

PROGETTO E PROCESSO

L'evoluzione di processo in architettura: quali i nuovi ruoli e gli attori in campo

Paolo Righetti

Il cambiamento di scenario a cavallo della fine del millennio

Da molti decenni i protagonisti del processo edilizio privato sono Il Committente, Il Progettista (a cui in Italia si aggiunge la figura del Direttore Lavori), l'Impresa e l'Utilizzatore. Il rapporto con il territorio, con le sue forme di governo e di programmazione sono regolate dalla relazione con l'amministrazione pubblica locale, che si è configurata quindi a sua volta come un importante attore del processo. Alcune di queste categorie possono sovrapporsi e corrispondere a un unico soggetto che assume più ruoli, così come ciascuna categoria può ulteriormente frammentarsi in insiemi complessi. Una sovrapposizione tipica è ad esempio rappresentata dalla coincidenza di chi utilizza l'edificio con il committente (è il caso di chi costruisce l'opera per sé). Così come l'impresa molte volte è stata, soprattutto nel passato, anche promotore, sviluppando l'operazione per poi commercializzarla. Altri soggetti spesso sono coinvolti nel processo, come ad esempio l'immobiliare. Fino alla fine del secolo scorso, nel nostro Paese, i protagonisti del processo edilizio si limitavano sostanzialmente a queste figure.

Situazioni tipiche nel recente passato

In questo scenario si sono nel tempo consolidate alcune situazioni che divenivano ricorrenti e che erano abbastanza tipiche. Abbiamo detto che sovente l'utilizzatore

costruiva per sé. Parliamo soprattutto di interventi di carattere commerciale, industriale e direzionale. Costruire un edificio per utilizzarlo direttamente comportava alcuni limiti, come ad esempio quello di "improvvisarsi" committente esponendosi a commettere tutti gli errori tipici di questo ruolo, soprattutto quando lo si svolge solo occasionalmente. Questo tipo di committenza non aveva molte possibilità di ripetere l'esperienza frequentemente, e quindi pagava lo scotto dell'inesperienza, non era strutturata con adeguati uffici tecnici interni, e spesso affidava al professionista un ruolo che non avrebbe dovuto far capo al professionista. Per contro, costruendo per sé, cercava di perseguire un obiettivo di qualità a cui legittimamente ambiva nei panni di abitante delle sue architetture.

**"IL COMMITTENTE
È L'UTILIZZATORE"**

L'impresa che sviluppa direttamente una iniziativa immobiliare apparteneva a quella fase nella quale la solidità di alcune imprese consentiva loro di avere risorse per promuovere l'intera operazione, massimizzando il profitto che cumulava quello del costruttore e quello dell'operatore. Il progettista si trovava in questi casi a lavorare per un soggetto che, proprio per la potenziale aspirazione a ottimizzare il guadagno, non indulgeva in soluzioni particolarmente sofisticate e che conosceva molto bene il processo della costruzione, la componente



L'area di Porta Nuova a Milano



Riprende con questo numero, dopo una lunga pausa, la mia collaborazione alla redazione di Modulo. Ci concentreremo sul segmento tematico del processo nella produzione architettonica, ripartendo dall'articolo di Roberta De Ciecchi pubblicato su Modulo 404. Attraverso il dialogo con i protagonisti del settore cercheremo di approfondire quali sono i meccanismi che regolano i loro rapporti, come influenzano il risultato, quale l'interazione con gli aspetti finanziari, progettuali, di realizzazione dell'Architettura. Queste riflessioni saranno accompagnate dalla pubblicazione di progetti e opere legati ai temi e agli interlocutori di volta in volta interessati. Questo mio primo intervento delinea il percorso delle nostre prossime riflessioni.

Paolo Righetti
paolo.righetti@modulo.net

economica, e quindi si sostituiva al progettista in molte attività, soprattutto nella fase esecutiva. Essendo committente e costruttore insieme talvolta tendeva a realizzare il prodotto edilizio più "povero" che il mercato fosse disponibile ad assorbire.

"IL COMMITTENTE È L'IMPRESA"

Nel residenziale la debolezza caratteristica dell'utenza aveva tradizionalmente trovato nella formula cooperativa la capacità di dotarsi di una struttura tecnica condivisa in grado di sviluppare una interlocuzione professionale con tutte le figure tecniche e amministrative. Questo segmento intermedio fra quello più speculativo e quello pubblico ha a lungo offerto a una grande fetta di popolazione la possibilità di diventare proprietario e di avere alloggi di qualità superiore a quelli popolari. La crisi dei mutui ha progressivamente smontato questo sistema, e la difficoltà in cui versa storicamente l'ERP (Edilizia Residenziale Pubblica) ha creato un vuoto che ha costretto a convergere sul patrimonio esistente, spesso deteriorato e insufficiente.

"IL COMMITTENTE È LA COOPERATIVA"

Molte delle grandi proprietà indivise, prevalentemente residenziali, a garanzia dei fondi soprattutto previdenziali, erano in fase di dismissione e quegli stessi fondi da lì a poco avrebbero investito in nuove operazioni che offrivano garanzie immobiliari più solide, evitando gli interventi di riqualificazione che il patrimonio degli anni '60 e '70 ormai richiedeva. Diversi complessi di questo segmento sono però arrivati fino a oggi e vengono interessati da operazioni di riqualificazione (o addirittura di sostituzione) anche rilevante per dimensione e impegno economico.

"RIQUALIFICAZIONE DEI GRANDI PATRIMONI PRIVATI"



*Concorso ad inviti per un edificio a uffici
in Via Tortona a Milano
Committente: BNP Paribas
Progetto: Upper West Architects, Milano*

La struttura di progetto

Per quanto riguarda il fronte del progetto il progredire di una contrazione generalizzata del mercato aveva nel frattempo spinto le strutture di progettazione a intraprendere due strade fino ad allora inesplorate, quella del raggruppamento e quella dell'internazionalizzazione. La resistenza di un sistema inadeguato come quello polverizzato delle strutture di progetto in Italia ha portato ad una dilatazione di questo processo che ha impiegato un lungo periodo per assumere, anche se ancora in fase embrionale, una fisionomia più solida e adeguata, passando purtroppo per la profonda crisi e la chiusura di moltissimi studi professionali. Le classifiche che danno conto della dimensione delle strutture

di progettazione in Italia delineano comunque un segmento ancora debolissimo, con ai vertici pochissime grandi strutture di progettazione, fra le quali la più grande non arriva ai 20 milioni di fatturato annuo. Lontane da molti scenari internazionali che peraltro non sono ormai più confinati ai soli paesi tradizionalmente più importanti. Basti pensare che un paese come l'Iran, fino a ieri isolato da un lungo embargo, vede a Teheran strutture di progettazione di 1.000 dipendenti.

E' in questo scenario, che coincide temporalmente con la fine del millennio, che si affacciano in Italia i primi operatori internazionali. ING apre il suo primo ufficio in Italia a Milano, di fronte al Castello, alla metà degli anni '90. Di lì a poco sarebbe approda-

ta, sempre a Milano, Hines, che con la sua società Italiana è stata protagonista della trasformazione di Porta Nuova.

**"GLI OPERATORI INTERNAZIONALI
APPRODANO NEL NOSTRO PAESE"**

Nel caso di Milano, fino al recupero dell'area ai tempi denominata Ex Varesine, la città, almeno per le trasformazioni di aree significative, era stata a lungo ferma. Nei decenni precedenti infatti l'unico intervento di dimensione territoriale era stato quello della Bicocca, sviluppato da una industria che aveva fatto la scelta di strutturarsi come operatore immobiliare, ispirandosi proprio a quelle società internazionali di sviluppo che stavano approdando in Italia.

Il trasferimento della fiera dall'area urbana al polo di Rho creava nel frattempo i presupposti per una delle operazioni più rilevanti, che arriva a concretizzarsi ai giorni nostri. Differente, almeno in termini di metri cubi, la vicenda romana, che ha visto crescere delle vere e proprie città nella città, con lo sviluppo dei territori della corona periferica ancora disponibili. La dinamica di queste operazioni può facilmente essere ricondotta a quelle categorie che citavamo più sopra dove a costruire erano operatori di esperienza consolidata e imprese, caratterizzati da una connotazione molto locale. In queste esperienze, ma non ne tratteremo in questo articolo, la relazione con le strutture amministrative deputate alla programmazione del territorio è stata importantissima.

La struttura del Real Estate

Lo sviluppo immobiliare passa, a cavallo del millennio e con una progressione abbastanza rapida, nelle mani di Sviluppatori Professionali che producono nello scenario italiano del processo edilizio una vera e propria rivoluzione. Chi si insedia in un

complesso immobiliare passa drasticamente, e ritengo definitivamente, a convincersi che utilizzare edifici non propri, concentrando risorse economiche e umane sul proprio business, anziché disperderle in estemporanee operazioni immobiliari, sia la scelta più opportuna. Durante questo passaggio si sono verificati casi estremi nei quali, dopo essere partiti con uno schema di intervento diretto da parte dell'utilizzatore si è passati a metà del cammino nelle mani di un investitore.

Cosa ha significato l'affermazione progressiva del binomio sviluppatore/investitore nel nostro mercato della produzione edilizia? Per punti potremmo sintetizzare gli effetti in:

- Riconfigurazione dello schema di processo dello sviluppo immobiliare
- Introduzione di standard ricorrenti e strutturati per ogni attività e soggetto, di derivazione prevalentemente anglosassone
- Arrivo in Italia di molti interlocutori stranieri in tutti i ruoli vecchi e nuovi con esclusione forse solamente della figura dell'impresa
- Necessità di un risultato qualitativo minimo che costruisce la reputazione dello sviluppatore, che proprio per la sua natura vuole ripetere questa attività più volte sullo stesso territorio
- Arrivo di risorse economiche da altri paesi, che quindi richiedono una attenta analisi preliminare di ciascuna operazione immobiliare e un contesto adatto ad accoglierli
- Adeguamento degli operatori italiani a uno standard che rappresenta la cifra della nuova concorrenza
- Affermarsi della pratica dei concorsi privati a chiamata diretta organizzati dagli operatori

Ciascuna di queste evoluzioni ha portato con sé una serie di ricadute. La riconfigurazione dello schema di processo dello sviluppo immobiliare, strettamente connessa all'introduzione di standard ricorrenti, ha contribuito a mettere un po' d'ordine in un settore che viveva di comportamenti del tutto eterogenei, imprevedibili, di nessuna

Albero della Vita, simbolo dell'Esposizione Universale EXPO 2015 di Milano





L'intervento di Porta Nuova a Milano, caratterizzato fra l'altro dal coinvolgimento di numerosi studi di architettura italiani e internazionali. Nell'immagine architetture di Pelli, De Lucchi, Boeri

garanzia per gli aspetti di investimento e di qualità, tutti legati unicamente alla fortunata coincidenza di un buon progetto con una buona esecuzione e con una solidità economica non sempre certa. Si è così ridotto lo spazio per quelle operazioni tutte basate sul finanziamento di banche a operatori che non erano in grado di intervenire economicamente in proprio. Quel tipo di intervento, che un po' brutalmente potremmo sintetizzare con la figura dell'imprenditore (talvolta improvvisato) che realizzava le operazioni unicamente facendosi finanziare, vedeva corrispondere la riuscita dell'intervento a una corretta o meno previsione di vendita o locazione dell'immobile. Di fronte a previsioni inesatte o a improvvise modificazioni del mercato queste operazioni si bloccavano e il nostro territorio è purtroppo costellato di edifici, a differenti stadi di costruzione, incompleti, fermi e spesso in progressivo degrado prima ancora di essere finiti. L'arrivo in Italia di molti interlocutori stranieri in tutti i ruoli ha a sua volta ricadute fortemente riconoscibili. La lingua dei progetti non è più il solo italiano. Team sempre più spesso eterogenei per provenienza sono attivi in qua-

si tutte le operazioni. Sicuramente ci sono ancora molte differenze fra diverse aree del Paese, con un ruolo di apripista svolto da Milano, alla quale è seguita dopo poco Roma, e che via via si sta affermando in altre realtà. Questo aspetto ha prodotto, fra i vari effetti, l'introduzione di alcune figure prima pressoché inesistenti in Italia, che sono ad esempio il project e il construction manager, oppure il local architect, da affiancare al progettista straniero (quando presente) per il raccordo con tutti gli aspetti normativi e di consuetudine progettuale ed esecutiva. O l'introduzione di alcuni prodotti quale la due diligence (tecnica, amministrativa o entrambe), indispensabile per qualsiasi operatore strutturato nella fase di valutazione di un'operazione, e la conseguente figura professionale in grado di produrre questo tipo di analisi. Inoltre il ruolo di controllo costi ha assunto un maggior rilievo, con la necessità di fornire un contributo più strutturato affiancando il committente in tutta la fase di sviluppo di una operazione. Dicevamo prima che forse solamente l'impresa non ha ancora visto l'affermarsi consistente di presenze straniere, con una esperienza limitata a

Expo nella quale, per regolamento del Bureau des Exposition, ciascun partecipante poteva avvalersi di imprese del proprio paese. Cercheremo di capire nei prossimi appuntamenti se in prospettiva anche questo segmento del processo subirà cambiamenti. Forse proprio per questo le imprese sembrano essere il settore che meno si è evoluto, e che sovente si presenta al tavolo con una rilevante carenza delle proprie strutture tecniche, solo in parte superata dal contributo ricercato in strutture tecniche esterne (Outsourcing).

Una spirale virtuosa

La necessità di garantire uno standard qualitativo minimo, con l'obiettivo di costruire la reputazione dello sviluppatore che programmaticamente vuole riproporre i suoi interventi su uno stesso territorio, ha contribuito ad innalzare il livello delle operazioni a una soglia piuttosto omogenea e riconoscibile. Questo atteggiamento produce una spirale virtuosa che si alimenta attraverso l'aumento di una domanda di qualità e la progressiva educazione dell'utente che si abitua velocemente e giustamente a un prodotto migliore. Uno dei problemi che a mio avviso ha portato i risultati peggiori in termini di qualità architettonica nel nostro Paese è stata infatti proprio la modesta preparazione dell'utente, del tutto ineducato a chiedere, o meglio a pretendere, un prodotto architettonico ed edilizio corretto. Si pensi molto semplicemente che per la gran parte delle persone il più grande investimento della vita è l'acquisto della propria abitazione, e che a questo appuntamento ci si presenta sguarniti, privi di competenze che per assurdo per altri prodotti di consumo molto meno importanti, dalla automobile al telefonino, ci sforziamo di acquisire. L'arrivo di risorse economiche da altri Paesi è invece il nodo più importante, perché rappresenta la vera svolta del comparto in senso generale. Le condizioni perché questo si verifichi sono molte, e fra queste la certezza dei tempi, e la conseguente sicurezza nel ritorno dell'investimento, è sicuramente il più importante. Ecco perché l'analisi preliminare di ciascuna operazione immobiliare, usuale in qual-

siasi paese, diventa da noi cruciale. I tempi amministrativi per le autorizzazioni legati alla complessità normativa e procedurale sono uno dei temi più attuali, e su questo fronte gli sforzi di chi elabora le norme e di chi le applica sono tanto diffusi quanto purtroppo inefficaci. I tentativi ripetuti di snellire le procedure hanno risultati alterni, ondivaghi. Spesso la sola discrezionalità lasciata a commissioni e funzionari produce differenze e incertezze nei tempi che sono il più importante disincentivo per gli investitori. E' veramente difficile spiegare a tutti gli operatori stranieri questo insieme di incertezze normative e procedurali che sono quasi una esclusiva del nostro Paese. Per quanto riguarda invece la platea degli operatori Italiani l'effetto è stato che questi hanno dovuto velocemente adeguarsi agli standard internazionali per rimanere sul mercato insieme a questa nuova concorrenza. A smorzare le differenze vi è il fatto che i gruppi stranieri si sono necessariamente dotati di staff italiani nel proprio organigramma, che si è trovato a svolgere il delicato compito di mediare proprio in tema di disomogeneità e consuetudini. Uno standard pressoché condiviso ha invece imposto l'utilizzo di gare private a chiamata diretta, per la selezione di tutte le attività, a partire dal progetto, che per il nostro Paese è sicuramente una novità. Affronteremo questo aspetto più nel dettaglio via via che incontreremo gli operatori e indagheremo il loro approccio al progetto. Fino a poco tempo fa i concorsi e le gare erano limitati a iniziative pubbliche, mentre la competizione ristretta a pochi invitati diretti non aveva praticamente precedenti. Il rimanente mercato, soprattutto per quanto riguarda le operazioni sviluppate in autonomia da committenze "estemporanee", vedeva in prevalenza l'imprenditore rivolgersi direttamente al progettista, conosciuto e di fiducia. Questa procedura, imposta dalla valenza di interesse pubblico a cui le società di sviluppo sono soggette (ricordo che le S.G.R. p. A. sono controllate dalla Banca d'Italia), vede questi operatori rivolgersi a uno specifico segmento del mercato del progetto, costituito da studi professionali strutturati, in grado di offrire



*Una delle ultime opere di Zaha Hadid,
le residenze di City Life a Milano*

garanzie spesso verificate da specifici enti che le qualificano preliminarmente alla fase degli inviti. Il costo sostenuto per queste competizioni, solo in modestissima parte coperto dai contributi e rimborsi riconosciuti dagli operatori per queste competizioni, si moltiplica per più occasioni che solo talvolta (in caso di affermazione nella gara) sfociano in un incarico. Risulta quindi evidente che questo mercato del progetto è estremamente ristretto, limitato a quegli studi professionali in grado di sostenere, sia dal punto di vista tecnico sia dal punto di vista economico, questi sforzi.

Il convitato di pietra

I meccanismi di questo processo e il cambiamento nei ruoli hanno comportato un effetto estremo e decisamente riconoscibile. Una progressiva e sempre maggiore esclusione dal tavolo del progetto (e in generale dal processo) del più importante fra gli interlocutori: l'utente dell'architettura. Sono diversi a seconda del settore i motivi per i quali l'utilizzatore dell'architettura è stato marginalizzato nel processo. Nel settore terziario direzionale è ormai consolidata la prassi per la quale gli edifici, nuovi o recuperati, vengono realizzati e portati al livello di finitura shell & core senza sape-

re chi li utilizzerà. A quel punto vengono messi sul mercato e chi si candida all'utilizzo subentra con le attività di completamento, il fit out, che ne personalizza sostanzialmente solo gli interni. Dietro a questo processo ci sono molti rischi, come ad esempio una sorta di strabismo per il quale l'edificio e il suo interno sono improntati a logiche architettoniche anche completamente differenti e talvolta stridenti.

Altro caso è quello dell'edilizia residenziale, nel quale il lavoro di interpretazione delle esigenze concrete dell'abitante, che spesso veniva svolto dalle cooperative che erano molto vicine all'utente, o dall'operatore tradizionalmente specializzato in residenziale, viene oggi ricoperto in modo piuttosto neutrale dallo sviluppatore, che spesso in sede di primo concorso richiede indifferentemente e anche contemporaneamente soluzioni a terziario, o alberghiero, o residenziale seguendo più logiche finanziarie che architettoniche.

Anche questo aspetto apre un interessante ambito di riflessione e forse addirittura lavorativo, con figure che potrebbero in modo professionale, e non improvvisato o estemporaneo, farsi interpreti di una categoria, quella dell'utilizzatore, che deve essere riportata al centro della riflessione.