

Incontro-dibattito - 30 novembre 2021

a commento del “Rapporto Classifiche 2021 – Le prime 50 Imprese dell’edilizia privata”

Ospitato da Assimpredil Ance – via San Maurizio 21 – 20123 Milano / 10:00 – 13.00

(Resoconto sulla base degli appunti del professor Aldo Norsa)

Regina De Albertis (Assimpredil Ance):

Il momento congiunturale è favorevole: secondo l’Ance gli investimenti in costruzioni (pubblici e privati sommati) aumenteranno nel 2021 ben del 20,9 per cento. Nello specifico dell’edilizia privata occorre una distribuzione equilibrata dei rischi: al momento il dibattito tra committenti e costruttori è in corso e mostra volontà di trovare un punto di accordo da entrambe le parti. Quello che è certo è che a fronte di un’ingente quantità di investimenti programmati la pubblica amministrazione è ancora inefficiente: deve cambiare urgentemente per proporsi accanto (e non contro) gli operatori economici.

Davide Albertini Petroni (Confindustria Assoimmobiliare):

Dal punto di vista degli operatori immobiliari va sottolineata una maggior coscienza dell’ambiente costruito in senso lato: soprattutto rispetto a un tema, l’“economia circolare”, che si presenta tra i più innovativi dal punto di vista ecologico. Ma ... nell’attuale congiuntura la catena delle forniture mette a repentaglio l’industria delle costruzioni (sia per scarsità di alcuni fattori della produzione manufatti che per surriscaldamento dei prezzi). La nuova ottica in cui operare è quella del fabbricato non più come prodotto ma come servizio e questo impone tre condizioni necessarie per raggiungere l’obiettivo citato:

- formazione;
- contaminazione;
- integrazione della filiera.

Aldo Norsa (Guamari)*:

Il problema dell’inflazione sovrasta un mercato alla ricerca di un più equo rapporto tra domanda e offerta in un’ottica contrattuale che gli anglosassoni chiamano “win-win”. Ed è difficile credere che sia un fenomeno passeggero. Tra le grandi imprese più presenti nell’edilizia privata, studiate dalla società Guamari nel *Rapporto Classifiche 2021 – Le Prime 50 Imprese dell’Edilizia Privata* che qui presentiamo (www.guamari.it), vediamo situazioni di sofferenza soprattutto tra le grandi, sia tre molto impegnate all’estero: Itinera, Pizzarotti e Rizzani de Eccher, sia una concentrata nel mercato domestico: Italiana Costruzioni. L’analisi dei bilanci 2020 mostra un miglior andamento delle imprese attive prettamente nell’edilizia privata rispetto a quelle con “un piede in due scarpe” tra edilizia e infrastrutture.

Sul piano imprenditoriale Milano continua a essere il polo attrattore e dà lavoro a imprese ovviamente dalla Lombardia (ma in minoranza milanesi) ma anche da tutta l’Italia settentrionale a partire da Piemonte, Veneto ed Emilia-Romagna nonché con base a Roma (che peraltro si sta proponendo come secondo polo di investimenti immobiliari). La centralità milanese è anche caratterizzata da un importante tema di rigenerazione urbana: prima i grandi successi di Porta Nuova e di CityLife, oggi le proposte ambiziose per

esempio per le sette “piazze strategiche” nell’ambito dell’iniziativa *Reinventing Cities* , per i sette scali ferroviari dismessi, ma anche per importanti aree di trasformazione quali l’ex-Expo e MilanoSesto.

Tra le tipologie edilizie che attraggono investimenti sempre più importante è la logistica, non a caso la nostra classifica è guidata quest’anno da Techbau (che sarebbe preceduta da Engineering 2K se avesse risposto al nostro questionario). Ma, malgrado la persistente pandemia, si continua anche a investire nel terziario, nel ricettivo, nel residenziale (in particolare studentati, *rsa*, *cohousing*) con una nuova consapevolezza sociale da parte degli operatori del privato che stimola un’amministrazione pubblica, purtroppo sempre “al traino”. La nota più positiva è che sono scomparsi i “palazzinari” che hanno tanto squalificato il mercato e al loro posto troviamo società (italiane e straniere) di alta professionalità e di sofisticate esigenze. Esse “sfidano” un’industria delle costruzioni frammentata e poco *managerializzata* a competere in efficienza/efficacia e lungimiranza.

Questo è lo scenario che ci proponiamo di approfondire nell’incontro-dibattito odierno, anche aggiornando le considerazioni pubblicate nel Rapporto.

Paola Lunghini (*Internews*):

In questa prima tavola rotonda della quale mi è stato affidato il coordinamento tra i temi che vorrei proporre alla discussione tra gli operatori immobiliari ve ne sono due fondamentali:

- i rapporti con i costruttori e come migliorarli nell’interesse di entrambi;
- i rincari dei fattori della produzione e i loro effetti sull’equilibrio dei contratti.

Cristiano Brambilla (Hines Italy)*:

Sono Senior Vice President e responsabile del Project e Construction management di Hines Italy. Il gruppo Hines, fondato nel 1957, ha 140 miliardi investiti nel mondo, di cui 50 in Europa e attualmente cinque in Italia. Oltre che nella rigenerazione urbana anche noi stiamo investendo molto nella logistica. Oggi tra i progetti per noi importanti c’è il progetto *MoLeCoLa* con il quale si “reinventa” un nodo ferroviario milanese strategico come Bovisa. Inoltre ci sono altri progetti quali MilanoSesto e l’Ex Trotto.

Valeria Falcone (Barings):

In Italia il gruppo multinazionale statunitense che rappresento per tutt’Europa è concentrato sulla logistica e sugli uffici (tipologia questa in cui crediamo molto malgrado gli sconvolgimenti della pandemia). Siamo obbligati a rivedere le condizioni di mercato: i fattori cambiano rispetto al tempo zero in cui facciamo il nostro *business plan*. Il problema fondamentale che incontriamo è la mancanza di trasparenza nella negoziazione.

Sandro Innocenti (Prologis)*:

In questo momento la mia società, specializzata in logistica, in Italia ha ben sei cantieri aperti. Questa è l’occasione che aspettavamo di una sorta di rivincita rispetto a due altri grandi settori dell’immobiliare: il *retail* e gli uffici, che al contrario del nostro sono stati penalizzati (almeno nei casi in cui non hanno saputo rispondere in modo proattivo) dall’emergenza sanitaria ancora in corso.

Paolo Micucci (Generali Real Estate)*:

GRE si colloca al decimo posto mondiale per valore dei cespiti immobiliari posseduti e si specializza in rigenerazione urbana. Recentemente abbiamo terminato, per citare solo qualche esempio: a Parigi, la Tour Saint-Gobain, costruita dal gruppo Vinci, a Milano, la torre PwC, realizzata dall'impresa Cmb, a Trieste la ristrutturazione di Palazzo Berlam, con Rizzani de Eccher, e numerose valorizzazioni di palazzi storici in diverse città d'Europa. Per quanto ci riguarda dal punto di vista contrattuale operando con la formula "open book" si sa come si comincia ma non come si finisce. La nostra idea è piuttosto l'aggiustamento in corso d'opera su alcune voci.

Barbara Polito (GWM Capital Management):

Attualmente abbiamo circa 5 miliardi investiti in Italia, di cui uno a Roma. Il nostro mestiere è sostanzialmente quello di comprare proprietà immobiliari in difficoltà cercando poi di valorizzarle dando loro nuova vita. Spesso il problema è la carenza progettuale che si manifesta in fase di gara, motivo per cui occorre evidenziare fin dall'inizio le criticità dei progetti. Nelle crisi come l'attuale bisogna usare le opportunità: tra cui il fatto che le imprese hanno molta più conoscenza dei materiali, delle tecnologie e dei processi.

Matteo Ravà (Coima):

In seno alla mia società sono responsabile dell'*asset management*, quindi della gestione di cespiti, che nel nostro caso ammontano a 8 miliardi. Poiché Coima è prima di tutto una società di sviluppo desidero riconoscere qui la responsabilità di cui hanno dato prova le imprese che hanno costruito per noi "Gioia 22" e "Corso Como Place". Non è nel nostro *business* (e peraltro neanche in quello delle imprese) speculare sulle materie prime: pertanto preferiamo il "costo chiuso". I rendimenti della logistica scendono mentre i prezzi salgono ovunque nel mondo (anche se alcuni aumenti saranno probabilmente temporanei) e questo aiuta il "sistema Italia" a condividere il problema restando competitivo. E' normale che tutti si abbia lo stesso obiettivo: committenti e costruttori.

Enrico Barbiero (Rizzani de Eccher):

L'impresa che rappresento fattura in media 350 milioni all'anno nell'edilizia privata: per scelta abbiamo chiuso altri mercati per concentrarci nei principali Paesi europei. Mentre, in Italia, abbiamo ricominciato a seguire le opportunità di lavori infrastrutturali in considerazione delle risorse a disposizione con il Pnrr. Nel privato cerchiamo clienti con cui avere un dialogo del tipo di quello, cosiddetto "competitivo" che si usa nei Paesi più avanzati. Siamo attualmente presenti in 25 Paesi e scommettiamo su mercati aperti dialogando con committenti possibilmente multinazionali quali quelli a questo tavolo. Oggi la vera nota dolente è l'adeguamento dei prezzi rispetto ai vincoli contrattuali.

Luca Manara (Pizzarotti):

Veniamo da un anno con risultati d'esercizio non positivi all'estero dove invece in passato avevamo avuto buoni risultati. Restano mercati particolarmente soddisfacenti sia la Francia che il Principato di Monaco dove operiamo anche con investimenti diretti. Oggi ci presentiamo al mercato con un cambiamento epocale avendo scelto una dirigenza dell'impresa proveniente dalla grande industria. Un nostro "fiore all'occhiello" è la Kula Tower a Belgrado (anche se non credo che la Serbia sia un mercato interessante per il futuro) in quanto

referenza anche per edifici sfidanti in Italia. Lo scostamento tra *budget* e redditività è un problema molto serio soprattutto quando lo si affronta nei progetti privati.

Paola Carron (Carron):

Nella nostra famiglia abbiamo fin da piccoli respirato l'impresa: la nostra nasce circa 60 anni fa e non ha mai abbandonato il principio che la nostra missione è prima di tutto quella di accontentare il cliente. Da sempre svolgiamo lavori pubblici, privati e operiamo come sviluppatori anche immobiliari, lavori. Con un portafoglio ordini di 800 milioni guardiamo con fiducia al futuro. Adesso abbiamo il problema dei prezzi, poi arriverà quello di trovare la mano d'opera adeguata. Vorremmo che anche in Italia si facesse come in Francia dove la revisione prezzi è aggiornata ogni tre mesi. Da noi nulla è aggiornato e soprattutto per rispettare le scadenze del Pnrr temo che gli amministratori tireranno fuori dal cassetto progetti vecchi.

Jacopo Palermo (Costim)*:

La *vision* del nostro gruppo è quella di industrializzare il processo edilizio: date le limitate marginalità la strada è quella di crescere (anche per linee esterne). Quest'anno diversifichiamo in Francia con il 10 per cento di un fatturato che supererà i 200 milioni. Non credo tantissimo nell'impatto che il Pnrr può avere, credo soprattutto del dinamismo del mercato privato. Il "caro materiali" è la punta dell'*iceberg* perché dimostra che oggi non è allocata bene la marginalità rispetto al rischio e al *know-how*. E' certamente giusto che l'impresa gestisca il proprio rischio ma se le si dà effettivamente questo potere. L'impresa deve controllare il progetto esecutivo e deve tornare a conquistarsi la fiducia del mercato: non dar sempre l'impressione di essere il soggetto "che ci marcia". L'altro tema è la discrasia sui budget che si redigevano fino a un anno fa e i prezzi attuali: noi ne sappiamo più dei professionisti e quindi vogliamo essere sempre coinvolti. Non è vero che le imprese guadagnano comunque: anzi in questo momento così difficile l'unico modo è lavorare non come "controparti" del cliente, bensì con l'atteggiamento più costruttivo possibile. Perché dobbiamo ribadire che nel mercato privato (a differenza del pubblico) le scelte sono imprenditoriali.

Francesca De Sanctis (De Sanctis Costruzioni)*:

Sposo integralmente la cultura Carron dell'attenzione al cliente e ammiro anche la loro unione tra fratelli che reputo una grande forza. Concordo che il caro materiali e la mano d'opera sono diventati due problemi molto seri: anche perché ci troviamo schiacciati tra Cliente che ha contratti blindati e subappaltatori che per andare avanti ci chiedono adeguamenti. Ci preoccupa anche la qualità dei progetti. Il ricorso al Bim se non gestito in modo corretto può amplificare i problemi. E' molto importante che siano tecnici, possibilmente anche con esperienza costruttiva, e non informatici a caricare le informazioni in Bim. Ai clienti chiediamo di valutare l'opzione del "*design and build*": ben venga questa opportunità per imprese strutturate come la nostra (e tutte quelle che sono a questo tavolo). Se devo analizzare i due mercati, pubblico e privato, ritengo che ci siano notevoli differenze. Nei primi il tempo è la variabile fondamentale. Lo si è visto anche nel periodo del *lockdown* a seguito del quale sui cantieri privati abbiamo fatto di tutto per recuperare il tempo perso mentre in quelli pubblici si è andati in proroga dei tempi ed è stato più difficile recuperare la produzione persa. Ed è questo il motivo per cui per noi si è incrementata notevolmente la percentuale di fatturato proveniente dal privato rispetto al pubblico. Per il futuro la parola è "prudenza": massima attenzione ai numeri e crescita graduale, sempre reinvestendo in azienda.

Luigi Colombo (Colombo Costruzioni)*:

La nostra impresa nasce nel lontano 1905: la quinta generazione ha fatto esperienza all'estero ed è già pronta per quando andrò in pensione. Realizziamo grandi edifici ma non dimentichiamo che anche piccole lavorazioni possono interessarci. Da qualche tempo il ruolo del General Contractor ha subito qualche cambiamento e la dimostrazione è che, ultimamente, siamo coinvolti dal Committente nell'analisi congiunta dei progetti preliminari con il punto di vista del costruttore riguardo costi, tempi e modalità di costruzione, al fine di rendere tali progetti realmente esecutivi. La conseguenza di questo nuovo compito è che dobbiamo valutare i costi in modo tale che la soddisfazione economica sia di entrambe le parti: Committente e General Contractor. L'obiettivo che ci guida è sempre lo stesso: l'ottimizzazione della gestione della commessa in termini di "costi-tempi-qualità". Purtroppo, riguardo il rincaro delle materie prime, molti clienti non vogliono sentire parlare di revisione prezzi, malgrado le voci di aumenti anomali siano ormai una costante. Il nostro approccio è trovare un accordo con i Committenti, esaminando insieme la differenza tra i prezzi contrattuali e i prezzi proposti dai fornitori, al fine di trovare il giusto equilibrio. D'altro canto la trasparenza contrattuale deve prevedere che tutti abbiano convenienza economica; in questo senso una soluzione è quella di porsi come *partner* fissando un "massimo garantito" sulla base di un'analisi dei prezzi e lavorare sui progetti, prodotti e processi esecutivi per raggiungere l'obiettivo. Esistono anche formule interessanti che prevedono nel caso si ottenga un risparmio di dividerlo a metà tra committente e impresa.

Emiliano Cacioppo (CMB):

Il mestiere di costruire è sottopagato e i nostri margini sono minimi: nel caso di CMB in passato li abbiamo coperti con i guadagni nella promozione immobiliare. Abbiamo investito molto nell'ingegneria del BIM, che usiamo anche nelle nostre operazioni immobiliari, ma perché questi nuovi strumenti funzionino il progetto deve partire bene. Quando un intervento è complicato come quello della Torre UnipolSai progettata da MC A si rischia di perdere il filo della redditività. Il clima rispetto all'analogo incontro-dibattito ospitato due anni fa da Intesa Sanpaolo è migliorato perché gli investitori si rendono conto che rischiano di mancare le imprese e quindi non bisogna "strozzarle". All'estero stiamo lavorando con margini migliori applicando la formula del "dialogo competitivo" che però ha il difetto di allungare fin troppo i tempi. In Italia gli investitori devono coinvolgere molto prima i costruttori: non esiste che si lanci una gara che dura un mese (!).

Edoardo De Albertis (Borio Mangiarotti):

Un tema che vorrei sottoporre all'attenzione è quello delle imprese di famiglia e del passaggio generazionale (al momento siamo quattro cugini in azienda) che abbiamo la tendenza a premiare. Nelle imprese di famiglia (anche se il nostro caso è un po' particolare perché abbiamo accolto nell'azionariato una società di investimenti quale è Värde) non si privilegia una politica di dividendi ma si reinveste il più possibile. Il passaggio da impresa di famiglia a *management company* è molto delicato e meriterebbe ragionamenti circostanziati. Il grande problema del caro materiali riguarda soprattutto le commesse esistenti in cui i clienti hanno spesso un atteggiamento miope perché si limitano a "tenerci in vita". E' invece sideralmente differente il margine della promozione immobiliare (che noi per fortuna pratichiamo). Nell'attuale congiuntura le imprese medie generalmente rischiano grosso, ma ci sono molti modi per rafforzarsi patrimonialmente, tra cui quello scelto da noi.

*revisionato dal relatore

(A. N. – 21.1.2022)