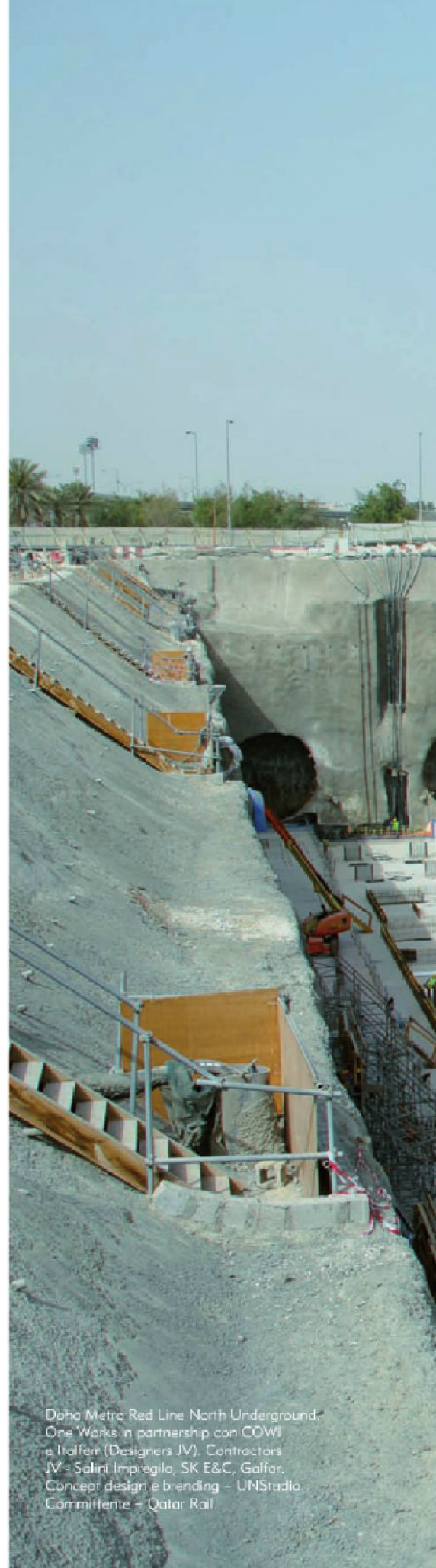


**O**ne Works è una società indipendente di progettazione che integra architettura, urbanistica e infrastrutture. I suoi studi Italiani di Milano, Roma e Venezia e quelli esteri di Londra, Dubai e Doha ospitano oltre 100 architetti, urbanisti e ingegneri, che lavorano in sinergia, assicurando un approccio integrato ai progetti. Il nostro obiettivo è offrire soluzioni sostenibili che rispondano alle necessità dei committenti e al più generale contesto fisico, sociale ed economico nel quale sono inseriti. La ventennale esperienza nel masterplanning e progettazione di luoghi affollati, che ospitano milioni di persone ogni anno, come aeroporti, spazi commerciali, piazze e aree residenziali, ci consente di cogliere le complesse relazioni fra lo sviluppo urbano e i luoghi di grande concentrazione e scambio. I partner condividono una lunga esperienza nelle discipline urbanistiche e architettoniche e nell'Urban Engineering, lavorando sia per il mercato privato che per la committenza pubblica. L'elenco dei clienti include developers, investitori, società immobiliari e grandi aziende. Include inoltre istituzioni, autorità pubbliche e concessionari di servizi pubblici permettendoci di aver una chiara visione delle aspettative sia del pubblico che del privato.

*One Works is an independent design and consultancy firm that integrates Architecture, Infrastructure and Urban Engineering turning visions into reality. Most of our projects deal with crowded spaces that host millions of people a year; their design implies extensive knowledge of the physical, historical, social, functional and environmental context. Through 20 years of professional practice and mutual experiences with partners, associates and consultants, our collaborative approach to projects focuses on client's expectations. One Works is present in four strategic locations, three historical offices in Italy (Milan, Rome and Venice) together with the offices in London and Dubai (and its relative subsidiary locations Doha, Qatar and Riyadh, KSA). Our staff of more than 100 architects, designers, planners and engineers grouped together according to the particular requisites of every assignment, permit a constant yet flexible performance meeting today's business development needs.*



Doha Metro Red Line North Underground.  
One Works in partnership con COWI  
e Italferr (Designers JV). Contractors  
JV = Salini Impregilo, SK E&C, Galfar.  
Concept design e branding – UNStudio.  
Committente – Qatar Rail.





ONE WORKS



## GLI ITALIANI SANNO FARE SQUADRA

Per lavorare all'estero servono dimensioni adeguate. Tra le soluzioni che mitigano il problema della massa critica vi è la partnership con altri studi. "Per fortuna gli italiani sanno fare squadra", il pensiero di **Leonardo Cavalli** e **Giulio De Carli**.

### INVESTIRE È IL PRIMO STEP

L'investimento, basato su scelte ponderate, è il fattore chiave per un buon progetto di Internazionalizzazione. Il "bilancio in pareggio" è il primo obiettivo al quale puntare, ma per consolidare la presenza in nuovi mercati e raggiungere margini interessanti è necessaria costanza negli impegni e negli investimenti.



Riyadh Metro, Western Station. One Works in partnership with Omrania e CREW.

### Internazionalizzazione come opportunità estemporanea o strategia?

**Leonardo Cavalli:** La decisione di orientarci in modo deciso verso una dimensione internazionale dello Studio risale al 2010. Si è trattato di una scelta di natura strategica, legata ai mutamenti del contesto nazionale e alle opportunità che si prefiguravano all'Estero.

Abbiamo aperto una sede con un socio stabile a Dubai: l'individuazione di un partner locale è un fattore fondamentale per lavorare fuori dall'Italia. Questo perché la continuità di presenza è essenzia-

le nella relazione con il Cliente e consente anche una maggior riconoscibilità della struttura che, in qualche misura, viene assimilata come "locale".

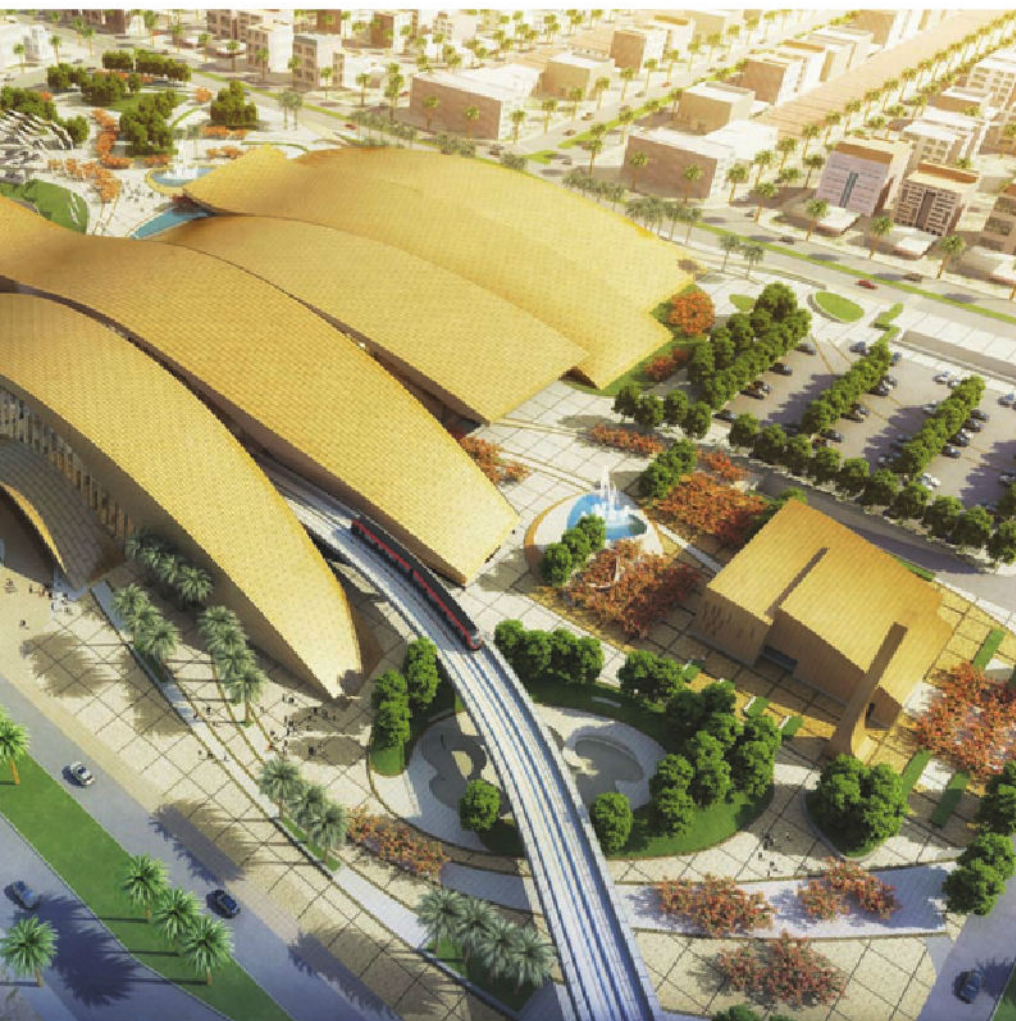
Dopo 5 anni siamo molto soddisfatti della scelta, stiamo proseguendo sulla strada dell'Internazionalizzazione, aprendo un nuovo studio a Londra con un partner londinese con responsabilità diretta nella struttura organizzativa.

**Giulio De Carli:** Abbiamo costruito una struttura organizzativa che funziona in modo continuativo e non solo per opportunità. Molti studi si muovono sulle medesime "rotte" evitando investimenti eco-

nomicamente e finanziariamente impegnativi. Vorremmo sottolineare che l'investimento, basato su scelte ponderate, è il fattore chiave per un buon progetto di Internazionalizzazione.

Il "bilancio in pareggio" è il primo obiettivo al quale puntare, ma per consolidare la presenza in nuovi mercati e raggiungere margini interessanti è necessaria costanza negli impegni e negli investimenti. Nelle dinamiche di sviluppo all'estero, un altro elemento essenziale è quello delle "relazioni", inclusi i rapporti con le nostre Istituzioni che possono determinare, talvolta, nuove opportunità di lavoro e





SE È VERO CHE LA DIMENSIONE CREA FIDUCIA NELLA COMMITTENZA ESTERA, È ANCOR PIÙ VERO CHE SONO L’AFFIDABILITÀ ECONOMICA E FINANZIARIA E LA POSSIBILITÀ DI “ESPANDERE LO STUDIO AD HOC”, ANCHE IN MODO TEMPORANEO, PER TENERE FEDE AGLI IMPEGNI PRESI, CHE DETERMINANO UN VANTAGGIO COMPETITIVO FORTE

incidere sui processi amministrativi e contrattuali. In questo quadro, il mantenimento e il sostegno delle relazioni anche dall’Italia e, contestualmente, l’assidua presenza nei nuovi mercati del *management* della Società e non solo del team operativo, sono un’altra carta vincente, perché rendono disponibile per il Cliente un interlocutore costante che sovrintende e può garantire risposte progettuali tempestive.

Un altro fattore determinante è la dimensione della struttura organizzativa dello Studio, questione troppo a lungo sottovalutata. Non si può lavorare all’estero con nu-

meri ridotti. La massa critica dello studio garantisce in molti casi la qualità e l’affidabilità della risposta al Cliente nei tempi richiesti. Ma se è vero che la dimensione crea fiducia nella committenza estera, è ancor più vero che sono l’affidabilità economica e finanziaria e la possibilità di “espandere lo studio ad hoc”, anche in modo temporaneo, per tenere fede agli impegni presi, che determinano un vantaggio competitivo forte. La nostra dimensione è ancora insufficiente, pur essendo il nostro staff è composto da oltre 100 professionisti. Fra le soluzioni che mitigano il problema della

dimensione vi sono le partnership con altri studi. Per fortuna gli italiani sanno fare squadra.

**Riprendendo il tema dell’investimento, quali sono gli strumenti istituzionali e creditizi ai quali si può attingere in Italia?**

**Giulio De Carli:** Questa è veramente una nota dolente, la carenza di supporto effettivo alle iniziative di Internazionalizzazione da parte degli istituti di credito e gli interventi ancora insufficienti da parte del Governo.

Il sistema bancario italiano è debole rispetto al supporto necessario per i progetti internazionali. Per emettere dei *tender* e *perfor-*





*mance bond*, per esempio, le valutazioni necessarie da parte degli Istituti sono spesso incompatibili con i tempi disponibili e le garanzie richieste hanno quasi sempre impatti non sostenibili per le Società. Oltre a questo, la parte amministrativa e burocratica del contatto è drammaticamente impegnativa e complessa.

Anche il tema di *cash/flow* del progetto è complesso da affrontare, perché la dinamica di una "produzione intellettuale" qual è il Progetto di Architettura non viene

compresa dagli istituti di credito.

E d'altronde in Italia non esiste una preparazione adeguata, nel senso che gli interlocutori a cui ci si rivolge non hanno, spesso, gli strumenti per affrontare questo tipo di consulenze. La "finanza del progetto" avviene attraverso lo sconto delle fatture, strumento costoso e inadeguato.

**Qual è il vostro assetto societario?**

**Leonardo Cavalli:** One Works è una società di Architettura, una SPA, con bilanci certificati dal 2007. Lo studio si configura se-

In questa pagina: CityLife Piazza Tre Torri a Milano. Progetto in corso. Avvio opere 2012  
Committente CityLife. la riqualificazione d'area del quartiere Fiera è una delle esperienze "internazionali" in Italia, sia per le dinamiche di sviluppo del master plan, sia per la presenza di architetti stranieri, sia per la gestione delle opere.

Nella pagina a fianco, in alto la galleria commerciale Passage du Havre a Parigi.  
In basso centro commerciale Les Atlantes a Tours in Francia.



condo un modello professionale e non industriale, questo semplicemente perché uno studio di Architettura offre un servizio e il percorso non deve essere snaturato secondo dinamiche improprie.

**Sotto il profilo progettuale, quanto "vale" la Sostenibilità nel Progetto?**

**Giulio De Carli:** Il tema della "sostenibilità" trova ampi spazi nei progetti delle grandi infrastrutture che stiamo sviluppando nel Golfo, grazie al fatto che intere opere possono essere progettate da zero e spesso con interazioni con il contesto che possono essere indirizzate costruendo sistemi "sostenibili".

A differenza di quanto avviene in ambienti più stratificati e complessi, come in Europa per esempio, nel Golfo abbiamo l'opportunità di progettare impiegando materiali e tecnologie "stato dell'arte" che genereranno, una volta completate le opere, forme di città e funzionalità a cui ancora non siamo abituati.

I nostri clienti nel Golfo stanno cercando di prendere il meglio in giro per il mondo, molto dall'Italia, e i temi della sostenibilità, della Smart City, della produzione e dell'impiego dell'energia, trovano applicazioni che stiamo cogliendo come sfida, con molta ricerca e impegno progettuale.



LA CONTINUITÀ DI PRESENZA È ESSENZIALE NELLA RELAZIONE CON IL CLIENTE E CONSENTE ANCHE UNA MAGGIOR RICONOSCIBILITÀ DELLA STRUTTURA CHE, IN QUALCHE MISURA, VIENE ASSIMILATA COME "LOCALE"