

a cura di/edited by **Antonella Violano**, <https://orcid.org/0000-0002-5313-3988>

Un Dialogo di/A Dialogue of **Andrea Tartaglia**¹ con/with **Filippo Salucci**²

Potenziare la catena del valore comune

no ai quali negli ultimi anni si è cercato di ridefinire il rapporto tra opere pubbliche e società civile. Questi principi, integrati in processi di programmazione, progettazione, produzione, gestione e fine vita delle opere pubbliche, sono in grado di innescare dinamiche proattive di sviluppo che contribuiscono alla qualità e al miglioramento delle condizioni di vita degli habitat urbani e al rafforzamento dei valori eco-sociali delle comunità. L'adozione di questi concetti chiave facilita la transizione verso un modello di crescita più equilibrato e resiliente, capace di rispondere alle sfide ambientali e sociali contemporanee, promuovendo un benessere duraturo per le generazioni future.

In una visione di lungo periodo, propria dell'approccio sostenibile che guarda con speranza e premura alle future generazioni, la sperimentazione di processi di cittadinanza attiva è uno strumento per creare consapevolezza o, meglio, per potenziare la catena del valore non solo materiale, legata al processo costruttivo/rigenerativo circolare e responsabile del patrimonio pubblico, ma anche immateriale, associata alla generazione di "cittadinarietà", identità, appartenenza e corresponsabilità per la gestione dell'ambiente costruito comune. Questo approccio ci invita a progettare, ri-usare, valorizzare e gestire un'opera pubblica come bene comune. Stiamo parlando non solo di nuovi modelli concettuali e programmatici che richiedono committenze equilibrate e "visionarie", o di paradigmi progettuali per i quali si stimola la reattività del mondo dei tecnici e delle professioni, ma anche di un nuovo modo di utilizzare, vivere,

Antonella Violano: Consapevolezza, Circolarità e Sufficienza sono i concetti chiave intorno

fare performare questi spazi, che coinvolge pienamente il fruitore diretto e indiretto in azioni di co-creazione del valore.

L'attuale provvida disponibilità di finanziamenti pubblici, come sottolinea Filippo Salucci, è innanzitutto un'opportunità, che favorisce la realizzazione di nuove opere e la riqualificazione del patrimonio esistente in accordo con la visione dell'Unione Europea al 2050.

Le università e i centri di ricerca si confermano essere un indispensabile motore per trainare uno sviluppo e un'innovazione che siano scientificamente orientati all'attuazione degli obiettivi al 2050 e che superino le logiche politiche di breve periodo, con le quali è impossibile affrontare le sfide ambientali, intrinsecamente strutturate sul lungo periodo. Per valorizzare le opere pubbliche come bene comune, è, quindi, necessario un approccio integrato che combini sostenibilità, partecipazione, innovazione e collaborazione tra settore pubblico e privato, mondo della ricerca, della politica e dell'imprenditoria. Solo così sarà possibile affrontare le sfide attuali e future, garantendo benefici duraturi per la collettività. Ce lo dimostrano Andrea Tartaglia e Filippo Salucci in un dialogo sul ruolo che le opere pubbliche svolgono come "bene comune" nel contesto storico attuale, caratterizzato da sfide significative, come gli impatti del cambiamento climatico, le tensioni socioeconomiche internazionali, le crisi energetiche e l'approvvigionamento di materie prime. Funzionalità, qualità progettuale e benessere condiviso sono, quindi, le parole chiave su cui si sviluppa il dialogo.

Andrea Tartaglia. *Per prima cosa grazie per aver accettato di dialogare su un tema così centrale rispetto alle politiche di svi-*

BUILDING COMMON VALUE

Enhancing the common value chain

Antonella Violano: Awareness, circularity and sufficiency are the key concepts around which the relationship between public works and civil society has been redefined in recent years. These principles, integrated into the planning, design, production, management and end-of-life processes of public works, are able to trigger proactive development dynamics that contribute to the quality and improvement of living conditions in urban habitats and the strengthening of the eco-social values of communities. The adoption of these key concepts will facilitate the transition to a more balanced and resilient growth model, responsive to today's environmental and social challenges and supportive of the sustainable well-being of future generations. In a long-term vision, intrinsic to the sustainable approach that looks to fu-

ture generations with hope and care, experimenting with active citizenship processes is a tool to create awareness or, better still, to strengthen the value chain, not only material, linked to the circular and responsible construction/renewal process of the public heritage, but also immaterial, linked to the generation of "citizenship", identity, belonging and shared responsibility for managing the common built environment. This approach invites us to design, reuse, valorise and manage a public work as a common good. We are not only talking about new conceptual and programmatic models that require balanced and "visionary" commissioning, or design paradigms that stimulate the reactivity of the world of technicians and professionals, but also about a new way of using, experiencing and performing these spaces that fully involves the direct and indirect

users in actions of co-creation of value. The current availability of public funds, as Filippo Salucci points out, is first and foremost an opportunity that favours the realisation of new works and the rehabilitation of existing heritage according to the European Union's vision for 2050.

Universities and research centres are confirmed as indispensable drivers of development and innovation that are scientifically oriented towards the implementation of the 2050 goals and that go beyond short-term political logics that are unable to address environmental challenges that are intrinsically structured over the long term. To enhance the value of public works as a common good, an integrated approach is therefore needed that combines sustainability, participation, innovation and cooperation between the public and private sectors, research, policy

luppo e coesione dell'Unione Europea ma che fatica a trovare concretezza e attuazione diffusa nelle progettualità e negli investimenti di carattere pubblico. Mi riferisco al ruolo e valore che le opere pubbliche hanno anche come "bene comune". Un ruolo ancora più necessario in un momento storico in cui i nostri territori stanno evidenziando significative criticità rispetto agli impatti del cambiamento climatico, rispetto alle tensioni socio-economiche internazionali con le loro ricadute in termini energetici, di flussi migratori e di approvvigionamenti di materie prime ad uso anche del settore delle costruzioni. In questo senso, i ruoli che hai ricoperto negli ultimi anni ti hanno permesso di affrontare il tema da un punto di vista privilegiato. Infatti, certamente significativa è stata sia l'attività che hai svolto a livello nazionale per l'Agenzia del Demanio, dove hai avviato e gestito la "Struttura per la progettazione", direzione di supporto non solo alle attività dell'Agenzia, ma anche alle diverse amministrazioni pubbliche di carattere nazionale e locale, sia quella che ancora svolgi a livello locale coordinando le direzioni che interessano il territorio e l'ambiente di una realtà complessa ma anche molto dinamica come la città di Milano. Per prima cosa, quindi, mi piacerebbe avere il tuo punto di vista su questo momento storico, su come si debba agire per ottenere opere pubbliche che siano sempre più un bene comune.

Filippo Salucci. Rispetto alle opere pubbliche stiamo vivendo un periodo di particolare intensità e di grande attività soprattutto grazie alle rilevanti risorse messe a disposizione dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che hanno permesso di colmare molti gap negativi del nostro patrimonio pubblico in termini soprattutto manutentivi e, dall'altro, hanno contribuito ad accelerare importanti processi di innovazione tecnica e or-

and business. This is the only way to meet current and future challenges and ensure lasting benefits for society. This is what Andrea Tartaglia and Filippo Salucci demonstrate in a dialogue on the role of public works as a 'common good' in the current historical context, characterised by major challenges such as the impact of climate change, international socio-economic tensions, energy crises and raw material supply. Functionality, design quality and shared wellbeing are therefore the keywords around which the dialogue is developing.

Andrea Tartaglia. First and foremost, I would like to express my gratitude for engaging in a dialogue on a topic that is vital to the development and cohesion policies of the European Union, yet often struggles to achieve tangible and widespread implementation in public

projects and investments. I am referring to the role and value of public works as a "common good". An increasingly necessary role in a historical moment in which our territories are highlighting significant critical issues such as climate change, international socio-economic tensions with their repercussions in terms of energy, migratory flows and supplies of raw materials for use also of the construction sector. In this sense, the roles you have held in recent years have allowed you to address the topic from a privileged point of view. In fact, at a national level it was certainly significant the activity you carried out for the State Property Agency, where you started and managed the "Design Structure", a support direction not only for the Agency's activities, but also for various public administrations of a national and local nature, but also the one you still carry out at a local level by coordinating the

ganizzativa. Viviamo però in un periodo incerto e in continuo cambiamento, non dimentichiamo infatti la crisi pandemica e i conflitti alle porte dell'Europa. Criticità con le quali ci dobbiamo relazionare non tanto pensando ad una soluzione meramente quantitativa ma anche ricercando e attuando risposte qualitative ed evolutive che rappresentino occasioni e opportunità di sviluppo per le nuove generazioni. Si è innanzitutto continuato ad investire sulla riqualificazione del patrimonio pubblico, residenziale e non, per migliorare le condizioni di vita e di lavoro negli edifici pubblici. Sono state poi portate a termine una serie di progettazioni tramite concorsi internazionali, solo per fare alcuni esempi: a Milano la Beic (biblioteca europea di informazione e cultura) che permetterà la riqualificazione dell'area dell'ex scalo di Porta Vittoria introducendo un hub di accesso alla conoscenza, all'apprendimento e alla sperimentazione culturale. La Magnifica Fabbrica della Scala che trasformerà un luogo di produzione di veicoli (ex Innocenti) in luogo di produzione di uno dei più importanti teatri a livello mondiale, il Teatro alla Scala e l'ampliamento del Parco Lambretta per la rigenerazione ambientale dell'area. A Torino l'Agenzia del Demanio in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche ha da poco concluso un concorso di progettazione per la riqualificazione dell'ex Manifattura Tabacchi, compendio abbandonato da decenni per trasformarlo in un grande hub culturale che anche fisicamente possa rappresentare un elemento di cerniera fra l'edificato ed il parco fluviale del Po', o i concorsi di Bologna e di Bari per i nuovi poli giustizia. Questi ed altri concorsi, stanno permettendo di dibattere anche sul piano culturale su come valorizzare ambiti "dimenticati" ed investire sugli spazi culturali e sociali delle nostre città, sfruttando le risorse

directions that affect the territory and the environment of a complex but also very dynamic reality such as the city of Milan. First of all, therefore, I would like to have our perspective on this historical moment on how we should act to achieve public works that truly embody the concept of the common good.

Filippo Salucci. With respect to public works, we are experiencing a period of particular intensity and great activity, above all thanks to the significant resources made available by the National Recovery and Resilience Plan (PNRR) which have made it possible to fill many negative gaps in our public heritage, especially in terms of maintenance and, on the other hand, they have contributed to accelerating important processes of technical and organizational innovation. However, we are in an uncertain and constantly changing period, marked by the pandemic crisis and

conflicts near Europe's borders. Critical issues with which we must deal not merely with quantitative solutions but also by researching and implementing qualitative and evolutionary responses that represent development opportunities for the future generations. First of all, we continued to invest in the redevelopment of public assets, residential and otherwise, to improve living and working conditions in public buildings. Several projects have been completed through international competitions, just to give a few examples: in Milan the Beic (European library of information and culture) which will allow the redevelopment of the area of the former Porta Vittoria railway yard by introducing a hub for knowledge, learning and cultural experimentation. The Magnifica Fabbrica della Scala which will transform a place of production of vehicles (formerly Innocenti) into a

pubbliche, proponendo mix di funzioni e migliori condizioni di accesso e fruizione dei servizi per la comunità. Queste opere rappresentano uno strumento di creazione di un nuovo e più ampio valore comune.

A.T. Esempi molto interessanti che rimandano anche alle tue esperienze degli ultimi anni in cui, per qualificare gli investimenti degli enti per cui lavoravi, hai affrontato il tema non solo del Do No Significant Harm (DNSH) che si concentra principalmente sugli aspetti ambientali, ma hai inoltre approfondito il così detto modello ESG che allarga i punti di attenzione anche agli aspetti sociali e di governance. Un'attività che hai svolto, cercando di coinvolgere in modo ampio anche il mondo della ricerca soprattutto universitaria, attraverso numerose convenzioni attivate tra l'Agenzia del Demanio e i principali atenei italiani. Ti chiedo, quindi, da un lato perché ritieni importante questo rapporto tra le amministrazioni pubbliche e l'università e, dall'altro, quanto i modelli DNSH e ESG siano utili per permettere un salto significativo delle opere pubbliche nella direzione del "bene comune" e quali sono, secondo te, i limiti di questi approcci?

F.S. Nell'obiettivo di identificare e sviluppare risposte qualitativamente elevate le università e, più in generale, il mondo della ricerca risultano strategici non solo rispetto all'approfondimento su temi noti su cui già normalmente si pone attenzione, quali ad esempio quelli legati all'energia, all'ambiente, allo sviluppo e all'applicazione di materiali innovativi, ma anche perché possono svolgere un ruolo importante per cercare soluzioni che permettano di ottenere nuovi e significativi livelli prestazionali in termini di funzionalità, qualità progettuale e benessere condiviso.

place of production of one of the most important theaters in the world, the Teatro alla Scala and the expansion of the Lambretta Park for the environmental regeneration of the area. In Turin, the State Property Agency in collaboration with other public administrations has recently concluded a design competition that has redeveloped the former tobacco factory, a complex abandoned for decades, to transform it into a large cultural hub that can also physically represent a pivotal element between the buildings and the Po' river park, or the competitions in Bologna and Bari for the new justice centres. These initiatives allow us to debate culturally how to valorize "forgotten" areas and invest in cultural and social spaces using public resources, proposing a mix of functions and better conditions of access and use of services for the community, thus creating broader common value.

A.T. Very interesting examples which also refer to your experiences of recent years in which, to qualify the investments of the institutions you worked for, you addressed the topic not only of Do No Significant Harm (DNSH) which focuses mainly on environmental aspects, but you also explored the so-called ESG model which broadens the points of attention also to social and governance aspects. An activity that you have carried out, also trying to broadly involve the world of research, especially university research, through numerous agreements activated between the State Property Agency and the main Italian universities. I therefore ask you why you think this relationship between public administrations and universities is important and, on the other, how do the DNSH and ESG models contribute to public works as a "common good" and which, in your opinion, are the limits of these approaches?

Questi aspetti dopo la pandemia sono diventati sempre più centrali e richiedono cambiamenti radicali nella progettazione degli spazi interni ed esterni, da un lato se pensiamo alla modifica dello spazio di lavoro negli uffici tramite la definizione di nuovi layout, dall'altro ci spingono anche a ripensare lo spazio pubblico. Si possono difatti citare alcuni esempi che evidenziano la necessità di un cambiamento di rotta non solo per dare una risposta in termini ambientali, ma soprattutto per fornire un miglioramento in ambito sociale. Si vedono spesso vie anche nei centri città che sono quasi abbandonate, spazi commerciali vuoti e che non riescono ad essere attrattivi e al passo con i tempi impoverendo, anche dal punto di vista del controllo indiretto, i piani terra sulle vie e sulle piazze.

L'amministrazione del Comune di Milano cerca di incentivare forme diverse per il commercio di vicinato che ha un valore sociale elevato, e si pone l'obiettivo di pensare anche a soluzioni funzionali diverse rispetto a quelle del passato, per sviluppare e attivare nuovi modelli concettuali e progettuali per lo spazio pubblico, le sue forme e i suoi usi. I modelli DNSH e ESG diventano in questo senso uno strumento interessante non solo per la definizione degli obiettivi strategici di carattere ambientale e sociale delle nuove progettazioni, funzionale a indirizzare i progettisti verso un approccio olistico alla sostenibilità, ma anche per il monitoraggio e la valutazione delle iniziative in corso, con la definizione di criteri ed indici che consentano di misurare gli impatti generati sullo sviluppo urbano.

L'Agenzia del Demanio ha adottato un modello di indicatori di sostenibilità per supportare la fase di pianificazione e progettazione degli investimenti che considera l'intero ciclo di vita dell'immobile; vengono stabiliti, in particolare per le tematiche ambientali,

F.S. Universities and research institutions are strategic in identifying and developing high-quality responses, not only with respect to in-depth analysis of well-known areas such as, for example, those linked to energy, environment, to the development and application of innovative materials, but also in seeking solutions that achieve new performance levels in terms of functionality, design quality and shared well-being. Post-pandemic, these aspects have become increasingly central and require radical changes in the design of internal and external spaces. On the one hand modifying the work space in offices through the definition of new layouts, on the other rethinking public space. In fact, some examples can be cited that highlight the need for a change of direction not only to provide an answer in environmental terms, but above all to provide an improvement in

the social sphere. We often see streets even in city centers that are almost abandoned, empty commercial spaces that fail to be attractive and in step with the times, impoverishing, also from the point of view of indirect control, the ground floors on the streets and squares. The administration of the Municipality of Milan seeks to encourage different forms of neighborhood trade which has a high social value, and also aims to think of different functional solutions compared to those of the past, to develop and activate new conceptual models and design for public space, its forms and uses. DNSH and ESG models therefore become an interesting tool not only for the final definition of the strategic environmental and social objectives of new designs, functional to direct designers towards a holistic approach to sustainability, but also for the monitoring and evaluation of ongoing

su cui c'è una maggiore capacità ed esperienza nel definire standard e requisiti misurabili, livelli di performance anche superiori a quanto stabilito dalla (attuale) normativa. Con il supporto del mondo accademico sono state predisposte delle Linee guida per la qualità della progettazione, per presentare a RUP e progettisti obiettivi ed indicatori, possibili azioni e soluzioni tecniche che possono contribuire a garantire maggiori benefici ESG.

Altro tema che mi sento di menzionare è quello degli impatti del cambiamento climatico sulla città e sul patrimonio immobiliare pubblico. La resilienza climatica è una questione ormai improcrastinabile che pone e richiede un maggiore impegno sul piano politico, tecnico-urbanistico e finanziario. Sempre con il supporto del mondo della ricerca, l'Agenzia del Demanio si è dotata di una serie di strumenti operativi per una valutazione della vulnerabilità climatica del patrimonio immobiliare pubblico e del suo contesto; sono utilizzati per indirizzare la pianificazione degli investimenti e la progettazione degli interventi sul singolo edificio ed, in prospettiva, per orientare le scelte allocative dell'asset immobiliare pubblico a scala urbana; altro piccolo inciso: l'Agenzia ha adottato un modello di pianificazione che ha chiamato Piano Città e attraverso cui intende sviluppare una strategia immobiliare integrata, condivisa con gli stakeholder istituzionali, che considera tutti gli asset pubblici presenti su un territorio e i diversi fabbisogni della comunità, al fine di far emergere soluzioni allocative delle funzioni pubbliche che possano massimizzare l'efficienza dei servizi, favorire la rigenerazione urbana, sostenere la sostenibilità integrata delle operazioni immobiliari, la valorizzazione del patrimonio pubblico immobiliare, con particolare attenzione a quello dismesso o di interesse culturale.

initiatives, with the definition of criteria and indicators in order to measure their impacts on urban development. The State Property Agency has adopted a model of sustainability indicators to support the planning and design phase of investments which considers the entire life cycle of the buildings; measurable standards and requirements, performance levels even higher than those established by the (current) legislation are established, in particular for environmental issues, on which there is greater capacity and experience in defining. With the support of the academic world, guidelines for design quality have been prepared to present SRPs (Sole Responsible for the Procedure) and designers with objectives and indicators, possible actions and technical solutions that can help guarantee greater ESG benefits. Another topic that I would like to

mention is that of the impacts of climate change on the city and on public real estate. Climate resilience is an issue that cannot be postponed and which requires and requires greater commitment on a political, technical-urban planning and financial level. Again with the support of the world of research, the State Property Agency has equipped itself with a series of operational tools for assessing the climate vulnerability of public real estate assets and their context; they are used to guide investment planning and the design of interventions on the individual building and, in perspective, to guide the allocation choices of the public real estate asset on the urban scale. Another small aside: the Agency has adopted a planning model which it calls City Plan and through which it intends to develop an integrated real estate strategy, shared with institution-

A.T. *L'Italia si caratterizza per un numero molto elevato di stazioni appaltanti con competenze e livelli di qualificazione fortemente differenziate come evidenzia anche il report 2023 di ANAC "I dati sulla qualificazione delle stazioni appaltanti e delle centrali di committenza". A tuo avviso quali sono le principali criticità che le stazioni appaltanti si trovano ad affrontare nel far evolvere le opere pubbliche nella direzione del bene comune e a cosa sono dovute queste criticità?*

F.S. A mio avviso la criticità maggiore che colpisce alcune amministrazioni pubbliche è la mancanza di una pianificazione strutturata del futuro. La mia sensazione è che, mentre a livello locale, naturalmente con delle differenze a seconda dei contesti, si è riusciti a mantenere una certa capacità di pianificare, programmare e progettare (regola delle 3P), a livello nazionale negli ultimi decenni si è forse un po' persa questa capacità nel medio e lungo periodo. Proprio la mia esperienza che tu hai citato all'Agenzia del Demanio nasceva anche dalla volontà del Direttore Generale Alessandra dal Verme di un rilancio della capacità di pianificare in modo più efficace la gestione del patrimonio immobiliare pubblico, soprattutto in relazione a questioni che oggi sono all'attenzione di tutti. È emersa con chiarezza la necessità di affrontare il tema dello *student housing* in maniera integrata, ponendo a confronto stakeholder istituzionali e attori privati per definire misure strutturali e porsi in una prospettiva che affronti l'emergenza attuale ma consideri anche il medio e lungo termine, evitando soluzioni improvvisate ed emergenziali.

Anche qui, chiaramente, il mondo della ricerca ci sta supportando per pianificare il nostro futuro al 2030 e al 2050. Come spesso ripete il Rettore della Bocconi, dobbiamo riappropriarci

al stakeholders, which considers all the public assets present in a territory and the different needs of the community, in order to bring out allocative solutions for public functions that can maximize the efficiency of services, promote urban regeneration, support the integrated sustainability of real estate operations, the valorization of public real estate assets, with particular attention to those that are abandoned or of cultural interest.

A.T. *Italy is characterized by a very high number of contracting authorities with highly differentiated skills and qualification levels, as also highlighted in the 2023 ANAC report "Data on the qualification of contracting authorities and central purchasing bodies". In your opinion, what are the main critical issues that contracting authorities have to face in making public works evolve in*

the direction of the common good and what are these critical issues due to?

F.S. In my opinion, the greatest critical issue affecting some public administrations is the lack of structured planning for the future. My feeling is that, while at a local level, naturally with differences depending on the contexts, it has been possible to maintain a certain ability to plan, program and project (the rule of the 3 P), at a national level in recent decades this ability has waned in the medium and long term. Precisely my experience that you mentioned at the State Property Agency was also born from the desire of the General Director Alessandra dal Verme to revive the ability to plan the management of public real estate assets more effectively, especially in relation to issues that are now under everyone's attention. The need to address the issue of student housing in an integrated

della capacità di agire anche in una prospettiva di lungo termine sui grandi temi rispetto alla durata dei mandati politici: anche questo è un ruolo strategico per le università.

A.T. *Come ci hai ricordato oggi, in Europa e in Italia, viviamo un momento storico particolare in quanto i fondi Next Generation EU, che in Italia sono gestiti tramite il PNRR, hanno significativamente aumentato le disponibilità finanziarie delle amministrazioni pubbliche per la realizzazione di opere nuove o per interventi di riqualificazione e rigenerazione del patrimonio esistente. Sappiamo però bene che si tratta di una fase transitoria che terminerà a breve e che, quindi, nel medio periodo le amministrazioni pubbliche si troveranno, come prima del PNRR, a dover cercare nel privato una sponda importante per la realizzazione di interventi di interesse pubblico. In tali contesti di partenariato pubblico privato o di semplice collaborazione, è a tuo avviso possibile perseguire l'attuazione di interventi che abbiano come elemento di attenzione prioritario il "valore comune" o invece gli attuali modelli e strumenti per la rigenerazione delle nostre città, quando è necessario coinvolgere finanze e operatori privati, non possono che portare a risultati di forte mediazione con le priorità dei privati?*

F.S. Oggi in Italia viviamo un momento storico in cui il tema del partenariato tra pubblico e privato (PPP) è stato parzialmente accantonato ma sembra già in essere un grande ritorno. Così come ci mostrano molti casi europei, il partenariato tra pubblico e privato è un'assoluta positività quando consente di allargare l'azione dell'amministrazione pubblica, alimentandone gli impatti sull'interesse pubblico e favorendone gli esiti sugli interventi di riqualificazione e rigenerazione del patrimo-

nio esistente. In questi casi va favorito, alimentato e coltivato soprattutto in quelle iniziative dove la componente gestionale messa in atto da un privato permette all'operatore pubblico di fare un salto qualitativo. Sono molteplici gli esempi per cui un partenariato pubblico e privato mostra dei benefici gestionali. Banalmente, il confronto tra un'attività commerciale all'interno di un museo di gestione pubblica piuttosto che all'interno di uno spazio culturale gestito da un privato è molto diverso e in questo caso il partenariato è certamente perseguibile. Mentre dovrebbe essere evitato quando diventa solo un veicolo per anticipare delle risorse finanziarie che però hanno in genere un costo di approvvigionamento molto più alto rispetto a quello che normalmente un ente pubblico ha o può avere. I due estremi tra cui muoversi sono quindi l'aspetto gestionale e quello economico-finanziario. Quando la collaborazione fra pubblico e privato produce maggiori risorse e qualità per il territorio è assolutamente da favorire, quando invece è solo un tema monetario, bisognerebbe rifletterci bene.

nio esistente. In questi casi va favorito, alimentato e coltivato soprattutto in quelle iniziative dove la componente gestionale messa in atto da un privato permette all'operatore pubblico di fare un salto qualitativo. Sono molteplici gli esempi per cui un partenariato pubblico e privato mostra dei benefici gestionali. Banalmente, il confronto tra un'attività commerciale all'interno di un museo di gestione pubblica piuttosto che all'interno di uno spazio culturale gestito da un privato è molto diverso e in questo caso il partenariato è certamente perseguibile. Mentre dovrebbe essere evitato quando diventa solo un veicolo per anticipare delle risorse finanziarie che però hanno in genere un costo di approvvigionamento molto più alto rispetto a quello che normalmente un ente pubblico ha o può avere. I due estremi tra cui muoversi sono quindi l'aspetto gestionale e quello economico-finanziario. Quando la collaborazione fra pubblico e privato produce maggiori risorse e qualità per il territorio è assolutamente da favorire, quando invece è solo un tema monetario, bisognerebbe rifletterci bene.

A.T. *La partecipazione dei cittadini nei processi decisionali e talvolta anche attuativi relativi alle opere pubbliche è una possibilità (quando non un obbligo di legge) che non sembra trovare un apprezzamento omogeneo e condiviso nelle diverse amministrazioni pubbliche. A tuo avviso quali sono le ragioni principali di questa situazione?*

nianza chiaramente emersa, confrontando stakeholder istituzionali e attori privati per definire misure strutturali e collocarsi in una prospettiva che affronta l'emergenza attuale ma che considera anche il medio e lungo termine, evitando soluzioni improvvisate e soluzioni di emergenza. Qui, chiaramente, il mondo della ricerca ci supporta per pianificare il futuro del 2030 e del 2050. Come il Rettore di Bocconi ci ha ricordato, dobbiamo recuperare la capacità di agire anche in una prospettiva di lungo termine sui grandi temi rispetto alla durata dei mandati politici: anche questo è un ruolo strategico per le università.

A.T. *La partecipazione dei cittadini nei processi decisionali e talvolta anche attuativi relativi alle opere pubbliche è una possibilità (quando non un obbligo di legge) che non sembra trovare un apprezzamento omogeneo e condiviso nelle diverse amministrazioni pubbliche. A tuo avviso quali sono le ragioni principali di questa situazione?*

F.S. Nell'ambito dei processi di trasformazione urbana, il concetto di partecipazione fa riferimento alla possibilità concessa al cittadino, sia come singolo individuo che come sua rappresentanza organizzata o in termini più ampi di comunità locale, di influire sui processi stessi e sui loro esiti. Si possono

coltivare attività all'interno di un museo gestito pubblicamente piuttosto che all'interno di uno spazio culturale gestito da un privato è molto diverso e in questo caso il partenariato è certamente perseguibile. Mentre dovrebbe essere evitato quando diventa solo un veicolo per anticipare delle risorse finanziarie che però hanno in genere un costo di approvvigionamento molto più alto rispetto a quello che normalmente un ente pubblico ha o può avere. I due estremi tra cui muoversi sono quindi l'aspetto gestionale e quello economico-finanziario. Quando la collaborazione fra pubblico e privato produce maggiori risorse e qualità per il territorio è assolutamente da favorire, quando invece è solo un tema monetario, bisognerebbe rifletterci bene.

F.S. Today in Italy we live in a historical moment in which the topic of public-private partnership (PPP) has been partially set aside but a great return already seems to be underway. As many European cases show us, the partnership between public and private is an absolute positive when it allows to broaden the action of the public administration, fueling its impacts on the public interest and favoring the outcomes on the redevelopment and regeneration interventions of the heritage. In these cases it must be encouraged, nurtured and cultivated, especially in those initiatives where the management component implemented by a private individual allows the public operator to make a qualitative leap. There are many examples where a public and private partnership shows management benefits. Banally, the comparison between a commer-

cial activity within a publicly managed museum rather than within a cultural space managed by a private individual is very different and in this case the partnership is certainly viable. While it should be avoided when it becomes just a vehicle to advance financial resources which however generally have a much higher procurement cost than what a public body normally has or can have. The two extremes to move between are therefore the management aspect and the economic-financial one. When collaboration between public and private produces greater resources and quality for the territory it is absolutely to be encouraged, when instead it is only a monetary issue, we should think about it carefully.

A.T. *The participation of citizens in the decision-making and sometimes even implementation processes relating*

immaginare più livelli di partecipazione: quello più basilico dell'informazione, utile a garantire una maggiore capacità di comprensione delle politiche territoriali e dei processi; quello della consultazione, che si limita in termini di interazione ad una raccolta delle idee; quello più complesso della collaborazione, che immagina di creare una vera e propria partnership tra le amministrazioni ed i cittadini. In questo caso si deve partire dall'ascolto della comunità e dall'analisi dei bisogni, delle problematiche e delle aspettative, e acquisire una approfondita conoscenza delle dinamiche territoriali e socio-economiche. È un modello di ascolto della comunità che necessita di una accurata preparazione e non può essere improvvisata e che presuppone il coinvolgimento di esperti tecnici e facilitatori per poter costruire un processo chiaro, utile e anche stimolante.

Una delle ultime esperienze che abbiamo attivato a Milano con una certa rilevanza, e a cui ho avuto il piacere di partecipare, è stata quella relativa alla riapertura dei Navigli. Questa iniziativa è stata la prima esperienza su progetti di grande scala che anticipava il tema del dibattito pubblico che è stato introdotto poco dopo nella nostra legislazione. Ritengo che questa sia un'opportunità per costruire in maniera condivisa le trasformazioni più significative della città, senza dimenticare che gli amministratori e tecnici locali hanno un grado di conoscenza del territorio importante, e sono loro stessi abitanti e fruitori della città. Insieme al cittadino si possono costruire esperienze guidate in cui importante è anche spiegare le ragioni e le finalità di un progetto perché a volte la partecipazione è utile anche per far capire e condividere cosa sta succedendo attorno alla propria "casa", per mostrare la complessità anche di natura economica e finanziaria di certi progetti e contestualizzare le realizzazioni per parti.

to public works is a possibility (if not a legal obligation) that does not seem to find a homogeneous and shared appreciation in the various public administrations. In your opinion, what are the main reasons for this situation?

F.S. In the context of urban transformation processes, the concept of participation refers to the possibility granted to the citizen, both as a single individual and as an organized representation or in broader terms of the local community, to influence the processes themselves and their outcomes. Multiple levels of participation can be imagined: the most basic level of information, useful for guaranteeing a greater ability to understand territorial policies and processes; that of consultation, which is limited in terms of interaction to a collection of ideas; the more complex one of collaboration, which imagines creating a real part-

nership between administrations and citizens. In this case we must start by listening to the community and analyzing their needs, problems and expectations, and acquiring an in-depth knowledge of the territorial and socio-economic dynamics. It is a community listening model that requires careful preparation and cannot be improvised and which presupposes the involvement of technical experts and facilitators in order to build a clear, useful and also stimulating process.

One of the latest experiences that we activated in Milan with a certain relevance, and in which I had the pleasure of participating, was that relating to the reopening of the Navigli. This initiative was the first experience on a large-scale project that anticipated the topic of public debate that was introduced shortly afterwards in our legislation. I believe that this is an opportunity to

build the most significant transformations of the city in a shared way, without forgetting that local administrators and technicians have an important level of knowledge of the territory, and are themselves inhabitants and users of the city. Together with the citizen, guided experiences can be built in which it is also important to explain the reasons and purposes of a project because sometimes participation is also useful to make people understand and share what is happening around their "home", to show the complexity also of an economic and financial nature of certain projects. These aspects must also be told and explained to people who only ask to be simply informed and not necessarily to participate. Participation can also become a form of social and planning activator, as in the now well-known case of the Open Squares in which the participation of

A.T. *Certamente l'attenzione del pubblico ad una qualità più ampia delle opere pubbliche sta crescendo come anche è stato ben chiarito nell'intervento di Alessandra dal Verme presso la Sala della Regina a Palazzo Montecitorio durante la presentazione nel luglio 2024 del secondo Rapporto annuale sulle attività di gestione del patrimonio immobiliare pubblico da parte dell'Agenzia del Demanio che, ricordiamo, comprende oltre 44 mila immobili per un valore di 62,8 miliardi di euro. Ma ancora c'è molto da fare. L'Agenzia, tra l'altro, propone un nuovo modello per selezionare gli investimenti, indirizzare e valutare i progetti e la loro attuazione, nonché per seguire le opere pubbliche nel loro ciclo di vita basato su un set di 49 indicatori riferiti a macro-obiettivi in ambito ambientale (E), sociale (S) e di governance (G). Modello che si caratterizza quindi per monitorare un quadro di aspetti molto più ampio di quanto sia possibile fare con i diversi protocolli di certificazione e anche attraverso l'uso dei soli CAM. Tuttavia esistono naturalmente ancora aspetti su cui porre maggiore attenzione.*

F.S. Per rispondere a questo quesito mi piacerebbe ripartire da un workshop che ho trovato molto interessante: "Architетtrici.

various actors (associations and free citizens) was requested for the coloring of the squares undergoing temporary transformation. In this case, participation becomes a form of reappropriation of public space, and consequently of the city in which one lives.

A.T. *Certainly the public's attention to a broader quality of public works is growing as was also made clear in the speech by Alessandra dal Verme at the Sala della Regina in Palazzo Montecitorio during the presentation in July 2024 of the second annual report on the activities of management of public real estate assets by the State Property Agency which, we recall, includes over 44 thousand properties with a value of 62.8 billion euros. But there is still work to be done. The Agency, among other things, proposes a new model for selecting investments, directing and evaluating projects and their*

Le donne in cantiere” che abbiamo organizzato nel dicembre 2023 come Agenzia del Demanio con l’obiettivo di mettere in evidenza l’esperienza delle donne nei ruoli tecnici, in particolare modo nella progettazione, realizzazione e gestione del patrimonio immobiliare pubblico, tramite l’incentivazione degli strumenti offerti da tecnologia e digitalizzazione. È stato, infatti, molto evocativo, non solo da un punto di vista di inclusione di genere ma ci ha permesso di evidenziare tantissimi ambiti dove dobbiamo ancora porre l’attenzione per migliorare la qualità. Infatti, sembra emergere che non poniamo ancora abbastanza attenzione alla fase di costruzione e alla gestione del cantiere. Abbiamo cantieri che per mille vicissitudini durano molto di più di quanto previsto, creando delle divergenze rispetto a quanto comunicato alla popolazione, e in alcuni casi si arriva addirittura ad uno stato di abbandono perché insorgono durante la realizzazione criticità che portano all’interruzione dei lavori. Questo può succedere a Milano come a Palermo così come in molti altri luoghi. Oltre alla cura dello spazio pubblico, che è un tema su cui puntano molti Enti Pubblici come l’Agenzia del Demanio così come il Comune di Milano, dovremmo mettere a sistema anche l’uso temporaneo degli spazi e degli edifici inutilizzati, sottoutilizzati e/o degradati. Il *temporary use* diventa una delle possibili soluzioni in grado di generare un’attenzione sui luoghi pubblici che sono lasciati in stato di abbandono di degrado e che deve diventare un’assoluta priorità. Innescare delle collaborazioni col privato potrebbe essere un’opportunità per aumentare l’attenzione su questo tema. Un ottimo esempio lo troviamo a Palazzo Fondi a Napoli. La collaborazione con i privati e gli usi temporanei permettono di migliorare anche la gestione di un patrimonio che deve essere restituito alla fu-

implementation, as well as for following public works throughout their life cycle based on a set of 49 indicators referring to macro- environmental (E), social (S) and governance (G) objectives. Model which is therefore characterized by monitoring a much broader framework of aspects than is possible with the different certification protocols and also through the use of CAM (Minimal Environmental Criteria) alone. However, there are naturally still aspects to which greater attention should be paid.

F.S. To answer this question I would like to start again from a workshop that I found very interesting: “Architetrici. Women in the construction site” which, in December 2023, we organized as State Property Agency with the aim of highlighting the experience of women in technical roles, particularly in the design, construction and management of public real estate as-

sets, through the encouragement of the tools offered from technology and digitalisation. It was, in fact, very evocative, not only from a gender inclusion point of view but it allowed us to highlight many areas where we still need to pay attention to improving quality. In fact, it seems to emerge that we still do not pay enough attention to the construction phase and management of the construction site. We have construction sites which due to a thousand vicissitudes last much longer than expected, creating divergences with what was communicated to the population, and in some cases they even reach a state of abandonment because critical issues arise during construction which lead to the interruption of the works. This can happen in Milan as well as in Palermo as well as in many other places. In addition to the care of public space, which is a topic on which many

tura generazione garantendone un’efficienza d’uso, non solo in termini economici ma anche sociali. È importante intervenire sul patrimonio esistente anche per rispondere agli obiettivi ambientali di riduzione dei consumi.

A.T. *Certamente siamo in una fase in cui diventa sempre più necessario ripensare gli spazi e le funzioni che hanno caratterizzato fino ad oggi la struttura delle nostre città. Hai già parlato del tema di come i nuovi modelli di commercio stanno svuotando il piano zero delle nostre vie. Ma anche gli spazi necessari per il lavoro si stanno modificando e forse contraendo significativamente. E, quindi, non posso che concordare sull’esigenza di innovare e prefigurare nuove funzioni o modelli d’uso per tutti quegli spazi e edifici che oggi hanno perso il loro ruolo originario. Certamente non è facile anticipare in modo “definitivo” tendenze la cui direzione non ci è ancora chiara, ma come progettisti dobbiamo certamente cercare di indirizzare e costruire questi scenari futuri. Tuttavia, il tema della temporaneità dell’uso, in attesa di trovare un valore di più lungo periodo, talvolta si sovrappone o viene confuso con interventi negli spazi pubblici che si basano su una visione “tattica” e non invece “strategica”, come dovrebbero essere invece le azioni che guidano l’evoluzione degli spazi urbani. Soluzioni certamente veloci nell’attuazione ma che, per loro stessa natura, spesso si degradano negli aspetti costruttivi molto rapidamente e non permettono un vero e duraturo salto di qualità degli spazi pubblici. Mi permetto anche di dire che non sempre migliorano l’estetica dello spazio pubblico. Naturalmente talvolta viene fatto per il condivisibile obiettivo di coinvolgere attivamente la cittadinanza nella riattivazione dei beni pubblici a vantaggio di una maggiore fruibilità e di qualità della vita alla*

Public bodies, such as the State Property Agency and the Municipality of Milan, focus a lot, we should also systemize the temporary use of unused, underused and/or degraded spaces and buildings. Temporary use becomes one of the possible solutions capable of generating attention on public places that are left in a state of neglect and degradation and which must become an absolute priority. Triggering collaborations with the private sector could be an opportunity to increase attention on this issue. An excellent example can be found at Palazzo Fondi in Naples. Collaboration with private individuals and temporary uses also make it possible to improve the management of a heritage that must be returned to the future generation, guaranteeing efficiency of use, not only in economic but also social terms. It is important to intervene on existing assets also to

meet the environmental objective of reducing consumptions.

A.T. *We are certainly in a phase in which it becomes increasingly necessary to rethink the spaces and functions that have characterized the structure of our cities to date. You have already spoken about how new business models are emptying the ground floor of our streets. But the spaces necessary for work are also changing and perhaps contracting significantly. And, therefore, I can only agree on the need to innovate and prefigure new functions or models of use for all those spaces and buildings that today have lost their original role. It is certainly not easy to “definitively” anticipate trends whose direction is not yet clear to us, but as designers we must certainly try to direct and build these future scenarios. However, the theme of the temporary*

scala del quartiere e anche, come hai già evidenziato, per segnalare una presenza anche se in mancanza di risorse economiche appropriate.

F.S. In particolare, a Milano, questo modello di innovazione e attivazione dello spazio pubblico ha trovato una forte accelerazione durante gli anni della crisi del COVID attraverso il progetto di “strade aperte” e “piazze aperte”. Questi interventi rispecchiano parte di una tradizione legata alle opere pubbliche, soprattutto in ambito urbano, che è quella della sperimentazione prima della progettazione definitiva. Come già citato in precedenza, questo programma rappresenta un processo di partecipazione che ha dato la possibilità di provare sul campo coinvolgendo direttamente i cittadini in una nuova funzionalizzazione e che, in caso di buon funzionamento ed attivazione, potesse essere trasformata in via definitiva. È anche un modo per manifestare la presenza e la regia da parte dell’ente pubblico che tramite un intervento ridotto in termini economici pone un’attenzione rispetto a determinati contesti, tramite una proposta progettuale che può essere poi modificata o adattata con i progettisti di riferimento. Ho già citato la bellissima esperienza proprio nel pieno centro di Napoli in cui Palazzo Fondi, che attendeva la sistemazione definitiva per ospitare uffici pubblici, è stato preso in gestione dall’Agenzia del Demanio con questo approccio transitorio che è durato circa 6 anni. Lo spazio cortilizio è stato adibito a bar diventando un luogo di grande frequentazione da parte dei giovani napoletani. Questa trasformazione ha fatto conoscere il palazzo ai cittadini ed è diventato un luogo di vita e di scambio sociale quindi l’esperienza pur temporanea è diventata un momento di arricchimento per la società e anche per le risorse pubbliche. Sono convinto che l’uso temporaneo è

nature of use, while waiting to find a longer-term value, sometimes overlaps or is confused with interventions in public spaces that are based on a “tactical” and not instead “strategic” vision, as they should instead be the actions that guide the evolution of urban spaces. Solutions that are certainly quick to implement but which, by their very nature, often degrade in the construction aspects very quickly and do not allow a real and lasting leap in quality of public spaces. I would also like to say that they do not always improve the aesthetics of public space. Naturally, sometimes it is done for the shareable objective of actively involving citizens in the reactivation of public goods for the benefit of greater usability and quality of life at the neighborhood scale and also, as you have already highlighted, to signal a presence even if in the absence of appropriate economic resources.

F.S. In Milan, this model of innovation and activation of public space found a strong acceleration during the years of the COVID crisis through the “open streets” and “open squares” project. These interventions reflect part of a tradition linked to public works, especially in urban areas, which is that of experimentation before definitive planning. As already mentioned previously, this program represents a participation process which gave the possibility of testing in the field by directly involving citizens in a new functionalisation and which, in case of good functioning and activation, could be definitively transformed. It is also a way to demonstrate the presence and direction of the public administration which, through a reduced intervention in economic terms, pays attention to certain contexts, through a design proposal which can then be modified or

un’esigenza che coi giusti modi e nelle situazioni adatte, va valorizzato e perseguito, anche attraverso una legislazione ad hoc. Se pensiamo che i progetti di rigenerazione urbana hanno durata media di 5/10 anni, dovremmo riuscire a definire una serie di interventi temporanei di media durata che avrebbero l’obiettivo di restituire ai cittadini degli spazi e dei servizi sul breve periodo, ma anche per dare la possibilità all’amministrazione pubblica di capire le necessità dei diversi quartieri e provare a costruire una progettazione bottom-up. Un tema, quello della temporaneità, che necessita ancora di essere indagato all’interno di nuove categorie di pensiero e di progetto per superare e innovare i modelli che oggi applichiamo.

NOTE

¹ Andrea Tartaglia è Professore Associato al Politecnico di Milano, Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito.

² Filippo Salucci è *City Operation Manager* presso il Comune di Milano.

adapted by architects . I have already mentioned the wonderful experience right in the center of Naples of Palazzo Fondi which, while awaiting its definitive arrangement to house public offices, was taken over by the State Property Agency with this transitional approach which lasted about 6 years. The courtyard space was used as a bar, becoming a popular place for young Neapolitans. This transformation made the palace known to citizens and it became a place of life and social exchange, therefore the experience, although temporary, became a moment of enrichment for society and also for public resources. I am convinced that temporary use is a need that must be enhanced and pursued in the right ways and in the right situations, including through ad hoc legislation. If we think that urban regeneration projects have an average duration of 5/10

years, we should be able to define a series of temporary interventions of medium duration which would have the aim of returning spaces and services to citizens in the short term. But also to give the public administration the opportunity to understand the needs of different neighborhoods and try to build a bottom-up plan. A theme, that of temporariness, which still needs to be investigated within new categories of thought and design to overcome and innovate the models we apply today.

NOTES

¹ Andrea Tartaglia is Associate Professor at Politecnico di Milano, Department of Architecture, Built environment and Construction engineering.

² Filippo Salucci is the *City Operation Manager* at the Municipality of Milan.