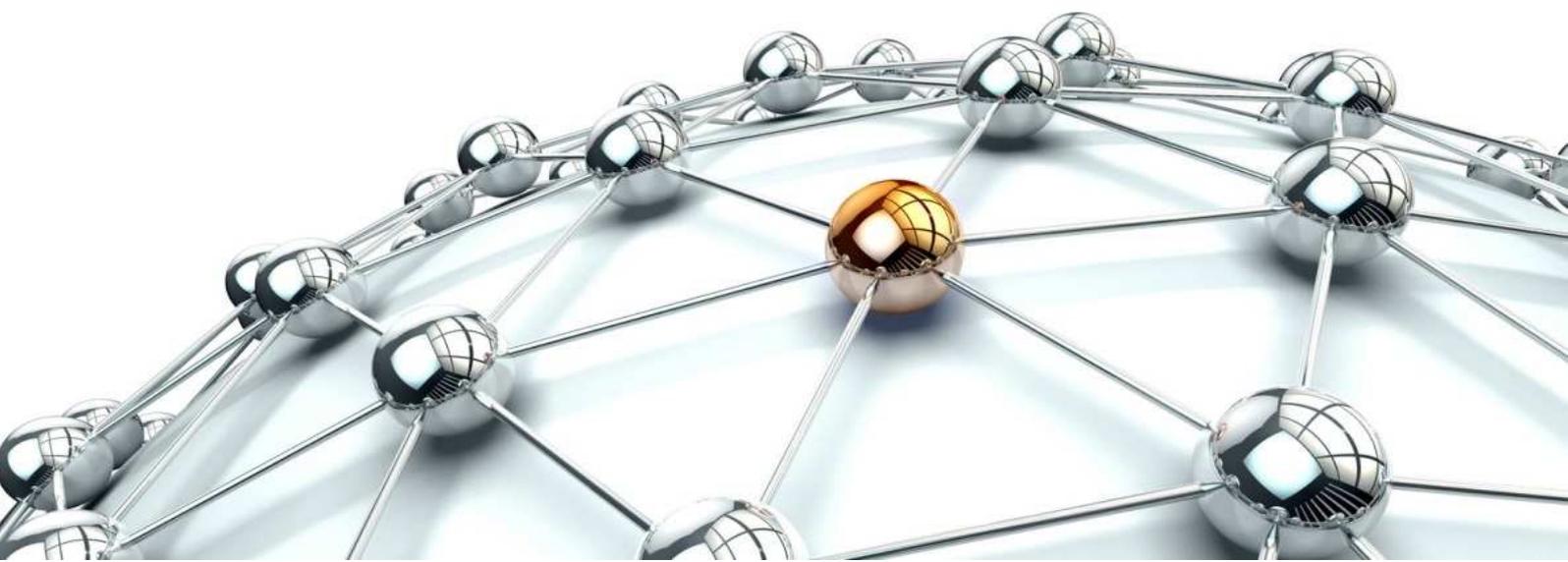
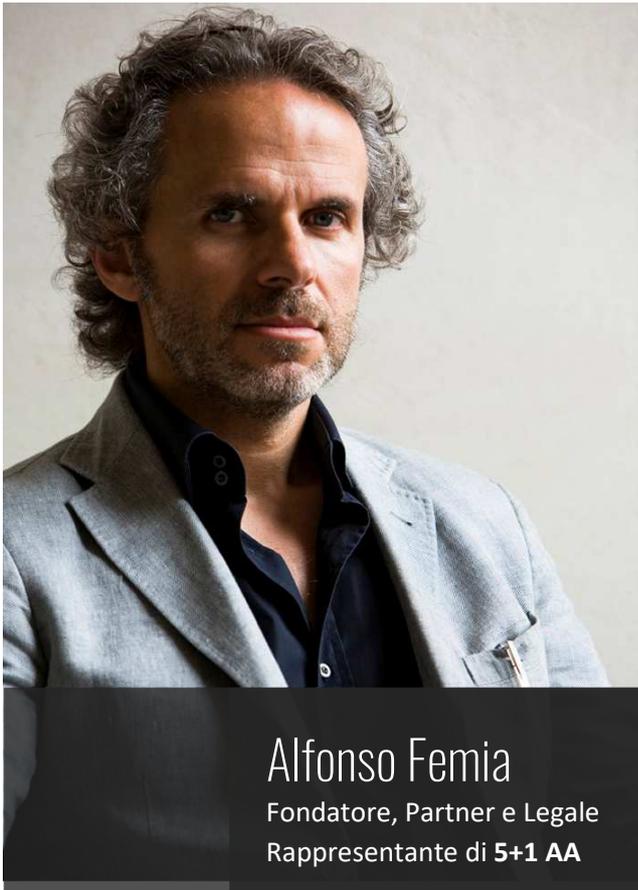




## AICE intervista 5+1 AA

Alcune settimane fa Giampiero Brioni, consigliere di AICE, ha incontrato l'arch. Alfonso Femia, fondatore, partner e legale rappresentante di **5+1 AA**, ed hanno affrontato insieme argomenti propri dell'Ingegneria Economica quali la gestione dei costi di commessa, il controllo dei tempi e dei costi, il Building Information Modeling. L'intervista che segue mostra il punto di vista dell'architetto Femia.





**Alfonso Femia**

Fondatore, Partner e Legale  
Rappresentante di 5+1 AA

*Noi ci occupiamo totalmente e completamente degli aspetti legati alla gestione economica del processo, facendo però in modo che abbiano, come dire, il giusto ruolo all'interno della partita del progetto.*

**BRIONI** - Mi piacerebbe capire come in una organizzazione come 5+1AA ci si approccia alle problematiche legate alla gestione dei costi di realizzazione di un progetto.

*FEMIA* - Il progetto di architettura per noi è una azione di "pratica del reale" e di visione, ovvero un pragmatismo visionario che non può non confrontarsi con i diversi vincoli della realtà, anzi se ne nutre, pertanto non è possibile non pensare, in maniera contestuale allo sviluppo del progetto, la sua fattibilità economica o meno. L'atto di progetto per noi è un momento dove diversi aspetti, temi, vincoli, si sovrappongono l'uno all'altro in un feed-back continuo per arrivare alla soluzione ricercata per poi avviarla solo alla sua realizzazione.

L'espressione cost management è oggi un'espressione che si usa abbastanza frequentemente, ma 20 anni fa le cose erano molto diverse. Sin da subito noi abbiamo creduto e abbiamo investito nella idea di una progettazione integrata, ovvero fin da subito ritenevamo che fosse importante, soprattutto in Italia, riportare la figura dell'architetto al centro di una "regia" responsabile e tecnica della progettazione "a tutto tondo", facendo in modo che fin dal primo momento intorno al tavolo dell'idee, partecipasse anche l'ingegneria in tutte le sue sfaccettature, ma anche il controllo dei costi, la gestione e l'organizzazione del progetto dal punto di vista del management, sia project che construction. La nostra sfida, è stata quella di voler, "accorciare il gioco della

squadra", rendendola compatta in ogni fase, facendo in modo che, nelle modalità opportune, discipline legate al cost engineering fossero fin da subito al fianco del progetto e contribuissero all'atto fondativo o in maniera critica o in maniera di supporto all'idea. Questo ci ha permesso via via negli anni di dare sempre più forza al progetto e di agevolare l'affermarsi del nostro studio come uno studio di architettura che è in grado di saper gestire il processo e pertanto di poterci permettere di sperimentare e di indagare ciò che noi riteniamo importante per l'architettura.

Permettimi un'osservazione. Affermarsi professionalmente nel mondo dell'architettura è molto difficile perché in Italia, in un momento storico come quello in cui siamo nati noi e rispetto a tanti altri Paesi, il mestiere di architetto è sempre stato un mestiere o ereditato dal "padre" o legato alle particolari condizioni di una città. Nel nostro paese è molto difficile vedere storie di affrancamento personale ed individuale attraverso l'esercizio del mestiere dell'architetto, cosa che invece succede molto in Francia e in tanti altri Paesi, dove un giovane può partire da una condizione, diciamo così, "normale" dal punto di vista sociale e affermarsi nel mondo dell'Architettura.

A noi piace l'idea che l'architettura sia fisica e reale, ovvero una trasformazione della realtà, attraverso la ricerca di una dimensione poetica. Per noi, la finalità ultima è l'architettura costruita e pertanto l'impegno in ogni concorso o progetto che sia è molto profondo, denso, intenso.



L'architettura fa parte di un processo molto lungo con attori diversi tra loro, ciascuno con un linguaggio differente. Personalmente non ho mai ritenuto che fosse sempre "opportuno" parlare la "lingua" dell'architetto con l'impresa o con chi gestisce un business plan ma, al contrario, che fosse necessario imparare a capire ogni specifico linguaggio affinché ogni punto di vista, ogni vincolo, potesse diventare uno strumento del progetto da apprendere e gestire per il bene del progetto.

Questo ha fatto sì che ormai noi ci occupiamo o interagiamo, per esempio, sui contenuti di un business plan di progetto.

Ti racconto un aneddoto. C'era un progetto di trasformazione urbana molto importante alcuni anni fa e prima di fare la nostra offerta, chiesi a questo potenziale cliente di poter avere il loro business plan di progetto. Lui, piuttosto stupito, mi disse: "È la prima volta che un architetto mi chiede di avere il business plan!".

Noi gli avevamo chiesto il business plan perché è da quello strumento che si può comprendere la natura di un progetto sia in termini di obiettivi sia in termini di fattibilità e paradossalmente da quel strumento un architetto può e deve responsabilmente comprendere se vuol far parte di quel progetto o meno ...

Il progetto deve avere la capacità critica di comprendere se il mix è funzionale e rispecchia un possibile progetto, se le scelte strategiche che quel progetto propone per la città possano essere ritenute coerenti o meno. **Il business plan è un elemento fondativo del progetto e se viene affrontato solo da chi costruisce quelle tabelle secondo percentuali, numeri e riferimenti privi di legame con la realtà, soprattutto nella complessità contemporanea, sarà un elemento debole come debole sarà il progetto.**

Per fare questo, senza nessuna presunzione ma con la sola volontà di imparare, pian piano negli anni abbiamo creato un team interdisciplinare a tutto tondo, puntando poi da una decina di anni a questa parte prevalentemente sul fatto che questo team fosse costituito da giovani.

Abbiamo fatto crescere intorno a noi o con noi giovani studi di ingegneria e giovani studiosi o professionisti della finanza che avevano voglia di capire se ci poteva essere una modalità dialettica del progetto. A questi giovani

professionisti abbiamo detto: "Se voi siete interessati ad entrare nel progetto fin dall'inizio e, quindi, a ragionare insieme al team della progettazione architettonica siete necessari, importanti ed i benvenuti".

Il nostro mestiere non è un'offerta di servizi e per questo deve lottare affinché non lo diventi e deve dimostrarsi più importante del "servizio". Non vendiamo un prodotto, "cediamo" qualcosa che ha all'interno una responsabilità reale, creativa, sociale, morale, estetica tale per cui con difficoltà si possono identificarne i limiti o a perimetrarne le precise funzioni. Abbiamo sempre affermato questo concetto, anche agli inizi, 20 anni fa, anche se allora il tutto veniva preso poco in considerazione, forse perché eravamo giovani o perché a noi le cose che facevamo piacevano, o perché il mondo in quegli anni aveva l'arroganza che non sarebbe mai cambiato.

Quindi, per tornare alla domanda, noi ci occupiamo totalmente e completamente degli aspetti legati alla gestione economica del processo, facendo però in modo che abbiano, come dire, il giusto ruolo all'interno della partita del progetto.

**BRIONI - Quindi il vostro è un approccio sistemico, olistico?**

FEMIA - Assolutamente sì. Da tutti i punti di vista. Ieri sera abbiamo fatto una presentazione sul tema della filiera della materia che, volendola considerare una questione non meramente estetica, deve presupporre ricerca tecnica, economica, normativa e un serrato dialogo tra architetto, artigiano, artista, azienda. Se non si approccia il problema in questo senso le cose più importanti non si potrebbero fare. Purtroppo c'è ormai da anni un cortocircuito che al posto del confronto, del dialogo ha costruito una serie di stanze, e man mano che si va da una stanza all'altra il progetto si depaupera totalmente anche a causa del fatto che molto spesso non esiste una figura professionale unica che attraversi l'intero processo.

Tu capisci bene che dentro questa "giungla totale" l'unica ricetta possibile è quella del lavoro, ovvero essere umili, forti, intensi, combattenti, approfondire le cose, nutrire il progetto, creare più elementi che sappiano concretizzare,

#### Chi è Alfonso Femia

##### Formazione

Laureato presso l'Università di Genova - Facoltà di Architettura nel 1992; Inscritto all'Ordine degli Architetti di Genova (1994), all'Ordine degli architetti dell'Île de France (1995) e all'Ordine degli architetti svizzeri (2014).

##### Carriera Professionale

Socio fondatore insieme a Gianluca Peluffo di **5+1** nel 1995 e di **5+1AA** Agenzia di Architettura nel 2005. È responsabile per le attività di Progettazione Architettonica e Project Management. Esperto di architettura tecnica, si occupa, in occasione di commesse complesse, dell'integrazione e del coordinamento delle prestazioni specialistiche con il progetto strutturale ed impiantistico. Parallelamente conduce l'attività di ricerca sulla materia (luce, rivestimenti, facciate, legno, pietra...).

Tra il 1993 ed il 2003 ha collaborato ai corsi di Progettazione Architettonica con il Professor Enrico D. Bona presso la facoltà di Architettura di Genova e dal 2004 al 2006, per la stessa facoltà, sviluppa un modulo di progettazione architettonica.

Dal 1997 è stato curatore e fondatore della collana di Architettura JA Joshua Architettura.

Dal 2001 al 2006 è stato Professore presso la KSU Kent State University di Firenze.

Dal 2007 al 2010 è stato Professore all'Università di Ferrara - Facoltà di Architettura.

Ha seguito e coordinato numerosi seminari internazionali di architettura ed è stato invitato in qualità di relatore o moderatore a numerosi convegni in Italia ed all'estero.

Ha realizzato diverse pubblicazioni e monografie. Le sue opere sono state pubblicate sulle principali riviste di settore e su web magazines internazionali.

È stato invitato a presentare il suo lavoro presso diverse edizioni della Biennale di Venezia, all'ETH di Zurigo, all'Istituto di Cultura di Parigi, all'Istituto Franciase di Cultura a Casablanca, alla Triennale di Milano e alla White Cross Gallery di Londra.

*La nostra sfida, è stata quella di voler, “accorciare il gioco della squadra”, rendendola compatta in ogni fase, facendo in modo che, nelle modalità opportune, discipline legate al cost engineering fossero fin da subito al fianco del progetto e contribuissero all’atto fondativo o in maniera critica o in maniera di supporto all’idea.*

*difendere, dialogare, monetizzare, raccontare comprendendo i limiti.*

*Permettami una digressione. Noi riteniamo che l’impresa di costruzioni debba guadagnare il giusto e ciò non perché siamo difensori delle imprese ma perché questo è sano! Purtroppo molte cose in questi anni sono diventate non sane. Noi siamo trasparenti fin dall’inizio del cantiere, trasparenti con le persone e con le aziende, e questo spesso inizialmente destabilizza ma poi porta ai risultati desiderati, in un cammino faticoso e costante ma necessario.*

#### **BRIONI – Parlami del vostro studio.**

*FEMIA - Il management rimane nella nostra logica di organizzazione del lavoro, ma non abbiamo mai voluto né specializzarci, né specializzare i ragazzi. Il nostro è un gioco di squadra tale per cui si dà spirito alle inclinazioni maggiori di uno o alle condizioni particolari, ma sempre con l’obiettivo nel tempo di fare in modo che l’esperienza di uno poi venga passata ad un altro e quindi con un grande engagement da parte di tutti. Da anni noi abbiamo inserito nel gruppo di lavoro degli ingegneri che vengono dalla scuola di Ingegneria Edile-Architettura e ciò perché abbiamo riscontrato che c’è una formazione ottimale, di anello di giunzione tra la necessaria sensibilità architettonica e la capacità di capire il processo di progetto sia nella fase di project che di construction management.*

*Altra specificità del nostro studio è che la maggior parte dei nostri collaboratori è costituita da donne e ciò perché crediamo fortemente nella loro grande capacità di affrontare tutto l’iter del progetto. Spesso i maschi sono molto bravi, ma tendono ad avere un impegno discontinuo e questo è un problema di management, di continuità di tensione sulle cose. Affrontare tutte le fasi del progetto, dalla creativa alla organizzativa, con continuità evita la presenza di “sacche” di perdita di valore, ma questo è uno degli strumenti di controllo non scientifici!*

#### **BRIONI - Immagino abbiate sposato la logica BIM.**

*FEMIA - Sì, abbiamo sposato la logica BIM ma in una condizione di “coppia aperta” pertanto non “religiosamente” praticante. Venti anni fa mi sono laureato con il tecnigrafo ma avevo comprato da 6 mesi un MAC2 (che ho ancora a casa) con 84 Kb di RAM, che oggi non riuscirebbe a scaricare neanche una foto! Fin da subito, affascinati dal mondo che stava cambiando, abbiamo capito che non si poteva non andare incontro ai cambiamenti, alla velocità, alla tecnologia e quindi fin da subito ci siamo avvicinati all’utilizzo del computer prima, poi al CAD e poi alla ricerca di una nostra modalità di organizzazione interna, arrivando a sviluppare una procedura che ci portasse ad una*

*certificazione per condividere un metodo di lavoro che liberasse il tempo e la testa per il progetto e non fosse pertanto dispersivo durante il processo. Racconto tutto ciò perché il BIM lo stiamo affrontando con la stessa logica. Fin dall’inizio ci siamo approcciati al BIM in modo molto duro e molto critico tanto che ai nostri collaboratori sembrava che non volessimo avvicinarci a questa nuova tecnologia mentre invece, al contrario, era una sana visione di realismo. “Attenzione” - abbiamo detto - “questa è una cosa che se affrontata male inaridirà il progetto. Non faremo altro che fare un servizio che va a solo vantaggio del committente e dell’impresa e non del progetto.” Pertanto lo scorso anno abbiamo impegnato alcuni mesi per capire prima da quelli più fanatici tecnologicamente, poi da quelli più critici, come dovevamo raccogliere questa ulteriore “necessità”.*

*Il BIM è tra le altre cose una battaglia del mondo Revit contro piattaforme diverse e pertanto l’ennesima perversione di un sistema non libero che ti obbliga ad acquistare software che non sono migliori ma solo più forti a imporsi nel mercato. La settimana scorsa eravamo a Chicago, dove siamo stati invitati al Design Summit di VectorWorks perché erano interessati a capire come uno studio come il nostro riesca ad utilizzare la piattaforma di VW, anche nelle fase di concorso di progettazione. Per sintetizzare, la mia risposta alla tua domanda relativa al BIM è questa: non possiamo starne fuori ma non possiamo, dal nostro punto di vista, affrontarlo dicendo: “Da domani si progetta in BIM” perché vuol dire tutto e vuol dire niente e soprattutto se lo si affronta così, visto che implica veramente tante risorse da tutti i punti di vista, si rischia sempre di più di allontanarsi dal progetto.*

#### **BRIONI - E in questa logica c’è anche l’affrontare i costi?**

*FEMIA - Assolutamente. Noi vogliamo sempre dare energia e professionalità a tutte le attività di progetto. Tutti lavorano “a strati” e mai per obiettivi. L’approccio graduale al BIM è una strategia importante. Bisogna dedicarci un po’ di tempo ma senza avere l’ansia di raccogliere subito i risultati. Solo in questo modo il BIM può diventare uno strumento, un’arma di tutto il progetto! Ma in tutto questo discorso c’è un aspetto delicato ed è quello che riguarda le reazioni al problema da parte dei nostri collaboratori. Una parte dei nostri ragazzi è con noi da 10-15 anni ed il loro approccio alla nuova tecnologia implicherà una vera e propria metamorfosi di approccio mentale, mentre l’altra parte dei collaboratori, più giovane, non avrà difficoltà a confrontarsi fin da subito con la novità. Quindi il tema principale è quello umano, nel senso che bisognerà dare tempo, capire, non mettere ansia... questo è per noi da sempre l’aspetto più importante.*

**L'idea non sa più creare valore aggiunto attraverso il rischio e quindi cerca di creare questo valore ottimizzando il prodotto standard, abbassando i costi e agendo, così, sulla marginalità. Ma questo non è sano perché tutto questo modo di fare è sopravvivere mediocramente.**

**BRIONI - L'elemento rischio è un elemento progettuale?**

*FEMIA – Per me la parola rischio compare quando proviamo a fare ricerca di soluzioni nuove o di nuove metodologie di lavoro. Se dovessi risponderti in termini di processo, noi ci siamo presi e ci prendiamo tanti rischi perché viviamo un mondo che ha quella asetticità e mediocrità tale per cui fare oggi delle cose che fino a 30 anni fa erano cosa quotidiana, devi prenderti dei rischi. Il modo di posare una facciata, utilizzare un determinato prodotto, articolare tipologie di vetri differenti, studiare dei sistemi di posa di cellula contraria, ottimizzare impianti strutturali affinché si abbiano delle volumetrie di un certo tipo, etc... tutto questo è un rischio, soprattutto ogni qualvolta si esce da una letteratura che è estremamente ripetitiva, basica, senza coraggio. Per noi coraggio vuol dire visione. In questi termini noi ci prendiamo tantissimi rischi, ma controllati. Ogni progetto per noi è una storia, e l'atto fondativo del progetto è un insieme di responsabilità e strategia, di reale e immaginario, di pragmatismo e visione. E' lì che vogliamo discutere con il committente perché lì c'è un'azione di responsabilità forte, di buon senso e di scelta strategica che se è fatta bene, condivisa, tutto si risolve lì. Ed è in quel momento*

*che il dialogo diventa importante ed è lì che bisogna puntare i piedi per le cose che uno ritiene corrette ed importanti rispetto ad altre che può mettere in discussione.*

*Quello che accade dopo è, come dire, una conseguenza di quello su cui si sono trovati i giusti equilibri tra ciò che è ritenuto importante. Il rischio è lì. Il rischio fa parte di alcuni momenti del progetto, va controllato e aiuta a introdurre innovazione, ricerca che permettono alla fine al rischio di annullarsi.*

*Noi non ci lanciamo mai a proporre qualcosa che è oggettivamente un rischio non calcolato. Occorre nutrirlo di tutti gli aspetti di approfondimento tecnici, economici e di fattibilità. Quando proponiamo una cosa, indipendentemente dal fatto che si sia in fase concettuale, abbiamo già dato corso ad approfondimenti. Io non concepisco il nostro mestiere senza quella logica, quel rischio (che io definisco visione), quel coraggio senza il quale sarebbe, come dire, un "lavorare a catalogo" e ciò è il contrario della bellezza di avere un'idea di progetto che sia capace di esplorare un luogo o le necessità di un committente o una lettura contemporanea di una società nei suoi vari contesti.*

*Il rischio è anche pensare che l'errore sia una parte importante del percorso ed a questo proposito ti racconto questa storia. Recentemente abbiamo vinto un concorso per la Dallara Automobili, un'eccellenza italiana nota a livello mondiale. L'ing. Dallara, che ha lavorato con Enzo Ferrari, ha raccontato di quella che era definita alla Ferrari, la stanza degli errori.*

*A quell'epoca non c'erano i computer e le prove avvenivano attraverso rotture. Ferrari, ogni volta che succedeva qualcosa di negativo, prendeva il pezzo che si era rotto e lo metteva nella stanza e ogni tanto andavano nella stanza degli errori perché quello era un momento estremamente importante e riflessivo nel percorso che portava poi alla soluzione. L'errore fa parte del percorso che porta ad una determinata soluzione. Penso che oggi il percorso dell'errore non esista, un po' come nella nostra cultura occidentale la morte non esiste. Per cui un committente quando incarica per un progetto non ammette durante il percorso l'errore, che poi vuol dire rischio, metterci un po' di tempo per ragionare, ma nessuno vuole perdere quel tempo, nessuno vuole investire un minimo nell'esplorazione, nella ricerca della possibile soluzione.*

*L'idea non sa più creare valore aggiunto attraverso il rischio e quindi cerca di creare questo valore ottimizzando il prodotto standard, abbassando i costi e agendo, così, sulla marginalità. Ma questo non è sano perché tutto questo modo di fare è sopravvivere mediocramente.*

**BRIONI – Ti ringrazio, anche a nome di AICE, del tempo che mi hai dedicato e delle interessanti osservazioni**

*FEMIA – Grazie a voi.*

## La storia ed il profilo di **5+1AA** Agenzia di Architettura.

Alfonso Femia and Gianluca Peluffo, fondatori dello studio **5+1AA**, affrontano il tema della contemporaneità nel rapporto tra città, territorio ed architettura, costruendo questo rapporto come messa in forma della realtà.

La percezione e la trasformazione della realtà sono quindi i cardini di una idea di architettura come corpo ed enigma, che sia realistica ed emozionale, pragmatica e sensuale, condivisibile e capace di creare stupore come meccanismo di conoscenza.

Dal 1995, anno di creazione di **5+1**, hanno realizzato il Centro visite e Antiquarium del Foro di Aquileia (UD), il Campus Universitario di Savona, il padiglione Wyler Vetta a Basilea, le Direzioni del Ministero degli Interni a Roma, il Low Emission Building di Savona, il Palazzo del Ghiaccio e dei Frigoriferi Milanese a Milano, il Retail Park di Assago, la Villa Sottanis e il Centro espositivo di Casarza Ligure, il Blend Building e la Blend Tower per Generali Properties a Milano, la Marina residence a Cotonou (con Peia Associati).

Nel 2003, per l'attività di ricerca, sono stati insigniti del Titolo di Benemerito della Scuola della Cultura e dell'Arte del Ministero per i Beni e le Attività Culturali.

Nel 2005 creano **5+1AA** e vincono il concorso per il Nuovo Palazzo del Cinema di Venezia con Rudy Ricciotti. Nel 2006 aprono un Atelier a Milano, dedicato allo studio e alla sperimentazione sulla città contemporanea. Nello stesso anno, Simonetta Cenci diventa partner di **5+1AA**.

Nel 2007 aprono **5+1 Agence d'Architecture** a Parigi, con la collaborazione di Nicola Spinetto che diviene associato dal 2009, e sviluppano il Master Plan con il quale Milano si aggiudica l'Expo 2015.

Nel 2008 vincono il concorso per le nuove strutture direzionali di Fiera Milano, realizzati nel 2010.

Nel 2009 vincono i concorsi per le riqualificazioni dei Docks di Marsiglia e delle Officine Grandi Riparazioni Ferroviarie di Torino, sede delle celebrazioni per i 150 anni dell'Unità di Italia.

Nel 2010 vincono il concorso per il complesso residenziale Generali SGR a Milano e realizzano il Museo del Giocattolo e del Bambino a Cormano, la "Torre orizzontale" a Milano e le residenze a San Giuliano di Puglia.

Nel 2011 vincono il "Premio Europeo all'Architettura Philippe Rotthier" per il migliore mix di architettura tra attività urbana e integrazione con il progetto dei Frigoriferi Milanese, (MI). Nello stesso anno vincono il "Premio Internazionale "The Chicago Athenaeum" per il miglior progetto globale 2011 con il progetto della "Torre Orizzontale", nuove strutture direzionali per Sviluppo Sistema Fiera, Milano.

Nel 2012, completano i progetti della nuova sede dell'Agenzia Spaziale Italiana a Roma, il recupero



dell'area Metalmetron di Savona le nuove residenze convenzionate per Aler e Quartiere San Polo Torre Tintoretto a Brescia. Nello stesso anno vincono i concorsi per la nuova sede di BNL/BNP Paribas a Roma e per il complesso di residenze sociali in legno a Brescia e vengono insigniti del premio "Architetture Rivelate" per il progetto Officine Grandi Riparazioni di Torino e del premio speciale per il rinnovamento urbano "Trimo Architectural Award" per il progetto delle "Le Officine: Area Ex Metalmetron" di Savona.

Nel 2013 Ricevono l'incarico per la riconversione dei Lotti 4 e 9 del Porto di Tangeri e si aggiudicano il concorso per la ristrutturazione dello stabile RRG Michelet a Marsiglia con Carta associés, oltre ad essere invitati a partecipare a competizioni internazionali in Algeria, Germania e Cina, dove con Marco Piva sono finalisti per il nuovo centro culturale e teatri Yuangh, e completano il Complesso scolastico a Zugliano (VI). Nello stesso anno, il progetto "Le Officine: Area Ex Metalmetron" di Savona si classifica al 3° posto nel Concorso Internazionale "Grand Prix" Casalgrande Padana.

Nel 2014 hanno vinto il concorso per la ristrutturazione della sede della Banca d'Italia a Roma, viene loro affidato il progetto per le nuove stazioni del tram a Istanbul e sono stati invitati a partecipare alla progettazione per il nuovo centro logistico Ferragamo a Firenze.

Nel 2015 terminano il progetto dello IULM a Milano, e si aggiudicano il Masterplan di El Sokhna in Egitto.

I progetti attualmente in costruzione sono: la nuova sede BNL/Paribas a Roma, i Docks di Marsiglia, la nuova sede dell'Autorità Portuale di Savona, il complesso residenziale "CM" a Brescia, il complesso residenziale di Asnières-sur-Seine in Francia ed il quarto lotto della sede del Ministero degli Interni.

Alfonso Femia e Gianluca Peluffo sono attualmente invitati a partecipare a concorsi internazionali in Germania, Algeria e Cina.

# Associazione Italiana di Ingegneria Economica

the Italian Association for Total Cost Management



# Associazione Italiana di Ingegneria Economica

the Italian Association for Total Cost Management

 c/o FAST, p.le Morandi 2, 20121 Milano

 +39 328 7725970

 [info@aice-it.org](mailto:info@aice-it.org) – <http://www.aice-it.org>

