



CONFININDUSTRIA  
ASSOIMMOBILIARE

**SCENARI IMMOBILIARI®**  
ISTITUTO INIDIPENDENTE DI STUDI RICERCHE VALUTAZIONI E SISTEMI INFORMATIVI

# Sviluppo dei territori e investimenti in infrastrutture e Real Estate

Dati e considerazioni emerse dalla Tavola Rotonda  
del 33° Forum di Scenari Immobiliari

# INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>2</b>
<b>1. IL CONTESTO DI SVILUPPO DEI TERRITORI E GLI INVESTIMENTI IN INFRASTRUTTURE .....</b>	<b>3</b>
1.1 I dati sul finanziamento infrastrutturale del Paese .....	3
1.2 Il valore della reputazione territoriale e la rigenerazione urbana.....	5
<b>2. DALLE INFRASTRUTTURE ALLE POLITICHE DELL'ABITARE: IL CONFRONTO TRA ISTITUZIONI E REAL ESTATE.....</b>	<b>9</b>
2.1 La dimensione infrastrutturale come leva del sistema Paese .....	10
2.2 Rigenerazione urbana: partenariato e fiscalità per la trasformazione dei territori.....	12
2.3 L'abitare come infrastruttura della mobilità .....	13
2.4 Verso un dialogo strutturato tra istituzioni e industria immobiliare.....	14
<b>3. LA GOVERNANCE LOCALE PER RAFFORZARE GLI INVESTIMENTI.....</b>	<b>14</b>
3.1 Comuni e investimenti pubblici: risultati e sfide della fase post-PNRR .....	15
3.2 Province come regia territoriale e spazio di convergenza degli attori .....	16
3.3 Quadri normativi e regionalizzazione: dove si genera complessità .....	17
3.4 Pianificazione su scala metropolitana e policentrismo urbano .....	19
3.5 Procedure, responsabilità e capacità amministrativa per lo sviluppo dei territori .....	20
3.6 Verso una regia condivisa del mercato: industria immobiliare, istituzioni locali e standard comuni.....	22
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>22</b>

# INTRODUZIONE

I processi di trasformazione che interessano i territori italiani pongono con sempre maggiore evidenza il tema delle infrastrutture come componente strutturale dello sviluppo urbano ed economico. La progressiva integrazione tra sistemi di mobilità, reti energetiche, infrastrutture digitali e assetti insediativi incide in modo diretto sulla qualità dei contesti urbani, sulla capacità dei territori di sostenere nuove funzioni e sulla competitività complessiva del Paese.

Le città e, in particolare, i sistemi metropolitani rappresentano l'ambito nel quale queste dinamiche si manifestano con maggiore intensità. È su questa scala che si concentrano le principali trasformazioni demografiche, produttive e sociali, ed è sempre a questa scala che si rende necessaria una lettura integrata delle politiche infrastrutturali, delle strategie di rigenerazione urbana e delle modalità di utilizzo e valorizzazione del patrimonio immobiliare. La complessità che caratterizza tali ambiti richiede strumenti di governo capaci di coordinare funzioni, interessi e livelli decisionali differenti, superando una visione settoriale degli interventi.

L'evoluzione delle infrastrutture non può essere considerata esclusivamente in termini di potenziamento delle reti o di miglioramento dell'accessibilità. Essa investe in modo più ampio la configurazione dei territori, influenzando le scelte insediative, la distribuzione delle attività economiche, la localizzazione delle funzioni residenziali e la qualità degli spazi urbani. In questo senso, infrastrutture e città costituiscono un sistema interdipendente, nel quale la capacità di pianificazione e di coordinamento assume un ruolo determinante per garantire sviluppo equilibrato e coesione territoriale.

All'interno di questo quadro, l'industria immobiliare svolge una funzione sempre più rilevante, non solo come ambito economico, ma come componente strutturale dei processi di trasformazione urbana. La progressiva articolazione delle tipologie di investimento, l'ampliamento delle asset class e l'estensione dei mercati di riferimento rendono evidente la necessità di un dialogo continuo tra istituzioni e operatori, fondato su regole chiare, strumenti condivisi e una visione di medio-lungo periodo. La qualità del contesto normativo e amministrativo, insieme alla capacità di programmare infrastrutture e servizi, incide direttamente sulla possibilità di orientare risorse e capitali verso progetti coerenti con le esigenze dei territori.

Le Città metropolitane, per la loro natura e per il ruolo che sono chiamate a svolgere, si collocano al centro di queste dinamiche. Esse rappresentano lo spazio nel quale si intrecciano politiche pubbliche, iniziative private e bisogni delle comunità, e nel quale si misura la capacità di governare la complessità dei sistemi urbani contemporanei. Rafforzare il confronto su questi temi significa contribuire alla costruzione di una visione condivisa dello sviluppo territoriale, capace di tenere insieme infrastrutture, rigenerazione urbana e mercato immobiliare in un disegno coerente.

In questa prospettiva si inserisce il lavoro del Comitato Città metropolitane di Confindustria Assoimmobiliare, che intende promuovere un approfondimento strutturato sui rapporti tra sviluppo dei territori, investimenti infrastrutturali e trasformazioni del real estate. In questa direzione, il Quaderno intende offrire elementi di riflessione utili a orientare il dibattito e a rafforzare la consapevolezza del ruolo strategico che infrastrutture, città metropolitane e industria immobiliare sono chiamate a svolgere nello sviluppo del Paese.

Francesca Zirnstein  
Presidente Comitato Città metropolitane di Confindustria Assoimmobiliare

# 1. IL CONTESTO DI SVILUPPO DEI TERRITORI E GLI INVESTIMENTI IN INFRASTRUTTURE

## 1.1 I dati sul finanziamento infrastrutturale del Paese

Il ripensamento, l'implementazione e la più completa integrazione degli obsoleti e - quantitativamente e qualitativamente - disomogenei sistemi infrastrutturali nazionali, costituisce il fattore fondamentale per affrontare le nuove sfide dettate dagli attuali processi di transizione ecologica e digitalizzazione e per rispondere alle nuove esigenze di coesione territoriale e sociale, attraverso il contributo decisivo fornito da fondi e finanziamenti comunitari e nazionali.

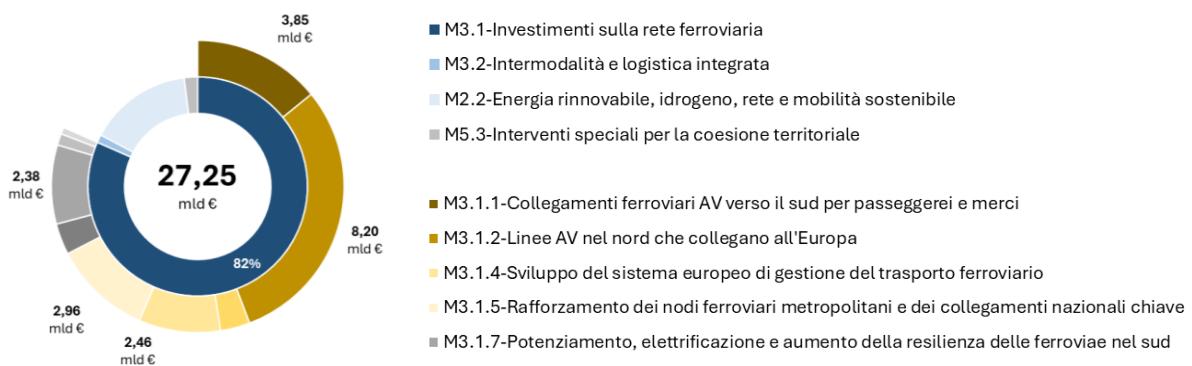
Il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), dispositivo cardine per le riforme e gli investimenti del Paese, ha messo le infrastrutture, non solo tra le 6 missioni fondamentali, ma al centro di un più vasto progetto nazionale finalizzato alla trasformazione, al potenziamento dei livelli di competitività e alla riduzione delle disuguaglianze.

Le allocazioni delle numerose risorse economiche e finanziarie provenienti dall'Unione Europea, attraverso il Next Generation EU (NGEU) e dai fondi nazionali sono state integrate e strutturate per rispondere a strategie ed esigenze eterogenee e tra loro complementari di aggiornamento infrastrutturale (ferroviario, autostradale, portuale, ...), di innovazione tecnologico-digitale e sostenibilità ambientale al fine di supportare i moderni flussi di persone, merci e dati.

I fondi e i finanziamenti non si limitano a intervenire sulle reti esistenti, ma orientano azioni e ricadute sullo sviluppo di lungo periodo, accompagnando la trasformazione e l'evoluzione strutturale del Paese.

Il PNRR destina risorse significative, pari a 27,25 miliardi di euro (11,4% del totale, figura 1), al potenziamento delle linee ferroviarie ad alta velocità e ad alta capacità (circa 12 miliardi di euro) e delle connessioni e integrazioni di livello regionale (più di 10 miliardi di euro), come reti fondamentali per la mobilità sostenibile del Paese.

**Figura 1: PNRR - Volumi di finanziamento e componenti del Piano (mld di €, quota %)**

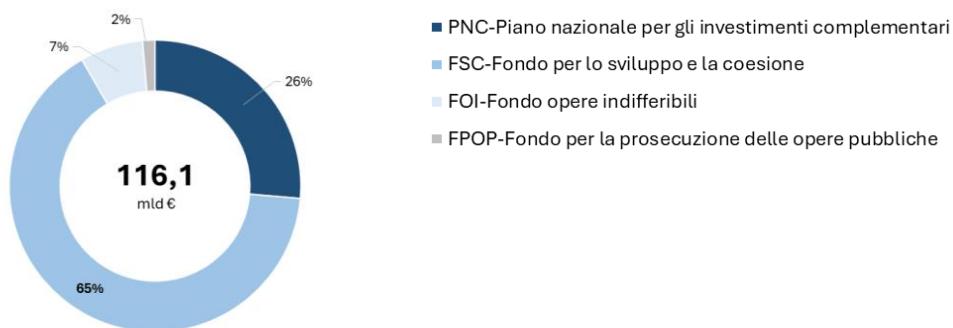


*Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati del portale nazionale PNRR (Italia Domani)*

In aggiunta, i fondi e i finanziamenti nazionali e regionali sostengono lo sviluppo di reti locali, provinciali e metropolitane intermodali capaci di meglio integrare trasporto pubblico e privato, garantendo una maggiore accessibilità anche ai territori interni e agli ambiti periferici.

Interventi come l'installazione di impianti fotovoltaici negli scali portuali e aeroportuali, la creazione di reti capillari di ricarica per la mobilità elettrica e il potenziamento delle infrastrutture per la produzione e la distribuzione di energia rinnovabile sono sostenuti attraverso risorse appositamente dedicate. Accanto ai fondi e finanziamenti già citati, il Fondo per lo sviluppo e la coesione (FSC), con i suoi 75,6 miliardi di euro, continua a svolgere un ruolo fondamentale per ridurre i divari territoriali (figura 2); rappresenta infatti lo strumento finanziario principale attraverso cui attuare le politiche per lo sviluppo della coesione economica, sociale e territoriale e la rimozione degli squilibri economici e sociali a livello nazionale.

**Figura 2: Fonti di finanziamento nazionali in tema di infrastrutture - Volumi di finanziamento e fonti (mld di €, quota %)**

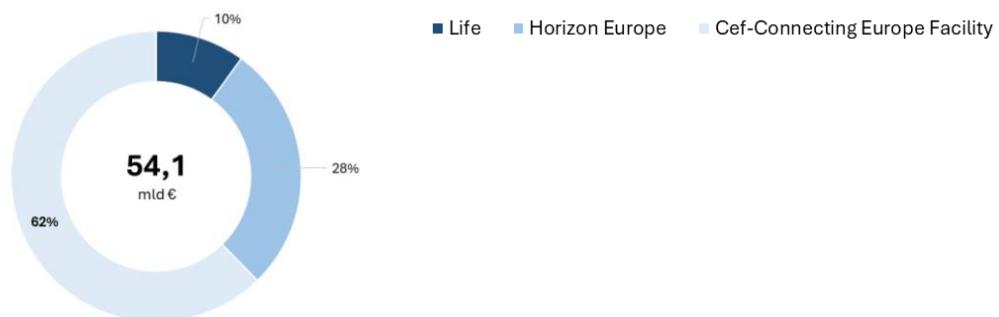


*Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati del Ministero dell'Economia e delle Finanze*

Attraverso interventi mirati, come il miglioramento della rete ferroviaria regionale e la riqualificazione dei porti, il FSC ha l'obiettivo di migliorare l'integrazione dei territori con la rete infrastrutturale nazionale, regionale, provinciale e locale, garantendo così una migliore uniformità e diffusione delle opportunità di sviluppo socioeconomico del Paese.

I fondi e i finanziamenti green (Life, Horizon Eu, Connecting Europe Facility), ormai componenti centrali delle strategie finanziarie mondiali, comunitarie e nazionali, concentrano più di 54 miliardi di euro di risorse sulla decarbonizzazione e sulla transizione energetica delle infrastrutture (figura 3).

**Figura 3: Fonti di finanziamento comunitarie in tema di infrastrutture - Volumi di finanziamento e fonti (mld di €, quota %)**



*Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati della Commissione Europea*

L'integrazione tra le diverse fonti di finanziamento supera la mera ottimizzazione delle risorse, configurandosi come una strategia essenziale per favorire una trasformazione organica e coesa del sistema infrastrutturale. Gli investimenti infrastrutturali sono in grado di produrre ricadute significative che vanno oltre l'ambito economico, contribuendo al miglioramento della qualità della vita dei cittadini e al rafforzamento della reputazione dei territori su scala vasta, nazionale e internazionale.

## 1.2 Il valore della reputazione territoriale e la rigenerazione urbana

Le infrastrutture che attraversano il Paese, intese sia come reti fisiche e digitali che funzionali e immateriali, rappresentano le basi e gli elementi scatenanti di un sistema complesso che supportano e sostanziano il funzionamento dei processi di rigenerazione sociale ed economica e degli interventi di riqualificazione e trasformazione urbana. Entrambi questi aspetti risultano strategici per lo sviluppo integrato e sostenibile del territorio, della qualità della vita e dell'attrattività urbana e rurale di ambiti coesi.

Il passaggio da una crescita urbana di tipo espansivo a un nuovo modello orientato alla qualità e alla sostenibilità, spinto dalle stringenti politiche ambientali, sociali ed economiche, segna un cambiamento profondo nello sviluppo territoriale italiano ponendo le infrastrutture al centro di un nuovo paradigma.

Non si tratta più di collegare aree urbane o migliorare la mobilità, ma di creare un tessuto connettivo che supporti la rigenerazione dei territori, anche di piccole dimensioni, ampliando le opportunità di crescita e di trasformazione. Le infrastrutture costituiscono, dunque, catalizzatori per la crescita e la trasformazione sociale, economica e ambientale il cui valore non si limita alla dimensione funzionale, ma si estende a impatti e ricadute di più ampio respiro, capaci di influenzare profondamente la competitività, la qualità della vita e la sostenibilità del sistema territoriale nel suo complesso.

Gli effetti diretti sui livelli di occupazione nei settori delle nuove costruzioni, della manutenzione ordinaria e straordinaria e dei servizi correlati si combinano con benefici indiretti di portata ancora maggiore che vanno dalla riduzione dei costi logistici e di trasporto attraverso l'ottimizzazione di tempi e modalità di movimentazione delle merci, alla maggiore competitività delle imprese grazie al miglioramento del livello di accessibilità ai mercati nazionali e internazionali e di attrattività nei confronti di nuovi partner e clienti.

Le infrastrutture agiscono, inoltre, come fattore determinante per la valorizzazione del patrimonio immobiliare esistente rendendo gli ambiti urbani consolidati maggiormente attrattivi rispetto a investimenti pubblici e privati, creando un effetto moltiplicatore in cui si stimolano ulteriori flussi di capitale, favorendo una crescita economica distribuita su scala territoriale.

Sul piano sociale, infine, le infrastrutture assumono un ruolo chiave nella riduzione delle disuguaglianze, nella promozione dell'inclusione e della coesione, nel rafforzamento del capitale umano e nella partecipazione attiva dei cittadini garantendo l'accesso ai servizi essenziali e ai luoghi di formazione e di lavoro anche alle comunità, attualmente, più isolate o svantaggiate.

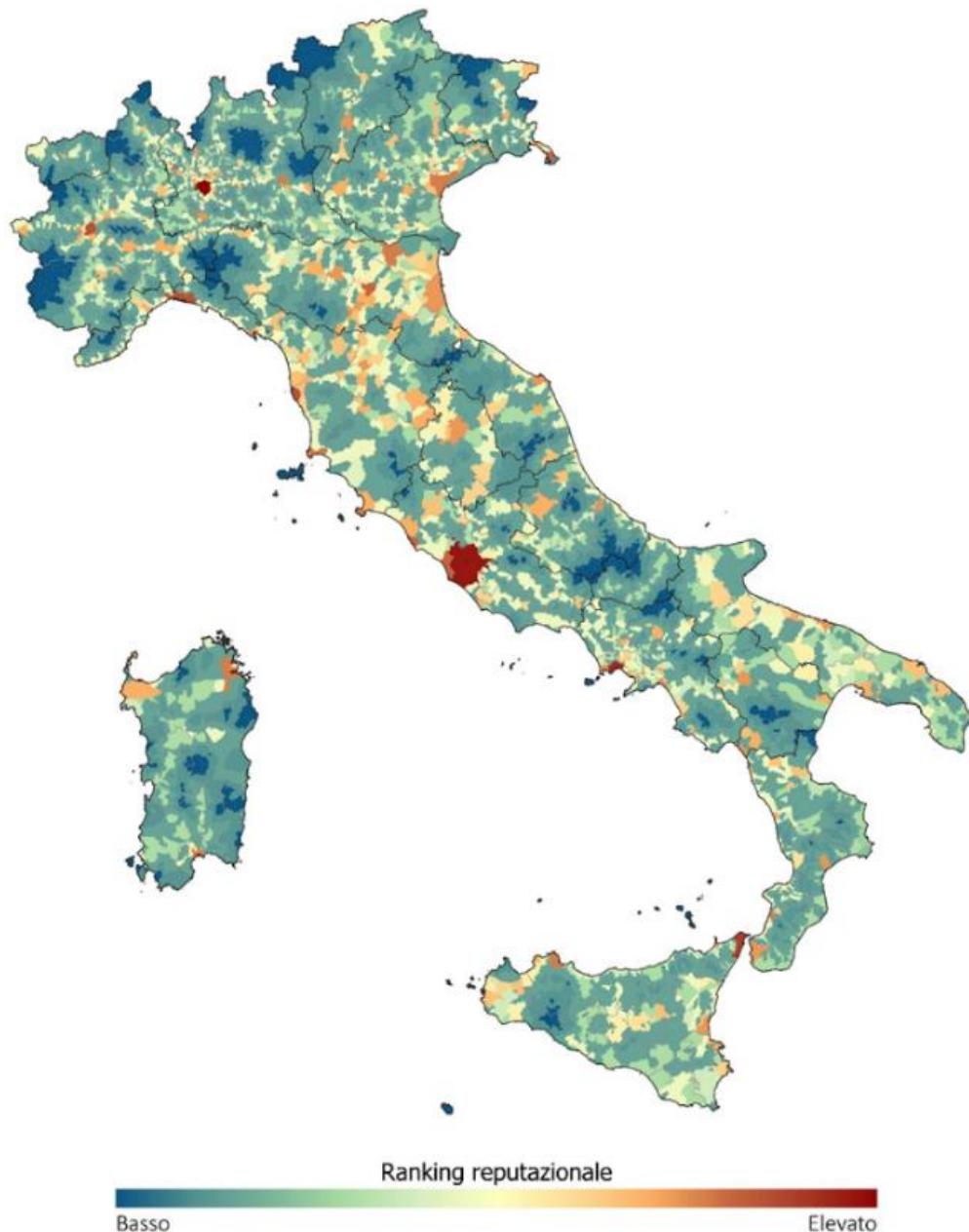
Un elemento chiave che lega sistema infrastrutturale e processi di rigenerazione urbana è la "reputazione" dei territori (figura 4): elemento intrinseco e dinamico che evolve in relazione alle trasformazioni in atto, alle percezioni degli attori coinvolti e alle future opportunità di sviluppo (figura 5). Un sistema infrastrutturale efficiente, capillare e moderno aumenta l'accessibilità, accresce l'attrattività e accelera i tempi di attuazione dei progetti di rigenerazione.

Questo, a sua volta, consolida la percezione del territorio come affidabile, dinamico e capace di offrire opportunità economiche e sociali consistenti in grado di attrarre domanda e di catalizzare finanziamenti indispensabili per realizzare i nuovi progetti di trasformazione e riqualificazione urbanistico-edilizia. La

reputazione non si sviluppa in modo spontaneo, richiede governance efficaci capaci di integrare politiche e strumenti di pianificazione avanzati, incentivi mirati e sinergie pubblico-private.

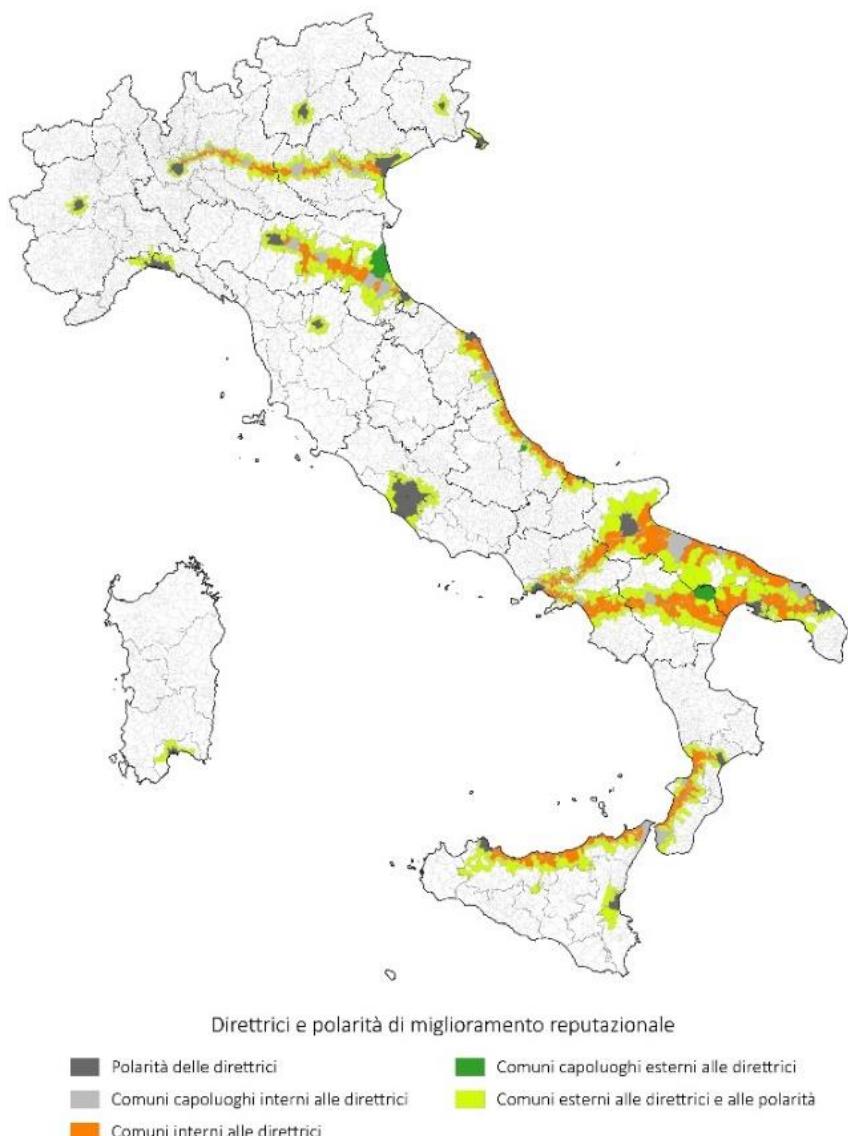
La creazione di valore passa attraverso il coordinamento e la valorizzazione di interessi pubblici e privati, mettendo a sistema beni e infrastrutture in un'ottica di semplificazione, innovazione, efficientamento e accelerazione delle dinamiche di rigenerazione. L'Italia, con l'eterogeneità dei suoi contesti urbani e rurali, presenta un enorme potenziale per lo sviluppo di modelli di rigenerazione che valorizzino le peculiarità locali e promuovano un approccio inclusivo e sostenibile.

**Figura 4 - “Reputazione” infrastrutturale dei Comuni italiani (Livello)**



*Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari*

**Figura 5: Principali direttive e polarità di sviluppo infrastrutturale e di crescita reputazionale dei Comuni**



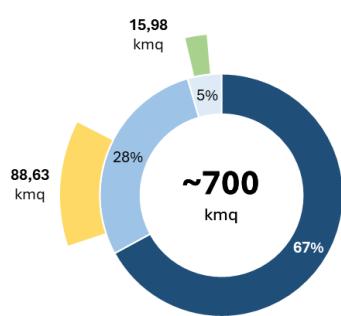
*Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari*

Tra i territori che - a valle dell'analisi dei fondi stanziati - sono emersi come particolarmente rilevanti in Italia perché coinvolti da finanziamenti pubblici, vi sono direttive di sviluppo che includono collegamenti dell'alta velocità e nodi di interscambio come porti e aeroporti e investimenti mirati in infrastrutture moderne e sostenibili. Le città e le regioni collegate dalla linea ferroviaria ad alta velocità, ad esempio, beneficiano di una reputazione migliorata grazie all'accesso rapido e agevole ai principali centri economici e culturali del Paese. Parallelamente alle direttive sopra individuate, emergono dalle analisi anche territori circoscritti che nel prossimo futuro potranno migliorare la loro reputazione (tabella 1).

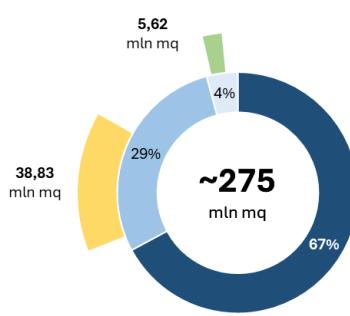
**Tabella 1: Sintesi dei principali indicatori della rigenerazione urbana - Superficie territoriale, superficie linda e valore immobiliare (kmq, mln di mq, mln di €, quota %)**

Territorio	Superficie territoriale (kmq)		Superficie linda (mln mq)		Valore immobiliare (mln €)	
	Rigenerata 2014-2025*	Rigenerabile 2026°-2050°	Realizzata 2014-2025*	Realizzabile 2026°-2050°	Sviluppato 2014-2025*	Sviluppabile 2026°-2050°
<b>Italia</b>	<b>369</b>	<b>698</b>	<b>148</b>	<b>274</b>	<b>222.920</b>	<b>544.422</b>
<b>Direttori</b>						
Ancona-Termoli	6	16	2	5	1.559	4.858
Catanzaro-Palermo	2	3	0,45	0,75	346	770
Milano-Venezia	47	89	21	39	37.429	91.068
Napoli-Foggia-Lecce-Taranto	13	26	3	6	3.641	9.776
Reggio Emilia-Rimini	29	64	13	29	24.697	75.391
<b>Polarità</b>						
Cagliari	0,61	1,30	0,14	0,28	150	451
Catania	0,81	1,61	0,17	0,32	233	599
Firenze	1,09	2,03	0,35	0,68	940	2.298
Genova	0,29	0,79	0,11	0,28	273	1.109
Roma	8,12	15,98	2,96	5,62	8.412	22.730
Torino	3,72	6,85	1,86	3,37	3.487	9.240
Trento	0,31	0,59	0,08	0,14	127	303
Trieste	0,25	0,46	0,09	0,16	103	252
Udine	1,01	1,84	0,31	0,55	274	669

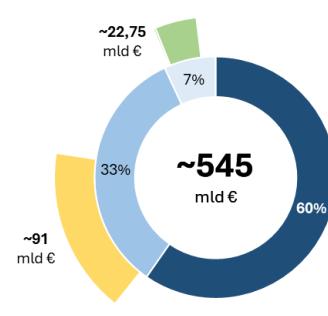
**Superficie territoriale**  
(kmq, quota %)



**Superficie linda**  
(mln mq, quota %)



**Valore immobiliare**  
(mln di €, quota %)



■ Resto d'Italia ■ Direttori ■ Polarità

■ Direttore Milano-Venezia ■ Polarità Roma

\* Stima, ° Previsione

*Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari*

Gli Enti territoriali, a tutti i livelli, continuano a ricoprire un ruolo fondamentale nella creazione, nello sviluppo e nel consolidamento della reputazione degli ambiti geografici verso i quali si rivolge la loro strategia e visione politica. L'approfondimento delle tematiche relative alla costruzione della reputazione territoriale a partire dal lato della domanda, soffermandosi sugli elementi che contribuiscono a far preferire un ambito a un altro sulla base delle relazioni storiche, esistenti o future di natura sociale, economica e infrastrutturale ha permesso di selezionare indicatori oggettivi e simbolici relativi al soddisfacimento di necessità di diversa natura.

Si è rilevato che, anche prima della previsione di possibili investimenti infrastrutturali, i territori iniziano a creare, sviluppare e consolidare la propria reputazione, considerata strumento capace di garantire un vantaggio competitivo rispetto ad altre zone, che si concretizza successivamente in una maggiore appetibilità nei confronti di mercati degli investimenti grazie ai quali realizzare condizioni favorevoli all'incremento, miglioramento o evoluzione della reputazione stessa, di cui tornano a beneficiare vecchi e nuovi stakeholder.

Le infrastrutture assumono, in quest'ottica, il ruolo di acceleratori dei processi di rigenerazione urbana, contribuendo alla formazione di valore aggiunto per il territorio e agendo in maniera positiva sulla reputazione consolidando gli attuali punti di forza e migliorando opportunità di sviluppo di lungo periodo capaci di incrementarne dimensioni fisiche e volumi economici.

Tra i territori maggiormente rilevanti vi sono direttive di sviluppo e nodi di interscambio: gli ambiti e i territori appartenenti a Comuni, aree metropolitane, Province e Regioni beneficiano di più elevati livelli reputazionali grazie alla migliore accessibilità rispetto alle principali realtà della Penisola. Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna sono esempi di territori regionali che, con reti infrastrutturali di elevata qualità, hanno visto crescere la loro reputazione e capacità di attrarre investimenti e talenti; Marche, Abruzzo e Molise, Campania e Puglia e Calabria e Sicilia sono realtà che affrontano sfide strutturali e possono migliorare la loro reputazione attraverso investimenti mirati in reti infrastrutturali moderne e sostenibili.

Cagliari, Catania, Firenze, Genova, Roma, Torino, Trento e Trieste rappresentano ambiti metropolitani circoscritti in cui, in futuro, si assisterà a un consolidamento e accrescimento dei rispettivi livelli reputazionali.

## **2. DALLE INFRASTRUTTURE ALLE POLITICHE DELL'ABITARE: IL CONFRONTO TRA ISTITUZIONI E REAL ESTATE**

Il primo dialogo tra il Viceministro alle Infrastrutture e ai Trasporti, Edoardo Rixi, e il Presidente di Confindustria Assoimmobiliare, Davide Albertini Petroni, si è focalizzato sulle prospettive di sviluppo infrastrutturale del Paese, sulle direttive di investimento programmate e sugli impatti che tali trasformazioni sono destinate a generare sulla configurazione del mercato immobiliare, sulle dinamiche insediative e sulle politiche dell'abitare. Il confronto si muove lungo un asse che integra dimensione strategica e dimensione operativa, mettendo in relazione il tema delle grandi opere, il riequilibrio territoriale, la rigenerazione urbana e l'emergenza abitativa, in un quadro segnato dalla necessità di mobilitare capitali pubblici e privati all'interno di un contesto regolatorio in fase di evoluzione.

Queste riflessioni rappresentano un'anticipazione del secondo confronto, che ha visto il coinvolgimento del Presidente di Confindustria Assoimmobiliare, Davide Albertini Petroni, del Vicepresidente di ANCI (Associazione nazionale dei comuni italiani) e Sindaco di Torino, Stefano Lo Russo, e del Presidente di UPI (Unione province italiane) e Presidente della Provincia di Bergamo, Pasquale Gandolfi. In tale ambito, la riflessione si è ulteriormente ampliata, includendo il punto di vista degli enti territoriali e delle autonomie locali, con un focus sulle città e sulle province quali attori chiave

nell'attuazione delle politiche infrastrutturali e nella traduzione concreta delle strategie di rigenerazione e sviluppo.

Nel suo complesso, il tavolo ha costituito uno spazio di dialogo qualificato tra istituzioni centrali, amministrazioni locali e sistema imprenditoriale; in questa prima fase l'attenzione si concentra sulla conversazione tra il Presidente di Confindustria Assoimmobiliare e il Viceministro alle Infrastrutture e ai Trasporti; i cui contenuti, di seguito restituiti, sono stati organizzati secondo una struttura tematica al fine di evidenziare le principali traiettorie emerse in relazione a infrastrutture, rigenerazione urbana e mercato immobiliare.

## 2.1 La dimensione infrastrutturale come leva del sistema Paese

La conversazione tra il Viceministro alle Infrastrutture e ai Trasporti, Edoardo Rixi, e il Presidente di Confindustria Assoimmobiliare, Davide Albertini Petroni, si colloca all'interno di un quadro in cui le politiche infrastrutturali, le trasformazioni urbane e le strategie del capitale immobiliare compongono un sistema integrato di condizioni per lo sviluppo del Paese. Il contesto è quello di un settore che ha progressivamente abbandonato una configurazione concentrata quasi esclusivamente su uffici e retail nelle principali aree metropolitane, per estendere il perimetro delle asset class alla logistica, allo student housing, all'hospitality, ai data center, con una presenza sempre più evidente anche nelle città secondarie e nei mercati regionali. L'ampliamento del perimetro operativo del real estate introduce una dipendenza strutturale dalla qualità delle infrastrutture territoriali, dai sistemi di mobilità e dalle reti di connessione fisiche e digitali che rendono effettiva l'accessibilità delle nuove centralità insediative.

Questa evoluzione produce un cambio di scala e di prospettiva, e apre a una riflessione strutturata sul ruolo delle infrastrutture come fattore determinante per l'accessibilità, la competitività e l'attrattività dei territori.

Il tema del potenziamento del sistema infrastrutturale viene dunque posto al centro del confronto, in una fase particolarmente delicata, segnata dall'avvicinarsi della conclusione del ciclo di programmazione del PNRR e dalla necessità di definire una traiettoria chiara fino al termine della legislatura e oltre. In questo senso, il Viceministro Rixi richiama la sempre maggiore attenzione dedicata dal Governo nei confronti delle infrastrutture strategiche e del tema abitativo, sottolineando come proprio *“il tema della casa, ribadito ancora dal Premier Meloni e dal Vicepremier Salvini, sia destinato a diventare uno degli assi prioritari dell’azione pubblica nella fase finale della legislatura.”*

Tale attenzione si affianca a un piano di investimenti infrastrutturali di assoluta rilevanza, che trova nel Gruppo Ferrovie dello Stato uno dei principali attori, con una previsione di investimenti pari a circa trecento miliardi di euro nei prossimi dieci anni, per il 76% già finanziati, e con l'obiettivo di completare entro il 2032 i principali corridoi europei che attraversano il Paese. Il completamento dei corridoi transeuropei viene collegato a una serie di opere considerate imprescindibili: il ponte sullo Stretto di Messina, il tunnel del Brennero, la linea ad alta velocità e alta capacità Torino–Lione, il collegamento Genova–Milano attraverso il Terzo Valico dei Giovi. Rixi precisa che si tratta, fatta eccezione per il ponte sullo Stretto, di opere già avviate e poi rallentate, con un'eredità di ritardi che ha prodotto una compressione della capacità competitiva del sistema dei trasporti, come l'interruzione della continuità delle grandi direttive che ha inciso sulle linee di comunicazione del Paese e ha coinciso con una crisi prolungata del settore delle opere pubbliche.

Inoltre, l'età media della rete ferroviaria è quantificata in “novanta anni il chilometro”, con l'eccezione del sistema dell'alta velocità, la cui direttrice principale Milano–Napoli presenta un'età media di 16 anni; ciò implica che gran parte della rete convenzionale è basata su geometrie e manufatti prossimi al secolo di vita, con conseguente necessità di un profondo ammodernamento per avere un servizio

adeguato anche qualitativamente a volumi di traffico in crescita. Lo stesso discorso interessa la rete autostradale di cui il 54% delle autostrade è stato realizzato prima degli anni Settanta, condizione che impone interventi stimati dal Viceministro in circa 60 miliardi di euro, mentre una parte rilevante della rete stradale ordinaria risulta segnata da opere incompiute, frutto di una stagione in cui la costruzione delle autostrade appariva sufficiente a soddisfare l'allora domanda di mobilità automobilistica.

Il comparto della logistica si configura ormai come uno degli ambiti più strutturati e rilevanti all'interno del mercato immobiliare, con un peso crescente nella composizione dei portafogli e una funzione sempre più centrale nel funzionamento delle catene produttive e distributive su scala nazionale e internazionale. La progressiva concentrazione delle attività nelle aree maggiormente connesse alle grandi direttive infrastrutturali, unita al rapido assorbimento delle superfici disponibili nei principali bacini del Nord, ha determinato una lenta ma evidente estensione dell'interesse verso ambiti territoriali collocati lungo le dorsali centrali e meridionali del Paese. In questo contesto, il Presidente Albertini Petroni richiama l'attenzione sul ruolo assunto dalla logistica all'interno del mercato immobiliare, quantificandone l'incidenza in circa il 20% del valore complessivo e interrogando il Viceministro sulle traiettorie di sviluppo previste dal governo in relazione a questo comparto, in particolare con riferimento al Mezzogiorno e al sistema portuale.

Il quadro degli investimenti infrastrutturali programmati dal Gruppo Ferrovie dello Stato destina il 41% delle risorse alle regioni meridionali, con una prosecuzione delle linee ad alta velocità e alta capacità orientata verso la Puglia, la Calabria e la Sicilia. Questa direttrice di sviluppo si inserisce in una visione che supera la dimensione del singolo nodo, e si orienta verso *"un'offerta che non è più data dal singolo scalo in competizione con gli altri ma da un sistema Paese che si pone a livello globale come un gateway d'entrata naturale delle merci nel Sud Europa"*. All'interno di tale disegno, il collegamento stabile tra le due sponde dello Stretto viene ricondotto a una funzione di riequilibrio territoriale e di integrazione economica, destinata a rafforzare la continuità infrastrutturale e la connessione tra i mercati del Sud e il resto del sistema nazionale ed europeo.

L'assetto del sistema portuale è caratterizzato da una frammentazione che, nel tempo, ha favorito dinamiche di competizione interna a scapito di una visione complessiva e coordinata. La presenza di numerose autorità di sistema e la dispersione delle strategie operative vengono ricondotte a una condizione che rende più complesso il posizionamento dell'Italia nel contesto marittimo internazionale, segnato da scali in grado di movimentare volumi superiori a quelli complessivamente espressi dal sistema nazionale.

La direzione indicata punta alla costruzione di una struttura integrata, fondata sulla connessione funzionale tra porti, rete ferroviaria, interporti e sistema autostradale, nel quale i principali interventi infrastrutturali assumono un ruolo di ricomposizione e rafforzamento delle catene logistiche. In questo insieme rientrano il completamento dei grandi collegamenti ferroviari di valico, le nuove opere a mare a servizio dei principali scali, il rafforzamento delle funzioni crocieristiche e merci nei porti del Centro e del Sud e il potenziamento degli hub di transhipment, accompagnato da adeguamenti tecnici delle infrastrutture ferroviarie e delle banchine, orientati all'attrazione dei principali operatori internazionali e alla riorganizzazione delle filiere di approvvigionamento.

Le recenti tensioni geopolitiche e l'interruzione di alcune rotte strategiche hanno inciso sulla configurazione dei traffici marittimi, determinando una riorganizzazione delle direttive e un rafforzamento dei collegamenti interni al bacino mediterraneo, insieme all'apertura verso nuove linee transoceaniche.

All'interno di questo scenario, afferma il Viceministro, *"nonostante la situazione molto critica nel Medio Oriente, il Governo quest'anno è riuscito ad aumentare anche la capacità logistica degli scali nazionali. Il Nord Africa è uno dei principali ambiti di interesse strategico, nel quale il sistema infrastrutturale*

italiano può ambire a svolgere una funzione di raccordo e presidio logistico, anche in relazione alla crescente presenza di altri attori globali nello spazio mediterraneo”.

## 2.2 Rigenerazione urbana: partenariato e fiscalità per la trasformazione dei territori

La dimensione infrastrutturale si intreccia con lo stato del patrimonio edilizio e con le condizioni fisiche delle città. Rixi richiama il tema dell’invecchiamento delle aree urbane ricostruite nel secondo dopoguerra, in particolare dei quartieri popolari realizzati con materiali poveri e soluzioni edilizie essenziali. A distanza di settanta, ottant’anni, questi insediamenti occupano spesso posizioni centrali e strategiche, ma presentano una qualità edilizia inadeguata e un fabbisogno crescente di interventi strutturali. *“Il quadro che emerge, quindi, è quello di un Paese in cui l’invecchiamento delle infrastrutture e quello del patrimonio costruito si sovrappongono, producendo fabbisogni elevati di rigenerazione urbana, riqualificazione e sostituzione edilizia”.*

È proprio su questo snodo che interviene in modo puntuale la riflessione del Presidente Albertini Petroni, il quale pone al centro la questione di una *“normativa ancora ancorata alla legge urbanistica del 1942 non più adeguata. La disponibilità di capitali non rappresenta il vero limite, gli investitori sono pronti a intervenire nei processi di rigenerazione, ma ciò che risulta imprescindibile è la presenza di regole chiare, tempi certi, strumenti fiscali coerenti e un contesto normativo in grado di accompagnare e non ostacolare la trasformazione delle città.”*

A ciò si affianca il tema della disomogeneità regionale in materia urbanistica ed edilizia, con differenze procedurali e interpretative che, nel tempo, hanno prodotto un quadro frammentato e disallineato. L’esigenza richiamata è quella di una maggiore armonizzazione tra i diversi contesti territoriali, in grado di ricondurre a coerenza strumenti, tempi e modalità operative, riducendo le asimmetrie che oggi incidono sulla pianificazione e sull’attuazione degli interventi.

Nel percorso di trasformazione urbana e infrastrutturale, la dimensione ambientale e paesaggistica si presenta come uno degli ambiti di maggiore complessità, caratterizzato da un impianto regolatorio particolarmente articolato e da una pluralità di livelli autorizzativi che non sempre convergono in un’architettura unitaria. La compresenza di vincoli di tutela, prescrizioni ambientali, requisiti di sicurezza e parametri legati al rischio idraulico e geologico genera, in diversi contesti, indicazioni tra loro difficilmente conciliabili, con ripercussioni dirette sulla definizione delle soluzioni progettuali e sulla tenuta complessiva dei procedimenti amministrativi. Tale configurazione tende a irrigidire i margini di intervento, limitando la possibilità di attuare operazioni di demolizione, ricostruzione e riuso anche laddove orientate al miglioramento delle condizioni ambientali, funzionali ed energetiche del patrimonio costruito.

Alla complessità dell’impianto vincolistico si somma la presenza di situazioni edilizie non completamente definite, riconducibili a cicli di regolarizzazione non conclusi e a una stratificazione documentale non sempre pienamente allineata. Pratiche ancora aperte, non uniforme aggiornamento delle banche dati catastali e amministrative e disomogeneità nella tracciabilità delle trasformazioni intervenute nel tempo compongono un quadro informativo frammentato, che può condizionare le successive fasi di pianificazione, limitare l’accesso a strumenti pubblici di sostegno e rallentare l’attivazione di programmi strutturati di riqualificazione e ricostruzione.

La certezza giuridica assume, dunque, un ruolo dirimente, soprattutto nella sua estensione al riconoscimento e alla tutela del diritto acquisito. La stabilità delle posizioni giuridiche nel tempo, la coerenza delle interpretazioni applicative e la prevedibilità dei percorsi autorizzativi rappresentano elementi essenziali per consentire l’impostazione e la realizzazione di investimenti a lungo termine.

Parallelamente, la componente fiscale incide in maniera determinante sulla sostenibilità economica delle operazioni di trasformazione, condizionando la bancabilità degli interventi e la capacità di mobilitare capitale coerente con la scala, la complessità e i tempi propri dei processi di rigenerazione urbana.

In risposta a questa sollecitazione, il Viceministro esplicita una posizione pragmatica e orientata all'azione. Rixi afferma infatti che *"la legge che oggi è al Senato deve essere approvata e poi, al limite, aggiornata in un secondo tempo, ma se si aspetta sempre la legge più avveniristica, si aspetterà all'infinito"*, ribadendo la necessità di avviare concretamente il processo di trasformazione delle città. In questa prospettiva, assume un significato centrale l'integrazione tra capitale pubblico e capitale privato: *"Il riconoscimento della insufficienza strutturale delle risorse pubbliche, anche alla luce delle regole e dei vincoli europei"* afferma Rixi *"conduce a delineare un modello nel quale la partecipazione del capitale privato non rappresenta un'eccezione, ma una condizione strutturale per affrontare la mole di investimenti necessari, non solo nelle grandi infrastrutture di rete, ma anche nei processi di ricostruzione e rigenerazione urbana."* Tale apertura riguarda in modo esplicito anche il sistema dei porti, dove il governo intende promuovere un maggiore coinvolgimento degli operatori privati, così come già avviene nel comparto ferroviario e autostradale. In questa direzione si colloca anche un richiamo alla responsabilità e al contributo del comparto immobiliare e infrastrutturale, sollecitato a mettere a disposizione competenze, capacità finanziaria e visione industriale per sostenere i programmi di investimento pubblico e i processi di rigenerazione, in un quadro di collaborazione strutturata tra istituzioni e operatori di mercato.

## 2.3 L'abitare come infrastruttura della mobilità

L'orizzonte della rigenerazione viene declinato dal Viceministro in relazione diretta al fabbisogno abitativo e alle nuove funzioni urbane, e pone al centro la necessità di riparlare di housing sociale, di studentati, e di *"tornare a fare la politica della casa, anche per la fascia di medio reddito e medio-basso reddito del Paese, in un contesto in cui si ha la necessità, però, di riedificare una larga parte del Paese."*

La questione abitativa si impone come uno dei nodi più sensibili nelle traiettorie di trasformazione sociale ed economica del Paese, con ricadute dirette sulla qualità della vita urbana, sulla coesione dei territori e sulla funzionalità del mercato del lavoro. In questo orizzonte, Rixi afferma che *"il governo aprirà moltissimo sul tema casa dal punto di vista normativo, dal punto di vista fiscale e dal punto di vista della prospettiva"*, delineando un duplice livello di intervento, orientato da un lato a rispondere alle esigenze della filiera industriale e logistica e dall'altro a sostenere le fasce di reddito medio e medio-basso, penalizzate dall'aumento dei canoni di locazione e dalla rigidità del mercato.

La disponibilità di soluzioni abitative sostenibili sul piano economico costituisce un fattore determinante per la mobilità del lavoro all'interno del territorio nazionale. In diversi contesti urbani, in particolare Roma e Milano, l'elevato costo degli affitti rende complesso, se non impraticabile, il trasferimento di personale tra sedi differenti, con effetti evidenti anche sul funzionamento della pubblica amministrazione. Alla progressiva scomparsa delle forme di foresteria e degli alloggi di servizio, un tempo parte integrante dell'organizzazione del lavoro, si accompagna l'esigenza di ricostruire un patrimonio abitativo diffuso e funzionale, disponibile per lavoratori pubblici e privati, capace di sostenere la mobilità professionale e, attraverso di essa, di rafforzare la competitività complessiva del sistema Paese. In questo senso, afferma il Viceministro, *"avere la capacità di gestire un sistema di questo tipo è l'unico modo per riaprire il mercato del lavoro e restituire libertà di movimento all'interno del territorio nazionale"*.

Gli studentati emergono come componente specifica della questione abitativa, legata alle dinamiche di attrattività dei poli universitari e alla capacità delle città di sostenere percorsi di formazione e

specializzazione. Pur in presenza di alcune iniziative già avviate, permane l'esigenza di una strutturazione più organica e continuativa dell'offerta, in grado di rispondere in modo adeguato alla domanda crescente e di accompagnare nel tempo i processi di mobilità studentesca. La disponibilità di alloggi dedicati assume così una funzione integrata rispetto alle trasformazioni economiche e territoriali in atto, incidendo sull'accesso all'istruzione e sull'equilibrio complessivo dei sistemi urbani.

## 2.4 Verso un dialogo strutturato tra istituzioni e industria immobiliare

Nel complesso, il dialogo restituisce un quadro nel quale infrastrutture, rigenerazione urbana, logistica e politiche della casa non vengono mai trattate come ambiti separati, ma come componenti interdipendenti di una strategia unitaria di sviluppo territoriale. La disponibilità del capitale privato, la volontà di semplificazione normativa, l'urgenza di superare frammentazioni istituzionali e conflitti di competenza, e l'impegno a colmare i divari infrastrutturali tra le diverse aree del Paese emergono come elementi cardine di un percorso di trasformazione che, nelle parole e nelle intenzioni del Viceministro, non è più rinviabile.

All'interno di questo quadro, il ruolo svolto da Confindustria Assoimmobiliare si conferma come quello di interlocutore strutturato tra mondo degli investimenti e istituzioni, capace di portare all'attenzione del decisore pubblico le evidenze operative, finanziarie e territoriali di un settore che non si limita a produrre valore immobiliare, ma partecipa in modo diretto alla definizione delle condizioni di vivibilità, accessibilità e competitività dei territori italiani.

## 3. LA GOVERNANCE LOCALE PER RAFFORZARE GLI INVESTIMENTI

Il secondo dialogo del tavolo "Sviluppo dei territori e investimenti in infrastrutture e real estate" amplia l'orizzonte delineato nel confronto tra il Viceministro alle Infrastrutture e ai Trasporti Rixi e il Presidente di Confindustria Assoimmobiliare Davide Albertini Petroni, e introduce la scala locale come osservatorio primario della trasformazione urbana. La presenza del Vicepresidente di ANCI-Associazione Nazionale dei Comuni Italiani e Sindaco di Torino, Stefano Lo Russo, del Presidente di UPI-Unione Province Italiane e Presidente della Provincia di Bergamo, Pasquale Gandolfi, e del Presidente di Confindustria Assoimmobiliare, consente di leggere in modo unitario la posizione dei Comuni, la funzione delle Province come livello intermedio di governo e le istanze dell'industria immobiliare organizzata.

La conversazione si svolge all'interno di una fase contraddistinta dalla straordinaria espansione degli investimenti pubblici attivati con il PNRR e, allo stesso tempo, da interrogativi sulla sostenibilità dei nuovi assetti territoriali, delle infrastrutture realizzate e degli spazi rigenerati. La discussione si concentra sulla capacità amministrativa degli enti locali, sulla coerenza del quadro normativo, sul funzionamento della governance multilivello e sul rapporto tra risorse pubbliche e capitale privato nella definizione delle strategie di sviluppo. Lo sfondo è quello richiamato in apertura dalla moderatrice del Tavolo, direttore generale di Scenari Immobiliari e Presidente del Comitato Città Metropolitane di Confindustria Assoimmobiliare Francesca Zirnstein con il riferimento allo stato infrastrutturale del Paese, all'età elevata di una parte consistente della rete ferroviaria, alle criticità della viabilità stradale, al tema della casa e alla centralità della certezza del diritto.

### 3.1 Comuni e investimenti pubblici: risultati e sfide della fase post-PNRR

Il dialogo delinea la fase corrente come uno dei cicli più intensi di spesa pubblica degli ultimi decenni e ha visto dominare il ruolo dei Comuni nella sua attuazione. Il Presidente Lo Russo colloca il ragionamento dentro il lavoro svolto nel coordinamento dei sindaci metropolitani, osservando come la fase post-pandemica abbia generato una quantità di risorse inedita per le amministrazioni locali. Per il solo perimetro comunale nazionale viene indicato un ordine di grandezza pari a *“circa quaranta miliardi di euro, che risultano ormai quasi integralmente impegnati o spesi”*.

In questa configurazione, i Comuni appaiono come strutture in grado di convertire in azione una quota significativa delle risorse disponibili. Lo Russo evidenzia che *“le amministrazioni comunali hanno dimostrato una capacità di impiego delle risorse superiore ad altri livelli istituzionali, con una performance che può essere rivendicata a pieno titolo”*. La ricaduta concreta assume la forma di programmi estesi di manutenzione, rifunzionalizzazione del patrimonio esistente e riuso di spazi dismessi destinati ad asili, scuole, centri di incontro e attrezzature di prossimità, generando un impianto esteso di interventi che ha alimentato un ciclo espansivo rilevante per il comparto del real estate legato ai lavori pubblici, in una fase successiva alla contrazione degli incentivi del cd. *Superbonus 110* per cento.

Accanto a questa dimensione, emerge la fragilità operativa di molte amministrazioni, chiamate a gestire una mole di procedure senza precedenti. L'enorme numero di gare pubbliche avviate in tempi ravvicinati ha generato difficoltà di governo dei processi, con casi di bandi deserti e con uffici tecnici sottoposti a pressioni molto elevate. *“La quantità eccezionale di procedure di gara ha messo in sofferenza numerosi enti, sia sul versante organizzativo, sia nella gestione delle diverse fasi dei procedimenti”*, ha affermato Lo Russo, evidenziando un limite strutturale nella capacità amministrativa, nonostante il risultato complessivo positivo sul fronte degli impegni e della spesa.

Un ulteriore livello di complessità riguarda la fase successiva alla realizzazione delle opere, dove l'attenzione non si concentra soltanto sulla chiusura dei cantieri, ma anche sulle condizioni necessarie per mantenere nel tempo la piena funzionalità degli spazi e dei servizi attivati. Molti edifici sono stati rinnovati e destinati a funzioni educative, sociali e comunitarie; restano tuttavia aperti i nodi relativi alla copertura delle spese correnti e alla disponibilità di personale. Il sindaco di Torino richiama questo aspetto, ricordando che *“le amministrazioni si interrogano su come garantire, nel medio periodo, l'organizzazione e la gestione ordinaria di strutture che il PNRR ha permesso di riaprire o di realizzare”*, e segnala una preoccupazione diffusa rispetto agli equilibri finanziari futuri.

Inoltre, il tema delle risorse si proietta oltre l'orizzonte del PNRR, poiché *“una parte molto rilevante della capacità di investimento delle città, in particolare di quelle grandi e medie, si collega ai fondi europei e ai programmi di sviluppo regionale, sia a gestione diretta sia mediati dalle Regioni”*. Le discussioni in corso sul nuovo quadro finanziario pluriennale dell'Unione Europea vengono percepite come un fattore di incertezza, soprattutto in un Paese che ha alternato nel tempo fasi di espansione e di contrazione della spesa in conto capitale a livello nazionale. La combinazione tra chiusura del ciclo PNRR, evoluzione delle politiche di coesione e discontinuità dei grandi piani nazionali, come il Piano Periferie, rende quindi centrale la definizione di un sistema stabile di procedure e di leve finanziarie, capace di assicurare continuità ai programmi di trasformazione urbana e territoriale avviati in questi anni.

## 3.2 Province come regia territoriale e spazio di convergenza degli attori

Sul piano delle scale di governo, il confronto si concentra sul ruolo delle Province nella geografia istituzionale contemporanea. Il riferimento corre alla Legge Delrio<sup>1</sup> che ha segnato un passaggio decisivo nel riassetto istituzionale degli enti locali, ridefinendo il ruolo delle Province e introducendo le Città metropolitane come livelli di governo di area vasta, con organi eletti di secondo grado e una distribuzione delle funzioni fondata sulla semplificazione amministrativa e sulla razionalizzazione delle competenze. Tale impianto normativo, pur efficace dal punto di vista operativo, veniva concepito come riforma transitoria in attesa di un intervento costituzionale capace di sancire in via definitiva la soppressione della Provincia come ente costituzionalmente riconosciuto e di consolidare il nuovo assetto metropolitano. Il successivo referendum costituzionale del 4 dicembre 2016, volto anche a ridefinire il Titolo V della Costituzione e a integrare la riforma territoriale avviata dalla Legge Delrio, avrebbe dovuto completare il quadro istituzionale e garantire coerenza tra livello ordinario e livello costituzionale dell'ordinamento. La consultazione popolare si è invece conclusa con la prevalenza del voto contrario, determinando il mantenimento dell'impianto costituzionale precedente e lasciando la riforma priva della cornice strutturale per cui era stata disegnata.

Da questa sequenza discende il paradosso a cui fa riferimento Gandolfi, Presidente dell'Unione Province Italiane: una riorganizzazione amministrativa pienamente operativa è rimasta senza la riforma costituzionale che ne avrebbe dovuto costituire fondamento e stabilizzazione nel tempo. Province e Città metropolitane continuano oggi a esistere e a esercitare funzioni spesso non ridimensionate, ma con un modello istituzionale concepito per un assetto che non si è realizzato, con conseguenti criticità sul piano della legittimazione democratica, della distribuzione delle competenze e dell'adeguatezza delle risorse. *“Le Province sono una componente esplicita della Carta costituzionale, costituiscono una realtà amministrativa capillare e svolgono funzioni differenziate a seconda delle scelte regionali, con competenze statali delegate in materia di viabilità provinciale e di edilizia scolastica secondaria”*.

La Delrio rimane così una riforma vigente, ma sospesa, pienamente attuata sul piano giuridico-amministrativo, ma priva della revisione costituzionale che avrebbe dovuto renderla definitiva, generando un sistema ibrido, non compiuto e strutturalmente esposto a richieste di riordino.

La varietà delle situazioni regionali produce un mosaico di modelli operativi differenti, esito di scelte legislative e amministrative che, nel tempo, hanno mantenuto in alcuni contesti - come in Lombardia - un perimetro di funzioni sostanzialmente analogo a quello precedente alla riforma, mentre in altri - come in Piemonte - hanno progressivamente ristretto le deleghe provinciali a pochi ambiti specifici, generando assetti territoriali disomogenei e livelli di operatività non comparabili. Altre Regioni hanno scelto di accentrare una quota consistente di funzioni, assumendo in via diretta compiti amministrativi e gestionali sui territori. Il risultato è un sistema nel quale gli enti di area vasta presentano gradi diversi di operatività, pur continuando a rappresentare, in termini strutturali, il livello istituzionale intermedio tra Comuni e Regioni.

All'interno di questo quadro, la Provincia emerge come luogo di coordinamento e di composizione degli interessi territoriali, soprattutto in contesti con elevata eterogeneità morfologica ed economica, come nel caso bergamasco, che conta oltre un milione e centomila abitanti distribuiti in 243 Comuni tra aree montane, pianura, sistemi lacuali e insediamenti produttivi diffusi. L'ente intermedio diventa quindi strumento per costruire visioni unitarie, tenere insieme territori con vocazioni differenti e orientare le scelte insediative; una funzione che, come afferma Gandolfi, richiede *“un livello istituzionale collocato*

---

<sup>1</sup> Legge n. 56/2014

*tra Regione e Comuni, in grado di definire l'agenda dello sviluppo e di convocare attorno allo stesso tavolo i principali attori del territorio”.*

La Provincia viene così descritta non solo come snodo amministrativo, ma come piattaforma capace di generare confronto continuativo e orientamento strategico. Il tavolo “Bergamo 2030” — iniziativa che vede la Provincia nel ruolo di promotore e garante della coesione istituzionale — costituisce il dispositivo attraverso cui si aggregano competenze e interessi provenienti da ambiti fra loro complementari: università, Camera di commercio, rappresentanze datoriali e sindacali, sistema finanziario e imprese. In questo contesto la Provincia esercita una funzione di regia, definendo un quadro di riferimento che consente di leggere le trasformazioni socio-economiche in corso, individuare priorità condivise e costruire una pipeline progettuale fondata sulla collaborazione intersetoriale. *“In assenza di un'iniziativa di questo tipo”,* afferma Gandolfi, *“ogni attore si muoverebbe lungo una traiettoria autonoma, con il rischio di dispersione delle risorse e di assenza di integrazione tra politiche settoriali”.*

Il valore dell'iniziativa emerge nell'integrazione degli sguardi e dei linguaggi decisionali, nella capacità di evitare dispersioni, duplicazioni o traiettorie isolate, e nel progressivo consolidarsi di un ambiente istituzionale che favorisce la convergenza delle politiche territoriali. L'azione del tavolo introduce un metodo, una struttura di governance che assegna alla Provincia il compito di mantenere continuità nei processi, garantire l'allineamento tra programmazione e investimenti, e tradurre la pluralità dei contributi in indirizzi operativi tracciabili nel medio periodo.

Alla funzione di regia territoriale si affianca un ruolo ulteriore, che riguarda la capacità di intercettare e strutturare grandi programmi di investimento. Il riferimento alla richiesta della Presidenza del Consiglio di individuare proposte da collegare a un ampio pacchetto di risorse destinato al territorio italiano, sottoscritto da investitori istituzionali esteri, colloca la Provincia come possibile interlocutore per operazioni complesse a forte contenuto infrastrutturale e urbano. Nel ragionamento di Gandolfi, *“le Province possono agire come collettori di ipotesi di sviluppo, selezionando progetti dotati di interesse pubblico, in ambito energetico, di riqualificazione del tessuto urbano e di infrastrutturazione, con una scala adeguata alla natura delle risorse disponibili”*, apreendo un canale di lavoro nel quale l'ente di area vasta entra direttamente nella costruzione dell'agenda degli investimenti.

Questa centralità rende necessario un riallineamento dell'impianto normativo, esigenza più volte evidenziata nel corso del dialogo. Dopo un percorso istituzionale durato anni, la riforma del TUEL–Testo unico degli enti locali, è stata approvata dal Consiglio dei Ministri e avviata al passaggio parlamentare, con un impianto orientato alla semplificazione delle procedure amministrative, alla digitalizzazione dei processi decisionali, alla riduzione della frammentazione normativa tra Regioni e al riordino degli strumenti urbanistici ed edilizi. Il provvedimento si configura come snodo strutturale per definire con chiarezza le funzioni delle Province, le relative dotazioni finanziarie e le modalità di legittimazione degli organi, riordinando la distribuzione delle competenze tra i livelli territoriali. In questo quadro, come ricorda Gandolfi, *“la Provincia oggi occupa una posizione più rilevante che in passato e necessita di una riforma che ne riconosca pienamente la dignità istituzionale e gli strumenti per rispondere in modo efficace alle esigenze dei territori”*, pur in un contesto in cui il consenso politico verso il riaspetto dell'ente appare ampio ma non ancora tradotto in una cornice normativa definitivamente consolidata.

### **3.3 Quadri normativi e regionalizzazione: dove si genera complessità**

La riflessione sulle scale di governo incontra il tema, più ampio e strutturale, del quadro normativo e regolatorio, entro il quale si muove un sistema eterogeneo e stratificato, con livelli di complessità tali da incidere direttamente sulla capacità dei territori di programmare trasformazioni e attrarre

investimenti; una prospettiva nella quale Comuni e Province convergono, pur maturando il proprio punto di osservazione attraverso esperienze amministrative e operatività differenti.

Dal punto di vista comunale, la dimensione procedurale occupa uno spazio crescente all'interno dell'azione amministrativa. Il Presidente di ANCI Lo Russo, osserva che *“chi governa una città si trova frequentemente di fronte a interlocutori che, prima di entrare nel merito dei progetti, chiedono quale percorso procedurale debba essere seguito”*, condizione che mette in luce uno squilibrio tra attenzione agli adempimenti formali e possibilità di concentrarsi sui contenuti delle iniziative. La riforma del Testo Unico degli enti locali e l'aggiornamento della legge urbanistica nazionale, tuttora legata a un'impostazione concettuale precedente ai più recenti mutamenti economici e sociali, rappresentano passaggi determinanti per riallineare la pianificazione territoriale alle esigenze contemporanee e restituire coerenza ai processi decisionali.

Su questo piano si apre il tema del regionalismo normativo, che Lo Russo riconduce a una necessità di definizione esplicita del perimetro regolatore; il Vicepresidente di ANCI osserva infatti che *“o il tema della regionalizzazione delle norme viene affrontato in modo esplicito, oppure diventa impossibile portare a compimento un ragionamento organico sulle regole che governano pianificazione e trasformazione dei territori”*. Il nodo, nella sua interpretazione, riguarda la coesistenza tra il tentativo di definire una cornice nazionale in materia di rigenerazione urbana e di elaborare un testo unico dell'edilizia, e la presenza contestuale di venti discipline urbanistiche regionali, spesso eterogenee per struttura, strumenti e modalità attuative. Tale eterogeneità produce esiti territoriali non uniformi, ostacola l'operatività di chi interviene su più regioni e limita la possibilità di costruire standard omogenei, con ricadute dirette sulla prevedibilità delle decisioni e sulla capacità di pianificare investimenti con orizzonte pluriennale. In questo snodo prende forma la questione del *“regionalismo quale potenziale freno alla competitività del Paese”*, poiché la frammentazione legislativa riduce la scalabilità degli interventi, dilata i tempi amministrativi e indebolisce la capacità sistematica di attrarre capitale in condizioni di certezza e continuità.

La risposta auspicata punta a un quadro nazionale in grado di stabilire criteri omogenei e regole di fondo, lasciando spazi di adattamento alle specificità territoriali senza rinunciare a un impianto unitario. In una logica di questo tipo, le Regioni e i Comuni potrebbero modulare le scelte entro un perimetro definito, riducendo gli scarti tra territori contigui e assicurando agli investitori un livello maggiore di prevedibilità.

La prospettiva provinciale introduce un punto di vista complementare, che coniuga esperienza professionale e responsabilità di governo. Nel racconto della revisione del piano regolatore del proprio Comune, il presidente dell'UPI Gandolfi richiama la scelta di chiedere *“un piano delle regole essenziale, contenuto, che evitasse documenti voluminosi con disposizioni contraddittorie in parti diverse del testo”*, con l'obiettivo di definire con chiarezza ciò che è consentito, limitare sovrapposizioni e ambiguità, e sfruttare linee guida regionali strutturate in modo sintetico e operativo.

Quando il ragionamento si sposta sul livello di area vasta, Gandolfi sottolinea la necessità che i piani territoriali provinciali superino una funzione meramente descrittiva. A suo giudizio, *“gli strumenti di pianificazione provinciale devono indicare indirizzi di sviluppo e regole che valgano per l'intero territorio, così da garantire coerenza tra le scelte dei Comuni e scongiurare episodi di espansione disordinata”*. Il riferimento alle fasi in cui nuovi quartieri residenziali e nuovi insediamenti produttivi venivano pianificati in Comuni confinanti senza coordinamento, con accostamenti critici dal punto di vista funzionale e ambientale, mette in luce le conseguenze concrete della frammentazione.

All'interno di questa trama si colloca la questione dei margini di interpretazione delle norme urbanistiche ed edilizie. Lo Russo richiama casi recenti di cronaca per mettere in evidenza come un impianto regolatore complesso, combinato con un clima di forte attenzione giudiziaria, induca

amministratori, segretari comunali e dirigenti ad adottare posizioni di estrema prudenza. In questo contesto, *“tra un criterio unico applicato in modo rigido e una molteplicità di criteri disallineati, risulta necessario definire una soluzione intermedia capace di ridurre margini interpretativi superflui e contenere il carico di responsabilità posto in capo ai decisori locali”*, con l’obiettivo di evitare rallentamenti nei processi di trasformazione e preservare l’efficienza del sistema nel generare sviluppo e occupazione.

### 3.4 Pianificazione su scala metropolitana e policentrismo urbano

Il rapporto tra città, aree metropolitane e Province si configura come un ulteriore asse del confronto, strettamente connesso al funzionamento del mercato immobiliare e alle strategie di sviluppo. L’intervento di Albertini Petroni, Presidente di Confindustria Assoimmobiliare, attribuisce al settore real estate il ruolo di cerniera tra capitali e territori. Dal suo punto di vista, *“l’industria immobiliare è oggi in grado di raccogliere risorse sui mercati nazionali e internazionali e di orientarle verso i territori, all’interno di un perimetro di asset class che si è progressivamente ampliato. Ciò è possibile, tuttavia, a condizione che gli enti territoriali abbiano avviato un’adeguata pianificazione degli interventi. In caso contrario, si rischia di raccogliere capitale sul mercato senza riuscire a “metterlo a terra”, a causa dei ritardi nella pianificazione urbanistica”*. Oltre a uffici e retail rientrano a pieno titolo student housing, logistica, strutture per la sanità e l’ospitalità, con una maggiore articolazione tipologica e territoriale degli investimenti.

L’espansione delle asset class si accompagna a una diversa percezione della scala territoriale. Le aree metropolitane e le Province hanno spesso popolazioni che superano di tre, quattro, cinque volte gli abitanti delle città capoluogo; i flussi pendolari verso poli come Milano, Torino, Roma costituiscono da tempo un elemento strutturale dell’organizzazione urbana. In un quadro di questo tipo, la localizzazione di funzioni residenziali, universitarie, logistiche e di servizio non può essere letta esclusivamente all’interno dei confini comunali, ma richiede una visione che abbracci l’intero bacino funzionale.

Nel contributo di Albertini Petroni emerge una sollecitazione rivolta alle autonomie locali, secondo cui *“occorre interrogarsi sulla possibilità di costruire pianificazioni integrate tra città e Provincia, o tra città e area metropolitana, che definiscano in modo coerente le localizzazioni di studentati, logistica e nuovi servizi, evitando che ogni territorio operi con regole proprie”*, prospettiva che introduce l’esigenza di una maggiore uniformità dei criteri, ritenuta fondamentale per garantire agli investimenti un quadro prevedibile e per distribuire in modo equilibrato funzioni e infrastrutture tra i diversi ambiti territoriali.

All’interno di questo quadro il tema delle città metropolitane acquisisce una valenza strutturale, poiché l’assetto istituzionale oggi vigente risulta incompleto sotto il profilo giuridico e operativo. Francesca Zirnstein, moderatrice del Tavolo, pone l’accento sulla necessità di una definizione più solida delle competenze, rilevando che l’assenza di una riforma organica limita la capacità degli enti metropolitani di orientare le trasformazioni territoriali e di incidere in modo effettivo sulle strategie di sviluppo. Lo Russo non nega il valore della dimensione metropolitana, ma riconosce che la configurazione attuale non consente a tali enti di operare con l’efficacia necessaria. Il riferimento al caso torinese, realtà che supera i due milioni e trecentomila abitanti distribuiti in 312 Comuni tra aree urbane e territori alpini, mostra la complessità amministrativa e morfologica di un ambito che richiede governo strategico su scala vasta. In un contesto simile, la coincidenza tra la figura del sindaco del capoluogo e quella del sindaco metropolitano concentra responsabilità e funzioni in misura tale da rendere difficile una piena esercitazione di entrambi i ruoli, con ricadute sull’efficienza amministrativa e sulla capacità programmatica dell’ente.

Da qui l'esigenza di un intervento parlamentare che ridefinisce competenze, strumenti e assetto di governo delle città metropolitane, anche attraverso un confronto con le Regioni. Il nodo riguarda non soltanto la distribuzione dei poteri, ma anche la capacità di questi enti di costruire piani di medio-lungo periodo coerenti con i tempi degli investimenti immobiliari.

Su questo punto interviene nuovamente Albertini Petroni, collegando lo sviluppo delle aree metropolitane alle traiettorie future del settore. Nella sua lettura, *"la crescita delle città metropolitane rappresenta una leva decisiva per il real estate, in particolare alla luce della pressione abitativa e della progressiva riduzione delle aree disponibili all'interno dei confini amministrativi delle città. Per questo è necessario operare attraverso piani strategici di medio-lungo periodo, con un orizzonte di almeno 10–15 anni. Qualsiasi intervento di rigenerazione urbana, infatti, ha una durata pluriennale e gli investitori richiedono certezze lungo l'intero ciclo dell'investimento"*. Lavorare su scala metropolitana significa disporre di una base territoriale più ampia, a condizione che tale espansione sia accompagnata da un piano infrastrutturale adeguato e da una visione di lungo periodo.

Il confronto con le principali capitali europee introduce un parametro di valutazione utile a misurare la distanza tra il modello italiano e le esperienze che hanno saputo dotarsi di una pianificazione stabile e di lungo periodo. Greater London e Grand Paris rappresentano esempi di programmazione estesa, sostenuta da investimenti rilevanti e da un impianto comunicativo in grado di orientare il mercato in modo trasparente, con strategie costruite su orizzonti decennali coerenti con i cicli finanziari propri del real estate. In Italia, le città metropolitane operano prevalentemente con piani triennali, un intervallo temporale non sempre compatibile con processi di trasformazione urbana complessi e con la tempistica degli investimenti immobiliari.

Su questa distanza temporale si colloca l'osservazione di Albertini Petroni, secondo cui *"il capitale si orienta verso contesti in cui la pianificazione risulta stabile, fondata su analisi dei fabbisogni e su un quadro infrastrutturale coerente, e non viene rimessa in discussione a ogni cambio di amministrazione"*. Ne deriva che stabilità normativa, prevedibilità delle decisioni e continuità degli indirizzi pianificatori costituiscono prerequisiti per la credibilità dei territori nella competizione per l'attrazione di capitali.

Il tema si estende alla morfologia urbana italiana, caratterizzata da una struttura policentrica del sistema urbano italiano che ricorda il modello tedesco, dove più città svolgono ruoli primari all'interno del sistema economico nazionale, a differenza dei modelli fortemente centrati su un unico polo come Londra o Parigi. La prossimità tra centri urbani di rango diverso, affiancata dalla presenza di mercati regionali distinti e complementari, introduce la possibilità di configurare spazi funzionali nei quali residenza, lavoro, servizi e infrastrutture si distribuiscono in modo integrato. *"Tale potenzialità"*, conclude Albertini Petroni, *"richiede collegamenti infrastrutturali adeguati, convergenza pianificatoria tra enti territoriali e strategie metropolitane di lungo periodo, condizioni senza le quali i mercati locali rischiano di frammentarsi e le opportunità di investimento di non tradursi in sviluppo territoriale stabile"*.

### **3.5 Procedure, responsabilità e capacità amministrativa per lo sviluppo dei territori**

Un ulteriore elemento trasversale del confronto riguarda il funzionamento delle procedure e la tenuta della macchina amministrativa, fattori che condizionano in modo diretto la realizzazione dei programmi infrastrutturali e immobiliari. Il tema emerge con particolare forza nelle considerazioni di Gandolfi sugli accordi di programma e sui procedimenti che coinvolgono più enti.

Gli accordi di programma si configurano come meccanismi decisionali di elevata complessità, nei quali l'interazione tra amministrazioni differenti, livelli istituzionali sovrapposti e organi titolari di

competenze autorizzative specialistiche tende a generare allungamenti procedurali significativi. Il tempo intercorrente tra l'avvio di una proposta e la sottoscrizione finale può estendersi per più anni, con ripercussioni dirette sulla sostenibilità economica degli interventi e sulla loro capacità di cogliere finestre favorevoli di mercato, mentre oscillazioni dei prezzi, vincoli di spesa e mutamenti congiunturali sono spesso sufficienti a ridimensionare o annullare scenari inizialmente sostenibili.

In questa stessa trama procedurale si inserisce il capitolo più delicato, quello relativo ai provvedimenti che richiedono il coinvolgimento delle Soprintendenze, ambito in cui emerge l'esigenza, come evidenziato da Gandolfi, di distinguere con rigore tra patrimonio autenticamente storico e patrimonio semplicemente vetusto, *“poiché tra ciò che possiede valore artistico e culturale intrinseco e ciò che presenta solo anzianità materiale corre una differenza sostanziale, che il quadro dei vincoli dovrebbe recepire con maggiore nettezza”*.

Le autorizzazioni paesaggistiche, in alcune situazioni, sono risultate incompatibili con i tempi imposti dal PNRR, costringendo le amministrazioni a chiedere la sospensione del termine ordinario dei centoventi giorni per evitare la perdita dei finanziamenti. Il ragionamento si estende alle operazioni pubblico-private. *“Quando un soggetto privato investe in aree compromesse o sottoutilizzate, la riqualificazione del tessuto urbano genera effetti di interesse collettivo, assimilabili a un servizio pubblico in termini di qualità urbana e di fruibilità degli spazi. Procedure eccessivamente lente o incerte rischiano di compromettere queste opportunità, sia dal lato pubblico sia dal lato privato, ostacolando la chiusura di partenariati che potrebbero accelerare i processi di trasformazione.”*

L'emergere di queste frizioni procedurali rende ancora più evidente la sensibilità del nodo legato alla responsabilità amministrativa, ambito che Gandolfi riconduce alla propria esperienza di governo nel momento in cui afferma di aver richiesto ai collaboratori l'individuazione del percorso più lineare e giuridicamente fondato per il raggiungimento degli obiettivi, privilegiando soluzioni che consentano di evitare ritardi non giustificati da maggiori garanzie. Il riferimento introduce un profilo ulteriore, quello del *“coraggio amministrativo”*, dimensione che si definisce nel rapporto tra responsabilità personale, interpretazione normativa e contesto operativo degli uffici tecnici, laddove il timore di incorrere in valutazioni giudiziarie può tradursi in decisioni prudenti fino alla paralisi.

Lo Russo interviene su questo punto proponendo una leva di carattere strutturale. A suo avviso, *“la piena assunzione di responsabilità da parte di amministratori e funzionari richiede che la loro posizione sia adeguatamente tutelata, anche attraverso strumenti assicurativi obbligatori che coprano il rischio legato all'esercizio delle funzioni”*. Si tratterebbe, nella sua prospettiva, di un'innovazione tecnicamente semplice, in grado di modificare in profondità il clima nel quale vengono assunte le decisioni, riducendo il timore di conseguenze personali derivanti dall'interpretazione di quadri normativi complessi.

La qualità dell'apparato amministrativo emerge, a questo punto, come snodo decisivo nella capacità del sistema pubblico di gestire investimenti e trasformazioni. Gandolfi evidenzia il divario fra responsabilità affidate a funzionari e dirigenti e livelli retributivi praticati nella pubblica amministrazione, sottolineando che *“un dirigente pubblico può percepire meno della metà di quanto riceverebbe in un ruolo analogo nel settore privato, a fronte di un carico di responsabilità significativamente maggiore”*. La conseguenza è una difficoltà crescente ad attrarre e trattenere profili altamente qualificati, in particolare negli uffici tecnici di Comuni ed enti di area vasta. Il tema viene portato all'attenzione del Ministero della Pubblica Amministrazione come questione strutturale, che incide sulla capacità dello Stato e degli enti territoriali di gestire in modo efficace politiche complesse.

La combinazione tra complessità regolatoria, lentezza degli iter autorizzativi e fragilità della macchina amministrativa viene così configurata come uno dei principali fattori di rallentamento nei processi di trasformazione urbana e territoriale. La riduzione dei tempi decisionali, il rafforzamento degli organici tecnici, la chiarezza dei compiti e la protezione delle figure responsabili vengono indicati, nel

complesso, come condizioni necessarie per valorizzare le risorse disponibili e rendere effettivi i programmi infrastrutturali e immobiliari.

### **3.6 Verso una regia condivisa del mercato: industria immobiliare, istituzioni locali e standard comuni**

Il contributo conclusivo del Presidente di Confindustria Assoimmobiliare si colloca nel punto di intersezione tra esigenze del mercato e funzionamento delle istituzioni. L'evoluzione del settore viene presentata come un percorso che, partendo da un perimetro concentrato su alcune tipologie tradizionali, ha portato alla costruzione di un sistema di asset class articolato, distribuito su città primarie, centri medi e mercati regionali. Nella lettura di Albertini Petroni, *“l'ampliamento delle asset class rende cruciale la qualità delle infrastrutture, delle regole e degli strumenti di pianificazione che governano i territori”*. In un contesto di questa natura, il ruolo delle associazioni viene considerato strategico per la definizione delle regole. L'idea è che ANCI, UPI e le associazioni di settore possano costruire, insieme, proposte normative in grado di rappresentare in modo integrato le istanze dei territori e quelle del mercato. Secondo Albertini Petroni, *“Le richieste degli operatori e le esigenze di chi governa i territori, finalizzate ad allineare gli interessi collettivi con la sostenibilità economica degli interventi, possono emergere in modo congiunto attraverso un lavoro coordinato tra Comuni, Province e associazioni. Questo approccio consentirebbe di orientare la definizione di un Testo Unico dell'Edilizia, la revisione della normativa sugli standard urbanistici e l'elaborazione di una disciplina della rigenerazione urbana coerente con la realtà dei mercati locali”*. L'orizzonte di riferimento è quello di una pianificazione costruita su basi conoscitive solide, fondata su dati, analisi dei fabbisogni, studio delle dinamiche demografiche e sociali. La disponibilità di capitali viene considerata condizione necessaria ma non sufficiente: *“le regole devono essere comprensibili, i tempi prevedibili, le responsabilità chiare, le strategie di sviluppo dotate di durata e continuità”*, conclude il Presidente di Confindustria Assoimmobiliare.

La moderazione di Zirnstein si muove in questo perimetro, con l'obiettivo dichiarato di consolidare un lessico condiviso tra amministratori e operatori del real estate. In più passaggi viene messo in evidenza che *“la condivisione di un linguaggio comune tra istituzioni territoriali e industria immobiliare rappresenta una condizione imprescindibile per trasformare le esigenze delle comunità e le logiche del mercato in politiche territoriali coerenti”*, con l'idea che la cultura della trasformazione urbana debba integrare dimensione infrastrutturale, politiche abitative, servizi, componenti finanziarie e qualità degli spazi.

## **CONCLUSIONI**

Il confronto sviluppato nel corso del Tavolo ha restituito un quadro articolato nel quale infrastrutture, trasformazioni urbane, politiche dell'abitare e mercato immobiliare si collocano all'interno di una medesima traiettoria di sviluppo, ancora segnata da elementi di discontinuità e da fragilità strutturali che ne condizionano l'efficacia. La disponibilità di risorse straordinarie attivata negli ultimi anni ha prodotto un'accelerazione senza precedenti nei programmi di investimento pubblico, ma ha al tempo stesso reso evidenti limiti storici del sistema istituzionale e regolatorio, che rischiano di emergere con maggiore forza nella fase di progressivo rientro verso un regime ordinario.

Il passaggio dal ciclo del PNRR a una fase di normalizzazione delle politiche di investimento pone con urgenza il tema della continuità delle strategie territoriali e della capacità delle amministrazioni di governare nel tempo infrastrutture, servizi e spazi rigenerati. La realizzazione delle opere, pur rilevante,

non esaurisce il processo di trasformazione: la sostenibilità economica e gestionale degli interventi, la tenuta delle strutture amministrative e la disponibilità di competenze adeguate rappresentano condizioni determinanti per evitare che gli effetti prodotti si rivelino transitori o frammentati. In questo senso, la riflessione emersa evidenzia come il nodo non risieda esclusivamente nella quantità di risorse mobilitate, ma nella qualità delle regole, delle procedure e dei modelli di governance che ne accompagnano l'impiego.

Il tema infrastrutturale, al centro del dibattito, si conferma come leva sistematica per la competitività del Paese e per il riequilibrio territoriale, ma richiede una visione che superi la logica della singola opera per ricomporsi in una lettura integrata delle reti, dei nodi logistici, dei sistemi urbani e delle dinamiche insediative. L'età avanzata di una parte significativa delle infrastrutture esistenti, la disomogeneità delle dotazioni tra aree del Paese e la complessità dei processi autorizzativi delineano un fabbisogno strutturale di ammodernamento che non può essere affrontato senza una regia stabile e una chiara assunzione di responsabilità tra i diversi livelli di governo.

In questo quadro, il rapporto tra istituzioni centrali, autonomie locali e industria immobiliare emerge come uno degli snodi decisivi. La disponibilità del capitale privato, più volte richiamata nel corso del confronto, non costituisce un elemento critico in sé, ma presuppone un contesto normativo leggibile, tempi procedurali prevedibili e una certezza del diritto che consenta di programmare investimenti coerenti con la scala e la durata dei processi di rigenerazione urbana. La frammentazione delle discipline urbanistiche ed edilizie, le asimmetrie regionali e la stratificazione dei vincoli rappresentano fattori che incidono direttamente sulla capacità dei territori di attrarre risorse e di tradurre le strategie in trasformazioni concrete.

La dimensione locale e quella di area vasta assumono, in questa prospettiva, un ruolo centrale. Comuni e Province si trovano a operare in un contesto caratterizzato da responsabilità crescenti e da assetti istituzionali non sempre pienamente allineati alle funzioni esercitate. La fase di intensa attuazione del PNRR ha messo in evidenza, accanto a una significativa capacità di spesa, la fragilità degli apparati amministrativi, la difficoltà di gestire procedure complesse e la tensione tra esigenze di accelerazione e tutela delle responsabilità individuali. Il tema della capacità amministrativa, della protezione dei decisorи pubblici e dell'attrattività delle carriere tecniche nella pubblica amministrazione si configura come una variabile strutturale, destinata a incidere in modo diretto sulla possibilità di consolidare nel tempo le politiche di sviluppo territoriale.

All'interno di questo scenario, la questione abitativa si colloca come elemento trasversale, strettamente connesso alla mobilità del lavoro, all'attrattività dei sistemi urbani e alla funzionalità dei mercati locali. L'abitare assume una valenza infrastrutturale, in quanto condizione abilitante per la tenuta dei processi economici e per l'equilibrio sociale dei territori, e richiede politiche coerenti con le trasformazioni demografiche, produttive e infrastrutturali in atto. La mancanza di un'offerta adeguata per le fasce di reddito medio e medio-basso e per la popolazione studentesca evidenzia una criticità che rischia di tradursi in un fattore di rigidità strutturale, con effetti diretti sulla competitività delle città e sulla capacità di attrarre capitale umano.

Il quadro che emerge dal Tavolo restituisce dunque l'immagine di una transizione ancora incompiuta, nella quale la convergenza tra investimenti infrastrutturali, rigenerazione urbana e politiche dell'abitare richiede un rafforzamento della coerenza istituzionale e una maggiore stabilità degli indirizzi di medio-lungo periodo. In assenza di un impianto normativo aggiornato e di una governance multilivello capace

di ridurre frammentazioni e sovrapposizioni, il rischio è che le opportunità attivate nella fase straordinaria si disperdano, lasciando irrisolti i nodi strutturali che condizionano da tempo lo sviluppo dei territori.

Il ruolo del sistema associativo e dell'industria immobiliare organizzata si configura, dunque, come elemento di raccordo tra le esigenze operative del mercato e le responsabilità pubbliche, e contribuisce alla costruzione di un lessico condiviso e di basi conoscitive comuni. La possibilità di tradurre il confronto in indirizzi stabili dipende dalla capacità di riconoscere che infrastrutture, regole, competenze e tempi decisionali costituiscono parti inseparabili di un medesimo disegno, nel quale la credibilità delle politiche territoriali si misura non solo sulla loro ambizione, ma sulla loro effettiva capacità di produrre valore duraturo per il sistema Paese.

FIN DALLA SUA FONDAZIONE NEL 1997, CONFININDUSTRIA ASSOIMMOBILIARE RAPPRESENTA A LIVELLO NAZIONALE L'INTERA FILIERA DEGLI OPERATORI DEL REAL ESTATE ATTIVI IN TUTTE LE ASSET CLASS. RIUNISCE I PRINCIPALI INVESTITORI ISTITUZIONALI, COME SGR, FONDI IMMOBILIARI, SICAF, SOCIETÀ DI INVESTIMENTO IMMOBILIARE QUOTATE E NON QUOTATE E REOCO, OLTRE A ISTITUTI BANCARI E COMPAGNIE ASSICURATIVE. FANNO PARTE DELL'ASSOCIAZIONE ANCHE I PIÙ IMPORTANTI DEVELOPER ITALIANI E INTERNAZIONALI, SOCIETÀ PUBBLICHE CHE GESTISCONO GRANDI PATRIMONI IMMOBILIARI, AZIENDE PROPTECH, SOCIETÀ DI INGEGNERIA E PROGETTAZIONE, NONCHÉ L'INDUSTRIA PROFESSIONALE DEI SERVIZI DI CONSULENZA AL REAL ESTATE, CHE INCLUDE ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE DEGLI ASSET, DUE DILIGENCE, PROPERTY MANAGEMENT, INTERMEDIAZIONE, GESTIONE DEL CREDITO, SERVIZI LEGALI E FISCALI.



CONFININDUSTRIA  
ASSOIMMOBILIARE

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