

# ORIENTARSI NELLA CITTÀ TRANSITORIA

**Silvia Furlan**

CEO NET Engineering

**Marina Molinari**

Staff del Sindaco di Padova, Coordinatrice della campagna "Il tram ridisegna la città"

**Lara Perez Porro**

Wayfinding Architect e Design Lead in Mijksenaar

Modera: **Giovanni Acciaro**, Direttore Tecnico Mobility in NET Engineering

**G. Acciaro:** In questo intervento approfondiamo quella che, verosimilmente, è una delle leve più rilevanti nella mitigazione degli impatti, ovvero la comunicazione. Il tema della comunicazione è un tema importante e proveremo ad affrontarlo da prospettive molto diverse: quella di chi deve gestirlo da un punto di vista di City Management e quella di chi, invece, deve supportarlo nella progettazione, seguendo gli indirizzi e le politiche che il City Manager individua.

In particolare, insieme a Marina ci concentreremo su come si possa programmare e pianificare una comunicazione efficace in situazioni complesse, come nella città di Padova e in molte altre città italiane, dove i cantieri sono tanti e contemporanei, e dove è fondamentale riuscire a superare il livello del singolo intervento locale per arrivare a un tema urbano.

**M. Molinari:** La città transitoria è una città dove ci sono tantissime opportunità, ma anche tantissimi disagi per le persone che la vivono quotidianamente. Questo è un elemento con il quale dobbiamo fare i conti fin dall'inizio: quando si pianifica l'opera, si pianifica la campagna di comunicazione, fino al giorno in cui la si inaugura.

Perché questo elemento, comunque, è e continuerà ad essere sempre presente. Sostanzialmente dobbiamo partire dai disagi vissuti quotidianamente dai cittadini, non negandoli, ma ammettendo e sapendo che ci sono e che ci saranno, dimostrandoci consapevoli del fatto che sappiamo che esistono e continueranno ad esistere, e quindi pronti ad intervenire per cercare di mitigarli.

Questo, secondo me, è uno degli elementi più importanti. Si torna un po' al concetto di trasparenza e di un racconto comunque sempre coerente.

La seconda cosa è quella di costruire un messaggio di racconto molto alto. Cioè, se io sto costruendo un'opera, devo raccontarla in maniera costante, senza smettere mai. Anche quando sono nel singolo cantiere della singola strada, non devo mai smettere di raccontare i benefici sul lungo periodo: i benefici dell'opera che sto costruendo, quanto è

importante, quanto porterà maggior benessere, quanto aumenterà la qualità della vita delle persone.

Io mi occupo in particolare di campagne sulle linee del tram, di trasporto pubblico, quindi da un certo punto di vista è molto facile; forse, su altre opere, è più complicato raccontare il beneficio e la grande trasformazione che un'opera può portare.

Se prendo ad esempio Padova, ha due linee di tram in costruzione contemporaneamente, 640 milioni di euro di investimenti PNRR a cui si aggiungono quelli dei vari investimenti privati, dell'università e di tutti gli altri enti presenti nella città.

È una situazione completamente inedita: non si era mai vista una cosa del genere, tutta insieme, con questa scadenza del 30 giugno 2026 che quotidianamente incombe sul nostro lavoro.

Ecco, per riuscire ad affrontare questa fase è importante che tutta la città sia coinvolta, che tutti gli attori, gli stakeholder, gli enti che compongono la città, aiutino nel raccontare e nel gestire questa fase di trasformazione.

Le opere possono piacere o non piacere, la città è un sistema complesso e ci sono vari elementi da tenere in considerazione. Ma o noi coinvolgiamo tutti, cittadini, enti, chiunque venga in mente, o non ne usciamo. Si fa in vari modi, dipende dal punto in cui siamo nella progettazione dell'opera: si fa, ad esempio, con lavori sul dibattito pubblico in una fase iniziale; si fa nel momento in cui si arriva al cantiere, strada per strada, e si cerca di coordinare tutti i soggetti che lavorano nella città.

Il Comune di Padova ha istituito una cabina di regia che si riunisce ogni due settimane o all'occorrenza, spesso capita di trovarsi anche più spesso, in cui tutti quelli che stanno lavorando sulla città (le imprese dei sottoservizi, le imprese che realizzano le linee del tram, le imprese che realizzano altre opere) si trovano, si accordano, si coordinano e

cercano di capire come mitigare insieme i disagi, quali azioni mettere in campo per ridurli il più possibile. E poi, banalmente, si mettono d'accordo: se tu devi lavorare lì, io non posso farlo contemporaneamente, quindi mi sposto alla settimana dopo. Insomma, ecco, questo è un lavoro di coordinamento molto difficile, molto complesso e anche molto difficile da raccontare, perché si fa fatica a spiegarlo a chi non ha idea delle complessità che stanno dietro a un ufficio comunale o a un'impresa.

Attori fondamentali di questo lavoro devono essere la parte dei progettisti a monte e poi le imprese, perché, in cantiere, a parlare con le persone - soprattutto in un cantiere di un tram, che è un cantiere particolare perché si sposta velocemente, - sono le imprese, sono le persone che ci lavorano. Anche il loro ruolo è fondamentale: sensibilizzare questi soggetti su quanto è importante il lavoro di comunicazione è forse una delle cose più difficili, ma è una delle prime cose da fare. Non sempre ci si riesce, ma ci proviamo.

**G. Acciario:** Hai già dato lo spunto a Silvia e a Lara su come il progettista possa, anzi debba, supportare questo tipo di politica: una politica di sistema, che guarda alla città nel suo complesso.

**Non più legata al singolo cantiere, ma basata su una valutazione d'impatto che deve tenere conto della contemporaneità degli interventi. Proprio da qui la riflessione con Silvia, che ci aiuta a capire come questo approccio si traduca concretamente nella fase di progettazione e gestione delle opere.**

**S. Furlan:** Diciamo che questo tema della contemporaneità è quello che stiamo vivendo tutti in maniera estremamente intensa in questi mesi, in questi anni.

Non c'è stata la possibilità, proprio perché le scadenze e le tempistiche legate ai finanziamenti che hanno accompagnato questi grandi interventi infrastrutturali erano davvero pressanti, di fare una pianificazione adeguata, integrata e di sistema, che tenesse conto di più cantieri in contemporanea e che potesse governare tempi che non sono neces-

sariamente solo quelli del progetto. Per quanto possiamo studiarlo e approfondirlo, infatti, il progetto si scontra inevitabilmente con la realtà. Questa è una difficoltà che soffriamo come progettisti.

Faccio l'esempio di Padova, ma come NET lo stiamo sperimentando anche in tanti altri contesti, proprio perché era necessario arrivare ad avere opere realizzate ed entrate in esercizio entro il primo luglio 2026. Per forza di cose, quindi, le stazioni appaltanti hanno dovuto spezzettare la realizzazione. Ci troviamo così con raggruppamenti di progettisti e imprese concentrati su una singola linea, se va bene, e a volte, addirittura su un solo lotto.

Questo rende complicato anche valutare e studiare gli impatti della realizzazione dell'opera sulla mobilità, intendendo mobilità a tutto tondo: traffico privato, mezzi pubblici, pedoni, biciclette.

Limitarsi a studiare gli impatti sulla sola tratta di competenza, senza poter disporre di una cabina di regia, come invece avviene nel caso della comunicazione a Padova, che metta a sistema gli impatti di tutti i cantieri, è una difficoltà che stiamo incontrando.

Mettere a sistema tutte queste informazioni porta almeno due benefici: da un lato, ci permette di renderci conto davvero di che cosa sta succedendo, dati i tanti cantieri contemporanei, e quindi di poter dare anche un supporto concreto alla comunicazione, perché, non dimentichiamolo, la città deve continuare a vivere, le persone devono continuare a muoversi, e il trasporto pubblico deve essere il meno possibile pregiudicato dalla realizzazione delle opere.

Dall'altro lato, riuscire a vedere tutto insieme potrebbe anche permettere di governare la contemporaneità: analizzando gli impatti, si potrebbe arrivare a decidere, per esempio, che la simultaneità di certi cantieri o di certi tratti è eccessiva e produce impatti troppo pesanti, tali da richiedere una modifica dei tempi di realizzazione.

Quindi lo stimolo che ci portiamo a casa è estremamente interessante

e importante: avere una visione di sistema integrata è fondamentale per riuscire ad accompagnare le pubbliche amministrazioni e i nostri committenti in un percorso che, oggi più che mai, si presenta accidentato e complesso.

**G. Acciaro: Far vivere ai cittadini, durante questa fase di transizione, un luogo dove possano continuare a orientarsi, magari in modo diverso rispetto a prima, ma comunque vivere con i cantieri, e non subire semplicemente il cantiere che "vive".**

**Su questo, Lara, può portare delle esperienze molto utili.**

**L. Porro:** È fondamentale garantire la continuità della mobilità, e come wayfinder il nostro compito è proprio questo: assicurare che le persone possano continuare a muoversi, anche in contesti complessi come quelli dei cantieri. Abbiamo visto che i romani e i napoletani si avvicinano a questo mondo con una sorta di wayfinder mentale, ma fortunatamente il resto del mondo ha ancora bisogno di noi.

Il ruolo del wayfinder in una città transitoria è quello di mitigare l'impatto che un cantiere ha sulla vita cittadina, garantendo che la mobilità continui nonostante le difficoltà.

Quando un cantiere appare in città, porta inevitabilmente una distruzione momentanea nell'ordine quotidiano. Il nostro obiettivo è evitare che questa distruzione crei una frattura tra la città e i cittadini, proprio come un "divorzio", come spesso diciamo noi architetti. In altre parole, il nostro compito è mantenere un legame positivo tra la città e le persone, anche in un periodo di cambiamento.

Per fare questo, si interviene su due livelli. Il primo è la comprensione della mobilità: bisogna conoscere come si muovono le persone in città, capire i flussi di circolazione, identificare i nodi decisionali dove le persone devono scegliere se andare a destra o a sinistra. Il secondo livello è l'informazione, che permette alle persone di muoversi consapevolmente e in sicurezza. L'informazione è la chiave perché dà libertà; se le persone sono ben informate, possono creare la propria espe-

rienza di mobilità senza sentirsi perse.

L'informazione deve essere accurata, in tempo reale e consistente. Tuttavia, è importante sottolineare che l'informazione deve essere offerta in anticipo, il più possibile. Solo così le persone avranno il tempo di capire, reagire e organizzarsi per vivere il cambiamento nel miglior modo possibile.

Noi, come wayfinder, siamo convinti che l'esperienza della mobilità non cominci quando si arriva in strada, ma molto prima, da casa. Per questo motivo, la componente digitale è cruciale.

Offrire informazioni tramite app o altre piattaforme digitali è essenziale, ma questa informazione deve essere sempre coerente con quella che si trova fisicamente sul posto. In questo modo, si estende l'esperienza del viaggio, introducendo anche il concetto di tempo: come una persona si muove da casa fino alla sua destinazione, affrontando ogni fase del percorso in modo consapevole e informato

**G. Acciari: Introduciamo un tema fondamentale: il tempo. Abbiamo parlato di una città transitoria, un fenomeno estremamente dinamico, che cambia e si evolve continuamente. Il tempo, in questo contesto, gioca un ruolo cruciale. Quando parliamo di tempo nel processo di progettazione è fondamentale considerare come il tempo influenzi ogni fase del progetto, dalla sua pianificazione alla sua realizzazione.**

**Parliamo di questo aspetto con Silvia, ovvero di come, nel contesto della progettazione, il tempo venga interpretato non solo come una questione di scadenze, ma come un elemento che modella e indirizza ogni decisione e ogni fase del processo.**

**S. Furlan:** Mi vengono in mente due aspetti del tempo. Certamente, un tempo fisico, che è quello della realizzazione dell'opera, un tempo che riusciamo a governare fino a un certo punto. Sappiamo bene, infatti, che quando un cantiere parte, la realtà spesso supera le più sfrenate fantasie, e quindi ci troviamo a dover individuare soluzioni per eventi imprevisti. Perché ciò che accade è sempre ricco di spunti di miglioramento.

Questo è un tempo che deve consentire al "paziente-città" di continuare a vivere, come abbiamo già detto. E ritorno a quanto diceva Lara, credo che da questo punto di vista gli strumenti digitali che possiamo mettere in campo come progettisti siano un elemento di grande interesse, supporto e aiuto.

Ci è capitato di studiare e mettere a punto alcuni strumenti che accompagnano lo sviluppo del cantiere, mettendo a sistema tutte le informazioni che provengono da Google Maps, da Waze, dai social e anche informazioni legate alle attività commerciali, che devono continuare a vivere. I servizi pubblici essenziali, come l'ospedale o la farmacia, devono rimanere accessibili, e quindi questi strumenti diventano parte integrante della vita del cantiere. Inoltre, come si diceva prima, in questo momento storico la fase di pianificazione è stata frettolosa, necessariamente.

Un aspetto fondamentale è quello del monitoraggio, che ci consente di mantenere in vita il "paziente-città" e i suoi cittadini, la comunità, i city user, gli stakeholder, durante tutte queste fasi.

L'altro aspetto riguarda proprio le persone, il tempo delle persone. Non dobbiamo dimenticarci che l'obiettivo non è solo la realizzazione dell'opera, il tram in questo caso. La realizzazione dell'opera è un pezzo di una visione più ampia, che riguarda il cambiamento delle abitudini di mobilità delle persone. E mi viene da dire che, per certi versi, un tempo non cortissimo di un cantiere può essere l'occasione per accompagnare questo cambiamento. Perché lo sappiamo, noi esseri umani siamo molto resistenti al cambiamento, e quindi abbiamo bisogno di un po' di tempo.

**L. Porro:** Quando si lavora su un'infrastruttura o sulla mobilità di una città, la chiave non è l'infrastruttura, è la mentalità delle persone.

Quello che si fa è, in un certo senso, manipolare la mentalità delle persone e invitarle a cambiare le loro abitudini di movimento, e quindi a cambiare anche il modo in cui la città vive. Se la gente si muove in un modo diverso, la città vive in un modo diverso.

Ed è questo il punto chiave: anche il wayfinding contribuisce a questo cambiamento, a trasformare la mentalità delle persone. Parlando di tempo, noi offriamo informazioni su come muoversi in città. Se queste informazioni non vengono offerte in tempo reale, non funzionano: è meglio non fare nulla.

Bisogna capire che il cantiere è un ente vivo, progredisce, evolve, e quindi l'informazione deve seguire lo stesso percorso. Se l'informazione non accompagna il cantiere, il messaggio che alla fine arriva alle persone è negativo.

La gente pensa: "Questi non lavorano, hanno messo quattro cartelli e poi non si spostano, non fanno nulla, a cosa serve? Stiamo sprecando soldi." È questo il messaggio negativo. Ed è così facile passare da un messaggio negativo a uno positivo: basta fare attenzione.

Poi c'è il tema della manutenzione. Pensavo, per me il cantiere per eccellenza è quello della Sagrada Família: alla fine, il cantiere è diventato l'opera stessa. Se non fai una manutenzione adeguata, a cosa serve? Meglio non far nulla.

E poi c'è il tempo come fattore che entra in gioco: il wayfinding lavora sulla mobilità, sulla distanza e sul tempo, e tutte queste variabili sono presenti. È molto utile informare le persone sulla percezione del tempo.

Prendiamo il cantiere di Piazza Venezia: a un certo punto arrivi a un bivio, devi andare a sinistra o a destra. Se hai fretta, se devi prendere un treno e stai camminando verso Termini, camminare a sinistra sono 15 minuti, a destra 10. Cambia completamente l'esperienza dell'utente. Gli dai la possibilità di scegliere. L'informazione è scelta. E quindi, alla fine, è libertà.

Questo è l'obiettivo finale del wayfinding: far scegliere a ognuno come muoversi in città.

**M. Molinari:** Vorrei riprendere alcuni spunti dagli interventi che abbia-

mo appena ascoltato, perché mi hanno fatto venire in mente davvero tanti elementi di riflessione.

Il concetto di tempo, ad esempio: oggi nella mia esperienza è qualcosa di terribile, è come una scadenza che incombe, che ci osserva costantemente, e che facciamo una fatica enorme a gestire.

Lara, prima, ha detto una cosa importante: la tempestività dell'informazione. Quando si parla di cantieri, e soprattutto quando i cantieri sono tanti, essere tempestivi è quasi impossibile. Ci abbiamo provato in tutti i modi, ma la realtà è che spesso le comunicazioni arrivano da un giorno all'altro: oggi ti avvertono che domani una strada sarà chiusa. E in quel momento, cosa fai?

È in queste situazioni che diventa fondamentale costruire una narrazione più ampia, un messaggio più forte: quello di una grande città in trasformazione. Una città viva, che cambia, e nella quale può succedere che ti svegli la mattina, esci di casa e scopri che la strada che percorri di solito è chiusa.

Se non raccontiamo questo cambiamento in modo chiaro, condiviso, coerente, il messaggio si ribalta e diventa negativo: "non sono organizzati", "non sanno gestire", "stanno sprecando soldi".

E invece dobbiamo riuscire a trasformare tutto questo in una narrazione positiva. È difficile, certo, ma non impossibile.

Il tempo, poi, è anche un valore. Il rispetto dei cronoprogrammi è fondamentale: quando riusciamo a rispettarli dobbiamo enfatizzarlo, mostrarlo, raccontarlo. Far vedere che, nonostante il disagio, stiamo mantenendo gli impegni presi.

E quando invece questo non è possibile perché, sappiamo bene, gli imprevisti nei cantieri accadono di continuo, bisogna avere la massima trasparenza. Se un cantiere che doveva durare un mese sta durando sei, bisogna spiegarlo chiaramente alle persone.

Bisogna raccontare perché, magari, quel cantiere che avevamo vestito

esternamente, oggi appare fermo: forse dentro non ci sono operai perché sono emersi sottoservizi non previsti e si sta lavorando a riprogettare gli spostamenti. Questo tipo di comunicazione, chiara e trasparente, è fondamentale, anche se spesso è complicato da gestire.

C'è poi un altro aspetto: il tempo scandisce le diverse fasi di un'opera, dalla progettazione alla realizzazione. E a ogni fase corrispondono azioni e modalità diverse di comunicazione e di coinvolgimento delle persone.

Quindi il tempo è sì una spada di Damocle, ma allo stesso tempo è anche uno stimolo, una guida.



Marina Molinari | Staff del Sindaco di Padova, Coordinatrice della campagna "Il tram ridisegna la città"  
Silvia Furlan | CEO NET Engineering  
Lara Perez Porro | Wayfinding Architect e Design Lead in Mijksenaar

Infine, vorrei sottolineare il tempo come elemento positivo nella narrazione delle opere. Quando il tram sarà attivo, percorrere quella tratta richiederà il 25% di tempo in meno. E questo 25% che risparmiamo non è solo efficienza, è qualità della vita. In più, il tempo che passeremo sul trasporto pubblico sarà un tempo diverso, migliore.

Sarà un tempo in cui potremo telefonare, mandare una mail, scrivere un messaggio a qualcuno, tutte cose che, in auto, non possiamo o non dovremmo fare. Perciò, sia il tempo risparmiato, sia il modo in cui vivremo il tempo stesso grazie al nuovo trasporto pubblico sono aspetti centrali della nostra narrazione.

