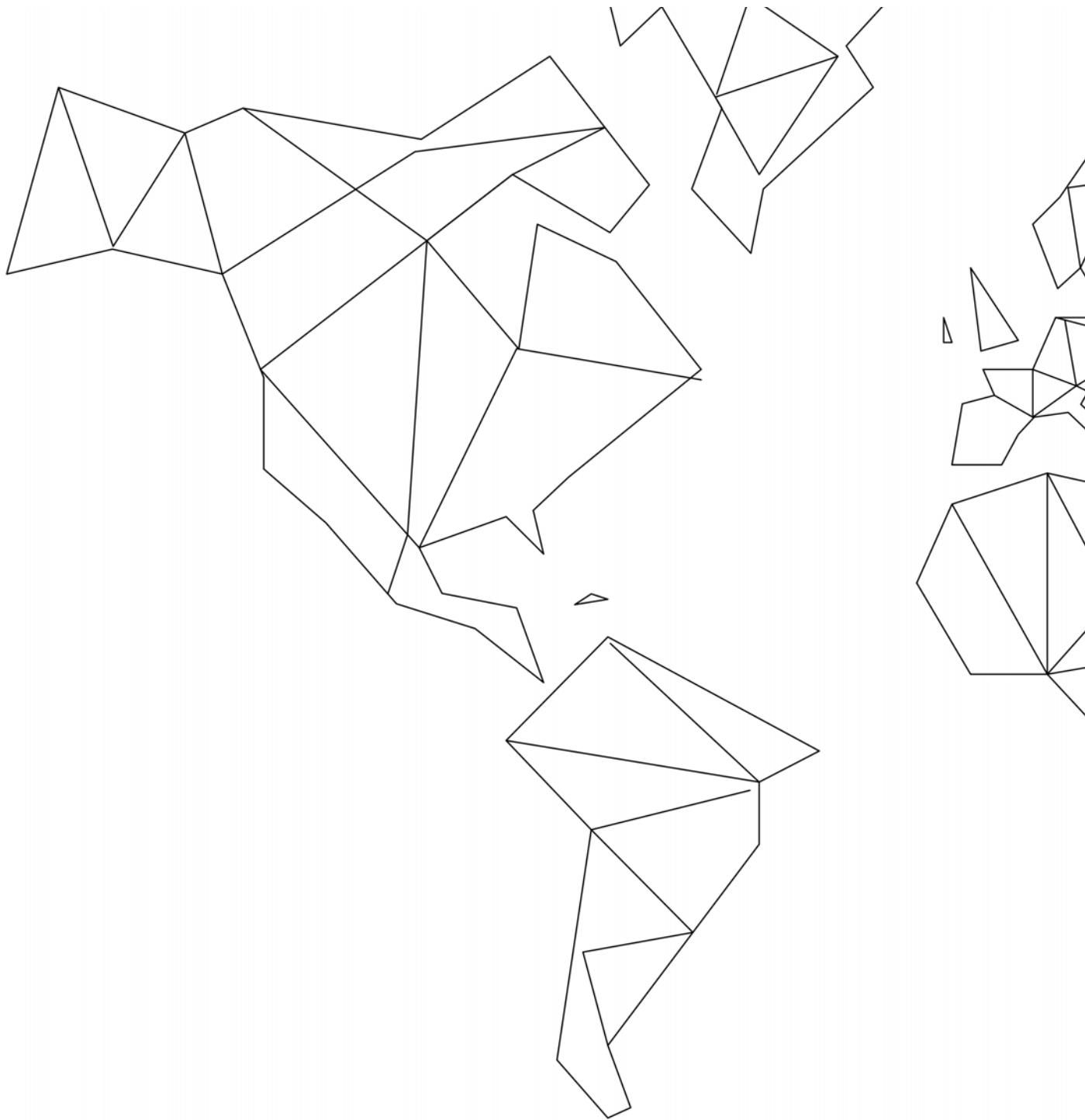

LAVORARE ALL'ESTERO

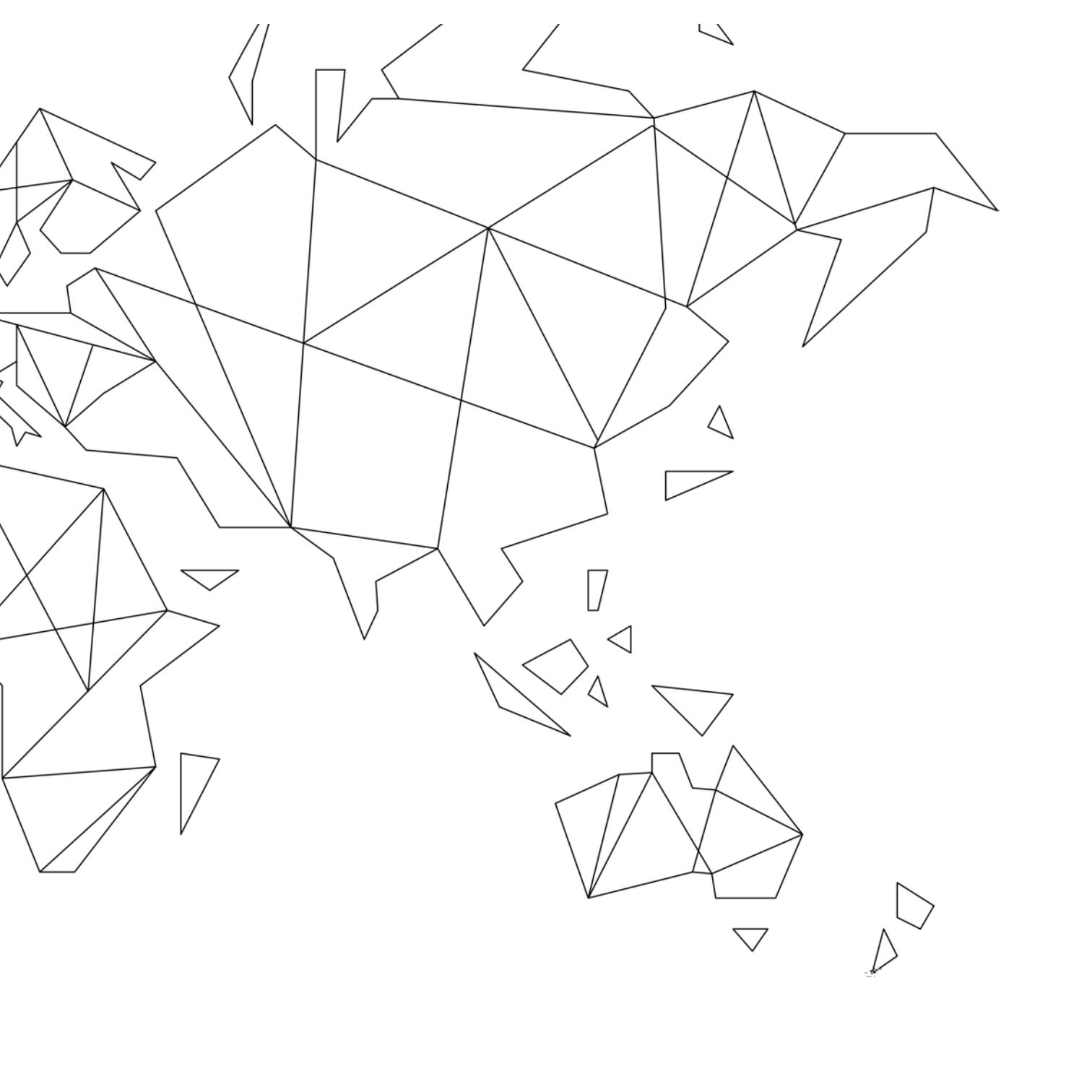
Una guida per gli
architetti italiani



CNA
PPC

CONSIGLIO NAZIONALE
DEGLI ARCHITETTI
PIANIFICATORI
PAESAGGISTI
E CONSERVATORI





LAVORARE ALL'ESTERO

Una guida per gli
architetti italiani

Questa guida, pubblicata a cura del Dipartimento Esteri del CNAPPC, è rivolta agli architetti italiani che intendono lavorare all'estero. Sarà costantemente aggiornata e arricchita nel tempo, anche con l'aiuto dei nostri iscritti, in particolare di quelli che lavorano o hanno lavorato all'estero e che vorranno condividere le proprie esperienze.

CONSIGLIO NAZIONALE ARCHITETTI
PIANIFICATORI, PAESAGGISTI E CONSERVATORI

Consiglio Nazionale Architetti,
Pianificatori, Paesaggisti e Conservatori
www.awn.it

Redatto da
Dipartimento Esteri

Coordinatore Dipartimento Esteri
Livio Sacchi

A cura di
Livio Sacchi
Giammario Volatili
con
Ruben Baiocco
Raffaella Cuppoletti
Flavio Ridolfi

Gruppo Operativo Esteri
Francesco Aymonino
Domenico Catania
Alessandra Morri
Marco Pagani
Marialisa Santi
Giammario Volatili

Ufficio di Presidenza
Conferenza degli Ordini
Giuseppe D'Angelo

Segreteria
Giusy Ranca

Eventuali contributi o domande
andranno inviati all'indirizzo
esteri.cnappc@archiworld.it

Progetto grafico
Simona Castagnotti

Dicembre 2018

09	IL DIPARTIMENTO ESTERI DEL CNAPP
15	L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL LAVORO DEGLI ARCHITETTI ITALIANI
19	PERCHÈ LAVORARE ALL'ESTERO?
23	PROCEDURE D'INGRESSO
27	I PAESI STRATEGICI
29	GLI INCONTRI B2B
32	INFORMAZIONI UTILI
35	Allegato - ARTICLES OF AGREEMENT BETWEEN CLIENT AND ARCHITECT



Architecture ade in Italy, Italian Architecture Prize 2016, 23-27 maggio 2018, Ars Aevi Museum of Contemporary Art, Sarajevo

IL DIPARTIMENTO ESTERI DEL CNAPPC

Il Dipartimento Esteri è coordinato da Livio Sacchi, Consigliere del CNAPPC, si avvale di un *GO*, *Gruppo Operativo* e da un *GdL*, *Gruppo di Lavoro*.

I componenti del GO sono: Francesco Aymonino, Domenico Catania, Alessandra Morri, Marco Pagani, Marialisa Santi e Giammario Volatili. I componenti del GdL sono: Mirva Bertan, Giorgio Cerrai, Antonio Cinotto, Cristiano Ferrari, Giovanni Fusco, Alessandro Izzi, Ileana Moretti, Antonino Raimondo e Gaetano Tornabene. Il rappresentante dell'Ufficio di Presidenza è Giuseppe D'Angelo.

Quali sono gli obiettivi del Dipartimento?

1. Comunicare il lavoro degli architetti italiani all'estero
2. Favorire l'internazionalizzazione degli studi italiani all'estero
3. Comunicare con gli Ordini e gli iscritti

Cosa deve quindi fare il Dipartimento Esteri?

1. Far conoscere le nostre eccellenze: esportando le mostre istituzionali del CNAPPC, in primo luogo quelle legate alle diverse edizioni del "Premio Architetto Italiano" e "Giovane Talento dell'Architettura Italiana", organizzate dal Dipartimento Promozione della Cultura architettonica e della figura dell'Architetto coordinato da Alessandra Ferrari, che ne cura di anno in anno i cataloghi, ma anche "Città d'Italia", dedicata alle città metropolitane del nostro Paese.

2. Favorire l'internazionalizzazione degli studi italiani, orientando i professionisti a:

- lavorare in una società o in uno studio professionale all'estero;
- aprire un *branch office* all'estero;
- lavorare dall'Italia in collaborazione con uno studio straniero.

Quindi, favorire la crescita dei singoli architetti e degli studi e la loro propensione all'innovazione perché risultino più competitivi a livello internazionale, promuovendo gli scambi di giovani professionisti, attivando le relazioni in grado di garantire successo ai nostri progettisti all'estero, offrendo assistenza e consulenza a chi già vi opera o intende farlo.

3. Comunicare con gli Ordini e gli iscritti, contribuendo, con eventi formativi dedicati, a quel lavoro di maturazione e innovazione indispensabile per operare professionalmente a livello internazionale.

Cosa ha fatto sinora il Dipartimento Esteri?

Negli ultimi due anni, quasi sempre in collaborazione con l'ICE/ITA, abbiamo organizzato missioni e incontri B2B per chi ne ha fatto richiesta, a Doha in Qatar; in Cina a Tianjin, Chongqing, Shanghai, Suzhou e Hong Kong; nell'Est europeo, a Zagabria, Sarajevo e Mostar; negli Stati Uniti, a Chicago; in Corea del Sud, a Seoul; nelle ex repubbliche sovietiche come l'Azerbaijan e la Georgia; in Marocco.

In collaborazione, come s'è detto, con il Dipartimento Promozione della Cultura architettonica e della figura dell'Architetto, le missioni sono sempre accompagnate dalle nostre mostre istituzionali: "Premio Architetto italiano", "Giovane talento dell'Architettura italiana" e "Città d'Italia". Alcune di tali missioni si sono ripetute nel tempo; altre sono diventate un appuntamento fisso. Chi frequenta il sito del CNAPPC, ne è a conoscenza.

Abbiamo inoltre lavorato per far crescere i rapporti del CNAPPC con l'ACE/CAE e l'UIA; ma anche con l'UNESCO e l'UMAR: relazioni utilissime, che ci consentono di conoscere ciò che fanno gli altri, di misurarci, migliorarci e di non ripetere gli errori altrui.

www.ace-cae.eu

ACE/CAE è il Consiglio degli Architetti d'Europa.

Capo delegazione del CNAPPC presso l'ACE/CAE è il Coordinatore del Dipartimento Esteri, Consigliere Livio Sacchi.

www.uia-architectes.org

L'UIA è l'Unione Internazionale degli Architetti.

Capo delegazione del CNAPPC presso l'UIA è il Coordinatore del Dipartimento Esteri, Consigliere Livio Sacchi.

www.umar.org

L'UMAR è l'Unione degli Architetti del Mediterraneo.

Delegata del CNAPPC presso l'Unione degli Architetti del Mediterraneo è la Vicepresidente aggiunta del CNAPPC, Consigliera Lilia Cannarella, che fa parte del Board ed è stata eletta Tesoriere.

www.unesco.org

L'UNESCO è l'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura.

www.ice.it

Il lavoro di internazionalizzazione del Dipartimento Esteri del CNAPPC è, come s'è detto, svolto stabilmente in collaborazione con l'ICE/ITA, Istituto per il Commercio Estero / Italian Trade Agency del MISE, Ministero dello Sviluppo Economico, con cui il CNAPPC ha stipulato un protocollo d'intesa che prevede, fra l'altro, sconti per i nostri iscritti.

L'ICE/ITA ha sede a Roma ed ha un ufficio a Milano, ma mette anche la sua capillare rete di agenzie nelle principali città del mondo a disposizione degli studi italiani che hanno bisogno di assistenza e consulenza.

www.esteri.it

Sul sito del MAECI, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale sono reperibili molte informazioni utili sui Paesi stranieri, nonché sulle opportunità e sui rischi per i cittadini italiani. Della cooperazione si occupa, in particolare, il Dipartimento Cooperazione, Solidarietà e Protezione Civile, coordinato dal Consigliere Walter Baricchi.

www.sace.it

www.simest.it

Sui siti della SACE e della SIMEST, che fanno parte del gruppo Cdp, Cassa Depositi e Prestiti, sono inoltre reperibili le informazioni utili sulle opportunità di finanziamento per le imprese italiane (gli studi professionali sono equiparati alle piccole e medie imprese).

La SACE, in particolare - che ha sedi e agenzie in molte città italiane e del mondo - può fornire soluzioni finanziarie e assicurative a sostegno dell'internazionalizzazione per gli studi di progettazione costituiti come società di capitali (s.r.l. e s.p.a.) nonché servizi specifici per risolvere i problemi legati alle difficoltà di accesso al credito, per la partecipazione alle gare e altro. Pubblica inoltre una aggiornata *Risk & Export Map*, che mostra i livelli di Export Opportunity Index e di Credit Risk Index per i diversi Paesi del mondo.

Si segnalano inoltre i finanziamenti europei IPA 2014-2020, caratterizzati dalla cosiddetta gestione indiretta: ciò significa che i *tender* sono pubblicati dalle istituzioni dei Paesi beneficiari.

I settori principali sono legati all'ambiente, all'energia e all'innovazione.

Il Dipartimento Esteri del CNAPPC sta anche lavorando per meglio coordinarsi con il CNI, Consiglio Nazionale degli Ingegneri, con Fondazione Inarcassa, con ANCE, Associazione Nazionale dei Costruttori Edili, con Federlegno e altre associazioni di categoria.



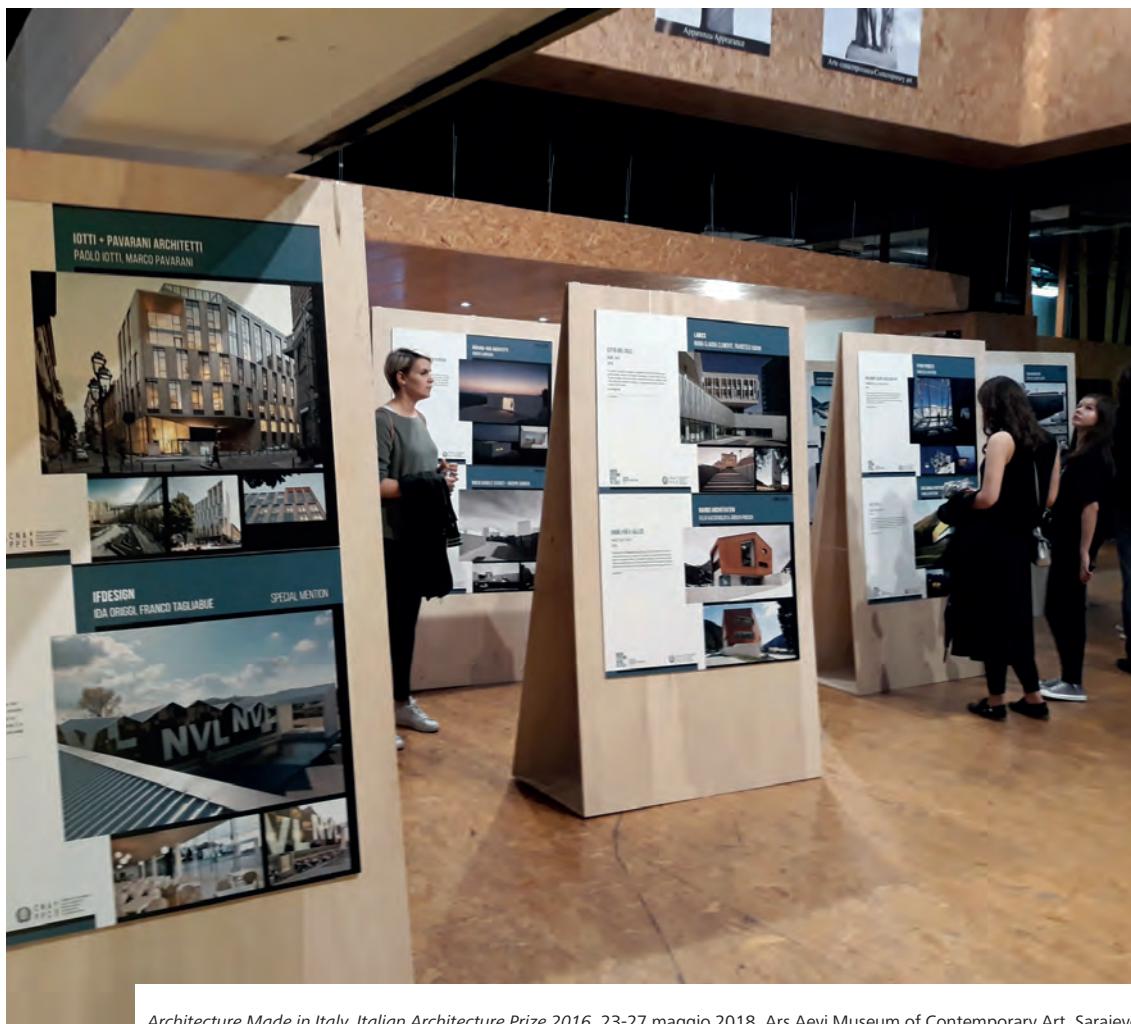
EastxWest, 11-16 maggio 2018, Tianjin International Design Week, China



Italy makes a difference, dicembre 2017, Pavilion@DesignInspire2017, Hong Kong

Architecture Made in Italy, Italian Architecture Prize 2016, maggio 2018, Ars Aevi Museum of Contemporary Art, Sarajevo





Architecture Made in Italy, Italian Architecture Prize 2016, 23-27 maggio 2018, Ars Aevi Museum of Contemporary Art, Sarajevo

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL LAVORO DEGLI ARCHITETTI ITALIANI

Sappiamo tutti che la popolazione mondiale, nei prossimi decenni, è destinata ad aumentare sensibilmente: nel 2050, cioè fra circa trent'anni, 2,5 miliardi di persone andranno ad aggiungersi ai 7,5 miliardi che attualmente abitano il nostro pianeta.

Dove? Non certo un po' ovunque in maniera regolare e omogenea, ma prevalentemente in Asia e in Africa (anzi, prevalentemente, nelle aree urbane di Asia e Africa). È qui che si verificherà la gran parte della crescita demografica e, quindi, dello sviluppo edilizio, infrastrutturale e urbano.

Questi 2,5 miliardi di uomini e donne in più avranno, prevedibilmente, bisogno di case, infrastrutture, di nuovi quartieri e nuove città: avranno bisogno insomma - anche - di architetti.

Buone notizie dunque per la condizione professionale.

Ora, si stima che gli architetti, nel mondo, siano circa 3,2 milioni. Ma dove sono concentrati?

Una sia pur superficiale occhiata alle classifiche è sufficiente per rendersi conto che essi sono soprattutto presenti in quei continenti e in quei Paesi dove la crescita è invece limitata, quando non si è trasformata in decrescita: inutile ricordare che l'Italia spicca, ancora oggi, al primo posto nel mondo (i sensibili cali nelle nostre scuole di architettura non hanno, evidentemente, ancora avuto ricadute sulle iscrizioni agli Ordini professionali).

Non che in Italia non ci sia del lavoro da fare: basti pensare, per esempio, ai grandi temi della rigenerazione urbana, della conservazione e del restauro, all'adeguamento del nostro patrimonio costruito ecc. È tuttavia evidente come la gran parte di noi (ci riferiamo naturalmente agli architetti, ma il discorso vale in generale) stia purtroppo nel posto sbagliato.

In un fisiologico sistema di vasi comunicanti, a fronte di mutamenti così macroscopici e sostanziali tale condizione troverebbe, abbastanza rapidamente, un nuovo punto di equilibrio. Ma sappiamo che, nei fatti, non sta funzionando così.

Il mondo in cui viviamo, pur percorso da flussi costanti e difficilmente arrestabili di persone e di cose, presenta nonostante tutto innumerevoli punti in cui tali flussi incontrano delle strozzature o dei veri e propri tappi che limitano o interrompono la libera circolazione.

Per limitarci agli orizzonti architettonici, non possiamo non giungere a una prima, provvisoria conclusione: il mestiere di architetto deve rapidamente adeguarsi alle nuove condizioni e rinnovarsi radicalmente e strutturalmente per agevolare e favorire il suo interno processo di internazionalizzazione.

Gli architetti italiani sono molto apprezzati all'estero, spesso più di quanto immaginiamo, soprattutto in settori quali la conservazione e il restauro, la rigenerazione urbana sostenibile, gli edifici e i quartieri *smart*, l'interior design e l'arredamento, grazie anche ai successi del design come al talento delle imprese e degli artigiani italiani. Chi si affida a noi pensa alle tre F, *Furniture, Fashion e Food*, come ai produttori delle auto di lusso, ai nostri centri storici, alla qualità delle finiture, al gusto, alle immagini che esportiamo, in una parola: all'*Italian Lifestyle*.

Queste le nostre carte vincenti. Quali, invece, i punti critici?

Prima di tutto la ridotta dimensione degli studi, con la mancanza d'interdisciplinarietà, la modestia dei fatturati e la scarsità e la ridotta dimensione delle realizzazioni rispetto alle dimensioni dei mercati stranieri in espansione; ma anche l'insufficiente imprenditorialità di alcuni professionisti.

Il modello prevalente nei Paesi emergenti guarda alle società di progettazioni anglo-americane, ai cui standard si sono conformati Giappone, Singapore e Corea del Sud prima, Cina, Arabia Saudita, Qatar, Kuwait ed Emirati poi. Se si scorrono le classifiche dei maggiori studi in termini di fatturato o addetti, ai primi posti appaiono colossi che assomigliano poco al nostro modo d'intendere il mestiere: multinazionali quotate in borsa, con filiali in tutto il mondo e migliaia di collaboratori fra partner, associati, dipendenti e consulenti, che offrono tutti i servizi, dal *concept* iniziale al *facility management*, con livelli di sviluppo progettuale molto alti.

Competere non è facile: riusciremo ad adeguarci a modelli a noi così poco congeniali?

È la maggiore sfida posta oggi a noi italiani.

La risposta è nella nostra capacità d'innovare: riusciremo a creare reti di studi interconnessi, interdisciplinari e flessibili che, nonostante la deregulation in atto, siano al tempo stesso in grado di garantire qualità progettuale e coniugare la digitalizzazione con la fisicità del cantiere?

Quel che è certo è che chi vorrà lavorare all'estero dovrà crescere, investire e innovare.

L'obiettivo del Dipartimento Esteri non è dunque facile: passa attraverso un processo di maturazione cui cerchiamo, con molta modestia, di contribuire attraverso eventi formativi presso Ordini, Consulte e Federazioni.

Sarebbe sbagliato pensare che tutti debbano provare a lavorare all'estero: oltre a richiedere, come s'è visto, strutture adeguate, potrebbe riservare rischi difficili da sostenere. Immaginando che i grandi studi italiani non abbiano bisogno d'aiuto e che quelli piccoli non siano interessati a un passo così impegnativo, il Dipartimento si rivolge piuttosto agli studi di medie dimensioni, abbastanza competitivi da desiderare di allargare il proprio campo d'azione.

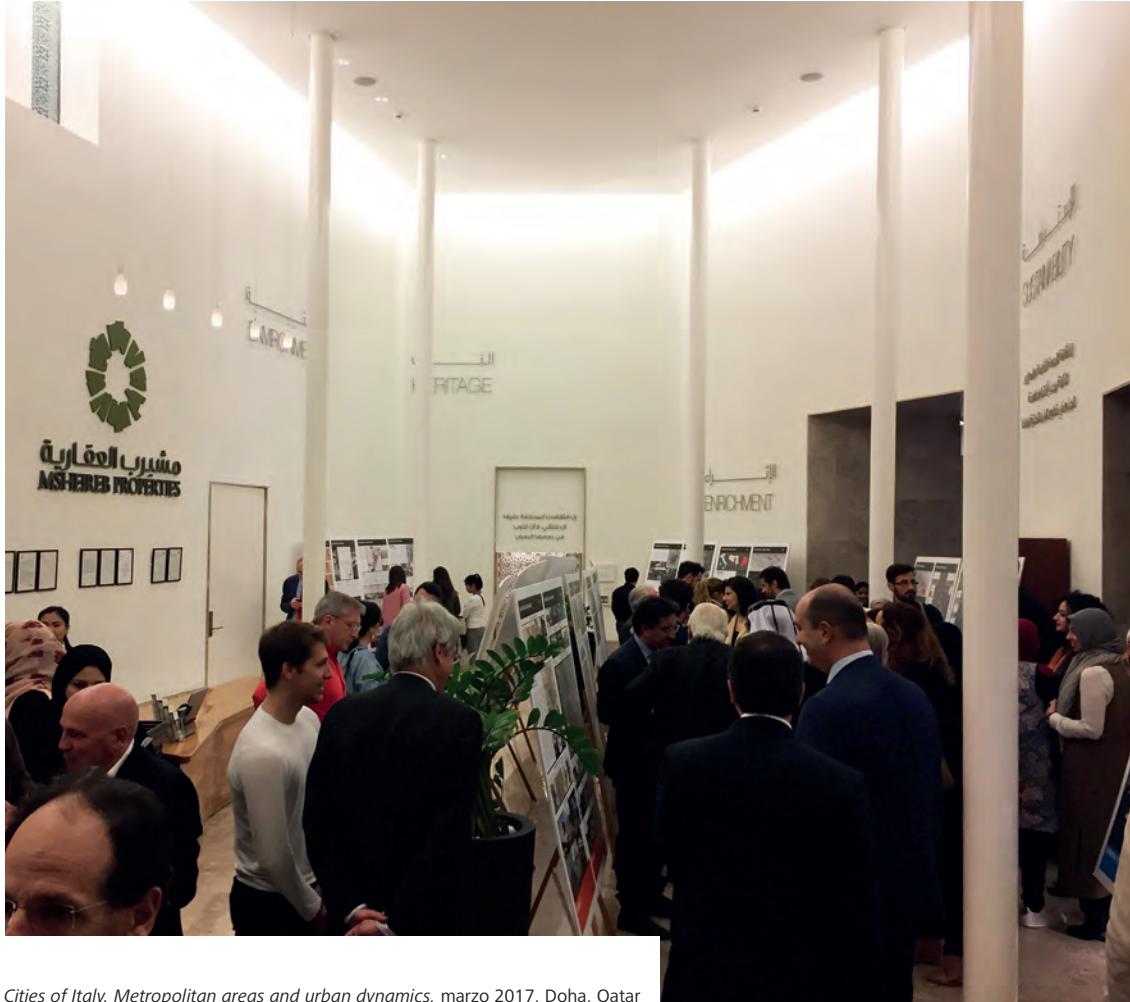
Lo si può fare in almeno tre modi:

- **trasferendosi e cercando un impiego all'interno di uno studio locale** (opzione più interessante di quanto si possa immaginare, soprattutto per i giovani: non necessariamente si finisce col fare i disegnatori; piuttosto è vero che è meglio misurarsi con progetti di livello internazionale, ancorché non da titolari, che non restare a casa ad aspettare);
- **aprendo una filiale del proprio studio**, soluzione obbligata per chi desidera, per esempio, lavorare in Cina e comunque richiesta in alcuni Paesi mediorientali;
- **lavorando dal proprio studio in Italia, in collaborazione con un local architect**, limitandosi a frequenti trasferte.

Va poi detto che un conto è andare in Europa (o in Canada, da poco equiparato alla UE almeno per quanto riguarda il riconoscimento dei titoli professionali) e un conto andare in Paesi con sistemi radicalmente diversi. Se la sostanza del lavoro professionale rimane più o meno la stessa, contratti, pagamenti, assicurazioni, titoli e competenze cambiano.

Dov'è meglio andare?

Dovunque ci sia un'intensa attività edilizia: nei Paesi in via di sviluppo, dal Medio Oriente alla Cina al continente africano; possibilmente non da soli, ma in sinergia con le imprese e con l'intero sistema produttivo *made in Italy* e in collaborazione con la rete diplomatica, gli Istituti Italiani di Cultura e con la citata ICE - ITA, Italian Trade Agency, l'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane del Ministero dello Sviluppo Economico.



Cities of Italy. Metropolitan areas and urban dynamics, marzo 2017, Doha, Qatar

PERCHÈ LAVORARE ALL'ESTERO?

L'internazionalizzazione è la chiave del successo per tutte le attività economiche, poiché offre potenzialità di crescita e varietà delle condizioni di mercato.

Gli studi di progettazione non costituiscono, in tal senso, una eccezione. Quando un'attività sta crescendo in ambito locale è ragionevole ampliarne il mercato per evitare di saturare le proprie opportunità dove si è già presenti.

Essere attivi in più paesi permette, in alcuni casi, di usufruire di congiunture economiche più favorevoli e aumentare la propria resilienza, essendo meno esposti ai fattori esterni propri di un unico mercato. Ciononostante, bisogna essere pronti per l'aumento del volume di affari e consapevoli dei rischi veicolati dall'investire sui mercati esteri, dato che la riuscita di un programma di internazionalizzazione prevede, necessariamente, un impegno piuttosto consistente in termini finanziari e lavorativi.

Lavorare in contesti culturali diversi può essere una sfida non facile, ma comporta un allargamento della propria rete di relazioni e certamente offre possibilità d'incontro con nuove idee e nuove prospettive, aspetto da non sottovalutare per svolgere con successo la professione di architetto.

Lavorare all'estero può dunque riservare una serie di difficoltà, maggiori e diverse di quelle cui si è abituati a confrontarsi, ma offre il vantaggio di espandere il potenziale mercato d'azione dello studio.

La condizione contemporanea

Il mondo è oggi fortemente globalizzato e la circolazione di persone, idee e merci è di giorno in giorno più ampia. I mezzi di comunicazione, a loro volta, sono sempre più efficienti e il loro impatto tanto più incisivo quanto più il prodotto in vendita è di natura creativa e intellettuale.

Le relazioni internazionali sono molto intense e i mercati ne sono reciprocamente influenzati.

Ciò è particolarmente visibile all'interno del mercato europeo, nel quale è possibile spostarsi e lavorare liberamente con parità di diritti personali e professionali, sottostando a regole comuni, abbastanza uniformi in tutti i Paesi membri della UE.

A fronte della possibilità di attingere alle opportunità presentate dai mercati esteri, non va dimenticato che il fenomeno si manifesta anche in direzione inversa: è giusto infatti che progettisti stranieri ottengano incarichi in Italia.

Analisi della situazione attuale in relazione al lavoro estero per gli studi di architettura italiani

Punti di vantaggio

- Buona accoglienza all'estero per i progettisti italiani
- Buona preparazione tecnico-culturale dei nostri professionisti

Punti di debolezza

- Come s'è anticipato, la situazione degli studi di architettura italiani è parcellizzata: studi di dimensioni troppo piccole spesso non sono in grado di gestire le difficoltà organizzative e gli investimenti necessari. Uno studio associato o una società ha più probabilità di successo rispetto al singolo professionista o anche rispetto a un piccolo studio. Affinché il piano di approccio a un mercato straniero sia affidabile, lo studio deve essere rodato e strutturato in maniera chiara e solida: improvvisare comporterebbe troppi margini di incertezza sulla programmazione.
- Molti studi non sono aggiornati sui processi di progettazione innovativi, spesso richiesti all'estero. Il ritardo, che appare talvolta tollerabile quando si opera in un ambito locale, non è accettabile fuori dal nostro Paese, dove la richiesta di progettisti internazionali è spesso intrinsecamente legata alla volontà di acquisire servizi progettuali di dimensioni considerevoli e all'avanguardia.
- Avere dimestichezza con le lingue straniere è un ovvio vantaggio, e in molti casi si rivela una necessità. Si tratta di una condizione non sempre diffusa tra i professionisti italiani. Sebbene le barriere linguistiche possano essere aggirate facendo affidamento su collaboratori locali, spesso necessari anche per ragioni amministrative, è importante potenziare le proprie capacità di comunicazione diretta allo scopo di intrattenere relazioni efficaci con i clienti, sia privati sia pubblici, e con le istituzioni. A livello comunicativo, il lavoro dell'architetto è fortemente personalizzato: poter esporre il proprio progetto con competenza e padronanza della lingua è molto diverso dall'affidarsi a un collaboratore.

Opportunità

Il mercato globale offre la possibilità di attingere a contesti in cui è possibile approfittare di fattori esterni favorevoli come, per esempio, una migliore congiuntura economica, più snelli adempimenti burocratici, un regime fiscale più vantaggioso.

Variare i mercati in cui si è presenti permette inoltre di dipendere meno da fattori esterni non controllabili, quali per esempio, le crisi locali ecc., e di operare dov'è più conveniente.

- Il mercato europeo è regolamentato da regole comuni e agevolazioni per i cittadini dell'Unione in ogni stato membro

- Accesso ai finanziamenti europei o nazionali e sostegno istituzionale (vedi Capitolo 3)
- Allargamento della base di richiesta e del network di contatti
- Possibilità di attingere ai talenti locali

Rischi

- Competizione internazionale: specie quella dei paesi avanzati - vedi debolezze
- Esposizione economica
- Differenti contesti normativi e culturale ai quali bisogna rispondere con capacità di adattamento e mediazione culturale
- Protezionismo
- Furto intellettuale

Strategie di pianificazione

La pianificazione di una buona strategia competitiva per accedere ai mercati esteri è essenziale per lavorare a livello internazionale e questo vuol dire capire chiaramente cosa aspettarsi e fino a che punto si è disposti ad esporsi in termini di risorse economiche e umane.

Le domande a cui darsi risposte sono quindi:

- Quante risorse siamo disposti ad investire?
- Come acquisire visibilità per accedere al target prefissato?
- A quali progetti si è interessati e come li si approccia?
- Come misuriamo il nostro successo?
- Come pensiamo di misurarci con rischi e potenziali fallimenti?

Strategie più generali per entrare in un mercato estero includono:

- Seguire un cliente locale o internazionale con il quale esiste un rapporto di fiducia
- Entrare in un network di partner (architetti, ingegneri, imprenditori, developer ecc.)
- Vincere una concorso di progettazione internazionale
- Puntare su strategie di comunicazione e marketing costruendosi una graduatoria personalizzata dell'attrattività dei diversi paesi

Certamente ciascuna di queste strade porta a considerazioni, di volta in volta, specifiche e prevede strategie diverse.

A livello più generale i diversi tipi di pianificazione del lavoro all'estero includono:

- una pianificazione economica e finanziaria: i costi di avvio dell'iniziativa, le previsioni di ricavo (a 3-5 anni), le fonti di finanziamento ecc.;
- una pianificazione delle risorse umane: analisi delle risorse interne da esportare, le competenze e le esperienze del capitale umano - chi, per quanto tempo e da dove si monitorerà l'andamento del progetto;
- una pianificazione della visibilità/comunicazione: per esportare architettura al primo posto ci sono le *built project references*, cioè un curriculum che mostra le realizzazioni ordinate tipologicamente. Tenendo presente che per un cliente affidarsi a un architetto che non ha mai lavorato all'estero può costituire un rischio, è necessario mostrare conoscenze specifiche nei settori richiesti. A seconda delle aree geografiche è preferibile che l'architetto possa offrire progetti completi (ospedali, complessi residenziali, centri culturali, hotel, ecc.), riuscendo a dialogare con le autorità locali. È perciò importante che il *website* e le *brochures* dello studio siano in inglese o, meglio ancora, nella lingua del Paese dove si cerca di esportare il proprio lavoro; cooptare uno o più *local architect*; entrare in contatto con le Ambasciate e i Consolati italiani, con gli uffici dell'ICE/ITA, con le Camere di Commercio;
- una pianificazione delle future partnership: stabilire un *network* di collaboratori locali, con il supporto di uno studio legale locale, che può essere fondamentale nella riuscita dell'impresa;
- una pianificazione di accordi a lunga o breve durata con le istituzioni locali in base al tipo di commissione;
- una pianificazione dei livelli di avanzamento del progetto, considerando i rischi costituiti dalle crisi economiche e politiche del Paese dove si esporta il proprio lavoro;
- una pianificazione delle considerazioni pratiche rispetto al mercato a cui si sta mirando.

PROCEDURE D'INGRESSO

L'attenta pianificazione di una strategia vincente non esula dal dover mettere in atto una serie di pratiche legate al mercato d'ingresso a cui ci si rivolge.

Alla base di ogni relazione commerciale vi è infatti una rete di rapporti personali dove la mancanza d'attenzione alle differenze culturali e comportamentali può compromettere seriamente le trattative. Comprendere la cultura del luogo e il modo con cui vi si lavora è perciò essenziale per avviare un'attività professionale di successo.

È inoltre necessario familiarizzarsi con il galateo del posto, in particolare quello che regola i rapporti d'affari, inclusi gli usi sui saluti, sulla puntualità, sullo scambio di biglietti da visita o di doni, sull'abbigliamento, sugli argomenti da evitare, sul calendario e sui giorni o sui periodi di vacanza, sulle aspettative sociali e professionali, sulle diversità religiose e di genere.

Si tratta di temi da non sottovalutare, che possono influenzare positivamente o negativamente l'attività professionale in un Paese straniero e le relazioni con i colleghi e, soprattutto, con i committenti.

Nel momento in cui si accede a un mercato professionale in un Paese straniero, è importante sviluppare una rete di conoscenze significative e di possibili clienti, capire quali sono i principali progetti in corso, identificare i possibili partner, incontrare autorità e personaggi influenti.

Certamente è d'obbligo una buona conoscenza delle normative locali; considerare superficialmente gli aspetti contrattuali e legali può comportare gravi perdite di denaro.

Per affrontare la parte contrattuale con il cliente di un mercato estero bisogna quindi tener d'occhio:

- le leggi locali e i rischi di dispute in un sistema legale diverso da quello di appartenenza;
- gli obblighi al rispetto di leggi e standards locali;
- la definizione del servizio offerto che potrebbe non essere chiaramente esplicito ad entrambe le parti;
- le procedure di consegna del lavoro;
- i termini e le modalità dei pagamenti. Particolare attenzione va posta ai pagamenti in valuta estera, tenendo presente che, in alcuni paesi, il rischio di insoluto è elevato e l'attività di recupero crediti può risultare estremamente difficoltosa;
- la chiusura dei rapporti contrattuali.

Una volta avviata l'attività, è necessario definire le modalità di trasferimento all'estero.

A seconda della natura del servizio che ci si appresta a offrire, al tipo di presenza richiesta, al livello delle conoscenze locali e alla probabilità di reiterare i servizi offerti, normalmente questo significa avere due opzioni:

- uno startup temporaneo, che vuol dire aprire una sede all'estero o appoggiarsi a uno studio locale per un periodo limitato di tempo;
- uno startup permanente, con l'apertura di una sede locale con un suo ufficio di rappresentanza e la creazione di una società registrata localmente, se ciò è consentito dalle normative locali.

Ricordiamo, per concludere, che uno dei principi base delle odierne gare internazionali è la creazione di benessere nei Paesi dove tali gare vengono bandite. Ciò significa che ci deve essere un ritorno sul territorio in termini di occupati, di reddito ecc.

Collaborazione con gli architetti locali

In ambito extra-europeo, uno degli ostacoli più forti non è tanto costituito dalla burocrazia locale, quanto piuttosto dai professionisti del posto che tendono a difendersi dalla concorrenza dei colleghi stranieri. Oltre a stabilire buoni rapporti con i committenti, è quindi importante avviare relazioni corrette e amichevoli con i colleghi del Paese in cui s'intende operare: i buoni rapporti finiscono col favorire tutti, alla luce di accordi chiari stipulati in un'ottica di rispetto reciproco.

Firmare un contratto di lavoro con un *consultant* locale prevede strategie di progettazione con livelli di responsabilità ben definiti tra le parti, su una base di parità e complementarietà, evitando che un singolo studio si imponga sugli altri.

Due o più studi professionali, sia del posto sia stranieri, possono condividere una strategia di *marketing* comune, magari consorziandosi con studi specializzati in settori specifici, quali, per esempio, il Landscape Design o l'Interior Design; diritti e doveri di ciascuna parte vanno ben definiti attraverso una chiara contrattualizzazione, che indichi la suddivisione dei compensi.

È anche importante essere in grado di offrire una sfera completa di servizi professionali.

Probabilmente, il modo migliore di procedere è avviare una *joint venture*, stabilendo le regole per lavorare insieme e i diritti e i doveri delle parti.

Una volta fondata, sarà la *joint venture* a firmare i contratti con i committenti. Le parti possono essere formate da architetti, ma anche da ingegneri e altri professionisti.

I possibili accordi fra le parti sono sostanzialmente riconducibile a quattro tipologie diverse:

- a. "Condivisione dei profitti e delle spese", che avviene in proporzione a quanto precedentemente fissato dalle parti.
- b. "Condivisione dei compensi", in cui i profitti di ogni singola parte dipendono dalla quantità e dal tipo di lavoro eseguito.
- c. "Architetti diversi per fasi diverse", in cui i profitti vengono suddivisi fra le parti a seconda degli impegni presi con il committente. In questo caso, l'architetto internazionale si fa, per esempio, carico del *concept*, mentre il *local architect* cura i rapporti con la burocrazia locale. Il *concept architect* può essere coinvolto anche nella supervisione del cantiere, curando la direzione artistica. Il livello di collaborazione fra le due parti è, in questo caso, abbastanza semplificato e ridotto.
- d. L'architetto internazionale può infine ricorrere a un *consulting architect* sul posto, per affidargli una limitata serie di servizi professionali. Si tratta, evidentemente, di un tipo di rapporto asimmetrico.

Ricordiamo che la locuzione *joint venture* non ha un preciso valore legale nella maggior parte dei Paesi, sia europei, sia extra-europei. La *joint venture* va quindi messa in atto attraverso la formazione di una nuova società o di una qualche forma di associazione fra le parti. Queste ultime possono anche mantenere le proprie originarie denominazioni o ragioni sociali.

È indispensabile stipulare un accordo scritto, per evitare dispute al momento della suddivisione delle spese e degli utili. La formalizzazione del nuovo assetto societario è tanto più necessaria nella misura in cui la *joint venture* prevede di collaborare per tempi lunghi, ma potrebbe anche essere consigliabile per un unico lavoro di notevole entità, alla fine del quale la società può essere sciolta.

A seconda della forma associativa scelta e del Paese in cui si opera, può essere necessario registrarsi presso una Camera o un Registro locale per ottenere una licenza, assicurarsi (in proporzione alla scala dell'incarico o degli incarichi previsti), aprire un conto bancario ecc.

Prima di iniziare a operare, è consigliabile la stesura di un MoU, Memorandum of Understanding, in cui siano chiarite le responsabilità delle parti e le spettanze sui compensi. Nel MoU andrà indicato chi è il responsabile della società, che è l'architetto principale, come avverrà la suddivisione del lavoro fra le parti, chi si farà carico della contabilità ecc. Essendo le parti abituate a operare in contesti culturali e soprattutto economici diversi, potrebbero avere visioni e modalità operative altrettanto diverse: ciò implica un elevato grado di fiducia reciproca e assoluta trasparenza nella gestione della contabilità.

Per quanto riguarda in particolare il punto b), non è necessario formalizzare un nuovo assetto societario. Un simile accordo è solitamente destinato a regolare un singolo incarico progettuale.

Il committente, nell'incarico, farà riferimenti ai due diversi studi o architetti in *joint venture* fra loro.

Il contratto può essere firmato da una sola delle due parti, che se ne assume la responsabilità, o, meglio, congiuntamente dalle due parti.

Il committente potrebbe richiedere di specificare per iscritto chi farà cosa: in tal caso si rendono necessari uno o più allegati che indichino chiaramente chi si farà carico delle diverse parti del progetto, assumendosene quindi la responsabilità, in quali tempi e con quali compensi.

Può essere, in questi casi, consigliabile avere un *prime consultant*, o una *prevailing party* (più probabilmente, l'architetto internazionale), che firma e si assume la responsabilità generale dell'incarico, e uno o più diversi *subconsultants* (più probabilmente l'architetto o gli architetti locali); viceversa si può immaginare una struttura a tre vertici, formata dal committente e dalle due parti.

On line sono disponibili molti modelli contrattuali sia fra le parti sia con il committente.

In allegato a questa guida, ne abbiamo inserito uno in lingua inglese. Ma è sempre preferibile richiedere un parere legale specifico, che tenga conto delle normative vigenti nel Paese in cui si opera.

I PAESI STRATEGICI

Unione Europea

Il mercato europeo è regolamentato da regole comuni e agevolazioni per i cittadini dell'Unione in ogni Stato membro. Unitamente con l'assenza di barriere doganali, questi aspetti fanno sì che i Paesi europei costituiscano una destinazione molto frequente per i progettisti italiani, anche in virtù dei meccanismi di appalto che permettono di accedere ai lavori pubblici. Il citato sito dell'ACE/CAE contiene molte utili informazioni in proposito, in particolare nelle sezioni "Architects in Europe" e "International".

Paesi ai margini della UE

Si tratta di Paesi geograficamente vicini, sostanzialmente riconducibili all'area geografica dei Balcani occidentali, che in generale godono di una buona crescita, di finanziamenti europei significativi (che dopo l'ingresso nell'Unione si trasformano in fondi strutturali), dove il lavoro di *scouting* e *networking* può risultare particolarmente proficuo. Interessante è il lavoro svolto dall'WBIF, Western Balkan Investment Framework, oltre che dalla stessa UE, dalla BEI ecc.

Medio Oriente

Le regione mediorientale si presenta divisa, abbastanza nettamente, in due parti: la prima comprende una serie di Paesi che versano in gravi difficoltà a causa di guerre più o meno recenti o a causa di condizioni economiche e sociali comunque problematiche. La seconda comprende invece alcuni fra i Paesi più ricchi del mondo: il Kuwait, il Qatar, l'Arabia Saudita, gli Emirati Arabi Uniti, l'Oman. Un discorso a parte meriterebbe Israele, sia per la sua attenzione alla gestione sostenibile del territorio, sia per la vivacità edilizia e sociale.

La seconda parte è anche accomunata da una progettualità e da una capacità di proiezione verso il futuro che, grazie proprio alle favorevoli condizioni economiche, appaiono a dir poco straordinarie.

La prosperità portata da petrolio e gas ha innescato una crescita che non ha uguali nel mondo: un vero e proprio boom edilizio permanente, vissuto all'insegna dell'imitazione e del superamento dei modelli più spettacolari del capitalismo occidentale, segnatamente nordamericano.

Le possibilità di lavoro appaiono per lo più legate a incarichi di grandi dimensioni, spesso strutturati all'interno di gare internazionali alle quali può essere essenziale partecipare insieme a imprese di costruzioni. La committenza, sia privata sia pubblica, richiede solitamente un curriculum di realizzazioni che garantisca la buona riuscita del progetto, nonché tutte le relative garanzie economiche.

Gli standard applicati sono quelli anglo-americani. L'uso del BIM è generalizzato. Una interessante nicchia è costituita dai progetti di Interior Design e da quelli di restauro. Appare comunque fondamentale la costante presenza sul posto, in associazione con un partner locale.

Asia orientale

Negli ultimi trent'anni, vi si è registrata una crescita impetuosa. Ma la scena è evidentemente molto diversificata: dal subcontinente indiano, dove sono megalopoli in crescita come Delhi e Mumbai, alla Cina, dove a un vertiginoso sviluppo economico ha corrisposto un analogo sviluppo delle città; da Paesi come la Corea del Sud e il Giappone, dove spiccano le due gigantesche e ipertecnologiche capitali, con Tokyo che ancora oggi detiene il primato dal punto di vista demografico, a una città stato come Singapore, che ha scalato con successo le classifiche della ricchezza prodotta, costituendo uno dei laboratori urbani più innovativi della contemporaneità.

Ma ancora andrebbero ricordate Kuala Lumpur e Jakarta, islamiche e in rapida crescita demografica, sia pur sullo sfondo di condizioni economiche diverse.

Molti sono gli architetti italiani che hanno provato, anche con successo, a lavorare in tale area geografica, in particolare in Cina. Questo grande Paese richiede molta costanza e, in particolare, esige, come s'è detto, che venga aperto uno studio in una delle maggiori città, meglio se a Beijing o a Shanghai. Interessante appare infine il mercato emergente vietnamita.

Repubbliche ex sovietiche

Un discorso a parte meritano alcuni Paesi dell'Asia centrale ex sovietica da Astana ad Almaty in Kazakistan fino a Baku in Azerbaijan, affacciata sul Mar Caspio, che per immagine e stile di vita appare già molto prossima all'Europa. Teheran vive infine in un contraddittorio isolamento dall'Occidente pur essendo culturalmente molto occidentalizzata.

Africa

Si tratta del continente più povero ma anche di quello più velocemente in crescita, dove si assiste a massicci fenomeni di inurbamento, alla nascita di una classe media che aspira a raggiungere i modelli occidentali e dove gli architetti sono ancora, proporzionalmente, pochi. Alta è anche la domanda di infrastrutture, alcune delle quali affidate a imprese e tecnici italiani. Interessanti le possibilità legate alla cooperazione internazionale. Le condizioni variano ovviamente molto da Paese a Paese.

GLI INCONTRI B2B

Gli incontri B2B, cioè "Business to Business", possono essere organizzati dall'ICE/ITA - come s'è detto con sconti per gli architetti, grazie al Protocollo d'intesa in vigore con il CNAPPC - per gli studi che ne fanno richiesta. Tali incontri vengono solitamente organizzati per le PMI, piccole-medie imprese in generale e in particolare per quelle del settore edile, per le aziende produttrici di materiali da costruzione, per le aziende che ne fanno *contract design* o che producono arredamenti ecc. Gli studi di progettazione vengono dunque equiparati a una PMI.

L'ICE/ITA propone spesso, ma non necessariamente, tali incontri in coincidenza con un evento promozionale del made in Italy. Il Dipartimento Esteri del CNAPPC ne dà notizia sul proprio sito; gli studi interessati sono poi invitati a mettersi in contatto direttamente con l'ICE/ITA.

Gli incontri sono "mirati" a seconda dei Paesi in cui si tengono (che possono aver bisogno di architetti specializzati in settori specifici) ma anche a seconda degli stesso studio che ne fa richiesta.

L'ICE/ITA convoca una serie di "attori" locali che possono avere interesse a incontrare architetti italiani: per esempio, *developers*, impresi di costruzioni, committenti, pubbliche amministrazioni ecc., ma anche architetti o ingegneri locali interessati a collaborare con i colleghi stranieri.

Agli architetti italiani viene chiesto di fare una breve (pochi minuti) presentazione del proprio lavoro, in inglese o nella lingua parlata localmente, avvalendosi di un Power Point e/o di un video. Alla fine delle presentazioni, ci si riunisce intorno a tavoli per proseguire la conoscenza in privato.

Le Camere di Commercio italiane all'estero sono in grado di fare lo stesso tipo di lavoro.

Trattandosi però di agenzie private che operano, spesso anche bene, a scopo di lucro (non diversamente, peraltro, da altre agenzie d'intermediazione d'affari attive in molti Paesi), il CNAPPC, istituzionalmente, preferisce evitare tale tipo di collaborazioni.



Architecture Made in Italy, marzo 2018, Suzhou, China



Italy makes a difference, dicembre 2017, Pavilion@DesignInspire2017, Hong Kong



The Bel Paese and the Made in Italy, maggio 2016, Tianjin, China

INFORMAZIONI UTILI

DATABASE DI ACCESSO AI MERCATI UE

<http://madb.europa.eu/madb/servicesForSME.htm>
<https://www.ace-cae.eu/international/market-access-information/>
<http://www.eu-gateway.eu/>
EUPIC - EU Project Innovation Centre
<http://www.eupic.org.cn/>
European Business Council in Japan
<https://ebc-jp.com/>
Database della World Bank
<http://www.doingbusiness.org/>

INFORMAZIONI SULLE TARIFFE USA (AIA Architect Magazine)

<https://www.architectmagazine.com/topic/salary-firm-surveys>

CONCORSI INTERNAZIONALI

UIA
<http://uiaarchou.cluster023.hosting.ovh.net/webCompetition/>
ACE
<https://www.ace-cae.eu/practice-of-the-profession/architectural-design-contests/>
Altre fonti:
<https://www.archdaily.com/serach/competitions>
<http://competitions.archi/cat/all-competitions/>
<https://competitions.org/>
<https://worldarchitecture.org/>
<http://bustler.net/competitions>

**ORGANIZZAZIONI
INTERNAZIONALI**

ICCROM - International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property

<https://www.iccrom.org/>

UN-Habitat

<https://unhabitat.org/>

UNESCO

<https://whc.unesco.org/en/earthen-architecture/>

**ORGANIZZAZIONI
NON GOVERNATIVE**

Alliance for Urban Crises

<http://urbancrises.org>

**ALTRE FONTI DI
INFORMAZIONE**

Project Creative Europe

<http://creativeeuropeuk.eu/find-partner>

https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/calls_en

Eureka Network

<http://www.eurekanetwork.org/network-projects>

<https://een.ec.europa.eu/content/international/-partnerships-0>

Enterprise Europe Network

<https://een.ec.europa.eu/>

Archinect

<https://archinect.com/>

Arcdog

<http://arcdog.com/>

Quora

<http://www.quora.com/>

Finanziamenti UE

<https://europa.eu/youreurope/business/funding-grants/access-to-finance/>



EastxWest, 11-16 maggio 2018, Tianjin International Design Week, Tianjin, China

Allegato 1

ARTICLES OF AGREEMENT BETWEEN CLIENT AND ARCHITECT

The herein Articles of Agreement regulate the mutual relationship between Architect and Client in a properly balanced manner and protect good interests of all parties involved.

DEFINITIONS (*)

- The term: „AGREEMENT“ means this agreement between Client and Architect with all attachments;
- The term: “ARCHITECT” used in this agreement shall be interpreted to mean the firm accepting this Agreement (Pentagram Architekci, Sp. z o.o. with a seat in Poznań, Poland) and is referred to throughout the AGREEMENT as if singular in number. The term ARCHITECT includes also all its employees and subcontractors involved in the PROJECT.
- The “CLIENT” is the entity identified as such in the AGREEMENT (Client’s name with a seat in City Name) and is referred to throughout the AGREEMENT as if singular in number. The term “CLIENT” means CLIENT or CLIENT’s authorised representative
- The term “PARTIES” means CLIENT and ARCHITECT whenever they are referred to or act collectively.
- The term „DESIGN WORKS” means all documents, drawings and specifications in all branches that ARCHITECT is obliged to deliver to CLIENT under this AGREEMENT.
- The term „ARCHITECT’S FEE” means total amount of compensation that CLIENT is obliged to pay to ARCHITECT for his services performed under this AGREEMENT.
- The “PROJECT” means total Design and Construction of the facility and general works under the Contract Documents within CLIENT’s planned facility at the location given hereunder.
- The term “GENERAL CONTRACTOR” means a construction firm or a corporation selected by CLIENT in Tender for Construction of PROJECT.
- The term „LAG” means lack ARCHITECT’s performance with regard to agreed Time Schedule, for which ARCHITECT is responsible.
- The term „DEALY” means any lack ARCHITECT’s performance with regard to agreed Time Schedule, for which ARCHITECT is not responsible.
- Term „DEADLINE” means emergency time frame agreed between CLIENT and ARCHITECT for delivery of certain elements of DESIGN WORKS or implementation of changes and/or corrections of defaults, or performance of other activities essential for the proper and timely construction of PROJECT.
- Term „SUBSTANTIAL CHANGES” means essential architectural and functional changes in DESIGN WORKS, which exceed 20% of the previously approved version of DESIGN WORKS.
- Term „PROJECT BUDGET” means the maximum amount of money officially revealed to ARCHITECT designated by CLIENT for the construction of PROJECT and accepted by ARCHITECT.

(*) Terms so understood are written with capital letters in the text of the AGREEMENT

ARTICLES OF AGREEMENT

N° _____ / 20__

This agreement is made this day of in

1. PARTIES OF AGREEMENT

CLIENT and ARCHITECT are hereinafter jointly referred to as PARTIES.

CLIENT

[name, address, telephone, fax, e-mail address, Registration, VAT N°]

Hereinafter referred to as CLIENT, represented by:

1. Mr/Ms.
2. Mr/Ms.

An updated copy of the Company Registration Act regarding CLIENT is attached to this AGREEMENT as the Attachment n° 1

ARCHITECT

[name, address, telephone, fax, e-mail address, Registration, VAT N°]

Hereinafter referred to as ARCHITECT, represented by:

1.
2.

An updated copy of the Company Registration Act regarding ARCHITECT is attached to this AGREEMENT as the Attachment n° 2

2. MATTER OF AGREEMENT AND STATEMENTS OF PARTIES

1. CLIENT appoints ARCHITECT and ARCHITECT hereby obliges himself to provide complex Architectural Services, Structural and Mechanical Design, Interior Design Services and Author's Supervision Services, hereinafter referred to as DESIGN WORKS in regard to Project: „NAME OF PROJECT“, hereinafter referred to as PROJECT and further described in the Attachment No 3 to this AGREEMENT.

2. The scope and range of DESIGN WORKS as well as the time schedule of delivery and payment of PROJECT FEE is further described in the Time Schedule of Works and Payments attached to this AGREEMENT as the Attachment n° 5.

3. In addition ARCHITECT obliges himself to provide technical assistance to CLIENT within the limits of the pertaining Laws and Regulations, in particular with regard to:

3.1. Obtaining all legally required approvals and permits, including final decision of Occupancy Permit upon completion of PROJECT.

3.2. Selection of Building Contractor or Contractors as well as selection of suppliers of certain systems, materials or equipment directly by CLIENT further in this AGREEMENT referred to as "CONTRACTOR" by: preparation of Tender Documentation, presentation of a list of potential Contractors/Suppliers, distribution of bids, analysis of the received bids, recommendation of bidders for the "Short List" for final negotiations, assistance in negotiations and closing contracts.

4. ARCHITECT hereby confirms that he is fully aware of his obligations and responsibilities deriving from this AGREEMENT and that he possesses all necessary qualifications, human resources as well as legal and technical means required for the proper execution of this AGREEMENT.

5. ARCHITECTS hereby declares that all his activities regarding AGREEMENT shall aim at protection of the CLIENT'S best interest.

6. ARCHITECT shall therefore not receive or accept any compensation for DESIGN WORKS, other than ARCHITECT'S FEE and/or reimbursement of PROJECT related costs officially received from CLIENT.

7. In return CLIENT obliges himself to timely payment of the ARCHITECT'S FEE and to reimbursement of the PROJECT related costs. The time schedule of payment of PROJECT FEE is further described in the Time Schedule of Works and Payments attached to this AGREEMENT as the Attachment n° 4. The list of re-imbursable costs is specifically described in the paragraph 13 herein under.

8. CLIENT hereby declares that he possesses clear legal title to develop the property on which PROJECT shall be constructed and that he secured sufficient budget to complete PROJECT within the agreed Time Schedule [PROJECT BUDGET].

3. PROTECTION OF ARCHITECT'S COPY RIGHTS

1. Copyrights of ARCHITECT to DESIGN WORKS are legally protected pursuant to Art. 1.2 p. 6 of Copy Rights Law of 4 Feb. 1994 (Relevant Law Register of 1994, N° 24 pos. 83 with subsequent changes).

2. In return for payment of ARCHITECT'S FEE, ARCHITECT shall transfer his material Copy Rights onto CLIENT with the right of single use for development of PROJECT. The transfer of copy rights is regarding the following fields of exploitation: The Architect transfers to the Client the economic copyright in the Copyrighted Materials for the following fields of exploitation ("Fields of Exploitation"):

- recording;
- reproduction by printing, reproducing or digital techniques;
- digital processing, entry and recording of Copyrighted Materials in the computer memory;
- introduction into an IT network, in particular the Internet, for the purpose of distribution (broadcasting) of Copyrighted Materials through such a network so that anyone could have access to them at any chosen place and time;
- distribution of the Copyrighted Materials, in particular their exhibition and display for public use in massmedia;

- putting copies of the Copyrighted Materials into circulation;
- lending originals or copies of the Copyrighted Materials for the purpose of their use or rental;
- use of the Copyrighted Materials for the purposes of future amendments to any permits concerning the PROJECT;
- the Client shall acquire economic copyright in the Copyrighted Materials for the Fields of Exploitation, indicated in this Clause, upon completion of each such document and settlement of Architect's Fee due for given part of Documentation or other designs, without necessity to submit any additional statement in such respect;
- the Architect represents and assures that the exercise of the above provisions does not infringe on any third party rights;
- the Architect will take all necessary steps to ensure that the Client acquires the rights described above.

Not with standing the above provisions the Architect will ensure that no person who is the author of the Copyrighted Materials ("Author") will exercise his/her personal (moral) rights in the Copyrighted Materials in bad faith or in any other manner which could prejudice completion, maintenance, repair or modernization of the PROJECT or adaptation/editing of the Copyrighted Materials.

The Architect warrants that it has not infringed any third party's intellectual property rights as well as any licenses (patents) in carrying out the Services. In the event any part of the Copyrighted Materials contains software (computer program). The Architect transfers to the Client the economic copyright in the Copyrighted Materials for the following fields of exploitation ("Fields of Exploitation"):

- recording;
- reproduction by digital techniques;
- digital processing, entry and recording of Copyrighted Materials in the computer memory including multiplication;
- translation, adaptations and modifications, with retention of rights of the person who has modified it;
- distribution of the Copyrighted Materials, in particular their lease or rent, including copying.

3. ARCHITECT declares that in case of termination of AGREEMENT due to ARCHITECT'S fault or in the event of other circumstances making ARCHITECT unable to fulfil his obligations under this AGREEMENT ARCHITECT shall not raise obstacles against appointment of another Architect by CLIENT. In such an event ARCHITECT shall transfer his material Copy Rights regarding the part or wholeness of DESIGN WORKS onto CLIENT pursuant to § 5, 9 and 15 of this AGREEMENT.

4. The Parties agree that the royalty for the transfer of all rights (including the ownership of carriers on which Copyrighted Materials are held and the use of patent rights, inventions, etc.), all consents and the discharge of other obligations of the Architect under this Agreement is included in the Architect's Fee.

5. In the event this Agreement is terminated for whatever reason, the Client will retain all the rights

acquired under this Agreement. In such a case, the Architect states that, together with the author of a given design comprised in the Documentation, it will authorize the Client to nominate, at the Client's discretion, the designer who will, if necessary, also act as the architect's superintendent in accordance with Article XX of the Construction Law Act of XXXX, and will be entitled to appear before administrative agencies, in particular to make statements referred to in Article XXX Sections XXX of the Construction Law Act of XXXX. In such a case the Architect shall not be liable for the actions performed by the aforementioned designer.

6. In the event that the Architect takes any legal actions, which are not justified in this Agreement or infringe the Client to obtain all and any of the proprietary rights on the Fields of Exploitation and any patents related to Documentation, then it shall constitute breach of this Agreement by the Architect.

4. OBLIGATIONS OF ARCHITECT

1. ARCHITECT shall follow closely the instructions, directions and criteria set forth by CLIENT and will use the contemporary technical standards.

2. ARCHITECT is obliged to propose economically optimised solutions with regard to the purpose they shall serve.

3. ARCHITECT shall re-execute without delay any part of DESIGN WORK that fails to conform to the above requirements. The cost resulting from such actions will be borne by ARCHITECT.

4. Upon selection of materials and building techniques to be used in PROJECT, ARCHITECT shall remain independent and shall not represent any interest other than that of CLIENT and the Public Interest.

5. ARCHITECT shall prepare DESIGN WORKS to his best skills and knowledge and provide for approval of CLIENT. In particular ARCHITECT shall deliver:

5.1. Conceptual Design (Outline Proposals) / definition pending / accordingly to Clients Functional Programme, Budget / Cost Frames / Local Legal Framework and other pertaining conditions.

5.2. Basic Design accordingly to Conceptual Design and other relevant Documentation formerly approved by CLIENT and complementary with the Regulation of XXXX issued by the Minister of Infrastructure „on the Detailed Content and Form of the Basic Design“.

5.3. Construction Documents, based on the approved Basic Design and complementary with the pertaining Laws, Technical Standards and Regulations, consisting of Execution Drawings and Specifications setting forth in detail the requirements for the specific areas of construction covered under this contract and shall advise CLIENT of any adjustments to previous preliminary estimates of related Construction Cost.

6. ARCHITECT is obliged to deliver DESIGN WORKS:

6.1. reviewed and verified, with all legally required approvals;

6.2. sound, coherent and internally coordinated between all branches involved.

7. ARCHITECT shall comply with and give notices required by the Relevant Building Code and other relevant laws, ordinances, rules, regulations and lawful orders of public authorities bearing on performance of the DESIGN WORKS,

8. ARCHITECT is obliged to conduct diligently the Author's Supervision of PROJECT during the entire period of construction, until the Occupancy Permit shall has been issued.

9. Upon request of CLIENT ARCHITECT without any delay shall correct and/or supplement any defaults and/or omissions in DESIGN WORKS revealed upon verification DESIGN WORKS or upon execution of PROJECT, pursuant to procedures further described in the paragraph 9 herein under.

10. ARCHITECT shall manage and coordinate the design professionals and technicians employed directly by ARCHITECT, including but not limited to, structural engineers, civil engineers, utility engineers, electrical engineers, hereinafter collectively referred to as "ENGINEERING CONSULTANTS", as may be required to facilitate to proper design, construction and inspection of the PROJECT in the manner contemplated by this AGREEMENT

11. ARCHITECT shall notify CLIENT about results of all meetings organized with CONTRACTOR and / or ENGINEERING CONSULTANTS employed directly by CLIENT and any other facts or events that may prove essential to progress of PROJECT.

12. ARCHITECT shall maintain the Minutes of the Meeting with a special regard to written record of all binding decisions made by CLIENT with respect to execution of PROJECT. The Minutes of the Meetings shall be distributed to CLIENT and all parties involved within 3 working days.

13. In the event of reasonable request of CLIENT, ARCHITECT is obliged to correct and/or supplement DESIGN WORKS in the most expeditious way. In case the request pertains to presently ongoing portion of Works, CLIENT may set forth DEADLINE for such correction.

14. CLIENT has the right to request ARCHITECT to implement reasonable changes at any stage of DESIGN WORKS. In case CLIENT is requesting ARCHITECT to implement SUBSTANTIAL CHANGES, ARCHITECT shall be entitled to additional compensation, proportional to ARCHITECT's FEE, to be specifically agreed between PARTIES.

15. In the event of SUBSTANTIAL CHANGES in DESIGN WORKS, ARCHITECT shall be entitled to request changes in the Time Schedule.

5. RESPONSIBILILTY OF ARCHITECT

1. ARCHITECT is solely responsible for the soundness of those elements of the PROJECT, which are indicated in the AGREEMENT as being his responsibility.

2. ARCHITECT is fully responsible for immediate correction of any revealed defaults and/or omissions in DESIGN WORKS.

3. ARCHITECT shall be responsible to CLIENT for acts and omissions of ARCHITECT's employees, sub-contractors and their agents and employees, and other persons engaged in PROJECT performing portions of the Work under Agreement with ARCHITECT.
4. ARCHITECT shall ensure that the Construction Cost of PROJECT complies with the PROJECT BUDGET. In case of discrepancy there of ARCHITECT shall provide alternative solutions in order to meet the PROJECT BUDGET.
5. If ARCHITECT defaults or neglects to carry out the DESIGN WORKS in accordance with this AGREEMENT the procedures further described in paragraph 9 hereunder shall apply.
6. ARCHITECT shall review, approve and submit to CLIENT any Shop Drawings, Product Data, Samples and similar submittals provided by CONTRACTOR and relevant to this AGREEMENT with reasonable promptness and in such sequence as to cause no delay of PROJECT.
7. By approving and submitting Shop Drawings, Product Data, Samples and similar submittals, ARCHITECT represents that he has determined and verified materials, field measurements and field construction criteria related thereto, or will do so, and has checked and coordinated the information contained within such submittals with the requirements of the Contract Documents.
8. ARCHITECT shall not be relieved of responsibility for deviations from requirements of the Contract Documents by approval of Shop Drawings, Product Data, Samples or similar submittals unless the ARCHITECT specifically informs CLIENT in writing of such deviation at the time of submittal and CLIENT has given written approval to the specific deviation. ARCHITECT shall not be relieved of responsibility for any errors or omissions in Shop Drawings, Product Data, Samples or similar submittals by approval thereof.
9. ARCHITECT warrants to CLIENT that materials and equipment specified under this AGREEMENT will be of good quality and new, unless otherwise required or permitted by the Contract Documents.
10. ARCHITECT shall pay all applicable taxes for the work or portions thereof provided by ARCHITECT under this AGREEMENT, which are legally required in the Republic of Poland.

6. EMPLOYMENT OF SUBCONTRACTORS

1. ARCHITECT may employ another properly qualified architect (Subcontractor) to carry out a portion of DESIGN WORKS under this AGREEMENT.
2. In such event ARCHITECT shall be responsible to CLIENT for any acts and omissions of the Subcontractor and his agents and employees.
3. ARCHITECT shall ensure that his Agreement with the Subcontractor shall comply with this AGREEMENT, in particular with regard to confidentiality clauses.
4. ARCHITECT makes the selection of Design Subcontractors to his sole discretion, risk and responsibility. CLIENT shall not have the right to interfere with the decisions of ARCHITECT thereof.

7. AUTHOR'S SUPERVISION

1. ARCHITECT shall make regular site visits and attend all pertinent site meetings during all phases of PROJECT construction and commissioning.
2. ARCHITECT shall assign a Project Architect who will have overall responsibility for the management of ENGINEERING CONSULTANTS, and all other entities involved in the areas of PROJECT for which he is responsible as set forth in this AGREEMENT.
3. ARCHITECT shall prepare technical data and review and discuss all related issues with CONTRACTOR, ENGINEERING CONSULTANTS and CLIENT, or his appointed representative.
4. ARCHITECT shall prepare and submit to CLIENT or his appointed representative all related schedules, monthly progress reports, minutes of meeting and proposals requesting changes to the approved DESIGN WORKS.
5. ARCHITECT shall perform regular monitoring of the progress by visiting and inspecting the PROJECT as often as the nature and progress of the work warrants and promptly on special request of the CLIENT.
6. ARCHITECT will attend weekly site meetings as required by CLIENT. During said inspection and visits the ARCHITECT shall familiarise himself with the progress and quality of the work and determine if the work is proceeding in accordance with the Contract Documents.
7. ARCHITECT shall use his best efforts to guard CLIENT against defects and deficiencies in the work and shall promptly advise CLIENT and CONTRACTOR in writing, of any omissions, substitutions, defects, or deficiencies noted in the work.
8. ARCHITECT shall conduct an inspection of Project immediately upon final completion and again twelve (12) months thereafter. ARCHITECT shall advise CLIENT, in writing, of any evidence of defective material or faulty workmanship used in constructing the Project observed during such inspections immediately following the inspection if critical and within seven (7) days after each such inspection if not.

8. OBLIGATIONS OF CLIENT

1. CLIENT shall provide within 21 days from signing of this AGREEMENT:
 - 1.1. Authorization of CLIENT for ARCHITECT to apply on his behalf to Public Authorities and other entities and institutions relevant to PROJECT.
2. CLIENT shall pay ARCHITECT'S FEE in a timely manner.
3. CLIENT shall approve, comment or reject any drawings, plans, specifications, and/or documents and make his decision as required by the AGREEMENT, within a reasonable period as promptly as possible to avoid delay in progress of the ARCHITECT's work, but no longer than within six working days.
4. CLIENT shall pay all fees levied by any governmental agencies or bodies, for formal administrative approvals and decisions.

9. CORRECTION OF DEFAULTS IN DESIGN WORKS

1. CLIENT may designate in writing an independent entity (or individual) with proper professional skills and authorize it to review, verify and approve DESIGN WORKS prepared by ARCHITECT.
2. If ARCHITECT defaults or neglects to carry out the DESIGN WORKS properly and in accordance with this AGREEMENT and if ARCHITECT fails within a seven-day period after receipt of written notice from CLIENT to commence and continue correction of such default or neglect with diligence and promptness, CLIENT may after such seven day period give ARCHITECT a second written notice to correct such deficiencies within a second seven-day period.
3. If ARCHITECT within such notice fails to commence and continue to correct any deficiencies, CLIENT may, without prejudice to other remedies that CLIENT may have, correct such deficiencies.
4. In such case an appropriate Change Order shall be issued deducting from payments then or thereafter due ARCHITECT the cost of correcting such deficiencies.
5. If payments then or thereafter due ARCHITECT are not sufficient to cover such amounts, ARCHITECT shall pay the difference to CLIENT.
6. If aforesaid defaults are substantial CLIENT may terminate this AGREEMENT without notice. As substantial defaults shall be regarded those which stop or delay Construction Works by more than 28 days and/or require major demolition of previously constructed fragments of PROJECT.
7. Upon approval of DESIGN WORKS for construction CLIENT shall not be entitled to terminate AGREEMENT with ARCHITECT in regard to Author's Supervision.

10. PROFESSIONAL INDEMNITY

1. With respect to ARCHITECT's work as described herein, within 21 days from closing this AGREEMENT ARCHITECT shall provide CLIENT with a certificate of insurance indicating coverage for commercial general liability and excess liability coverage and for professional liability coverage, which coverage shall be in amounts deemed sufficient by CLIENT and which coverage shall be maintained for the duration of the obligations hereunder.
2. It is understood that the required minimum liability coverage shall be €1,000,000.00 (One Million Euro) for all claims of property damage and/or personal injuries, including death at property.

11. HANDOVER PROCEDURES

1. ARCHITECT shall deliver DESIGN WORKS in portions accordingly to Time Schedule. CLIENT at the Transmittal Document shall confirm receipt of every portion of DESIGN WORKS.
2. ARCHITECT shall deliver DESIGN WORKS with Table of Content (List of Drawings and Documents) with written confirmation of their completeness, in regard to purpose they are issued for.
3. In the event of lack of completeness of delivered DESIGN WORKS, ARCHITECT shall be obliged to

promptly supplement DESIGN WORK until their completeness is achieved.

4. The Transmittal document signed by CLIENT confirms receipt of DESIGN WORKS but is not equal to their acceptance or approval.

5. Upon receipt of DESIGN WORKS, CLIENT has the right to:

5.1. Accept and approve received DESIGN WORKS without any remarks. It is assumed that lack of reaction of CLIENT within 5 working days is equal to such acceptance and approval, or,

5.2. In case of minor defaults, accept received DESIGN WORKS without their final approval, provide written remarks thereof and agree with ARCHITECT time frame for correction, or,

5.3. In case of major defaults refuse to accept DESIGN WORKS, provide written re-remarks thereof and agree with ARCHITECT time frame for correction.

6. The rejected drawings, plans, specifications, documents or instruments will be revised and corrected within six working days at ARCHITECT's sole expense.

7. DESIGN WORKS shall be delivered to the seat of CLIENT, unless PARTIES shall agree otherwise.

7.1 Unless PARTIES shall agree otherwise, DESIGN WORKS shall be delivered:

7.2 Basic Design - 5 bound paper copies

7.3 Execution Drawings & Specs - 6 paper sets

7.4 Changes to DESIGN WORKS - respectively

7.5 One electronic (data CD) copy of the latest version of DESIGN WORKS at the end of PROJECT.

12. TIME SCHEDULE

1. ARCHITECT expressly agrees to observe the Time Schedule and is responsible for timely performance of his obligations under this AGREEMENT.

2. ARCHITECT hereby agrees that time is of an essence in this AGREEMENT. ARCHITECT shall make all reviews, submit his reports, and provide all information and do everything required of him hereunder in a prompt, efficient and timely manner.

3. ARCHITECT shall coordinate his efforts and render assistance to CLIENT so that PROJECT can be efficiently and expeditiously completed within the overall time schedule for PROJECT, stipulated in the Time Schedule of Works and Payments attached to this AGREEMENT as the Attachment No 4 hereunder.

4. In the event when ARCHITECT, due to reasons beyond his control, shall be unable to fulfil his obligations within the aforesaid Time Schedule he shall without any delay notify CLIENT in a written form and advise him about the cause and expected duration of delay.

5. Lack of such information seven days in advance of the delivery date shall entitle CLIENT to assume that ARCHITECT shall fulfil his obligation in a timely manner.

6. ARCHITECT shall bear no responsibility for delays in administrative procedures at public authorities.

ARCHITECT shall not be relieved of responsibility for notifying CLIENT about such delays, pursuant to article 4 above.

7. In the event CLIENT shall require implementation of SUBSTANTIAL CHANGES in DESIGN WORKS ARCHITECT shall have the right to propose reasonable adjustment of the Time Schedule.

8. CLIENT has the right to suspend this AGREEMENT for a period up to three months without change of ARCHITECT'S FEE, upon fourteen days notice.

9. Re-activation of AGREEMENT shall require another fourteen days notice and respective adjustment of the Time Schedule

10. In the event AGREEMENT shall remain in suspension beyond the aforesaid period of three months it shall be automatically terminated to CLIENT'S fault.

13. ARCHITECT'S FEE AND REIMBURSEMENT OF COSTS

1. CLIENT shall pay ARCHITECT'S FEE in the Relevant currency and in the total amount equal to: €0000.00 (..... Euro), plus the applicable /VAT/tax. The average rate of exchange published by the Relevant National Bank (NB) at the date of invoice shall apply.

2. The aforesaid ARCHITECTS FEE shall represent total compensation due to ARCHITECT for his services performed under this AGREEMENT, save for additional fee for SUBSTANTIAL CHANGES implemented upon a written instruction of CLIENT, pursuant to paragraph 4 above.

3. ARCHITECT'S FEE includes basic material costs relevant to execution of this AGREEMENT such as:

3.1. Printing and reproduction of drawings and other PROJECT related documents in the numbers of copies agreed in the paragraph 11 above.

3.2. Cost of domestic travel.

3.3 Cost of approvals of DESIGN WORKS by consultants (Health and Safety, Fire Protection, Sanitary Safety and so forth).

4. CLIENT shall reimburse ARCHITECT the cost of:

5. Printing and reproduction of drawings and other PROJECT related documents beyond numbers of copies agreed in the paragraph 11 above.

6. Legal Administrative fees.

7. Costs of international travel (regarding trips taken upon clear instruction of CLIENT).

8. Costs of necessary specialized surveys or expertise, if cost has been accepted by CLIENT prior to execution.

9. Cost of architectural models built on request of CLIENT, if cost has been accepted by CLIENT prior to execution.

10. Cost of aerial/SAT photographs made on request of CLIENT, if cost has been accepted by CLIENT prior to execution.

11. ARCHITECT'S FEE shall be paid accordingly to the Time Schedule of Works and Payments attached to this AGREEMENT as the Attachment No 4, save the conditions described in the paragraph 11 above.

12. In the event of termination of this AGREEMENT by CLIENT ARCHITECT shall be entitled to receive a portion of ARCHITECT'S FEE respective to actual progress of work under this AGREEMENT prior to date of termination.

14. TERMS OF PAYMENT

1. Save for the Advance Payment described in the paragraph 13 above. Payment of ARCHITECT'S FEE shall be executed within XX days from receipt of the invoice.

2. The date of payment is the date of receipt of a certified bank draft or bank transfer to ARCHITECT'S ACCOUNT of the entire amount of the invoice.

15. LIQUIDATED DAMAGES AND PENALTIES

1. In the event of DELAYS due to evident fault of ARCHITECT, CLIENT shall have the right to charge liquidated damages in the amount of:

1.1. 0,5% of ARCHITECTS FEE for the relevant portion of work per each day of DELAY in delivery.

1.2. 0,5% of ARCHITECTS FEE for the relevant portion of work per each day of DELAY in correction of defaults.

1.3. 0,5% of ARCHITECTS FEE for the Author's Supervision per each day of DELAY in visiting Construction Site by ARCHITECT or his competent representative.

2. In the event losses and damages of CLIENT shall exceed liquidated damages CLIENT shall claim additional remedy based on ARCHITECTS indemnity insurance.

3. In case of overdue payment ARCHITECT shall have the right to charge CLIENT with penalty interest in the amount of 0,5% per each day of delay.

4. ARCHITECT may terminate this AGREEMENT to CLIENT'S fault if delay in payment of ARCHITECT'S FEES by CLIENT shall exceed two months.

16. REPRESENTATIVES OF PARTIES

1. PARTIES shall designate (maximum 3) persons exclusively empowered and authorized to represent PARTIES under this agreement, in particular to provide another PARTY with information and decisions regarding PROJECT. PARTIES expressly agree that only such information and decisions that is presented by this person shall be binding for PARTIES.

2. The Representative of CLIENT
in this AGREEMENT is:

2.1. MR/MS

2.2. MR/MS

and in the event of his/her absence:

2.3. MR/MS

3. The Representative of ARCHITECT
in this AGREEMENT is:

3.1. MR/MS

3.2. MR/MS

and in the event of his/her absence:

3.3. MR/MS

17. NOTIFYING PARTIES

Any notice or communication required to be given with this Agreement shall be in writing and shall be sufficiently made or given on the date of personal delivery with confirmation of a copy or, mailing, if sent by registered mail, e-mail or fax addressed as follows:

If to ARCHITECT, TO, Name of Architect

Zip Code:

Street n°:

Fax n°:

E-mail:

Attn:

Mr/Ms.

Mr/Ms.

If to CLIENT, TO, Name of Client

Zip Code:

Street n°:

Fax n°:

E-mail:

Attn:

Mr/Ms.

Mr/Ms.

18. FINAL CLAUSES

1. The PARTIES acknowledge that all information and data supplied or provided by CLIENT to ARCHITECT and likewise for the purposes of this AGREEMENT are confidential in nature and that the said information has been provided in circumstances imposing an obligation of confidence on the part of the PARTIES, their employees and agents to preserve the confidential information relating to the another PARTY either during or after termination or expiry of this AGREEMENT

2. The PARTIES shall also give and/or cause to obtain and give a valid undertaking from all his personnel, subcontractors, consultants for ensuring non-disclosure of the confidential information as similar lines as stipulated under the aforesaid Article

3. PARTIES oblige themselves to mutual loyalty and protection of interests of another PARTY, both material and non-material with a special regard to corporate signs and good name of PARTIES.

4. Any change in this AGREEMENT requires written consent of both PARTIES.

5. Parties hereby agree to promptly notify each other about any circumstances, conditions or events that may have impact on PROJECT.

6. Any question, dispute or difference arising out of or in relation to this AGREEMENT, which cannot be settled amicably by the PARTIES hereto, shall be referred to arbitration. The arbitration proceedings shall be conducted in accordance with the Relevant Chamber of Construction Industry Arbitration Regulations and the venue of the arbitration shall be XXXXXX. The resolution shall be final and binding for PARTIES. Pending final resolution of a Claim including arbitration, unless otherwise agreed in writing ARCHITECT shall proceed diligently with performance of the work and CLIENT shall continue to make payments in accordance with this AGREEMENT.

FOR ARCHITECT

FOR CLIENT

ATTACHEMENTS

GUIDE CNAPPC

N.02

CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI ARCHITETTI, PIANIFICATORI, PAESAGGISTI E CONSERVATORI