

Appunti convegno Maxxi - 17 dicembre 2014

Alfredo Ingletti (Oice)

Il settore delle organizzazioni di ingegneria da oltre 20 anni si divide in chi opera all'estero e chi lavora esclusivamente sul mercato interno. I percorsi erano sempre stati distinti e quando raramente si incontravano le diverse culture lavorative e imprenditoriali impedivano loro di trovare le giuste intese.

Negli ultimi quattro-cinque anni il tema dell'internazionalizzazione è diventato una priorità per tutti gli operatori del progetto (non solo quelli che forniscono servizi, ma anche lavori e forniture). La crisi strutturale del mercato interno impedisce lo sviluppo dei piccoli studi professionali e dei singoli professionisti e impone alle società, meglio strutturate a livello organizzativo, di guardare all'estero per individuare e raccogliere nuove opportunità di *business*.

Se da un lato professionalità, competenze e tradizione sono qualità da sempre apprezzate oltre confine dall'altro non sono sufficienti per competere con le grandi organizzazioni di progettazione straniere. Sono necessari nuovi modelli organizzativi e un processo di aggregazione tali da permettere all'*engineering* italiana di consolidare le posizioni in quelle aree dove le capacità sono già stimate e gradite e di penetrare nei mercati nuovi e inesplorati dove può svolgere un ruolo di apripista per il resto dell'economia e l'intera filiera delle costruzioni, indotto compreso.

Analizzando le classifiche delle società di ingegneria emerge che quelle che stazionano nelle prime posizioni hanno mantenuto e in molti casi incrementato il fatturato sul mercato estero; viceversa le più piccole – ossia quelle che non superano i 5 milioni – hanno percentuali poco significative di attività internazionale.

La strada per consentire a tutti di beneficiare delle opportunità proposte da nuovi mercati non è quella di "espatriare" ossia trasferire all'estero le proprie organizzazioni – come in alcuni casi è accaduto – ma di internazionalizzare presentandosi oltre confine con organizzazioni ben strutturate.

Questo non significa dover creare società con un numero elevato di professionisti: una massa critica di 150-200 persone si sta dimostrando sufficiente alla società italiane per competere alla pari con i *big* internazionali che hanno decine di migliaia di addetti.

Le dimensioni ridotte delle società italiane, infatti, permettono al cliente di avere un rapporto di vicinanza, di maggiore affidabilità che lo fa sentire parte di un rapporto privilegiato, quasi esclusivo, che non potrebbe avere con le grandi società internazionali dove sarebbe uno tra i tanti, e questo rappresenta un elemento di forza su cui puntare con decisione.

Adolfo Guzzini (In/Arch)

In/Arch fu fondata come associazione culturale da Bruno Zevi nel 1959 con lo scopo preciso di creare quello che con termini contemporanei si direbbe un *network*, fra tutti gli attori legati al progetto architettonico. Presiedo questa associazione dal 1998 e negli ultimi anni si è evidenziato come il progetto italiano di architettura ha cominciato a imporsi sempre più nel mercato mondiale come un nuovo prodotto del *Made in Italy*, diventandone un vero e proprio "ambasciatore" del comparto delle costruzioni. Professionisti italiani, ingegneri e architetti, sia grandi "*archistar*", (da Piano, a Fuksas, a Gregotti, a Citterio

....), ma anche seri studi professionali meno noti sono riusciti a far vincere un progetto italiano di architettura anche in competizioni con grandi operatori internazionali. Si va in sostanza affermando un approccio italiano al progetto di architettura che deriva da una cultura sedimentata, che viene da lontano, che esprime la nostra capacità di misurarci con il contesto, ma che è pronta a cogliere il cambiamento e l'innovazione, capace di reinterpretazioni critiche di tradizioni costruttive locali, capace di conciliare ricerca linguistica e attenzione ai temi della sostenibilità ecc. Vorrei ricordare a questo proposito l'esperienza di Adriano Olivetti, ispiratore del Padiglione italiano della Biennale di Architettura 2012. Non è stato solo un imprenditore illuminato, ma anche un intellettuale che credeva in una fattiva relazione tra impresa e società civile e che si è dedicato, anche per questo, a temi come la progettazione di un ordine politico, l'organizzazione amministrativa dello Stato e la pianificazione dei territori (Piano Regolatore della Valle d'Aosta, Piano Regolatore di Ivrea). Chiedeva all'architettura e all'urbanistica di recuperare il valore civico della propria finalità, di essere capace di organizzare la città come luogo di incontro sociale, come struttura di comunicazione e di confronto culturale. Promuovere progettisti e progetti italiani di architettura nel mondo significa promuovere il *life style* italiano e un sistema industriale fatto di materiali, tecnologie, *design*; significa promuovere l'*export* dei prodotti della filiera edilizia italiana che arriva a comprendere 50 settori diversi: dall'industria lapidea alla illuminazione architettonica, dai prodotti per il risparmio energetico e l'uso di fonti rinnovabili ai prodotti delle aziende del settore *Hiff & F (Home Interior Fixtures Finishes & Furniture)*. A questo proposito è particolarmente valido l'operato di Carlo Calenda, viceministro dello sviluppo economico che ha affidato ad In/Arch un'ambiziosa operazione di censimento di chi progetta all'estero. Il progetto si concretizzerà in un'attenta ricerca e documentazione sulle architetture realizzate all'estero e progettate da professionisti (architetti e ingegneri) italiani. Sarà effettuata una prima ampia selezione di esperienze per poi individuare una taglio critico per restringere il campo delle scelte.

Giandomenico Ghella (Ance)

Riallacciandomi alle affermazioni di Alfredo Ingletti anch'io ritengo che non avremmo i risultati che abbiamo all'estero se la competitività fosse molto legata alla dimensione aziendale. Nel 2013 le imprese di costruzioni italiane hanno infatti acquisito nel mondo commesse di lavori per 17 miliardi di euro: quattro volte l'importo dei finanziamenti previsti dal decreto cosiddetto "sblocca-Italia". Quanto alla dimensione etica vorrei ricordare che le imprese di costruzioni italiane non sono seconde a nessuno: operano infatti con soddisfazione anche nei paesi industrialmente più avanzati ... e più severi dal punto di vista delle regole.

Andrea Silipo

Nel "disarticolato" mondo dei servizi all'immobiliare che contraddistingue l'attuale fase di crisi non è facile individuare dei modelli di riferimento o anche delle univoche tendenze. Guardando al tema dal punto di vista dell'offerta – che è quello scelto come riferimento da Aldo Norsa – quello che appare immediatamente – è che la maggior parte dei *players* ha scelto di concentrarsi su un segmento molto limitato delle fasi del processo, adottando una *skill* "specializzata" a vantaggio da un lato della visibilità commerciale, dall'altro – e io penso più concretamente – delle economie di scala che la ripetitività e la approfondita conoscenza dell'*environment* tecnico-professionale consente. Una caratteristica, questa, che ha aiutato e aiuta sia la committenza (alla ricerca come non mai del massimo abbattimento dei costi) sia la produttività e redditività delle aziende, che riescono così a proteggersi dalle oscillazioni quantitative e qualitative della domanda.

Certo, alcuni grandi gruppi, forti delle loro reti globali, mantengono all'interno una pluralità di divisioni che permette di abbracciare una gamma più ampia di servizi; nondimeno, nessuno sfugge completamente alla legge delle "esternalizzazioni", disponendo di reti di consulenti - fidelizzati o scelti alla bisogna - che vengono o coinvolti nelle associazioni temporanee che si formano per le commesse più complesse o più semplicemente utilizzati come sub-appaltatori per singole parti del progetto.

Leggere in questo modo il sistema prevalente dell'offerta di servizi non porta *sic et simpliciter* a esprimere un giudizio sulla sua efficienza. Indubbiamente, questo modello organizzativo consente, e non è poco, di rispondere a una caratteristica peculiare della domanda della nostra economia territoriale, che è quella di premiare le associazioni "verticali", nelle quali società di rango nazionale o internazionale, dotate della credibilità, esperienza e requisiti di volta in volta necessari, si alleano con attori "locali", meglio conosciuti dalla committenza e più capaci di muoversi nei meandri politico-burocratici dei singoli contesti.

Tuttavia, volendo approfondire il tema, occorrerebbe saper misurare la *perdita di valore* provocata da organizzazioni miste che nascono e muoiono nell'ambito di ogni singolo progetto e che necessitano di un forte investimento nel *project management* e nel coordinamento di *équipes* costituite da entità di diversa, spesso diversissima, dimensione, soggette a protocolli operativi reciprocamente incompatibili, etc.

Prevale, insomma, nel sistema dell'offerta dei servizi, quella stessa logica associativa – talvolta *consociativa* – che contraddistingue l'attiguo mondo dell'imprenditoria edile, dove la partecipazione a iniziative sia pubbliche che private è prevalentemente condivisa tra aziende che si associano con logiche "tailor made".

Non posso non osservare che questa configurazione del mercato porta con sé una conseguenza negativa di non poco conto: stretti fra le organizzazioni di grande dimensione e i piccoli attori locali, stentano a farsi spazio i soggetti di fascia media, che, nati su base locale, hanno o potrebbero avere la capacità di crescere oltre i territori e gli ambiti professionali d'origine. Funziona poco e male, insomma, quello che *mutatis mutandis* potremmo chiamare l' "ascensore sociale" delle aziende di servizi, con grave nocumento della principale caratteristica di questo settore che è la capacità di *innovazione* e di creatività.

Il Gruppo Arcotecnica dell'ingegner Davide Viganò - al quale Europrogetti & Finanza che amministro appartiene dal 2009 proveniente da un azionariato bancario in prevalenza pubblico (Cassa DD.PP., Mediocredito Centrale, etc.) – è stato a lungo classificato fra le società professionali della fascia intermedia delle aziende di servizi immobiliari (tanto da essere sinora sfuggito, in assenza di fatturati consolidati, al "radar" delle classifiche di Aldo Norsa) . Ora che il gruppo sta decisamente muovendosi verso l'alto della classifica, è sicuramente interessante capirne le peculiarità, che ne fanno un *unicum* nel panorama italiano, con un percorso di sviluppo in controtendenza con il sistema prevalente che si è qui descritto.

Nel suo ciclo di vita, dall'inizio degli anni '80, il gruppo ha attraversato tre fasi, che potremmo identificare con altrettante "I": *Innovazione*, *Internalizzazione* e, infine, *Internazionalizzazione*.

Fin dalla sua fondazione, si rivolge a un mercato altamente specializzato e, a quel momento, di nicchia: quello degli investitori istituzionali italiani e finanziari europei. Per facilitare il suo accreditamento presso una clientela in gran parte straniera, Arcotecnica ricorre a sinergie e alleanze con soggetti portatori di specifici *know-how*: così nel 1986 costituisce *WT Partnership Italia* in *joint venture* paritetica con la multinazionale WTP International specializzata nel *project management*, *cost controlling* e *quantity surveying*; e nel 1990 origina la collegata *Arcotecnica Real Estate* che si concentra sui servizi di *property & facility management*.

Le molteplici esperienze di *project management*, applicate a iniziative immobiliari di grande dimensione, suggeriscono a Viganò e ai suoi managers l'adozione di una strategia di *internalizzazione*: si comprende infatti che l'unico modo per superare l'*entropia* e le complessità del coordinamento di professionisti singolarmente specializzati ma operativamente autonomi sia quello di riunire la maggior parte possibile delle "culture" professionali che intervengono nel ciclo immobiliare sotto un unico "tetto", ancorché articolato in Società-prodotto fra loro collegate ma commercialmente indipendenti. A partire dagli anni 2000, il gruppo inizia quindi a crescere per linee esterne: acquisisce il patrimonio immobiliare gestito di Immobiliare Rio Nuovo; rileva, nel 2009 come citato la divisione *advisory* di Europrogetti & Finanza; poi un'ulteriore acquisizione porta alla nascita di Arcoretail, nella quale confluisce il patrimonio di Agorà (gestione di 28 centri commerciali) e si struttura come Società di sviluppo di formati immobiliari innovativi; acquisisce nel 2010 Icade Italy dalla omonima conglomerata francese leader nella gestione di residenze specializzate e infine, a completamento della catena del valore, fonda Arteva, società di progettazione e ingegneria.

Dal 2011, prendendo atto dei limiti strutturali del mercato italiano, il gruppo, forte dell'esperienza acquisita attraverso la sua presenza in diversi Paesi europei in *joint ventures* e sedi operative, passa alla terza "i", affrontando con obiettivi di radicamento locale un processo di *internazionalizzazione* nei mercati "emergenti" che, nel giro di pochi anni, sono diventati i principali destinatari della finanza immobiliare mondiale: Cina, Paesi del Golfo, Turchia, Russia.

Anche per questi mercati, la scelta è quella di presentarsi come fornitore di *servizi integrati*, specializzato nella promozione, realizzazione e gestione di complessi tipologici ed immobiliari innovativi, capaci di soddisfare la domanda di consumi e tempo libero proveniente dalle nuove *middle class*.

La prova lampante dell'efficacia della strategia adottata sta, fra gli altri, nel prestigioso contratto di servizi stipulato all'inizio del 2013 con un'importante società pubblica cinese – *Jihua* del gruppo Xin Xing, uno dei più importanti conglomerati pubblici – che ha affidato al gruppo la concezione, progettazione e gestione di 35 grandi "*destination centers*", in prossimità delle principali città metropolitane del Paese.

Forte di queste conferme, il gruppo ha assunto, dal gennaio 2014, la sua definitiva configurazione: una holding di partecipazioni e coordinamento (Arcotecnicagroup) e, interamente da questa controllate e quattro società che presidiano altrettante aree di mercato ma che interagiscono fra di loro nello sviluppo dei progetti: *Europrogetti & Finanza* (*advisory* finanziaria e asset management); *Arcoengineering* (progettazioni e project management); *Arcotecnica R.E.* (*property* e *facility management*) e *Arcoretail* (gestioni di grandi strutture distributive e sviluppo nuovi format immobiliari).

Massimo Pica Ciamarra

L'analisi di Aldo Norsa è preziosa: evidenzia anche differenze territoriali colossali. Dal 1971 con sede a Napoli, la nostra è una "società di architettura", dal 1996 integrata con tecnici di vari settori, dal 2003 in consorzio stabile verticale con altre 8 società d'ingegneria (THP – The A. & E. Italian Partnership).

Per rafforzare la penetrazione internazionale del "*made in Italy*" sono molto importanti i segnali di risveglio: l'assenza di sostegno governativo ha svantaggiato nei confronti di colleghi non solo europei. Ma non basta: perché si rafforzi nel mondo la domanda di progettazione italiana, occorre soprattutto mostrare che si sa ben fare qui, a casa nostra, dove invece prevalgono oggi risultati approssimati; lentezze dovute a farraginosità normative e burocratiche, a procedure sempre più improprie. Recente campanello d'allarme

della salute dell'architettura italiana il fatto che esprime solo il 2% dei candidati al premio europeo Mies van der Rohe.

Mentre in passato eravamo da imitare, oggi arretriamo. Vuol dire che sono fattori negativi l'aver di gran lunga il maggior numero di architetti x 1000 abitanti, tante normative e controlli di ogni tipo.

La globalizzazione spinge a rafforzare le identità: la nostra non si basa sulla qualità dei singoli edifici, ma su qualità urbane, sulle relazioni, sui paesaggi, sulla comprensione dei contesti. La cultura dominante nel secolo scorso ha invece omologato portandoci a operare attraverso recinti, lotti distinti, edifici isolati. Pratiche da rivedere. Per rafforzare la domanda del "*made in Italy*" occorre ricostruire l'intesa fra tutti gli attori dei processi di trasformazione e spingere chi governa a eliminare ostacoli che qui rendono improbabile realizzare interventi di elevata qualità: non dimostriamo più di saper fare a casa nostra quello che vorremmo esportare.

Francesca Federzoni (Politecnica)

La testimonianza che porto è duplice: (1) da tempo l'internazionalizzazione non è un *optional*, è un obbligo; nel nostro caso lavoriamo in Paesi difficili, come l'Africa, ma con crescenti soddisfazioni. (2) di conseguenza il tema etico per noi si pone con un taglio particolare, ma molto importante. Cioè a quali *standard* ci viene chiesto di progettare. Se li riteniamo troppo bassi rinunciamo all'incarico, come ci è già successo almeno in un caso: in Ghana.

Paolo Facchini (Lombardini 22)

La nostra società, nata nel 2007, che prende il nome dalla via e dal numero civico (di Milano) dove ha sede, considerando il fatturato aggregato (includente la controllata Degw) è la prima nelle classifiche elaborate da Aldo Norsa non "*archistar*". Un punto di forza di società come le nostre è quello di essere "*leggere*": non tanto "*light*" quanto "*lean*" in quanto non sono appesantite dal magazzino. Un segreto di successo è redigere il *design brief* in modo che ne scaturisca la fattibilità tecnico-economica: altro che il burocratico documento preliminare alla progettazione (dpp).

Paolo Peronaci (Ics Grandi Lavori)

Nel caso dell'impresa di costruzioni, a differenza della società di progetto, per andare all'estero occorre una grossa capacità di finanza. La nostra (con Matarrese) ha incontrato difficoltà nella realizzazione di una ferrovia anche per codici difforni di comportamento etico. La creatività nell'ingegneria (come nell'architettura e nel *design*) la vediamo come possibilità di risollevare il sistema Paese. Solo rivalutando il progetto (e il suo ruolo contrattuale) si può combattere la piaga di una scontistica inquietante. Ribassi nelle aggiudicazioni di lavori infrastrutturali assurdi, anche del 40 per cento.

Angelo De Prisco (Conteco)

Sono il Presidente di CONTECO Spa, società di ingegneria che come organismo di ispezione di Tipo A accreditato da Accredia ai sensi della norma UNI CEI 17020 certifica la qualità dei progetti in Italia e all'estero. Nel nostro Paese possiamo far coincidere questa attività prevalentemente con l'istituto della validazione mentre all'estero operiamo principalmente come *independent checker* nell'ambito dei contratti internazionali disciplinati secondo il modello FIDIC (ad esempio CONTECO è da anni impegnata con tale ruolo nella realizzazione della nuova metropolitana di Copenaghen, ad opera del consorzio italiano CMT – Salini Impregilo).

Parlare della esperienza di CONTECO all'estero significa parlare in primo luogo di una azienda che è riuscita a valorizzare la propria esperienza nazionale ventennale, a trasportare questa esperienza in contesti più complessi come lo sono quelli internazionali (basti pensare - per fare qualche esempio - alle problematiche di trasferimento della organizzazione in loco o di coordinamento di gruppi di progettazione di differenti nazionalità, o ancora alle difficoltà di riuscire a interpretare fino in fondo la "filosofia" del cliente straniero) e a fare della italianità, a volte – soprattutto nel nostro settore – vista con sospetto, una risorsa, accettando il rischio di confrontarsi con colossi internazionali.

CONTECO è dunque stata in grado di porsi, e continua a farlo, in due ambiti:

- quello del controllo di seconda parte per le imprese di costruzione e società di ingegneria nazionali che intendono operare all'estero, assumendo un ruolo di propulsore, controllore e a volte coordinatore delle fasi di offerta, di avvio del processo di progettazione, nonché di "guida" nella fase di sviluppo vero e proprio del progetto. Il tutto sempre per garantire la qualità del prodotto secondo i più rigidi standard internazionali e dunque permettere alle nostre aziende che si affacciano sui mercati internazionali di spendere un "*plus*", rivelatosi spesso vincente;
- quello di *independent checker* di terza parte, nell'interesse del committente straniero dell'opera, a garanzia per quest'ultimo della qualità del prodotto-progetto, ricoprendo un ruolo che è sempre presente negli standard della contrattualistica internazionale. In questo caso il "*plus*" si concretizza nel fornire il servizio garantendo una certificazione secondo accreditamento europeo, che è elemento apprezzato ma di base non richiesto e che quindi si pone come elemento maggiormente qualificante per l'impresa.

Come anticipavo prima, la competitività di CONTECO sta nell'italianità: credo cioè si sia riusciti da parte della nostra azienda a valorizzare una qualità nazionale, che è quello spirito di collaborazione e di problem solving, di superamento dei formalismi fini a se stessi, che un po' tutti ci invidiano nel mondo e che spesso può essere quell'elemento che permette di giungere al prodotto certificabile. L'obiettivo diviene il risultato con la giusta attività, non l'attività fine a se stessa.

L'auspicio è quello non solo di proseguire su questa strada, ma anche quello di affrontare sempre più insieme con imprese di costruzioni e società di ingegneria, l'avventura dell'*export*, sfruttando le

competenze complementari in una prospettiva di rafforzamento reciproco per cercare di consolidare il concetto della centralità del progetto ai fini del buon esito del processo di costruzione.

Paolo Desideri (Abdr)

Sono sempre molto sorpreso nel constatare, in giro per il mondo, quanto il biglietto da visita italiano conti ancora per un architetto. Nonostante tutto l'architettura italiana, nel mondo assai più che non nella realtà e in particolare nella patria realtà, appare ancora provvista di un grande prestigio. Superato però il primo impatto positivo, sopravvivere ed essere competitivi sui mercati esteri non è cosa facile per un architetto italiano. Subito si è costretti a confrontarsi con una grande quantità di difficoltà di ordine amministrativo, economico, di riconoscimento dei titoli professionali; eppoi quelle legate alle normative locali che impongono quasi sempre la necessità di un partner locale, la cui selezione è spesso legata al caso e quasi mai assistita da parte delle nostre rappresentanze istituzionali. Un sistema, quello delle nostre rappresentanze all'estero, molto frammentato e prevalentemente disattrezzato ad assistere un'impresa di servizi come è uno studio di architettura. I ruoli dell'ICE, delle nostre Ambasciate e degli istituti di cultura non sono quasi mai sinergici tra loro e spesso lavorano ignorandosi reciprocamente. La tutela dell'esercizio professionale e la stessa conoscenza delle normative fiscali è sempre un territorio di conquista per il professionista.

In termini generali credo che l'architettura italiana debba puntare su tre diversi settori: sono tre ambiti nei quali, mi sembra, all'architettura italiana è ancora riconosciuto un ruolo di primership a livello mondiale.

Per primo indicherei l'ambito dei rapporti tra progetto e storia e in generale tra progetto e contesto. Per tradizione millenaria l'architettura italiana ha sempre dovuto confrontarsi con ambiti carichi di presenze, di segni, di significati. Una ingombrante e proficua presenza, a volte materiale, a volte immateriale ma non per questo meno reale, di materiali storici preesistenti al progetto e presenti sui luoghi. Potremmo in certa misura dire che l'architettura italiana si è sempre dovuta confrontare con un testo già scritto, aggiungendosi alla scrittura già presente. Mi piace dire che il progetto è sempre un esercizio enigmistico: con poche lettere scritte ci si deve fare carico di disvelare il senso di un quadro complessivo enigmatico ed assai vasto. Questa capacità di lavorare con e sulla storia, ed in generale con e sui contesti è un campo nel quale l'architettura italiana può rivendicare un primato oggettivo. Ed oggettivamente riconosciute.

Per secondo indicherei l'ambito dei rapporti tra architettura e ingegneria. Anche in questo caso una tradizione antichissima dell'architettura italiana, a partire dall'architettura romana che altro non è stato che la sua ingegneria. L'arco, ad esempio, rappresenta bene uno dei punti di sintesi tra architettura e ingegneria. I problemi strutturali sono risolti non dalla tecnologia, ma dalla forma. La creatività dell'architettura è tutta spesa per risolvere i problemi. L'ingegneria italiana, mi sembra, è da sempre caratterizzata da questo primato della morfologia sulla tecnologia, e dunque da sempre legata a doppio filo all'architettura intesa come disciplina della creatività delle forme utili. Le cose stanno in piedi grazie alla capacità della forma di organizzare il sistema. Il contrario della tradizione ingegneristica anglosassone ridondante di tecnologia, di acciai, di altoforni di fronte ai quali all'architettura resta spesso solo il ruolo di mettere in figura la muscolatura ridondante dell'industria degli altoforni. Una tradizione che in Italia lega una con l'altra l'architettura e l'ingegneria non solo nella stagione dell'architettura romana ma che perdura sino ai giorni nostri: basti pensare alla grande tradizione italiana di Nervi, di Musmeci, di Morandi, di Zorzi, e prima dei Michelangelo e dei Brunelleschi.

Per terzo indicherei la capacità di cooperazione creativa che in Italia caratterizza tutta la filiera della produzione dell'architettura, dal progetto, alla costruzione alla produzione dei componenti edilizi. Le nostre industrie manifatturiere hanno una capacità, e una elasticità di "customizzare" le linee produttive che nessun produttore estero è ancora in grado di fare. Quasi tutti i miei progetti adottano questa opportunità per le più disparate soluzioni o finiture. I prodotti che ne vengono fuori sono sempre un unicum, dedicato a quel progetto, creato da me e dall'azienda produttrice per risolvere i problemi di quel progetto: il risultato di una strettissima cooperazione tra il progettista e le nostre imprese produttrici di componenti. Dalle tinteggiature, alle ceramiche e ai vetri speciali, ai trattamenti sui legni o sui sistemi di illuminazione, ho sempre trovato aziende capaci di produrre quel che nessuna produttore asiatico (imbattibile per il contenimento dei prezzi sui prodotti standard) sarebbe in grado di realizzare: un prodotto speciale, idealmente artigianale, realizzato industrialmente in modo integrato per il mio progetto. Anche in questo caso una creatività tutta italiana e tutta impiegata per il *problem solving*.

Claudio Lucchesi (Ufo)

Urban Future Organization ha una struttura organizzativa non rigida e gerarchica ma flessibile, aperta e democratica (nata a Londra nel 1996) che continua a crescere nel mondo anche per il rapporto umano che si è instaurato tra i progettisti che ne fanno parte. Oggi conta 14 studi sparsi nel mondo, Londra, Atene, Messina, Goteborg, Stoccolma, Reykiavik, Oslo, Rotterdam, Sidney, Seul, Pechino, Jeddha, Istanbul e Lincoln. Ogni cellula è indipendente ma i vari studi collaborano insieme per grossi progetti o concorsi. Il suo modo di affermarsi è stato con coerenza quello di partecipare a concorsi di architettura (con un crescente tasso di riuscita), fin dalla prima importante affermazione nel 1999 con il Sarajevo Concert Hall.

Gli ultimi successi riguardano il waterfront di Messina, in corso di progettazione e il recente successo per la **Shenzhen Bay Super City Masterplan Competition**, per la realizzazione di un nuovo distretto finanziario di 170 ettari nella zona della baia di Shenzhen, Cina. Il design, archivia la consueta tipologia del grattacielo "monolitico", che consente una limitata variazione degli spazi, in favore, invece, di una mega struttura, qualificata in verticale da tre grattacieli che vanno rastremandosi in torri minori, interconnessi da **strutture sospese** e da grandi aree di transito, pure queste sospese. L'altezza è 680 metri e larghezza complessiva è sbalorditiva: 580 metri. Per l'healthy city del futuro si è pensato al massimo dell'efficienza: per esempio, a un sistema per la **raccolta dell'acqua piovana**, a impianti per la produzione di energia solare, eolica e dalle **alghe**, per il filtraggio dell'inquinamento atmosferico, il sequestro della CO2 (il materiale di rivestimento è in grado di convertirla in ossigeno), a un centro sotterraneo di riciclaggio differenziato dei rifiuti urbani. A rendere vivibile per il "cittadino della nuvola" il nuovo distretto sono anche le frequenti aree verdi. Oltre ai giardini pensili alle diverse quote, alla base della mega struttura, le aree di transito sospese e ad essa integrate, approdano, ognuna, in un parco verde pubblico, che invita a recuperare stili di vita (e di lavoro) più sostenibili, come quelli una volta esperibili negli «hutong», i tipici stretti vicoli di Pechino. La giovane metropoli ha, forse, occasione di riconciliarsi con la millenaria storia cinese, di cui oggi non sembra serbare più alcuna traccia.

Nicola Martinelli (eFM)

La società esiste dal 2000, con una focalizzazione sul miglioramento delle performance immobiliari in esercizio con attenzione sin della fase di concept design ai servizi di gestione e manutenzione dell'opera.

Le tecnologie sono state la nostra chiave del successo e differenziazione.

Oggi si assiste a una rivoluzione digitale che cambia radicalmente il modo di vivere proponendo sfide di integrazione del mondo fisico con quello virtuale.

Siamo pronti a cogliere questa sfida che possa ripensare il design con una forte attenzione alle potenzialità delle nuove tecnologie per la Smart City.

E questa è un'opportunità unica per il rilancio della creatività italiana per un nuovo rinascimento digitale.

Il focus sulla gestione e sulle tecnologie sin dalla fase di design è sempre più importante anche perché il ciclo di vita funzionale del costruito è nettamente più breve di quello fisico. È necessario quindi simulare il ciclo di vita dalla concezione alla dismissione dell'opera.

Edith Forte (Fortebis)

La nostra Società cresce in controtendenza ed è presente stabilmente in cinque Paesi. Abbiamo otto linee di attività e tra queste darei un risalto particolare al BRAND DESIGN. Dare valore al Brand ha come obiettivo principale quello di renderlo rilevante e distintivo, ovvero di creare la lettura dei valori tangibili ed ineffabili che, sintetizzati in un segno, lo rappresentano, lo caratterizzano e lo posizionano sul mercato.

Comprendere le componenti che rendono un brand più performante di un altro, comporta lo studio di tematiche relative a diverse discipline, anche molto eterogenee tra di loro, tali quali lo studio dell'immagine, la psicologia, l'economia, il marketing e il design.

Un brand dà vita ad un'operazione perfettamente riuscita nell'espressione di sé, della personalità specifica e dei valori propri del Gruppo, quando riesce a rappresentare e posizionare 'fisicamente' la propria immagine: nei colori, nelle forme e nei suoi spazi. Così l'architettura coordinata si conferma attraverso l'interior design il principale alleato per costruire l'appeal dell'identità corporativa. Fortebis accompagna in questo percorso è responsabile dell'immagine di alcuni grandi brand dell'immaginario collettivo: FERRARI e MASERATI, VIVIENNE WESTWOOD, DONDUP.

Quando ci troviamo di fronte allo stesso brand, rappresentato nel tempo attraverso un'idea architettonica, ci sentiamo privilegiati, memori della suggestione passata, presente e futura, come se ci fossimo noi stessi inspiegabilmente alzati al livello immaginato, desiderando con gioia di farne parte. E' questo stato emozionale che non solo genera la fedeltà ma trasforma il Marchio in oggetto del desiderio diffuso. Quanto più elevata sarà la capacità di coinvolgimento in questa esperienza sensoriale, tanto maggiore sarà il plusvalore che si genererà attorno al prodotto in termini di visibilità, fino a farne un Lovemark. E' questo il plusvalore invisibile ed impalpabile che l'Architettura e il Design made in Italy possono generare.

Alla base del risultato vi sono anche i valori che il nostro stupendo team esprime: attenzione, affidabilità, trasparenza, lealtà, riservatezza, responsabilità, integrità, correttezza, lavoro di squadra e centralità delle persone. Rilevo che le nuove generazioni di architetti dimostrino crescente attenzione alle esigenze dei clienti: l'architetto è uno di noi e si misura costantemente con la realtà che lo circonda. Dall'incontro con questi profili creativi, tenaci e aperti all'integrazione nasce Fortebis Group. E la mia è una sfida di regia. Grazie.

Gabriele Scicolone (Artelia Italia)

La nostra società (che fino al 2010 si chiamava Coteba Italia) è quarta in classifica tra le filiali di gruppi stranieri, nata dalla fusione di Coteba e Sogreah. Fondata dodici anni fa può godere nella sua casa madre di un osservatorio mondiale ma, nella filiale italiana, è vista come un'individualità stimata all'estero.

L'ingegneria italiana è molto apprezzata all'estero, anche se soffre della competizione con i colossi anglo-sassoni e/o nord-europei, soprattutto in termini di organizzazione dell'esportazione delle competenze che sono tuttora di primordine quando si riescono a mettere in campo con evidenza.

E' quello che fa Artelia con noi della filiale italiana, riconoscendo il valore dei nostri tecnici che sempre più ci richiede per comporre i team multinazionali e multidisciplinari che operano in oltre 40 Paesi del mondo sotto il nostro brand.

Conforta sapere che i francesi, riconoscano in noi più qualità di quelle che noi stessi vediamo e pertanto non esitano ad esportarci sempre più nel mondo.

Susanna Tradati (Nemesi)

Nemesi & Partners, i cui soci fondatori sono Michele Molè e Susanna Tradati, nasce nel 2008 da Nemesi Studio; si tratta di una società dalle dimensioni medio piccole ma con una forte spinta all'internazionalizzazione. Dopo la partecipazione a molti concorsi di architettura (soprattutto all'estero) la concretizzazione di risultati importanti avviene proprio in Italia dove, nel 2012, vince (con la società statunitense Morphosis) il concorso per progettare la nuova sede dell'Eni a Milano/Metanopoli. Del 2013 è invece l'aggiudicazione del concorso per il Padiglione Italia ad Expo 2015.

La creatività declinata in termini imprenditoriali nel contesto italiano può essere spiegato invocando il concetto di *antifragilità* _nell'accezione desunta dal Saggio omonimo di Nassim Taleb del 2012.

L'antifragilità è quella condizione che esprime dunque la capacità di un soggetto di trarre beneficio da una situazione di caos, incertezza e disordine. Tale situazione di incertezza è endemica nel mercato dell'architettura italiano, e solo in parte acuita dalla crisi in essere. Gli architetti italiani che si confrontano da anni con una situazione al limite della sopravvivenza, riescono nonostante tutto ad essere competitivi sul piano internazionale, grazie alla capacità di reagire a contesti difficili, individuando spesso modi originali ed alternativi di posizionamento sul mercato, e dimostrando in tal senso la loro antifragilità.

Anche il nostro progetto del Padiglione Italia all'Expo 2015 rappresenta una sfida alla fragilità di un sistema debole e corrotto come quello degli appalti: seppur concepito in una situazione di emergenza, il progetto, ad alta complessità e sperimentale tecnologia, è stato concepito in quattro mesi ed il cantiere sviluppato in un solo anno di lavoro. Nonostante difficoltà ed imprevisti è un progetto ambizioso e una testimonianza della capacità italiana di saper fare squadra e ottenere risultati impensabili sulla carta.

A.N. 24.2.2015