

**Zeitschrift:** Archi : rivista svizzera di architettura, ingegneria e urbanistica = Swiss review of architecture, engineering and urban planning

**Herausgeber:** Società Svizzera Ingegneri e Architetti

**Band:** - (1998)

**Heft:** 1

**Artikel:** Il mestiere che cambia

**Autor:** Fumagalli, Paolo

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-131377>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 27.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# I mestiere che cambia

Paolo Fumagalli

## L'indipendenza dell'architetto

L'architettura si è sempre fondata su di un triangolo, ai cui vertici sono tre attori: il committente, l'architetto, il costruttore. In altre parole: il promotore, l'ideatore, l'esecutore. Ognuno con un ruolo preciso e identificabile. Ed è su questo concetto, sulla base dei rapporti e delle responsabilità esistenti tra i vertici di questo triangolo che l'architetto ha organizzato e codificato la propria professione, ha elaborato le proprie strategie di lavoro, i propri obiettivi progettuali, le proprie normative professionali. Non solo, ma per difenderne e per promuoverne le singole specificità sono nate le associazioni professionali, che in Svizzera sono essenzialmente tre: la SIA, che si preoccupa soprattutto dei problemi deontologici e normativi; la FSAI, che si preoccupa soprattutto dei problemi legati alla professione; la FAS, che si preoccupa essenzialmente dei problemi legati alla qualità e alla cultura architettonica. E dove, è importante sottolinearlo, i confini tra le specificità delle tre associazioni e dei loro tre ambiti di attività sono labili e talvolta si fondono: per garantire la qualità (compito della FAS) sono necessarie adeguate normative (compito della SIA) e un'ottimale organizzazione della professione (compito della FSAI).

La base comune che queste tre associazioni si sono date è comunque chiara e precisa: l'architetto è indipendente economicamente e moralmente, egli difende la qualità e la correttezza della costruzione, è il garante della perfetta esecuzione negli interessi del committente. Egli quindi, per assicurare tali obiettivi, dirige, segue ed è responsabile di ogni tappa del processo costruttivo, da quella ideativa a quella esecutiva, compreso il controllo economico dei costi di costruzione.

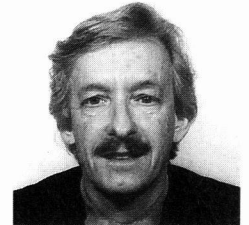
Non solo, ma questo ruolo che l'architetto assume comporta anche una responsabilità pubblica e culturale verso la società, perché dal risultato del suo lavoro dipende la qualità dello spazio in cui l'uomo vive e lavora. Un dovere morale: di difesa dell'etica, della responsabilità e dell'impegno sociale che il suo lavoro comporta.

## Una nuova organizzazione del lavoro

Le profonde trasformazioni oggi in atto nel mondo della costruzione stanno tuttavia mettendo in crisi questa chiara struttura, e in particolare rimettono in discussione le competenze e i rapporti tra i tre attori che formano quel triangolo di cui si parlava prima, tra committente, architetto ed esecutore. Trasformazioni dettate soprattutto dalla permeabilità sempre maggiore dei mercati tra paese e paese, da quell'apertura economica, sociale e culturale che va oltre le frontiere politiche e coinvolge tutta l'Europa: che la Svizzera politicamente ne faccia parte o meno non ha tanta importanza.

Ma perché questo triangolo è in crisi? Le ragioni sono diverse, ma fondamentalmente (e forse un po' semplicemente) esse si possono ascrivere alla progressiva e radicale trasformazione in atto nell'organizzazione economica del mondo del lavoro, e in particolare della costruzione. Dove progressivamente i confini e la netta distinzione di ruoli, di competenze e di responsabilità vanno affievolendosi tra i tre attori: tra chi commette, chi progetta (e controlla), e chi esegue.

Primo esempio, l'avvento delle Imprese generali. Dove innanzitutto una sola ditta è responsabile dell'intero processo esecutivo ed è l'unico interlocutore dell'architetto. Prima - e grave - conseguenza è che l'architetto perde il contatto diretto con colui che manualmente esegue il lavoro, con l'artigiano: ciò che significa non solo non partecipare alla sua scelta, non solo non poterne controllare l'operato, ma soprattutto significa non poter stabilire quel fondamentale colloquio diretto che è alla base dello scambio di esperienze e di sapere costruttivo. L'architetto perde inoltre il coordinamento e la responsabilità dell'organizzazione del cantiere, nonché il controllo della gestione economica del processo esecutivo. Dove quindi l'assioma "costi + esecuzione = qualità" non è più sotto la sua responsabilità e la sua verifica. L'unico suo ruolo è quello di fornire le informazioni di dettaglio sui modi esecutivi (i disegni) e di verificare e controllare la loro esecuzione. Inalterati, per con-



tro, rimangono i rapporti tra committente e architetto. Secondo esempio: l'Impresa totale.

Dove l'Impresa non è solo l'unica interlocutrice per quanto concerne l'esecuzione, non è l'unica responsabile per quanto concerne i costi di costruzione, ma è addirittura essa stessa responsabile della progettazione dell'opera.

Un solo attore svolge i due ruoli chiave del processo del costruire, è sia progettista sia esecutore: una situazione dove l'architetto rischia di restare isolato, chiuso in un contesto in cui finalità progettuali e interessi economici si confondono, e in cui ha evidenti difficoltà nel trovare una corretta collocazione. Corretta soprattutto nel garantire quell'etica, quel ruolo, quella responsabilità che la sua professione gli impone. Diventa insomma difficile risolvere il dilemma posto da quel "deve fare gli interessi del committente" sancito nelle normative deontologiche: quali interessi, se progettista ed esecutore sono la stessa persona?

### La perdita della responsabilità totale

In entrambi i casi l'architetto non svolge più quel ruolo professionale che si riteneva fosse necessario per assicurare il raggiungimento degli obiettivi professionali e morali che la sua professione comporta: dirigere, seguire ed essere responsabile di ogni tappa del processo costruttivo, da quella ideativa a quella esecutiva.

A fronte di queste trasformazioni, di cui i due esempi riportati, anche se maggiori, non sono gli unici, l'architetto e le associazioni professionali sembrano reagire in due modi diametralmente opposti: o quale opposizione contro le eventuali trasformazioni all'interno della professione che il nuovo assetto del mercato sembra prospettare, e di conferma quindi dei propri antichi principi, oppure di apertura, accompagnata dalla ricerca di un nuovo profilo e un nuovo ruolo e responsabilità dell'architetto.

Per i primi, insomma, a fronte della riorganizzazione dell'industria della costruzione deve essere ribadito il ruolo centrale dell'architetto, con la difesa ad oltranza delle attuali specificità professionali, che si ritengono essere le uniche atte a garantire i valori etici e morali della professione e a costituire la premessa per la buona qualità del prodotto. Una prerogativa, questa della qualità, che è ritenuta specifica della Svizzera, qualificante la sua storia, e che deve essere difesa ad oltranza.

Una qualità che può essere garantita solo se l'architetto conserva la propria indipendenza e il controllo di ogni fase del processo produttivo.

L'azione dell'architetto deve essere dunque di resistenza contro quelle forze economiche e finanziarie che minacciano con i loro interessi la qualità dell'architettura.

Per i secondi il nuovo assetto del mercato edile è innanzitutto un fatto ineluttabile, e in secondo luogo non è necessariamente una tragedia. Essi constatano: primo, che in altre nazioni da anni il mercato è già organizzato in questo modo da tempo, in Europa, negli Stati Uniti; che la qualità non è una prerogativa solo della Svizzera, ma è presente anche in quei paesi dove il mercato è organizzato diversamente; terzo, che anche da noi, da anni, malgrado l'assetto normativo e ogni possibile controllo, una grossa fetta del mercato edilizio sfugge al controllo e alla responsabilità dell'architetto.

Meglio quindi seguire le trasformazioni in divenire del mondo del lavoro, senza però subirle passivamente: capirle, interpretarle, e organizzarle in modo tale che all'architetto sia garantito un proprio ruolo preciso e moralmente indipendente. E per far sì che anche l'Impresa generale, o totale, possa divenire il partner - e non l'antagonista - dell'architetto, così come ieri lo era l'artigiano.

### Il dibattito sull'indipendenza

Il dibattito scatenato da questi due modi di valutare le trasformazioni in atto si è poi coagulato attorno ad un termine preciso: quello dell'indipendenza dell'architetto. Indipendenza da difendere ad ogni costo, in quanto ritenuta la premessa fondamentale perché l'architetto possa svolgere con serietà e competenza il proprio compito: indipendenza e obiettività nel valutare e determinare gli imperativi funzionali; indipendenza nell'ideare e determinare i rapporti tra l'oggetto progettato e il suo contesto urbano; indipendenza nel decidere l'impostazione e la "filosofia" che regge il progetto; indipendenza dagli imperativi economici e dagli interessi finanziari in gioco; indipendenza finanziaria e morale rispetto a chi realizza l'opera architettonica. Per poter essere garanti dell'onestà e della qualità del lavoro.

In realtà su questo concetto di indipendenza si è molto equivocato. Perché mai nella storia dell'architettura, nemmeno in quella scritta con la A maiuscola, l'architetto è o è stato indipendente.

Anzi, è proprio nella sua “dipendenza”, e nel modo in cui è capace di svolgerla, che risiedono le qualità del suo operato.

L'architetto è *dipendente* dal contesto sociale in cui lavora, deve anzi essere sensibile e attento alle sue richieste ed esigenze, se vuole che la sua architettura sia coerente con l'impegno che si è assunto verso la comunità. Il contesto sociale in cui egli opera, la società con la sua storia, la sua cultura, le sue necessità deve essere capita e ascoltata, interpretata per offrire un “prodotto” che sia funzionale agli interessi della collettività.

L'architetto è *dipendente* dal luogo in cui opera, deve saperlo interpretare nelle sue diverse angolature, siano esse gli imperativi urbani o quelli contestuali, deve far propria la storia di quel luogo se vuole che la sua architettura si inserisca in modo corretto nel luogo prescelto.

L'architetto è *dipendente* dal committente, dalla sua volontà e disponibilità, dalla sua cultura: premessa fondamentale per la qualità dell'architettura. Sia esso il committente privato, il committente pubblico o il committente-imprenditore. Non solo, ma dipende anche dagli obiettivi economici che tale committente si prefigge: sicuramente vuole guadagnare (come tutti), importante è che non voglia anche speculare. L'architetto è *dipendente* dai mezzi economici disponibili e dagli obiettivi finanziari del committente: essi detteranno e condizioneranno le sue scelte architettoniche, da quelle squisitamente formali e volumetriche a quelle sulle scelte dei materiali costruttivi.

L'architetto è *dipendente* anche dai modi costruttivi e dalla tecnologia, che dettano strutture e forme in funzione della cultura edile esistente.

Modi costruttivi che riguardano non solo i materiali che in quel luogo sono disponibili e che gli artigiani sanno adoperare, ma anche gli imperativi di fisica della costruzione. Se nel secolo scorso l'avvento di nuovi materiali come il calcestruzzo armato o l'acciaio hanno provocato (oltre al divaricamento professionale tra architetto e ingegnere) una rivoluzione anche formale dell'architettura, oggi l'imperativo di risparmio energetico, a cui l'architetto deve essere attento (dal quale quindi dipende), ha comportato nuovi modi di costruire e nuove forme architettoniche.

L'architetto è *dipendente* anche dall'organizzazione del mondo del lavoro, che ha spesso regole e sviluppi propri. Una volta l'architetto era confronta-

to con il lavoro dell'artigiano, e dalla sua più o meno buona abilità dipendeva la qualità dell'architettura. Poi è subentrato il prodotto industriale, il prefabbricato, e l'architetto ha dovuto dipendere dal prodotto disponibile sul mercato, dal suo costo, dai suoi tempi di fornitura, dalla sua reperibilità. Al colloquio con l'artigiano si è sostituito il consultare il catalogo del fornitore. Oggi il mercato del lavoro sta di nuovo cambiando, si sta riorganizzando diversamente: oggi il discorso verte sull'Impresa generale, sull'Impresa totale, su nuove organizzazioni del lavoro a cui l'architetto bene o male deve dipendere, e che sta a lui riuscire a gestire. L'indipendenza dell'architetto è invece da intendersi in altro modo. Nel senso che, al di là dei rapporti e delle condizioni di lavoro, al di là delle “Randbedingungen” che lo circondano, al di là dei compiti che è chiamato a svolgere, egli deve saper salvaguardare la qualità del suo lavoro e del prodotto che ne deriva.

È in questo senso che l'architetto deve essere indipendente: nel senso morale e intellettuale. Così come Michelangelo dipendeva dai voleri e dai capricci dei Medici a Firenze e del Papa a Roma, ma ne era intellettualmente indipendente nel fare l'architettura e nello scolpire il marmo, così l'architetto di oggi deve tutelare e difendere la propria indipendenza morale e intellettuale per garantire la qualità dell'architettura e soddisfare quella responsabilità pubblica e culturale che si è assunto.

### Una professione da ristudiare

Il dibattito allora che l'architetto deve affrontare, e con lui le associazioni professionali, diventa un altro e si profila in una nuova luce. Non si tratta di accettare o meno il modo in cui si sta ristrutturando e riorganizzando il mercato della costruzione, perché esso agisce per spinte economiche e di razionalizzazione che l'architetto sicuramente non riesce a controllare né a dirigere, anche perché dettate da obiettivi strategici che non sono solo locali o regionali, ma sovranazionali (e da ascrivere, tra l'altro, ai processi di concentrazione che avvengono anche in altri settori economici). Il compito dell'architetto è un altro: è quello di capire che se il mondo della costruzione cambia, deve anche cambiare il suo modo di lavorare, deve cambiare la sua professione. L'architetto, per difendere il proprio spazio progettuale e le proprie

specificità culturali, deve saper stabilire nuove basi su cui poggiare il progetto e inventare nuovi modi nella geometria dei suoi rapporti con il committente e con l'esecutore. È sul proprio lavoro che l'architetto deve riorganizzarsi, nel senso di inventare quegli obiettivi progettuali capaci di correttamente esplicitare verso il committente i concetti dell'architettura, rispettivamente trasmettere all'esecutore i modi della costruzione.

Il progetto di architettura deve essere elaborato tenendo conto che l'architetto, oggi, ha a che fare con il committente "astratto" rappresentato da un Consiglio di amministrazione, e ha a che fare con un esecutore altrettanto "astratto" che è l'Impresa generale. Se questo è vero, egli deve allora riorganizzare su altre basi le diverse tappe in cui si divide il progetto, affinché sia difeso il momento dell'invenzione culturale e garantito il momento della sua traduzione nella materia: trovare lo spazio e i tempi per elaborare i concetti architettonici, e per fissare e chiarire, fino all'ultimo "chiodo", i criteri che stanno alla base dell'esecuzione.

L'architetto deve anche, diciamo onestamente, ritrovare un modo più corretto e trasparente per giustificare verso l'esterno il suo lavoro: progetto di massima, progetto definitivo, preventivo, studio di dettagli, piani esecutivi, eccetera, sono fasi di lavoro (previste nelle normative SIA) che appartengono ad un mondo che sta scomparendo.

E dettate soprattutto da motivi di fatturazione dell'onorario.

(da *Werk Bauen+Wohnen* no. 11 / 1996)

#### Summary

*Architecture is always based on a triangle made up of client, architect and builder, that is, the person who wants something built, the person who designs the building and the person who does the actual physical work involved in construction. The same organisation of the profession is constituted by the basic relationships and responsibilities that are found at the points of the triangle. However, recent economic developments, supported by the global economic and cultural transformation that has changed Europe, have put into question this transparent triangular structure. Large building companies have become responsible for the entire process of construction, and the architect has lost touch with the workman who manually carries out the work. The large building companies do everything and have even become responsible for designing the project of the building besides the actual construction work, thus preventing the architect from assuming the ethical responsibility which traditionally bound him to his client. These transformations have brought about a new situation in which the architect can assume his ethical responsibility in two different ways. One way is to oppose these transformations and defend to the bitter end the specific qualities of the profession of architect; the other way is to adapt to the new situation and try to find a new role for the architect and redefine his responsibility. It is simply impossible to avoid the effects of the changes in the market: one has to adjust to it, and this has already been done in other countries. Moreover, a large share of the building industry has already long since gone beyond the control of the architect. Therefore, it is necessary to go along with these changes, understand them and interpret them, so as not to experience them passively. There are those who maintain that the independence of the architect must be defended cost what it may, but the architect has never been independent. It is rather in his being dependent and in the way in which he acts in his dependent state that the quality of his work is determined. The architect depends on the social context, the location of the project, his client and his client's programme and financial means, the technology available and the organisation of the construction work. His independence must rather be moral and intellectual, and it must be thought of in reference to the quality of his work.*