

# Lo sviluppo immobiliare in Italia. Intervista a Manfredi Catella

di Paolo Righetti

L'analisi dei processi immobiliare continua con un'intervista a Manfredi Catella, nato a Livorno ma milanese, con una formazione internazionale che lo ha portato prima a Parigi, poi a Chicago e infine in Italia. Un ritorno alle origini che lo ha condotto allo sviluppo di Porta Nuova a Milano, con un diverso rapporto con l'amministrazione comunale e con il mondo della progettazione.

**Paolo Righetti:** Il percorso di COIMA coincide con l'inizio di un approccio allo sviluppo immobiliare che per l'Italia era del tutto sconosciuto. In questo percorso COIMA, poi Hines e ora nuovamente COIMA hanno avuto un ruolo cruciale. Ci puoi aiutare a ricostruire questo vostro specifico percorso anche inquadrandolo nella realtà italiana?

**Manfredi Catella:** Per farlo devo inevitabilmente partire dal 1974, quando mio padre, Riccardo Catella, intraprese il percorso nel mondo degli interventi edilizi con già da subito un approccio molto nitido, che metteva al centro la qualità degli interventi e il rapporto con il territorio. Si tratta di una prima fase che nasce a Zingonia e vede concentrati gli interventi su singoli edifici prevalentemente a Bergamo. Era un approccio che lasciava intravedere un senso di responsabilità pubblica, collettiva, legata alla comunità. Si trattava di interventi su edifici esistenti o realizzazioni di edifici nuovi.

**Paolo Righetti:** Mi sembra di capire che, anche se le iniziative erano private, in qualche modo l'atteggiamento fosse di riferirle a una condizione più complessiva, forse anche in prospettiva storica.

**Manfredi Catella:** È così, perché è stato inevitabile riflettere sul fatto che ci si doveva riferire a quella che era stata per il nostro Paese una tradizione, una "vocazione profonda", e che aveva smesso di alimentare questo settore. Si era interrotta proprio questa tradizione. È nel dopoguerra che si è fatto strada un approccio diverso, e la conseguenza è stata che la ricostruzione ha rappresentato l'inizio di un deterioramento del territorio che è proseguito fino alla fine del millennio. Se ci pensi questo

atteggiamento non appartiene alla nostra storia. Il mestiere si è in questo modo impoverito. Si è insinuata l'illegalità e questo settore da centrale nella dinamica industriale è diventato via via marginale.

**Paolo Righetti:** All'interno di questa lunga fase storica che richiami vi è stato anche un momento glorioso per l'architettura italiana e in particolar modo milanese.

**Manfredi Catella:** È così, ma l'Architettura si è dovuta rifugiare nelle aule, nelle accademie. Tranne pochi casi, fuori da quei contesti culturali l'Architetto è stato sostituito dal, o addirittura è diventato, geometra, la committenza è evaporata e al suo posto si sono sostituite le imprese che svolgevano il ruolo di committente. C'è una generazione di architetti che non ha lavorato. La progressiva degenerazione della qualità ha prodotto degli anticorpi che frenassero la speculazione e limitassero le operatività più negative. Questi anticorpi sono stati incarnati dalla burocrazia che ha messo in campo gli strumenti propri, vincoli, complessità amministrativa. Il risultato è stato talvolta l'opposto, si è alimentato un metodo utilitaristico che è sfociato nella corruzione.

**Paolo Righetti:** Almeno a Milano poi deve essere successo qualcosa, perché la realtà che descrivi sembra fortunatamente ormai lontana.

**Manfredi Catella:** La mia esperienza mi porta a dire che a Milano è arrivato un sindaco, Albertini, che ha saputo, dopo molto tempo, immaginare per questa città una agenda, con un obiettivo: rendere Milano una piattaforma trattativa e economicamente interessante. Que-



## FOUNDER E CEO COIMA

Presidente onorario  
COIMA, azienda di gestione immobiliare  
fondata nel 1974 dalla famiglia Catella

Manfredi ha conseguito la laurea in Economia presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore a Milano e ha conseguito il Master in pianificazione urbana e immobiliare presso il Politecnico di Torino.

E' inoltre laureato in Management Avanzato presso la London Business School. Manfredi è azionista di maggioranza e CEO di COIMA SGR dopo aver co-fondato la società nel 2007 e aver acquisito il controllo nel 2015. E' fondatore e CEO di COIMA RES, SIIQ italiana, che dal 13 maggio 2016, a seguito del completamento del collocamento istituzionale, le azioni COIMA RES sono negoziate sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A.

Manfredi è stato Country Head di Hines Italia dal 2001 e si è occupato di tutte le operazioni italiane, incluso il progetto di riqualificazione milanese di Porta Nuova, uno dei più grandi progetti di rigenerazione urbana a uso misto d'Europa. Prima di entrare in Hines, ha ricoperto la carica di Direttore e membro del consiglio di J.P. Morgan Fleming Asset Management e, precedentemente, ha lavorato nel settore degli investimenti per la Caisse Centrale des Banques Populaires, la Hong Kong Shanghai Banking Corporation a Parigi e per Heitman a Chicago. Manfredi ha ricoperto il ruolo di Presidente di ULI dal 2004 al 2007 ed è attualmente Presidente della Fondazione Riccardo Catella.



sto anche attraverso la rigenerazione urbana. I grandi temi di Milano allora erano la Fiera, Santa Giulia, Porta Nuova.

**Paolo Righetti: Arriviamo quindi alla vostra Porta Nuova.**

**Manfredi Catella:** Per Porta Nuova il senso che abbiamo riconosciuto e poi perseguito è stato di darle un valore che definirei culturale. Il nostro obiettivo è stato dimostrare innanzitutto che si poteva fare, che si poteva ridare "nobiltà" al mestiere, che si poteva rimettere in ordine la filiera dello sviluppo immobiliare.

**Paolo Righetti: E sono arrivati a darvi ragione i riconoscimenti internazionali, i premi.**

**Manfredi Catella:** Fra questi riconoscimenti uno di quelli che più ci ha gratificati è stato vedere che il nuovo sindaco Sala si è messo sotto il braccio la nostra brochure quando è partito qualche tempo fa per Londra. L'operazione di Porta Nuova è stata una svolta, ha segnato una discontinuità. Gli artigiani hanno ritirato fuori la loro "cassetta degli attrezzi" e hanno costruito. È tornata una committenza che fa la committenza. È stato riportato ordine nella filiera. Gli architetti sono stati scelti.

**Paolo Righetti: Quali sono stati i ruoli delle vostre società coinvolte? Non è semplice per chi vi guarda ricostruire e riconoscere i protagonisti e i ruoli in questi passaggi.**

**Manfredi Catella:** Nel 2000 si è costituita Hines Italia, che ha nel 2004 opzionato 1/3 delle aree e ha sviluppato il Masterplan su disegno di Pelli. Nel frattempo si era attivi nella ricerca di Fondi. COIMA in questa fase è stata Partner

Operativo e co-developer, e a quel punto io ho preso le redini delle due società. Nel 2007 è stata costituita la SGR e la Famiglia Catella entra con il 30%. Questo passaggio implicava che alle attività di sviluppo già in corso si aggiungesse la raccolta di denaro. Nel 2012 il Fondo Sovrano Katar Investment Authority entra al 30% nell'operazione. Nel 2015 lo stesso fondo arriverà ad acquisire il 100% dell'operazione.

**Paolo Righetti: Per COIMA quindi si ponevano, immagino, a quel punto più opzioni rispetto al futuro.**

**Manfredi Catella:** In quel momento avevamo un centinaio fra dipendenti e collaboratori e ci siamo trovati di fronte a due opzioni, crescere e essere autosufficienti nei cicli o dipendere dagli altri. Il nostro era un gruppo unico per esperienza e competenze e ci siamo quindi detti che sarebbe stato sbagliato disperdere questo patrimonio. Abbiamo quindi scelto di intraprendere questo nuovo percorso e abbiamo trasformato Hines Italia SGR in COIMA SGR.

**Paolo Righetti: Siete così arrivati alla configurazione attuale della vostra struttura.**

**Manfredi Catella:** Infatti, la nostra organizzazione si è articolata in COIMA Srl Development and Property Management, COIMA SGR, che si occupa della raccolta presso i fondi, e COIMA RES, prima SIIQ in Italia, società di investimenti immobiliari quotata in borsa. Complessivamente queste strutture impiegano 150 persone. Si tratta di una esperienza che mette in risalto in fondo una caratteristica del nostro Paese, la capacità di creare soggetti industriali.

**Paolo Righetti: Quale ruolo ti immagini nel futuro per la tua organizzazione?**



**Manfredi Catella:** L'obiettivo è diventare una società italiana "industriale", con una reputazione e un contenuto tecnico che ci consentano di ottenere la fiducia degli investitori e degli operatori stranieri.

**Paolo Righetti:** Questo obiettivo e questo percorso sono mi pare strettamente legati alla città nella quale hai intrapreso questo lavoro.

**Manfredi Catella:** È assolutamente così. Milano ha a mio avviso vissuto una singolare vicenda politica, direi esemplare. I cinque amministratori che si sono succeduti, gli ultimi cinque sindaci di Milano, pur appartenendo a schieramenti e partiti diversi, non hanno demolito quanto ha fatto il predecessore. Anzi sono ripartiti da quanto hanno trovato. Questo ha contribuito a creare le condizioni grazie alle quali abbiamo raccolto quasi un miliardo di euro di capitali dai più importanti investitori mondiali.

**Paolo Righetti:** Le operazioni di sviluppo che conosciamo come vostre sono riconducibili a terziario, residenza e servizi. Avete intenzione di muovervi su altre tipologie?

**Manfredi Catella:** La nostra vocazione è quella di realizzare uffici e residenza. Non ci interessa diventare tuttologi. Stiamo considerando in aggiunta a queste destinazioni anche l'alberghiero.

**Paolo Righetti:** Immaginerai che il mondo del progetto guardi a voi come a una delle committenze più importanti e interessanti del panorama italiano. Ci puoi descrivere quale approccio avete nei confronti dei progettisti? Quali sono i criteri di scelta e coinvolgimento?

**Manfredi Catella:** All'inizio abbiamo dovuto guardare a strutture internazionali che avessero la capacità di confrontarsi con le architetture che avevamo in mente e che sapessero gestire temi progettuali complessi. Quindi ci siamo dovuti necessariamente rivolgere a studi stranieri.

**Paolo Righetti:** L'idea è comunque quella di comporre team che abbiano al loro interno strutture straniere e italiane. Come siete organizzati per le attività di procurement e di controllo?

**Manfredi Catella:** Sviluppiamo e copriamo direttamente noi al nostro interno queste attività che sono cruciali al pari delle altre nel processo di sviluppo.

**Paolo Righetti:** Quale percezione hai del mercato italiano? A quali ambiti del territorio guardi con interesse?

**Manfredi Catella:** Milano si sta staccando, o meglio sta staccando il resto del territorio italiano. È importante però dire che potrebbe essere positivo, potrebbe costituirsi come traino per molte altre parti del Paese.

**Paolo Righetti:** Ti riferisci a Roma?

**Manfredi Catella:** Molti territori hanno straordinarie potenzialità. Pensiamo al turismo e all'ospitalità. Roma indubbiamente in questo momento arranca. Potrei con una battuta dire che sta aspettando il suo Albertini.

**Paolo Righetti:** L'ultima domanda che ti rivolgo è, fra i vostri interventi, a quale sei particolarmente affezionato? Quale ti piace in modo speciale?

**Manfredi Catella:** Non ho dubbi, gli spazi pubblici di Porta Nuova.