

ARCHITETTURA E INGEGNERIA

Competizione internazionale per gli studi di architettura e ingegneria italiani: 20 protagonisti a confronto

► di Aldo Norsa

Già professore ordinario IUAV di Venezia

Il continuo adeguamento dell'imprenditoria di progetto all'evolversi del mercato (nazionale e internazionale) è stato al centro di un incontro-dibattito svoltosi a Milano nella sede della Fast (Federazione delle Associazioni Scientifiche e Tecniche fondata nel lontano 1897) durante il quale sono state discusse le evidenze dell'annuale indagine sull'offerta pubblicata dalla società Guamari nel *Report 2019 on the Italian Construction, Architecture and Engineering Industry*. Di seguito le opinioni espresse da 20 tra i maggiori protagonisti della professione, impegnati in una concorrenza internazionale nella quale le piccole dimensioni non sempre sono penalizzanti.

Introduzione

I numeri di insieme del 2018 (relativi alle prime 150 società di capitali, continuamente aggiornati nel sito www.guamari.it) sull'offerta dell'imprenditoria di progetto si distinguono tra società di ingegneria (limitatamente alle costruzioni) e società di architettura/design. Gli ultimi dati forniscono un quadro di decisamente maggior massa critica per l'ingegneria ma, al contrario, di miglior salute economico-finanziaria per l'architettura/design. Nel primo caso pur continuando la crescita (più 4,4 per cento il fatturato totale) gli utili netti calano del 32,3 per cento e l'indebitamento si aggrava del 78,4 per cento. Nel secondo il fatturato cresce molto di più (13,5 per cento) pur restando quello delle prime 150 società di architettura/design sei volte più piccolo di quello dell'ingegneria, gli utili crescono del 38,9 per cento e la posizione finanziaria netta non solo è attiva ma migliorata del 35,1 per cento.

Paolo Salza – presidente, Conforma

L'associazione che presiedo (e che ha sede in questo stesso palazzo della Federazione delle Associazioni Scientifiche e Tecniche) riunisce alcuni tra i principali organismi di ispezione di tipo A e di certificazione

dei sistemi di gestione della qualità nel settore EA 28 "Costruzioni". L'importanza e la centralità della progettazione sono finalmente riconosciute da tutti gli operatori del settore: legislatore, stazioni appaltanti, progettisti, costruttori e verificatori. I costi imputabili a errori e ambiguità progettuali possono valere fino al 15 per cento del costo dell'opera, cui vanno aggiunti i ritardi, gli oneri e gli sforzi, non trascurabili, per la gestione delle controversie. È proprio su questi aspetti e sul ruolo della validazione che si inserisce il contributo dei soci di Conforma, forti dell'esperienza maturata nella verifica indipendente e accreditata di migliaia di progetti nazionali, per un valore economico delle opere superiore a 150 miliardi. Conforma ha già richiamato più volte l'attenzione sul principio generale della separazione dei ruoli tra i soggetti che intervengono nella progettazione, realizzazione e gestione delle opere e chi, invece, è chiamato a un ruolo di verifica e controllo e sull'importanza della certificazione del sistema di gestione della qualità delle imprese quale presupposto per la qualificazione SOA. Conforma porterà questa posizione nelle audizioni per il "codice dei contratti" e la redazione del suo regolamento attuativo. Competenza, indipendenza ed esperienza sono i valori che i nostri soci mettono a dispo-





sizione dei vari attori impegnati nella progettazione e realizzazione delle opere. L'obiettivo prioritario è assicurare la tempestiva identificazione di potenziali problematiche che, se non correttamente gestite *ab origine*, potranno generare contenziosi, ritardi e sprechi di tempo e risorse.

Regina De Albertis – vicepresidente, Ance

Nell'edilizia non solo sono cambiati radicalmente sia la domanda che gli stili di vita degli utenti, ma il mercato diventa sempre più selettivo dando crescente importanza alla gestione del costruito. Sono cambiamenti positivi che chiedono a tutti di mettersi a sistema, migliorando il controllo sui processi e sulla filiera nonché rimettendo in discussione il loro modo di "fare impresa". Perché è chiaro che ogni avanzamento industriale richiede che la progettazione sia sempre più integrata con la produzione. Da questo punto di vista il *BIM (Building Information Modelling)* è indispensabile per l'interoperabilità. Inoltre, per limitare gli errori e gli imprevisti in sede di produzione/costruzione, questo strumento permette di prevedere tutto il prima possibile. Lo stato di arretratezza attuale dell'industria edilizia è prima di tutto colpa di noi imprenditori, che pensiamo di risolvere i problemi sul cantiere, quindi all'ultimo momento via via che si presentano.

Giovanni Battista Furlan – vicepresidente, Oice

Assistiamo con soddisfazione alla crescita della produzione degli associati Oice (Associazione delle organizzazioni di ingegneria, di architettura e di consulenza tecnico-economica) con un fatturato all'estero che arriva a incidere per il 40 per cento. Mi fa piacere che i costruttori riconoscano la bontà del BIM perché può portare a economie finali anche di un terzo del valore dell'opera costruita. È però devastante che i politici continuino a evocare modifiche normative. In questi giorni (di fine anno solare) siamo nella stagione dei *budget* per ogni società: e questa si presenta come un'operazione quasi "scaramantica" nell'incertezza del contesto regolamentare. Per esempio Oice sostiene una formula come quella dei "contratti quadro", ma nella loro pratica attuazione ha manifestato importanti criticità. Tuttavia in un recente incontro, svoltosi in un clima di apertura e collaborazione, un committente dell'importanza di Anas ha riconosciuto che in sede di prima applicazione di questo

nuovo strumento contrattuale ci sono stati problemi e ha manifestato disponibilità all'apertura di un tavolo di confronto con Oice per affrontarli e avviarli a soluzione. Nello specifico tema dei controlli vi sono colloqui positivi tra Oice e Conforma, per esempio nella validazione preventiva dei bandi di gara. La nostra associazione, in fase di rinnovo e di rilancio, si propone di spostare la sede vicino alla Stazione Termini (per essere più accessibile, stando a Roma, dal resto del Paese) e anche di aprire una Oice Academy per corsi di alta formazione. In occasione di queste classifiche di Guamari lanciamo un appello alle società di architettura di associarsi all'Oice, che può fornire loro servizi non solo in tema di edilizia ma anche di *digital transformation*, oltre che un concreto aiuto per l'internazionalizzazione. E intende rafforzarsi, con il loro apporto, nella battaglia per una corretta remunerazione delle prestazioni professionali.

Franco Guidi – ceo, Lombardini22

Dall'inizio (nel non lontano 2007) siamo partiti per diventare grandi (io sono un "bocconiano", laureato in economia, e apprezzo l'importanza delle dimensioni aziendali perché aiutano a investire in ricerca e innovazione e a trovare clienti importanti). Il mercato (sul versante dell'offerta) è molto vivo e ancora molto frammentato e continuiamo a vedere spazi di crescita. Pur essendo dal 2018 i primi in Italia per fatturato abbiamo infatti una quota di mercato risibile. Un'opportunità di crescita viene dalla necessità dei nostri clienti di acquisire quelle competenze che nel passato erano presidiate dagli uffici tecnici interni, che man mano si sono impoveriti per esigenze di riduzione dei costi. Lo sviluppo internazionale è un'ulteriore opportunità di crescita, ma personalmente non credo nell'utilità degli uffici di rappresentanza all'estero, se non riescono a presidiare professionalmente il mercato. È la stessa scelta che stiamo portando avanti in Italia, dove preferiamo concentrare le risorse su Milano: lavoriamo tutti in via Lombardini 22, anche se sviluppiamo a Roma più di due milioni di progetti.

Giuseppe Gervasi – fondatore, Archilinea

La nostra è una società di architetti (fondata nel 1981) che lavora per committenti con un orizzonte internazionale. Cito ad esempio le aziende dell'*automotive* che sono attive nel nostro distretto (nelle Province di Modena, Bologna e di Reggio Emilia) e che seguiamo fino al-

la consegna "chiavi in mano" dei loro stabilimenti. Per questi clienti (fidelizzati) curiamo anche tutti gli aspetti dell'immagine aziendale, dalla progettazione degli *showroom* fino all'immagine coordinata di tutta l'azienda. Oltre ai principali marchi del lusso automobilistico italiano, curiamo anche società ceramiche o di elettronica avanzata, con l'obiettivo di far leva sulle eccellenze del nostro distretto per internazionalizzarci.

Giuseppe Tortato – fondatore, Giuseppe Tortato Architetti

Scherzosamente: siamo partiti dal *design* di cioccolatini per arrivare alla progettazione di città (o meglio di loro parti architettoniche). Ci chiamano quando ci sono situazioni difficili per far rivivere aree dismesse: una delle più note è, a Milano, la "Forgiatura". Operare in periferia (in particolare nelle grandi città) vuol dire dare immagine, con l'architettura, a parti di città da riqualificare. La Giuseppe Tortato Architetti che ho fondato nel 2012 prosegue la precedente attività professionale come *partner* di Milano Layout e aspira a svolgere un servizio completo per i suoi clienti, motivo per cui le ho affiancato una società parallela specializzata nel BIM. Sempre più i nostri clienti arrivano a chiedere anche prestazioni del tipo *design/build* e questo pone interrogativi di non facile soluzione per il rischio di "conflitti di interessi" e di "snaturamento della nostra professione".

Michele Rossi – partner, Park Associati

La nostra società (fondata nel 2000 da Filippo Pagnani e da me) si presenta ai potenziali clienti insistendo sulla qualità e autorialità del progetto. Il fatturato è per noi un dato indicativo, che manifesta in modo oggettivo la nostra crescita (nel 2018 ha avuto un tasso di sviluppo notevole: 84 per cento), ma riteniamo anche che debba essere comunque un dato da leggersi insieme ad altre considerazioni e analisi. Non siamo interessati ad aumentare il fatturato a scapito della qualità del nostro lavoro. Il fatturato, in realtà, è per noi uno strumento di crescita, perché maggiori risorse economiche ci hanno permesso di investire nelle strutture dello studio e nella formazione dei nostri collaboratori. Per esempio, siamo stati in grado di attivare Park Plus, un dipartimento di ricerca (oggi con quattro persone dedicate) non pagato direttamente da alcun progetto in corso ma utile per rinnovarci continuamente.

L'Ufficio Tecnico 3 • 2020

Carmine Spina – direttore ufficio Milano, ATIpject

La nostra società (fondata nel 2011 e cresciuta anno dopo anno) conta attualmente 180 collaboratori con un'età media inferiore ai 30 anni. In questo breve lasso di tempo siamo diventati quello che ci piace descrivere come "giovani competenti". Il nostro "faro" è la multidisciplinarietà (che si manifesta anche nel "multitasking"): essa si esprime nel motto "architettura e tecnologia integrata" (il cui acronimo è appunto ATI). La multidisciplinarietà ci permette di non dover praticamente ricorrere a consulenti esterni ma di svolgere tutte le funzioni al nostro interno. Tra gli obiettivi che abbiamo raggiunto vi è quello di un fatturato attualmente 50/50 tra Italia e estero. Personalmente ho iniziato a lavorare nella società dalla fondazione, partendo con i due soci fondatori (Branko Zrnich e Luca Serri), e ora sono impegnato a dare impulso all'ufficio di Milano (in rete con la sede di Pisa e le filiali di Belgrado, Odense e Parigi).

Milena Mussi – managing director, Iosa Ghini Associati

L'attività di Massimo Iosa Ghini e dello studio è iniziata quarant'anni fa con grande respiro internazionale, grazie anche alla partecipazione del fondatore al gruppo Memphis, creatura (del 1981) del grande Ettore Sottsass. Per quanto riguarda la mia storia, inizio come responsabile *marketing/contratti* nel *fashion business*, poi entro nel mondo del *design* e architettura. La nostra società ha iniziato con il *product design* e poi ne ha creato una per *interior/architettura* con oggi particolare attenzione al *residenziale/hospitality*. Mentre la sede di Milano si occupa principalmente di *retail design*. Seguiamo i nostri clienti da vicino anche con uffici locali, un tempo a Tokyo, oggi a Miami (dove stiamo terminando gli interni del grattacielo Brickell Flatiron dopo aver partecipato al suo *concept* architettonico). La Russia è un mercato particolarmente importante (dove realizziamo il 40 per cento del fatturato all'estero). Dappertutto gli operatori del "made in Italy" nell'arredamento si rivelano anche qualificate società di *contract*, e noi cerchiamo sempre di proporre nei nostri progetti la qualità italiana.

Daniela Baldo – coo, Studio Marco Piva

Lo studio opera a livello internazionale e ha progetti attivi nei cinque continenti, con collaboratori di

17 nazionalità: una squadra multietnica e affiatata. All'estero ci si confronta con un'organizzazione del lavoro diversa e più complessa: *standard* di progettazione e normative specifiche a ogni Paese, documenti spesso redatti in lingua locale, procedure di gestione e di controllo del progetto diverse. Inoltre, il cliente non è quasi mai un unico referente, ma spesso è una pluralità di soggetti. E questo ovviamente complica il processo di approvazione e la richiesta delle revisioni. Lavorare all'estero significa anche confrontarsi con studi enormi. È incessante la concorrenza sulla qualità, sui tempi e sui prezzi della progettazione. Oggi non basta essere bravi architetti ma bisogna strutturarsi. Un attento confronto con il cliente per comprendere le esigenze e i requisiti del progetto è fondamentale. Ovviamente i valori progettuali e i tratti distintivi devono essere declinati nel progetto e si devono cogliere, ma la firma dell'architetto non deve prevalere sulle esigenze del progetto. Oggi viene chiesto anche di seguire il cliente sin dalla fase embrionale dei progetti, per supportarlo nell'acquisto di un immobile, quindi con studi di fattibilità, interfacciandosi con altre professionalità, legali, economiche, tecniche. La chiave vincente degli studi italiani è una flessibilità molto apprezzata all'estero. Abbiamo riorganizzato la società dal punto di vista sia formale che informale; la sua crescita ha portato a un riassetto societario, una gestione della struttura con un *board* direttivo dove ciascun socio ha tematiche e territori di riferimento. Periodicamente i soci si incontrano per fare il punto della situazione e per definire opportunità e attività da condividere con i responsabili di settore. La suddivisione delle discipline non è più soltanto per dipartimenti, ma abbiamo una nuova matrice organizzativa per aree tematiche interconnesse (*architettura* e *masterplan*, progettazione integrata, *interior design*, *product design*, comunicazione, visual. Quest'ultima area *visual* segue le *renderizzazioni* e *movie*, sempre più richieste nei progetti, elaborati chiave per far approvare i progetti a rappresentanti di clienti che sono sempre meno tecnici. L'approccio "Dal cucchiaino alla città" risulta ancor oggi vincente per affrontare ogni scala del progetto. Questo è visto con curiosità all'estero dove ci sono molte più specializzazioni. Oltre alla riorganizzazione formale abbiamo commissionato uno studio a esperti di organizzazione aziendale dell'Università di Milano per mappare le relazioni informali che si instaurano al di là di

quelle formali, dove c'è un grande scambio di contenuti ed esperienze, condizione necessaria per l'innovazione. Nel nostro studio c'è una grande attenzione alle persone, al loro benessere. Abbiamo anche reimpostato l'immagine coordinata con una nuova *brand identity* più iconica che segna il cambiamento.

Beatrice Gentili – direttore commerciale Italia, Politecnica

Mi occupo di sviluppo commerciale (anche a contatto con l'estero) per quella che è la maggior cooperativa di progettazione italiana. Essere architetto in una società di ingegneria è utile perché pone al centro il progetto (ovviamente integrato): dal *concept* alla realizzazione. Oltre a presidiare il mercato pubblico (soprattutto dell'edilizia) noi di Politecnica facciamo in modo di dare molta sicurezza ai clienti (in particolare privati). L'estero lo abbiamo cavalcato da anni "non sospetti": puntando alla Germania e alla Romania. Il nostro "fiore all'occhiello" è un ospedale (universitario) da 800 posti letto a Køge in Danimarca, realizzato da un raggruppamento di imprese con Itinera mandataria e Cmb mandante. A questo livello di complessità non si tratta certo di soluzioni che si improvvisano: questo è un nostro punto di forza.

Laura Rusconi Clerici – presidente e amministratore delegato, Tekne

Alla quinta generazione della nostra famiglia (rigorosamente di ingegneri) ci siamo trovate tutte sorelle, con formazioni diverse (nel mio caso l'architettura). Ereditando la gestione di Tekne da mio padre ho dovuto affrontare una società in cui le donne erano solo il cinque per cento dell'organico. Oggi le cosiddette "quote rosa" sono salite al 35 per cento, e ne abbiamo anche tra le migliori "esecutiviste" civili. Un nostro vanto è avere in azienda diversi professionisti provenienti dall'estero (di 12 nazionalità diverse).

Francesca Salvador – director business development Italy-building, 3TI Progetti

Fin dalla nascita della società, o meglio ancora, fin dall'università, i soci fondatori di 3TI hanno sempre avuto come modello di riferimento le grandi società di ingegneria anglosassoni come Arup o Mott Mc Donald. Inizialmente sono stati modelli di riferimento legati ai grandi progetti che queste società sviluppavano, ma successivamente tali modelli sono stati di



riferimento anche per la crescita e lo sviluppo della società. L'applicazione dei principi, di matrice anglosassone, dell'*employee ownership*, ovvero dell'azionariato diffuso tra coloro che contribuiscono operativamente alla vita produttiva della società, è sempre stata un riferimento e nel 2018 ha avuto anche reale applicazione. All'inizio dell'anno 3TI Progetti ha annunciato la nomina di dieci nuovi *partner* (tra cui sette donne), che sono contestualmente divenuti anche azionisti. Oggi 3TI è l'unica società italiana a far parte della *Employee Ownership Association* (EOA), l'associazione inglese che riunisce le società che aderiscono



scono a questo modello di gestione aperta dell'aziendale.

Giulia Merighi – hr director, Seingim Global Service

Nel mio ruolo di direttore delle risorse umane (*human resources*) condivido e sviluppo le visioni innovative di un'azienda fondata nel non lontano 1999 focalizzandomi in particolare sulla ricerca di nuovi talenti. Seingim si sviluppa rapidamente dal Veneto a Milano e oggi conta circa 200 dipendenti: è un punto di riferimento della progettazione impiantistica con il mercato civile che cresce rispetto a quello che tradizio-

nalmente presidia: l'industriale. Novità di fine 2019 sono due significative operazioni "m&A": in novembre l'acquisto del ramo *energy* della società Hitachi Industrial Engineering Emea (oggi Seingim Oil&Gas) e in dicembre l'ingresso, in maggioranza, nella società Npi, controllata dal gruppo Rina (oggi Seingim Power) che ci permetterà di presidiare anche Genova.

Aldo Isi – amministratore delegato, Italferr

Italferr, operativa nel Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane dal 1984, prima per fatturato nelle classifiche, è notoriamente *in primis* quello che si definisce "committente delegato", per cui mi ritrovo nel concetto di "empatia" che è stato qui più volte evocato: il rapporto con Rete Ferroviaria Italiana e Trenitalia, nostri principali clienti, è un rapporto fondato soprattutto sulla visione comune tesa all'innovazione costante e all'efficienza, al fine di contribuire sempre più al miglioramento della qualità del servizio ferroviario offerto. Per quanto riguarda le attività che Italferr svolge all'estero, queste rappresentano oggi una percentuale modesta sul complessivo, ma con un importante *track record* italiano da far valere nei confronti della concorrenza: il valore aggiunto che deriva dalle stesse, e più in generale dal mercato, favorisce il progresso continuo dell'azienda con la diffusione di *best practice* (a esempio il BIM) e grazie all'incremento dell'efficienza operativa, fondamentali anche per i principali clienti *captive* RFI e Trenitalia. Il rapporto con i nostri fornitori, che ci supportano in ambiti specifici e specialistici, deve essere accomunato da una visione di qualità ed eccellenza: da questo punto di vista, nel 2019 Italferr ha avviato i primi bandi sulla base del criterio della valutazione tecnico-economica, adottando nuovi modelli di contrattualizzazione legati ad "accordi quadro" più ampi, così da consentire alle aziende *partner* un'adeguata pianificazione degli investimenti necessari per la loro crescita.

Davide Sportoletti Baduel – direttore, Proger

Purtroppo o per fortuna la società per la quale lavoro produce oltre l'80 per cento del suo fatturato all'estero in quanto, per le dimensioni raggiunte, il mercato italiano attuale (cronicizzato) non potrebbe garantire ricavi per servizi di ingegneria ormai da anni stabili oltre i 100 milioni. Proger ha dovuto evolversi per far fronte agli alti e bassi del mercato dell'ingegneria do-

po essere nata come studio professionale a San Giovanni Teatino (Chieti) circa 60 anni fa. In particolare sono stati due i fattori di trasformazione prima culturale poi tecnica che ne hanno modificato il DNA consentendole di sopravvivere alle difficoltà del settore e di crescere anche in funzione “anticiclica” per posizionarsi oggi tra le prime realtà italiane del settore e nelle prime 100 a livello internazionale. Negli anni '80-'90 Proger inizia ad operare anche come concessionaria di committenza (centrale di committenza *ante litteram*) per enti pubblici acquisendo, oggi punto di forza della sua offerta commerciale, ampia capacità gestionale di processi complessi e a partire dagli anni 2000 sviluppando il mercato dell’*“oil & gas”* dà il via al suo processo di internazionalizzazione oggi esteso a tutti gli altri settori. Attualmente, sul piano societario, siamo particolarmente soddisfatti della fi-

ducia che ripongono in noi un’istituzione come Cdp e un gruppo internazionale come Cadogan (quotato alla Borsa di Londra).

Giuseppe Amaro – presidente, GAe Engineering

Attenzione a un concetto fondamentale per l’architettura come l’ingegneria: la prestazione (dell’opera realizzata) va garantita nel tempo e quindi bisogna affiancare nella responsabilità i gestori dei fondi (di investimento). In quest’ottica sono io, come professionista, personalmente responsabile della sicurezza di torri dell’importanza di quelle di Allianz e Generali nel quartiere milanese CityLife. Ma la vera attività di una società come GAe Engineering (che ha appena festeggiato i dieci anni) è prima di tutto la ricerca. Oggi abbiamo iniziato un nuovo percorso, che è quello della “spersonalizzazione”. Forniamo sostan-



zialmente un supporto tecnico-progettuale (ma anche culturale) agli operatori (della progettazione e della costruzione) che devono assicurare prestazioni essenziali quali quelle che attengono alla “*safety*” ma anche alla “*security*” (i due aspetti di quello che in italiano chiamiamo sinteticamente “*sicurezza*”).

Andrea Matricardi – partner, Mpartner

Mpartner è una società di progettazione e *project/construction management*, che nasce nel 2005 dalla volontà di mettere insieme le esperienze di diversi professionisti provenienti dal mondo dell'impresa, della progettazione e dello sviluppo immobiliare. Nei primi anni di attività abbiamo lavorato sostanzialmente per la Colombo Costruzioni, con la quale esisteva anche un legame di partecipazione societaria, avendo la fortuna di partecipare ad alcuni dei più importanti progetti sviluppati a Milano (tra questi: sede SkyTV, torri Unicredit, intervento polifunzionale a Porta Vittoria, ex sede Microsoft a Peschiera Borromeo, Torre Allianz ...). Da alcuni anni siamo del tutto indipendenti e lavoriamo principalmente per sviluppatori, mantenendo comunque un forte legame professionale con diverse imprese di costruzioni garantendo così un approccio al progetto estremamente concreto, focalizzato sulla fattibilità costruttiva e sul rispetto dei tempi e dei costi. Nel 2011 abbiamo creato per operare all'estero, insieme ad altre realtà milanesi specializzate in diverse discipline progettuali, la società Norma, con la quale abbiamo avuto esperienze nel Nord Africa e nei Paesi del Golfo.

Francesco Gori – amministratore delegato, Esa Engineering

In trent'anni (da quando opero professionalmente) sono passate in realtà tre o quattro generazioni perché lo sviluppo tecnologico non ha fatto che accelerare. Noi di Esa Engineering (di cui sono il fondatore) siamo cresciuti, partendo da Firenze nel 1994, con clienti privati sia italiani che internazionali. Ma dobbiamo purtroppo rilevare che, per il secondo aspetto (lo sviluppo all'estero), il “sistema Italia” non dà alcun aiuto. Per quanto riguarda il mondo della promozione immobiliare, può diventare pericoloso per il resto del Paese che Milano (dove pure abbiamo un uf-

ficio che dal 2005 non ha fatto che crescere) “corra troppo” lasciando indietro molte altre città.

Bruno Finzi – socio fondatore, CEAS

La società CEAS (acronimo di “centro di analisi strutturale”) ha 40 anni di vita e ha diversificato dalla specializzazione originaria nell'ingegneria strutturale e geotecnica alla progettazione e direzioni lavori di ingegneria integrata. Più di due terzi di chi lavora oggi da noi sono giovani che agiscono comunque sotto la guida e il controllo di *pm* di commessa con più di 10 anni di esperienza acquisita in CEAS; infatti l'entusiasmo e la dimestichezza dei giovani con i *software* più avanzati può, se lasciata a se stessa, risultare “pericolosa” soprattutto quando ancora non si possiede l'esperienza per una visione completa dei problemi ormai sempre più complessi e interconnessi. Col tempo, per meglio rispondere alle richieste del mercato, la nostra è diventata una società di ingegneria integrata che impiega non solo ingegneri, che rimangono comunque la maggioranza, ma anche architetti. Ritengo che non abbiamo nulla da invidiare ai nostri concorrenti stranieri: siamo bravi e preparati, ma ovviamente con dimensioni più ridotte rispetto alle società di ingegneria straniera. Abbiamo avuto alcune esperienze negative all'estero che ci fanno riflettere su come essere più selettivi. Per esempio non accettiamo più “contratti quadro” e ci siamo convinti che il cosiddetto *procurement*, tanto in voga nei mercati internazionali, sia nella maggior parte dei casi una presa in giro per chi mette in campo vera professionalità. Per fortuna oggi abbiamo committenti che cominciano a ragionare veramente sulla qualità anche e soprattutto in considerazione del ciclo di vita dell'opera. Il “*mantra*” attuale è che 15 miliardi saranno investiti a Milano nei prossimi dieci anni: questa previsione ambiziosa deve farci riflettere sulle opportunità che si offriranno e conseguentemente sulle necessità e capacità dell'offerta di essere all'altezza della sfida con un giusto premio alle capacità e qualità professionali: il tutto in un ambito di correttezza e deontologia che l'abbondanza di richiesta renderà più facile e naturale e questo è un auspicio che faccio anche nel mio ruolo istituzionale attuale di presidente dell'Ordine degli Ingegneri di Milano.