

L'IMPRESA

N° 6
2014

RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT

N°6
GIUGNO 2014
€ 6,90 + il prezzo del quotidiano.

GRUPPO **24**ORE

www.limpresaonline.net

FINANCE EDUCATION

**Gli investimenti sbagliati
che sottraggono risorse
alle imprese**

**EMERGENZA
OCCUPAZIONE**

La battaglia globale
per creare nuovi
posti di lavoro

**L'ITALIA
CHE FUNZIONA**

Su quali modelli
e stili di governance
puntare

**CONCORRENZA
SENZA FRONTIERE**

Gli strumenti
manageriali migliori
per competere



35 anni in costante evoluzione.

formazione
continua
delle
competenze

attenzione
ricerca
sviluppo
innovazione

Abbiamo iniziato a progettare edifici e impianti a basso impatto ambientale nel 1979 e da allora non abbiamo mai smesso di crescere, insieme alle esigenze di un mondo che ha sempre più bisogno di green. Ecco perché oggi siamo in grado di fornire una consulenza globale su progetti di ampio respiro, integrando soluzioni multidisciplinari e tecnologie innovative, sia che si tratti della riqualificazione di un edificio esistente, sia che si tratti di

un progetto ex novo. Sempre con uno sguardo verso il futuro. Il nostro approccio modulare parte dall'interno dell'edificio per estendersi all'ambiente circostante, con la convinzione che esista una sorta di rapporto biunivoco tra dentro e fuori, tra struttura e territorio. Un rapporto in continuo divenire. Per questo continuiamo a sperimentare nuove soluzioni, a investire in formazione. Inoltre, siamo una delle poche società italiane in grado di accompagnare il cliente nell'ottenimento della prestigiosa LEED Certification, un sistema internazionale di classificazione che misura l'impatto ambientale dell'edificio in base a una serie di criteri estremamente approfonditi.

Realizzare un edificio efficiente non basta più. È necessario pensare all'intero ciclo di vita della costruzione e a come essa possa evolvere nel tempo, migliorando le proprie prestazioni e la qualità della vita di chi lo abita. Perché se la tua città è intelligente, sei più intelligente anche tu.

Scopri
di più su
www.ncaeng.it



It's what for building

SOLUZIONI MULTIDISCIPLINARI INTEGRATE
CON CONSULENZA

Engineering - Consulting - Project Management
Construction Management - Test & Commissioning

Via E. Fonseca Pimentel 7 - 20127 Milano T. +39 02 26141489 - 02 26829619

SOCCO
DEL GBC ITALIA



SMART CITY/1. L'impatto sull'economia, a partire dal settore dell'edilizia

La città senza fine

Siamo entrati nell'Urban Age: i due terzi della popolazione terrestre vive in centri urbani. Questo cambiamento epocale porta all'esigenza di ripensare la città un'ottica di efficienza energetica e inclusione sociale

di Antonio Dini

Italo Calvino non sarebbe stato contento. Anche se nelle sue *Città invisibili* lo scrittore ligure faceva descrivere a Marco Polo ogni possibile forma della città per la gioia e la conoscenza dell'imperatore dei Tartari Kublai Khan, invece, nelle sue *Lezioni Americane* disegnava sei valori fondamentali per il nuovo millennio: leggerezza, rapidità, esattezza, visibilità, molteplicità e coerenza. Calvino li pensava per la letteratura, ma si possono benissimo adattare anche alle Smart Cities, un'idea futuribile nata dalla sovrapposizione di concetti, progetti e forme di pianificazione (e di marketing) differenti e talvolta contraddittorie.

Contrapposta alla Digital City, che mette soprattutto l'accento sulla dimensione tecnologica dell'informatica e delle reti di comunicazione, la città intelligente (ma sarebbe meglio dire "furba") ha la caratteristica di adattarsi

plasticamente ai problemi e risolverli con integrazione tra la gestione da parte delle amministrazioni e la partecipazione attiva dei cittadini, entrambi rese possibili grazie a tecnologie It. La governance risultante è orientata non solo all'efficienza, inclusività e sostenibilità, ma anche a un miglioramento della competizione e, quindi, della prosperità (diminuendo il numero di barriere e ostacoli), favorendo quindi le caratteristiche necessarie a un maggior sviluppo, oltre che infrastrutturale, anche sociale e culturale.

Una nuova concezione di città

Come osserva **Stefano Melucci**, managing director e partner di Nca Engineering: «Mi piace pensare al tema Smart City come a un approccio integrato di competenze chiamato Smart Thinking che, utilizzando conoscenze e

tecniche sempre esistenti, generano un beneficio per la collettività. Oggi le politiche guardano, da una parte, all'efficientamento degli involucri edili e al miglioramento dei rendimenti complessivi dei sistemi energetici a qualsiasi livello, oltre alla ottimizzazione gestionale degli stessi, definendo quali aspetti chiave la qualità del costruito in un'ottica di *life cycle cost in use*. Praticamente tutti i maggiori pensatori sociali, gli economisti, i grandi imprenditori, hanno pensato allo sviluppo della città. Anche perché la città di oggi sta diventando rapidamente la "città senza fine" della globalizzazione, all'interno del paradigma della cosiddetta Urban Age, l'epoca in cui siamo entrati, dove i due terzi della popolazione terrestre vivono inurbati per la prima volta nella storia.

Da dove cominciare

Il problema che Calvino avvertirebbe pensando alle sei parole delle sue lezioni americane è l'eccessiva futuribilità delle idee sul tavolo: le magnifiche e progressive sorti della città, per parafrasare il vate di Recanati, sono fin troppo teoriche. Quali concretezze e quali opportunità offrono oggi ai cittadini, agli amministratori e agli imprenditori? Perché le città intelligenti sono già una realtà che sta accadendo nei nostri comuni. E hanno un fortissimo impatto sulle nostre economie, a partire dall'edilizia.

«Bisogna ripartire dalle città per costruire un futuro più sostenibile». Per **Bruno Zavaglia**, responsabile Business Unity Building & Construction di Saie Bologna Fiere è questa la sfida che attende il sistema italiano delle costruzioni. «È convinzione comune che non può esserci ripresa se non si riattivano gli investimenti nel settore

dell'edilizia. Un processo che però rispetto al passato deve configurarsi intorno a driver profondamente diversi. Riqualificazione e rigenerazione urbana sono le priorità. E la leva non può che essere la sostenibilità, energetica, ambientale e sociale. C'è un orientamento condiviso che si debba puntare su alcuni grandi progetti, dall'agenda digitale a un piano nazionale di ristrutturazione delle scuole, dalla messa a valore di aree urbane degradate a programmi innovativi di housing sociale. Dove l'innovazione e la ricerca costituiscono fattori determinanti nel consentire un intelligente utilizzo delle risorse, così come l'individuazione di soluzioni concretamente sostenibili». (Su questi temi verterà anche la prossima edizione del Saie, che si terrà a Bologna dal 22 al 25 ottobre e che nell'occasione compie 50 anni).

Come cambia la progettazione

La concretezza e la visione progettuale dunque ci sono: gli obiettivi sono già nel piano e si tratta di fare le macro-scelte. Ma anche di capire quali sono le possibili attuazioni. Perché l'urbanizzazione in futuro non rallenterà. «Stiamo parlando - dice l'ingegner **Fiorella Rodio**, responsabile Grandi Progetti di Mapei S.p.A. - di un processo antropologico e inarrestabile: quello dell'urbanizzazione. È un dato di fatto contro il quale non si può andare. Il processo di urbanizzazione impone a tutti di ripensare la città del futuro e anche la città contemporanea attraverso una specifica progettazione. Una progettazione innanzitutto di tipo urbanistico dal punto di vista delle nuove costruzioni materiali e immateriali, oltre alla necessità di ripensare anche il riuso dell'esistente, che ha



50^a EDIZIONE

SAIE 2014

BUILT ENVIRONMENT EXHIBITION

Bologna, 22-25 ottobre

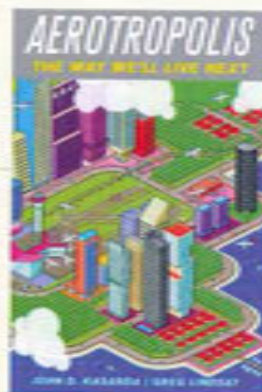
LA NUOVA PIATTAFORMA
PER L'AMBIENTE COSTRUITO



www.saie.bolognafiere.it

Viale della Fiera, 20 - 40127 Bologna
Tel. 051 282111 - Fax 051 6374013 - saie@bolognafiere.it - bolognafiere@pec.bolognafiere.it

L'aeroporto, la via d'acqua di oggi



Le città sono state plasmate dai mezzi di trasporto: i fiumi per le prime chiatte, le strade romane per cavalli e pedoni, poi i velieri del Settecento, i treni dell'Ottocento, le automobili del Novecento e i velocissimi jumbo jet di oggi. Assieme alle città sono state plasmate non solo le infrastrutture e le società ma anche le economie. È su questa premessa che si basa l'affascinante studio di **John D. Kasarda** scritto con il giornalista **Greg Lindsay**, raccolto nel libro pubblicato negli Stati Uniti nel 2011 *Aerotropolis - the way we'll live next*. Se le Città Mondiali sono la spina dorsale della globalizzazione, i servizi che le collegano materialmente e digitalmente sono il loro sistema circolatorio. E le città moderne, costruite anche sulle vestigia dei vecchi mezzi di trasporto e delle grandi vie di comunicazione (porti,

fiumi, ferrovie), adesso sono al centro di una ragnatela di rotte aeree tra grandi hub aeroportuali. Le "Aerotropolis", città-aeroporto di Kasarda (professore alla State University della Carolina del Nord), sono queste: città mondiali la cui economia, infrastruttura di base e addirittura forma fisica è costruita attorno al loro aeroporto principale. È così per Atlanta e Dubai, ad esempio, e molte altre città cambiano plasticamente per adattarsi a questo nuovo paradigma. Il termine non è nuovo: è stato coniato nel 1939 da Nicholas De Santis su *Popular Science*, immaginando una città di domani con gli stilemi tipici del Futurismo, e con piste di decollo e atterraggio arrampicate come nidi d'aquila in cima ai grattacieli. Oggi indica una città il

cui approvvigionamento e la cui vita sociale ed economica dipendano dall'aeroporto. Con parchi industriali, centri di logistica, sistemi di distribuzione e approvvigionamento legati alla presenza dello scalo aereo. Gli esempi sono tantissimi: il mercato dei fiori di Amsterdam, a breve

distanza dall'hub di Schiphol, o il mercato del pesce di Tsukiji di Tokyo, a un passo dall'aeroporto di Haneda. Oppure le nuove città brasiliane, cinesi e africane, che sorgono nel nulla e attorno alle quali poi nasce la città. Volendo, i grandi hub aeroportuali si possono vedere come buchi neri, la cui forza di attrazione gravitazionale sposta addirittura il tessuto urbano: sta accadendo nel cuore dell'Europa a Bonn e Colonia, che "precipitano" sempre più verso il loro aeroporto comune. Il risultato non cambia l'Aerotropolis è una nuova, possibile forma delle città del futuro quanto mai vicina. ■

un valore sempre più importante. È una concezione olistica dell'edilizia». Il primo attributo è quello dell'intelligenza, possibilmente anche digitale, ma non solo. Però questo davvero richiede trasformazioni gigantesche e costanti rivoluzioni? «La domanda di fondo - spiega **Marco Colli**, membro del consiglio direttivo di Panstream e direttore commerciale di Reweb - è la seguente: come si può fare a migliorare la vita del cittadino senza dover investire milioni di euro? Ci sono tantissime sfaccettature: dal mettere le infrastrutture comunicative a disposizione del cittadino a tutto il tema del risparmio energetico legato a piccolissimi interventi alla portata anche delle municipalizzate più piccole. Aree di intervento per la gestione dell'energia, la gestione degli spazi, la mobilità, trasporto e traffico».

I benefici portati dal digitale
I piccoli interventi possono avere un ruolo determinante: «Un esempio di investimento semplice ed economico - suggerisce Colli - è sugli autobus: con qualche centinaio di euro si mette una scatola che consente agli utenti del trasporto di navigare in WiFi. Una volta che c'è connettività e posizione del mezzo, l'amministrazione può sbizzarrirsi sui servizi: biglietti elettronici, controllo del veicolo, diagnostica a distanza del mezzo, far sapere agli utenti cosa c'è vicino all'autobus, la durata della corsa, il tempo stimato di arrivo. Tutti micro-interventi che possono essere fatti per migliorare la vita del cittadino. Oppure semafori intelligenti che vengono informati dell'arrivo di una ambulanza e le danno la precedenza». Rispetto agli anni passati, da quando cioè l'it è

diventato una forza trasformativa della nostra società, sono cambiati anche molti dei paradigmi sulla base dei quali si deve pensare la progettazione. «La tecnologia oggi - ricorda Colli - ci consente di fare scelte graduali, progressive. Le municipalizzate spesso hanno l'infrastruttura già in essere, ma mancano i sensori e le sonde, la connettività in periferia. Ma quando si raccolgono dati di vario genere, dal meteo al traffico fino all'inquinamento, si possono erogare servizi sempre più ricchi». Gli ostacoli tuttavia rimangono: «La principale problematica - sottolinea Colli - non è tecnologica, ma è di carattere culturale: abbiamo trovato amministratori molto preparati e altri che non lo sono, ma non dipende dalle dimensioni del comune. Per questo è necessario fare un lavoro anche di informazione e magari

SMART DATA e SMART CITY: conoscenza dinamica di una realtà mutevole. Se SMART CITY è "un ambiente urbano in grado di agire attivamente per migliorare la qualità della vita dei propri cittadini, i Big Data sono i suoi sensi attraverso i quali capire dove e come progettare interventi e gestirli in una evoluzione ed integrazione intelligente.



Highly Scalable,
Distributed
Database



Analyze
Billions of
Records



Filter
Thousands of
Columns



Sub-second
Query-times
without Cubes



Continuously
Import
Data



Thousands of
Concurrent
Queries

proporre formule innovative, come i pagamenti delle soluzioni per i comuni più piccoli basati su quanto concretamente si risparmia»

Priorità green building

Torniamo alla città "concreta", quella fatta di pietra e cemento. E al suo significato anche da un punto di vista ambientale e di sostenibilità. «Gli edifici - spiega Rodio - sono la maggior fonte di inquinamento delle città: più dell'industria e più dei trasporti. Quindi serve il green building: costruire verde, edifici verdi. Il discorso dell'ecosostenibilità deve toccare tutta la filiera. Dal nostro punto di vista questo vuol dire sviluppare prodotti chimici per l'edilizia che vengono realizzati nei nostri 69 stabilimenti in tutto il mondo con un'attenzione maniacale alla sostenibilità, con standard elevatissimi del ciclo produttivo, basse emissioni, minimo consumo di risorse vergini e di energia, che comunque deve essere ecosostenibile».

Da questo punto di vista, le parole d'ordine sono compatibilità e durabilità. «Compatibilità - continua Rodio - e durabilità sono i presupposti per parlare di sostenibilità dei prodotti. Quindi la sostenibilità si persegue attraverso la produzione di sistemi chimici per l'edilizia che vengono prodotti in stabilimenti con elevati standard ambientali e che sono caratterizzati dalla bassa emissione di sostanze volatili dette Voc, e da una particolare attenzione alla riduzione di impiego di materie prime vergini».

Perché cambiare la cultura

Sul tema della cultura soprattutto delle amministrazioni locali ma anche della ampia categoria delle imprese edili, la chiave è la formazione. «Un ruolo molto importante - secondo Rodio - è quello della formazione. Come Mapei lo pratichiamo da tempo: facciamo più di 450 eventi formativi all'anno solo in Italia. Noi siamo convinti, infatti, che nell'ottica di uno sviluppo sostenibile sia necessaria la diffusione di una cultura specifica, oltre alla fornitura di sistemi di prodotti che vengono appositamente studiati dai nostri laboratori di ricerca e sviluppo di tutto il mondo». Costruire in maniera sostenibile però è stato a lungo un tema visto con riferimento alla sola dimensione ambientale. Secondo Rodio le cose non stanno esattamente così. «Quando si parla di sviluppo sostenibile - avverte Rodio - si parla di un

insieme che è intersezione di tre elementi: uno di tipo economico, uno di tipo sociale e uno di tipo ambientale. La sostenibilità non attiene solo a un'etica ambientalista: si costruisce solo se, accanto all'attenzione all'ambiente, c'è ritorno di tipo economico e un ritorno dal punto di vista sociale, cioè dell'utilizzatore finale».

Le specificità dell'Italia

E veniamo all'ultima parte. La costruzione vera e propria e le politiche che devono riguardare il futuro delle nostre città. Cosa cambia in concreto e cosa potrebbe essere fin da oggi possibile? «In Italia - afferma Rodio - si è già costruito "tanto". Adesso dobbiamo riutilizzare in maniera intelligente quel che abbiamo. Non è più possibile pensare di costruire un nuovo quartiere quando ne abbiamo uno disabitato nel centro storico. Però è anche vero che non si può abitare un centro storico com'è stato pensato e costruito nei secoli passati. Oggi abbiamo bisogno di uno standard abitativo differente. Ci deve quindi essere una ricerca sul riuso, anche perché non possiamo pensare di andare a consumare altro suolo alla periferia».

Questa trasformazione, il cambiamento di destinazione dei centri storici, oltretutto fra spinte anche politiche differenti (da sempre il centro è diventato appannaggio per i loro studi professionali delle categorie più prestigiose e politicamente rappresentate come avvocati e commercialisti), è un evento concreto. «In realtà - dice Rodio - il recupero dei centri storici è un tema che si discute già da una trentina d'anni. Solo che prima era appannaggio di una *upper class* anche culturale, adesso è diventato un tema condiviso da tutta la comunità. Prima era un'operazione culturale demandata al singolo: le persone con una certa visione che amavano un certo stile di vita andavano nel centro storico di Genova o Palermo, compravano un palazzo antico del '400 che stava letteralmente crollando, lo ristrutturavano e poi lo eleggevano a propria residenza. Adesso i nuovi piani regolatori prevedono anche le case di edilizia popolare nei centri storici: non si può pensare di consumare altro suolo vergine quando si hanno milioni di metri cubi di edifici completamente abbandonati a disposizione». Il futuro della città intelligente passa anche da qua.

@antoniodini