**Presentazione Report 2018 – Milano – 4 dicembre 2018 – Garibaldi Complex**

**Resoconto dell’incontro-dibattito (10:30-13:30)\***

**Saluti:**

Pierroberto Folgiero (amministratore delegato, Maire Tecnimont)

Noi italiani soffriamo in tutto il mondo mentre siamo i più bravi. Ma il nanismo è preoccupante. Maire Tecnimont si è preoccupata di distinguersi per le competenze distintive invece che per i volumi di attività. Grazie alla diversificazione geografica in due anni abbiamo assunto due mila persone. Lavoriamo con il modello dell’*epc* (più rischioso della sola progettazione). Il nostro gruppo nasce dalla fusione tra Fiat Engineering e Tecnimont diversificando l’attività dalle infrastrutture civili, all’energia e la chimica. Si fanno impianti industriali e “di processo” accanto a cui ci chiedono edifici “captive”. Oggi le costruzioni civili (ed edili) le facciamo con la nuova società Neosia (nuovo nome di Tecnimont Civil Construction). Cerco un tesista (giovane dottorato) che studi come si pone la virtuosità del processo progettuale quando si trasferisce dall’energia all’infrastruttura.

Gabriele Scicolone (presidente, Oice / Amministartore delegato, Artelia Italia) \*\*

Dieci anni fa abbiamo indebolito la rappresentanza dell’ingegneria lasciando uscire le società di *epc* (*engineering, procurement, cosntruction*) dall’Oice. E’ grave constatare che oggi l’imprenditoria è vista come il nemico: creare una centrale di progettazione al ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti è un assurdo. Le società che fanno vera ingegneria sono due mila (e non sei mila come dalle statistiche ufficiali) l’Oice ne include solo 350 (un numero che nell’ultimo anno è cresciuto del 20%). La “centralità del progetto” se veramente fosse normata nel nuovo codice dei contratti sarebbe una vittoria.

Regina De Albertis (presidente, Ance Giovani)

Tra le 20 mila imprese di costruzioni dell’Ance la stragrande maggioranza sono piccole, ma tutte devono valorizzare la progettazione e la manutenzione. Il *Bim* è scontato per le società di ingegneria ma non ancora per le imprese di costruzioni anche per le nuove tipologie da affrontare. Un tema fondamentale è quello delle infrastrutture: ieri a Torino a manifestare vi erano quasi tre mila persone in rappresentanza di 13 associazioni di categoria. L’Ance calcola che vi sono 27 grandi opere ferme per un investimento mancato di 25 miliardi.

**Dibattito:**

1. **Assetti societari, partecipazioni, m&a, …**

Franco Rocchi (direttore generale, Ambiente)

La mia società fa notizia per il suo passaggio da cooperativa a spa: clienti industriali e laboratori con fidelizzazione del personale. Per l’immediato futuro le possibilità sono una quotazione al “Borsino” o l’ingresso nel capitale di un gruppo industriale o finanziario: gli “appetiti” che notiamo n ei contatti con i potenziali interlocutori sono soprattutto per il nostro laboratorio che cresce più dell’ingegneria. Va ricordato che in Italia vi sono più di 1.500 laboratori accreditati ma si stanno concentrando.

Lamberto Cremonesi (fondatore, Crew)

Non c’è una gara per sevizi di architettura o ingegneria in Italia dove i ribassi non vadano almeno al 40%: dico basta con il ribasso compulsivo! In questa situazione l’unica speranza di crescita è l’estero e qualche pensiero a trovare sinergie con i colleghi lo hanno fatto più di un imprenditore: ma quasi mai è andato a buon fine. Nel nostro caso il “tallone di Achille” (come del resto per molti altri concorrenti) è avere le competenze ma non le dimensioni. Per esempio all’oggi, in 31 anni di vita dell’azienda, abbiamo progettato ben 52 stazioni di metropolitana nel mondo (le prime per Brescia nel 2001). E abbiamo avuto la ventura, venerdì scorso, di chiudere una trattativa con Italferr, la maggior società di ingegenria (e committenza) italiana che ci ha permesso di cedere la quota di maggioranza.

Raffaele De Bettin (socio fondatore, Dba Group)

È molto difficile far capire l’ingegneria agli ambienti della Borsa: nel capitale del gruppo è presente dal 2011 il Fondo Italiano di Investimenti che oggi resta ancora al 20% dopo averci accompagnato in questa avvincente avventura. In conseguenza delle scelte che abbiamo fatto cerchiamo di essere un punto di aggregazione anche per altri soggetti imprenditoriali.

Giorgio Finotti (amministratore delegato, Manens-Tifs)

Lo strano acronimo Tifs è una fusione tra studi di ingegneria, dopodiché c’è stata l’operazione *m&a* con Manens nel. Oggi la parola progettisti di impianti è assolutamente riduttiva: siamo diventati tecnologi degli edifici ma ci siamo, per esempio, anche diversificati in progettazione per l’industria delle navi. Con la società Proger, al quarto posto delle classifiche presentate oggi, ma prima nell’edilizia, siamo andati all’estero: questo è un primo tassello che ha già prodotto importanti sinergie commerciali.

Stefano Susani (amministraore delegato, Net Engineering)

Lo sviluppo della nostra società doveva guardare all’impronta italo-tedesca (mercato dove siamo presenti dal 2008 quando acquistammo Spiekermann, scoprendo una grande comunanza perché lì, a differenza degli altri grandi paesi europei, ma anche di molti del Nordeuropa, i *player* sono medio-piccoli. Lo scorso luglio abbiamo acquisito in Germania la società Seecon Ingenieure che ha piattaforme industriali, oltre che operare nella pianificazione urbana e territoriale, nell’acqua e nell’energia. Comunque la mobilità, in tutte le sue declinazioni, è e resterà il *core business* di Net Engineering.

1. **Lo sfogo dell’estero (e in Italia?)**

Alfredo Ingletti (presidente, 3Ti Progetti) \*\*

La corsa all’estero, all’inizio un fatto esotico, fa sì che oggi non si distingua praticamente più tra attività all’esportazione e in Italia, ma piuttosto tra specializzazioni nell’ingegneria. Tutte le maggiori società di cui siamo concorrenti (anche le tedesche, appena evocate) hanno un grande mercato interno che spesso basta loro senza dover troppo rischiare all’estero. Finalmente le nostre società cominciano, dopo tanti sforzi individuali, a beneficiare di qualche effetto di sistema e soprattutto a imparare a collaborare. Comunque, quando ci confrontiamo sul singolo progetto all’estero riusciamo sempre a eccellere.

Federico Zaggia (*partner*, F&M Ingegneria)

Siamo molto vicini all’architettura e ci siamo buttati all’estero fin dai primi del 2000. Poiché è stata evocata, in Germania ci siamo specializzati nel *retail*: non tanto nell’ingegneria quanto nel *pcm (project/construction management)*. Un settore di attività “anticiclico” che paga bene. Abbiamo anche una filiale in Oman. Un Paese che riteniamo ben scelto per la sua stabilità politica (almeno finora): abbiamo in loco una trentina di persone, ma lamentiamo un elevato tasso di mortalità dei progetti, una certa difficoltà di incassi dovuta anche a una finanza che resta primitiva.

Giulio De Carli (managing *partner*, One Works)

Ci è stato detto che: siamo simpatici, siamo flessibili e facciamo meglio sistema (questa terza affermazione è la più discutibile). Per quanto ci riguarda, dialogare con *partner* stranieri ci ha permesso di entrare nel grande giro. One Works è tra le società di architettura più proiettata all’estero (dove ottiene oltre 70 per cento all’estero. In Europa facciamo la stessa fatica che in Italia: abbiamo puntato sul Medio Oriente ma non basta più per le nostre ambizioni. E’ infatti necessario allargare l’attività all’intero globo. Faccio i complimenti a Lamberto Cremonesi la cui operazione (con Italferr) ha la forza di competere in mercati globali: infatti servono risorse ben maggiori della crescita per linee interne. Anche Sace ha fatto grandi passi ma è ancora distante dall’operatività delle sue omologhe straniere. Abbiamo avuto un’ottima esperienza di utilizzo del *crowdfunding* con il sito dedicato Lendix, apprezzato a livello europeo: infatti il mercato sembra pronto a questa novità). Ma, in quanto paese, non viviamo di rendita di posizioni se non si realizzano più grandi infrastrutture.

Paolo Orsini (*managing director*, Ird Engineering) \*\*

Partecipiamo a tender internazionali per gare finanziate da organismi internazionali (IFIs). Prima c’erano meno competitor, oggi la concorrenza è più ampia e difficile. Anche per noi l’aggressività cinese nel settore delle costruzioni è sempre più preoccupante. Ird Engineering si trova spesso ad operare come Supervisor di imprese cinesi (o turche) appoggiate dallo Stato.

1. **Le competenze gestionali**

Daniela Franzosi (*partner*, Mpartner)

Forse peccheremo di ottimismo, ma dopo tanta crisi vediamo le basi per un nuovo rinascimento. Soprattutto se ci si convince che nella produzione vi è anche un grande “costo dell’errore” che incide sempre più nell’efficacia economica (anche gestionale) dell’intervento. La nostra industria (edilizia) è inefficiente perché si ricomincia ogni volta da capo un cantiere che poi si smantella. Il *Bim*, di cui tutti parlano, deve passare da un’economia troppo competitiva a una collaborativa e circolare: il bello di questo nuovo approccio è che, se ben impiegato, può limitare il costo dell’errore. L’investitore se pone l’uomo al centro migliora il suo modo di lavorare. Il committente, nel scegliere la società di ingegneria deve considerarla non come un fornitore ma come un *partner*. Il Bim è un dato circolare che con l’analisi finale dei dati ottimizza tutto il processo: dall’edilizia più artigianale a quella compiutamente industriale. Il rinnovamento del nostro settore, la cosiddetta “edilizia 4.0” (analogamente alla formula coniata per l’industria) è un vero rinnovamento se il contratto non è più vessatorio, riconosce la proprietà intellettuale e anche rispetta la *privacy*. Occorre un contratto che premi l’efficacia/efficienza. Dobbiamo sempre ricordare che noi progettisti pesiamo solo 1 su 100!

Laura Rusconi Clerici (*presidente*, Tekne)

Quando sono arrivata a lavorare nell’azienda di famiglia Tekne ho trovato una società ben organizzata in cui c’era commistione tra attività manageriali e ingegneristiche, le prime delle quali mal gestite da tecnici (ingegneri). Sviluppare e motivare i manager ci ha permesso di dare ai tecnici maggior concentrazione nella loro vera passione, che è la progettazione. Subentrando a mio padre ho deciso di mantenere per la società una media dimensione per garantire la qualità e avere capacità di reagire all’innovazione con la snellezza aziendale. Con servizi di ingegneria completamente internalizzati oggi possiamo permetterci di investire in tanti altri settori, per esempio l’efficientamento energetico al quale abbiamo dedicato una *newco*, Tekne ESCo. Un settore promettente in cui investiamo noi stessi anche in collaborazione con il fondo di investimenti F2i. Sempre nell’energia ci occupiamo anche di combustibili non fossili, come il metano. Infine non disdegniamo, ovviamente selettivamente, gli investimenti immobiliari.

Jacopo Palermo (*amministratore delegato*, Impresa Percassi)\*\*

Mi interessa molto il riferimento che è stato fatto al “costo dell’errore”. Devo ammettere che la nostra industria (delle costruzioni) ha molto campato sull’errore progettuale: oggi per fortuna questo non è più possibile, soprattutto nel mercato privato. Ma soprattutto non è più pensabile in un’*industry* che sta diventando una *commodity* e ha bisogno di sviluppare processi industriali efficienti. Ora farò un’affermazione forse un po’ controversa: se il costruttore viene prima del progettista è fondamentalmente perché deve garantire il contratto con un *performance bond* e quindi rischia di più; in tal senso il costruttore è un primus inter pares. Credo comunque che la sinergia con i professionisti sia fondamentale per il successo di un progetto. Dal punto di vista organizzativo il percorso di Tekne è anche un po’ il nostro. Investiamo in competenze e cerchiamo di assumere competenze non specificamente del costruttore, ma complementari per portare diversità culturale in azienda. Investiamo molto nel *know-how* e nelle risorse interne, differenziandoci dai competitor che hanno puntato sull’outsourcing. Questo è importante anche perché come Impresa Percassi spesso operiamo secondo una logica di *value* engineering e di *project partnering*.

1. **Verso una progettazione più che esecutiva**

Carlo Beltrami (direttore tecnico, Lombardi Ingegneria)\*\*

Alle nostre spalle vi sono diverse generazioni di grandi progettisti che si sono cimentati in importanti infrastrutture, che hanno rappresentato l’asse portante della crescita economica nel dopoguerra ed oggi inevitabilmente sono vicine al termine del ciclo di vita. Tema centrale dell’ingegneria civile moderna è capire qual è il termine temporale utile di ogni costruzione affinché conservi un grado di sicurezza e affidabilità ancora sufficiente (nonostante anche le non previste condizioni al contorno: incremento del traffico, degrado e/o scarsa manutenzione, ecc.): questo è uno dei più rilevanti obiettivi di noi ingegneri, anche pensando agli importanti risvolti economici sia in termini di impatto indotto dalla vulnerabilità delle infrastrutture esistenti sia in termini di nuova opportunità economica data dal loro rinnovo/ricostruzione. Lo “stato dell’arte” è però ancora arretrato: non conosciamo bene l’impatto economico a lungo termine di quello che progettiamo e costruiamo e non abbiamo una adeguata consapevolezza del concetto di “resilienza” di una infrastruttura. Pertanto è essenziale mettere al centro dell’attività ingegneristica non solo la fase di progettazione delle nuove opere ma anche e a maggiore ragione lo studio dell’intero ciclo di vita.

Branko Zrnić (socio fondatore, ATIproject)

Fin dall’inizio la società che ho fondato è partita dal controllo dei costi: lavoriamo al 90% per il pubblico e al 70% per le imprese di costruzioni. Facciamo 150 appalti all’anno e ne vinciamo una buona percentuale. La nostra caratteristica è di operare come “*system integrator*”, che è anche nell’acronimo del nostro nome. In questi anni abbiamo avuto la fortuna di incontrare clienti che ci fanno crescere professionalmente: *general contractors* che si rendono conto di quanto è insufficiente avere uno *staff* interno professionale di 20 persone che ne gestiscono fino a 20 mila in cantiere. Questa nuova figura professionale dell’”integratore” consulente è una sfida culturale che propongo a tutti noi di raccogliere.

1. **Sinergie tra architettura e ingegneria**

Alessandro Adamo (*partner/director*, Lombardini22/Degw)\*\*

È stimolante la velocità e l’intensità dei progetti di architettura degli interni. La parola progetto per DEGW è multiforme, abbraccia non solo l’interior design e la scelta degli arredi, ma anche la brandizzazione degli spazi, il progetto per le persone realizzato ascoltando i loro desiderata, il servizio, la comprensione profonda del cliente: la creazione del valore. Integrare gli aspetti impiantistici (meccanico, elettrico, illuminotecnico, acustico) con la progettazione degli spazi ufficio di cui si occupa DEGW è una delle sfide che raccogliamo ogni giorno, bilanciando estetica e funzionalità, qualità e benessere. Quello tra architetti e ingegneri è un incontro di competenze e di istanze, un valore aggiunto garantito dalla multidisciplinarità del Gruppo Lombardini22. Per rispondere adeguatamente a questo dialogo si crea una piattaforma di servizi guidata, ovviamente, dal cliente. Nel nostro approccio aziendale ogni tecnico, ogni professionista deve essere un manager della sua commessa, in grado di essere il referente per i committenti e i colleghi.

Michele Carrano (*partner fondatore*, H&A Associati)\*\*

I *partner* della nostra giovane società sono tre architetti e un ingegnere. La recente fusione (2015) tra Hjd Architettura e ArkaAssociati ci ha portato a sviluppare un terzo dell’attività in Cina focalizzandoci soprattutto su città in crescita. C’è un ritorno (anche culturale) dal lavoro all’estero a quello italiano e tutto questo funziona bene sulla “cultura del progetto”. Purtroppo noi italiani andiamo all’estero in ordine sparso: ma come possiamo pensare di aggregarci?

Francesca Federzoni (presidente, Politecnica)

Il dualismo tra architettura e ingegneria è un fatto recente e non ragionevole: per superarlo la nostra filosofia è il progetto integrato. Oggi ci divertiamo a progettare come quando eravamo giovani: e questo ci premia anche all’estero. A seconda delle operazioni operiamo indifferentemente come architetti o ingegneri. Per esempio nel contratto più importante che abbiamo attualmente - un ospedale In Danimarca in associazione con l’impresa di costruzioni Cmb siamo gli architetti.

Emanuela Valle (*partner*, Valle 3.0)\*\*

Ci piace definire la nostra società come una “*start-up* con 60 anni di esperienza”, riuscendo a fare convivere *senior* e *junior*. L’architetto è come il direttore d’orchestra che dialoga con il primo violino (ma anche con l’ultimo degli orchestrali) e l’uso del *Bim,* come sistema collaborativo e partecipativo*,* è il suo strumento. La nostra maggior soddisfazione è stato rilevare un 40% di crescita del fatturato nell’ultimo anno grazie al perseguimento dell’innovazione, che fa letteralmente “pensare fuori dagli schemi”. Nel Meridione ho visto la fame di vedere realizzata un’opera pubblica necessaria alla collettività. Non lo si crederà … ma, al contrario dei luoghi comuni, abbiamo potuto riscontrare che la Calabria è precisa e attenta e lo sviluppo di un progetto complesso e di importante impatto sociale come quello ospedaliero ha visto il regime di parternariato pubblico privato come lo strumento più appropriato.

\* versione provvisoria a cura del professor Aldo Norsa (sulla base dei suoi appunti) sottoposta all’approvazione degli interessati

\*\* appunti approvati dal relatore