



*Il centro direzionale Umberto Forti a Pisa è uno snodo importante per ATI Project: il primo concorso privato vinto nel 2012*

ARCHITETTURA E INGEGNERIA

## ATI Project: una grande società di progettazione e architettura si racconta

► a cura di Aldo Norsa

*Già professore ordinario all'Università IUAV di Venezia*

### Presentazione

*È difficile trovare, nel panorama italiano, una società di progettazione non solo giovane ma profondamente innovativa e, conseguentemente, cresciuta impetuosamente (tanto da essere diventata terza per fatturato 2021) come ATI Project. Tutto il contrario della tradizione di società evolute da studi professionali con progettisti fondatori che hanno impresso la loro "cifra" autoriale. Che poi la crescita, in questi primi dodici anni di vita, si sia articolata presidinando il territorio nazionale capillarmente con interventi piccoli (ma ripetitivi e relativamente semplici) in sintonia con imprese locali o "lanciando il cuore oltre l'ostacolo" affrontando tipologie tra le più complesse quali quelle dei grandi ospedali multispecialistici (facendo squadra con i maggiori general con-*

*tractor) è un unicum che rende il caso ATI Project un esempio da studiare (ed eventualmente imitare per i nostri giovani più intraprendenti, tenendo conto che l'età media di chi lavora in ATI Project è 32 anni!). Illustrano nel seguito diversi aspetti operativi di una società che fa della progettazione integrata il suo punto di forza (e anche di formazione continua) tre figure che si sono conquistate posizioni apicali: la direttrice delle acquisizioni internazionali, il direttore del dipartimento di architettura e ingegneria e il direttore del team specializzato in progettazione impiantistica.*

Aldo Norsa,  
già professore ordinario  
all'Università IUAV di Venezia

## Introduzione

La definizione di progettazione integrata è sicuramente uno degli aspetti più interessanti e dibattuti nell'attuale panorama di servizi di architettura e soprattutto ingegneria. ATI Project, una società giovane perché fondata nel 2011, riporta il termine nel suo acronimo: *Architecture Technology Integrated*. Esso appariva in secondo piano rispetto al senso comune che si respirava allora ma per ATI Project aveva un significato chiaro e definito. Era infatti una diretta conseguenza delle specializzazioni e degli ambiti di ricerca da cui i fondatori provenivano, un piano comune di dialogo che è poi diventato una delle cifre distintive della società. L'ambito architettonico trova l'elemento complementare dell'ingegneria energetica e una particolare sensibilità in una passione condivisa per la ricerca e l'innovazione.

L'integrazione multidisciplinare diventa quindi fattore determinante nell'ottimizzazione dei processi e ATI Project, attraverso reparti dedicati e disciplinari, riesce a offrire alle diverse committenze, pubbliche e private, un servizio coordinato e maggiormente efficiente, che riduce il numero di interlocutori e fa da collettore tra esigenze e soluzioni. Questo è sicuramente uno dei punti di forza che permettono di dare una lettura della crescita che la società ha avuto negli anni, acquisendo quote di mercato su progetti di varia natura e destinazione. È così che un'organizzazione interna che fin da principio aveva referenti di disciplina in collaborazione continua è stata via via ampliata, arricchita e adattata alle crescenti esigenze dei progetti affrontati. Oggi ATI Project conta su oltre 350 collaboratori, sedi a Pisa, Milano, Belgrado, Odense, Ginevra, Tallinn, Parigi e un'articolazione interna tripartita che affronta l'architettura dalla sua concezione al collaudo e alla consegna.

Il settore della progettazione, sia in ambito italiano che estero, sviluppa tutte le fasi progettuali, dal preliminare alla progettazione esecutiva, includendo aspetti come le direzioni lavori e discipline settoriali specialistiche quali, tra le altre, l'illuminotecnica, l'acustica, l'antisismica e la prevenzione incendi, oltre alle canoniche architettura, strutture, impianti.

Il settore del *tender management*, che sviluppa offerte tecniche per gare d'appalto pubbliche e private, si inserisce come anello di congiunzione tra la progettazione e la realizzazione, comprende anche la partecipazione a bandi metodologici per l'assegnazione dei

servizi di progettazione e diviene spesso viatico per le acquisizioni.

Il settore di *project management*, che si occupa della fase di cantiere e messa in opera, tipicamente sviluppa la progettazione costruttiva, propedeutica alla realizzazione di commesse complesse. Esso affianca le imprese durante tutto il cantiere, mettendo metodologie di monitoraggio avanzate al servizio del committente, fornisce supporto nel coordinamento delle diverse lavorazioni, approfondimento del livello di dettaglio degli elaborati in collaborazione con i fornitori designati e conseguenti vantaggi in termini temporali ed economici. Tutto ciò grazie al BIM che permette l'eliminazione delle tipiche criticità in fase di posa e alle sue peculiari interconnessioni con i software gestionali per la fase di cantiere.

La metodologia di lavoro si avvale di strumenti che oggi stanno progressivamente diventando protagonisti di bandi pubblici e privati, anche grazie all'introduzione di norme che li rendono obbligatori in funzione dell'importo lavori.

Il *Building Information Modelling* è il terreno comune digitale protagonista di questa collaborazione trasversale. Come per il tema dell'integrazione multidisciplinare, la scelta strategica di sviluppare la progettazione nativamente in BIM, fin dai primi progetti della società, è una delle ragioni che spiega il successo di ATI Project. Di fatto, avendolo adottato come tecnologia di *default*, non c'è stata una transizione, come può avvenire in realtà storicamente consolidate, il che incide positivamente e in maniera sostanziale nelle metodologie procedurali interne che si aggiornano, si ottimizzano, ma mantengono una coerenza con le scelte strategiche che ATI Project ha adottato fin dalla fondazione. Anche in questo caso, l'investimento in termini di tempo e costi ha avuto un ottimo ritorno, ed è ora il *core business* di tutti i settori in cui si suddividono i servizi offerti. Il BIM è infatti divenuto perno nella gestione dei processi progettuali di commesse complesse, ma ha visto ampiamente confermate le sue potenzialità nella gestione anche di piccoli progetti, tratto distintivo dei primi anni di attività. Attraverso il BIM è possibile integrare strumenti di analisi e simulazione, siano essi per l'analisi dinamica strutturale o impiantistica, o per ambiti disciplinari come quello illuminotecnico e acustico. L'interoperabilità è soggetta ad aggiornamenti costanti e permette di ampliare il perimetro entro cui le diverse



discipline esprimono le loro potenzialità. In questo, il paragone con i primi anni di attività è difficile anche solo da descrivere: gli strumenti e la rivoluzione digitale in atto hanno contribuito fortemente all'ammodernamento costante delle procedure e all'accrescimento delle loro potenzialità, oggi imprescindibili sotto tutti i punti di vista. Riscontro evidente lo si riceve da committenze sempre più specializzate, che vedono il BIM e le sue derivazioni come elemento cardine della trasparenza di un metodo di lavoro condiviso. All'estero è ancor più marcata la preferenza ma l'Italia, seppur non in maniera omogenea, sta dando dimostrazione di come si possa tenere il passo in questo ambito.

La sostenibilità infine permette un'interpretazione unitaria della realtà che è oggi ATI Project; la passione che lega i due fondatori Luca Serri e Branko Zrnić fin dal loro primo incontro diviene poi carattere riconoscibile del lavoro della società. Il risparmio energetico è uno degli *output* del processo progettuale, ci-

fra distintiva delle realizzazioni, che attraverso le politiche interne di coordinamento delle squadre, degli strumenti disponibili e della costante dedizione alla ricerca e allo sviluppo di metodologie innovative, si trova direttamente in relazione con molti dei principi oggi sempre più affermati e ricorrenti. Si assiste infatti a discussioni a livello europeo sull'adeguamento energetico del tessuto edilizio, mentre in ambito privato la tassonomia EU, gli ESG e molte delle certificazioni di sostenibilità degli edifici diventano imprescindibili per una realizzazione di valore. Anche su questo fronte, la passione per un determinato approccio e l'interpretazione del contesto hanno sicuramente inciso sulle peculiarità che vengono riconosciute ad ATI Project e che l'hanno aiutata nell'ottenimento di commesse di prestigio.

La crescita della società è andata di pari passo con lo sviluppo dell'esperienza dell'organico, in modo che ognuno potesse sentirsi parte della squadra ma al tempo stesso valorizzato a livello individuale. Questo



*ATI Project diventa una realtà nazionale con un carattere internazionale ormai acclarato grazie all'ambito ospedaliero internazionale con l'Ospedale Universitario NyT OUH di Odense in Danimarca*

notevole e consapevole investimento mira ad accrescere la soddisfazione personale e la produttività di ogni *team* di progetto. In particolare, ATI Project incentiva lo sviluppo professionale, supportando i collaboratori nella scoperta e realizzazione dei propri interessi e ambizioni, coltivando la motivazione necessaria per raggiungere gli obiettivi. La società inoltre promuove il concetto di life-long learning con corsi di formazione interna e corsi specialistici esterni, con una piattaforma digitale costantemente aggiornata chiamata ATI Training, con la partecipazione a eventi nazionali e internazionali legati al proprio settore di specializzazione e con la possibilità di esperienze all'estero sulle commesse in corso. Molto spazio viene dato alla valorizzazione delle idee: nell'arco dell'anno ci sono numerose occasioni per proporre i propri spunti per il miglioramento delle attività al-

le proposte vengono garantiti un ascolto attento e una valutazione ragionata della fattibilità, con la possibilità infine di concretizzarle insieme al reparto di ricerca e sviluppo.

**La parola a: Erica Corvino (architetto) – International Acquisitions Director**

Sono diventata parte di ATI Project nel 2014, quando aveva una decina di collaboratori e stava ancora esplorando la sua posizione nel mercato. Mi sono trovata in un gruppo di persone molto differenti tra loro ma coese, che sapevano rispettare e abbracciare le proprie differenze e vederle come possibilità di integrare conoscenze e punti di vista diversi. Questa coesione e interazione della squadra permettevano di portare avanti le attività in modo flessibile, aperto ai cambiamenti e pronto ad affrontare nuove sfide.



*Un risultato importante è stato l'aggiudicazione della gara di progettazione per il nuovo ospedale di Tallinn nel 2021, con ATI Project come leader in collaborazione con 3TI Progetti. Il progetto è attualmente in fase di sviluppo*



Cercavamo di migliorarci di giorno in giorno, di imparare uno dall'altro, di supportarci a vicenda quando ce n'era bisogno. Stavamo creando una cultura lavorativa fondata sulla condivisione e collaborazione che è tutt'ora alla base del nostro operare quotidiano. Nel 2015 quando la squadra è cresciuta abbastanza da richiedere una ristrutturazione sono diventata uno dei *project manager* di commessa: era una grande sfida trasmettere le conoscenze maturate ai nuovi collaboratori, organizzando e coordinando al contempo le attività e gestendo i rapporti con i clienti, ma l'obiettivo più importante era quello di curare e mantenere la cultura interna e di promuovere il miglior ambiente di lavoro per contribuire a rafforzare tutta la squadra. In quel momento eravamo in 12 a occuparci del *tender management*, strutturati in tre piccole squadre flessibili, adattabili alla complessità delle commesse. Per un *PM* tra l'altro l'impegno da subito era quello di assicurarsi di ottenere il coinvolgimento ottimale di tutto il gruppo di lavoro, cercando di delegare al meglio i compiti e le attività e di avere così un impatto positivo sulla produttività e crescita dell'intero *team*. Curando rapporti basati su ascolto, condivisione e fiducia, dopo pochi mesi sembrava che lavorassimo insieme da anni.

Nell'estate del 2017 abbiamo cominciato ad affrontare il *tender* per la realizzazione del nuovo Ospedale Universitario di Odense in Danimarca dando supporto al futuro *general contractor*, una *joint venture* tra CMB e Itinera, nello sviluppo dell'offerta tecnica di gara. Questa era la sfida più grande che mi si presentava come *PM* di commessa anche per l'opportunità di concretizzare una visione di internazionalizzazione. Ci mettevamo insieme, tutta la squadra compreso il *management*, a ragionare delle migliori soluzioni, impegnandoci al massimo a conoscere questo nuovo contesto e a dare il nostro contributo, guidati anche dalla professionalità e capacità dei tecnici delle imprese.

Abbiamo vinto e da lì è partita la svolta. Ho avuto la fortuna di vedere il seguito dell'aggiudicazione, facendo un'esperienza di tre mesi in Danimarca dall'avvio dell'incarico. Avendola vissuta personalmente mi rendo conto dell'importanza che queste esperienze possono avere nella crescita professionale. Conoscere nuovi mondi, metodi e approcci al lavoro davvero apre la mente: ti rendi conto di quanto puoi migliorare ancora. Al rientro a Pisa ho cercato di fare proprio que-

sto – integrare le nuove conoscenze nel lavoro quotidiano e trasmetterle ai colleghi in Italia.

Abbiamo creato successivamente la squadra specializzata nella gestione dei *tender* internazionali che ancora opera con molto successo. Siamo riusciti a vincere altri due appalti uno ancora con la *joint venture* CMB – Itinera, per la ristrutturazione della Sede delle Nazioni Unite a Ginevra, un altro con *ju* CMB – Italiana Costruzioni – CSC, e poi l'appalto per il Nuovo Ospedale di Bispebjerg a Copenhagen con Rizzani de Eccher e quello per la realizzazione della nuova sede della Banca Europea per gli Investimenti (BEI) in Lussemburgo con Rizzani de Eccher e Ballast Nedam, ... Tutte queste commesse sono molto diverse l'una dall'altra, poiché affrontano temi che spaziano dall'organizzazione del *team*, al metodo di gestione dell'intervento – dalla fase progettuale a quella di realizzazione, compresa la gestione informativa – alle tematiche di *business continuity*, *commissioning*, *value engineering*, *facilities management*, etc. Ogni gara è un contributo in più per la prossima e ci permette di sviluppare un metodo consolidato nell'affrontarle. Non sappiamo sicuramente fare tutto ma sappiamo come approcciarci a quello che ci è sconosciuto e renderlo "nostro" anche in tempi brevi.

Nel frattempo, l'intera società è cresciuta notevolmente tanto che anche il mio percorso è ancora in divenire. Credere nei propri collaboratori permette proprio questo – di non sentirsi mai fermi, ovviamente, se è quello che si desidera dal punto di vista professionale. Dopo le prime esperienze di *TM* internazionale e grazie al *know how* del reparto di gare di progettazione nazionali, abbiamo espanso le nostre attività anche alla partecipazione ai *tender* di progettazione di grande scala esteri, avendo creato e consolidato esperienze necessarie per poterli affrontare. Il risultato più importante in quest'ambito è stata l'aggiudicazione della gara di progettazione per il nuovo ospedale di Tallinn nel 2021, con ATI Project come leader in collaborazione con 3TI Progetti, attualmente in corso di sviluppo.

Al momento coordino tutto il reparto di acquisizioni che gestisce gare e concorsi di progettazione nazionali e internazionali, e gare di lavori o appalti integrati internazionali. Ci occupiamo di tante attività diverse e stimolanti, collaborando spesso anche con altri studi di progettazione, che è sempre un incentivo per ampliare la visione del lavoro.

L'esperienza acquisita nella gestione delle gare e dei progetti, piccoli o grandi che siano, con più o meno risorse impiegate, porta dalla visione univoca di "come deve essere fatto un lavoro" ad abbracciare le diverse sfumature di pensiero delle singole persone rispetto al raggiungimento di un obiettivo. Non ci sono regole fisse, e sono queste sfumature la vera ricchezza della squadra: essere pronti e aperti a conoscerle è il modo per dare il giusto valore a ogni individuo, comprenderne le potenzialità e supportarlo a raggiungerle – ed è questo secondo me il vero contributo di un *project manager*.

**La parola a: Filippo Vallerini (ingegnere e architetto – Design & Engineering Department Director)**

Il settore progettazione integrata è quello che nel corso degli anni ha visto il cambiamento organizzativo e di organico più ampio. I servizi infatti si sono evoluti di pari passo con la dimensione e la destinazione d'uso delle commesse seguendo la rapida affermazione degli altri settori strategici dell'ufficio. Da questo punto di vista, lo sforzo organizzativo che il settore ha assorbito è superiore delle energie spese nell'evoluzione di ATI Project, proprio per la natura intrinseca e complessa del lavoro e per la molteplicità delle figure coinvolte.

Riavvolgendo il nastro degli ultimi dodici anni abbiamo avuto modo di vedere che quelli che vivevamo come episodi di quel presente, e mi riferisco ai primi progetti, i primi bandi vinti, acquisiscono un senso unitario se visti dalla prospettiva attuale. Ogni passo è stato determinante per il percorso e aver scelto una direzione chiara ha segnato la strada fatta finora. In questo vedo l'importanza di mantenere una prospettiva che restituisce un valore paragonabile tra il piccolo progetto della scuola locale di qualche anno fa e gli attuali progetti, magari universitari o di ampi complessi di uffici. Senza l'uno l'altro non sarebbe stato possibile e questo è parte dell'approccio che adottiamo ancora oggi internamente, in cui i collaboratori più giovani possono misurarsi, al fianco del responsabile di commessa, con interventi di piccola taglia che permettono di maturare l'esperienza necessaria per affrontare poi temi più ambiziosi.

La riqualificazione delle "Ex Stallette" a Pisa è parte di questo racconto: il primo appalto pubblico vinto. A distanza di poco tempo, circa undici anni fa, la scuola materna Capuana a Firenze è il primo importante

progetto pubblico sviluppato da ATI Project con cui il reparto prende corpo ampliandosi. Il centro direzionale Umberto Forti a Pisa è un altro snodo importante, il primo concorso privato vinto nel 2012, che per complessità e dimensione diviene determinante per molte delle scelte che ci caratterizzano ancora: il *BIM*, strumento allora acerbo e sicuramente meno funzionale di oggi, è impiegato direttamente nel processo, che diventa formativo sotto diversi punti di vista sia per la collaborazione tra professionisti diversi che per le metodologie.

Gli anni tra il 2014 e il 2016 vedono diverse altre realizzazioni importanti, sia per il gruppo di lavoro di CoHousing Zero, che per la specializzazione in ambito pubblico scolastico. Il NEST Scuola Normale San Silvestro, Pistoia, Monsummano si susseguono, i gruppi di lavoro diventano strutturati, a partire dai tre di partenza e, in parallelo, si sviluppano reparti specializzati come la prevenzione incendi.

La metodologia diviene fondamentale, perché l'esperienza maturata in un settore porta a definire in modo rapido il quadro esigenziale delle strutture scolastiche che di volta in volta affrontiamo. Anche la memoria storica, la creazione di un *database* interno e di relazioni ormai consolidate con i fornitori prefigurano la creazione di canali che daranno corpo alle esperienze successive. Gli spazi, i requisiti, gli ambienti hanno standard predefiniti che vengono poi diversificati secondo le caratteristiche del sito, della posizione geografica, del contesto in generale.

Segue la definitiva affermazione del 2016, che ricordo ancora come un periodo di grandi cambiamenti, con l'aggiudicazione dei tre appalti strategici per la progettazione delle scuole di Via Strozzi e Via Brocchi a Milano e Dino Compagni a Firenze. Il gruppo supera le venticinque persone e in un anno le cinquanta, fino alla svolta ulteriore, l'ambito ospedaliero internazionale con Odense. ATI Project diventa una realtà nazionale con un carattere internazionale ormai acclarato. Il 2018 segna la nascita di quello che oggi è un reparto a sé stante, inizialmente distaccamento del settore di progettazione: il *Project Management*. Il cerchio si chiude con l'ultimo tassello dell'*iter* progettuale e realizzativo di un organismo edilizio. Il *team* diventa variegato e oggi si aggira intorno alle 200 persone. Il settore privato ridiventa in questi ultimi anni un elemento trainante; è un ritorno per certi versi alle origini, con ovvie implicazioni data la diver-



La progettazione della scuola Dino Compagni, a Firenze, viene aggiudicata ad ATI Project nel 2016

sità del contesto, ma che restituisce una dimensione diversa del progettare, delle sue prerogative e delle aspettative.

Oggi le collaborazioni con studi internazionali sono *partnership* strategiche che si avvalgono delle competenze dell'altro per ottimizzare il processo progettuale e proporre al mercato un prodotto che possa essere apprezzato in ogni sua forma. La concretezza che ci ha sempre contraddistinto è una delle chiavi con cui supportiamo le *joint venture*, chiamate in varie forme e con vari acronimi a seconda del Paese ospitante o della tipologia di progetto. I nostri senior sono dedicati alle prime fasi per quantificare e definire esigenze e profili più idonei al raggiungimento degli *scope of work*. L'articolazione del reparto è poi strutturata in squadre che possono essere definite modulari, per ruoli e funzioni, espandibili attraverso integrazioni che seguono il naturale andamento dei picchi di

lavoro e ammortizzano in maniera efficace la dinamica che ogni giorno ci troviamo a gestire.

Da queste collaborazioni, di tipo professionale, cresce piacevolmente un rapporto di stima e fiducia reciproca che, per certi versi, trascende i limiti dell'obiettivo comune raggiunto e, credo, sia tipico di una condivisione di un mestiere complesso ma affascinante, che presenta ancora tratti inesplorati.

**La parola a: Gian Luca Grassini (ingegnere) – MEP Design Director**

Il Nuovo Ospedale di Odense in Danimarca ha sicuramente rappresentato uno dei momenti di cambiamento di ATI Project. La prima commessa estera, in uno dei settori, l'ospedaliero, in cui avevamo avuto modo di sviluppare alcune porzioni progettuali a scale ridotte era una sfida per tutto il gruppo, sia in termini professionali che organizzativi. Il risultato otte-



nuto con l'aggiudicazione era frutto di una forte collaborazione e fiducia con la *joint venture* Cmb – Itinera, che sommava la sua esperienza nel settore alla nostra ormai concreta professionalità nella redazione di offerte tecniche per appalti pubblici. La natura del progetto era sicuramente diversa poiché ricadeva nell'ambito del *design and build*, unendo aspetti progettuali e realizzativi a richieste procedurali e metodologiche. Effettivamente, il bagaglio di esperienze progettuali svolte fino ad allora, assieme alla propensione all'impiego del *BIM* e alle certezze consolidate del reparto *tender* si è dimostrata pienamente efficace per l'aggiudicazione.

Grazie a questa esperienza è stata creata una struttura collaudata che è oggi parte integrante del settore progettazione: essa, in un ambito multidisciplinare, analizza dal punto di vista funzionale e distributivo la progettazione ospedaliera, anche grazie al confron-

to costante con la platea di *stakeholder* coinvolti dalle autorità locali. È poi stato messo a punto un gruppo di lavoro *in loco* che è divenuto un distaccamento specializzato dell'ufficio tecnico interno, cerniera tra i profili di cantiere e il *core team* in sede. In questo lo sviluppo di conoscenze riferite a un target normativo in parte diverso dal quadro italiano è stato supportato attraverso l'inserimento di figure senior che hanno garantito una risposta quanto più coordinata alle esigenze che man mano sopravvenivano.

Altra variabile determinante è sicuramente stata la scala, che ha rappresentato un elemento di sfida consistente, sia in termini di gestione informatica dei modelli che di coordinamento dei professionisti che si sono avvicendati nella commessa. Alcuni numeri aiutano a definire l'entità dei temi affrontati: oltre 250.000 mq di superficie suddivisi in oltre 10 mila ambienti per un intervento che trova la sua dimen-



La definitiva affermazione di ATI Project avviene nel 2016 con l'aggiudicazione dei tre appalti strategici per la progettazione delle scuole di Via Strozzi e Via Brocchi (foto) a Milano e Dino Compagni a Firenze



sione nella scala urbana degli 80 ettari dedicati nella parte sud-est di Odense. Gli spazi della salute annoverano 680 stanze di degenza, 387 ambulatori, oltre a 71 sale operatorie e 121 unità di cura intensiva, sale di diagnostica, laboratori e *day hospital*. L'asse principale di sviluppo, in direzione nord-sud, è quello su cui insiste il collegamento della tramvia che conduce al centro città. L'importo lavori è di circa 700 milioni mentre la fase di *construction design* vede impiegati 725 modelli Revit e oltre 10 milioni di elementi. In questo il *BIM* è stato fondamentale nel favorire una produzione industriale degli elementi strutturali e delle facciate con modelli *ifc* per l'interscambio documentale con i *general contractor* e i subappaltatori. Se quindi i modelli condivisi dal cliente sono stati il punto di partenza per la proposta di gara, lo sviluppo ingegneristico e architettonico delle fasi di *main design*, che hanno di fatto ricalcato gli step approvativi del preliminare-definitivo ed esecutivo italiani sono stati condivisi con la committenza per le necessarie approvazioni.

La gestione progettuale si è svolta secondo due direttrici parallele che hanno portato alla massima interazione tra i soggetti coinvolti e i team multidisciplinari che, nei momenti di picco, hanno visto crescere l'organico contemporaneamente impiegato in questa commessa fino alle 100 unità. La prima riguarda la gestione informativa dei dati progettuali e degli *iter* di condivisione, verifica, revisione e approvazione, mentre la seconda riguarda la gestione operativa dei modelli, secondo le strategie proprie dell'ergotecnica.

La prima direttrice vede l'impiego organico già dalla fase di sviluppo del preliminare dRofus come *database* di condivisione delle principali informazioni e prescrizioni tecnico-normative che il cliente imposta come necessarie per il rispetto degli standard prestazionali della struttura. Oltre diecimila locali, codificati e classificati secondo quanto devono garantire in termini prestazionali e di dotazioni. L'adozione di BIM360 è poi stata centrale nell'*iter* di revisione e approvazione dello sviluppo dei modelli, con i processi di review impostati secondo gli standard della policy di qualità aziendale dei general contractor.

La seconda direttrice invece ha portato a un'evoluzione graduale del numero di modelli impiegati in funzione della fase progettuale, partendo dai 115 iniziali fino ai 750 del construction design.

Il background costruito attraverso questo progetto pluriennale, oggi in via di ultimazione, è diventato un punto di partenza per le commesse successive, che sempre in ambito ospedaliero hanno accresciuto il portfolio di ATI Project con referenze di primo piano nei settori dei tender nazionali, internazionali e della progettazione esecutiva. La Danimarca, e in generale il nord Europa, è sicuramente un'eccellenza in termini di sviluppo ospedaliero e sanitario, forse interpretabile come laboratorio delle più avanzate soluzioni al momento censibili a livello europeo. La varietà delle casistiche che ciascuno di essi ha incluso è stata una scuola per molti giovani collaboratori e un'occasione per lo sviluppo di una politica aziendale che potesse investire in ricerca, sviluppo e strumenti costantemente aggiornati.