innovazione è stato costruito intorno a tre momenti di confronto allargato (workshop), in cui i partecipanti hanno condiviso le proprie riflessioni, esperienze e visioni riguardo a questi tre temi.

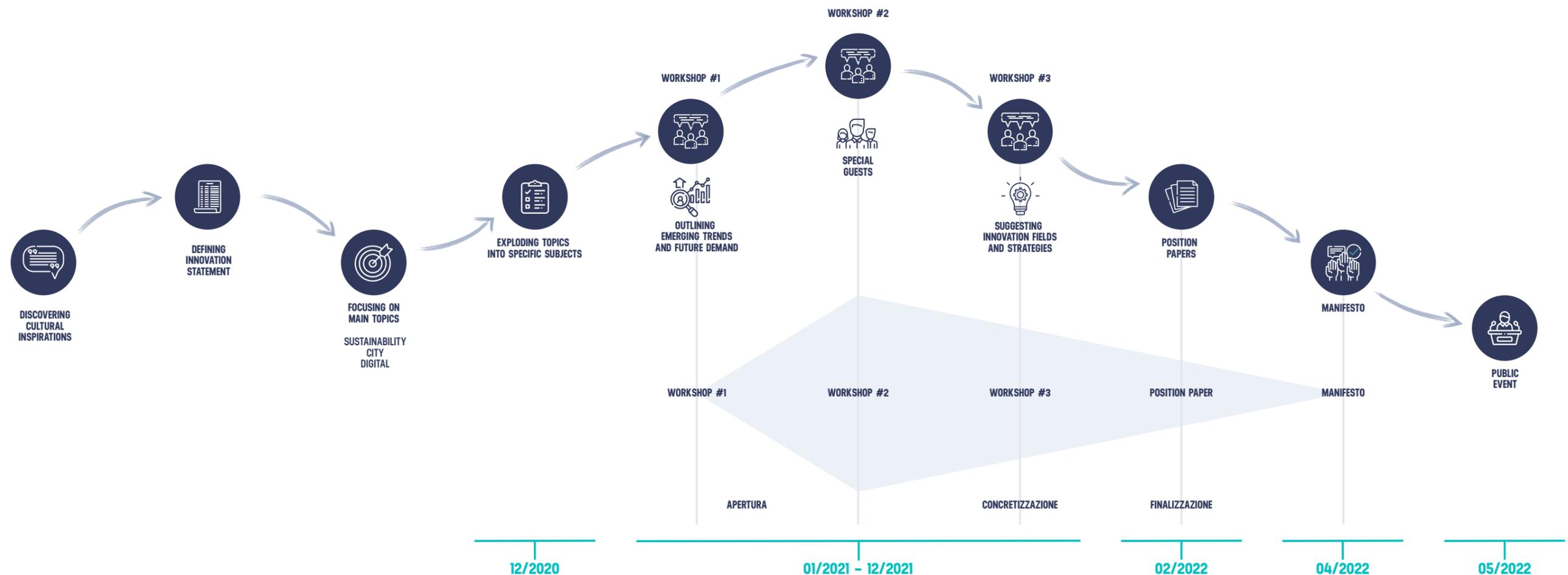
Il primo workshop, "Postcards from future", di natura esplorativa, ha permesso di aprire ai temi dell'innovazione, raccogliere macro-idee e suggestioni preliminari. Gli spunti così raccolti sono stati ricondotti a dieci temi chiave, rielaborati in forma di domande aperte e posti come base di discussione per il successivo momento di confronto.

Il secondo workshop "Dieci domande sull'innovazione nell'immobiliare" ha costituito un momento di approfondimento e declinazione delle idee emerse nel primo *brainstorming*.

Il terzo workshop "Città, sostenibilità, digitalizzazione. Prospettive" ha riportato a obiettivi concreti le riflessioni emerse nei workshop e delineato orizzonti e campi di applicazione per l'innovazione nel real estate. Le proposte e gli spunti emersi da questi tre momenti di dialogo sono stati rilette criticamente e a più riprese proposti ai tavoli di discussione, secondo una logica che da una prima vasta apertura ha portato ad una progressiva convergenza e concretezza, per poi arrivare ad una sintesi in questo Position Paper.

Il Manifesto dell'Innovazione che ne deriva è un prodotto plurale, non da considerarsi come concluso, ma come base per nuove occasioni di dialogo e ricerca, sia interne all'Associazione, che aperte al confronto con altri interlocutori e Istituzioni.

Emanuela Recchi



## Verso un'idea di innovazione

La parola "innovazione" viene spesso utilizzata per descrivere processi diversi. Secondo un'interpretazione ricorrente si possono identificare almeno tre tipi di innovazione: sustaining, adjacent, disruptive.

Il primo tipo, sustaining, si riferisce ad un modello dove l'innovazione costituisce un'ottimizzazione di processi o sistemi di produzione già esistenti. Nel secondo caso, adjacent, viene introdotta una discontinuità, un'oscillazione significativa; l'innovazione cambia un aspetto dell'offerta, generalmente relativa al prodotto, al mercato o al metodo.

Il terzo tipo di innovazione è disruptive, ossia trasformativa, in grado di creare un nuovo mercato e una nuova rete di valori.

Un esempio di applicazione di questo modello tripartito si ritrova nella strategia di innovazione di Mercedes. Un modello Mercedes, progettato per il prossimo anno, migliorando e ottimizzando l'esistente, è sustaining innovation. Un modello di auto elettrica è adjacent innovation: un nuovo prodotto che guarda alla produzione dei prossimi 5-10 anni, venduto allo stesso mercato e con lo stesso metodo. Car2Go, l'impresa Mercedes/Smart, è disruptive innovation. Se ha successo è un tipo di innovazione in grado di modificare il mercato in maniera radicale e i metodi di produzione.

A partire da questa cornice ampia, proviamo a restringere il perimetro d'azione, in modo da costruire una definizione di innovazione che sia endogena, ossia specifica del settore immobiliare. Cosa significa fare innovazione nel real estate?

L'immagine visionaria di Eugene Henard della Rue Future di inizio Novecento racconta di una città dove l'infrastruttura urbana e la casa si compenetrano in un'unica macchina efficiente. Questo lavoro ci permette di rintracciare

quelle che, ancora oggi, sono alcune forme dell'innovazione nel settore immobiliare. La Rue Future è il frutto di una visione multidisciplinare che risolve un problema socio-tecnico attraverso l'invenzione di nuove tipologie architettoniche ed urbane (la casa d'affitto multipiano, la stazione del metrò, etc.). Una dimensione dell'innovazione riguarda le caratteristiche costruttive del prodotto: materiali, tecniche e tecnologie di costruzione, possono essere veicolo di innovazione.

L'innovazione può essere sociale, ossia intercettare cambiamenti della società e dei profili di domanda e rispondere con prodotti adeguati. L'innovazione può essere finanziaria, agendo sulla riorganizzazione delle risorse per far fronte ai cambiamenti economici e sociali. L'innovazione può essere veicolata attraverso aspetti giuridici: regimi proprietari e titoli di godimento di un bene, possono, per esempio, essere occasioni di innovazione. Un'altra forma di innovazione è quella tipologica, che riguarda la combinazione degli usi e l'organizzazione degli spazi, e può essere considerata il vero core del settore immobiliare.

Un esempio storico particolarmente efficace per comprendere cosa significa "innovazione del prodotto immobiliare"

può essere rintracciato nella Parigi haussmaniana, di oltre un secolo fa: l'appartamento. La massiva urbanizzazione della Parigi di metà Ottocento genera un modello efficiente di casa d'abitazione. La sezione tipica degli edifici è studiata per accogliere abitazioni stratificate in verticale, con tagli e per fasce diverse della popolazione. L'innovazione ha effetti anche in termini finanziari e legali, in particolare agisce sulla frammentazione delle proprietà immobiliari e sulla separazione delle proprietà del terreno su cui sorgono. L'appartamento è stata un'innovazione che ha risposto alle esigenze della società borghese, ha guidato la transizione da una società composta da pochi proprietari verso una società di molti proprietari, ha modificato radicalmente le condizioni abitative urbane e la forma delle città europee.

Una reinvenzione italiana della casa d'appartamenti è la palazzina residenziale, un tipo edilizio che si è consolidato durante il boom edilizio del Secondo dopoguerra in Italia. La palazzina è una tipologia edilizia che è stata in grado di rispondere ad un sistema di esigenze del ceto medio emergente: ha concretizzato l'aspirazione di "vivere insieme", in un'abitazione moderna, confortevole, di nuova costruzione e combinando un diffuso bisogno di indipendenza con la presenza di servizi comuni e spazi verdi.

In entrambi gli esempi il cambiamento - nelle dimensioni finanziaria, legale, urbana, sociale - ha origine da una innovazione del prodotto immobiliare.

**La ricerca di innovazione del prodotto immobiliare è centrale, per rispondere non solo a richieste di mercato, ma ai bisogni di una società globale e digitale**

**Assoimmobiliare si propone un modello di innovazione endogeno, ovvero specifico del settore immobiliare.**

Three models

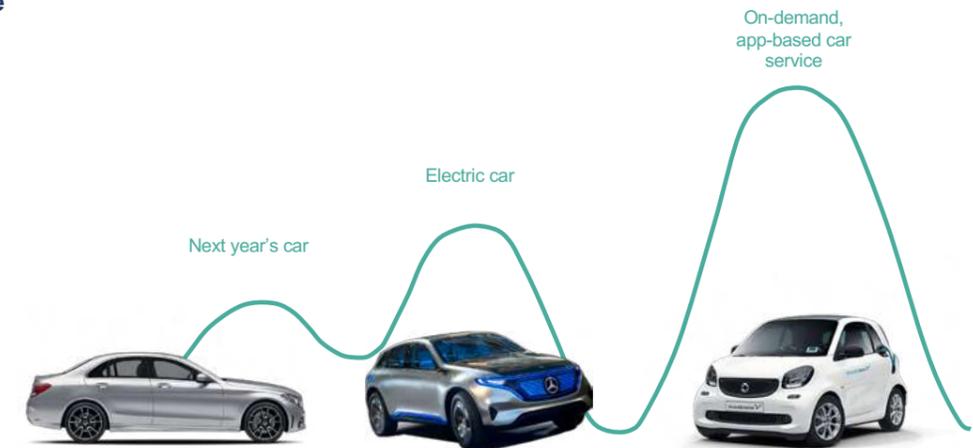
Sustaining (core)

Adjacent

Disruptive (transformative)



Automotive



Real Estate



Un'ultima riflessione riguarda la dimensione sistemica dell'innovazione. Nessuno di noi è portatore singolarmente di innovazione. L'innovazione è il prodotto di un ecosistema abitato da organismi diversi e la vera innovazione nasce dalla virtuosa competizione, dalla cooperazione, dallo scambio e dall'interazione tra questi organismi. Da questo punto di vista Assoimmobiliare svolge un ruolo fondamentale come agente di scambio e dialogo tra diversi soggetti.

Soprattutto alla luce del ribaltamento del ruolo della domanda e dell'offerta: i "takers" passano ad essere "makers" stabilendo gli standard dell'offerta.

Per questo la ricerca orientata al prodotto immobiliare è centrale, non tanto per questioni meramente di mercato, ma di comprensione più profonda dei bisogni di una società globale e digitale.

A questo scopo, negli ultimi anni si sono avvicendati numerosi report delle compagnie di real estate che mirano alla crescita in termini di ricerca e sviluppo del settore. Questi documenti sono una preziosa fonte per comprendere i trend globali, ma quando atterrano sul territorio italiano e le sue peculiarità necessitano di un'integrazione. Il lavoro del comitato innovazione di Assoimmobiliare si pone l'obiettivo di sintetizzare e rilanciare sfide locali verso approcci globali.

Ad una verifica delle keywords che emergono dal web combinando la parola "innovazione" con "real estate", si conferma quanto detto in precedenza. Il PropTech ed il ConTech sono al centro del dibattito contemporaneo, e per questo non possono essere ignorati. Tuttavia, le specifiche intelligenze senza tempo della città italiana, si pensi a Matera ed il suo modo di costruire sostenibile da oltre 3000 anni, si pensi ai recenti recuperi di borghi e aree ri-significate con la cultura e l'arte come motori di sviluppo, fino ad i progetti a larga scala di rigenerazione urbana. Tutto contribuisce ad una visione di innovazione che tiene conto delle intelligenze del territorio.

*Matteo Robiglio, Caterina Barioglio,  
Federico Coricelli*



La casa d'abitazione tipica della Parigi Haussmaniana. 1850 circa

## Report recenti dal mondo

Il tema dell'innovazione del real estate è ricorrente nel dibattito internazionale e anima numerosi studi e ricerche. Big players e consulenti del settore producono annualmente report che contribuiscono ad accrescere la consapevolezza sui trend emergenti e sulle più recenti sperimentazioni. Sempre più il Real Estate in chiave innovativa si confronta con termini come PropTech e ConTech, ma anche con i temi dell'impatto Sociale, della sostenibilità, del contenimento delle emissioni, della mobilità, o dell'efficienza energetica, e così via.

In questa pagina sono richiamate solo alcune delle numerose ricerche e degli studi promossi anche da società che partecipano al Comitato Innovazione di Assoimmobiliare.

JLL, Global Sustainability Report, 2020



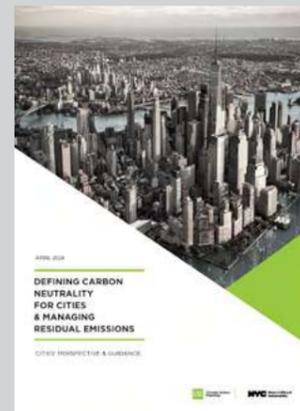
PWC, ULI, Emerging Trends in Real Estate, 2022



PWC, ULI, Emerging Trends in Real Estate, 2021



NYC Mayor's office of Climate & Environmental Justice, Pathways to Carbon-Neutral NYC, 2021



World Green Building Council, Annual Report, 2021



KPMG, Real Estate Innovations Overview, 2020



KPMG, Real Estate in the New Reality, 2020



Deloitte, Build Back Better Act. Selected Proposals Impacting Real Estate, 2021



Oxford University, PropTech 2020: the future of real estate





# Workshop 1: Postcards from Future

The image shows a Zoom meeting interface with a Miro collaborative workspace in the background. The Miro board, titled "WS FULL-ASSOIMMOBILIARE-public", contains a diagram titled "i Tavoli" (The Tables) illustrating a process flow. The diagram is divided into three numbered sections:

- Section 1:** Focuses on "Decarbonizzazione di immobili esistenti e su quelli futuri" (Decarbonization of existing and future real estate). It includes sub-points like "Uso della tecnologia per la gestione di servizi, presenze, delle risorse naturali" and "Agile accesso ai dati e tecnologia che supporta".
- Section 2:** Focuses on "NZEB", "mobilità green", "consumo di suolo", and "smart city". It includes sub-points like "Definire il prodotto finale e l'orientamento nella pianificazione dei costi di valorizzazione e sviluppo" and "Incentivare smart community e smart working come riduzione".
- Section 3:** Focuses on "Digitalizzazione" and "Definizione di action plan ben precisi". It includes sub-points like "Definire un decalogo per singoli e per comunità esistenti" and "Partire dallo sviluppo e trasformazione dell'esistente".

Other elements in the Miro workspace include a "3. And Now? / tavoli" section with a grid of colored squares, and various toolbars for drawing and editing. The Zoom meeting grid shows 25 participants, including names like Adriano Aimar, Giulia Sonetti, Angelo Caccese, and Iliaria Tonti. A slide titled "Three models The Mercedes case study" is also visible, showing a graph of market share over time for three car models: "Next year's car", "Electric car", and "Disruptive (transformative) On-demand, app-based car service". The slide is attributed to Bansi Nagji and Geoff Tuff, Harvard Business Review, 2012.

## Approccio metodologico

Stiamo vivendo tempi senza precedenti. Come leader, team e individui, dobbiamo approfondire la nostra comprensione dell'impatto delle forze che modellano il nostro mondo, che non può tornare alla sua versione pre-pandemia e che deve programmare, adesso, una vera e propria "transizione di fase".

La "**Crisis Curve**" è un metodo del Project Management Institute per comprendere meglio i cosiddetti wicked problems, e fornisce un quadro semplice e ampio per navigare nelle fasi del cambiamento. Ci siamo basati su questa curva per navigare nel workshop di brainstorming e costruire uno scenario condiviso dell'innovazione per il real estate, esplorando sistematicamente le opzioni (più o meno estreme) e allineandosi su scelte più audaci per i futuri position paper - verso un manifesto del real estate.

Ci siamo basati sul metodo delle "postcards from future" e dello storytelling, per iniziare a pensare al futuro liberamente, rompendo con le convenzioni. Per evitare il "blocco dello scrittore", abbiamo invitato i partecipanti innanzitutto a divertirsi, immaginandosi dei futuri con delle caratteristiche di sostenibilità e innovazione predefiniti. Abbiamo quindi proposto quattro città con quattro scenari estremi dai quale mandare delle cartoline dal futuro a una persona realmente esistente.

Le "**Postcards from future**" sono uno strumento rapido e intuitivo per avere un'idea delle convinzioni e nelle aspettative dei partecipanti a un workshop, che spesso restano implicite o vengono ignorate, ma che in un setting di sperimentazione e gioco possono emergere e dare un'idea più completa delle declinazioni possibili del rapporto tra digitalizzazione e sostenibilità, che insieme con la parola città, sono i temi chiave individuate dal comitato innovazione di assoimmobiliare.

L'uso storytelling implica "il comunicare in un modo che enfatizzi trama, personaggi e narrativa". In questo caso, il workshop ha incluso elementi interattivi in cui i partecipanti erano invitati a scrivere e discutere le proprie cartoline (ad es. dall'esperienza personale e/o inventare storie fantasiose collaborative), anche utilizzando immagini, inseribili come collage facilmente attraverso la piattaforma MIRO.

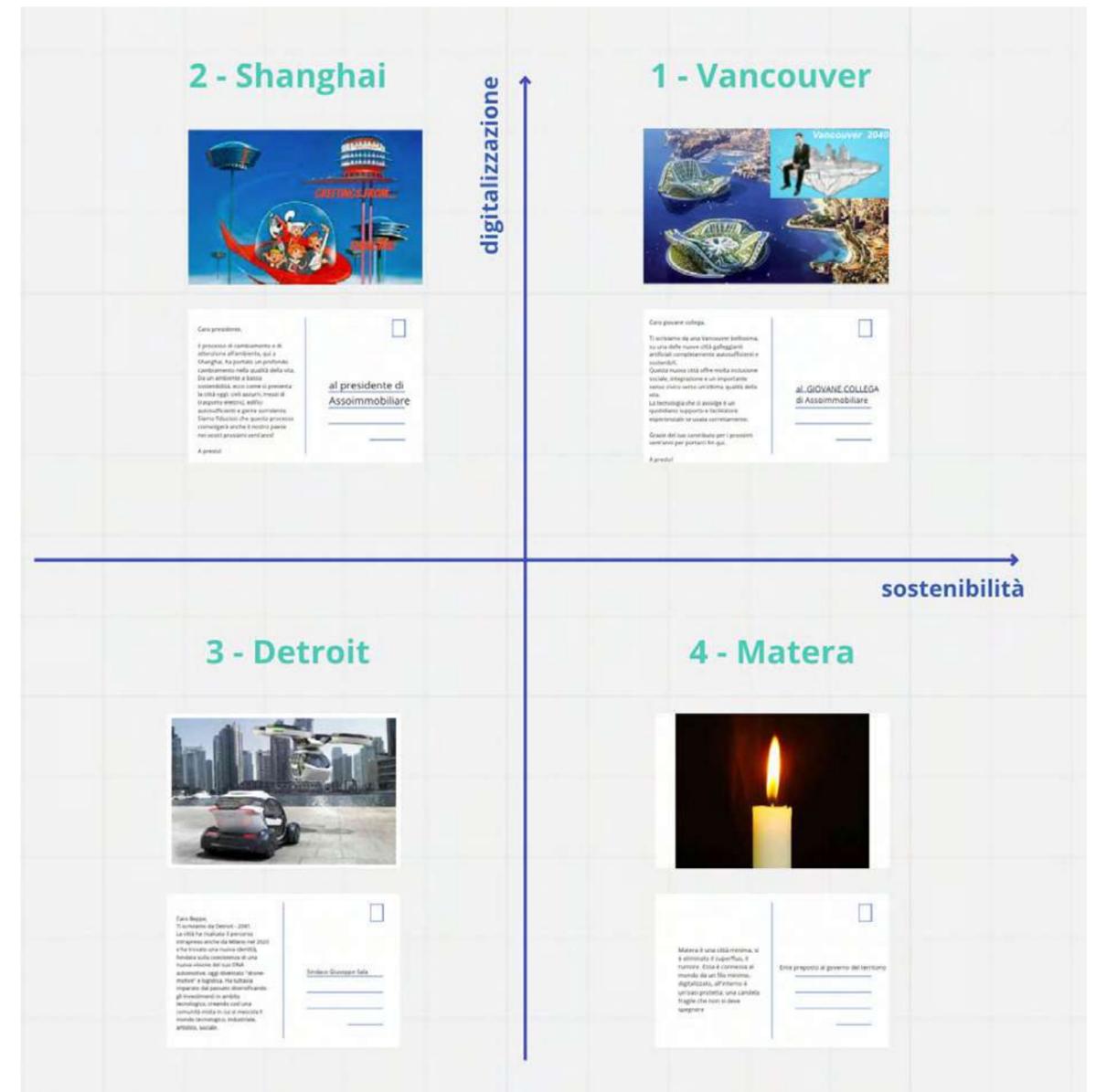
I punti di forza dei metodi di narrazione che hanno integrato lo storytelling nella progettazione del workshop include la capacità di supportare apprendimento e disapprendimento, empatia

e risoluzione dei conflitti, inclusione e partecipazione di voci diverse. Sono state incluse quattro fasi: (i) impostazione della scena e spiegazione del quadrante in cui si svolgeva il futuro inventato in una data città, (ii) invito alla diversità e all'abbandono dall'ansia da prestazione (ascolto delle storie dalle loro voci), (iii) immaginazione (individuale e/o collaborativa) di un futuro condiviso di scenari da evitare e altri da perseguire, (iv) wrap up dei temi emersi sganciati dalle contingenze dei quattro scenari estremi e lancio del position paper verso il manifesto del real estate.

L'approccio dello storytelling è stato applicato a quattro scenari costruiti sulle combinazioni di "estrema digitalizzazione/ low tech" e dimensioni "sostenibile / non sostenibile". Una storia in una cartolina collaborativa a quattro mani è stato scritta su ogni scenario, cercando di capire le attuali barriere e opportunità per raggiungere il previsto stato futuro della città, con particolare attenzione ai nuovi modelli di business per il real estate.

L'evento ha permesso ai partecipanti di riflettere sulle richieste e le attività dei diversi attori coinvolti in un processo di transizione del real estate a livello nazionale, nonché conoscere meglio gli altri membri del comitato anche in ruoli meno formalizzati (che è stato molto apprezzato). Ha inoltre identificato 10 macro temi che nelle fasi di lavoro successive hanno animato il confronto ed il dibattito tra i partecipanti ai workshop.

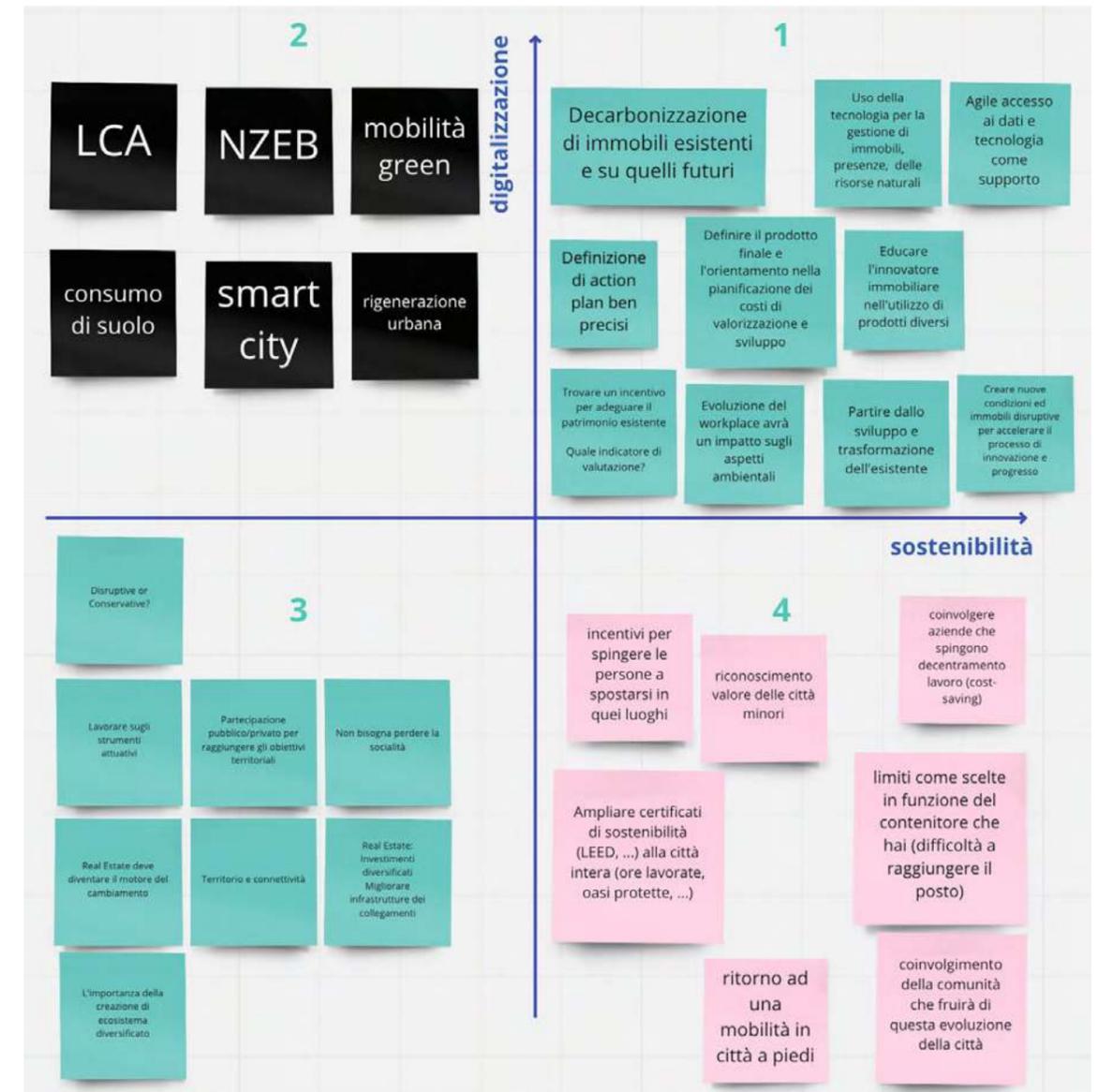
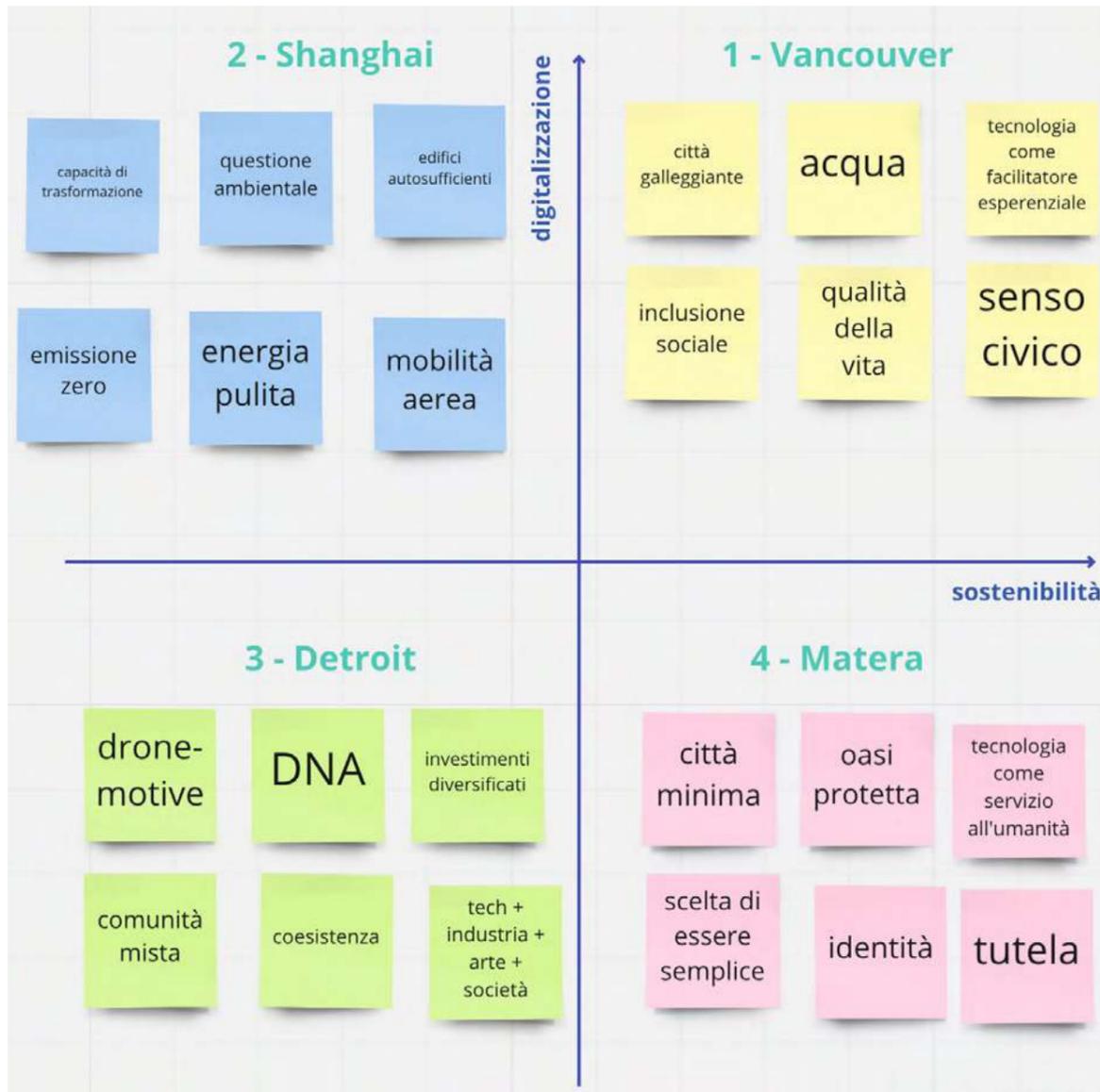
*Giulia Sonetti, Politecnico di Torino*



Attraverso la piattaforma Miro, i membri del comitato hanno preso parte a quattro tavoli "virtuali", sperimentando forme di collaborazione remota ma fortemente interattiva. I quattro tavoli richiamavano quattro città caratterizzate da diversi approcci verso sostenibilità e digitalizzazione.

Shanghai come città pioniera per il digitale, ma con sfide ecologiche ancora da risolvere.  
Vancouver come città del binomio sostenibilità-digitalizzazione attraverso la continua rigenerazione.  
Matera come esempio di sostenibilità senza tempo.  
Detroit come città in decrescita demografica, ma ricca di esperienze di rigenerazione bottom-up.

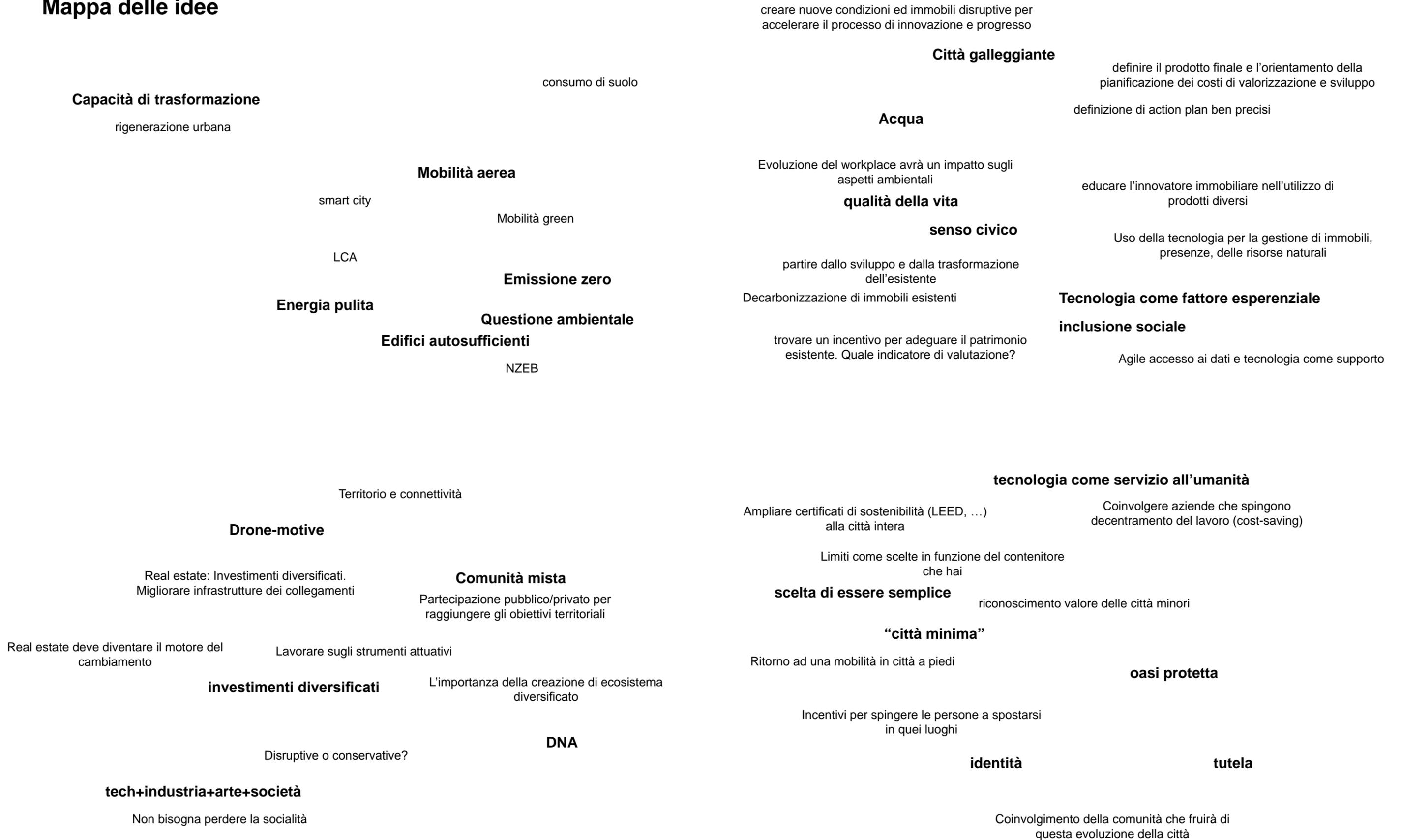
# Risultati



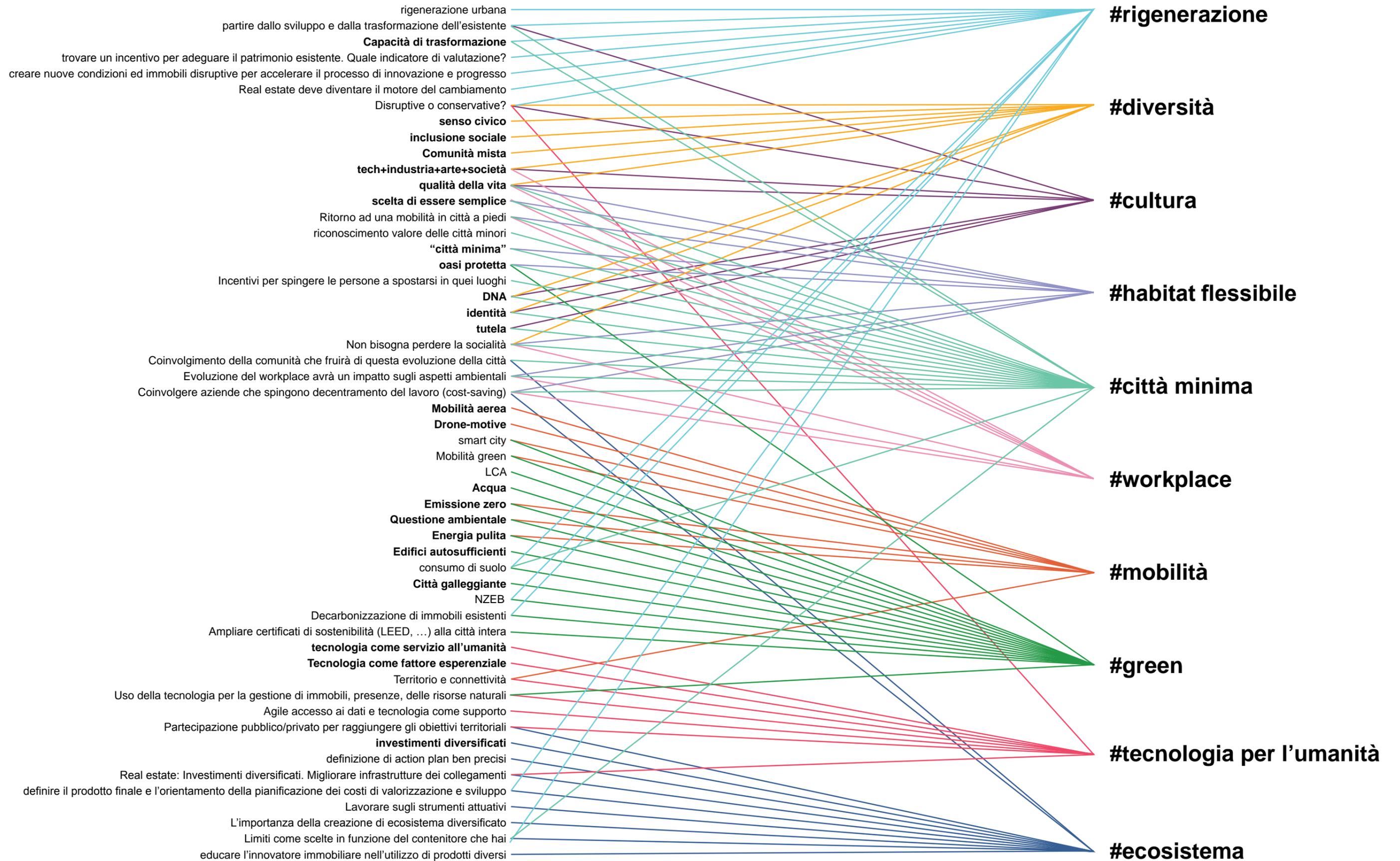
Ognuno dei quattro tavoli e ognuna delle postcards from future hanno contribuito a identificare alcuni concetti cardine durante la fase di restituzione del lavoro di gruppo.

Le prime idee raccolte dalle "postcards from future" si sono poi concretizzate in proposte concrete e visioni proiettive.

# Mappa delle idee



# Dalle idee ai principali temi disciplinari



# Workshop 2: Dieci domande sull'innovazione nell'immobiliare

Dopo un primo workshop di natura esplorativa e di apertura sui temi dell'innovazione nell'immobiliare - discussi in particolare attraverso le lenti di sostenibilità, città e digitalizzazione - obiettivo del secondo workshop è stato di avviare il processo di concretizzazione.

Le molte questioni e idee emerse nel primo workshop sono state raccolte e riorganizzate in dieci macro temi: #rigenerazione #diversità #cultura #habitat flessibile #città minima #workplace #mobilità #green #tecnologia per l'umanità #ecosistema.

I dieci macro temi emersi dal primo workshop vengono posti come domande di ricerca seguendo il filone metodologico del "ten question paper". Come indicato dalla rivista internazionale Building and Environment, un ten question paper permette di rispondere a tematiche complesse grazie all'ausilio di esperti del campo disciplinare individuato dalla specifica domanda:

*"Ten Questions" papers should deal with a well-defined topic and should be centered around a selection of ten relevant and topical questions relating to the most pressing research needs in the area. The questions are proposed and answered by the author(s) in the papers. The questions should be such that the paper is visionary, authoritative and highlight research priorities in the built environment for researchers, funders, policymakers and practice."*<sup>1</sup>

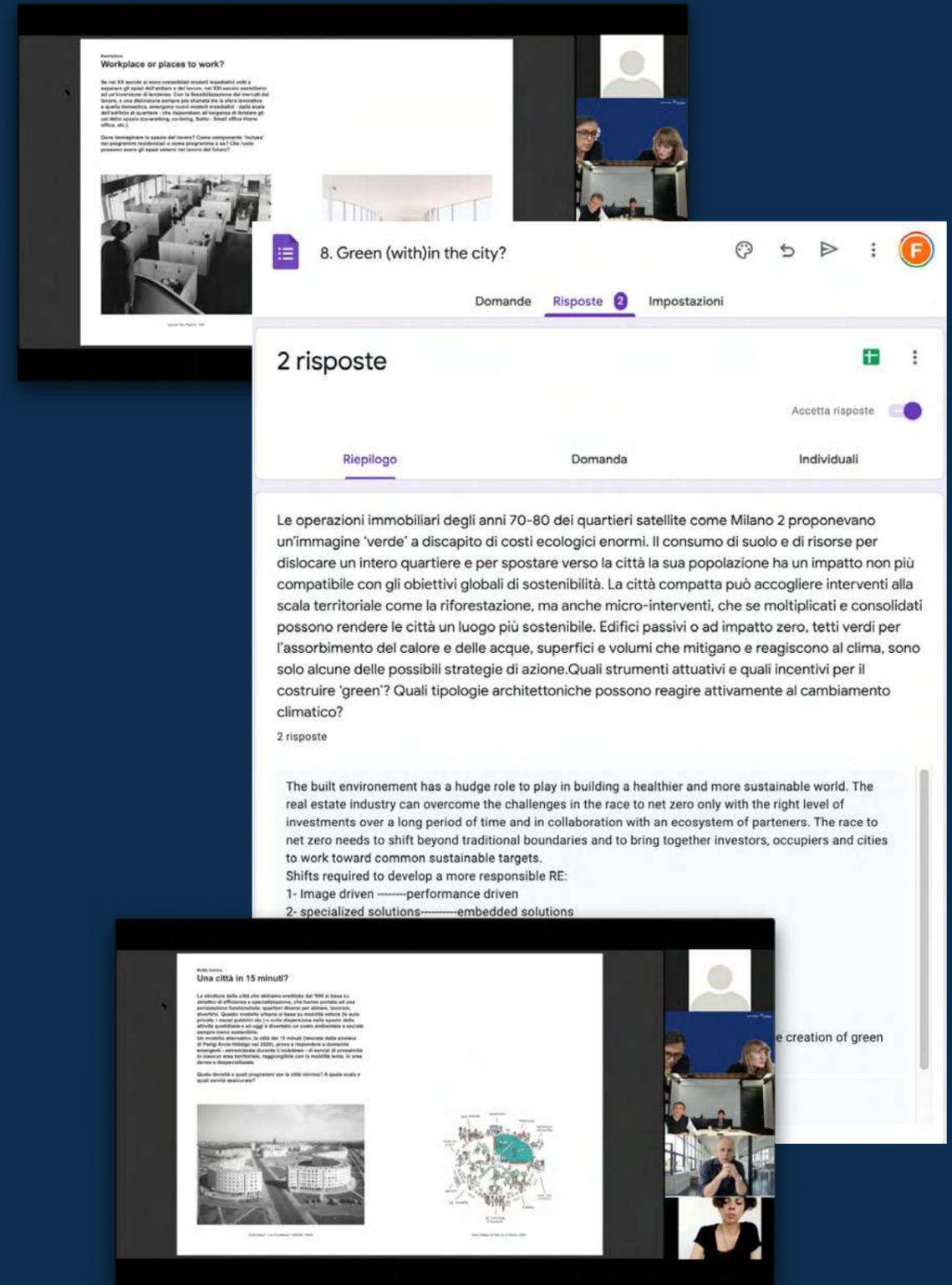
L'obiettivo di questa fase è quello di lanciare dieci provocazioni che servano da base per porre dieci domande, che portino sul tavolo del comitato innovazione spunti su cui costruire il manifesto dell'innovazione.

Le dieci domande di ricerca sono portate al tavolo del workshop 2 per costituire la base attorno cui orientare la discussione.

Il workshop 2 costituisce quindi un momento intermedio tra un primo momento di apertura e brainstorming (il workshop 1) e un ultimo momento di finalizzazione a partire da argomenti individuati e specifici (il workshop 3).

Nel secondo workshop il dibattito è stato alimentato da video pills ispirazionali di tre esperti internazionali: Paola Cillo dell'Università Bocconi, Vicente Guallart dello IaaC di Barcellona e Mario Calderini della Scuola di Management del Politecnico di Milano.

<sup>1</sup> The 10 question initiative, Building and Environment Journal <https://www.journals.elsevier.com/building-and-environment/news/ten-question-initiative>



## Special guests

**Paola Cillo**  
Università Bocconi



**Innovazione.**  
**Un common ground per un ecosistema collaborativo ed inclusivo**

*“Qual è l'essenza di un ecosistema inclusivo e collaborativo? Quali sono le sue regole di funzionamento? È impossibile rispondere a questa domanda senza aver individuato un sistema di valori e obiettivi comuni e quindi senza aver descritto quella che mi piace chiamare l'anima dell'innovazione”*

*Paola Cillo*

**Mario Calderini**  
Politecnico di Milano,  
School of Management



**Il contesto reale.**  
**L'economia sociale come innesco per costruire valore**

*“È solo con la generazione intenzionale di valore sociale che si possono realizzare dei sottostanti economici importanti. Sostanzialmente significa convertire il modello immobiliare e finanziario che sostiene l'operazione immobiliare a un modello in cui ci sia una doppia dimensione che guarda al valore economico ma anche alla generazione di valore sociale intenzionale, misurabile e addizionale”*

*Mario Calderini*

**Vicente Guallart**  
Institute for advanced  
architecture of Catalonia



**The self-sufficient city.**  
**From an industrial product-oriented economy to a service digital-oriented economy**

*“Construction itself needs to upgrade the technologies, thinking how to make building that are self-sufficient. How to make buildings that produce their own energy, that renew their water [...] How to make buildings that use industrialized timber. This is the great challenge that we have in front of us”*

*Vicente Guallart*

## #rigenerazione

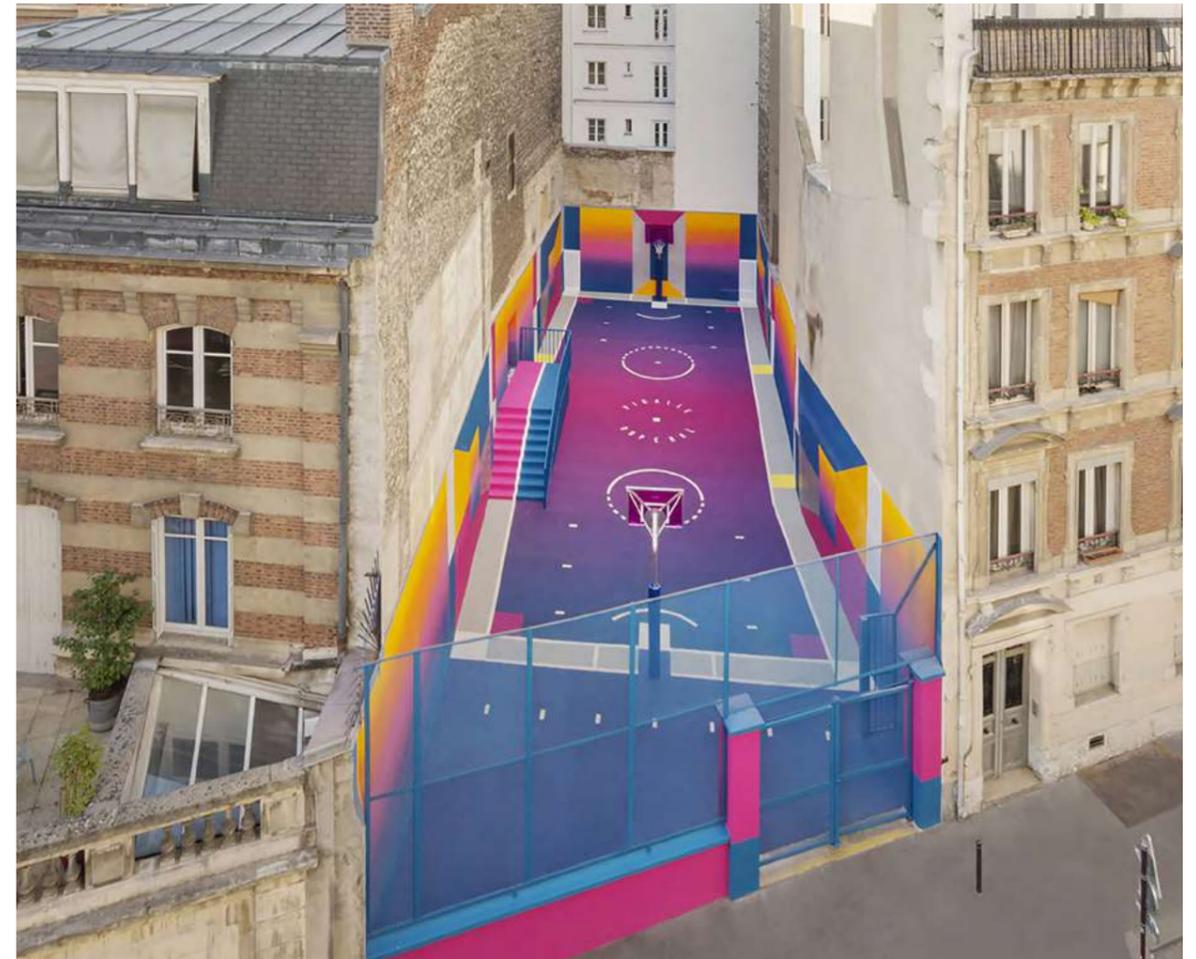
### *Rifondare o rigenerare?*

La città Italiana negli anni del boom delle costruzioni del Secondo dopoguerra ha vissuto un periodo di intensa espansione orizzontale. Negli ultimi trent'anni stiamo assistendo ad un cambiamento di paradigma: l'orizzonte di trasformazione delle città è sempre più guidato da modifiche progressive al suo interno piuttosto che da espansioni massive. Dalla "città del nuovo" alla "città del riuso".

In questo quadro, come si adattano i prodotti immobiliari per ospitare pratiche e usi diversi da quelli per cui erano stati costruiti in origine? Come si favorisce una microchirurgia diffusa e a profondità variabile che agisce sul tessuto ordinario delle città?



BBPR, Gratosoglio, Milano



Pigalle Playground, Paris. 2017

## #diversità

### *Mono o multi ?*

**Il nucleo familiare che vive e condivide gli spazi dell'abitare quotidiano ha subito grandi trasformazioni nel tempo. Se fino al secondo dopoguerra erano riconoscibili pattern ricorrenti nelle strutture familiari (coniugi con figli), l'immobiliare rispondeva con una tipologia architettonica univoca: il condominio. La situazione contemporanea è radicalmente cambiata e presenta nuovi modelli molto diversificati: single, studenti, genitori separati con figli, nonni che vivono in famiglia, sono solo alcuni esempi.**

**Come il prodotto immobiliare è in grado di accogliere questa diversità sociale?**



Casa d'abitazione. Anni '60, Roma.



Adrian Hill Architects, Intergenerational house, London, 2020

## #cultura

### *Nuove centralità?*

La città moderna si è dotata storicamente di grandi istituzioni culturali per affermare il prestigio politico e sociale. Città economicamente e politicamente rilevanti coincidevano con le centralità globali sotto tutti gli indicatori, dalla cultura alla finanza.

Le nuove tecnologie e le tendenze a decentrare permettono a luoghi remoti o abbandonati di ritrovare significato e potenzialità economica attraverso programmi culturali (centri d'arte, gallerie, biennali, grandi eventi e festival).

Il capitale culturale e simbolico è in grado di trasformare la mappa delle centralità? Come generare valore immobiliare dal valore culturale?



Gaetano Pesce, Poltrona UP, Milano Design Week 2019



Farm Cultural Park, Favara. 2010-

## #habitat flessibile

### *Inbetween?*

L'urbanistica degli standard era basata sulla dicotomia tra la città pubblica e la città privata. I grandi servizi collettivi erano dimensionati come controparte ad una dimensione privata conclusa sul confine della facciata degli edifici.

La dismissione di micro-spazi ed interstizi nella città contemporanea apre ad opportunità di appropriazione di superfici "extra". Che si tratti di serre bioclimatiche come nei casi di ristrutturazione del patrimonio pubblico di Lacaton & Vassal, o di playground ricavati sotto ad un tracciato ferroviario, lo spazio extra diviene opportunità per accogliere usi molteplici.

Quali opportunità in chiave di sostenibilità possono essere colte in questo tipo di spazi? Quali regole e quali norme applicare allo spazio extra?



Vinoly Architects, 432 Park Avenue, New York, 2015



Lacaton & Vassal, Tour Bois le Pretre, Paris

## #città minima

### Una città in 15 minuti?

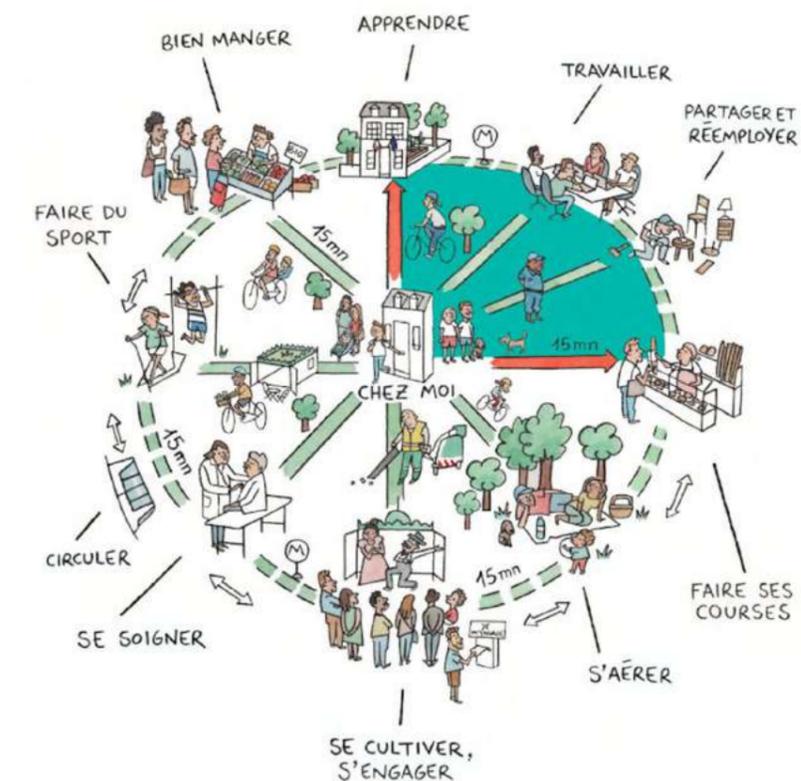
La struttura delle città che abbiamo ereditato dal '900 si basa su obiettivi di efficienza e specializzazione, che hanno portato ad una zonizzazione funzionalista: quartieri diversi per abitare, lavorare, divertirsi. Questo modello urbano si basa su mobilità veloce (le auto private, i mezzi pubblici etc.) e sulla dispersione nello spazio delle attività quotidiane e ad oggi è diventato un costo ambientale e sociale sempre meno sostenibile.

Un modello alternativo, la città dei 15 minuti (lanciata dalla sindaca di Parigi Anne Hidalgo nel 2020), prova a rispondere a domande emergenti - estremizzate durante il lockdown - di servizi di prossimità in ciascun area territoriale, raggiungibile con la mobilità lenta, in aree dense e despecializzate.

Quale densità e quali programmi per la “città minima”? A quale scala e quali servizi assicurare?



Émile Aillaud, "Les Courtilières" (1955-65), Pantin



Anne Hidalgo, le Paris du ¼ d'heure, 2020

## #workplace

### *Workplace or places to work?*

Se nel XX secolo si sono consolidati modelli insediativi volti a separare gli spazi dell'abitare e del lavoro, nel XXI secolo assistiamo ad un'inversione di tendenza. Con la flessibilizzazione dei mercati del lavoro, e una distinzione sempre più sfumata tra la sfera lavorativa e quella domestica, emergono nuovi modelli insediativi - dalla scala dell'edificio al quartiere - che rispondono all'esigenza di ibridare gli usi dello spazio (co-working, co-living, SoHo - Small office Home office, etc.).

Dove immaginare lo spazio del lavoro? Come componente 'inclusa' nei programmi residenziali o come programma a sé? Che ruolo possono avere gli spazi esterni nel lavoro del futuro?



Jacques Tati, *Playtime*, 1967



WeWork, Broadway, New York

## #mobilità

### *Parking lot or parking spot ?*

Da quando l'automobile è diventata fenomeno di massa, l'immobiliare ha interpretato la mobilità incorporando il parcheggio del veicolo di proprietà individuale all'interno dello spazio della residenza e dell'ufficio.

Con la diffusione di nuovi sistemi e tecnologie per la mobilità (MaaS, car sharing, free floating, veicoli elettrici etc.) come varierà il prodotto immobiliare? Cambierà la location degli spazi di parcheggio per accogliere la varietà di veicoli e di relativi sistemi di gestione? Come lo spazio della città potrà accogliere la transizione da veicoli proprietari a condivisi?



Autorimessa a Milano



Detroit MoGo bikes rack and bike lane

## #green

### *Green (with)in the city?*

Le operazioni immobiliari degli anni 70-80 dei quartieri satellite come Milano 2 proponevano un'immagine 'verde' a discapito di costi ecologici enormi. Il consumo di suolo e di risorse per dislocare un intero quartiere e per spostare verso la città la sua popolazione ha un impatto non più compatibile con gli obiettivi globali di sostenibilità. La città compatta può accogliere interventi alla scala territoriale come la riforestazione, ma anche micro-interventi, che se moltiplicati e consolidati possono rendere le città un luogo più sostenibile. Edifici passivi o ad impatto zero, tetti verdi per l'assorbimento del calore e delle acque, superfici e volumi che mitigano e reagiscono al clima, sono solo alcune delle possibili strategie di azione.

Quali strumenti attuativi e quali incentivi per il costruire 'green'?  
Quali tipologie architettoniche possono reagire attivamente al cambiamento climatico?



Milano 2, Segrate



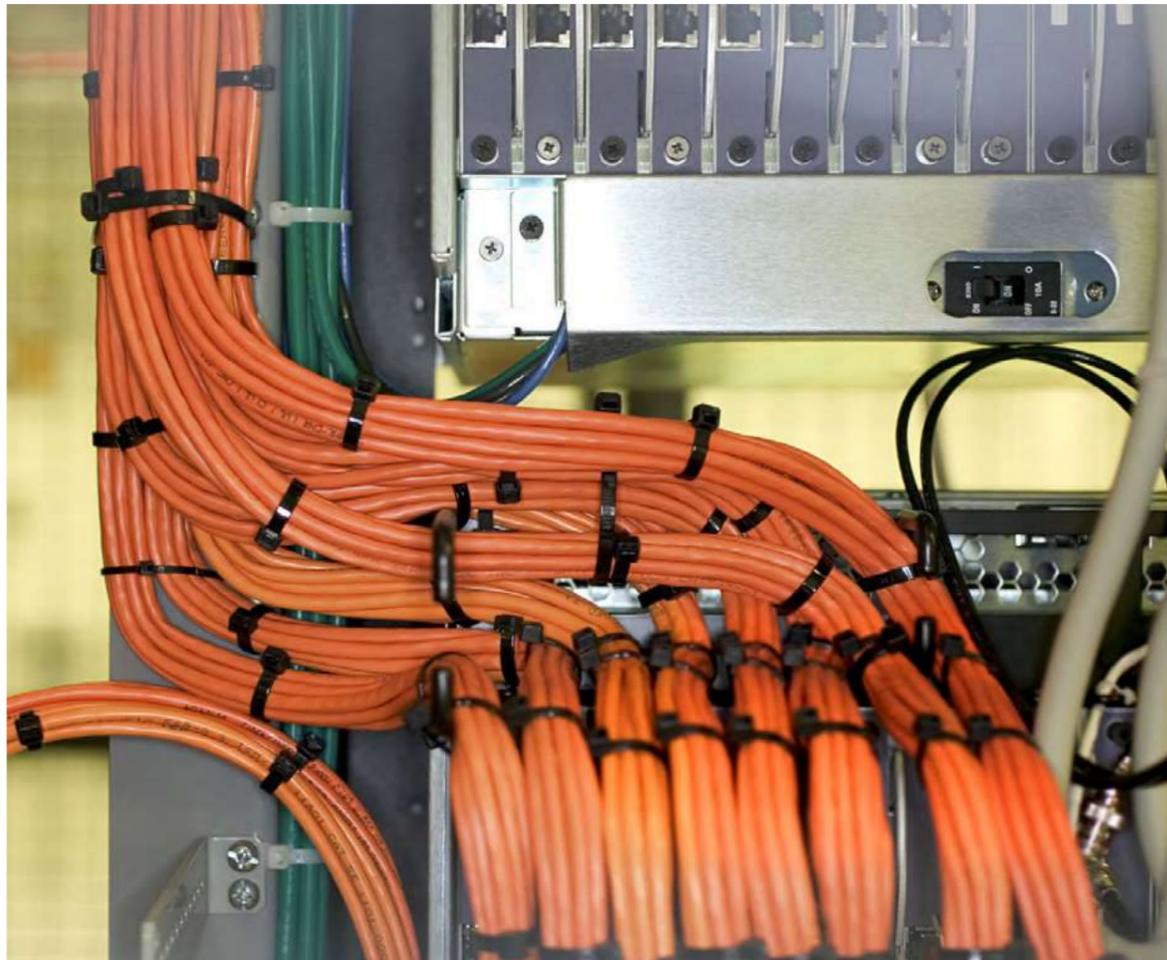
Brooklyn Grange

## #tecnologia per l'umanità

*-less?*

Le tecnologie applicate al real estate nel corso del '900 hanno provocato una sovradotazione di 'hardware' oggi non più necessario. Il mito della meccanizzazione muscolare viene soppiantato dalla digitalizzazione. Tecnologie wireless e l'IoT permettono di realizzare edifici intelligenti con minima infrastrutturazione.

È possibile far scomparire le tecnologie completamente nell'edificio? Quali possibilità di aggiornamento e ri-adattamento all'insorgere di nuove tecniche?



Google Data Center The Dalles, Oregon, 2015



Alexa, Amazon. 2019

## #ecosistema

### Quali attori?

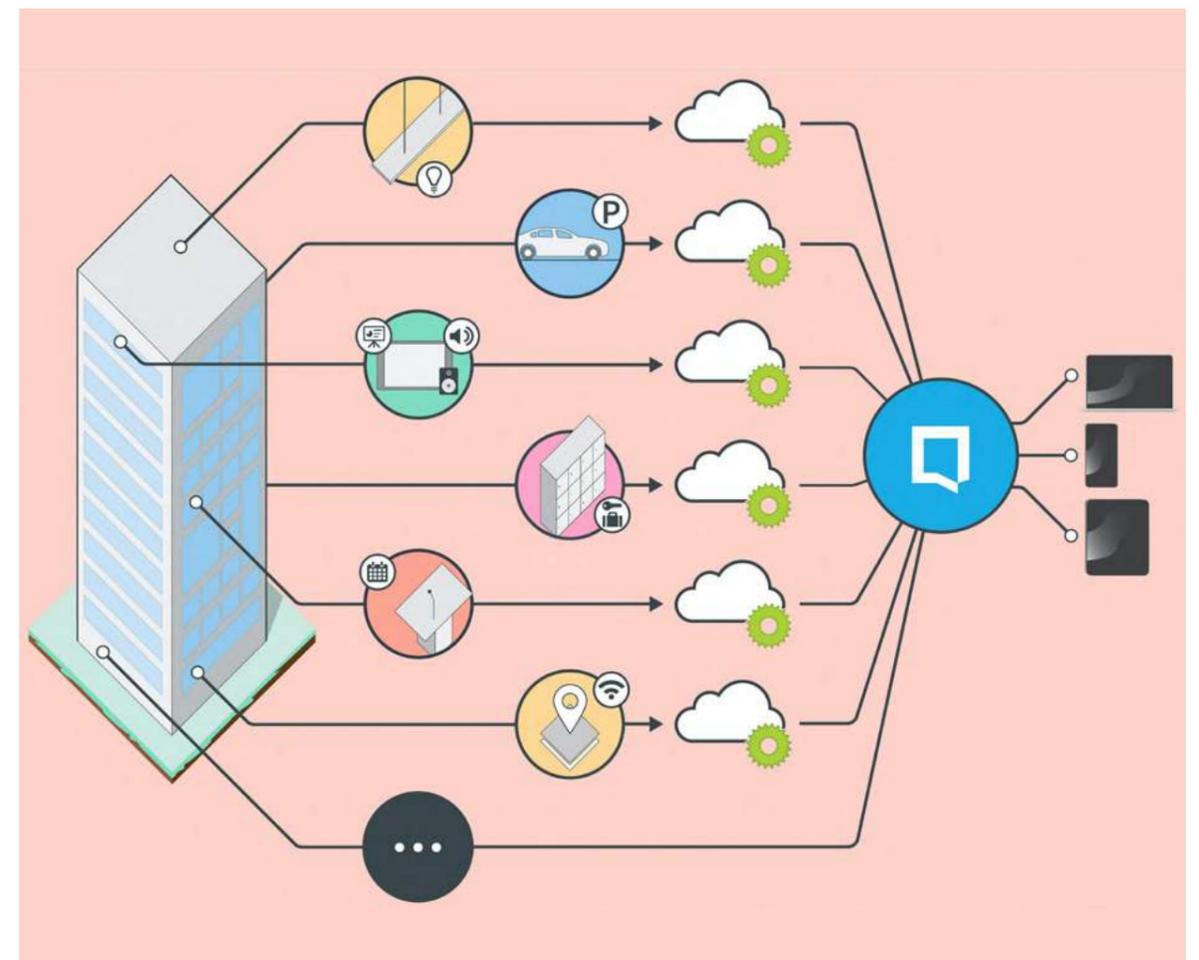
Chi sono gli interlocutori che possono costituire un ecosistema che favorisce l'innovazione nell'immobiliare?

Come le forme di organizzazione e i titoli di godimento di un bene possono essere occasioni di innovazione?

Come si creano partnership efficaci tra gli attori delle trasformazioni, anche nel rapporto con enti pubblici?



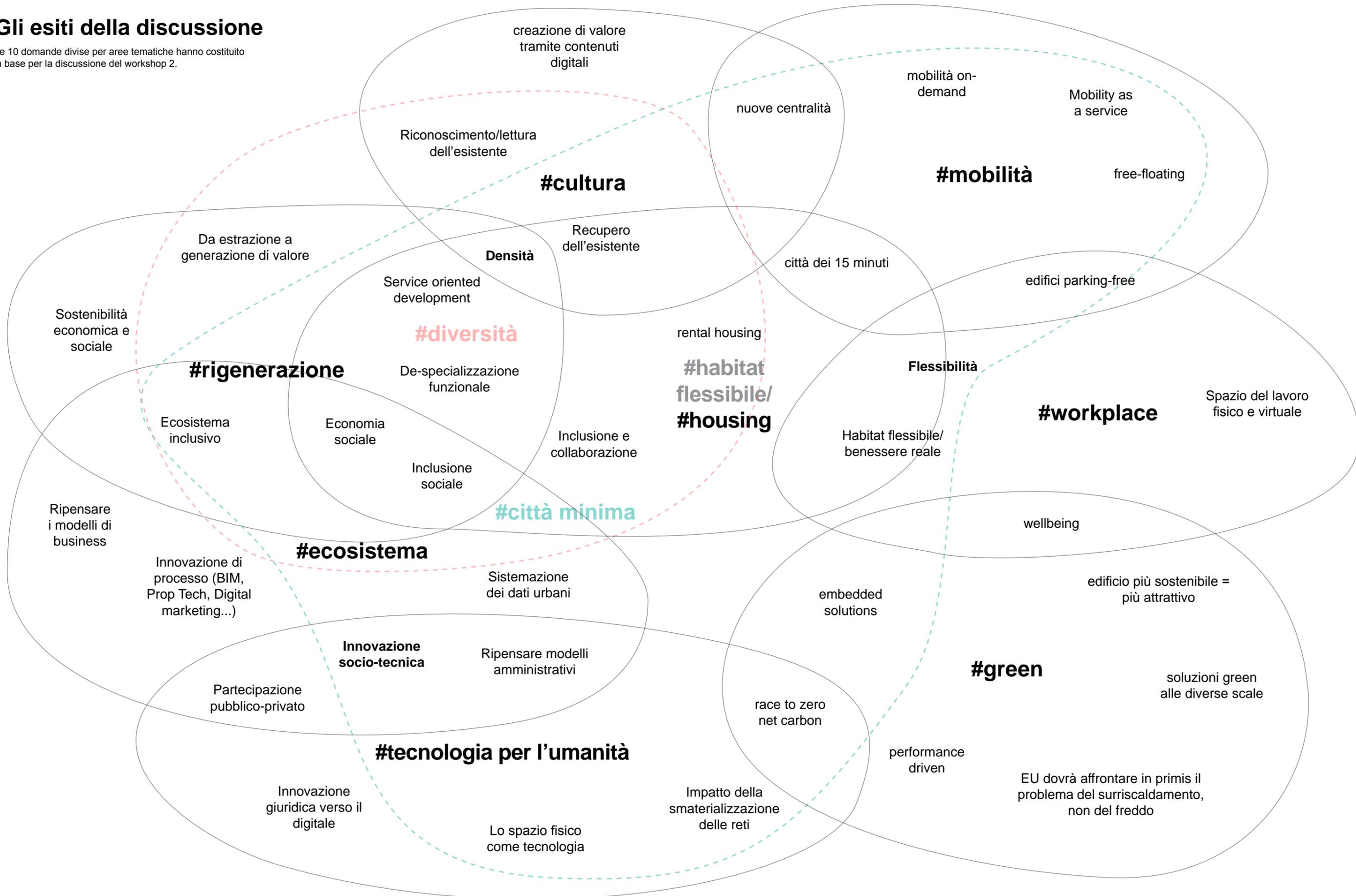
Rockefeller center design meeting, New York, anni '30



Smart Building Platform, 2021

# Gli esiti della discussione

Le 10 domande divise per aree tematiche hanno costituito la base per la discussione del workshop 2.



**Sistematizzazione:  
dal workshop 2 al 3**

**Città**

**Sostenibilità**

**Digitalizzazione**

**#rigenerazione**

da estrazione a generazione di valore  
Economia sociale  
Living lab urbani  
Service oriented development

inclusione sociale

**#housing**

de-specializzazione funzionale  
Densità  
Inclusione e collaborazione

Riconoscimento/lettura dell'esistente

**#cultura**

nuove centralità  
Recupero dell'esistente

creazione di valore tramite contenuti digitali

**#workplace**

L'ufficio come piattaforma sociale  
Habitat flessibile/ benessere reale  
Health and wellbeing first  
Flessibilità

Spazio del lavoro fisico e virtuale

**#mobilità**

città dei 15 minuti  
mobilità on-demand  
edifici parking-free  
free-floating

Mobility as a service

**#green**

embedded solutions  
soluzioni green alle diverse scale  
race to zero net carbon  
wellbeing  
edificio più sostenibile = più attrattivo  
EU dovrà affrontare in primis il problema del surriscaldamento, non del freddo

performance driven

**#tecnologia per l'umanità**

lo spazio fisico come tecnologia  
Città minima

Impatto della smaterializzazione delle reti  
Innovazione giuridica verso il digitale

**#ecosistema**

Ecosistema inclusivo  
Partecipazione pubblico-privato  
Ripensare modelli amministrativi  
Sostenibilità economica e sociale  
Ripensare i modelli di business

Innovazione socio-tecnica  
Sistemazione dei dati urbani  
Innovazione di processo (BIM, Prop Tech, Digital marketing...)

## Workshop 3: da 10 domande per l'innovazione a 8 temi chiave

Il workshop conclusivo di questo percorso ha avuto come obiettivo un'operazione di concretizzazione delle idee emerse nel workshop 1 e degli argomenti approfonditi nel workshop 2.

A partire dalle risposte alle dieci domande elaborate nella fase precedente, sono emerse riflessioni specifiche relative a orizzonti per l'innovazione nel settore immobiliare. Queste riflessioni sono state rielaborate e sistematizzate in un diagramma a matrice, così da passare da 10 domande a 8 temi chiave.

Questo passaggio è esito del lavoro del workshop 2. L'approfondimento dei temi durante la discussione collettiva ha portato ad alcune ridefinizioni e accorpamenti. In particolare:

#habitat flessibile viene declinato in una interpretazione aperta per accogliere la varietà di prodotti immobiliari che ospitano le forme dell'abitare. Viene quindi riformulato nella dicitura - più inclusiva - di #housing

Durante la discussione al workshop 2 #diversità è emerso, più che come un ambito a sé stante, come una sfida ampia e trasversale che si manifesta in diversi campi di azione del real estate. Le riflessioni sviluppate sono quindi state declinate in forma più specifica e incorporate in altri temi, in particolare #rigenerazione e #housing.

Il concetto di #città minima è emerso durante il workshop 1 per descrivere orientamenti strategici volti a restituire centralità alla dimensione locale,

attraverso operazioni minime ed essenziali per valorizzare l'identità dei luoghi e tutelare il patrimonio esistente. Anche in questo caso la discussione del workshop 2 ha portato a esplorare questo concetto mettendone in evidenza la natura trasversale. Riflessioni relative al ruolo della cultura nel rilancio dei centri minori, alla prossimità dei servizi all'abitare, al riuso del patrimonio attraverso azioni minime sono state integrate in altri temi: #cultura, #rigenerazione, #mobilità, #tecnologia per l'umanità.

Gli 8 temi chiave sono quindi esplorati attraverso i 3 assi di Città, Sostenibilità e Digitalizzazione. Il diagramma a matrice che ne risulta è stato utilizzato come base di discussione nel corso del workshop 3. Gli spunti e le riflessioni elaborati in questa fase sono rivolti a finalizzare e concretizzare le idee precedentemente emerse e condensarle in statements sintetici, elaborati per ogni tema e declinati secondo i tre assi che hanno guidato il lavoro del Comitato Innovazione di Assoimmobiliare.

The diagram is a matrix with three columns: **Città**, **Sostenibilità**, and **Digitalizzazione**. It contains several text boxes with key findings and challenges.

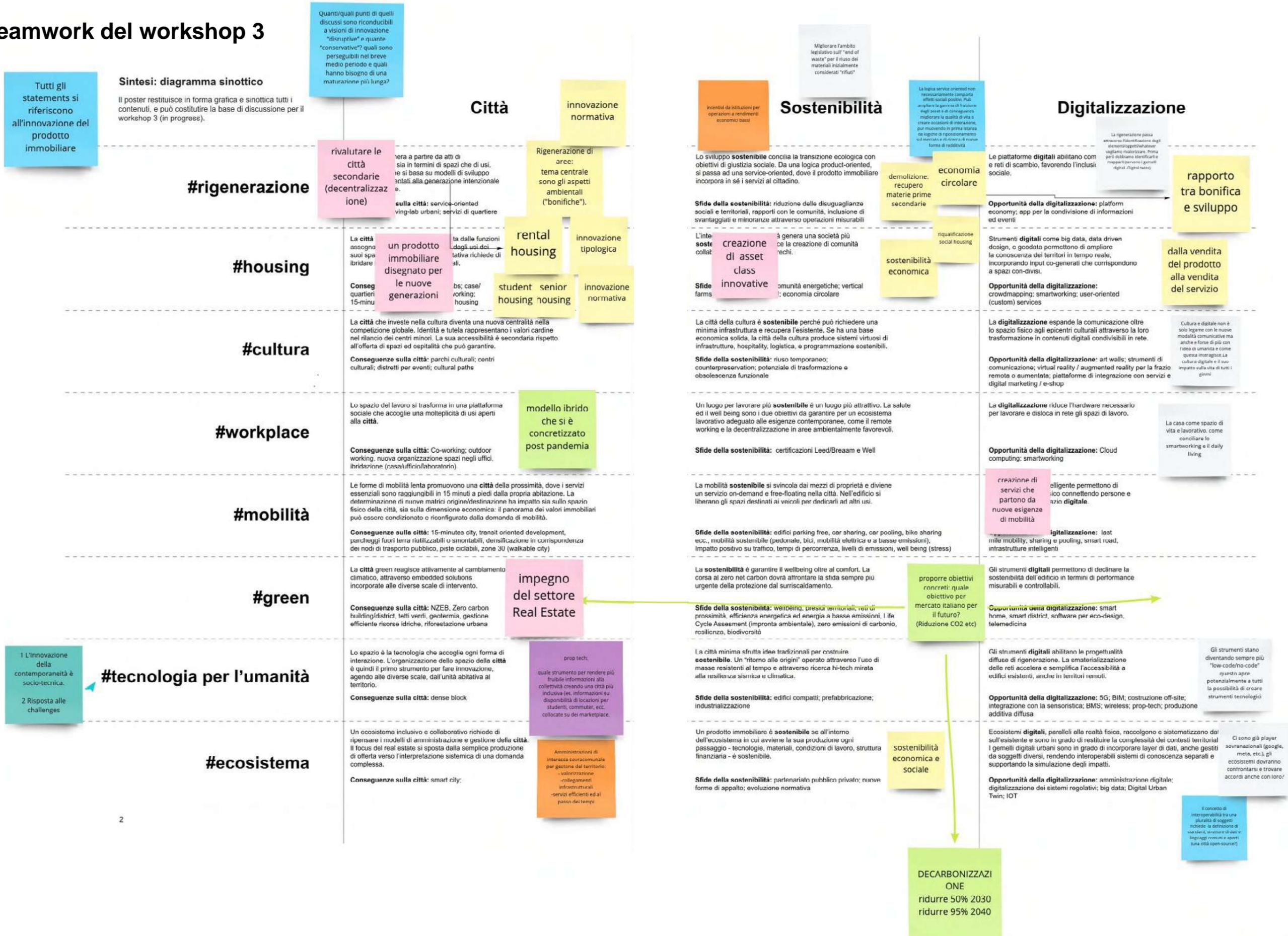
- Modello ibrido che si è concretizzato post pandemia** (highlighted in green):
  - Città:** La nuova centralità nella città presenta i valori cardine di prossimità e di secondaria rispetto al centro.
  - Sostenibilità:** La città della cultura è sostenibile perché può richiedere una minima infrastruttura e recupera l'esistente. Se ha una base economica solida, la città della cultura produce sistemi virtuosi di infrastrutture, hospitality, logistica, e programmazione sostenibili.
  - Digitalizzazione:** La digitalizzazione espande la comunicazione oltre lo spazio fisico agli epicentri culturali attraverso la loro trasformazione in contenuti digitali condivisibili in rete.
- Impegno del settore Real Estate** (highlighted in pink):
  - Città:** Un luogo per lavorare più sostenibile è un luogo più attrattivo. La salute ed il well being sono i due obiettivi da garantire per un ecosistema lavorativo adeguato alle esigenze contemporanee, come il remote working e la decentralizzazione in aree ambientalmente favorevoli.
  - Sostenibilità:** Un luogo per lavorare più sostenibile è un luogo più attrattivo. La salute ed il well being sono i due obiettivi da garantire per un ecosistema lavorativo adeguato alle esigenze contemporanee, come il remote working e la decentralizzazione in aree ambientalmente favorevoli.
  - Digitalizzazione:** La digitalizzazione riduce l'hardware necessario per lavorare e disloca in rete gli spazi di lavoro.
- Proporre obiettivi concreti: quale obiettivo per mercato italiano per il futuro? (Riduzione CO2 etc)** (highlighted in green):
  - Città:** La mobilità sostenibile si svincola dai mezzi di proprietà e diviene un servizio on-demand e free-floating nella città. Nell'edificio si liberano gli spazi destinati ai veicoli per dedicarli ad altri usi.
  - Sostenibilità:** La mobilità sostenibile si svincola dai mezzi di proprietà e diviene un servizio on-demand e free-floating nella città. Nell'edificio si liberano gli spazi destinati ai veicoli per dedicarli ad altri usi.
  - Digitalizzazione:** Gli strumenti digitali permettono di declinare la sostenibilità dell'edificio in termini di performance misurabili e controllabili.

# Teamwork del workshop 3

Tutti gli statements si riferiscono all'innovazione del prodotto immobiliare

**Sintesi: diagramma sinottico**  
Il poster restituisce in forma grafica e sinottica tutti i contenuti, e può costituire la base di discussione per il workshop 3 (in progress).

Quanti/quali punti di quelli discussi sono riconducibili a visioni di innovazione "disruptive" e quante "conservative"? quali sono perseguibili nel breve medio periodo e quali hanno bisogno di una maturazione più lunga?



## Rigenerazione

- La densificazione di spazi e usi è uno strumento chiave per la rigenerazione sostenibile della città.  
La rigenerazione della città si basa su modelli di sviluppo immobiliare che generano intenzionalmente valore sociale.
- La rigenerazione sostenibile concilia sostenibilità economica, transizione ecologica e giustizia sociale.  
Incentivi pubblici favoriscono la sostenibilità economica anche di operazioni a rendimenti economici bassi.
- Strumenti e piattaforme digitali abilitano azioni di rigenerazione diffusa e favoriscono l'inclusione sociale.  
La digitalizzazione permette di individuare e mappare potenziali di trasformazione del patrimonio esistente.

### Conseguenze sulla città:

service-oriented development; living-lab urbani; servizi di quartiere; innovazione normativa; decentralizzazione verso le città secondarie; innovazione di norme e tecniche di bonifica; no consumo di suolo; riqualificazione/riuso patrimonio esistente e spazi pubblici; usi transitori e urbanistica tattica



### Sfide della sostenibilità:

riduzione delle disuguaglianze sociali e territoriali; rapporti con le comunità; inclusione di svantaggiati e minoranze attraverso operazioni misurabili; economia circolare; riqualificazione energetica del patrimonio esistente; decostruzione e recupero delle materie prime secondarie dalle demolizioni; normativa sull' "end of waste"; normativa e gestione bonifiche ambientali

### Opportunità della digitalizzazione:

platform economy; app per la condivisione di informazioni ed eventi; digital twin

La rigenerazione densifica la città generando impatto sociale. La sostenibilità concilia la dimensione economica con quella sociale.

## Housing

- La nuova domanda abitativa richiede di superare le specializzazioni funzionali della **città** e integrare la diversità di comunità, generazioni e funzioni.
- L'housing **sostenibile** integra la diversità e favorisce la creazione di comunità collaborative.
- Il **digitale** favorisce il passaggio da una logica *product-oriented* ad una *service-oriented*, dove il prodotto immobiliare incorpora in sé i servizi al cittadino.  
Strumenti digitali come big data, data driven design, e geodata permettono di ampliare la conoscenza dei territori in tempo reale, incorporando input co-generati dalle comunità che li abitano.

### Conseguenze sulla città:

living-labs; case/quartieri intergenerazionali; living/working; 15-minutes city; servizi di quartiere; social housing; student housing; senior housing; rental housing

### Sfide della sostenibilità:

comunità energetiche; vertical farms; orti urbani; smart grid; economia circolare; asset class innovative; riqualificazione del social housing; certificazione ambientali riconosciute, elaborate da istituti indipendenti

### Opportunità della digitalizzazione:

crowdmapping; smartworking; user-oriented (custom) services; app per la condivisione di informazioni ed eventi; controllo da remoto; prop-tech; BIM



L'housing può diventare un luogo di integrazione di diversità e di usi.



## Cultura

- La cultura è uno strumento per creare valore e promuovere le **città** come nuova centralità nella competizione globale. Identità e tutela rappresentano dei valori cardine nel rilancio dei centri minori.
- Investire sulla cultura permette di recuperare l'esistente in modo **sostenibile**. La città della cultura alimenta sistemi virtuosi di infrastrutture, hospitality, logistica, e programmazione.
- La **digitalizzazione** amplifica le possibilità di promozione degli epicentri culturali oltre lo spazio fisico. Piattaforme e servizi digitali consentono la diffusione di progetti culturali attraverso contenuti virtuali condivisibili in rete.

### Conseguenze sulla città:

parchi culturali; centri culturali; distretti per eventi; cultural paths



### Sfide della sostenibilità:

riuso temporaneo; counterpreservation; potenziale di trasformazione e obsolescenza funzionale



### Opportunità della digitalizzazione:

art walls; strumenti di comunicazione; virtual reality / augmented reality per la fruizione remota o aumentata; piattaforme di integrazione con servizi e digital marketing / e-shop

Gucci Art Wall, Milano, 2018 >



La cultura può riportare centralità ai contesti nella competizione globale, valorizzando le identità locali.

## Workplace

- La pandemia ha consolidato il workplace come modello ibrido. Lo spazio del lavoro, come piattaforma sociale, accoglie una molteplicità di usi aperti alla città.
- Un luogo per lavorare più **sostenibile** è un luogo più attrattivo. La salute ed il well being sono due obiettivi da garantire per un ecosistema lavorativo adeguato alle esigenze contemporanee (ad esempio il remote working).
- La **digitalizzazione** disloca in rete alcuni strumenti e servizi aumentando la flessibilità degli spazi di lavoro. Anche lo spazio domestico può divenire workplace.

### Conseguenze sulla città:

co-working; outdoor working, nuova organizzazione spazi negli uffici, ibridazione (casa/ufficio/laboratorio)

### Sfide della sostenibilità:

certificazioni ambientali riconosciute elaborate da autorità indipendenti

### Opportunità della digitalizzazione:

cloud computing; smartworking; BMS; wireless; prop-tech; BIM; produzione additiva diffusa



Nella città post-pandemica lo spazio del lavoro diventa flessibile. Il workplace diviene approdo per molteplici usi aperto alla città.

## Mobilità

- Le forme di mobilità lenta promuovono una **città** della prossimità, dove i servizi essenziali sono raggiungibili in 15 minuti a piedi dalla propria abitazione. La domanda di mobilità ha impatto sia sullo spazio fisico della città, sia sulla dimensione economica, condizionando il panorama dei valori immobiliari.
- L'introduzione di sistemi di mobilità **sostenibile**, come i servizi on-demand e free-floating, permette di liberare spazi destinati ai mezzi privati per dedicarli ad altri usi.
- Servizi di mobilità intelligente facilitano gli spostamenti nello spazio fisico connettendo persone e mezzi in un unico spazio **digitale**.

### Conseguenze sulla città:

15-minutes city; transit oriented development; parcheggi fuori terra riutilizzabili o smontabili; densificazione in corrispondenza dei nodi di trasporto pubblico; piste ciclabili; zone 30 (walkable city)



### Sfide della sostenibilità:

edifici parking free; car sharing; car pooling; bike sharing ecc.; mobilità sostenibile (pedonale, bici, mobilità elettrica e a basse emissioni); impatto positivo su traffico; tempi di percorrenza; livelli di emissioni; well being (stress)

### Opportunità della digitalizzazione:

last mile mobility; sharing e pooling; smart road; infrastrutture intelligenti; nuovi servizi per nuove esigenze di mobilità

Una mobilità digitalizzata e on-demand stimola rapporti di prossimità per una città dei 15 minuti.

## Green

- La **città** green reagisce attivamente al cambiamento climatico attraverso un sistema di soluzioni integrate dalla scala territoriale a quella edilizia. La decarbonizzazione della città è una priorità del real estate nel futuro prossimo.
- Nella prospettiva di una transizione ecologica **sostenibile** il settore immobiliare persegue il well being oltre al comfort. La sfida della decarbonizzazione dovrà confrontarsi con il problema sempre più urgente della protezione dal surriscaldamento.
- Gli strumenti **digitali** permettono di declinare la sostenibilità dell'edificio in termini di performance misurabili e controllabili.

### Conseguenze sulla città:

NZEB; Zero carbon building/district; tetti verdi; geotermia, gestione efficiente risorse idriche; riforestazione urbana

### Sfide della sostenibilità:

Wellbeing; presidi territoriali; reti di prossimità; efficienza energetica ed energia a basse emissioni; Life Cycle Assesment (impronta ambientale); zero emissioni di carbonio; resilienza; biodiversità

### Opportunità della digitalizzazione:

Smart home; smart district; software per eco-design; telemedicina



La decarbonizzazione è una priorità del real estate. Il Green include un set di soluzioni integrate alle diverse scale di intervento.



## Tecnologia per l'umanità

- Lo spazio è la tecnologia che accoglie ogni forma di interazione. L'organizzazione dello spazio della **città** è uno strumento chiave nel real estate per fare innovazione, agendo alle diverse scale, dall'unità abitativa al territorio.
- Una tecnologia **sostenibile** favorisce la transizione verso una “città minima”, che promuove l'innovazione valorizzando le risorse del patrimonio esistente.  
La “città minima” si serve di strumenti come l'uso di masse resistenti al tempo e la ricerca hi-tech mirata alla resilienza sismica e climatica.
- La smaterializzazione delle reti favorisce il riuso di edifici esistenti, anche in territori remoti.  
Gli strumenti low-code e no-code ampliano l'accessibilità delle tecnologie **digitali** a diversi tipi di utenti.

### Conseguenze sulla città:

dense block; prop-tech come strumento per la collettività



### Sfide della sostenibilità:

edifici compatti; prefabbricazione; industrializzazione



### Opportunità della digitalizzazione:

5G; BIM; costruzione off-site; integrazione con la sensoristica; BMS; wireless; prop-tech; produzione additiva diffusa

Lo spazio è il dispositivo che organizza le interazioni e permette l'accessibilità di luoghi, risorse, servizi, attività e informazioni. Soluzioni immobiliari che favoriscono la fruibilità del patrimonio esistente, anche attraverso dotazioni e integrazioni minime, rappresentano tecnologie per l'umanità.

## Ecosistema

- Un ecosistema inclusivo e collaborativo richiede di ripensare i modelli di amministrazione e gestione della **città**. La prospettiva del real estate si estende dalla produzione di offerta verso l'interpretazione sistemica di una domanda complessa.
- Un prodotto immobiliare è **sostenibile** se all'interno dell'ecosistema in cui avviene la sua produzione ogni passaggio - tecnologie, materiali, condizioni di lavoro, struttura finanziaria - è sostenibile.
- Ecosistemi **digitali**, paralleli alla realtà fisica, permettono di raccogliere e sistematizzare diversi layer di dati. I digital twins urbani rendono interoperabili sistemi di conoscenza separati e supportano la simulazione degli impatti di una trasformazione.

### Conseguenze sulla città:

smart city; amministrazione sovra-comunale per gestione del territorio



### Sfide della sostenibilità:

partenariato pubblico privato; nuove forme di appalto; evoluzione normativa; sostenibilità economica e sociale



### Opportunità della digitalizzazione:

amministrazione digitale; digitalizzazione dei sistemi regolativi; big data; digital urban twin; IOT

L'innovazione nel settore immobiliare è il prodotto di un ecosistema aperto e collaborativo.

## Verso un Manifesto dell'Innovazione

### *Innovare nella città esistente*

Ragionare di innovazione nell'industria immobiliare – come in ogni altra *industry* – vuol dire prima di tutto riconoscere quali siano le nuove condizioni di contesto. Condizioni che costituiscono allo stesso tempo la domanda e lo stimolo dell'innovazione, e rispetto alle quali assumono senso le proposte di innovazione elaborate dal Comitato Innovazione con il supporto del Future *Urban Legacy* Lab del Politecnico di Torino, che il *Manifesto dell'Innovazione* sintetizza e comunica.

**La transizione dalla città della crescita alla città del riuso è compiuta.** Le città e i paesaggi che abitiamo rappresenteranno verosimilmente la cornice consolidata in cui si collocheranno nuovi sviluppi e iniziative che avranno come punti di innesco e contorno ciò che già esiste. Questo primato dell'esistente non significa che l'agenda del futuro abbia un orizzonte esclusivamente conservativo, né che l'Italia sia al margine delle grandi sfide globali. Al contrario: **lavorare sulla città esistente e nella città esistente richiede di sapere trasformare, modificare o ricostruire ciò che appare consolidato per incorporare in esso le esigenze e i desideri di una società che non cessa di cambiare anche quando ha cessato di crescere.** E questa specifica situazione operativa può permettere di sviluppare i nuovi modelli, idee e prodotti che costituiranno i futuri ingredienti di una rinnovata competitività anche oltre i confini del mercato italiano. Perché si tratta di una situazione che ha in Italia e in Europa la sua maggiore evidenza, ma che accomuna economie e società mature e quindi verso cui convergeranno in futuro le traiettorie di luoghi che oggi sono ancora nel pieno della prima fase di urbanizzazione e modernizzazione, quella in cui la costruzione del nuovo ancora predomina, sulla spinta di demografie ed economie in piena espansione.

È un cambio di paradigma in cui diventa predominante la **qualità** del prodotto rispetto alla quantità della produzione; in cui è la **domanda** e non l'offerta a orientare il mercato, come avviene in tutti i settori in cui la sostituzione prevale sul primo accesso; in cui la **capacità di generare e riattivare flussi nel tempo** è altrettanto importante della capacità di costruire salti di valore; in cui le distinzioni consolidate tra funzioni urbane si indeboliscono, e diventa allo stesso tempo fondamentale riconoscere le **potenzialità delle forme urbane** che ereditiamo e siamo chiamati a trasformare.

È un cambio di paradigma coerente con l'urgente necessità di una **transizione ecologica** delle

nostre società ed economie poste di fronte alle sfide del cambiamento climatico. Sfide a cui i prodotti della industria immobiliare possono dare un contributo decisivo, che va ben oltre i risparmi di energia e di emissioni che possono essere conseguiti con un modo diverso di costruire, proponendosi come infrastrutture che abilitano stili di vita sostenibili, alle diverse scale che dall'edificio arrivano al territorio attraversando i quartieri e le città.

È un cambio di paradigma facilitato dalla **digitalizzazione**: grazie agli strumenti che essa offre per rendere più intelligenti e responsivi i prodotti e i processi dell'industria immobiliare, ma soprattutto grazie alle modificazioni dei comportamenti di uso degli spazi urbani che essa induce e consente attraverso l'ibridazione di materiale e immateriale, fisico e digitale, prossimità e distanza.

È un cambio di paradigma coerente anche con la fase attuale del processo di **globalizzazione**, che ha visto in rapida successione la prima pandemia globale e il ritorno della guerra, riportando all'attenzione temi come la sovranità energetica, il controllo delle filiere produttive, l'accorciamento delle catene logistiche, per dare nuova robustezza a economie che hanno rivelato fragilità inattese.

### *Città, digitale e sostenibile*

È luogo comune interpretare la costitutiva lentezza dell'industria immobiliare – soprattutto quando comparata alla rapidità di altri settori – come scarsa propensione al cambiamento e all'innovazione.

**Un primo risultato del lavoro del Comitato Innovazione è dimostrare l'infondatezza di questo pregiudizio, esplicitando e concretizzando la volontà dell'industria immobiliare di darsi una propria visione dell'innovazione.** “Propria” perché prodotta da una elaborazione interna, ma soprattutto “propria” perché specifica del settore, radicata nelle specificità che lo rendono unico e appropriata alla sua missione.

L'industria immobiliare è un settore che per sua natura aggrega ed impiega tecnologie di provenienze diverse, raramente se non mai originate al proprio interno, per la produzione di beni il cui ciclo di vita eccede di molte volte quello di qualsiasi altro bene destinato al consumo di massa. Le diverse tecnologie che formano un prodotto immobiliare hanno ognuna propri percorsi di innovazione. I cui esiti è indispensabile sapere adottare e applicare, innestandole nei propri prodotti e processi. Ma che vanno completati da una indispensabile innovazione

endogena, senza la quale l'industria immobiliare si limiterebbe ad essere solo recettore e assemblatore di novità prodotte altrove.

**Un secondo risultato del lavoro del Comitato è avere definito come perimetro dell'innovazione immobiliare la produzione di spazi – di vita, abitazione, movimento, lavoro, consumo, svago, cultura – capaci di soddisfare le esigenze delle nostre società.**

Produzione resa possibile dalla selezione e organizzazione di risorse e capacità tecniche, giuridiche e finanziarie. Ogni prodotto immobiliare contiene in sé questi diversi aspetti. La loro integrazione è la peculiarità dell'industria immobiliare che lo produce. E di conseguenza l'innovazione immobiliare deve riguardare questo cuore specifico ed unico.

Le due parole chiave di questa idea di innovazione “propria” emersa nel lavoro del Comitato sono densità e mixità (*mixité*). **Densità**, perché il prodotto immobiliare innovativo moltiplica lo spazio permettendo di addensare relazioni sociali, economiche e culturali, di risparmiare paesaggio e ridurre la domanda di mobilità, moltiplicando così le occasioni e potenzialità della città esistente. **Mixità** perché il prodotto immobiliare innovativo accoglie attività, funzioni ed usi diversi ed in costante evoluzione, ne permette l'interazione e ne facilita gli scambi, ne accompagna le transizioni e i cambiamenti senza che questi diventino fattori di prematura obsolescenza. **Queste due parole riassumono il cambio di paradigma dalla città del nuovo e della specializzazione alla città del riuso e della flessibilità, forse alla città tout-court: intesa come luogo dove diversità e opportunità si incontrano e concentrano. Attraverso la lente di questi due concetti è possibile immaginare prodotti immobiliari in grado di rispondere alle domande emergenti nelle nostre città.** Abitazioni che interpretino nuovi stili di vita, nuove strutture familiari, nuove aspirazioni valoriali. Spazi di lavoro che rispondano a nuovi modi di lavorare, permettano di armonizzare tempi di vita e di lavoro, mettano al centro le relazioni tra le persone. Infrastrutture che consentano la fluidità dei movimenti e ne riducano la necessità. Attrezzature che soddisfino le esigenze e i desideri di società complesse, aperte e plurali.

### *Tecnologia per l'umanità*

In questa prospettiva possiamo **cogliere appieno anche nell'industria immobiliare le opportunità offerte dalla digitalizzazione** attraverso i molti dispositivi che possono essere incorporati in

spazi ed edifici per governarne la densità e la mixità attraverso la raccolta di dati, la profilazione dei bisogni e la loro soddisfazione mirata, il monitoraggio e la gestione intelligente dei sistemi e degli spazi, la misurazione di prestazioni e l'anticipazione di possibili criticità. **Rendendo la complessità facile e l'integrazione naturale. Facendo dei prodotti specifici dell'industria immobiliare – gli spazi, gli edifici, i quartieri, le città - vere e proprie piattaforme di integrazione tecnologica per il benessere degli utenti, la soddisfazione di nuove esigenze e l'uso appropriato di materia ed energia.** Interpretando così anche appieno il ruolo che l'industria immobiliare ambisce ad avere nella costruzione un futuro sostenibile per le nuove generazioni, coerentemente con gli obiettivi di sviluppo condivisi da opinione pubblica, istituzioni e investitori a livello globale.

Perché questo accada, occorre uno sforzo di sistema per inscrivere l'innovazione che ognuno degli attori della filiera immobiliare può perseguire e in molti casi già persegue all'interno della propria missione specifica – di impresa, gruppo, individuo – in una più vasta e comprensiva **ecologia dell'innovazione** in grado di armonizzare gli sforzi e amplificare gli impatti positivi.

Ecologia in cui convergano e cooperino diversi attori e settori, per perseguire obiettivi comuni di impatto positivo e misurabile sulla società e sull'ambiente, rimuovendo gli ostacoli che ne impediscono o rallentano il raggiungimento. Ecologia in cui si possano riscrivere le regole della costruzione della città, passando da una urbanistica di indici e standard ad una urbanistica di performance e indicatori. Ecologia in cui il partenariato tra pubblico e privato e l'interazione tra ricerca e industria diventino condizioni ordinarie dell'operare e fertile terreno di coltura di una costante innovazione di processi e prodotti. L'insieme dei saperi e delle tecniche che convergono in un prodotto immobiliare potrà ambire così a diventare – ed essere riconosciuto – come una vera e propria **“tecnologia per l'umanità”** che, rispondendo ai bisogni e ai desideri dei singoli utenti, cittadini, clienti, persegue allo stesso tempo obiettivi più generali di interesse comune, promuovendo benessere collettivo, equità, qualità della vita ed uso responsabile delle risorse, integrando in un insieme unitario sostenibilità sociale, economica ed ambientale.

*Matteo Robiglio, Politecnico di Torino*

## Manifesto dell'innovazione

*Crediamo in un modello di **innovazione** che parta dal cuore della nostra industria: produrre, valorizzare e rigenerare edifici, spazi e ambienti costruiti di qualità.*

*Pensiamo che la **ricerca** per l'innovazione nel real estate debba rispondere alle domande di una società globale e digitale ed alle sfide di un mondo in transizione.*

*Sosteniamo la **rigenerazione** urbana, il riuso del patrimonio esistente e la densificazione come strumenti prioritari per uno sviluppo sostenibile delle città.*

*Vogliamo fare dell'**housing** il luogo dell'integrazione di comunità, generazioni e funzioni diverse, rinnovando il prodotto che più di tutti influenza la qualità della vita nelle nostre città.*

*Immaginiamo i **luoghi del lavoro** della città post-pandemica come spazi flessibili, multifunzionali e aperti.*

*Scommettiamo sulla **cultura** come strumento di creazione di valore attraverso la costruzione di centralità e la restituzione di identità ai luoghi nell'era della globalizzazione.*

*Promuoviamo una **mobilità** come servizio che valorizza le relazioni di prossimità innestandole su connessioni di larga scala, di cui gli edifici e spazi urbani costituiscono l'infrastruttura fondamentale.*

*Concepriamo la **transizione ecologica** come continuo di soluzioni integrate, di prodotto e di processo, dalla scala territoriale a quella edilizia.*

*Proponiamo modelli e soluzioni che, integrando dimensione economica, sociale e ambientale, rappresentino le **tecnologie per l'umanità** con cui la nostra industria contribuisce agli obiettivi di sviluppo globale sostenibile.*

*Perseguiamo l'innovazione attraverso la costruzione di un **ecosistema** inclusivo e collaborativo, aperto al contributo e alle partnership con tutti gli attori che danno forma alle città e territori d'Italia.*

## Conclusioni

La scrittura di questo “Manifesto dell’Innovazione” è l’esito di un processo aperto e condiviso con i membri del comitato innovazione e di Assoimmobiliare, supportato dal Future *Urban Legacy* Lab del Politecnico di Torino, e alimentato da contributi di esperti esterni sui temi dell’innovazione.

Il Manifesto riassume in *statements* chiari i contenuti e le riflessioni emerse nel percorso di indagine intrapreso. Il manifesto è pensato anche con uno scopo più ampio, quello di orientare le azioni di Assoimmobiliare e dei suoi membri, e alimentare un dibattito con altri attori e enti dell’industria immobiliare italiana.

La visione di innovazione che emerge dal manifesto costituisce quindi un punto di partenza, più che di arrivo, per contribuire alla discussione pubblica su azioni e modelli dell’innovazione nel settore immobiliare.

*Emanuela Recchi*

FIN DALLA SUA FONDAZIONE NEL 1997, CONFINDUSTRIA ASSOIMMOBILIARE RAPPRESENTA LA FILIERA DEGLI OPERATORI DEL REAL ESTATE ATTIVI IN ITALIA. I SUOI OLTRE 160 SOCI INCLUDONO INVESTITORI ISTITUZIONALI (SOCIETÀ DI GESTIONE DEL RISPARMIO E FONDI IMMOBILIARI, SOCIETÀ IMMOBILIARI QUOTATE E NON QUOTATE, ISTITUTI BANCARI, COMPAGNIE ASSICURATIVE), PRIMARI DEVELOPER ITALIANI E INTERNAZIONALI, SOCIETÀ PUBBLICHE CHE GESTISCONO GRANDI PATRIMONI IMMOBILIARI, SOCIETÀ DEI SERVIZI IMMOBILIARI, DEI SERVIZI LEGALI E DELLA CONSULENZA AL REAL ESTATE.



CONFINDUSTRIA  
ASSOIMMOBILIARE

Tel. +39 06 3212271 - [assoimmobiliare@assoimmobiliare.it](mailto:assoimmobiliare@assoimmobiliare.it)  
Via Quattro Novembre, 114 Roma - Via San Maurizio, 25 Milano  
[www.assoimmobiliare.it](http://www.assoimmobiliare.it) -  [assoimmobiliare](#)