

GESTIONE DEL PROGETTO COMPLESSO DI ARCHITETTURA

MANAGEMENT DU PROJET D'ARCHITECTURE

Master Universitario Internazionale
di 2° livello

2005 Roma, Parigi, Amburgo

a cura di:

Marcello Pazzaglini, Anna Laura Petrucci, Nicoletta Trasi

16 CASI DI STUDIO / 16 CAS D'ETUDES

Interventi di / *Textes de:*

Mariano Amelio, Davide Andriola, Antonio Mauro Casamassima,
Alessandro Chiamonte, Pierluigi Cioffi, Giulia Cusmano,
Roberto Cutolo, Maria Rosaria D'Ambrosi, Laura de Stasio, Maria Falcone,
Antonio Inglese, Alessandro Laterza, Alessia Grazia Pace, Eleonora Paladino,
Valentina Ticino, Giuseppe Zagaria



PALOMBI EDITORI

A cura di:

Marcello Pazzaglini
Anna Laura Petrucci
Nicoletta Trasi

In copertina:

Architecture Studio, *Piano di sintesi.*
Progetto per il Parlamento Europeo di Strasburgo, 1998

Assistenza Grafica e redazionale

a cura della Casa Editrice

Registrazione al Tribunale di Roma
il 12/07/2002 n° 386

Proprietà

Università degli Studi
di Roma "La Sapienza"

© 2005

Palombi & Partner srl
Via Timavo, 12 - 00195 Roma
www.palombieditori.it

Finito di stampare dicembre 2005

Allegato a  **Architettura
& Ambiente** n. 8

Università degli Studi di Roma "La Sapienza"

Prima Facoltà di Architettura "Ludovico Quaroni"

Dipartimento C.A.V.E.A. – Caratteri dell'Architettura, Valutazione e Ambiente

E.N.S.A.P.L.V. – École Nationale Supérieure d'Architecture de Paris La Villette

Direttore del Master: Prof. Arch. Marcello Pazzaglini

Direttore della sessione di Amburgo: Prof. Arch. Roberto A. Cherubini

Coordinamento scientifico della sessione di Amburgo: Prof. Arch. Anna Laura Petrucci

Direttore della sessione di Parigi: Prof. Arch. Jacques Boulet

Coordinamento scientifico della sessione di Parigi: Prof. Arch. Nicoletta Trasi

Coordinamento scientifico della sessione con le imprese: Prof. Arch. Antonio Ciolfi

Il presente fascicolo è stato curato da Marcello Pazzaglini, Anna Laura Petrucci, Nicoletta Trasi

Testi tradotti da: Julia Boccaccini e Monique Desvigne

Université de Rome "La Sapienza".

Première Faculté d'Architecture "Ludovico Quaroni".

Département C.A.V.E.A. – caractères de l'architecture, évaluation et environnement.

E.N.S.A.P.L.V. – Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Paris La Villette.

Directeur du Master: professeur Marcello Pazzaglini, architecte.

Directeur de la session de Hambourg: professeur Roberto A. Cherubini, architecte.

Coordination scientifique de la session de Hambourg: professeur Anna Laura Petrucci, architecte.

Directeur de la session de Paris: professeur Jacques Boulet, architecte.

Coordination scientifique de la session de Paris: professeur Nicoletta Trasi, architecte.

Coordination scientifique de la session avec les entreprises: professeur Antonio Ciolfi, architecte.

Cet ouvrage a été réalisé sous la direction de Marcello Pazzaglini, Anna Laura Petrucci, Nicoletta Trasi.

Traduction de l'italien par Julia Boccaccini et Monique Desvigne.

Indice

Table des matières

Il Master a Roma		Le Master à Rome	
Marcello Pazzaglini, <i>Gli ambiti del progetto complesso</i>	5	Marcello Pazzaglini, <i>Les domaines du projet complexe</i>	5
TEMI, INTERVENTI E RICOGNIZIONI	6	<i>THEMES, EXPOSES ET VISITES</i>	6
Il Master a Parigi		Le Master à Paris	
Nicoletta Trasi, <i>I progetti complessi di Parigi nelle mémoires</i>	8	Nicoletta Trasi, <i>Les projets complexes de Paris dans les mémoires</i>	8
TEMI, INTERVENTI E RICOGNIZIONI	9	<i>THEMES, EXPOSES ET VISITES</i>	9
Il Master ad Amburgo		Le Master à Hambourg	
Anna Laura Petrucci, <i>Amburgo, Introduzione al processo progettuale di HafenCity</i>	10	Anna Laura Petrucci, <i>Hambourg, introduction au procès projectuel de HafenCity</i>	10
TEMI, INTERVENTI E RICOGNIZIONI	11	<i>THEMES, EXPOSES ET VISITES</i>	11
Referenze	12	Brève présentation des intervenants	12
16 CASI DI STUDIO		16 CAS D'ETUDES	
Mariano Amelio		Mariano Amelio	
<i>Le imprese e la qualità in architettura: un difficile rapporto</i>	15	<i>Les entreprises et la qualité en architecture: un rapport difficile</i>	15
Davide Andriola		Davide Andriola	
<i>Altra economia dei parchi urbani</i>	18	<i>Autre économie des parcs urbains</i>	18
Antonio Mauro Casamassima		Antonio Mauro Casamassima	
<i>Strumenti normativi, procedurali, economici, politici del project financing</i>	21	<i>Instruments réglementaires, économiques, politiques et procéduraux du project financing</i>	21
Alessandro Chiaramonte		Alessandro Chiaramonte	
<i>Il sistema dei flussi e della segnaletica nel progetto complesso dei nodi di scambio</i>	24	<i>Le système des flux et de la signalétique dans le projet complexe des pôles d'échanges</i>	24
Pierluigi Cioffi		Pierluigi Cioffi	
<i>Il concorso di progettazione come strumento per la qualità dell'architettura in Francia e in Italia</i>	27	<i>Le concours de maîtrise d'œuvre, instrument pour la qualité de l'architecture en France et en Italie</i>	27
Giulia Cusmano		Giulia Cusmano	
<i>La redazione dei bandi di concorso per interventi di architettura contemporanea nei centri storici</i>	30	<i>La rédaction des avis de concours pour des interventions d'architecture contemporaine dans les centres historiques</i>	30

Roberto Cutolo <i>Amministrare, pianificare e programmare: studi di fattibilità e project financing</i>	33	Roberto Cutolo <i>Administrer, planifier et programmer: études de faisabilité et project financing</i>	33
Maria Rosaria D'Ambrosi <i>Gestione della qualità urbana all'interno delle previsioni del piano per Salerno</i>	36	Maria Rosaria D'Ambrosi <i>Gestion de la qualité urbaine dans les prévisions du plan d'urbanisme de Salerne</i>	36
Laura de Stasio <i>Comunicare il progetto complesso attraverso il marketing</i>	39	Laura de Stasio <i>Communiquer le projet complexe par le marketing</i>	39
Maria Falcone <i>Le trasformazioni e lo sviluppo urbano dei centri storici: obiettivi, strumenti e strategie</i>	42	Maria Falcone <i>Les transformations et le développement urbain des centres historiques: objectifs, instruments et stratégies</i>	42
Antonio Inglese <i>Strategie per la realizzazione e la gestione di paesaggio in un parco naturalistico a Salerno</i>	45	Antonio Inglese <i>Stratégies pour la réalisation et la gestion de paysage dans le Parc national de Salerne</i>	45
Alessandro Laterza <i>Green Skyscrapers, sostenibilità e sviluppo</i>	48	Alessandro Laterza <i>Green Skyscrapers, durabilité et développement</i>	48
Alessia Grazia Pace <i>La gestione progettuale e costruttiva, tre progetti a confronto</i>	51	Alessia Grazia Pace <i>La gestion du projet et de la construction, comparaison de trois projets</i>	51
Eleonora Paladino <i>La qualità nelle opere pubbliche: il ruolo della committenza</i>	54	Eleonora Paladino <i>La qualité dans les ouvrages publics: le rôle de la maîtrise d'ouvrage</i>	54
Valentina Ticino <i>Edilizia pubblica residenziale per la nuova Europa</i>	57	Valentina Ticino <i>La construction de logements HLM pour la nouvelle Europe</i>	57
Giuseppe Zagaria <i>Modelli societari per la gestione dei progetti complessi dei poli di scambio</i>	60	Giuseppe Zagaria <i>Modèles sociétaires pour le management des projets complexes des pôles d'échanges</i>	60
Selezioni bibliografiche sui temi del Master	62	Sélections bibliographiques sur les thématiques du Master	62

IL MASTER A ROMA

Gli ambiti del progetto complesso

Marcello Pazzaglini

LE MASTER A ROME

Les domaines du projet complexe

Il Master inizia la prima settimana di febbraio 2005 con una conferenza in cui intervengono tra gli altri Renato Masiani per la Facoltà e il prof. Valter Bordini per il Dipartimento Cavea. Si trattava di delineare i contenuti e gli ambiti del Master. I riferimenti sono da una parte al rapporto tra complessità e qualità, dall'altra alle connessioni tra le diverse specificità che deve integrare e portare a sintesi la figura professionale che il Master prepara cioè il *responsabile della gestione del progetto*.

Il percorso predisposto dal Master a Roma affronta in particolare, con la sequenza dei temi e degli interventi, i principali quattro ambiti in cui si configura il progetto complesso.

Il primo ambito è quello della elaborazione del progetto. Da una parte dunque la riorganizzazione in atto della professione dell'architetto con il quadro di riferimento costituito dalla legge Merloni e dalle diverse normative, dalla sicurezza alla certificazioni di qualità, dall'altra l'esperienza di studi professionali di piccola e media dimensione con la loro organizzazione e con le loro proposte progettuali che integrano nella struttura formale dello spazio gli aspetti tecnico-tecnologici e strutturali.

Un secondo ambito è quello dei procedimenti amministrativi, normativi ed esecutivi del progetto complesso: dunque procedure di gara e soprattutto il ruolo promozionale di grandi imprese di costruzione nella realizzazione di progetti complessi, dalla funzione di General Contractor alla organizzazione del processo realizzativo. Altro aspetto trattato è quello della strategia di importanti produttori di componenti edilizi nel rapporto tra progettista e impresa. Un terzo aspetto è poi quello della organizzazione della committenza del progetto complesso: una committenza pubblica o di Enti che gestiscono risorse per interventi in ambiti specifici. Dunque sistemi di valutazione, project financing, gestione dell'esistente, scelte qualitative.

Il quarto ambito è la qualità come finalità del responsabile della gestione del progetto complesso, affrontata analizzando gli scenari in cui si collocano l'elaborazione del progetto contemporaneo e la strategia della sostenibilità. Una breve appendice del Master si svolge a luglio 2005 a Barcellona nello spazio del Forum con il responsabile dell'Ente che lo ha promosso e con importanti protagonisti della trasformazione in atto nella capitale catalana.

Il Master si conclude ad ottobre 2005. I protagonisti sono gli studenti del Master che espongono le loro dissertazioni-

Le Master commence la première semaine de février 2005 par une conférence au cours de laquelle interviennent, entre autres, Renato Masiani, pour la Faculté et le professeur Valter Bordini, pour le Département C.A.V.E.A. Il s'agit de définir les contenus et les domaines du Master qui se réfèrent, d'une part, au rapport entre complexité et qualité et, d'autre part, aux liens entre les différentes caractéristiques que le professionnel formé par ce Master; c'est-à-dire le responsable du management du projet complexe, doit intégrer et synthétiser.

Le programme de ce Master à Rome traite, en particulier, par une suite de thèmes et d'exposés, les quatre domaines principaux qui forment le projet complexe.

Le premier domaine est celui de l'élaboration du projet: d'une part donc, la réorganisation en cours de la profession d'architecte dans le cadre constitué par la loi Merloni et par les différentes réglementations qui vont de la sécurité à la certification de qualité et, d'autre part, l'expérience des agences de petite et moyenne dimension, avec leur organisation et leurs propositions de projets qui intègrent, dans la structure formelle de l'espace, les aspects tecnico-technologiques et structureaux.

Le deuxième domaine est celui des procédures administratives, réglementaires et exécutives du projet complexe: les procédures de concours donc et surtout le rôle promotionnel de grandes entreprises de construction dans la réalisation de projets complexes, de la fonction de General Contractor à l'organisation du processus de réalisation. Un autre aspect traité est la stratégie dans le rapport entre maître d'œuvre et entreprise appliquée par d'importants producteurs de composants de construction.

Le troisième aspect est celui de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage du projet complexe: une maîtrise d'ouvrage publique ou d'organismes publics qui gèrent les ressources pour des interventions dans des domaines spécifiques, tels que les systèmes d'évaluation, le projet financing, la gestion de l'existant et les choix qualitatifs.

Le quatrième domaine est la qualité comme but du responsable du management du projet complexe, traitée en analysant les scénarios dans lesquels prennent place l'élaboration du projet contemporain et la stratégie de développement durable.

Un court complément au Master se déroule, en juillet 2005, à Barcelone dans l'espace du Forum, avec le responsable de l'organisme de promotion de ce projet et des protagonistes de la transformation en cours dans la capitale catalane.

Le Master s'achève en octobre 2005. Les protagonistes sont alors les étudiants du Master qui soutiennent leurs mémoires en power

mémoires in power point sintetici. E' presente il preside della Facoltà Prof. Lucio Barbera e il Prof. Jacques Boulet che consegna, alla conclusione della valutazione, i diplomi della Ecole Nationale Supérieure d'Architecture Paris LaVillette.

points synthétiques. Sont présents le Doyen de la Faculté, le Professeur Lucio Barbera et le Professeur Jacques Boulet qui, après délibération du jury, remet les diplômes de l'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture Paris La Villette.

TEMI, INTERVENTI E RICOGNIZIONI

Lucio Valerio Barbera, *Il Master nella didattica della Facoltà*
Renato Masiani, *La gestione del progetto complesso: un'offerta della Facoltà di Architettura "Ludovico Quaroni"*
Valter Bordini, *Il progetto complesso e le sue relazioni con il project financing*
Marcello Pazzagli, *Definizioni, riferimenti e ambiti di intervento*

THEMES, EXPOSES ET VISITES

Lucio Valerio Barbera, Le Master dans la didactique de la faculté
Renato Masiani, Le management du projet complexe: une nouvelle opportunité de la faculté d'architecture "Ludovico Quaroni"
Valter Bordini, Le projet complexe et ses relations avec le project financing
Marcello Pazzagli, Définitions, références et domaines d'intervention

L'elaborazione del progetto complesso: casi di intervento e ricognizioni

Amedeo Schiattarella e Barbara Bartoli, *La professione dell'architetto e dell'ingegnere nelle nuove strategie del progetto complesso*
Tommaso Valle, *Progetti complessi dello studio Valle, Roma*
Ricognizione: visita al cantiere della nuova Fiera di Roma
Cesare Valle, *Le certificazioni di qualità*
Amedeo Schiattarella, *Progetti complessi dello studio Schiattarella, Roma*
Paolo Desideri, *Progetti complessi dello studio ABDR, Roma*
Ricognizione: visita al cantiere della nuova stazione Tiburtina di Roma
Lucio Passarelli, *Progetti complessi dello studio Passarelli, Roma*
Ricognizione: visita ai nuovi ingressi dei Musei Vaticani
Gabriele De Giorgi, Alessandra Muntoni, Marcello Pazzagli, *Progetti complessi dello studio Metamorph, Roma*

L'élaboration du projet complexe: cas d'intervention et visites

Amedeo Schiattarella e Barbara Bartoli, La profession de l'architecte et de l'ingénieur dans les nouvelles stratégies du projet complexe
Tommaso Valle, Projets complexes de l'agence Valle, Rome
Visite du chantier du nouveau Centre des Expositions de Rome.
Cesare Valle, Les certifications de qualité
Amedeo Schiattarella, Projets complexes de l'agence Schiattarella, Rome
Paolo Desideri, Projets complexes de l'agence ABDR, Rome
Visite du chantier de la nouvelle gare Tiburtina de Rome.
Lucio Passarelli, Projets complexes de l'agence Passarelli, Rome
Visite du nouveau hall d'accueil des Musées du Vatican.
Gabriele De Giorgi, Alessandra Muntoni, Marcello Pazzagli, Projets complexes de l'agence Metamorph, Rome

Procedimenti amministrativi, normativi ed esecutivi del progetto complesso

a cura di Antonio Ciolfi

Procédures administratives, réglementaires et d'exécution du projet complexe

session organisée par Antonio Ciolfi

Sergio Feliziani, *La procedura amministrativa. Note tecniche ed urbanistiche*
Massimo Malaspina, *Le complessità delle procedure per il restauro. Il caso di un edificio storico a Roma*
Alessandro Caldaroni, *Le procedure di gara. Aspetti normativi. Il ruolo delle imprese nel progetto complesso. Il rapporto tra progettista e produttore, interventi dei Direttori tecnici della BALZARETTI MODIGLIANI s.p.a., PICA s.p.a., ARANOVA s.r.l., CARRIER s.p.a., LINEA TI s.r.l. (distributore per la SAINT-GOBAIN s.p.a.), MARAZZI s.p.a., SALTARELLI s.r.l.*
Giuseppe Marino, *Il General Contractor. Casi di studio di progetti complessi e realizzazioni della ASTALDI s.p.a.: il Nuovo Polo Fieristico di Milano*
Luciano De Crechio, *Impianto idroelettrico a Pont Ventoux*
Ricognizione: visita al Nuovo Polo Fieristico di Milano a cura di Stefano Curini
Maurizio Giufré, *Il progetto complesso e il ruolo del General Contractor*

Sergio Feliziani, La procédure administrative. Notes techniques et urbanistes
Massimo Malaspina, Les complexités des procédures de restauration. Le cas d'un édifice historique à Rome
Alessandro Caldaroni, Les procédures de concours. Aspects réglementaires. Le rôle des entreprises dans le projet complexe. La relation entre maître d'œuvre et producteur, *exposés des directeurs techniques des sociétés Balzaretti Modigliani, Pica, Aranova, Carrier, Linea Ti (distributeur de la société Saint-Gobain) et des sociétés Marazzi et Saltarelli.*
Giuseppe Marino, Le General Contractor. Cas d'étude de projets complexes et réalisations de la société Astaldi : le nouveau Parc des Expositions de Milan
Luciano De Crechio, La centrale hydroélectrique à Pont Ventoux
Visite du nouveau Parc des Expositions de Milan organisée par Stefano Curini.
Maurizio Giufré, Le projet complexe et le rôle du General Contractor

Maurizio Giufré, *Opere esemplificative della BONATTI s.p.a.: il centro direzionale di Parma, l'ospedale di La Spezia*

Luca Bartolini, *La produzione della PERMASTEELISA s.p.a.: gli involucri complessi e il rapporto con gli architetti progettisti e con le imprese*

Ricognizione: visita alla fabbrica di Vittorio Veneto, con Massimo Colombari, a cura di Nicoletta Trasi

Maurizio Giufré, Réalisations illustratives de la société Bonatti: le quartier des affaires de Parme, l'hôpital de La Spezia

Luca Bartolini, La société Permasteelisa : sa production, les enveloppes complexes et ses relations avec les maîtres d'œuvre et avec les entreprises. *Visite, organisée par Nicoletta Trasi, de l'usine de Vittorio Veneto avec Massimo Colombari.*

La committenza del progetto complesso e metodi della valutazione

Gennaro Farina, *L'ufficio per la città storica del Comune di Roma e il progetto di riuso dei Mercati Generali di Roma. Una particolare procedura di gestione del progetto* Ricognizione: visita agli Ex Mercati Generali di Roma

Francesco Rubeo, *La Società RISORSE PER ROMA s.p.a. e i progetti in via di realizzazione a Roma*

Marco Tamino, *GRANDI STAZIONI s.p.a. e gli interventi nei nodi di scambio*

Roberta Lucente, *Barcellona 2004, Nueva transformacion.*

Carlos Teixidor I Felip, *L'Ente "Qualitat Arquitectonica delle Infrastructures del Llevant de Barcelona sa" e il progetto Forum 2004, qualità e sostenibilità*

Alberto Anzellotti, *La gestione del Parco regionale di Bracciano e Martignano.* Ricognizione: visita al Parco regionale di Bracciano e all'Ente Parco a cura di Roberto A. Cherubini

Carlo De Maria, *Il Project Financing come strumento della committenza*

Saverio Miccoli, *I sistemi di valutazione nel progetto complesso*

La maîtrise d'ouvrage du projet complexe et les méthodes d'évaluation

Gennaro Farina, Le service pour la ville historique de la mairie de Rome et le projet de réutilisation des Halles de Rome. Une procédure particulière de management de projet *Visite des ex-Halles de Rome.*

Francesco Rubeo, La société Risorse per Roma et les projets en voie de réalisation à Rome

Marco Tamino, La société Grandi Stazioni et ses interventions sur les nœuds ferroviaires

Roberta Lucente, Barcelone 2004, Nueva transformacion

Carlos Teixidor I Felip, L'organisme "Qualitat Arquitectonica delle Infrastructures del Llevant de Barcelona sa" et le projet Forum 2004, qualité et développement durable

Alberto Anzellotti, La gestion du Parc naturel régional de Bracciano et Martignano. *Visite, organisée par Roberto A. Cherubini, du Parc naturel régional de Bracciano et aux bureaux de l'organisme de gestion du Parc.*

Carlo De Maria, Le Project Financing comme instrument de maîtrise d'ouvrage

Saverio Miccoli, Les systèmes d'évaluation du projet complexe

Elementi della qualità e il progetto complesso

Alessandra Muntoni, *Il codice delle reti nell'architettura contemporanea*

Cesare Del Vescovo, **Daniela Martellotti**, **Marcello Pazzaglini**, *Paesaggi della città telematica*

Giorgio Galli, *Interazione edificio ambiente*

Fausto Ermanno Leschiutta, **Fabio Viscardi**, *L'organizzazione del progetto complesso nell'edilizia scolastica sostenibile*

Sergio Bracco, *Approccio al Game simulation*

Les éléments de la qualité et le projet complexe

Alessandra Muntoni, Le code des réseaux dans l'architecture contemporaine

Cesare Del Vescovo, **Daniela Martellotti**, **Marcello Pazzaglini**, Paysages de la ville télématique

Giorgio Galli, Interaction édifice environnement

Fausto Ermanno Leschiutta, **Fabio Viscardi**, L'organisation du projet complexe dans la construction à développement durable d'écoles

Sergio Bracco, Manière d'aborder le Jeu de simulation

IL MASTER A PARIGI I progetti complessi di Parigi nelle mémoires

Nicoletta Trasi

LE MASTER A PARIS Les projets complexes de Paris dans les mémoires

Durante lo stage francese, da me impostato e coordinato insieme a Jacques Boulet, si sono tenuti dibattiti e conferenze con eminenti personaggi del mondo dell'architettura contemporanea francese e si sono svolte visite *in situ* a progetti terminati o in cantiere a Marsiglia, ad Aix-en-Provence e a Parigi stessa. E' stato un piacere per me constatare come tali argomenti siano divenuti oggetto di buona parte delle mémoires degli allievi. I vari aspetti del 'progetto complesso' esaminati in Francia hanno abbracciato le diverse scale, da quella urbana delle grandi operazioni relative alle ZAC (Zones d'Aménagement Concerté) di Paris-Seine-Rive-Gauche, e di Bercy, fino alla scala più architettonica relativa ai progetti di riqualificazione dei Grands Ensembles, tema molto dibattuto in questo momento, o ancora ai progetti complessi di alcuni tra i più importanti studi di Architettura francesi come Architecture Studio, o Ricciotti; fino alla scala del paesaggio con visite ad alcuni progetti di Gilles Clément, una delle voci più interessanti in campo paesaggistico a livello internazionale.

Grande attenzione è stata posta dagli allievi verso i 'meccanismi' di gestione di questi progetti, che si tratti di concorsi di progettazione o di affidamenti di incarico, è stato di grande interesse per loro porre a confronto le diverse modalità riscontrate in Francia ed in Italia. Gli interventi di importanti organismi francesi quali l'EPMOC, o l'AREP o la SEMAPA, che con ruoli diversi ed in ambiti differenti, hanno spiegato i meccanismi della Committenza pubblica e privata, le modalità di finanziamento, ecc. li ritrovo poi con piacere in alcune mémoires come quella di Eleonora Paladino che con un'attenta analisi critica mette in risalto le differenze tra Italia e Francia nel ruolo della Committenza nelle opere pubbliche, utilizzando come chiave di lettura la Qualità e analizzando le diverse normative che nei due Paesi regolano la complessità di questi processi. O ancora Valentina Ticino che affronta il tema della complessità relativa all'edilizia abitativa economica e popolare in Italia, e le HLM (Habitations à Loyer Modéré) in Francia, attraverso una serie di parametri quali il sistema finanziario e creditizio, il promotore-costruttore pubblico, privato o misto, la variabile tecnologica del processo costruttivo, ecc. prendendo il sistema abitativo francese come modello di riferimento per la realtà italiana. Altro argomento di interesse è stato il soggetto dei Concorsi di Progettazione affrontato nella mémoire di Pierluigi Cioffi che mette a reagire il meccanismo complesso del *marché de définition simultanée* francese, utilizzando l'esempio del Concorso delle

Pendant le stage en France - conçu et coordonné par Jacques Boulet et moi-même - se sont tenus des débats et des conférences avec d'éminents personnages de l'architecture contemporaine française et des visites "sur le terrain" de projets achevés ou en chantier ont été organisées à Marseille, à Aix-en-Provence et à Paris même. Cela a donc été un plaisir pour moi de constater qu'une grande partie des étudiants avaient choisi ces thèmes pour sujet de leur mémoire.

Les nombreux aspects du "projet complexe" examinés en France ont embrassé ses différentes dimensions: de la dimension urbaine des grandes opérations concernant les ZAC de Paris-Seine-Rive-Gauche et de Bercy, à la dimension la plus architecturale des projets de réaménagement des grands ensembles - thème très discuté en ce moment - ou encore aux projets complexes de certaines agences d'architecture françaises parmi les plus importantes, telles Architecture Studio et Ricciotti, jusqu'à la dimension du paysage avec visites de certains projets de Gilles Clément, l'un des paysagistes les plus intéressants au niveau international.

Les étudiants ont suivi avec une grande attention les "mécanismes" de gestion de ces projets, qu'il s'agisse des concours de maîtrise d'œuvre ou de projets directement confiés et ils se sont vivement intéressés à confronter les différentes modalités relevées en France et en Italie.

Les représentants d'importants organismes français, tels l'EPMOC, l'AREP et la SEMAPA, chacun selon son rôle et son domaine, ont expliqué les mécanismes de la maîtrise d'ouvrage publique et privée, les modalités de financement, etc... .

Je retrouve avec satisfaction ces thèmes dans certains mémoires, comme dans celui de Eleonora Paladino qui, avec une analyse critique précise, met en relief les différences de rôle, en Italie et en France, de la maîtrise d'ouvrage dans les réalisations publiques, en prenant pour critère la qualité et en analysant les différentes réglementations qui régissent la complexité de ces processus dans ces deux pays.

Valentina Ticino, elle, traite le thème de la complexité de la construction de logements de type HLM, en Italie et en France, à travers une série de paramètres tels le système financier et de crédit; le promoteur-construteur public, privé ou mixte; la variable technologique du procédé constructif, etc... et en prenant le système de logements français comme modèle de référence pour la réalité italienne.

Autre thème qui a suscité l'intérêt: les concours de maîtrise d'œuvre, objet du mémoire de Pierluigi Cioffi qui compare le mécanisme complexe du marché de définition simultanée français, en prenant l'exemple du concours pour les nouvelles

Nuove Halles di Parigi ed il concorso italiano a procedura ristretta per il nuovo Porto di Napoli, esaminandone tutti gli aspetti procedurali, normativi e di qualità nei due casi. L'elenco delle mémoires potrebbe continuare ma preferisco a tal punto dire ai lettori di scoprirle da soli.

TEMI, INTERVENTI E RICOGNIZIONI

Jacques Boulet, *Storia della Città di Parigi*

Ricognizione: Visita al Pavillon de l'Arsenal de Paris

Gilles Clément, *Il giardino in movimento, il giardino planetario e il terzo paesaggio*

Anne-Sylvie Bruel, *Lo stato delle cose. Pratiche e critiche nel progetto di paesaggio in Francia*

Alain Bretagnolle, *Progetti complessi di Architecture Studio, Parigi*

Ricognizione: Visita al cantiere di Architecture Studio: il Liceo Professionale Jacques Brel a Choisy-le-Roi (Parigi)

Luc Delesalle, *La collaborazione Ingegnere-Architetto nei progetti complessi*

Ricognizione: Visita al cantiere del nuovo Municipio di Marsiglia dell'arch. F. Hammoutene

Ricognizione: Aix-en-Provence: visita al cantiere del «Centro coreografico nazionale Aurélien Preljocaj» di Rudy Ricciotti, con Tilman Reichert

Jean-Philippe Vassal, «+» i 'grands ensembles' di alloggi. *Territori d'eccezione. Relazione dello Studio Lacaton & Vassal, Parigi*

Gérard Monnier, *I 'grands ensembles': dalla soluzione al problema*

Ricognizione: visita al grand ensemble HLM a Saint-Denis, con Benoît Pouvreau e Evelyne Lohr

Rudy Ricciotti, *Senza titolo, progetti complessi dello Studio Ricciotti*

Ricognizione: Visita al cantiere della riconversione dei Grands Moulins di Parigi in biblioteca, servizi generali studenti e ristorante universitario della Université D. Diderot Paris VIII, con Gérard Le Goff e Rudy Ricciotti

Vera Broez, *Progetti de l'AREP. Studi urbani*

Gilles de Mont-Marin, *La SEMAPA (società d'economia mista di riqualificazione di Parigi) e la ZAC Paris-Seine-Rive-Gauche*

Ricognizione: Visita de la ZAC Paris-Seine-Rive-Gauche

Frédéric Lenne, *Architettura e comunicazione: le poste in gioco, realtà e strategie.*

Dominique Bezombes, *La committenza in Francia. I concorsi a procedura ristretta e l'attività de l'E.P.M.O.C.*

François Pelegrin, *La professione dell'architetto e le sue evoluzioni in Francia*

Thierry Eberhard, *La ZAC di Bercy*

Halles de Paris, au concours italien à procédure restreinte pour le nouveau port de Naples et qui examine, dans les deux cas, tous les aspects procéduraux, réglementaires et de qualité.

Je pourrais poursuivre cette liste des mémoires, mais je pense qu'il est préférable de laisser aux lecteurs le plaisir de les découvrir par eux-mêmes.

THEMES, EXPOSES ET VISITES

Jacques Boulet, Histoire de la ville de Paris

Visite du Pavillon de l'Arsenal de Paris.

Gilles Clément, Le jardin en mouvement, le jardin planétaire et le tiers paysage

Anne-Sylvie Bruel, L'état des choses. Pratiques et critiques dans le projet du paysage en France

Alain Bretagnolle, Projets complexes de l'agence Architecture Studio, Paris. *Visite du chantier de Architecture Studio: le lycée professionnel Jacques Brel à Choisy-le-Roi.*

Luc Delesalle, La collaboration Ingénieur-Architecte dans les projets complexes

Visite du chantier du nouvel Hôtel de ville de Marseille, projet de l'architecte F. Hammoutene.

Visite avec Tilman Reichert du chantier du «Centre chorégraphique national Aurélien Preljocaj», à Aix-en-Provence, projet de Rudy Ricciotti.

Jean-Philippe Vassal, «+» les grands ensembles de logements. Territoires d'exception. Propos de l'agence Lacaton & Vassal, Paris

Gérard Monnier, Les grands ensembles: de la solution au problème

Visite du grand ensemble d'HLM à Saint-Denis avec Benoît Pouvreau et Evelyne Lohr.

Rudy Ricciotti, Sans titre, projets complexes de l'agence Ricciotti

Visite, avec Gérard Le Goff et Rudy Ricciotti, du chantier de reconversion des Grands Moulins de Paris en bibliothèque, en services généraux pour les étudiants et en restaurant universitaire de l'université D. Diderot Paris VIII.

Vera Broez, Projets de l'AREP. Etudes urbaines

Gilles de Mont-Marin, La SEMAPA (Société d'Economie Mixte d'Aménagement de Paris) et la ZAC Paris-Seine-Rive-Gauche. *Visite de la ZAC Paris-Seine-Rive-Gauche.*

Frédéric Lenne, Architecture et communication: enjeux, réalités et stratégies

Dominique Bezombes, La maîtrise d'ouvrage en France. Les concours à procédure restreinte et l'activité de l'E.P.M.O.C.

François Pelegrin, La profession de l'architecte et ses évolutions en France

Thierry Eberhard, La ZAC de Bercy

IL MASTER AD AMBURGO

Introduzione al processo progettuale di HafenCity

Anna Laura Petrucci

LE MASTER A HAMBOURG

Introduction aux procès projectuel de HafenCity

Il master ad Amburgo ha perseguito l'obiettivo di presentare ed analizzare in tutte le sue fasi il processo complesso di riqualificazione dell'area portuale di Amburgo, oggi in trasformazione per diventare una delle zone più esclusive e centrali della città.

La complessità e la delicatezza di questo intervento è tale da renderlo un caso di studio straordinario: l'area di progetto ha una dimensione (circa 150 ettari) ed una dislocazione (a soli 10 minuti di passeggiata dal municipio della città) che permettono di riconfigurare totalmente il centro storico di Amburgo, raddoppiandolo quasi in superficie e offrendo un affaccio della metropoli su quell'acqua che da sempre ne costituisce il più grande patrimonio.

Se Buckminster Fuller individuava come base di un progetto complesso (quello che lui chiama un progetto omnicomprensivo) 40 domande cruciali a cui rispondere, che spaziano dalla tecnica, all'etica, alla teologia, alla psicologia sia individuale che collettiva, il progetto di Amburgo denota nel suo svolgimento, una maturità di approccio tale da rispondere compiutamente a gran parte di queste domande.

Sono tre le variabili che ritengo peculiari di questo processo: La prima variabile è il tempo: 10 anni di preparazione all'intervento e almeno il doppio per portarlo a compimento. Dimostrano lungimiranza e capacità di programmare a lungo termine nella consapevolezza che la qualità urbana è frutto di interventi che si sovrappongono e si intersecano nel tempo.

La seconda variabile sono le persone: il coinvolgimento di interlocutori a tutti i livelli, ognuno per le proprie competenze. Quindi a partire dai politici, i comitati di quartiere, i movimenti sociali e ambientali, ma anche tecnici, specialisti, consulenti, docenti universitari per prefigurazioni di questa trasformazione al fine di creare il consenso all'intervento e di accendere un dibattito reale, capace di snocciolare a monte le problematiche che un simile intervento avrebbe comportato, e naturalmente gli investitori privati.

La terza variabile è il marketing: una consuetudine al progetto complesso, che deve essere prima politico, poi manageriale e che porta con sé la capacità di individuare le variabili, i rischi e le opportunità di sviluppo globale, quindi sociale, ambientale, politico, istituzionale, ma anche economico, che un simile intervento porta con sé.

Le Master à Hambourg s'est donné pour objectif de présenter et d'analyser, dans toutes ses phases, le processus complexe de réaménagement de la zone portuaire d'Hambourg qui est, aujourd'hui, en cours de transformation et qui deviendra un des quartiers les plus sélects et centraux de la ville.

Cette intervention est tellement complexe et délicate à réaliser qu'elle représente un cas d'étude extraordinaire: la zone concernée par le projet a une dimension (environ 150 hectares) et une situation (à seulement 10 minutes à pied de l'hôtel de ville) qui permettent de remodeler entièrement le centre historique de Hambourg, en doublant presque sa superficie et en offrant à la métropole de donner sur cette mer qui, de tout temps, a constitué son plus grand patrimoine.

Si, selon Buckminster Fuller, la base d'un projet complexe (que, lui, appelle un projet comprenant tout) doit répondre à 40 questions - qui vont de la technique, à l'éthique, en passant par la théologie et par la psychologie individuelle et collective - le projet de Hambourg révèle dans sa réalisation une telle maturité d'approche qu'il répond parfaitement à une grande partie de ces questions.

Trois variables de ce processus sont, à mon avis, caractéristiques:

La première est le temps: 10 ans de préparation à l'intervention et au moins le double pour l'accomplir. Les acteurs de ce processus font preuve de clairvoyance et d'une capacité à programmer à long terme, conscients que la qualité urbaine est le résultat d'interventions qui se superposent et se croisent dans le temps.

La deuxième variable concerne les personnes. Les interlocuteurs sont impliqués à tous les niveaux, chacun selon ses compétences - à commencer par les hommes politiques, les comités de quartier, les organisations sociales et de défense de l'environnement mais aussi, les techniciens, les spécialistes, les consultants et les professeurs universitaires, sans oublier, bien évidemment, les investisseurs privés - pour élaborer cette transformation afin de créer un consensus sur la réalisation et de faire naître un réel débat capable de résoudre en amont les problématiques qu'un tel projet comporte.

La troisième variable est le marketing. La coutume veut que le projet complexe soit d'abord politique puis, organisationnel ce qui permet de déterminer les variables, les risques et les opportunités de développement global, donc social, environnemental, politique, institutionnel mais aussi économique que comporte un projet de cette dimension.

TEMI, INTERVENTI E RICOGNIZIONI

Anna Laura Petrucci, *Introduzione ai progetti complessi di HafenCity di Amburgo*. Ricognizione: Visita del porto di Amburgo e alla Perlenkette

Uwe Carstensen, *Strategie di trasformazione e progetto dell'area, gestione dei sistemi di concorso*. Conferenza presso l'Infopoint HafenCity, Am Sandtorkai. Ricognizione: Visita delle aree in trasformazione.

Visita all'ufficio **Bohte Richter Teherani**, *Presentazione degli ultimi progetti per lo sviluppo urbano di Amburgo*. Ricognizione: Visita guidata alla Speicherstadt a cura del Dr. Ralf Lange, Speicherstadtmuseum

Regine Holzapfel, HHLA, *Trasformazioni storiche del porto di Amburgo, conservazione e rivitalizzazione del quartiere storico ai margini di HafenCity*. Ricognizione: Visita al centro di Amburgo.

Visita agli **Studi von Gerkan, Marg & Partners**, *Presentazione di progetti per lo sviluppo urbano di Amburgo*

Uwe Drost (ufficio D&K Architekten), *Gestione di concorsi, eventi di progettazione e progetti complessi*. Ricognizione: Visita alla sala del plastico urbano di Amburgo, conferenza dell'arch.

Uwe Drost

THEMES, EXPOSES ET VISITES

Anna Laura Petrucci, *Introduction aux projets complexes de HafenCity de Hambourg*. *Visite du port de Hambourg et de la Perlenkette*.

Uwe Carstensen, *Stratégies de transformation et projet de la zone, gestion des systèmes de concours*. *Conférence à l'Infopoint HafenCity, Am Sandtorkai*. *Visite des zones en transformation*.

Visite au bureau Bohte Richter Teherani, *Présentation des derniers projets de développement urbain de Hambourg*. *Visite de la Speicherstadt organisée par le Dr Ralf Lange du Speicherstadtmuseum*.

Regine Holzapfel, HHLA, *Transformations historiques du port de Hambourg, conservation et revitalisation du quartier historique limitrophe à HafenCity*. *Visite du centre de Hambourg*.

Visite aux agences von Gerkan, Marg & Partners, *Présentation des projets de développement urbain de Hambourg*

Uwe Drost (bureau D&K Architekten), *Gestion de concours, des événements architecturaux et des projets complexes*. *Visite à la salle d'exposition de la maquette de la ville de Hambourg et conférence par l'architecte Uwe Drost*.

16 casi di studio / 16 Cas d'études

Le imprese e la qualità in architettura: un difficile rapporto

Mariano Amelio

Les entreprises et la qualité en architecture: un rapport difficile

Gli ultimi trenta anni hanno visto una lenta ed ineluttabile rivoluzione nel campo della professione dell'architetto; l'introduzione di nuove e nuovissime tecnologie, la sperimentazione di nuovi linguaggi architettonici, la ricerca e la continua applicazione di nuovi materiali e prodotti, normative sempre più dettagliate, la necessità di avvalersi di nuove figure professionali ed altro ancora hanno progressivamente reso complesso il processo gestionale del prodotto di architettura.

Il *continuum* fra edifici, infrastrutture, spazi liberi e campagna, si sviluppa in una costante promiscuità fra varie funzioni e vari caratteri, la cui sovrapposizione contrasta ormai con qualsiasi principio di riconoscibilità, senza che la "buona architettura" possa avere, da sola, un effetto taumaturgico sul groviglio di edilizia che compone la città contemporanea.

Les trente dernières années ont subi une lente et inévitable révolution dans le secteur de la profession d'architecte; l'introduction de nouvelles technologies, la réalisation de nouveaux langages architectoniques, la recherche et l'application continue de récents matériaux et de produits, les lois toujours plus détaillées, la nécessité d'avoir de nouvelles figures professionnelles et d'autres choses qui ont encore progressivement rendu complexe le processus de gestion du produit d'architecture.

Le continuum entre édifices, infrastructures, espaces libres et campagne, se développe dans une constante promiscuité entre diverses fonctions et divers caractères, dont le chevauchement met en contraste, désormais, avec n'importe quel principe d'identification, sans que la «bonne architecture» puisse avoir, toute seule, un effet de thaumaturgie sur l'enchevêtrement du bâtiment qui compose la ville contemporaine.



Jean-Marie Tjibou Culture Center, Nuova Caledonia: il genius loci si manifesta nell'architettura
Jean-Marie Tjibou Culture Center, Nouvelle Calédonie: le genius loci se manifeste dans l'architecture



Centre George Pompidou, Parigi: archetipo della tecnologia intelligente
Centre George Pompidou, Paris: archétype de la technologie intelligente



Auditorium Niccolò Paganini, Parma: il riuso come cultura della qualità
Auditorium Niccolò Paganini, Parme: la requalification comme culture de la qualité



Paul Klee Zentrum, Berna: la qualità della discrezione
Paul Klee Zentrum, Berne: la qualité de la discrétion

Non possiamo sottrarci all'architettura finché facciamo parte della civiltà (W.Morris); laddove c'è modificazione della superficie terrestre in vista delle necessità umane, si manifesta inequivocabilmente l'architettura. La continua e progressiva interrelazione dei fenomeni, se non regolata ed affrontata con più scienza, diviene interferenza, rumore di fondo e, quindi, ingovernabilità. Operare sull'ambiente costruito e nell'architettura impone ormai di affrontare i problemi nella globalità dei loro aspetti, con opportuni strumenti concettuali e operativi.

Si richiede all'architetto e alla sua professione la necessità di prefigurare un'attività non più legata a isolate intuizioni formali, quanto all'esito di un processo di ideazione di elevata complessità, sollecitato da diversi dati e sostenuto da validi supporti culturali e tecnico-scientifici. Le conoscenze e le posizioni disciplinari chiamate in causa sono molteplici e differenziate. Dalla logica sistemica alla progettazione aperta, dalle tematiche del processo edilizio fino a quelle del dialogo con il mondo dell'industria; si evince, in sintesi, la costante ricerca di un *filo rosso* comune che leghi ambiti e processi disciplinarmente articolati, ecco, quindi, che il concetto di *qualità*, nelle sue diverse accezioni sembra poter delineare quel *bisogno* precedentemente espresso.

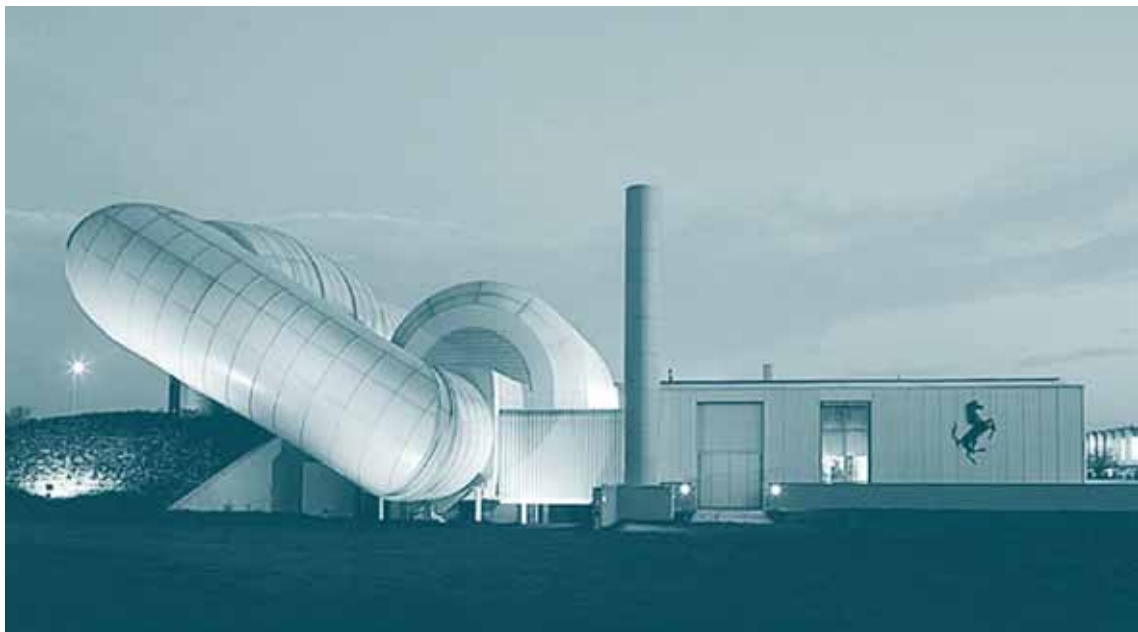
In ogni settore, la ricerca della qualità del prodotto realizzato o del servizio erogato è diventato una prassi comune, poiché si sta rafforzando il concetto di qualità come "valore" e non come accessorio. Le costruzioni, quindi, come "prodotto" o come risultato di un servizio di cui ricercarne la "qualità" in termini di prestazioni, di sicurezza, di estetica, di funzionalità, di economicità e di risorse materiali ed energetiche utilizzate.

In altri termini possiamo definire "qualità di un'opera sia pubblica che privata il grado di soddisfazione dei bisogni morali e materiali, sociali ed economici correlati alla realizzazione ed utilizzazione dell'opera".

Nous ne pouvons pas nous soustraire à l'architecture tant que nous faisons partie de la civilisation (W.Morris); là où il y a une modification de la superficie terrestre en vue de la nécessité humaine, l'architecture se manifeste sans équivoque. L'interrelation progressive des phénomènes, si elle n'est pas réglementée et affrontée avec plus de science, est une interférence, un bruit de fond et, donc, non gouvernable. Réaliser, sur le milieu bâti en architecture, exige, désormais, d'affronter les problèmes dans sa globalité de leurs aspects, avec des instruments conceptuels et opérationnels.

On demande à l'architecte et à sa profession, le besoin de pressentir une activité non plus liée à des institutions isolées et formelles, mais le résultat d'un processus de réalisation de grande complexité, sollicité par diverses données et appuyé par des supports culturels valables et technico-scientifiques. Les connaissances et les situations disciplinaires mises en cause, sont multiples et différenciées. De la logique systémique au projet ouvert, des thématiques du processus de bâtiment jusqu'à celles du dialogue avec le monde de l'industrie; on en déduit que, en somme, la recherche constante d'un fil rouge commun qui lie milieux et processus articulés de manière disciplinaire, voilà, donc, que le concept de qualité, dans ses diverses acceptions semble pouvoir approfondir ce besoin auparavant exprimé.

Dans chaque secteur la recherche de la qualité du produit réalisé ou du service distribué, est devenue une pratique commune, puisqu'on est en train de renforcer le concept de qualité comme « valeur » et non pas comme accessoire. Les constructions, donc, comme "produit" ou comme conséquence d'un service dans lequel prospecter l'"utilité" en termes d'aides, de sécurité, d'esthétique de fonctionnement d'économie et de ressources matérielles et énergétiques usées. En d'autres termes, nous pouvons définir "qualité d'une oeuvre publique ou privée, le degré de satisfaction des besoins moraux et matériaux, sociaux et économiques mis en corrélation avec la réalisation et l'utilisation de l'oeuvre".



Centro ricerche Ferrari, galleria del vento: architettura di qualità a servizio dell'industria
 Centre de recherche Ferrari, galerie du vent: architecture de qualité au service de l'industrie

Le attività connesse con i servizi di architettura e di ingegneria contribuiscono in maniera determinata alla qualità di un'opera pubblica. Qualità che non dipende solo dalle caratteristiche intrinseche dell' "idea" progettuale, ma anche dal modo in cui questa idea viene tradotta in atti progettuali, prima, e in atti contabili e di direzione lavori, poi. Concludendo la qualità dei processi di intervento sull'ambiente fisico, la cui natura è sempre più articolata e complessa, si configura in funzione della capacità dei soggetti, delle risorse impiegate e della coerenza metodologica perseguita nei molteplici atti decisionali che intervengono in tutto l'iter del processo edilizio. L'aspetto decisionale nelle varie fasi del processo edilizio tende infatti a connettersi come un elemento centrale di governo del processo stesso, includendo al suo interno tutte le scelte di carattere progettuale, non necessariamente e univocamente traducibili nel codice del disegno. Nella realtà complessa il progetto non può caratterizzarsi se non come un atto sintetico dotato di rigore scientifico e sostenuto dall'apporto di più conoscenze a loro volta patrimonio di più soggetti.

Les activités liées aux services d'architecture et d'ingénierie contribuent, de manière déterminante à la qualité d'une œuvre publique. Qualité, qui ne dépend pas seulement des caractéristiques intrinsèques de l'idée de projet, mais aussi de la manière à laquelle cette idée se traduit en actes de projets, avant, et en actes comptables et de direction des travaux ensuite. En concluant, la qualité des processus d'intervention sur le milieu physique, dont la nature est toujours plus précisée et complexe, se transforme en fonction de la capacité des sujets, des ressources adoptées et de la cohérence de méthode poursuivie dans de multiples actes décisionnels qui interviennent dans tout le cheminement du processus de bâtiment. L'aspect décisionnel dans les diverses phases du processus de bâtiment à tendance en effet, à se connecter comme un élément central du gouvernement du processus même, en incluant tous les choix au caractère de projet, inévitablement exprimable en code de loi. Dans la réalité complexe, le projet ne peut se déterminer que, comme un acte synthétique doué de rigueur scientifique et appuyé par l'apport de plus de conceptions à la fois, patrimoine de plusieurs sujets.

Altra economia dei parchi urbani

Davide Andriola

Autre économie des parcs urbains

In qualunque ambiente urbanizzato, le superfici coperte da vegetazione rappresentano “impianti naturali” che contribuiscono notevolmente al miglioramento della qualità della vita nelle città attraverso molteplici azioni: riduzione dell'inquinamento, produzione di ossigeno, miglioramento climatico, azione schermante e protettiva, azione psicologica, funzione estetica.

Sono queste le *motivazioni extramonetary* che giustificano sia la fruizione del parco urbano da parte dell'utenza, sia il reperimento dei fondi necessari per la realizzazione e gestione di un parco da parte dell'amministrazione.

È proprio sui costi di gestione delle tre componenti: energetica, idrica e di manutenzione, che può intervenire l'*economia alternativa* dei parchi urbani con l'individuazione e creazione di attrezzature legate all'ambiente e servizi di pubblica utilità che, oltre a rendere i parchi autosufficienti, siano il “life motive” che giustifichi il moltiplicarsi di tali realizzazioni. L'utilizzo del sole come

Dans n'importe quel milieu urbanisé, les superficies couvertes par la végétation représentent “des installations naturelles” qui contribuent considérablement à l'amélioration de la qualité de vie dans les villes, à travers de multiples actions: une réduction de la pollution, la production d'oxygène, l'amélioration climatique, l'action d'écran et de protection, l'action psychologique, la fonction esthétique.

Ce sont ces motivations extra monétaires qui justifient aussi bien la jouissance du parc urbain par des usagers, que la découverte des fonds nécessaires pour la réalisation et la gestion d'un parc de la part de l'administration.

C'est vraiment sur les coûts de gestion de trois éléments: énergétique, hydrique et d'entretien, que peut intervenir l'économie alternative des parcs urbains avec la réalisation et la création d'équipements liés à l'environnement et aux services d'utilité publique qui, outre à rendre les parcs autosuffisants, sont le «life motive» qui donne une justification de la multiplication de telles réalisations: l'utilisation du soleil comme fournisseur inépuisable d'énergie (finalité énergétique) et l'utilisation de



CSIAA, A. L. Petrucci / R. A. Cherubini,
progetto in 5 atti per la rinaturalizzazione
dell'ex area dell'Expo 2000 di Hannover
CSIAA, A. L. Petrucci / R. A.
Cherubini, Projet en 5 phases pour la
ré-naturalisation de la ex-aire de
l'Expo 2000 di Hannover

fornitore inesauribile di energia (finalità energetica) e l'utilizzo dei depuratori ecologici per il trattamento dell'acqua piovana e del refluo urbano (finalità idrica), sono gli strumenti che garantiscono una produzione energetica ed idrica tale da superare il fabbisogno del parco stesso permettendo il raggiungimento di *autonomia finanziaria* per le prime due componenti e *produzione di capitale* per la terza, con la copertura parziale o totale dei costi di manutenzione ordinaria; capitale incrementato anche dai proventi derivanti dalle strutture e dai servizi del parco.

Si può pensare che oggi il parco urbano può divenire il punto base da cui far partire il processo di trasformazione della città verso una politica energetica nuova, attraverso l'uso delle nuove tecnologie, per la produzione di energia (pannello solare fotovoltaico) e per il recupero delle risorse ambientali come l'acqua (fitodepurazione e living machines).

In Italia le nuove politiche di incentivazione per la produzione di energia elettrica da solare fotovoltaico (decreto del conto energia 28 luglio 2005) aiutano a pensare ad una prospettiva di questo tipo. Il decreto, rivolto sia ad enti pubblici che a privati, è innovativo in quanto l'utilizzo di solare fotovoltaico viene proposto come una fonte di guadagno non più esclusivamente ambientale, ma anche economica.

Oltre che sul problema energetico, una nuova economia del parco urbano, può intervenire anche in merito al problema ambientale connesso alla dispersione delle risorse idriche attraverso l'uso di "tecnologie dolci" atte a gestire in un ottica di ciclo il miglioramento della qualità dell'acqua.

Tra queste vi è la fitodepurazione, che sfrutta le capacità depuranti dei suoli attraverso processi fisici, chimici e biologici. La vegetazione, il suolo e la microfauna del terreno degradano il carico organico presente nel refluo trasformandolo in nutrienti disponibili per le specie vegetali del sistema. Lo scopo è quello

dépurateurs écologiques pour le traitement de l'eau de pluie et du reflux urbain (finalité hydrique) sont les instruments qui garantissent une production énergétique et hydrique de telle manière que l'on puisse dépasser le besoin du parc en permettant d'atteindre l'autonomie financière pour les deux premiers éléments et la production de capital pour le troisième, avec la couverture partielle ou totale des coûts d'entretien ordinaire; le capital développé aussi par des gains dérivés de structures et de services du parc.

On peut penser qu'aujourd'hui, le parc urbain peut devenir le point de base d'où faire partir le procédé de transformation de la ville vers une politique énergétique nouvelle, à travers l'utilisation de nouvelles technologies, pour la production d'énergie (panneau solaire photovoltaïque) et pour la récupération des ressources d'environnement comme l'eau (phytodépuration et living machines).

En Italie, les nouvelles politiques d'encouragement pour la production d'énergie électrique du solaire photovoltaïque (décret du compte énergie du 28 juillet 2005) aident à penser à une prospective de ce type. Le décret adressé, à la fois aux organismes publics et aux privés, est innovant, vu que l'utilisation du solaire photovoltaïque est proposé comme une source de gain qui n'est plus exclusivement l'environnement, mais aussi économique.

Outre le problème énergétique, une nouvelle économie du parc urbain, peut intervenir aussi par rapport au problème d'environnement connexe à la dispersion des ressources hydriques à travers l'utilisation de «technologies douces» aptes à gérer dans une optique de cycle, l'amélioration de la qualité de l'eau.

Parmi celles-ci il y a la phytodépuration, qui exploite les capacités de dépuración des sols à travers des procédés physiques, chimiques et biologiques. La végétation, le sol et la microfauna du terrain dégradent la charge organique présente dans le refluo en le transformant dans des aliments disponibles pour les espèces végétales du système. Le but est celui d'obtenir la réalisation de la substance organique et le déplacement des aliments pour transporter le refluo dépuré vers les réutilisations





The sail of the forest is an artificial ground where trees can be planted, but wind-wheels, flag-staffs, signals-iron chimneys too. A layout of the underground nature of the site.

Durch Bepflanzung mit Bäumen oder durch die Installation von Windrädern/Fahnenstangen und Lüftungskaminen wird die Aussagekraft des künstlichen Bodens unterstrichen

Il suolo artificiale che permette il movimento del bosco è tale da consentire la messa a dimora degli alberi o l'installazione di pale eoliche, aste di bandiera, segnalatori, camini di aerazione; in modo da descrivere la presenza delle differenti funzioni nel sottosuolo.



The park agricole and the forest meets by the northern part of the thematic park, transforming the plaza and its buildings.

Der Park Agricole verändert die Arena und trifft den Wald beim Expo-Plaza am Themenpark.

Il parco agricolo e il bosco convergono nella piazza, trasformando l'arena e si incontrano nella parte settentrionale del parco tematico.

di ottenere la stabilizzazione della sostanza organica e la rimozione dei nutrienti per condurre il refluo depurato verso riutilizzazioni secondarie come l'irrigazione.

Un altro sistema è la *living machine*, un sistema utilizzando sistemi biologici ed ambientali che incorpora e accelera i processi che la natura usa per purificare l'acqua attraverso una serie di vasche riempite con acqua, ognuna con una combinazione diversa di piante di palude, pesci, lumache, zooplankton. Una sequenza di ecologie pianificate che depurano l'acqua attraverso il passaggio in sei tipi di reattori: anaerobico, anossico, aerobico chiuso, aerobico aperto, un chiarificatore ed una linea di letti ecologici fluidificanti.

Il recupero delle acque e l'uso del solare fotovoltaico mutano l'immagine del parco urbano, quale polmone verde della città, in una più completa "risorsa per la vita" arricchendolo di nuovi simboli e significati.

secondaires comme l'irrigation.

Un autre système est la Living machine, un système qui utilise des systèmes biologiques et d'environnement qui incorpore et accélère les procédés que la nature utilise pour purifier l'eau à travers une série de bacs remplis d'eau, chacun avec une combinaison de plantes de palude, poissons, escargots, zooplancton. Une séquence d'écologies planifiées qui dépurent l'eau à travers le passage en six types de réacteurs: anaérobie, anoxique, aérobic fermé, aérobic ouvert, un filtre clarifiant et une ligne de lits écologiques fluidifiants.

La récupération des eaux et l'utilisation du solaire photovoltaïque changent l'image du parc urbain, comme le poumon vert de la ville, dans une entière «ressource pour la vie» en l'enrichissant de nouveaux symboles et de significations.

Strumenti normativi, procedurali, economici, politici del project financing

*Antonio Mauro
Casamassima*

Instruments réglementaires, économiques, politiques et procéduraux du project financing

Il *project financing* costituisce un modello del tutto nuovo nella disciplina di settore che dovrebbe porre rimedio alla scarsità di fondi pubblici e al *gap* infrastrutturale che divide l'Italia dagli altri Paesi industrializzati. Si configura come una complessa operazione economico-finanziaria rivolta ad un investimento specifico per la realizzazione di un'opera e/o la gestione di un servizio, su iniziativa di promotori (sponsors) privati o pubblici. Le operazioni di *project financing* possono essere proposte solo relativamente alla realizzazione di lavori pubblici o di lavori di pubblica utilità, inseriti nella programmazione triennale, vincolo che costituisce garanzia delle esigenze sociali e degli interessi pubblici: stabiliti in sede di programmazione i bisogni che possono essere soddisfatti tramite la realizzazione di lavori finanziabili con capitali privati, in quanto suscettibili di gestione economica, l'individuazione dei lavori strumentali al soddisfacimento dei predetti bisogni avviene con il concorso determinante del cosiddetto "Promotore".

Le *project financing, constitue un model tout nouveau dans la discipline de secteur qui devrait remédier à la rareté de fonds publics et au gap d'infrastructures qui divise l'Italie des autres pays industrialisés. Elle se présente comme une opération complexe économique-financière adressée à un investissement spécifique pour la réalisation d'une œuvre et/ou de la gestion d'un service, sur une initiative de promoteurs (sponsors) privés ou publics. Les opérations du project financing, peuvent être proposées seulement "à la réalisation de travaux publics ou de travaux d'utilité publique insérés dans le programme triennal, chose qui constitue la garantie des exigences sociales et dans les intérêts publics: établis au siège de programmation, les besoins qui peuvent être réalisés à travers l'exécution de travaux à financer par des capitaux privés, susceptibles de gestion économique (gestion d'entrepreneur de l'œuvre), la réalisation des travaux instrumentaux à la satisfaction des besoins prédits aboutisse avec le concours déterminant par le soi-disant «promoteur».*

Les aspects qualifiants sur le plan économique d'une opération de project financing sont: le financement du projet ou sa capacité à produire dans son cycle vital, un flux de caisse suffisant à couvrir les coûts opérationnels, rémunérer les financiers et fournir une marge appropriée de profit au promoteur de l'opération; la concentration du financement dans un centre autonome de référence juridique et financière (souvent une société de projet), à qui sont confiés des moyens financiers et la réalisation du projet,



Roma, Mercati Generali: Cartellonistica, edifici preesistenti, prime attività di cantiere
Rome, Halles: signalétique, bâtiments pre-existants, chantier en cours



Aspetti qualificanti sul piano economico di un'operazione di *project financing* sono: *la finanziabilità del progetto*, ossia la sua attitudine a produrre nel suo ciclo vitale un flusso di cassa sufficiente a coprire i costi operativi, remunerare i finanziatori e fornire un congruo margine di profitto al promotore dell'operazione; *la concentrazione del finanziamento in un autonomo centro di riferimento giuridico e finanziario* (spesso una società di progetto), cui vengono affidati i mezzi finanziari e la realizzazione del progetto, con conseguente separazione giuridica e finanziaria del progetto dagli sponsors; *la costituzione a favore dei finanziatori esterni dell'iniziativa di "garanzie indirette"*, basate su una vasta gamma di accordi tra le parti interessate al progetto.

Le opere pubbliche si distinguono in *opere fredde* in cui la funzione sociale è assolutamente predominante e che non consentono, per tale motivo, l'applicazione di tariffe o in cui il livello socialmente accettabile delle tariffe è talmente basso da non generare flussi di cassa in grado di consentire il rimborso dei fondi impiegati, e *opere calde* per le quali è possibile applicare un prezzo del servizio, come controprestazione che l'utente è tenuto a effettuare per fruire del servizio stesso; si tratta quindi di opere che consentono di svolgere un'attività organizzata di tipo imprenditoriale, con costi e ricavi.

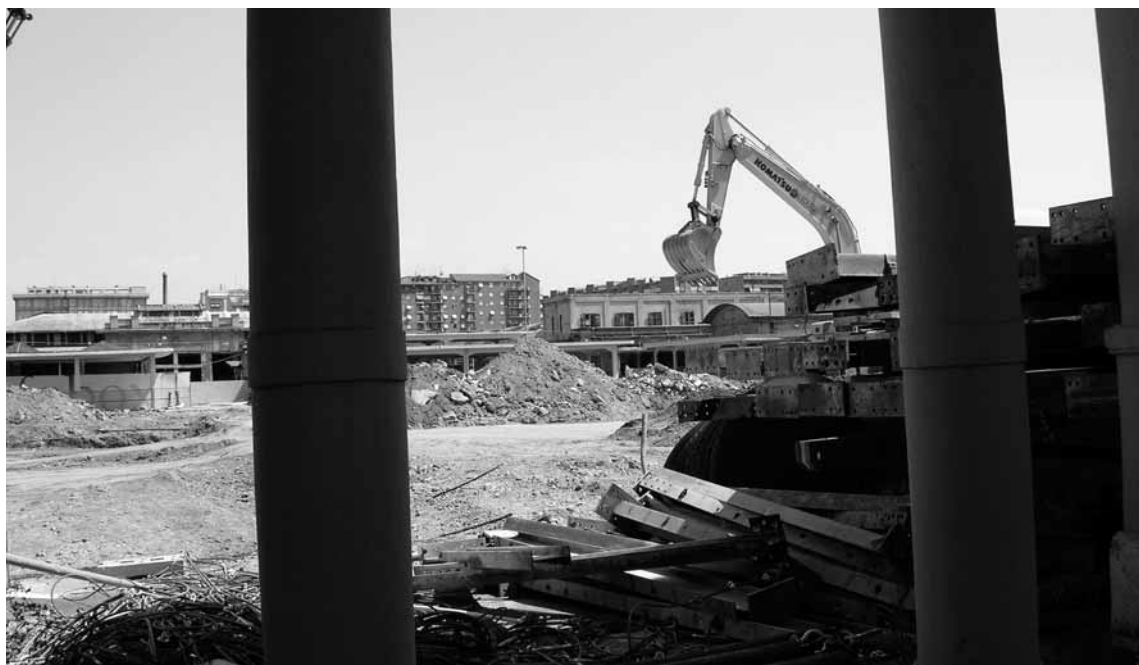
In Puglia, a Santeramo in Colle l'Amministrazione Comunale, nell'ambito del programma di riqualificazione urbana individuata in una parte di città in abbandono l'opportunità per dotarsi di un nuovo mercato coperto oltre che fornire nuovi spazi per la collettività e contestualmente dare una risposta all'esigenza di uffici comunali. Con deliberazione C.C. n° 81 del 20.11.2000 attiva la procedura concorsuale per la progetta-

avec une séparation juridique conséquente et financière du financement du projet des sponsors; la constitution en faveur des financiers externes de l'initiative de «garanties indirectes», basées sur une vaste gamme d'accords entre les parties intéressées au projet.

Les oeuvres publiques se distinguent en oeuvres froides dont la fonction sociale est absolument prédominante et qui ne permettent pas, pour de tel motif, l'application de tarifs où le niveau socialement acceptable est bas à tel point de ne pas générer des flux de caisse aptes de permettre le remboursement des fonds employés, et des oeuvres chaudes pour lesquelles il est possible d'appliquer un prix du service, comme contre-prestation que l'usager est tenu à effectuer pour jouir du service même; il s'agit, donc, d'oeuvres qui permettent de développer une activité organisée de type d'entrepreneur, avec des coûts et des profits.

Dans les Pouilles la ville de Santeramo in Colle dans le secteur du programme de requalification urbaine individualise en une partie de ville laissée à l'abandon, l'opportunité pour se munir d'un nouveau marché couvert outre que pour fournir de nouveaux espaces pour la collectivité et contestuellement donner une réponse à l'exigence des bureaux de la commune.

Avec la délibération C.C. n°81 du 20.11.2000, on réalise la procédure relative à un concours de créanciers pour le projet des travaux de transformation et la requalification du marché couvert de la rue Marconi, en mettant, en outre, des conditions de la démolition des structures existantes et la considération de l'intention de réaliser l'oeuvre en faisant recours à l'institut d'échange.



zione dei lavori di trasformazione e riqualificazione del mercato coperto di via Marconi, ponendo come condizioni l'abbattimento delle strutture esistenti e l'intenzione di realizzare l'opera facendo ricorso all'istituto della permuta. Il concorso si conclude con la delibera di assegnazione dell'incarico per il progetto definitivo ed esecutivo, e con questo atto si "inceppa" anche l'iter. Infatti non viene mai formalizzato l'incarico a causa del disinteresse dei privati per questa operazione, che viene giudicata non conveniente.

Ad un'altra scala, i "Mercati Generali" di Roma sorgono in un grande quadrilatero una superficie di oltre otto ettari. Con il trasferimento nel nuovo Centro agroalimentare di Guidonia nel novembre del 2002, si pone l'obiettivo di trasformare questo grande spazio strategico di Roma in una grande Città dei giovani. L'operazione ex Mercati Generali, fortemente voluta dal sindaco Veltroni, dopo un serrato confronto con l'XI municipio e un dettagliato studio dell'assessorato all'Urbanistica e di Risorse per Roma s.p.a., sfocia in un piano di fattibilità che disegna lo scenario futuro.

Il 19 luglio 2004 viene nominata una commissione di valutazione, composta da autorevoli esponenti dell'architettura, dell'economia e del restauro, che valuta i progetti ed indica il vincitore tra le 11 proposte progettuali inizialmente arrivate: l'Associazione Temporanea d'Imprese (ATI) costituita da Mills Corporation, Lamaro Appalti, Cinecittà Centro Commerciale, Cogeim, Ccc e Fingen; il design del nuovo complesso è affidato alla società olandese Oma, diretta dall'architetto Rem Koolhaas. I lavori dovrebbero essere completati nella meta' del 2008, con un costo di 230 milioni di euro, e l'ATI gestirà la struttura per un massimo di 60 anni.

Le concours se conclue avec la délibération d'attribution de la mission pour le projet définitif et exécutif et par cet acte «se bloque» aussi le cheminement. En effet, la fonction n'est jamais formalisée, en conséquence du désintérêt des privés pour cette opération, qui est jugée, pas avantageuse.

Sur une autre échelle, les Halles de Rome, surgissent dans un grand quadrilatère sur une superficie de plus de huit hectares. Avec le transfert de la structure des Halles dans le nouveau Centre agroalimentaire de Guidonia en novembre 2002, la question de l'objectif de transformer cet important espace stratégique dans la ville des jeunes, se pose.

L'opération ex Halles, voulue fortement par le maire M. Veltroni, après une confrontation soutenue avec le XI arrondissement et une étude détaillée de la division à l'urbanisme et de Risorse per Roma s.p.a., aboutit à un plan de faisabilité qui retrace le schéma futur.

Le 19 juillet 2004 est nommée une commission d'évaluation, composée de représentants influents de l'architecture, de l'économie et de la restauration, qui juge les projets et indique le lauréat parmi les 11 propositions de projets arrivées initialement:

L'Association Temporaire d'Entreprises (ATI) constituée par Mills Corporation, Lamaro Appalti, Cinecittà Centre Commercial, Cogeim, Ccc e Fingen; le design du nouveau complexe, est confié à la société hollandaise Oma, dirigée par l'architecte Rem Koolhaas. Les travaux devraient être complétés à la moitié de 2008, à un coût de 230 millions d'euros, et l'ATI gèrera la structure pendant 60 années au maximum.

Il sistema dei flussi e della segnaletica nel progetto complesso dei nodi di scambio

Alessandro Chiaramonte

Le système des flux et de la signalétique dans le projet complexe des pôles d'échanges

Nei progetti complessi lo studio dei flussi e l'utilizzo della segnaletica e del *lettering* sono fondamentali per il successo della progettazione.

Si tratta di "grandi contenitori", con caratteristiche che possiamo dire urbane.

Si parlerà delle problematiche che possono essere utili per lo studio e la gestione dei flussi nei grandi centri multifunzionali, mettendo un accento soprattutto su un tipo di edificio in particolare: la stazione ferroviaria.

Dans les projets complexes, l'étude des flux et l'utilisation de la signalisation et du lettering sont fondamentales pour le succès du projet.

Il s'agit de «grands conteneurs» aux caractéristiques que nous pouvons dire urbaines.

On parlera des problématiques qui peuvent être utiles pour l'étude et la gestion des flux dans des grands centres multifonctionnels, en mettant l'accent surtout sur un type d'édifice en particulier; la station de chemin de fer.



Galleria della Stazione Termini, Roma
Galerie de la Gare Termini, Rome



Stazione di Lille, Francia
Gare de Lille, France

Questa si trova nel punto più centrale della città e interagisce a pieno con le aree urbane circostanti, l'interno stesso della stazione si può considerare come una porzione stessa della città.

1) Temi a livello "urbano".

Partendo dall'analisi delle caratteristiche proprie del camminare, si valuta come lo spostamento delle persone possa essere incoraggiato o scoraggiato da fattori esterni, percepiti dai nostri recettori sensoriali.

Successivamente si mette in evidenza come le scelte archi-

Elle se trouve dans le point plus central de la ville et interagit pleinement avec les zones urbaines environnantes, l'intérieur même de la gare peut être considéré comme une portion de la ville.

1) Thèmes à niveau "urbain".

En partant de l'analyse des caractéristiques de la marche, on évalue comment le déplacement de personnes peut être encouragé ou découragé par des facteurs externes, perçus par nos récepteurs sensoriels.

Successivement, on met en évidence comment les choix

tettoniche abbiano la capacità di "Integrare o Separare", "Invitare o Respingere", "Aprire o Rinchiudere" le attività e i flussi degli utenti di qualsiasi organismo architettonico complesso.

2) Il significato della segnaletica come strumento efficace non solo per comunicazioni di servizio, ma anche per una comunicazione del "valore", o dell'"identità" del manufatto architettonico.

La segnaletica direzionale si distingue da quella identificativa e da quella comunicativa.

Il "lettering" architettonico non deve limitarsi alla sola leggibilità, ma deve comunicare impressioni, per arrivare a comunicare l'importanza dell'edificio o l'importanza di chi ne è proprietario. Soprattutto, essendo parte di un tutto, si deve inserire nell'architettura di cui è parte integrante; la segnaletica può avere anche il ruolo di comunicare un senso di sicurezza attraverso l'informazione.

3) Il caso studio: i lavori di rinnovamento della Stazione Termini. Si fornisce un quadro che fa comprendere il contesto nel quale si sono svolti i lavori di ristrutturazione del 1998 e vengono espresse le ragioni secondo le quali si considera la stazione come una città in quanto "sistema" e secondo la quale la progettazione dei flussi segue una pianificazione che si può considerare il P.R.G. della stazione.

architectoniques ont la capacité d'«Intégrer ou de Séparer», «Inviter ou Repousser», «Ouvrir ou Refermer» les activités et les flux des usagers de n'importe quel organisme architectonique complexe.

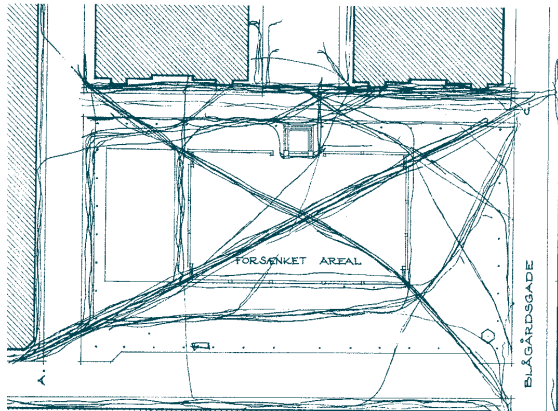
2) La signification de la signalisation comme instrument efficace, non seulement pour les communications de service, mais aussi pour une communication de la «valeur» ou de l'«identité» de l'ouvrage architectonique.

La signalisation indiquant les directions, se distingue de celle qui identifie et de celle qui communique.

Le "lettering" architectonique ne doit pas se limiter à la seule lisibilité, mais il doit communiquer des impressions, pour arriver à communiquer l'importance de l'édifice ou l'importance de celui qui en est le propriétaire. Surtout, faisant partie d'un tout, doit s'insérer dans l'architecture, qui est partie intégrante; la signalisation peut avoir joué aussi le rôle en communiquant un sens de sécurité à travers l'information.

3) Le cas d'étude: les travaux de renouvellement de la gare Termini. On brosse un portrait qui fait comprendre le contexte dans lequel se sont déroulés les travaux de restructuration du 1998 et les raisons sont évoquées selon lesquelles, on considère la gare comme une ville en tant que «système» et selon laquelle le projet des flux suit une planification que l'on peut considérer le P.R.G. de la gare.

	Qualità dell'ambiente fisico	
	Povera	Buona
Attività necessarie	●	●
Attività volontarie	●	●
Attività sociali risultanti	●	●



Studio del moto erratico dei pedoni in una piazza di Copenhagen
Etude du flux de piétons dans une place à Copenhague

Questa pianificazione è fondamentale per la complessità del progetto della stazione in quanto in essa sono presenti diverse funzioni, diverse attività e diversi utenti che convivono e si muovono tra loro.

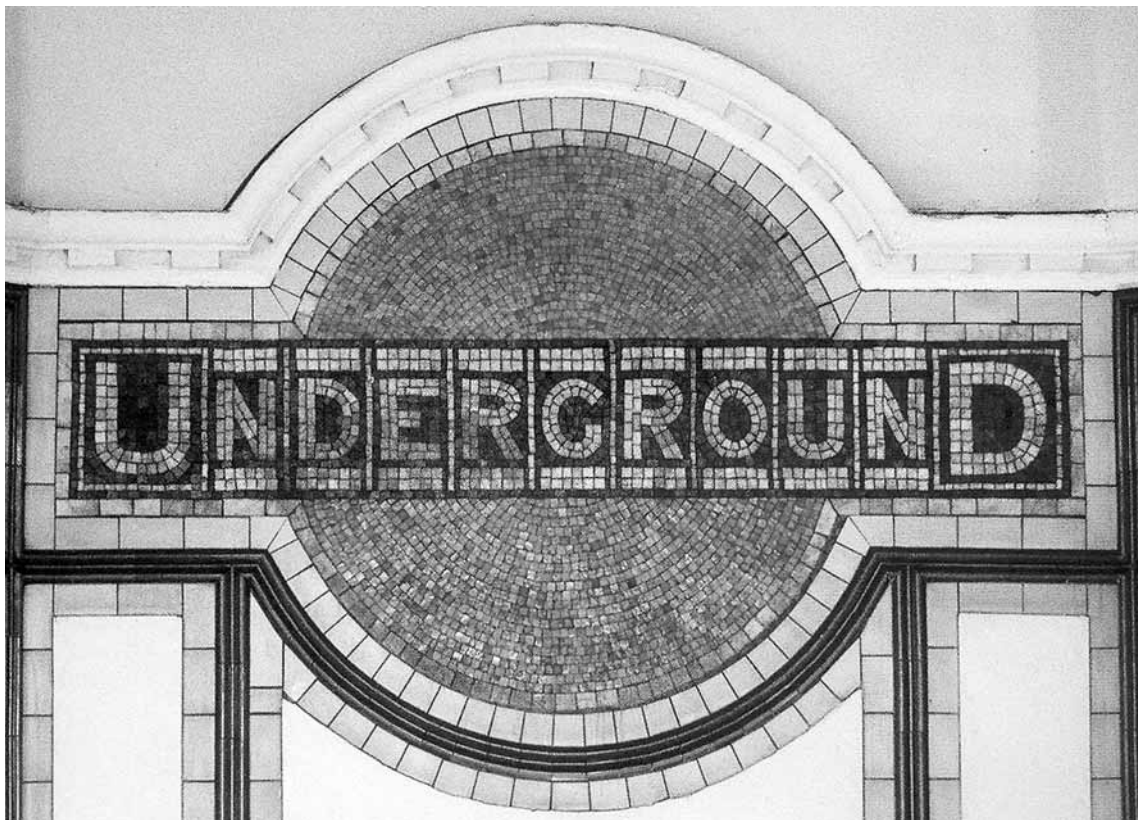
Le attività che sono state introdotte all'interno e che contribuiscono a rendere piacevole, sicuro e pulito l'interno della stazione hanno fatto sì che il tempo di permanenza nella stazione è passato da tre a circa venti di minuti.

La pianificazione del commerciale è stata utile per garantire un movimento uniforme in tutte le parti, riportando il

Cette planification est fondamentale pour la complexité du projet de la gare dans laquelle sont présents diverses fonctions, différentes activités et différents usagers qui cohabitent entre eux.

Les activités qui ont été introduites à l'intérieur et qui contribuent à rendre plaisant, sûr et propre l'intérieur de la gare, ont fait en sorte que le temps de permanence dans la gare est passé de 3 à environ 20 minutes.

La planification du commercial a été utile pour garantir un mouvement uniforme de toutes parts, en reportant le concept



Stazione Maida Vale, Londra
Gare Maida Vale, Londres

concetto espresso dall'architetto Galliano secondo il quale l'organismo architettonico per mantenersi in vita deve essere frequentato in ogni sua parte dai flussi delle utenze, e, come avviene per l'organismo umano attraverso il flusso del sangue nelle vene, se una parte non viene irrorata, dopo poco tempo va in "cancrena" diventando una parte dell'edificio isolata, pericolosa, sporca. "La gente attrae gente" (Jan Gehl).

Grosso rilievo viene dato anche alla nuova segnaletica della stazione Termini che è stata da esempio per tutte le altre grandi stazioni italiane. La segnaletica è considerata come una sovrastruttura della stazione.

La grafica è diventata parte integrante del progetto grazie all'uso del *lettering* a scopo comunicativo. Ci si interroga se l'utilizzo del commerciale stia prendendo sempre più spazio a scapito del valore architettonico dell'edificio che lo ospita. Ci si interroga se sia il caso di ridisegnare i limiti di questo intervento, limitando l'effetto "centro commerciale" e riportando la stazione Termini ad essere una porzione della città di Roma, lasciando in evidenza il suo grande valore architettonico.

exprimé par l'architecte Galliano, selon lequel, l'organisme architectural pour rester en vie, devrait être fréquenté de chaque côté des flux des usagers et, comme cela arrive pour l'organisme humain à travers le flux du sang dans les veines, si une partie n'est pas irriguée, après peu de temps, cela dégénère en «gangrène» transformant une partie de l'édifice isolée, dangereuse, sale. "Les gens attirent les gens" (Jan Gehl). Une grande importance est accordée aussi à la nouvelle signalisation de la gare Termini, qui a été un exemple pour toutes les autres grandes gares italiennes. La signalisation est considérée comme une superstructure de la gare. Le graphique est devenue une partie intégrante du projet, grâce à l'utilisation du lettering pour communiquer. On s'interroge si l'aspect commercial est en train de prendre toujours plus de place par rapport à la valeur architectonique de l'édifice qui l'accueille. On s'interroge sur l'éventuelle possibilité de redéfinir les limites de cette intervention, en limitant l'effet "centre commercial" et reportant la gare Termini à être une portion de la ville de Rome, en laissant en évidence sa grande valeur architectonique.

Il Concorso di progettazione come strumento per la qualità dell'architettura in Francia e in Italia

Pierluigi Cioffi

Le concours de maîtrise d'œuvre, instrument pour la qualité de l'architecture en France et en Italie

Metodologia:

Studio comparato della normativa italiana e francese in materia di realizzazione di opere pubbliche.

Analisi dell'iter per la realizzazione di alcune opere prese come riferimento:

1. Il concorso per la riqualificazione dell'area monumentale del porto di Napoli.
2. Il concorso per le nuove Halles di Parigi.

Obiettivo: comprendere se l'attuale condizione di difficoltà¹ dell'architettura italiana deriva anche dall'uso distorto o del mancato

Méthodologie

Etude comparée de la normative italienne et française en matière de réalisation d'œuvres publiques.

Analyse du cheminement pour la réalisation de certaines œuvres prises en exemple:

1. *Le concours pour la requalification de l'aire monumentale du port de Naples.*
2. *Le concours pour les nouvelles Halles de Paris.*

Objectif: comprendre si l'actuelle condition de difficulté¹ de l'architecture italienne, dérive aussi de l'utilisation



Progetto di concorso per la riqualificazione dell'area monumentale del porto di Napoli

Le concours pour la requalification de l'aire monumentale du port de Naples



ZAC di Bercy

ZAC (Zone Aménagement Concerté) de Bercy

uso del concorso di progettazione; individuare i passaggi critici dell'iter dei concorsi di progettazione in Italia, proponendo dei possibili correttivi che si avvalgano anche dell'esperienza francese².

Appare opportuno rispondere, prima di tutto, alla seguente domanda: "Come nasce il binomio, posto alla base del presente studio, che lega il concorso di progettazione alla qualità dell'architettura?"

Il suggerimento viene offerto proprio dal legislatore che, consapevole delle gravi carenze presenti nelle norme vigenti in materia di lavori pubblici, il 27 Febbraio del 2004 ha approva-

déformée ou du manque de l'utilisation du concours de maîtrise d'œuvre. Individualiser les passages critiques du cheminement des concours de maîtrise d'œuvre en Italie, en proposant des corrections possibles qui servent aussi de l'expérience française².

Il semble opportun de répondre, avant toute chose, à la question suivante: "comment naît le binôme, qui lie le concours de maîtrise d'œuvre à la qualité de l'architecture?"

La suggestion est offerte par le législateur qui, conscient des



Progetto di concorso per le nuove Halles di Parigi
Le concours pour les nouvelles Halles de Paris

to definitivamente il disegno di legge sulla Qualità dell'Architettura. E non a caso nei primi articoli del suddetto disegno, introduce una ri-definizione di qualità architettonica³, proprio per evitare di cadere nelle "trappole terminologiche" della Merloni, che esso intende emendare.

Lo studio sin qui condotto ha evidenziato che la qualità dell'opera prodotta dipende:

- 1 - dalla individuazione delle esigenze della committenza;
- 2 - dalla corretta esplicitazione di tali esigenze attraverso il bando di concorso;
- 3 - da un "sano" svolgimento del concorso che si avvalga del metodo della concertazione.

Il punto 1 si attua in Italia attraverso la programmazione triennale, introdotta dall'art. 14 della Merloni. Purtroppo, proprio tale articolo risulta essere il più disatteso della legge sui lavori pubblici, ma le discrasie che vanno a danno della qualità dell'architettura in Italia non riguardano esclusivamente gli aspetti strettamente giuridici e normativi, investono invece l'intero iter procedurale che porta alla realizzazione delle opere pubbliche. L'introduzione dei necessari correttivi comporterebbe l'attuazione di una vera e propria rivoluzione culturale capace di portare all'assunzione di responsabilità di tutti i soggetti che partecipano al suddetto iter. Dall'analisi del quadro legislativo e istituzionale in Francia, paese pioniere nell'introduzione dell'obbligatorietà dei concorsi di architettura per progetti sopra una certa soglia di onorario⁴, sembra emergere che la qualità dell'architettura prodotta è un obiettivo perseguibile soltanto attraverso la convergenza di un insieme di elementi di cui il quadro legislativo e istituzionale è soltanto un tassello, seppur fondamentale. L'approccio al governo delle trasformazioni dei siti urbani problematici, che si avvale dei MDS⁵, è senz'altro di estremo interesse, va rimarcato inoltre l'impegno complessivo di tutte le istituzioni di questo paese volto a favorire il coinvolgimento delle giovani generazioni di architetti nella progettazione delle opere pubbliche⁶. Tutto ciò non deve distogliere l'attenzione né tanto meno sminuire il valore di alcune, purtroppo rare esperienze condotte in Italia, in cui la convergenza di una serie di fattori ha fatto sì che si portassero a compimento dei concorsi gestiti in modo esemplare. Ci riferiamo in particolare al riassetto dell'area monumentale del porto di Napoli, dove la Nausicaa s.p.a., società promotrice del concorso, è riuscita a favorire la coesione di tutti i soggetti pubblici coinvolti nella trasformazione di tale area, attuando a monte dell'iter, il metodo della concertazione istituzionale.

graves carences présentes dans les normes en vigueur, en matière de travaux publics, le 27 février du 2004, a approuvé définitivement la loi sur la qualité de l'architecture: et ce n'est pas un hasard que, dans les premiers articles de la loi susmentionnée, introduit une re-définition de qualité architectonique³, pour éviter de tomber dans les "pièges terminologiques" de Merloni, qu'elle a l'intention d'amender. L'étude jusqu'ici menée, a mis en évidence que la qualité de l'œuvre produite dépend:

- 1 - de l'individuation des exigences de la maîtrise d'ouvrage;*
- 2 - de la description correcte de telles exigences à travers l'avis de concours;*
- 3 - d'un "sain" développement du concours qui se réfère à la méthode de la concertation.*

Le point 1. se réalise en Italie à travers la programmation triennale, introduite par l'article 21 de la Merloni. Malheureusement, un tel article, résulte être le plus inattendu de la loi sur les travaux publics, mais les dyscrasies qui vont contre la qualité de l'architecture en Italie ne concernent pas exclusivement les aspects strictement juridiques et normatifs, ils investissent en revanche le cheminement procédural en entier, qui porte à la réalisation des œuvres publiques. L'introduction des correctifs nécessaires, comporterait la réalisation d'une vraie révolution culturelle capable de porter à l'engagement de responsabilité de tous les sujets qui participent au cheminement susmentionné. De l'analyse du cadre législatif et institutionnel en France, pays pionnier dans l'introduction de l'obligation des concours d'architecture pour des projets au-dessus d'un certain seuil⁴ d'honoraire, il semble que la qualité de l'architecture produite soit un objectif à suivre seulement à travers la convergence d'un ensemble d'éléments dont le cadre législatif et institutionnel est seulement un morceau, bien que fondamental. L'approche au gouvernement des transformations des sites urbains problématiques, qui se sert des MDS⁵, est sans aucun doute d'un extrême intérêt, il faut remarquer, en outre, l'engagement complexe de toutes les institutions de ce pays, voué à favoriser l'implication des jeunes générations d'architectes dans le projet des œuvres publiques⁶. Tout cela ne doit pas déplacer l'attention, ni encore moins sous-estimer la valeur de certaines, malheureusement rares, expériences menées en Italie dont la convergence d'une série de facteurs, ont fait en sorte que l'on réalise des concours gérés de manière exemplaire. Nous nous référons en particulier à la réorganisation de l'aire monumentale du port de Naples, où la Nausicaa s.p.a., société promotrice du concours a réussi à favoriser la cohésion de tous les sujets publics impliqués dans la transformation d'une telle aire, en réalisant en amont du cheminement, la méthode de concertation institutionnelle.

Note

¹ Si legga a questo proposito la lettera–appello indirizzata al Presidente della Repubblica C. A. Ciampi e al premier Berlusconi, degli architetti italiani, pubblicata l'11 Settembre scorso dal Corriere della Sera. Essa appare esemplare per chiarezza dei contenuti e per l'indubbia autorevolezza dei numerosi professionisti italiani che vi figurano tra i firmatari, allo scopo di avvicinarci alle ragioni del disagio che investe il settore dell'architettura nel nostro paese, oramai da diverso tempo.

² Si vedano a questo proposito le più recenti indicazioni metodologiche sviluppate dalla MIQCP sui concorsi.

³ Nell'art. 2 del suddetto disegno di legge troviamo la seguente definizione: " Per qualità architettonica si intende l'esito di un coerente sviluppo progettuale che recepisca le esigenze di carattere funzionale ed estetico poste alla base della progettazione e della realizzazione dell'opera e che garantisca il suo armonico inserimento nel paesaggio e nell'ambiente circostante".

⁴ Nel 1986, viene introdotta nella sua forma definitiva, la normativa che impone agli organismi statali e alle collettività locali i concorsi di architettura per lavori sopra una certa soglia di onorario. Oggi tale soglia è fissata a 150.000 euro per lo stato e a 230.000 euro per le collettività territoriali.

⁵ Lo studio svolto sul concorso per le nuove Halles di Parigi è stata una occasione per approfondire il tema dei Marchés de Définition Simultanée, strumento questo che non ha un corrispettivo nelle procedure indicate dalla Merloni.

⁶ Nel 1979 vengono creati in Francia gli Album della giovane architettura; nel 1993 viene varata la legge che stabilisce l'obbligatorietà dell'indennizzo ai non ammessi ai concorsi.

Notes

¹ *On lit à ce propos, la lettre-appel adressée au président de la République C.A. Ciampi et au Premier ministre Berlusconi, des architectes italiens, publiée le 11 septembre dernier, par le Corriere della Sera. Elle apparaît exemplaire pour la clarté de ses contenus et pour l'incontestable autorité des nombreux professionnels italiens qui y figurent parmi les signataires, afin de nous rapprocher aux raisons du malaise qui touche le secteur de l'architecture dans notre pays depuis déjà plusieurs années.*

² *On voit à ce propos les plus récentes indications de méthodes développées par MIQCP sur les concours.*

³ *Dans l'art. 2 de la loi nous trouvons la définition suivante: «Pour la qualité architectonique on entend par-là le résultat d'un développement cohérent de projet qui comprend les exigences de caractère fonctionnel et esthétique mises à la base du projet et de la réalisation de l'œuvre et qui garantit son insertion harmonique dans le paysage et dans l'environnement avoisinant».*

⁴ *En 1986, est introduite sous sa forme définitive, la normative qui impose aux organismes étatiques et aux collectivités locales, les concours d'architecture pour les travaux au-dessus d'un certain seuil d'honoraire. Aujourd'hui un tel seuil est fixé à 150.000 euros pour l'état et à 230.000 euros pour les collectivités territoriales.*

⁵ *L'étude effectuée sur le concours pour les nouvelles Halles de Paris a été une occasion pour approfondir le thème des Marchés de Définition Simultanée, instrument qui n'a pas de correspondant dans les procédures indiquées par Merloni.*

⁶ *En 1979 sont créés en France, les albums de la jeune architecture; en 1993 passe la loi qui établit l'obligation des indemnités aux non admis aux concours*

La redazione dei bandi di concorso per interventi di architettura contemporanea nei centri storici

Giulia Cusmano

La rédaction des avis de concours pour des interventions d'architecture contemporaine dans les centres historiques

L'inserimento di architetture contemporanee nei centri storici è un tema centrale del dibattito culturale ed architettonico a livello europeo.

Pertanto occorre chiedersi quali siano gli strumenti di cui un'amministrazione pubblica può servirsi per rendere possibili questi interventi. Una metodologia che, se correttamente svolta può dare ottimi esiti, è quella del concorso di progettazione che è, ad oggi, l'unico strumento che consente di operare una scelta che privilegia in assoluto la qualità del progetto. Le condizioni per la buona riuscita di un concorso sono: la presenza di un Committente

L'insertion d'architectures contemporaines dans les centres historiques, est un thème central du débat culturel et architectonique à un niveau européen. Il faut, donc, se demander quels sont les instruments, dont l'administration publique peut se servir, pour rendre possibles ces interventions. Une méthodologie qui, si elle est effectuée correctement, peut donner d'excellents résultats, est celle du concours de projet qui est, à aujourd'hui, l'unique instrument qui permette de faire un choix qui privilégie absolument la qualité du projet. Les conditions pour une bonne réussite d'un concours sont: la présence d'un maître d'ouvrage instruit qui



Parigi, Istituto di cultura per il mondo arabo
Paris, Institut du Monde Arabe



Palermo, nuovo tribunale
Palermè, la nouveau Tribunal

illuminato che sappia esattamente quali obiettivi porsi; regole chiaramente definite: programma e regolamento del concorso, studi preliminari effettuati; soluzione aperta su referenze e competenze; giuria competente; rigore e trasparenza delle deliberazioni. Il bando deve illustrare chiaramente: lo scopo del concorso e le intenzioni dell'Ente

sache exactement quels objectifs se fixer; règles clairement définies; programme et règlement du concours, études préliminaires effectuées; solution ouverte sur des références et compétences; jury compétent; rigueur et transparence de la délibération. L'avis doit illustrer clairement: le but du concours et les intentions de l'Organisme qui émet l'avis; les

banditore; i dati del problema da risolvere: le informazioni di base fornite ai concorrenti devono essere chiare e non prestarsi ad un'errata interpretazione; le condizioni pratiche cui debbono attenersi i concorrenti: il programma deve attuare una distinzione rigorosa tra le condizioni obbligatorie ed essenziali e quelle che concedono al concorrente una libertà d'interpretazione più ampia possibile.

Affinché il concorso di progettazione sia effettivamente uno strumento valido per ottenere progetti di qualità, deve avere precise regole che richiedono professionalità definite in grado di proporre al mercato scelte ed opportunità di interesse. Diventa indispensabile dunque individuare una nuova figura professionale che accompagni la pubblica amministrazione nel definire atti precisi attraverso le richieste dei bandi di gara: la figura del programmatore di concorsi. Quali sono i compiti del programmatore? Egli deve sostenere la committenza nell'esprimere al meglio la richiesta; deve produrre dei supporti che riassumano gli obiettivi iniziali e successivi; deve, durante la fase di elaborazione del programma e di consultazione con gli architetti progettisti, assicurare un controllo di qualità delle decisioni in modo che ci sia coerenza tra gli obiettivi iniziali del progetto e il progetto realizzato. Chi è effettivamente il programmatore di concorsi? In Italia questa figura non è opportunamente normata e possiamo attribuirle il nome di "coordinatore"

données du problème à résoudre: les informations de base fournies aux concurrents doivent être claires et ne pas consentir une erreur d'interprétation; les conditions pratiques auxquelles doivent se conformer les concurrents: le programme doit réaliser une différenciation rigoureuse entre les conditions obligatoires et essentielles et celles qui permettent au concurrent une liberté d'interprétation la plus large possible. Afin que le concours de projet soit effectivement un instrument recevable pour obtenir des projets de qualité, il doit y avoir des règles précises qui requièrent un professionnalisme défini apte à proposer au marché, des choix et opportunités d'intérêt. Il est indispensable donc, de distinguer une nouvelle figure professionnelle qui accompagne l'administration publique en définissant des actes précis à travers les demandes d'avis de concours: le rôle de programmateur de concours. Quels sont les devoirs du programmateur? Il doit soutenir la maîtrise d'ouvrage, en aidant à exprimer au mieux la demande; il doit constituer des supports qui récapitulent les objectifs initiaux et successifs; il doit, durant la phase d'élaboration du programme et de consultation avec les architectes maîtres d'œuvre, assurer un contrôle de qualité des décisions, de manière qu'il y ait une cohérence entre les objectifs initiaux du projet et le projet réalisé. Qui est effectivement, le programmateur de concours? En Italie, ce rôle n'est pas réglementé normatif et nous pouvons lui attribuer le nom de «coordinateur» plutôt que



Parigi, Museo del Louvre
Paris, Musée du Louvre



Parigi, Beaubourg
Paris, Beaubourg

piuttosto che quello di "programmatore" alla francese. Il coordinatore italiano ha la stessa qualifica professionale di un membro tecnico della commissione giudicatrice ed è incaricato dalla stazione appaltante al fine di garantire uno svolgimento del concorso il più efficiente e corretto possibile. Per il coordinatore la redazione del bando costituisce uno

celui de «programmateur» à la française. Le coordinateur italien a la même qualification professionnelle qu'un membre technique de la commission qui juge et il est chargé par la station adjudicateur afin de garantir un développement du concours, le plus efficace et le plus correct possible. Pour le coordinateur, la rédaction de l'avis, constitue un des devoirs



Ulm, Municipio
Ulm, Hôtel de ville

dei compiti più cruciali. Egli infatti deve trovare un equilibrio tra la precisione e la chiarezza necessarie e lo spazio per l'espressione delle idee del progettista. Quali sono, o quali dovrebbero essere, le condizioni poste dai bandi di concorso nel caso di interventi nei centri storici? Innanzi tutto deve essere resa nota la storia del luogo, il suo passato ma anche il suo presente, ciò che esso rappresenta per i cittadini, nonché l'eventuale presenza di edifici monumentali. Poi si devono rendere chiari i limiti dell'inserimento nel sito, entro i quali intervenire, in termini di altezze, superfici, volumi, materiali. Ma soprattutto c'è la necessità che il committente illustri con chiarezza e precisione i suoi obiettivi, in modo da garantire un progetto di qualità che soddisfi tutti i protagonisti dal progettista, al committente stesso, ai cittadini. Da qui l'importanza di programmare con ocularità gli interventi nei centri storici e di procedere alla formazione di una nuova figura professionale, il programmatore appunto, in grado di garantire e finalizzare il concorso al raggiungimento della qualità delle realizzazioni.

plus déterminants. Il doit, en effet, trouver un équilibre entre la précision et la clarté nécessaires et l'espace pour l'expression des idées du maître d'œuvre. Quelles sont ou quelles devraient être, les enjeux émis par les avis de concours en cas d'interventions dans les centres historiques? Avant toutes choses, l'histoire du lieu doit être connue, son passé mais aussi son présent, à savoir ce qu'il représente pour les citoyens, et même, l'éventuelle présence de bâtiment monumental. Puis on doit rendre claires les limites d'intervention dans le site, afin d'intervenir en termes de hauteurs, superficie, volumes, matériaux. Mais surtout il y a la nécessité que, le maître d'ouvrage illustre avec clarté et précision, ses objectifs, de telle façon à garantir un projet de qualité qui satisfasse tous les protagonistes, du maître d'œuvre au maître d'ouvrage lui-même, aux citoyens. D'où l'importance de programmer avec vigilance, les interventions dans les centres historiques et de procéder à la formation d'une nouvelle figure professionnelle, le programmeur donc, capable d'attester et de finaliser le concours afin de parvenir à la qualité des réalisations.

Amministrare, pianificare e programmare:

Roberto Cutolo studi di fattibilità e project financing

Administrer, planifier et programmer: études de faisabilité et project financing

La legge 415 del 1998, prevede il coinvolgimento dei privati nella realizzazione e gestione delle opere pubbliche nell'ambito di iniziative di *Project Financing* (PF); dopo la sua iniziale applicazione quasi esclusiva nei paesi anglosassoni, il PF trova oggi attuazione generale e diffusa.

Sebbene sia stato usato per descrivere ogni tipo di finanziamento di progetti, il PF costringe tutte le parti in causa ad assumere una visione globale e integrata dell'intera operazione di finanziamento, passando l'approccio dell'operatore pubblico da una "cultura dell'appalto" a una "cultura del progetto" che vede le opere da realizzare non come strutture "inerti", ma come imprese da costruire e gestire nel quadro di progetti definiti e chiare prospettive di sviluppo.

La loi 415 de 1998, prévoit la participation des privés dans la réalisation et gestion des œuvres publiques dans le secteur de décisions de *Project Financing* (PF); après son application initiale presque exclusive dans les pays anglosaxons, le PF est aujourd'hui appliqué d'une manière générale et diffusée.

Même s'il a été utilisé pour décrire chaque type de financement de projets, le PF oblige toutes les parties en cause à avoir une vision globale et intégrée de l'opération entière du financement, en passant l'approche de l'opérateur public d'une "culture de l'adjudication" à une "culture du projet", qui voit les œuvres à réaliser non comme des structures «inertes», mais comme des entreprises à construire et gérer dans le cadre de projets définis et des perspectives claires de développement.



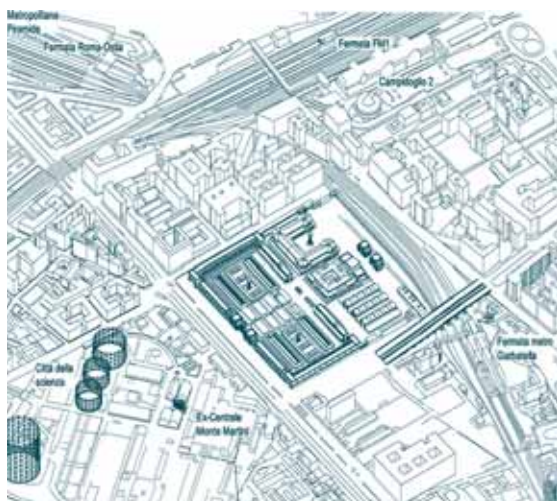
Roma Mercati Generali,
progetto per la
riqualificazione dell'area
Rome, Halles,
projet pour la
requalification de l'aire



L'operatore privato dovrà puntare sulla difficile composizione tra comportamenti e interessi pubblici e comportamenti e interessi privati, talvolta contrapposti, nonché sulla possibilità di contare anche su contributi pubblici, utili, se non indispensabili, per consentire che il rendimento economico atteso dalla gestione dell'opera sia capace di remunerare adeguatamente i capitali privati impiegati in un tempo ragionevole e a costi sopportabili.

La finalità pubblica, che deve risultare prevalente, può garantirsi con la definizione di regole quali: impegni reciproci per la realizzazione e la gestione dell'opera/servizio, la determinazione di un sistema di incentivi che migliori la qualità degli stessi e minimizzi i disagi in situazioni di emergenza. La soluzione amministrativa più idonea potrebbe essere ricercata in modalità operative già sperimentate in

L'opérateur privé devra viser à la composition difficile entre les comportements et les intérêts publics et les comportements et les intérêts privés, des fois opposés, non seulement sur les possibilités de compter aussi sur des contributions publiques, des bénéfiques, s'ils ne sont pas indispensables, pour permettre que le rendement économique attendu par la gestion de l'œuvre soit capable de rémunérer correctement les capitaux privés employés, dans un temps raisonnable et aux coûts supportables. La finalité publique, qui doit être prévalent, peut être certifiée avec la définition de règles comme les engagements réciproques pour la réalisation et la gestion de l'œuvre/service, la détermination d'un système d'aides qui améliore la qualité des mêmes et minimise les désagréments en situation d'urgence. La solution administrative plus apte



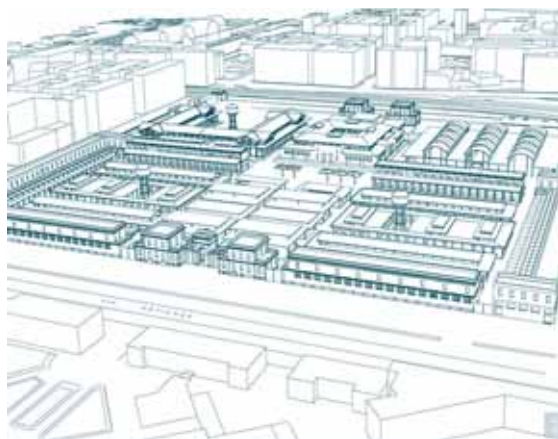
pourrait être recherchée dans des modalités opérationnelles déjà expérimentées en Italie comme «programmation négociée», surtout en référence à la réalisation de nouvelles installations industrielles.

Entre le PF et le SDF s'introduit, donc, une nouvelle fonction, absolument stratégique: celle de l'identification, évaluation et, surtout, de la distribution des risques. Le PF, en effet, pose divers problèmes, non seulement de nature juridique, mais aussi de rapport entre Organismes publics et entreprises, entre entreprises de construction et banques, entre constructeurs et gestionnaires des projets: la phase d'identification et évaluation est intégrée, de manière substantielle, et par un processus intense de négociation visant à définir la répartition des risques qui retombe sur divers sujets et l'éventuelle cessation à d'autres jugés non finançables. C'est dans ce procès de négociation et dans les solutions adoptées, dans la répartition du risque que l'on récolte, peut être, l'essence même et original du PF.

Italia come "programmazione negoziata", soprattutto in riferimento alla realizzazione di nuovi insediamenti industriali.

Tra PF e lo Studio di Fattibilità (SDF) si inserisce perciò, una nuova funzione assolutamente strategica: quella della identificazione, valutazione e della distribuzione dei rischi.

Il PF, in effetti, pone diverse questioni, non solo di natura giuridica, ma anche di rapporto tra enti pubblici e imprese, tra imprese costruttrici e banche, tra costruttori e gestori dei progetti: la fase di identificazione e valutazione è integrata, in modo sostanziale, da un intenso processo di negoziazione mirante a definire la ripartizione dei rischi che ricadono sui diversi soggetti e la eventuale cessione ad altri di quelli giudicati non finanziabili. È in questo processo di negoziazione e nelle soluzioni adottate nella ripartizio-



ne del rischio che si coglie, forse, l'essenza propria e originale del PF.

Pertanto, oltre che passare da una "cultura dell'appalto" a una "cultura del progetto", risulta necessario integrare quest'ultima radicando nelle istituzioni, nazionali e locali, una appropriata "cultura della valutazione", da assumere come pratica ordinaria per l'allocatione delle risorse disponibili per investimenti.

Il PF è quindi non solo un modo per mobilitare risorse finanziarie private in direzione delle opere pubbliche; è anche un'opportunità specifica e interessante per coinvolgere l'operatore privato, perché intervenga sulla base delle soluzioni già indicate dalle strutture politiche e amministrative, ma soprattutto per responsabilizzarlo e indurlo a pensare e proporre soluzioni proprie nel campo dei lavori pubblici: privato e pubblico si pongono in condizioni di sinergia virtuosa e l'obiettivo dello sviluppo dipende in misura rilevante dalla capacità dell'intera comunità, nel suo vario articolarsi, di partecipare e concorrere al raggiungimento di traguardi di interesse pubblico.

Pourtant, outre passer à une "culture d'adjudication" à une "culture du projet", il est nécessaire d'intégrer cette dernière en enracinant dans les institutions, nationales et locales, une "culture de l'évaluation" appropriée, à adopter comme pratique ordinaire pour l'allocation des ressources disponibles pour les investissements.

Le PF est, donc, non seulement un moyen pour mobiliser des ressources financières privées vers des oeuvres publiques; c'est aussi une opportunité spécifique et intéressante pour engager l'opérateur privé, pour qu'il intervienne sur la base des solutions déjà indiquées par les structures politiques et administratives, mais surtout pour le responsabiliser et l'induire à penser et proposer des solutions propres dans le domaine des travaux publics; privé et public se mettent en condition de synergie vertueuse et l'objectif du développement dépend de manière importante de la capacité de la communauté entière, dans sa façon se articuler, de participer et de concourir vers l'objectif à atteindre d'intérêt public.

Gestione della qualità urbana all'interno delle previsioni del piano per Salerno

*Maria Rosaria
D'Ambrosi*

Gestion de la qualité urbaine dans les prévisions du plan d'urbanisme de Salerne

La città di Salerno, a partire dalla metà degli anni '90, è stata al centro di trasformazioni ed innovazioni urbanistiche attraverso la scelta politico-strategica di affidare l'incarico di redazione del Piano Regolatore Generale all'architetto catalano Oriol Bohigas.

Come ha osservato B. Secchi¹ si è sperimentato a Salerno un nuovo modo di fare urbanistica: "La costruzione del progetto della città diviene processo sperimentale, che prende contorni sempre più definiti e generali man mano che vengono mobilitati soggetti, risorse e strumenti operativi". Questa forma di piano potrebbe raccogliere e ricongiungere tra loro due importanti tradizioni: quella del piano generale e degli studi urbani, ancora viva e fertile nel nostro paese, e quella del progetto urbano, estremamente collaudata in Europa soprattutto negli ultimi due decenni.

Nella stessa direzione si orientano le osservazioni di R. De Fusco² a proposito del Piano di Salerno: "... Salerno ha consentito ad O. Bohigas di redigere un piano urbanistico come lo intendo io: non il solito P.R.G., tipico della "burocratica cultura del piano", bensì un altro rientrando nella "cultura del progetto".

Lo stesso Bohigas nella relazione al P.U.C.³ pone l'attenzione sulla necessità di elevare il livello della qualità urbana promuovendo come egli stesso dice: "... tra la cittadinanza e soprattutto tra i politici un intenso ambiente di cultura architettonica", incentivando i concorsi internazionali di architettura che nello specifico della città di Salerno hanno promosso progetti come il Centro Storico nord, la Cittadella giudiziaria, Il Palazzetto dello Sport, la Stazione Marittima".

La ville de Salerne, à partir de la moitié des années 90, a fait l'objet de transformations et d'innovations urbaines à travers le choix politico-stratégique de confier la rédaction du Plan d'Urbanisme Général à l'Architecte catalan Oriol Bohigas. Comme l'a constaté B. Secchi¹, une nouvelle façon de faire de l'urbanisme a été expérimentée à Salerne: «la construction du projet de la ville devient processus expérimental, qui prend des allures toujours plus définies et générales au fur et à mesure que sont mobilisés des sujets, des ressources et des instruments opérationnels». Ce genre de plan pourrait regrouper et réunir entre eux deux importantes traditions: celle du plan général et des études urbaines, encore réelle et fertile dans notre pays et celle du projet urbain, extrêmement vérifiées en Europe, surtout durant les deux dernières décennies.

Les observations de R. De Fusco² au sujet du Plan de Salerne s'orientent dans la même direction: «... Salerne a permis à O. Bohigas de rédiger un plan urbain comme moi je le conçois: non pas le P.R.G. habituel, typique de la culture bureaucratique du plan' mais au contraire, un autre rentrant dans la 'culture du projet'».

Bohigas lui-même, dans son compte-rendu au P.U.C.³ attire l'attention sur la nécessité d'élever le niveau de la qualité urbaine en encourageant comme il le dit lui-même: «... parmi la population et surtout parmi les politiciens, un intense milieu de culture architectonique», en encourageant les concours internationaux d'architecture, qui, plus particulièrement dans la ville de Salerne, ont promu des projets comme par exemple, le Centre Historique Nord, la Citadelle judiciaire, le Palais des Sports et la Gare maritime. D'après l'étude du plan considéré comme projet complexe, il est à signaler la nécessité de trouver un modèle de gestion de la qualité urbaine.

O. Bohigas, P.R.G. per la città di Salerno

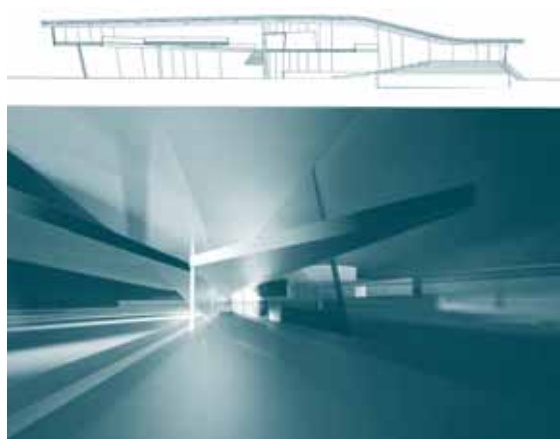
O. Bohigas, P.R.G. (Plan Régulateur Général) pour la ville de Salerne





Aree Vuote o di Possibile Trasformazione
Aires vides ou bien à transformer

Zaha Hadid, Concorso per la nuova stazione marittima.
Zaha Hadid, Concours pour la nouvelle gare maritime



Dallo studio del piano stesso inteso come progetto complesso è emersa la necessità di individuare un possibile modello di gestione della qualità urbana.

Lo stesso Bohigas ha individuato nell'Ufficio di Piano la struttura tecnica capace di gestire la pianificazione e l'aggiornamento continuo del piano.

Si è constatato che, mentre per quanto attiene gli interventi pubblici a grande scala, si potrà fare ricorso al concorso di idee e di progettazione (legge 109/94- art. 17), diversamente appare complesso il controllo per gli interventi di piccola scala e soprattutto per le Aree di Trasformazione Urbana (ATR-ATP) ad iniziativa privata, individuate dal piano e per le quali non è prevista l'elaborazione di piani particolareggiati ad iniziativa pubblica.

In altri termini come sarà possibile garantire una qualità urbana diffusa in presenza, peraltro, di un disegno di legge (LUP) che sopprime il principio stesso del governo pubblico del territorio? Nella breve sintesi dei contenuti del P.U.C. Bohigas afferma la centralità dello spazio pubblico come "luogo fondamentale per un'efficace convivenza". A tale affermazione senz'altro positiva non fa seguito una strategia capace di garantire la qualità urbana diffusa.

La qualità urbana è al centro di numerose direttive dell'Unione Europea ed in particolare nella "Risoluzione del Consiglio sulla qualità architettonica dell'ambiente urbano e rurale" del 12 gennaio 2001. L'Italia, recependo tale direttiva, ha incaricato il DARC di redigere un disegno di legge sulla qualità architettonica, approvato dal Consiglio dei Ministri il 24 luglio 2003 e per il quale è in corso l'iter parlamentare.

Nonostante i numerosi propositi positivi, al momento, come si vede, non esistono strumenti di verifica capaci di garantire la qualità architettonica.

Quando poi si sposta l'attenzione dalle opere di iniziativa pubblica a quelle di interesse privato i livelli qualitativi subiscono un decadimento ancora maggiore.

Come si è già osservato precedentemente, il Piano di Bohigas non ha introdotto elementi innovativi per la ricerca della qualità diffusa. Al fine di effettuare realmente un salto di qualità complessi-

Bohigas a lui-même découvert dans le Bureau du Plan, la structure technique en mesure de gérer la planification et la mise à jour continue du plan.

On a constaté, qu'en ce qui concerne les interventions publiques sur grande échelle, on pourra avoir recours au concours d'idée et de projet (loi 109/94-art.17), il en est différemment pour le contrôle des interventions sur petite échelle et surtout pour les Aires de Transformation Urbaine (ATR-ATP) à initiative privée, repérées par le plan et pour lesquelles l'élaboration de plans particuliers à initiative publique ne sont pas prévues. En d'autres termes, comment sera-t-il possible de garantir une qualité urbaine répandue en présence, entre autre, d'un projet de loi (LUP) qui supprime le principe même du gouvernement public du territoire ?

Dans la brève synthèse des contenus du P.U.C, Bohigas, affirme la centralité de l'espace public comme un «lieu fondamental pour une cohabitation efficace». A une telle affirmation, sans aucun doute positive, il n'y a pas de suivi de stratégie, capable de garantir la qualité urbaine à grande diffusion.

La qualité urbaine est au centre de nombreuses directives de l'Union européenne et en particulier dans la «Résolution du Conseil sur la qualité architecturale de l'environnement urbain et rural» du 12 janvier 2001.

L'Italie, en recevant une telle directive, a chargé le DARC de rédiger un projet de loi sur la qualité architecturale, approuvé par le Conseil des Ministres le 24 juillet 2003 et pour lequel est en cours le cheminement parlementaire.

Malgré les nombreuses résolutions positives, à l'heure actuelle, comme on peut le constater, il n'existe aucun instrument en mesure de garantir la qualité architecturale.

Et puis lorsque l'on détourne l'attention des oeuvres d'initiative publique à celles d'intérêt privé, les niveaux qualitatifs subissent une déchéance encore plus importante.

Comme on l'a déjà observé précédemment, le Plan de BOHIGAS, n'a pas apporté d'éléments innovants pour la recherche de la qualité répandue. Afin d'effectuer réellement un bond de qualité total, il sera nécessaire d'étendre l'instrument des

vo, sarà necessario estendere lo strumento dei concorsi internazionali anche allo studio ed alla formazione di masterplan sui diversi Comparti edificatori e sulle aree di Edilizia Residenziale Pubblica (ERP) individuate dal Piano. Si dovrebbe, inoltre -come già avviene in altri paesi europei- prevedere all'interno del team di lavoro la presenza di almeno un paesaggista e un urbanista.

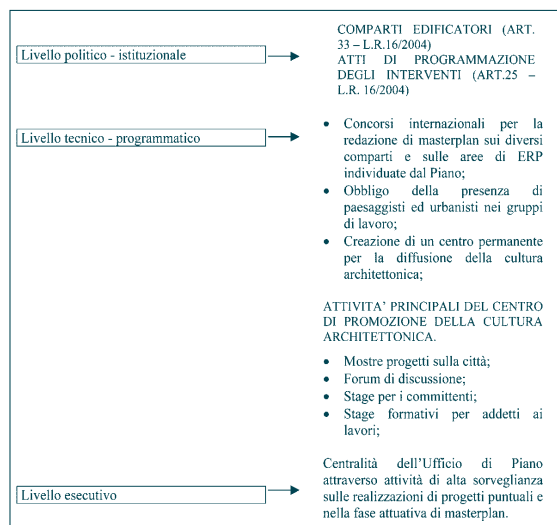
Inoltre sarebbe estremamente interessante l'istituzione di un Centro Permanente per la diffusione della cultura urbanistica ed architettonica che dovrebbe allestire mostre dedicate ai progetti in corso sulla città. Tra i compiti istituzionali del Centro dovrebbe esserci:

- l'organizzazione di forum di discussione aperti a tutti gli interessati;
- l'organizzazione di stage per imprenditori ed operatori del settore.

Si potrebbe quindi dare vita, anche in collaborazione con l'Università, ad un progetto per la creazione di un "CENTRO PERMANENTE PER LA DIFFUSIONE DELLA CULTURA ARCHITETTONICA" capace di promuovere attività di studio, confronto e divulgazione di tutti i progetti "in corso" e in fase preparatoria sulla città.

In questa nuova forma organizzativa l'Ufficio di Piano potrebbe rivestire un ruolo di controllo e "alta sorveglianza" nella fase realizzativa dei progetti puntuali e nella attuazione dei piani particolareggiati.

In altri termini si può sintetizzare la precedente proposta attraverso lo schema successivo:



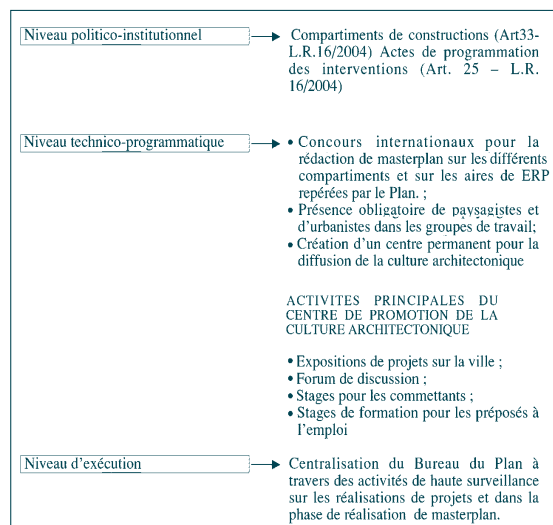
concours internationaux, aussi à l'étude et à la formation de masterplan sur les différents compartiments de l'édification et sur les aires de Construction Résidentielle Publique (ERP) repérées par le plan. On devrait, en outre, comme cela arrive déjà dans d'autres pays européens, prévoir à l'intérieur de l'équipe de travail, la présence d'au moins un paysagiste et d'un urbaniste. En outre cela serait très intéressant d'instituer un Centre Permanent pour la diffusion de la culture urbaine et architecturale, dans lequel réaliser des expositions sur les projets en cours sur la ville. Parmi les devoirs institutionnels du Centre devraient figurer:

- *l'organisation de forums de discussion ouverts à tous ceux qui sont intéressés;*
- *l'organisation de stages pour les entrepreneurs et les opérateurs du secteur.*

On pourrait, donc, créer aussi, en collaboration avec l'Université, un projet pour la réalisation d'un «Centre Permanent pour la diffusion de la culture architectonique» en mesure de promouvoir des activités d'étude, de confrontation et de divulgation de tous les projets «en cours» et en phase de préparation sur la ville.

Dans cette nouvelle formule d'organisation, le Bureau du Plan pourrait recouvrir un rôle de contrôle et de «haute surveillance» en phase de réalisation des projets ponctuels et dans la réalisation des plans spéciaux.

En d'autres termes, on peut synthétiser la proposition précédente à travers le schéma suivant:



Note / Notes

¹ B. Secchi, Progetti per il centro antico di Salerno: Edifici-mondo, in / dans Casabella n° 667/99

² R.De Fusco, Una città raccolta, densa il cui recupero passa attraverso un "sistema" di progetti a mosaico, in / dans Ottogono luglio-agosto 2005, p.179

³ P.U.C. è il Piano Urbanistico Comunale. Tale nuova denominazione che sostituisce quella di Piano Regolatore Generale è stata introdotta dalla legge urbanistica della Regione Campania del 28 dicembre 2004. / P.U.C est le Plan d'urbanisme de la Commune. Une nouvelle dénomination qui remplace celle du Plan D'Urbanisme Général, a été introduite par la loi d'urbanisme de la Région de Campanie du 28 décembre 2004.

Comunicare il progetto complesso attraverso il marketing

Laura de Stasio

Communiquer le projet complexe par le marketing

"L'architettura è una cosa troppo complessa per lasciarla solo agli architetti"

G. de Carlo

'L'architecture est une chose trop complexe pour la laisser seulement aux architectes'

G. De Carlo

"Il Marketing è troppo importante per essere affidato esclusivamente alla direzione marketing"

D. Packard

'Le marketing est trop important pour être confié exclusivement à la direction marketing'

D. Packard

La crescente competitività tra città internazionali, non più viste solo come centri di spesa ma come centri di profitto, ha accelerato un processo di riqualificazione forte per permettere una migrazione di capitali consapevoli. La competizione si manifesta nello sforzo di attrarre sul proprio territorio condizioni che favoriscano la produzione delle risorse migliori per lo sviluppo, unita all'attivazione dei processi interni che consentano la trasformazione delle risorse acquisite in competenze distintive. La rivalutazione delle risorse deve avvenire secondo un'idea forte di progetto confermata attraverso il processo conoscitivo ed operativo

La competizione crescente tra le città internazionali, che non sono più considerate solo come centri di spesa ma come centri di profitto, ha accelerato un processo di riqualificazione forte, al fine di permettere una migrazione di capitali. La competizione si manifesta nell'effort di attirare sul proprio territorio, delle condizioni che favoriscano la produzione di migliori risorse per lo sviluppo, unita alla realizzazione dei processi interni che permettano la trasformazione delle risorse acquisite come competenze distintive.

compétences distinctives.

La réévaluation des ressources doit être réalisée selon une idée forte de projet confirmée à travers le processus cognitif et opérationnel du marketing. Le projet complexe, attentif à la forme d'ensemble de la ville, est une réponse à de multiples besoins et de rencontre de



Metodi di comunicazione del progetto
Méthodes de communication du projet



Elementi del marketing mix progettuale
Éléments du marketing mix projectuel



Influenza della net-economy
Influence de la net-economy

del marketing. Il progetto complesso, attento alla forma complessiva della città, diviene risposta a molteplici bisogni ed incontro di diversi interessi. Il progetto, come espressione precisa di un bisogno attuale, diviene espressione di un mercato dinamico ed in continua evoluzione nel tempo con cui deve confrontarsi, assume caratteristiche strategiche per poter rispondere alle esigenze su lungo periodo delle grandi operazioni commerciali. Anche se il progetto è l'espressione stabile di un mercato dinamico nel tempo e nello spazio, l'architetto interagendo alla creazione del *concept* generale di sviluppo in un lungo periodo, monitora la realizzazione. Il progetto risulta nel suo forte spirito architettonico e nella sua forte volontà di plasmare un territorio metropolitano, ma è invece programma nella sua intenzione di ridisegnare un territorio economico. L'esito non dipende più dalla qualità del progetto ma dalla qualità delle interazioni.

IL marketing diviene strumento di analisi e valorizzazione dei bisogni per orientare l'inserimento, la promozione e la realizzazione del nuovo "prodotto - progetto" che ha una maggiore durata fisica e funzionale nel tempo, attraverso tecniche comunicative per l'appetibilità del progetto e tecniche progettuali per la sua commerciabilità. Un piano di marketing urbano e progettuale dovrebbe essere il prodotto professionale fornito agli enti locali non solo da una agenzia di comunicazione, ma anche da architetti e urbanisti che svolgono il ruolo di registi di un gruppo interdisciplinare. Ma l'idea forte deve essere condivisa per non avere problemi di implementazione. Le tecniche di negoziazione tra attori, spesso con la presenza di una terza figura talvolta vincolante e non solo orientante, e le tecniche di comunicazione (interna ed esterna) permettono una migliore efficienza della strategia del progetto complesso nel mercato. La fase di marketing deve precedere, accompagnare e seguire l'azione progettuale permettendogli una nuova flessibilità nel tempo.

I progetti di cui stiamo parlando durano tipicamente 10-20 anni ed anche di più, il loro controllo dovrebbe quindi avvenire in modo indipendente dai giochi di una parte politica. Molti casi studio

divers intérêts: le projet, comme expression précise d'un besoin actuel devient une expression d'un marché dynamique et en évolution continue dans le temps et avec ce dernier il doit se confronter, il a des caractéristiques stratégiques pour pouvoir répondre aux exigences, sur une longue période, des grandes opérations commerciales. Même si le projet est l'expression stable d'un marché dynamique dans le temps et l'espace, l'architecte en interagissant à la création du concept général de développement sur une longue période, surveille la réalisation. Le projet est dans son fort esprit architectural et dans sa forte volonté de plaser un territoire métropolitain; mais c'est en revanche, un programme dans son intention de recréer un territoire économique; le résultat ne dépend plus de la qualité du projet mais de la qualité des interactions. Le marketing devient un instrument d'analyse et de valorisation des besoins pour orienter l'insertion, la promotion et la réalisation du nouveau «produit-projet», qui a davantage de durée physique et fonctionnelle dans le temps, à travers des techniques de communication pour l'appétibilité du projet et de techniques de projets pour sa commercialisation. Un plan de marketing urbain et de projet devrait être le produit professionnel fourni aux associations locales non seulement par une agence de communication mais aussi par des architectes et des urbanistes qui ont le rôle de réalisateur d'un groupe interdisciplinaire. Mais la forte idée doit être partagée pour ne pas avoir de problèmes d'installation. Les techniques de négociation entre acteurs, souvent avec la présence d'une tierce personne des fois contraignante et non seulement qui oriente, et les techniques de communications (interne et externe), permettent une meilleure efficacité de la stratégie du projet complexe sur le marché. La phase de marketing



Nuova prospettiva dell'architettura
Nouvelle perspective de l'architecture

internazionali permettono di analizzare lo sviluppo di grandi aree con funzione mista, con la previsione di rientro economico su lungo periodo e una strategia di comunicazione e promozione continua e diversificata nel tempo. L'analisi dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e dei pericoli (un'analisi S.W.O.T) permette di individuare quasi le basi per un marketing progettuale, cioè tecniche o scelte progettuali che rendano un piano - progetto appetibile sul mercato attraverso vari elementi quali: l'analisi del tipo di società che gestisce l'operazione; i tempi di svolgimento previsti; la dimensione metropolitana dell'operazione; l'obiettivo proposto dai diversi attori anche essi individuati preventivamente; l'individuazione delle azioni principali; il tipo di comunicazione individuato in base all'immagine che si è individuata da rilanciare, con i suoi strumenti ed i suoi slogan principali, in funzione del target prescelto, nazionale e internazionale; il rapporto con la pianificazione urbanistica esistente, passando da elementi estremamente rigidi a scelte più flessibili; le soluzioni tipologiche prevalenti e la scelta del rapporto edifici - spazi pubblici.

Nell'era della *net - economy*, in cui l'offerta molto segmentata è guidata dal consumatore, lo sviluppo dell'offerta si basa su una rete di valori in aggiunta, in cui il *pricing* è basato sul reale ciclo di relazione e in cui la comunicazione e il supporto al consumatore avvengono in base all'accessibilità che egli gli permette attraverso canali invisibili, la trasformazione del marketing ripercorre in sintesi anche l'approccio che l'architettura deve assumere. In un periodo in cui i progetti e le procedure sono in crisi, la progettazione deve essere vista come un fenomeno comunicativo della trasformazione in atto.

La trasformazione individua l'orientamento del progetto architettonico, non più solamente orientato dal mercato (*market driven*) ma orientante il mercato (*market driving*) rendendolo il creatore di una sua degna posizione in una società in cui il rientro economico resta pur sempre tra le priorità ed evita che le belle architetture restino solo bei disegni, a causa della mancanza del giusto linguaggio all'interno dei processi e dei luoghi decisionali.

doit précéder, accompagner et suivre l'action de projet en lui permettant une nouvelle flexibilité dans le temps. Les projets, auxquels nous nous référons, durent 10-20 ans et même plus, leur contrôle devrait donc être réalisé de manière indépendante des jeux d'une partie politique. Plusieurs cas d'étude internationaux, permettent d'analyser le développement de grandes zones aux fonctions mixtes, avec la prévision de retour économique sur une longue période et une stratégie de communication et de promotion continue et diversifiée dans le temps. L'analyse des points de force, de faiblesse, des opportunités et des dangers (une analyse S.W.O.T) permet d'individualiser presque les bases pour un

marketing de projet, à savoir les techniques ou les choix de projets qui rendent un plan-projet appétissant sur le marché à travers des éléments variés dont; l'analyse de type de société qui gère l'opération; les temps de développement prévus; la dimension métropolitaine de l'opération; l'objectif proposé par divers acteurs, eux aussi individualisés au paravant; l'individualisation des actions principales; le type de communication individualisé sur la base de l'image pour réaliser une relance, avec ses instruments et ses slogans principaux, en fonction du target choisis, national et international; le rapport avec la planification urbaine existante, en passant par des éléments extrêmement rigides à des choix plus flexibles, les solutions typologiques prévalentes et le choix du rapport d'édifices-espaces publics.

Dans l'ère de la net-economy, dans laquelle, l'offre très segmentée et menée par le consommateur, le développement de l'offre se fonde sur un réseau de valeurs ajoutées dont le pricing est basé sur un cycle réel de relation et dont la communication et le support au consommateur arrivent selon l'accessibilité que lui, permet à travers un canal invisible, la transformation du marketing retrace en synthèse aussi l'approche que l'architecte doit avoir. Dans une période où les projets et les procédures sont en crise, le projet doit être vu comme un phénomène de communication de la transformation en vigueur. La transformation individualise l'orientation du projet architectural non plus seulement orienté par le marché (market driven) mais orientant le marché (market driving) en le rendant le créateur d'une position digne dans une société où le retour économique reste quand même parmi les priorités et évite que les belles architectures restent seulement de beaux dessins, à cause du manque d'un juste langage à l'intérieur des procédés et des lieux décisionnels.

Le trasformazioni e lo sviluppo urbano dei centri storici: obiettivi, strumenti e strategie

Maria Falcone

Les transformations et le développement urbain des centres historiques: objectifs, instruments et stratégies

La città storica è oggetto di continui programmi di "riqualificazione" che difficilmente tengono conto della sua identità, struttura e significato; il problema è l'adeguamento alle esigenze della contemporaneità, soprattutto dal punto di vista funzionale e produttivo.

Negli anni Novanta, presa consapevolezza dell'inadeguatezza dei piani urbanistici tradizionali nelle dinamiche di trasformazione territoriale, sono stati introdotti nello scenario urbanistico italiano nuovi strumenti operativi: i cosiddetti "programmi complessi", di cui un recente strumento attuativo è la Società di Trasformazione Urbana (STU).

La ville historique fait l'objet de programmes continus de «requalification», qui difficilement prennent en compte son identité, sa structure et sa signification; le problème est l'adaptation aux exigences contemporaines surtout d'un point de vue fonctionnel et productif. Dans les années 90, après avoir pris connaissance de l'inadaptation des plans urbanistiques traditionnels aux dynamiques de transformation territoriale, ont été introduits sur la scène urbanistique italienne, de nouveaux instruments opérationnels; les soi-disant «programmes complexes» dont un récent instrument



Napoli Bagnoli, tavole del PUE
Naples Bagnoli, planches du PUE



Napoli Bagnoli, vista sull'edificio H e sullo Science Centre
Naples Bagnoli, vue vers le bâtiment H et vers le Science Centre

Introdotta dall'art.17, della legge n°127/97 (Bassanini-bis), promossa dal D. M. 06/06/2001, tale società è uno strumento operativo a disposizione degli enti locali per intervenire in aree urbane consolidate, in attuazione degli strumenti urbanistici vigenti. Alla formazione delle STU partecipano comuni, province e regioni a cui, tramite una procedura di eviden-

actuel est la Société de Transformation Urbaine (STU). Introduite par l'art.17 de la loi n°127/97 (Bassanini-bis) promue par le Décret Ministérielle 06/06/2001, cette société est un instrument opérationnel à la disposition des organismes locaux pour intervenir dans des aires urbaines consolidées, en action des instruments urbanistiques en

za pubblica, si aggiungono anche privati. Negli ultimi anni le STU sono divenute strumento privilegiato per "velocizzare e snellire i processi di recupero delle aree industriali dismesse" tramite la riqualificazione del preesistente e la creazione di servizi e funzioni ex-novo.

Il quartiere di Bagnoli sorge nella zona occidentale di Napoli, il cui scenario attuale è quello di un'area industriale dismessa. Grazie all'approvazione della Variante per la zona occidentale al P.R.G. e del Piano Urbanistico Esecutivo (PUE) è in atto il risanamento ambientale comprendente operazioni di smaltimento, demolizione, rottamazione e la bonifica dei fattori inquinanti, conservazione di alcuni edifici come testimonianza del passato industriale della zona. L'obiettivo finale è la creazione di un parco urbano in cui convergano molteplici attività per la musica, lo sport, la ricerca, lo svago e la cultura.

Nel 2002 si costituisce la società per azioni di trasformazione urbana "Bagnolifutura S.p.A.", su proposta del comune di Napoli (90% delle quote azionarie), Regione Campania e Provincia di Napoli. Compito della STU è quello di acquisire, bonificare, trasformare ed in seguito commercializzare le aree interessate dal PUE anche tramite inserimento di azionisti privati e progressiva diminuzione della quota societaria del Comune. I punti di forza del progetto di trasformazione sono indubbiamente il parco e la spiaggia, ritornata alla sua funzione di svago originaria, dopo decenni di incuria ed abbandono.

vigueur. Les Communes, Provinces et Régions participent à la formation des STU, par le biais d'une procédure de toute évidence publique, auxquels s'ajoutent aussi les privés. Dans les dernières années les STU sont devenus un instrument privilégié pour «accélérer et assouplir les processus de récupération des aires industrielles abandonnées» par la requalification du préexistant et la création de services et fonctions ex-novo.

Le quartier de Bagnoli se dresse dans la zone occidentale de Naples, dont la scène actuelle est celle d'une aire industrielle abandonnée. Grâce à l'approbation de la Variante pour la zone occidentale au P.R.G. et du Plan Urbanistique Exécutif (PUE) est en cours l'assainissement de l'environnement, comprenant les opérations de traitement des déchets, de démolition et la bonification des facteurs polluants, la conservation de certains bâtiments comme témoignage du passé industriel de la zone. L'objectif final est la création d'un parc urbain dans lequel convergent de multiples fonctions: la musique, le sport, la recherche, les distractions et la culture. En 2002 est constituée la société pour actions de transformation urbaine «Bagnolifutura S.p.A.» sur proposition de la Commune de Naples (90 % des quotas actionnaires), la Région Campanie et la Province de Naples. La tâche de la STU est d'acquérir, de bonifier, de transformer et par la suite de commercialiser les aires intéressées par le PUE, même par les introductions



Amburgo, vista del porto
Hambourg, vue du port

Amburgo è il secondo porto marittimo d'Europa; non si affaccia sul mare ma sull'ampia foce del fiume Elba. In un'area dismessa ora dominata dai suggestivi magazzini in mattone rosso dei depositi del caffè e del sale sta sorgendo HafenCity, "la città del porto", un nuovo quartiere direzionale e residenziale, ricco di una pluralità di funzioni differenti.

d'actionnaires privés et la diminution progressive du quota sociétaire de la Commune.

Les points forts du projet de transformation sont sans nul doute le parc et la plage, revenues à leurs fonctions de distractions originaires, après des décennies de manque d'attention et d'abandon.



Amburgo, vista della Speicherstadt
Hambourg, vue de la Speicherstadt

Hambourg est le deuxième port maritime d'Europe mais il ne débouche pas sur la mer mais sur les embouchures du fleuve Elba. Dans une aire abandonnée, maintenant dominée par de suggestifs entrepôts de pierres rouges des dépôts de café et de sel, est en train de voir le jour HafenCity; «la ville du port», un nouveau quartier directionnel et résidentiel, riche d'une pluralité de fonctions différentes.

Si tratta di un intervento portuale; anche in questo caso alla costruzione ex-novo è affiancato il recupero e la conservazione dei vecchi magazzini (archeologia industriale) e una varietà di funzioni che combacia con gli obiettivi del PUE di Bagnoli; è gestito dall'HafenCity GmbH, azienda pubblica in regime di diritto privato, con funzioni simili alla Bagnolifutura S.p.A.

Nel confronto tra il caso italiano Bagnoli ed il modello "positivo" di riferimento HafenCity, si sottolineano ancora una volta i ritardi dell'esperienza italiana rispetto alla situazione europea.

Con ritardo la legislazione italiana ha introdotto procedure e strumenti all'avanguardia ma ancora in fase di sperimentazione; l'introduzione della STU nel quadro normativo italiano è piuttosto recente e non ha ancora dato completamente i risultati sperati. La Bagnolifutura S.p.A. è ancora pienamente una società pubblica, mentre molte sono le polemiche circa la gestione dell'intervento e la scelta degli interlocutori privati che dovrà avere.

L'HafenCity GmbH amburghese sta invece decollando grazie all'investimento dei privati, attirati nell'operazione da una buona pubblicità e da una altrettanto buona capacità gestionale e manageriale da parte della società pubblica che se ne sta occupando.

La speranza è che il parco urbano di Bagnoli riesca concretamente a vedere la luce nei prossimi 15 anni e che tenga fede agli indirizzi espressi sulla carta, cioè l'importanza data al verde attrezzato nella riqualificazione dell'area non sacrificato alle necessità di mercato come invece è accaduto, anche se con l'attenuante della qualità, ad Amburgo.

portuaire; même dans ce cas on met côte à côte la construction ex-novo et la récupération et la conservation de vieux entrepôts (archéologie industrielle) et une variété de fonctions qui corresponde aux objectifs du PUE de Bagnoli; le processus est géré par l'HafenCity GmbH, société public de droit privé, avec des fonctions similaires à la Bagnolifutura S.p.A.

Dans la confrontation entre le cas italien Bagnoli et le modèle «positif» de référence HafenCity, on souligne encore une fois les retards de l'expérience italienne par rapport à la situation européenne.

Avec du retard, la législation italienne, a introduit des procédures et des instruments à l'avant-garde mais encore en phase d'expérimentation; l'introduction de la STU dans le cadre normatif italien est assez récente et n'a pas encore donné complètement les résultats espérés. La Bagnolifutura est encore totalement une société publique, mais nombreuses sont les polémiques sur la gestion de l'intervention et le choix des interlocuteurs privés qu'elle devra avoir.

L'HafenCity de Hambourg par contre est en train de décoller grâce à l'investissement des privés, attirés dans l'opération par une bonne publicité et par une aussi bonne capacité gestionnaire et de manager de la part de la société publique qui s'en occupe.

L'espoir est que le parc urbain de Bagnoli réussira concrètement à voir le jour dans les 15 prochaines années et qu'il maintiendra ses objectifs exprimés sur le papier, c'est à dire l'importance donnée aux espaces verts dans la requalification de l'aire, pas sacrifié aux nécessités du marché comme par contre cela s'est déjà produit à Hambourg, même s'il y a le prétexte de la qualité.

Strategie per la realizzazione e la gestione di paesaggio in un parco naturalistico a Salerno

Antonio Inglese

Stratégies pour la réalisation et la gestion de paysage dans le Parc national de Salerno

Il comune di Salerno è un esempio emblematico della attuale difficoltà diffusa di controllare e gestire, economicamente e funzionalmente, gli spazi naturali, rurali e semi-naturali ancora esistenti, da cui dipende, a Salerno come altrove, la possibilità di identità spaziale ed urbanistica degli insediamenti.

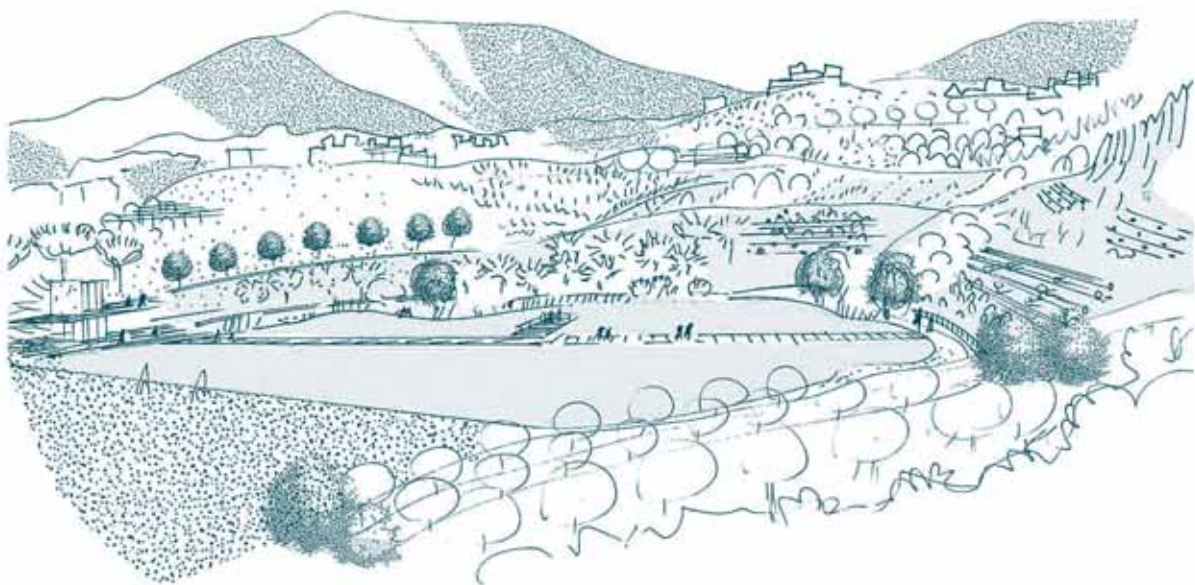
Un'occasione per capire ed investigare nuove strategie di gestione e manutenzione del paesaggio si è presentata all'Amministrazione di Salerno con il progetto per il parco naturalistico D'Agostino, un'area di 300.000 mq in stato di abbandono a seguito di escavazioni per l'estrazione di argilla. La possibilità che offre la riqualificazione di un paesaggio

La Commune de Salerno est un exemple emblématique de la difficulté actuelle répandue qui est celle de contrôler et de gérer, économiquement et fonctionnellement parlant, les espaces naturels, ruraux et semi-naturels qui existent encore, dont dépend, à Salerno comme partout, la possibilité d'une identité d'espace et urbaine des installations.

Une occasion pour comprendre et enquêter sur de nouvelles stratégies de gestion et d'entretien du paysage, s'est présentée à l'Administration de Salerno par le biais d'un projet pour le parc national D'Agostino, une aire de 300.000 mq en état d'abandon, suite à l'extraction de l'argile.

La possibilité qu'offre la requalification d'un paysage comme cet espace vide, est la ressource la plus immédiate, à laquelle il faut viser, afin d'arriver à un processus d'investissement sur l'environnement et sur le territoire.

Salerno, progetto per il parco naturalistico D'Agostino
Salerno, projet pour le Parc national D'Agostino





come questo spazio vuoto, è la più immediata risorsa sulla quale fare leva per avviare un processo di investimento sull'ambiente e sul territorio. A maggior ragione va presa in considerazione questa possibilità quando chi deve realizzare e gestire un'opera pubblica come un parco naturalistico in una città come Salerno non ha risorse finanziarie sufficienti per la sostenibilità dell'opera stessa. Ci si chiede come può essere possibile realizzare e mantenere un'opera come questa attraverso sforzi economici e con l'ottimizzazione delle risorse naturali presenti.

Tra i tanti modi di fare paesaggio, è auspicabile qui un luogo dinamico dal punto di vista ambientale, dove la biodiversità può trovare spazio e può conservare i differenti *habitat* che formano l'attuale parco naturalistico.

La cultura del paesaggio, dunque, se guardata con questi occhi, non è particolarmente costosa; piuttosto, ad esempio, diventa occasione per chi vuole conservare tradizioni agricole locali, di impegno imprenditoriale in termini di turismo rurale.

Il risultato di questo studio sulle strategie per la gestione del parco naturalistico della cava D'Agostino a Salerno, sottolinea

A plus forte raison, il faut prendre en considération cette possibilité lorsque celui qui doit réaliser et gérer une oeuvre publique, comme un parc national dans une ville comme celle de Salerno, n'a pas de ressources financières suffisantes pour soutenir l'oeuvre elle-même.

On se demande comment il est possible de réaliser et de maintenir une oeuvre comme celle-là à travers des efforts économiques et avec l'optimisation des ressources naturelles présentes.

Parmi les nombreuses façons de faire du paysagisme, il est souhaitable d'avoir un lieu dynamique d'un point de vue de l'environnement, où la bio-diversité peut trouver sa place et peut conserver les différents habitats qui forment l'actuel parc national.

La culture du paysage, donc, vue sous cet angle, n'est pas particulièrement coûteuse, mais plutôt, par exemple, elle devient l'occasion pour celui qui veut conserver les traditions agricoles locales, d'engagement d'entrepreneurs en termes de tourisme rural.

Le résultat de cette étude sur les stratégies pour la gestion du parc naturel de la carrière d'Agostino à Salerno, soulève deux problèmes fondamentaux, où le second est la conséquence du premier:

- la relation entre idée de qualité et idée de gestion;

- le coût de la qualité.

La meilleure solution pour la réalisation d'un parc national comme celui-ci est justement dans la convergence entre l'idée de qualité et l'idée de gestion.

Le Public/Privé/Partnership peut être, pour cela, un instrument fort en relation aux parcours tortueux et accidentés par l'administration du territoire.





due problemi fondamentali, dove il secondo è conseguenza del primo:

- la relazione tra idea di qualità e idea di gestione;
- il costo della qualità.

La soluzione ottimale per la realizzazione di un parco naturalistico come questo è proprio nel punto di incontro tra l'idea di qualità e l'idea di gestione.

Il Public/Private/Partnership può essere, per questo, uno strumento forte in relazione ai percorsi melmosi ed accidentati dell'amministrazione del territorio.

Ma se è vero che la cooperazione tra pubblico e privato può offrire vantaggi microeconomici, consentendo di realizzare un progetto con il miglior rapporto qualità/prezzo, mantenendo al contempo gli obiettivi di pubblico interesse, il ricorso al P/P/P non può, tuttavia, essere presentato come una soluzione "miracolo" per un settore pubblico.

Il progetto di un Parco richiede, infine, un deciso salto di qualità nella percezione dell'utilità sociale della natura in quanto tale; per non parlare del potenziale ruolo della ecologia al fianco delle discipline che governano la pianificazione urbanistica e la pianificazione del paesaggio. Ma perché il territorio venga riequilibrato è fondamentale in ogni caso perseguire un deciso mutamento culturale.

Il vuoto ed il paesaggio, infatti, oggi sintetizzano più di tutte la trasformazione in corso, attraverso la relazione tra natura e cultura, dello spazio contemporaneo. Il vuoto è spazio, il paesaggio lo interpreta.

Guardare al paesaggio in termini puramente culturali, diventa un'azione che può e deve essere intrapresa perché il paesaggio non resti vuoto ed il vuoto diventi paesaggio.

Mais s'il est vrai que la coopération entre public et privé peut offrir des avantages micro-économiques, en permettant de réaliser un projet avec le meilleur rapport qualité/prix, en maintenant en même temps les objectifs d'intérêt public, le recours au P/P/P ne peut, toutefois, être présenté comme une solution «miracle» pour un secteur public.

Le projet d'un Parc requiert, enfin, un bond en avant décisif, dans la perception de l'utilité sociale de la nature en tant que telle; pour ne pas parler du rôle potentiel de l'écologie à côté des disciplines qui gouvernent la planification urbaine et la planification du paysage.

Mais afin que le territoire soit rééquilibré, il est fondamental de toute façon, de poursuivre un changement culturel décisif.

Le vide et le paysage, en effet, de nos jours, synthétisent plus que tout, la transformation en cours, à travers la relation entre la nature et la culture, de l'espace contemporain. Le vide est espace, le paysage l'interprète.

Regarder le paysage en termes purement culturels devient une action qui peut et doit être entreprise pour que le paysage ne reste plus vide et que le vide devienne paysage.



Green Skyscrapers, sostenibilità e sviluppo

Alessandro Laterza

Green Skyscrapers, durabilité et développement

Gli edifici di elevate dimensioni verticali chiamati grattacieli nascono grazie alla possibilità che viene data ad ingegneri ed architetti dalle moderne tecniche costruttive. Progettare e costruire un edificio di elevate dimensioni sia in senso orizzontale che verticale, impone un approccio, una concezione ed una realizzazione, che fanno parte di una complessità in continua evoluzione.

Lo sviluppo economico, purtroppo, non è stato portatore solo di benefici, ma anche di una situazione ambientale delicata che ha richiesto un approccio progettuale sostenibile, alla ricerca di un equilibrio perduto.

***Les** édifices de grandes dimensions verticales, appelés "gratte-ciels" naissent grâce à la possibilité qui est donnée aux ingénieurs et aux architectes par les techniques constructives modernes. Projeter et construire un édifice de grandes dimensions, que ce soit en horizontal ou en vertical, présuppose une approche, une conception et une réalisation qui font partie d'une complexité en évolution continue. Le développement économique, malheureusement, n'a pas porté seulement que des bénéfices, mais aussi une situation environnementale délicate qui a requis une approche de projet durable, à la recherche d'un équilibre perdu.*

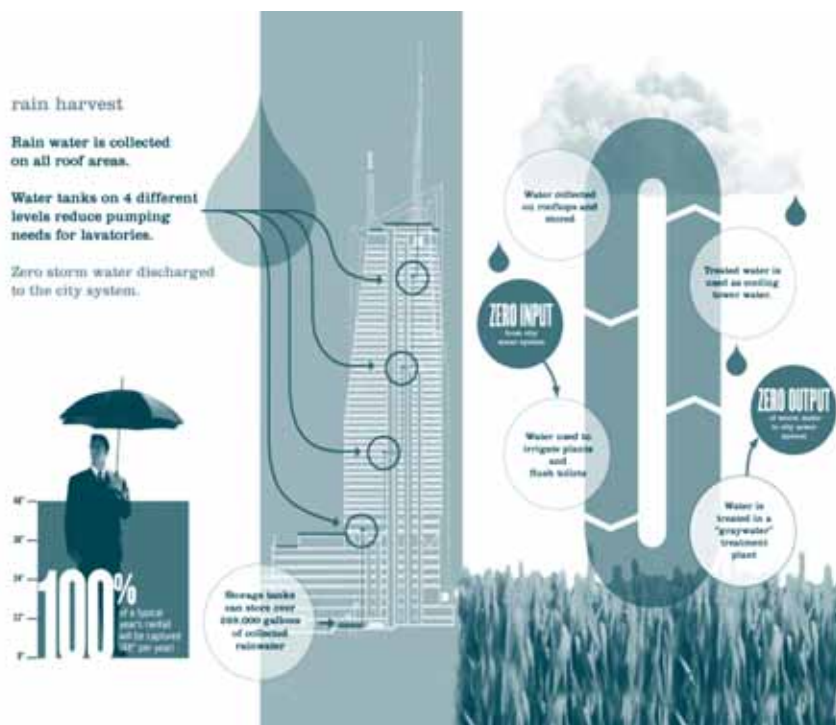


One Bryant Park Building_NY

Tutt'ora la differenza nella sviluppo sostenibile è ancora macroscopica tra Stati Uniti e Canada da una parte e Europa dall'altra, a favore di quest'ultima.

Tre esempi di cosa si stia facendo adesso in maniera significativa a livello mondiale sul piano dei *green skyscrapers* sono la Bryant Park Tower a NY di Cook and Fox Architects, la Swiss Re Tower a Londra di Foster and Partners ed infine la Edif Tower di Yeang and Partners.

La différence dans le développement durable est encore macroscopique aujourd'hui, entre les Etats-unis et le Canada d'un côté et l'Europe de l'autre, en faveur de cette dernière. Trois exemples de ce qui est en train de se faire maintenant de manière significative à un niveau mondial sur le plan des green skyscrapers, sont: la Bryant Park Tower à NY de Cook and Fox Architects, la Swiss Re Tower à Londres de Foster and Partners et enfin la Edif Tower de Yeang and Partners.



Edit Tower_Singapore

One Bryant Park Building_NY

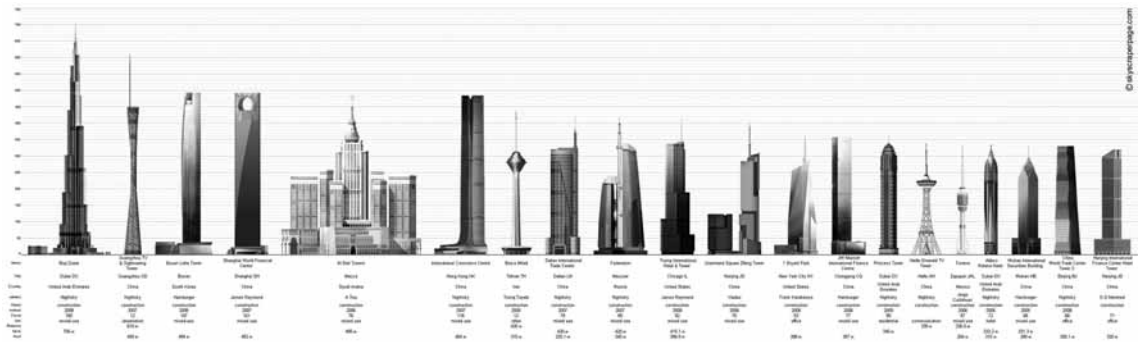
Vi sono delle peculiari differenze tra i tre edifici dovute alla storia, alla cultura e alla situazione energetica attuale dei diversi continenti, ma quella che continua ad essere ancora la situazione di riferimento è quella europea con la sua normativa più rigida in maniera ambientale.

Negli Stati Uniti vi è purtroppo ancora una bassa considerazione dell'involucro esterno come filtro per un buon *comfort* interno, il quale viene ancora garantito da intenso uso di aria condizionata e tutto ciò per l'esiguo costo dell'energia elettrica. I progettisti europei e sulla stessa lunghezza d'onda anche gli asiatici, utilizzano un rivestimento a doppio *layer* in maniera tale da creare le condizioni ottimali per ottenere minore consumo energetico dovuto all'utilizzo di impianti di condizionamento. Oggi la tecnologia consente la costruzione di edifici trasparenti con elevati livelli di *comfort* per gli occupanti senza compromettere le prestazioni energetiche, anche grazie all'integrazione dei sistemi di facciata e degli impianti. Vista la stretta correlazione tra le strategie di condizionamento ambientale e le caratteristiche delle ampie superfici vetrate di un edificio, l'approccio progettuale integrato sin dalle fasi iniziali del progetto risulta fondamentale. Attualmente esistono anche sostanziali differenze nella fase di progettazione tra i diversi continenti, sempre a favore dell'Europa, dove Paesi come Inghilterra e Germania vedono i progettisti gestire correttamente il progetto sin dalle sue fasi iniziali; questo è alla base di una positiva definizione dei diversi aspetti a cui i vari attori in gioco sono chiamati a rispondere.

Il y a des différences pécuniaires entre les trois édifices, dues à l'histoire, à la culture et à la situation énergétique actuelle de divers continents, mais celle qui continue à être encore la situation de référence est celle de l'Europe avec une réglementation plus rigide dans le domaine de l'environnement. Aux Etats-Unis il y a malheureusement encore une faible considération de l'enveloppe externe comme filtre, pour un bon confort intérieur, qui est encore garanti par une intense utilisation d'air climatisée, tout cela à cause du coût réduit de l'énergie électrique. Les maîtres d'œuvres européens et sur la même longueur d'onde, les Asiatiques, utilisent un revêtement à double layer, de telle manière qu'ils créent des conditions idéales pour obtenir une consommation énergétique plus basse, due à l'utilisation d'installations d'air climatisée.

Aujourd'hui, la technologie permet la construction d'édifices transparents avec un confort supérieur pour les occupants, sans compromettre les performances énergétiques, grâce à l'assimilation de systèmes de façade et d'installations d'équipements. Etant donné la corrélation étroite entre les stratégies de climatisation environnementale et les caractéristiques de superficies plus étendues, de baies vitrées d'un édifice, l'approche de projet intégré dès les premières phases du projet est fondamentale.

Actuellement, il existe aussi des différences consistantes dans la phase du projet parmi les divers continents, toujours en faveur de l'Europe où les pays comme l'Angleterre et l'Allemagne, où les maîtres d'œuvres ont corrigé le management du projet depuis le

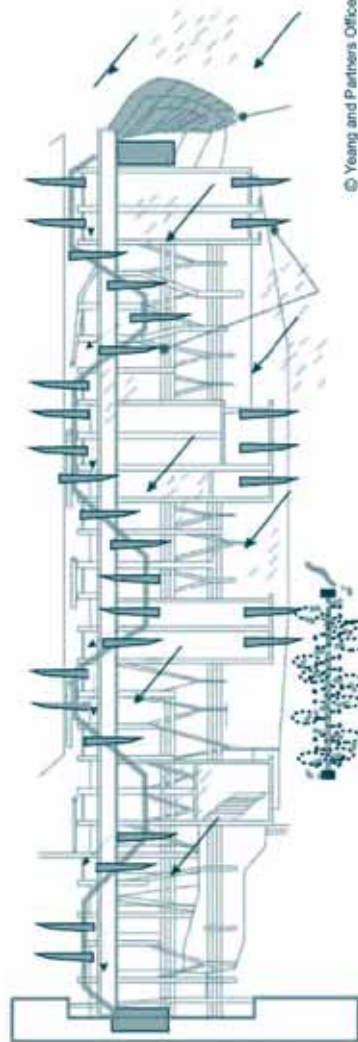


Next tallest skyscrapers

Il primo compito per raggiungere questo scopo è creare una consapevolezza dal punto di vista ambientale per raggiungere i migliori benefici, basata su delle strategie generali di carattere urbanistico e strettamente connesse con i nodi e i canali di trasporto principali. Idealmente, un edificio sostenibile non deve solo soddisfare le esigenze strutturali ed ecologiche, ma anche celebrare il delicato equilibrio dell'essere umano con l'architettura e i subsistemi ambientali.

Le metropoli non possono prescindere dalla presenza di grattacieli, lì dove ogni singolo pezzo di terreno vale oro e la massimizzazione dei profitti da parte degli investitori è la parola d'ordine, ma se queste mega strutture sono inserite in un contesto più ampio di viabilità (nodi di scambio) e in una relazione più profonda con l'ambiente circostante potranno essere i punti di forza di una vivibilità urbana ed ecologica ritrovata.

La nuova generazione dovrà avere al suo interno un mix di destinazioni dal residenziale al commerciale, come una città nella città e concepiti con un cuore pulsante "verde", una ventilazione per lo più naturale, ridotto consumo energetico, riutilizzo di materiali e risorse in una realtà che si ispiri ad un ecosistema naturale come testimonia la più spinta filosofia orientale guidata dall'architetto Yeang.



Edit Tower_Singapore

début des phases initiales et ceci, est à la base d'une définition positive des divers aspects auxquels les différents acteurs en jeu, sont appelés à répondre.

La première tâche à accomplir pour atteindre cet objectif, est de créer une connaissance, du point de vue de l'environnement, afin d'obtenir les meilleurs profits, réalisée sur des stratégies générales de caractère de l'urbanisme et strictement liées aux nœuds et canaux de transport principaux. Idéalement, un édifice acceptable, ne doit pas seulement satisfaire les exigences structurelles et écologiques, mais aussi exalter le délicat équilibre de l'être humain avec l'architecture et les sub systèmes de l'environnement.

Les métropoles ne peuvent pas exclure la présence de gratte-ciels, là où chaque morceau de terre vaut de l'or et où la maximalisation des profits, de la part des investisseurs, est le mot d'ordre, mais si ces grandes structures sont insérées dans un contexte plus ample d'accessibilité (nœuds d'échange) et dans une corrélation plus profonde avec l'environnement, pourront être des points de force d'une condition de vie urbaine et d'une écologie retrouvée. La nouvelle génération devra avoir dans son intérieur un mélange de fonctions qui part du résidentiel au commercial, comme une ville dans la ville et imaginés comme un cœur palpitant "vert", une ventilation tout à fait naturelle, une consommation énergétique réduite, un réemploi de matériaux et de ressources dans une réalité qui s'inspire à un écosystème naturel comme en témoigne la philosophie orientale la plus poussée dirigée par l'architecte Yeang.

La gestione progettuale e costruttiva, tre progetti a confronto

Alessia Grazia Pace

La gestion du projet et de la construction, comparaison de trois projets

Nello sviluppo di un edificio complesso, le fasi che riguardano la sfera architettonica e costruttiva richiedono la moltiplicazione di attività e di ruoli presenti; la complessità si amplia ancora se si contempla il crescere delle competenze dovute all'innovazione tecnico-produttiva delle opere, la macchinosità della cornice normativa, i nuovi fattori macroeconomici e di mercato, l'integrazione e l'introduzione di nuove modalità procedurali per gli appalti.

Si osserva oggi l'introduzione di strutture organizzative e figure manageriali per il completo coordinamento delle fasi di progetto-costruzione e la consulenza al committente. L'affiancamento e l'avvicendamento di questi manager al lavoro dell'architetto, ne mette a rischio il ruolo e sembra spostare l'interesse sul minor costo e il minor tempo, più

Dans le développement d'une construction complexe, les phases qui retombent dans le domaine de l'architecture et de la construction requièrent la multiplication d'activités et de rôles présents; la complexité augmente encore si l'on considère l'accroissement des compétences dues à l'innovation technique et de production des oeuvres, à la complication du cadre normatif, aux nouveaux facteurs macro-économiques et de marché, l'intégration et l'introduction de nouvelles modalités de procédures pour les adjudications.

On observe aujourd'hui l'introduction de structures d'organisation et de figures de managers auxquels est confié le devoir de coordonner les phases du projet-construction et la consultation à la maîtrise d'ouvrage. L'accompagnement et le rapprochement de ces structures au travail de l'architecte



Rimini, nuova fiera

Rimini, nouveau parc d'exposition



Catania, nuovo centro commerciale Etnapolis
 Catane, nouveau centre commercial Etnapolis

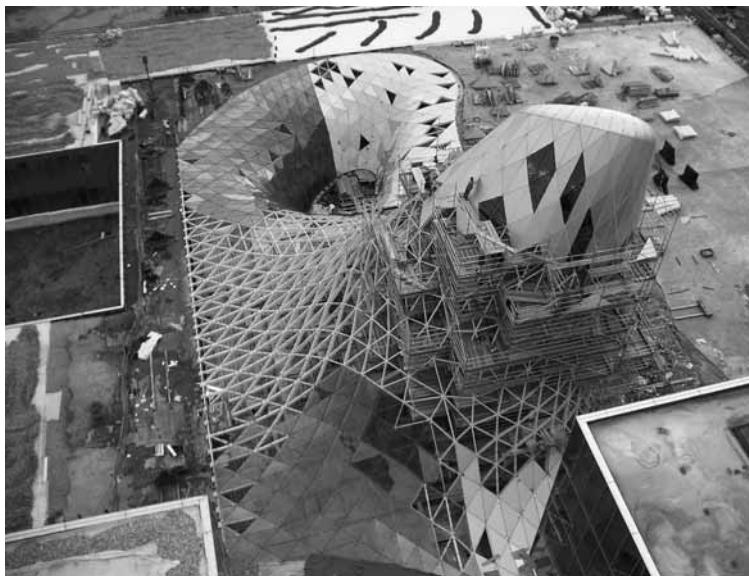
che sulla reale qualità architettonica degli interventi.

L'analisi di tre casi studio mostra diversi esempi di gestione, di differente complessità, dimensione e relazioni, che forniscono comunque importanti basi al confronto. Il primo esempio, il Nuovo Polo Fieristico (N.P.F) di Milano di M. Fuksas, è affidato in General Contractor; la Nuova Fiera di Rimini progettata dallo studio GMP di Amburgo, ha seguito l'intero iter secondo una modalità che può dirsi di tipo "tradizionale"; nel Centro Commerciale Etnapolis, di M. Fuksas, la progettazione esecutiva e l'ingegnerizzazione è gestita da una Società di Ingegneria e la costruzione è affidata a un Main Contractor.

Dei progetti si racconta la complessità attraverso i numeri, i protagonisti, le gerarchie di figure e ruoli, si sottolineano strategie vincenti e problematiche intervenute tra i gli attori della gestione, si propongono interviste a figure che ne hanno seguito, a vario titolo, l'intero iter. Il confronto mostra come le modalità di tipo manageriale affrontano con indubbia efficienza la complessità di gestione agendo attraverso l'applicazione di rigidissime procedure operative, gerarchie articolate di funzioni e rapporti, in vista del raggiungimento degli obiettivi: la qualità dell'opera, il rispetto dei tempi e la riduzione dei costi. Si ritiene, tuttavia, che per verificare il reale raggiungimento della qualità sarebbe interessante conoscere la coerenza tra la progettazione ideata dall'architetto, lo sviluppo progettuale esecutivo e la realizzazione finale operata dal General Contractor. Forti dubbi permangono sulla validità di questa procedura, poiché pone a rischio il ruolo del progettista ridotto a pura fornitura di un'idea generale del progetto e lascia campo libero alle imprese di intervenire sulle scelte riguardanti soluzioni tecniche e architettoniche.

mettent son rôle en danger et semblent déplacer l'intérêt vers la réalisation de l'œuvre avec un coût et un temps mineur plus que vers la réelle qualité de l'architecture des interventions. L'analyse de trois cas d'étude met en évidence différents exemples de gestion et même s'ils n'ont pas attiré à des thèmes très complexes, la dimension des interventions et les relations entre les figures impliquées fournissent d'importantes données pour une confrontation. Le premier exemple, le N.P.F de Milan de M. Fuksas est confié à la General Contractor; le nouveau Parc d'Exposition de Rimini projeté par le Cabinet Gmp de Hambourg a suivi la procédure «traditionnelle»; dans le Centre Commercial Etnapolis de M. Fuksas le projet exécutif et l'ingénierie est géré par une société d'Ingénieurs et la construction est confiée à un Main Contractor.

On parle de complexité des projets à travers les nombres, les protagonistes, les hiérarchies de figures et de rôles, on souligne des stratégies gagnantes et problématiques intervenues entre les acteurs de la gestion, on propose des interviews à des figures qui ont suivi la procédure en entier. La confrontation montre comment les modalités de type de management, affronte avec une efficacité indéniable la complexité de gestion en agissant à travers l'application de procédures opérationnelles très rigides, de hiérarchies de fonctions et de rapports articulés, en vue de l'accomplissement des objectifs; la qualité de l'oeuvre, le respect des temps et la réduction des coûts. On pense toutefois que pour vérifier le réel accomplissement de la qualité, il serait intéressant de connaître la cohérence entre le projet conçu par l'architecte, le développement du projet exécutif et la réalisation finale faite par le General Contractor. De forts doutes subsistent sur la validité de cette procédure, puisqu'elle met en péril le rôle du projecteur en le réduisant à une pure fourniture d'une idée



Milano, nuovo polo fieristico
Milan, nouveau parc d'exposition

Nel progetto di Rimini la gestione dei fatti progettuali e costruttivi, non ha seguito un'eccessiva burocratizzazione e specializzazione dei ruoli. Per lo studio GMP i programmi e le procedure si adeguano ai modi operativi e non viceversa. Gli obiettivi di qualità sono garantiti dalla competenza dell'architetto, a capo di ogni scelta progettuale, responsabile del coordinamento delle altre competenze, e garante dell'efficienza organizzativa del suo team.

Il progettista collabora con gli uffici tecnici dell'impresa durante tutto l'iter della fase di cantiere fino alla completa esecuzione dell'opera. Nel caso di Etnapolis la connessione tra aspetti ideativi ed esecutivi più che su un approccio multidisciplinare integrato, sulla interazione del progettista con le altre competenze professionali, si è fondata sul principio di delega esecutiva e costruttiva, sull'affidare ad altri la piena responsabilità del processo esecutivo.

Una modalità che è sempre più il risultato di una politica che punta più alla "commercializzazione" del prodotto architettonico. Il rischio è quello di vedere le imprese consolidare una posizione dominante, di favorire un'architettura "banale" e "ripetitiva", emarginare soluzioni finalizzate ad una continuità con le tradizioni costruttive, tese a proporre interventi diversificati in ragione dei luoghi e delle esigenze dei fruitori, e, infine, di ricorrere ad architetti "di grido" limitando occasioni di nuova creatività.

In ultima considerazione si è sottolineata l'importanza del *team work* e della comunicazione, ritenuti principi importanti connessi ad ogni fase di sviluppo del processo progettuale e costruttivo del progetto complesso.

générale du projet et laisse le champ libre aux entreprises pour qu'elles interviennent sur les choix concernant des solutions techniques et architecturales.

Dans le projet de Rimini, la gestion des projets et des constructions n'a pas suivi une excessive bureaucratization et spécialisation des rôles. Pour le cabinet GMP, les programmes et les procédures s'adaptent aux modes opérationnels et non vice-versa. Les objectifs de qualité sont garantis par la compétence de l'architecte, à la tête de chaque choix de projet, responsable de la coordination des autres compétences et garant de l'efficacité de l'organisation de son équipe.

Le maître d'œuvre collabore avec les bureaux techniques de l'entreprise durant tout le cheminement de la phase du chantier jusqu'à la complète exécution de l'œuvre. Dans le cas d'Etnapolis, la liaison entre les aspects idéaux et exécutifs est fondée plus que sur une approche multidisciplinaire intégrée, sur l'interaction du projet avec les autres compétences professionnelles, sur le principe de procuration exécutive et constructive, sur le fait de confier à d'autres l'entière responsabilité du processus d'exécution.

C'est une modalité qui est toujours plus, le résultat d'une politique qui mise plus sur la «commercialisation» du produit architectonique. Le risque est celui de voir les entreprises renforcer une position dominante, favoriser une architecture «banale» et «répétitive», mettre de côté des solutions visant la continuité des lieux et des exigences des usagers et enfin, avoir recours aux architectes «plus en vue» en réduisant ainsi des occasions de nouvelle créativité.

Pour finir, on a souligné l'importance du travail d'équipe et de la communication qui sont des principes importants liés à chaque phase de développement du processus du projet et de la construction du projet complexe.

La qualità nelle opere pubbliche: il ruolo della committenza

Eleonora Paladino

La qualité dans les œuvres publiques: le rôle du maître d'ouvrage

La qualità di un'opera edilizia è stata associata per millenni alla capacità della stessa di rispondere ai requisiti della *firmitas*, *venustas* ed *utilitas*. Oggi la qualità di un'opera edilizia è misurata sia in termini di rispondenza a requisiti funzionali, estetici, economici e prestazionali, sia nella capacità della stessa di soddisfare alle esigenze morali, materiali e simboliche della collettività a cui è destinata. In questa ottica la progettazione riveste un ruolo centrale e primario per realizzare opere pubbliche di qualità e l'architetto rappresenta il mediatore tecnico delle esigenze della collettività.

La qualità di un'opera pubblica, in ragione della complessità e del numero delle variabili in gioco, non può prescindere dalla qualità del procedimento che sottende la sua realizzazione e che, se efficientemente gestito, assicura la qualità della programmazione, del progetto, dell'appalto, dei materiali, dell'esecuzione e dei controlli. Per tali motivi la ricerca della qualità nei Lavori Pubblici (LL.PP.) dovrebbe essere supportata da scelte politiche chiare e consapevoli della stretta interdipendenza tra qualità dell'opera edilizia e qualità del procedimento sotteso alla sua realizzazione.

La qualità d'une oeuvre en bâtiment a été associée pendant des millénaires à sa capacité à répondre aux exigences de la *firmitas*, *venustas* et *utilitas*.

Aujourd'hui la qualité d'une oeuvre en bâtiment se mesure aussi bien en termes de réponse aux exigences fonctionnelles, esthétiques, économiques et de performances, que dans la capacité à satisfaire les exigences morales, matérielles et symboliques de la collectivité à laquelle cette oeuvre est destinée. Dans cette vision des choses, le projet a un rôle central et primaire pour réaliser des oeuvres publiques de qualité et l'architecte représente le médiateur technique des exigences de la collectivité.

La qualité d'une oeuvre publique, en raison de la complexité et du nombre de variantes en jeu, ne peut faire abstraction de la qualité de la procédure qui sous-tend sa réalisation et qui, si elle est gérée de manière efficace, assure la qualité de la programmation, du projet, de l'adjudication des travaux, des matériaux, de l'exécution et des contrôles. C'est pour ces motifs que la recherche de la qualité dans les LL.PP. (Travaux Publics) devrait être supportée par des choix politiques clairs et conscients de l'étroite inter-dépendance qui existe entre la



Lavori di sistemazione viaria in Avenue de France
Travaux d'aménagement de la viabilité à Avenue de France



Immagini di Genova progetto del WaterFront
Gênes, projet du waterfront



Edifici a destinazione attività terziarie in Avenue de France
Bâtiments destinés aux activités tertiaires, à Avenue de France

Edificio a destinazione uffici in costruzione nel quartier de Messéna
progetto: arch. C. Devillers
Bâtiment destiné à bureaux, en cours de réalisation dans le quartier de Masséna
Projet: arch. C. Devillers

La gestione dei processi inerenti i lavori pubblici è un compito assai arduo, basato sulla capacità della Pubblica Amministrazione (P.A.) di organizzarsi per svolgere attività di natura estremamente diversa, che impongono di interfacciarsi con un elevato numero di soggetti con interessi tendenzialmente contrapposti (progettisti, costruttori, utenza), in numerose fasi (programmazione, progettazione, gestione dell'appalto, etc) affatto disgiunte e tali da comportare l'amplificazione finale di aspetti sottovalutati od inizialmente mal gestiti. Pertanto il ruolo affidato al committente pubblico risulta non solo complesso, ma baricentrico in una nuova concezione della P.A. non considerata più come semplice catalizzatore, ma come soggetto attivo e fortemente condizionante il processo realizzativo ed il suo risultato finale.

Con riferimento alla situazione italiana ed a quella francese, sono stati esaminati gli strumenti e le azioni adottabili dalla p.a. per raggiungere l'obiettivo della "qualità" nei LL.PP., nonché i processi ed i livelli di responsabilità individuati dalla normativa vigente. Sono emerse differenze sostanziali in merito alla struttura organizzativa della committenza pubblica, sia diretta che delegata; alle tipologie dei procedimenti di lavori pubblici e all'utilizzo di specifici strumenti di negoziazione; ai requisiti ed alle funzioni delle figure preposte alla gestione ed al controllo del procedimento in rappresentanza del committente pubblico, cioè il Responsabile Unico del Procedimento (RUP) in Italia e la Personne Responsable du Marché in Francia; agli strumenti e

qualité de l'œuvre en bâtiment et la qualité de la procédure emprunt à sa réalisation.

La gestion des processus inérents aux travaux publics est un devoir très dur, basé sur la capacité de la p.a. (administration publique) de s'organiser pour réaliser des activités de nature extrêmement différente, qui imposent un dialogue avec un nombre élevé de personnes ayant des intérêts opposés (maîtres d'œuvre, constructeurs, usagers) dans de nombreuses phases (programmation, maîtrise d'œuvre, gestion de l'adjudication des travaux, etc...) pas du tout détachés et en mesure d'amplifier des aspects sous-estimés ou mal gérés initialement. Donc le rôle confié au maître d'ouvrage public n'est pas seulement complexe, mais fait en barycentre dans une nouvelle conception de la p.a., non plus considérée comme un simple catalyseur mais comme un sujet actif et fortement conditionnant le processus de réalisation et son résultat final. En se référant à la situation italienne et française, on a pu examiner les instruments et les actions pouvant être adoptés par la p.a. afin d'atteindre l'objectif de la «qualité» dans les LL.PP. de même que les processus et les niveaux de responsabilité mentionnés dans la loi en vigueur. Des différences substantielles sont apparues au sujet de la structure de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage public, aussi bien directe que déléguée; aux typologies des procédures de travaux publics et à l'utilisation d'instruments de négociations spécifiques, aux exigences et aux fonctions des personnes préposées à la gestion et au



Plastico del masterplan - progetto di completamento del vecchio porto
Maquette du masterplan - projet d'achèvement du vieux port

le strategie di controllo del procedimento, in particolare per quanto attiene il processo di validazione del progetto.

Dall'esame del suddetto quadro di confronto all'attualità è stato possibile condurre alcune riflessioni, ad esempio:

- l'adozione da parte della P.A. di strutture organizzative innovative garantisce una maggiore flessibilità operativa nella gestione di interventi complessi di lavori pubblici;

- la gestione unitaria del procedimento assicura la P.A. della rispondenza dell'opera progettata all'opera eseguita;

- l'uso, nelle fasi di affidamento degli appalti di *maîtrise d'œuvre* e di lavori, di strumenti negoziali come il "dialogo competitivo" di fatto incrementa il livello di qualità delle opere pubbliche;

- l'adozione di adeguate politiche formative per la crescita professionale delle risorse interne alla P.A. facilita sia il dialogo tra gli operatori del procedimento, in un'interpretazione sinergica dei ruoli, sia la comprensione della portata innovativa degli strumenti legislativi già in essere.

Infine, riportiamo alcuni suggerimenti adottabili dalla P.A. nella ricerca dei livelli di efficacia ed efficienza dell'azione pubblica richiesti a garanzia della qualità dell'opera, ad esempio: promuovere protocolli d'intesa con gli ordini professionali, al fine di realizzare quegli strumenti operativi utilizzabili nella pianificazione, programmazione e gestione dei procedimenti di lavori pubblici; istituire tavoli di confronto tra committenti, progettisti, tecnici e imprese lungo tutto l'iter del procedimento; promuovere l'evoluzione normativa, verso una più diffusa possibilità di adozione del criterio di affidamento secondo l'offerta economicamente più vantaggiosa, superando la diffusa diffidenza nutrita verso questa procedura con una maggiore professionalizzazione delle commissioni di gara.

contrôle de la procédure en la personne du maître d'ouvrage public, c'est à dire le RUP en Italie et la Personne Responsable du Marché en France; aux instruments et les stratégies de contrôle de procédure, en particulier en ce qui concerne le processus de validation du projet.

Après examen du cadre susmentionné de confrontation avec l'actualité, il est possible de faire quelques commentaires:

- *l'adoption de la part de la p.a. de structures d'organisations innovantes, garantie une majeure flexibilité opérationnelle dans la gestion d'interventions complexes de travaux publics;*

- *la gestion unitaire de la procédure assure la p.a. de la correspondance de l'œuvre projetée sur l'œuvre exécutée;*

- *l'utilisation, dans les phases d'adjudication des travaux de maîtrise d'œuvre, d'instruments de négociations comme le «dialogue compétitif» augmente le niveau de qualité des œuvres publiques;*

- *l'adoption de politiques de formation adéquates pour la croissance professionnelle des ressources internes à la p.a., facilite aussi bien le dialogue entre les opérateurs de la procédure, avec une interprétation synergique des rôles, que la compréhension de la portée innovante des instruments législatifs déjà existants.*

Enfin, nous mettons en évidence certains conseils que la p.a. pourrait adopter dans la recherche des niveaux d'efficacité de l'action publique requis à garantie de la qualité de l'œuvre:

- *promouvoir des protocoles d'entente avec les ordres professionnels, afin de réaliser ces instruments opérationnels utilisables dans la planification, la programmation et la gestion des procédures des travaux publics; instituer des tables rondes pour se confronter entre maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, techniciens et entreprises, durant toute la procédure; promouvoir l'évolution normative, vers une majeure adoption de critère de confiance selon l'offre économique la plus avantageuse, en dépassant ainsi la méfiance qui existe à l'égard de cette procédure avec davantage de professionnalisme des commissions de concours.*

Edilizia pubblica residenziale per la nuova Europa

Valentina Ticino

La construction de logements HLM pour la nouvelle Europe

Il tema del disagio abitativo in Italia, marginalizzato negli anni Novanta nella convinzione che riguardasse segmenti ridotti e particolari del corpo sociale (parte della popolazione in affitto, anziani, immigrati) interessa di nuovo studiosi del mondo culturale politico e tecnico-scientifico. Le analisi più aggiornate stanno infatti dimostrando che questa problematica coinvolge una parte rilevante delle famiglie italiane.

Il potenziamento del ruolo degli Enti di gestione del patrimonio residenziale pubblico (in maggioranza Enti economici con obbligo al pareggio di bilancio) è garantito soltanto a patto di saper operare con criteri di redditività all'interno del mercato, sia rivedendo le modalità di gestione del patrimonio esistente, sia allargando le proprie attività in settori economici concorrenziali (progettazione e gestione del patrimonio immobiliare conto terzi, costruzione di alloggi e servizi di carattere intermedio). L'attività di costruzione, sia nel caso dell'edilizia sovvenzionata che di quella intermedia, dovrebbe perseguire un duplice obiettivo di natura tecnologica: minimizzare i costi di gestione degli interventi e contemporaneamente ridurre l'investimento iniziale, ov-

Le thème du malaise de l'habitation en Italie, marginalisée, dans les années 90 avec la conviction que cela touchait des catégories réduites et particulières du corps social (une partie de la population en location, les personnes âgées, les immigrés) intéresse à nouveau des spécialistes du monde culturel politique et technico-scientifique. Les analyses plus à jour sont en train, en effet, de démontrer que ce problème touche une partie importante des familles italiennes.

Le renforcement du rôle des Organismes de gestion du patrimoine résidentiel public (en majorité Organismes économiques avec l'obligation d'équilibrer le bilan) est garanti seulement, à condition de savoir travailler avec des critères de rentabilité à l'intérieur du marché, aussi bien en étudiant à nouveau les modalités de gestion du patrimoine existant, qu'en élargissant les propres activités dans des secteurs économiques concurrentiels (projet et gestion du patrimoine immobilier compte tiers, construction de logements et de services à caractère intermédiaire. L'activité de construction, aussi bien dans le cas de l'habitat social subventionné que de celle intermédiaire, devrait



Jean Nouvel et Associés, 1985-1988, Insediamento abitativo sperimentale Nemausus, Parigi
Immeuble d'habitations expérimentales 'Nemausus' à Paris



Kenzo Tange, 1970, Insedimento abitativo a Librino - CT
Immeuble d'habitations à Librino (Catane)

vero il costo di costruzione, per permettere l'avvio di un nuovo programma di edilizia sociale compatibile con le risorse pubbliche attualmente disponibili. La logica del mercato sta rivoluzionando il processo edilizio ed i ruoli dei suoi attori principali. Il "circolo virtuoso" che rende possibile l'investimento nel settore residenziale è il seguente:

- la committenza pubblica esplicita gli obiettivi di natura socio-ambientale, edilizia, urbanistica dell'intervento e definisce le prestazioni richieste al prodotto residenziale;
- il promotore-costruttore (pubblico, privato, misto) risponde in termini di offerta, organizzando al meglio i fattori della produzione per garantire le prestazioni richieste con il minimo investimento;
- il sistema finanziario e creditizio valuta l'investimento in base alle caratteristiche del progetto e non solo sulle garanzie reali del promotore;
- verso il progetto convergono le esigenze di tutti gli attori del processo e vengono tradotte in una proposta edilizia;
- il gestore (spesso lo stesso promotore-costruttore) garantisce il corretto funzionamento dell'organismo edilizio, ottimizzando il rapporto tra qualità del servizio erogato e relativi costi di gestione;
- il sistema finanziario (istituti di credito, fondi immobiliari e pensione), se l'operazione consente una redditività interessante, può acquistare il complesso, remunerando l'investitore iniziale.

Nel caso dell'edilizia sociale, esiste la possibilità di acquisto da parte di fondi etici, in quanto si tratta di "immobili in cui viene esercitata un'attività ad elevato contenuto sociale".

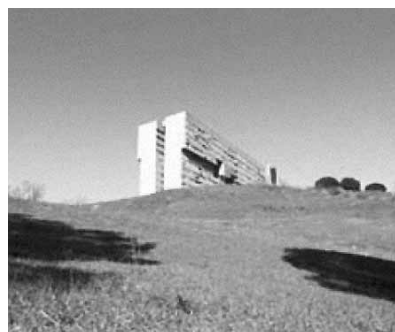
È evidente che questo processo necessita di elevate capacità economico-finanziarie, tecniche, organizzative che devono essere integrate, a vari livelli, da tutti i soggetti, per valutare offerte e investimenti, per organizzare la produzione, per elaborare un progetto che consideri l'insieme dei parametri in campo. Importante in fase progettuale la variabile tecnologica per ottimizzare le risorse disponibili in funzione degli obiettivi dell'intervento di massima efficienza del prodotto finito. Il sistema abitativo francese può co-

poursuivre un double objectif de nature technologique: minimiser les coûts de gestion des interventions et en même temps, réduire l'investissement initial, c'est à dire le coût de construction, afin de permettre le départ d'un nouveau programme de construction sociale compatible avec les ressources publiques actuellement disponibles. La logique du marché est en train de révolutionner le processus de construction en bâtiment et les rôles de ses acteurs principaux. Le «cercle vertueux» qui fait en sorte que l'investissement dans le secteur résidentiel existe, est le suivant:

- *la maîtrise d'ouvrage public explicite les objectifs de nature socio-environnementale, du bâtiment, e urbanisatque de l'intervention et définit les services requis au produit résidentiel;*
- *le promoteur-constructeur (public, privé, mixte) répond en termes d'offre, en organisant de la meilleure façon les facteurs de la production afin de garantir les services requis avec un minimum d'investissement;*
- *le système financier et de crédit évalue l'investissement en fonction des caractéristiques du projet et non seulement sur les garanties réelles du promoteur;*
- *le projet convergent des exigences de tous les acteurs du processus, lesquelles sont ensuite traduites dans une proposition de construction;*
- *le gérant (souvent le promoteur-constructeur même) garantit le fonctionnement correct de l'organisme de bâtiment, en obtenant ainsi un rapport optimum entre la qualité du service fourni et le coût de gestion y afférent;*
- *le système financier (instituts de crédits, fonds immobiliers et retraite), si l'opération permet une rentabilité intéressante, peut acheter le complexe, en rémunérant l'investisseur initial.*

Dans le cas de la construction sociale, il y a la possibilité d'achat de la part de fonds éthiques, étant donné qu'il s'agit «d'immeubles dans lesquels on exerce une activité au contenu social élevé».

Il est évident que, ce processus requiert des capacités économique-financières, techniques et d'organisations très élevées, devant être intégrées, à différents niveaux, par tous les sujets, afin d'évaluer les offres et les investissements, pour organiser la production, pour élaborer un projet qui prenne en considération l'ensemble des paramètres sur le terrain. La technologie variable est importante, durant la phase du projet afin de tirer le meilleur des ressources disponibles en fonction des objectifs de l'intervention et d'obtenir le maximum d'efficacité pour le produit fini. Le système du logement français, peut servir de modèle de référence pour la réalité italienne, en vertu des similitudes culturelles, économiques et démographiques et du plus important développement des instruments sociaux, financiers, et techniques qui sont réalisés. Une



Quartiere Corviale, Roma 1972-1982.

Mario Fiorentino, Federico Gorio,
Giulio Sterbini, Michele Valori,
Riccardo Morandi (capigruppo)

Quartier Corviale, Rome 1972-1982.

Mario Fiorentino, Federico Gorio,
Giulio Sterbini, Michele Valori,
Riccardo Morandi (mandataire)

stituire un modello di riferimento per la realtà italiana, in virtù di similitudine culturale, economica e demografica e del maggior sviluppo degli strumenti sociali, finanziari e tecnico-realizzativi. Un confronto delle condizioni del mercato abitativo, con particolare riguardo agli alloggi sociali, dà conto del differente grado di sviluppo tra i due paesi: 42% di case in affitto contro il 19% del dato nazionale, 16% di alloggi sociali, contro il 6% dell'Italia. Inoltre la Francia ha intrapreso da tempo una politica di ricerca e sviluppo dell'innovazione tecnologica, che ha visto consolidare la collaborazione tra Enti pubblici di ricerca e mondo industriale, portando alla realizzazione di numerosi esempi applicativi di carattere sperimentale, particolarmente significativi nel campo dell'edilizia sociale con un alto grado di industrializzazione in edilizia. Tale innovazione comporta numerosi vantaggi, sia in termini economici che nel campo dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni tecnico-ambientali dell'edificio, riuscendo a dar concretezza a quei concetti di sostenibilità, economicità e durevolezza dell'edificio e dell'alloggio che sono il risultato della ricerca teorica degli ultimi trent'anni. Nel caso francese la sperimentazione recente si avvale di un'esperienza pluridecennale, che ha messo in luce, accanto ai vantaggi, anche i risvolti negativi della prefabbricazione pesante realizzata negli anni '60-'70, penalizzata dall'assenza di criteri d'integrazione sociale ed urbana degli insediamenti.

confrontation des conditions du marché du logement, avec une attention particulière aux logements sociaux, prend en compte les différents degrés de développement entre les deux pays: 42 % de maisons en location contre 19 % des données nationales, 16 % de logements sociaux contre 6 % en Italie. En outre, la France a adopté depuis longtemps une politique de recherche et de développement de l'innovation technologique, qui a vu se consolider la collaboration entre les Organismes publics de recherche et le monde industriel, en réalisant de nombreux exemples d'application à caractère expérimental, particulièrement significatifs dans le domaine de la construction sociale avec un degré élevé d'industrialisation dans le bâtiment. Une telle innovation apporte de nombreux avantages, aussi bien en termes économiques que dans le domaine de l'organisation du travail et des services techniques de l'environnement du bâtiment, en réussissant ainsi à concrétiser les concepts de soutien, d'économie et de durée du bâtiment et du logement qui sont le résultat d'une recherche théorique des trente dernières années. Dans le cas de la France, la mise à l'épreuve récente se sert d'une expérience de plusieurs décennies, qui a éclairé, avec les avantages, aussi les revers négatifs du préfabriqué lourd réalisé dans les années 1960/1970, pénalisé par l'absence de critères d'intégration sociale et urbaine des établissements.

Modelli societari per la gestione dei progetti complessi dei poli di scambio

Giuseppe Zagaria

Modèles sociétaires pour le management des projets complexes des pôles d'échanges

La rigenerazione dei tessuti urbani, dinamica della città contemporanea, è il campo di azione per chi amministra i grandi centri.

Riconosciuto il valore economico delle trasformazioni, la fusione tra beneficio pubblico e guadagno privato si concretizza in strutture societarie nelle quali conta tanto la somma dei capitali quanto quella delle esperienze dei singoli partner.

Le strutture di gestione delle trasformazioni dei poli di scambio sono rappresentative perché nascono e si sviluppano per il management di patrimoni complessi per tipologia; collocazione strategica; prospettive di sviluppo; evoluzione funzionale; variabili di gestione. La trasformazione delle stazioni risponde a due spinte principali: l'incremento di infrastrutture e l'economia gestionale, che è legata alla necessità di commercializzare i patrimoni. In linea con questa, la progettazione assume i connotati di una prassi strategica, affidata a società nate dalle grandi *holding* dei trasporti nella logica di specializzazione dei settori.

Grandi Stazioni S.p.A. è stata costituita per gestire e valorizzare le tredici maggiori stazioni italiane, trasformandole da luoghi di "transito" a spazi di incontro e sosta. Nasce nel 1998 come società pubblica, sul progetto pilota di Stazione Termini, per trasformarsi in una struttura mista tra le Ferrovie dello Stato (60% delle quote), ed Eurostazioni, una cordata di finanziatori ed imprenditori privati. Sulla scorta del progetto "Termini", Grandi Stazioni S.p.A. ha individuato le fasi progettuali nell'adeguamento tipologico/funzionale e nella definizione dell'assetto gestionale dei progetti e delle strutture. Una prassi per la quale la genesi del *concept*, senza il coinvolgimento di attori esterni alla struttura, è affidata ad una fase di analisi (trasporti attivi, sistemi di scambio, funzioni, rapporto immobili-viabilità, distribuzione transiti, stato degli immobili, ecc.), ad una fase di sintesi (classificazione degli interventi per costruzioni e commercializzazione) e si conclude infine con la redazione di un programma di gestione.

La *ré*génération des tissus urbains, dynamique de la ville contemporaine, est le champ d'action pour celui qui administre les grands centres.

Reconnue comme la valeur économique des transformations, la fusion entre le bénéfice public et le gain privé se concrétise dans des structures sociétaires dans lesquelles compte aussi bien, la somme des capitaux, que la somme des expériences de chaque partenaire.

Les structures de gestion des transformations des pôles d'échange sont représentatives, car elles naissent et se développent pour le management de patrimoines complexes par typologie; emplacement stratégique; perspectives de développement; évolution pratique; variantes de gestion. La transformation des gares répond à deux poussées principales: la croissance d'infrastructures et l'économie de gestion, liée à la nécessité de commercialiser les patrimoines.

Le projet prend les formes d'une pratique stratégique, confiée à des sociétés nées par des grands holdings des transports dans la nécessité de spécialisation des secteurs. Grandi Stazioni S.p.A., a été constituée afin de gérer et valoriser les treize plus grandes gares italiennes, en les transformant, de lieux de «passage» à espaces de rencontre et de stationnement. Elle naît en 1998 comme société publique, sur le projet pilote de la Stazione Termini, pour se transformer en une structure mixte entre les Chemins de fer de l'Etat (60% des cotations), et Eurostations, une poignée de financiers privés d'inspiration d'entrepreneurs.

En s'inspirant du projet "Termini", Grandi Stazioni S.p.A. a décelé les phases de projet dans l'installation typologique/fonctionnel et dans la définition de l'aménagement de gestion des projets et des structures. Une pratique pour laquelle la genèse du concept, sans l'imputation de facteurs externes à la structure, est confiée à une phase d'analyse (transports actifs, système d'échange, fonctions, rapport immeubles-viabilité, distribution de passages, état des immeubles etc.), à une synthèse (hiérarchie des interventions pour les constructions et la

Il modello operativo tende alla creazione di un *know how* interno alla società, specifico per la riqualificazione delle stazioni, che razionalizzi i processi per formulare sin dall'ideazione un prodotto il più vicino possibile alla sua versione esecutiva. Un sistema efficiente che rischia l'omologazione degli interventi se non arricchito dalla presenza di professionisti e discipline esterne e che si scontra con la differenza tra il contesto del modello di riferimento e quelli delle realtà minori sulle quali plasmarlo.

L'AREP (Aménagement Recherche Pôles d'Echanges), filiale del gruppo SNCF, le ferrovie dello stato francesi, nasce nel 1996 come studio pluridisciplinare e con la missione di progettare, riqualificare e commercializzare stazioni e poli di scambio. Lo sviluppo della società ha permesso di allargare il campo d'azione da quello ferroviario-infrastrutturale a quello degli assetti urbani. La pluridisciplinarietà garantisce l'analisi di tutto il contesto coinvolto da un polo di scambio che sia di nuova fondazione o da riqualificare. La genesi del *concept* avviene all'interno della struttura, ma anche in collaborazione con organismi esterni, soprattutto nella gestione dei progetti internazionali e degli interventi su grande scala. Le capacità progettuali di AREP derivano dalla fusione delle esperienze dei gruppi che partecipano alla società, già saldamente collocati in settori specifici connessi alla progettazione infrastrutturale, quindi partecipanti non solo in veste di finanziatori ma anche di portatori di *know-how*.

Il rischio legato ad un pluridisciplinarietà spinta è quello della parcellizzazione del processo e quindi di una perdita di coerenza del progetto qualora non venga garantita l'efficienza nei rapporti tra le aree di articolazione della struttura.

Il modello societario pluridisciplinare, evoluzione fisiologica delle strutture classiche di gestione dei progetti, fornisce la sintesi tra studio e azienda rispondendo al passaggio da progetto a programma.

commercialisation) et on termine par la rédaction d'un programme de gestion.

Le modèle opérationnel vise à la création d'un know how interne à la société spécifique dans la requalification des gares, qui rationalise les processus pour formuler depuis la mise en idée, d'un produit le plus près possible à son interprétation d'exécution. Un système efficace mais qui risque l'homologation des interventions s'il n'est pas enrichi par la présence de professionnels et de disciplines externes et qui si heurte à la différence entre le contexte du modèle de référence et ceux des réalités mineures sur lesquelles le plasmer.

L'AREP (Aménagement Recherche Pôles d'Echanges), filiale du groupe SNCF, le chemin de fer de l'Etat français, naît en 1996 en tant qu'étude multidisciplinaire et avec la mission de projet, homologuer et commercialiser des gares et pôles d'échange. Le développement de la société a permis d'amplifier le champ d'action par rapport à celui de l'infrastructure ferroviaire à celui des emplacements urbains. La pluridisciplinarietà atteste l'analyse de tout le contexte engagé par un pôle d'échange qu'il soit, de fondation nouvelle ou à qualifier de nouveau. La genèse du concept, se déroule à l'intérieur de la structure mais aussi en collaboration avec des organismes externes, surtout dans la gestion des projets internationaux et des interventions à grande échelle. Les capacités de projet de AREP dérivent de la fusion des expériences des groupes qui participent à la société, déjà fermement installés dans des secteurs spécifiques liés au projet d'infrastructure, donc, des participants non seulement en tant que financiers mais aussi des porteurs de know-how.

Le risque lié à une poussée multidisciplinaire est celui de la parcellisation du processus et donc d'une perte de cohérence du projet, du moment où n'est pas certifié l'efficacité dans les rapports entre les zones d'articulation de la structure. Le modèle sociétario multidisciplinaire, l'évolution physiologique des structures classiques de gestion des projets, pourvoit la synthèse entre l'étude et l'entreprise qui répond au passage du projet au programme.

Selezioni bibliografiche sui temi del Master

Sélections bibliographiques sur les thématiques du Master

Selezione bibliografica a cura di / *Sélection bibliographique par Pierluigi Cioffi*

E. Del Prato, R. M. Brioli, *Il Tecnico dell'ente locale*, Maggioli Editore, 2002
R. Bedrone, *Concorsi di architettura, Manuale di programmazione*, Alinea, Firenze, 2004

Per il testo integrale della legge "Merloni" e sue successive modifiche ed integrazioni/pour le texte integral de la loi Merloni et ses successives modifications et integrations: www.venetoappalti.it

Legge quadro sulla qualità architettonica in/dans: http://www.governo.it/Governoinforma/Dossier/architettura/ddl_qualità_architettonica.pdf

Intervista a/entretien à R. Sirica di S. Scarone in/dans «Norme & Progetti» n. 294 del 30 Luglio 2003

M. Nicoletti, *Il concorso di progettazione*, nel/dans forum-web dell'Ordine degli Architetti di Roma e Provincia, 2005

J. Cabanieu, *L'iter del concorso pubblico francese e le peculiarità dell'attività di programmatore di concorsi*, intervento al convegno/intervention au colloque "Democrazia urbana, processi di trasformazione, architettura e codice etico", Firenze 5-6 Marzo 2004

ÉMOC, *mode d'emploi*, Paris, avril 2002 in/dans: www.emoc.fr

Selezione bibliografica a cura di / *Sélection bibliographique par Giulia Cusmano*

Sull'architettura contemporanea nei centri storici / *Sur l'architecture contemporaine dans les centres historiques*

AA.VV., *Atlante di architettura contemporanea*, Konemann, 2000

Atti del Convegno Internazionale/Actes du colloque international *Architettura e Arte oggi nel centro storico e nel paesaggio*, Roma 2-3 Dicembre 2002

M. Siro Baborsky, *Architettura XX secolo*, Electa 2001

P. Buchanan, *Renzo Piano Building Workshop. Opera completa*, Phaidon, 2003

C. Conforti, a cura di/ par, *Chi progetta i nuovi Uffici?*, in/dans «CASA-bella» n.664, Aprile 1999

G. Farina, a cura di/par, *Ara Pacis*, in/dans «Progetto & Pubblico» n.18, Aprile 2005

K. Frempton, *Richard Meier*, Electa, 2003

A. Godoli, a cura di/par, *La nuova uscita degli Uffici*, Giunti-Firenze Musei, 1998.

L. Moro, P. Pietrangeli, *Il progetto dei nuovi uffici. Conferenza stampa (Firenze, 24 febbraio 2004)*, Gangemi, 2004

Sui concorsi di architettura e la redazione dei bandi di gara / *Sur les concours d'architecture et dans la compilation de l'appel d'offres:*

AA.VV., *Il concorso di architettura. Bandi tipo per Concorsi di idee, di massima esecutiva, Appalto e internazionali*, CNA, 1992

AA.VV., *Decalogo approvato nella seduta del 28 gennaio '00 a Merano per la diffusione coordinata dei concorsi di architettura*, Assemblea dei Presidenti degli Ordini degli Architetti d'Italia, Merano

AA.VV., *Linee guida per la redazione di bandi di concorso in architettura*, Comitato per la promozione dei concorsi, maggio 2000

Atti del Convegno/actes du colloques " *Democrazia urbana, processi di trasformazione, architettura e codice etico*", Firenze 5-6 Marzo 2004

R. Bedrone, a cura di/par, *I concorsi di architettura. Manuale di programmazione*, Alinea Editrice 2004

A. Cecchetto, M. Galantino, A. Mazzini, *Concorsi di Architettura*, Edicom, 1998.

M. De Michelis, D. Matteoni, a cura di/par, *Concorsi di architettura dopo il 1945. Storia, metodi, procedure*, Compositori, 1995

MIQCP, *La méthode des marchés de définition simultanée*, la Défense 2001

MIQCP, *La programmation des constructions publiques*, le Moniteur, 1994.

MIQCP, *La sélection des candidatures lors d'un Concours d'Architecture et d'Ingénierie et lors d'une consultation simplifiée*, Le Moniteur, 1996

Sulla normativa in materia di concorsi di architettura / *Sur la réglementation des concours d'architecture:*

L. Costa, P. Lo Monaco, *Normativa sui lavori pubblici. Norme e procedure delle opere pubbliche*, DBI, 2005

P. Oretto, *Norme per l'esecuzione dei lavori pubblici in Sicilia*, Grafill 2005

C. Solustri, *La legge quadro sui lavori pubblici*, Grafill, 2002

Legge 11 febbraio 1994, n.109: Legge quadro in materia di Lavori Pubblici, Gazzetta Ufficiale, n. 41, 19 febbraio 1994

Decreto legislativo, 17 marzo 1995, n.157: Attuazione della direttiva 92 /50 / CEE in materia di appalti pubblici di servizi, Gazzetta Ufficiale, n.104, 6 maggio 1995

Legge 2 giugno 1995, n.216: Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 3 aprile 1995, n.101, recante norme urgenti in materia di lavori pubblici, Gazzetta Ufficiale, n.127, 2 giugno 1995

Legge 18 novembre 1998, n.415: modifiche alla legge 11 febbraio 1994, n.109, e ulteriori disposizioni in materia di lavori pubblici, Gazzetta Ufficiale, n.284, 4 dicembre 1998

Decreto del Presidente della Repubblica 21 dicembre 1999, n. 544, Regolamento di attuazione della legge quadro in materia di lavori pubblici

Gazzetta Ufficiale, supp. ordinario n.66/L alla G.U. n.98, 28 aprile 2000

Loi 85-704 du 12 Juillet 1985. Loi relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée

Links di riferimento / références internet

www.europaconcorsi.it
www.beniculturali.it/uffici
www.architettriroma.it
www.casadellarchitettura.it
www.projetleshalles.com
www.univ-paris12.fr
www.emoc.fr

Selezione bibliografica a cura di / *Sélection bibliographique par Maria Falcone*

- L. Alini, *Le strategie esecutive-L'integrazione delle competenze nel progetto di architettura*, Napoli, 2001
- F. Bottini, *I nuovi territori del commercio*, Alinea editrice, Firenze, 2005
- R. Amato, R. Chiappi, *Tecniche di Project Management Pianificazione e Progetto*, Franco Angeli, Milano 2005
- A. Giorgi (a cura di / par), *Nuovo Polo Fiera Costruire la città degli scambi*, Domus Edizioni, Milano, 2005
- V. Gregotti, *Architettura, tecnica, finalità*, Editori Laterza, Roma-Bari, 2002
- W. Gropius, *Architettura Integrata*, Il Saggiatore, Milano, 1995
- W. Iannaccone, *La reingegnerizzazione del processo di progettazione*, Franco Angeli, Milano, 1997
- R. La Creta, *L'architetto tra tecnologia e progetto*, in R. La Creta e C. Truppi, *L'architetto tra tecnologia e progetto*, Franco Angeli, Milano, 1994
- R. Piano, *Giornale di bordo*, Passigli Editore, San Marino, 1997
- M. N. Piotrowski, *Progettare in fiera, progettare la Fiera*, Lybra Immagine Edizioni, 2002
- L. Roth, C. Artusi, *La fiera di Milano: La trasformazione del polo urbano*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2005
- S. Tonchia, *Il project management*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2001
- V. Marg, *La Nuova Fiera di Rimini/The Rimini Trade Fair*, Federico Motta Editore, Milano, 2003
- Il ruolo e la figura dell'architetto oggi in Italia*, Ordine Architetti provincia di Milano, 28/07/2004
- L'architettura come elemento di valore per lo sviluppo*, Roma, ottobre 2003, Dossier di ricerca Censis

Links di riferimento/références internet

- www.gmp-architekten.de
 www.nuovopolofieramilano.it
 www.riminifiera.it
 www.etnapolis.net

Selezione bibliografica a cura di / *Sélection bibliographique par Eleonora Paladino*

- C. Baldi, M. Sanvito, *La gestione della qualità nel processo edilizio*, Ed. Maggioli, Milano, 2001
- D.E. Barbieri, *Gestione dei lavori pubblici: compiti del responsabile unico del procedimento*, Collana Ricerche e Studi Enti Locali, CEL, Gorle (BS), 2003
- M. Capolla, *La validazione di progetti di opere pubbliche*, Maggioli, Milano, 2003
- Gruppo di lavoro ITACA – UNI, *Qualità negli appalti pubblici. L'approvvigionamento di lavori pubblici*, UNI, Milano 2001
- J. Michon, *La réglementation de la maîtrise d'œuvre*, Le Moniteur, Paris, 2003

Mission Interministérielle pour la qualité des constructions publiques, *La méthode des marchés de définition simultanés*, Imp. Ministère de la Culture e de la Communication, Arche Sud, La Defence cedex, 2001

C. Vitale, *La nuova disciplina comunitaria degli appalti pubblici*, in/dans «Rivista Trimestrale degli appalti», Maggioli, Milano, 2005

Testi normativi essenziali / textes normatives essentiels

Legge nazionale / *Loi nationale*:

Legge quadro in materia di lavori pubblici n. 109 del 11.02.94 e s.m.i.

Regolamento di attuazione nazionale / *Règlement d'activation national: Regolamento di attuazione della Legge 11 febbraio 1994 n. 109 - D.P.R. 21 dicembre 1999 n. 554 e s.m.i.*

Legge nazionale / *Loi nationale*:

Delega al governo in materia di infrastrutture ed insediamenti produttivi strategici ed altri interventi per il rilancio delle attività produttive – denominata Legge Obiettivo legge 21 dicembre 2001 n. 443 e s.m.i.

Loi nationale/Legge nazionale:

Loi n.85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec maîtrise d'œuvre privée, avec l'ordonnance n. 2004-566 du 17 juin 2004 portant modification de la loi n. 85-704 du 12 juillet 1985 relative a la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec maîtrise d'œuvre privée

Règlement/Regolamento:

Décret n. 2004-15 du 7 Janvier 2004 portant code des marchés publics modifié par le Décret n. 2004 –1298 du 26 novembre 2004 relatif à diverses dispositions concernant les marchés de l'Etat et des collectivités territoriales

Loi nationale/Legge nazionale:

Loi sur l'architecture 1977 du 3 janvier 1977 version consolidée au 24 février 2005

Direttiva comunitaria / *Directive communautaire*:

Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio 2004/18/C del 31.03.04 e s.m.i. relativa al coordinamento delle procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici di lavori, forniture e servizi

Direttiva comunitaria / *Directive communautaire*:

Direttiva del parlamento europeo n. 92/50/CEE 18 giugno 1992 relativa la coordinamento delle procedure di affidamento degli appalti pubblici di servizi modificati dalla direttiva comunitaria n. 97/52/CE del 13 ottobre 1997

Direttiva comunitaria / *Directive communautaire*:

Direttiva lavori 93/37/CEE del 14 giugno 1993 relativa al coordinamento delle procedure di affidamento degli appalti pubblici di lavori, modificato dalla direttiva 97/52/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 ottobre 1997



Il Master a Roma, Parigi, Amburgo

[...] Il Master affronta in particolare:
la progettazione integrata, il project financing, la valutazione economica multidimensionale dell'intervento, gli studi di fattibilità, la certificazione di qualità, la sicurezza nella progettazione e nel cantiere, il quadro normativo europeo, la sostenibilità ambientale, le strategie della comunicazione. [...]

*[...] Le Master affronte en particulier:
Le projet intégré, le Project financing, l'évaluation économique unidimensionnelle de l'intervention, les études de faisabilité, la certification de qualité, la sécurité dans le projet et dans le chantier, le cadre normatif européen, le soutien de l'environnement, les stratégies de la communication. [...]*