# I fantasmi che abitano le nostre decisioni, anche dopo Halloween

6 Novembre 2026

C’è una città, che nessuna carta riporta, dove gli edifici si costruiscono per abitanti che non sono ancora arrivati. Ogni generazione ne immagina di diversi e li fissa nel cemento. Chi aspettava soldati ha lasciato caserme, chi aspettava operai ha lasciato fabbriche, chi aspettava folle di acquirenti ha lasciato centri commerciali, chi aspettava impiegati ogni mattina ha lasciato piani di uffici. Chi oggi aspetta studenti costruisce studentati, chi aspetta anziani costruisce residenze assistite, chi aspetta dati costruisce data center. I viaggiatori che la attraversano non sanno mai se stanno camminando nella città del presente o in quella che qualcuno, un tempo, era sicuro sarebbe venuta.

Prendiamo un esempio solo, per tenerlo sotto la lente. Al mattino, nei convegni, si parla di denatalità. Al pomeriggio, nelle riunioni, si studia come finanziare nuovi posti letto per studenti. Sarebbe bello aprire una porta tra le due sale e lasciare che i discorsi passino da una stanza all’altra.

Da qui una domanda, volutamente provocatoria.

Gli studentati che finanziamo oggi potrebbero diventare le caserme dismesse del 2050?

Non è una previsione e lo studentato non è l’imputato. È solo il caso più facile da vedere. La stessa domanda si potrebbe fare per un polo logistico, una residenza per anziani, un parcheggio in centro, un impianto di risalita a bassa quota, un edificio direzionale. Va fatta prima che un’idea di futuro diventi edificio, debito e contratti destinati a durare decenni. Prima, cioè, che diventi materia. E la materia, chi costruisce lo sa, è testarda.

Anche nel nostro esempio, la denatalità da sola non decide nulla. La domanda di alloggi universitari dipenderà dall’accesso agli studi, dalla mobilità, dall’attrattività degli atenei, dagli studenti internazionali, dal costo degli affitti, da come si farà didattica. Uno studentato potrà restare indispensabile anche in un Paese con meno giovani. Un altro potrà spegnersi insieme al territorio che lo ospita. Un terzo dovrà rispondere a bisogni che oggi nessuno sa ancora nominare. Non c’è un futuro dello studentato, ce ne sono diversi e ciascuno chiede scelte diverse.

E vale anche al contrario. Se la denatalità rende fragile una certezza, l’invecchiamento rischia di crearne un’altra “gli anziani saranno sempre di più, quindi serviranno sempre più posti letto”. Anche questo è ragionevole. Ma dipenderà da quanta assistenza si sposterà a domicilio, dalle tecnologie, dalle scelte del welfare, da come vorranno vivere i settantenni di domani. Il fantasma cambia costume, non cambia natura.

Che il futuro sarà diverso da come lo immaginiamo è certo e non è questo il problema. Il problema è costruire come se ne esistesse uno solo. Un bisogno di oggi, per quanto urgente, non garantisce da solo la domanda per tutta la vita di un investimento.

La lezione delle caserme

In Friuli Venezia Giulia questa storia la conoscono a memoria. Per decenni il confine e la leva obbligatoria hanno giustificato caserme, poligoni, alloggi, servizi. Sembravano esigenze eterne, al punto da dare forma a interi paesi. Poi la cortina di ferro è caduta e la leva è stata sospesa. Non un

lento tramonto, ma due svolte che quasi nessuno aveva messo nel conto.

Gli edifici sono rimasti. Il mondo che li rendeva necessari, no. E il lavoro di dar loro una seconda vita, fatto di risorse, progetti e accordi, è toccato soprattutto a chi non li aveva decisi. I comuni e le generazioni venute dopo.

“Lo riconvertiremo”, “lo demoliremo” sono le risposte che arrivano sempre, e arrivano presto. Ma anche riconvertire è una scommessa sul futuro. Presuppone che qualcuno abbia bisogno di quegli spazi, che si possano trasformare, che qualcuno sia disposto a pagare. E di solito è proprio la scommessa che nessuno verifica. Quanto a demolire, è una parola che rassicura il presente e lascia il conto a chi verrà.

Molte delle imprese che leggono queste righe lo sanno per esperienza diretta. Riconvertire, rigenerare, demolire e ricostruire sulla carta sono verbi semplici, ma in cantiere diventano bonifiche, vincoli, varianti, conti che non tornano. I numeri del Friuli Venezia Giulia lo confermano. L’arch. Santarossa, dello studio CORDE, in un recente lavoro ha richiamato l’attenzione su 178 siti militari non utilizzati, con 8.467.497 metri quadrati di superficie inutilizzata. Più di otto chilometri quadrati, una città invisibile, fatta di cortili vuoti e camerate chiuse. Gran parte di queste aree è ancora in fase di studio, di pianificazione o in attesa di bonifica. Alcuni comuni hanno avviato riqualificazioni parziali per usi civili, sociali o culturali, altri siti rischiano il degrado e, per qualcuno, si parla persino di rimilitarizzazione. Segno che il futuro, a volte, prende strade che nessuno scenario aveva disegnato.

Le caserme vuote sono, in fondo, i fantasmi visibili di scenari che un tempo abitavano gli uffici dei ministeri. Il confine, la leva, la minaccia da Est. Ed eccoci, con Halloween appena alle spalle, ai fantasmi.

Una sedia nel consiglio di amministrazione

Nelle aziende i fantasmi non trascinano catene. Sono più discreti, accompagnano i budget, sorreggono le previsioni di ricavo, orientano gli investimenti.

Gli studenti continueranno ad arrivare. Gli uffici torneranno pieni. La neve tornerà a cadere sotto i mille metri. Il traffico verso il porto crescerà ogni anno. Sono aspettative ragionevoli, a volte fondatissime. Diventano fantasmi quando dimentichiamo che sono ipotesi e cominciamo a trattarle come leggi di natura, al pari della gravità.

Trudi Lang e Rafael Ramírez, della Saïd Business School dell’Università di Oxford, li chiamano scenari fantasma. Immagini implicite del futuro che reggono le strategie senza che nessuno le abbia mai guardate in faccia. Restano sullo sfondo, mentre tutta l’attenzione va al progetto in primo piano.

Il fantasma, dunque, non è lo studente, l’impiegato o il turista che nel 2050 potrebbero non arrivare. È la nostra certezza che arriveranno. Lo chiamiamo così non perché non esista, ma perché non si vede, nessuno lo ha mai messo sul tavolo, eppure è lì che decide.

Josh Polchar ha ripreso l’immagine su LinkedIn, con una provocazione ispirata ad Halloween appena passato. Le organizzazioni e le aziende sono già infestate, e il lavoro sui futuri serve a far accomodare quelle presenze al tavolo e a rivolgere loro qualche domanda.

La prima è chi vi ha dati per certi? La seconda, più scomoda, quanto abbiamo bisogno di credere in voi per approvare questa operazione?

È la seconda a dire di più. Un’ipotesi può reggersi non perché è stata verificata, ma perché serve. Ed è così che comincia a fare carriera.

Seguiamola, questa ipotesi, come si segue il personaggio di un racconto. Nasce modesta. Una stima sulla domanda futura, sostenuta da dati e valutazioni, con qualche interrogativo lasciato aperto. Poi entra nel dimensionamento dell'opera, nelle stime dei ricavi, nel confronto con i finanziatori. Viene presentata ai partner, raccontata al territorio. Ogni passaggio le aggiunge un impegno, come un gradino. Rimetterla in discussione vuol dire rivedere numeri, tempi, accordi, promesse. E ogni volta costa un po' di più. La domanda che all'inizio era legittima, "e se fra vent'anni il mondo fosse diverso?", comincia a suonare come un intralcio alla chiusura dell'operazione. Il fantasma ha fatto carriera. Ora siede in CdA.

Nessuno ha nascosto niente, nessuno ha sbagliato in partenza. Basta che un'aspettativa diventi così importante per il progetto da non poter più essere discussa. Chi fa impresa conosce questa tensione meglio di chiunque altro. Bisogna impegnarsi quando molte condizioni sono ancora incerte, perché chi aspetta tutte le risposte non parte mai. La domanda vera arriva dopo. Una volta impegnati capitale, tempo e reputazione, quanto spazio resta per ascoltare le notizie che non vorremmo sentire? Il futuro atteso produce effetti prima ancora di arrivare. E quando si fa cemento e contratto, diventa sordo alle obiezioni.

Stesso progetto, futuri diversi

Un'operazione complessa non ha mai un solo fantasma. In un partenariato pubblico-privato ne arriva uno con ogni firma. L'ente pubblico immagina un territorio più attrattivo. L'impresa, una domanda che tenga nel tempo. Il fondo o la banca, flussi prevedibili. Chi gestirà il servizio, una crescita. Tutti firmano lo stesso documento. Nessuno firma lo stesso futuro.

Non è un difetto. Spesso è proprio ciò che rende possibile l'accordo. Ciascuno legge nel contratto il futuro che gli serve e, finché il mondo non costringe a scegliere, le letture convivono. Il guaio arriva quando il mondo sceglie. Allora la domanda smette di essere tecnica e torna la più antica, di chi era il futuro sbagliato? Forse è questa l'eredità più scomoda che le caserme ci hanno lasciato.

C'è poi un paradosso che chi costruisce conosce bene. Sappiamo progettare edifici capaci di cambiare uso, con spazi reversibili, impianti modulari, strutture pronte ad altro. E poi li chiudiamo in accordi che non lo consentono. Così la parte più rigida di un'opera non è il cemento è la carta.

Prima che le stanze si svuotino

È qui che il confronto tra futuri alternativi diventa uno strumento concreto.

Gli stress test li conosciamo bene. Costi più alti, ricavi più bassi e si guarda se i conti reggono. Sono utili, ma mettono alla prova i numeri dentro lo stesso mondo. Gli scenari mettono alla prova il mondo. Non si chiedono soltanto "e se la domanda fosse più bassa?", ma "e se fosse diversa? E se quegli spazi servissero ad altri, in un altro modo, con altre regole?".

Lavorare per scenari non significa scegliere il futuro più probabile e sperare che arrivi. Significa immaginarne tre o quattro, plausibili e diversi tra loro, e far camminare lo stesso progetto in ciascuno. Nel primo regge, nel secondo zoppica, nel terzo si trasforma, nel quarto chiede di essere ripensato. Si può scoprire che un'opera sopporta un calo degli utenti ma fatica ad accogliere forme diverse di abitare, lavorare o curarsi. Oppure che alcune scelte iniziali, magari più impegnative, custodiscono possibilità di adattamento preziose per decenni. Significa anche mettere alla prova le assunzioni, confrontare le alternative e, soprattutto, stabilire fin dall'inizio quali segnali ci obbligheranno a riaprire la decisione. Se riaprirla diventa più difficile a ogni passaggio, conviene accordarsi prima, quando nessuno ha ancora bisogno di credere al fantasma. Il risultato può rafforzare un investimento o far emergere ciò che conviene cambiare prima di partire.

Due domande, allora, da portare al terzo modulo di “Oltre il progetto”.

Quale ipotesi sul futuro, se venisse meno, metterebbe più in difficoltà il nostro progetto? Quali possibilità di adattamento stiamo costruendo oggi, finché siamo ancora in tempo per sceglierle?

Nella città che nessuna carta riporta, si dice che i costruttori più stimati non siano quelli che indovinano il futuro, ma quelli che sanno costruire edifici capaci di cambiare abitanti senza perdere la ragione di stare in piedi.

Ad Halloween basta una zucca per fare atmosfera. Per un investimento a vent’anni conviene accendere la luce sulla sedia in fondo alla sala. Soprattutto se chi la occupa vota sempre a favore.