

I primi vent'anni dell'Igi (Istituto Grandi Infrastrutture) e il vertice dell'offerta di costruzioni

Excursus storico: 1986 - 2006

Qual è il filo conduttore di questi ultimi vent'anni (dalla fondazione dell'Igi, nell'ottobre del 2006, a oggi)?

Gli sforzi (non ancora coronati da successo) delle maggiori imprese di costruzioni italiane di crescere diventando gruppi integrati, strutturati e diversificati, capaci non solo di realizzare i grandi lavori (in patria e all'estero), come in effetti hanno sempre dimostrato) ma anche di cogliere le opportunità di *business* (più redditizi) insite nel "presidio del territorio" nel senso più ampio. Cioè accreditarsi come controparti dei committenti (pubblici e privati) nel "risolvere i problemi del territorio" fornendo prestazioni e servizi sempre migliori (e a maggior valore aggiunto) ai cittadini: quindi entrando nella logica (mutuando dalla lingua anglo-americana) delle *facilities* e delle *utilities* (rispettivamente strutture puntuali e infrastrutture lineari – in genere "a rete") il cui valore non è tanto e solo quello delle opere in sé ma consiste nelle prestazioni che svolgono e nei servizi che erogano in quanto "supporti" (sia materiali che immateriali).

Qual è la "cifra" degli sforzi di crescita e diversificazione di questi ultimi vent'anni?

L'illusione di trovare scorciatoie all'unica strada che si è rivelata praticabile negli altri grandi Paesi europei: le fusioni e le acquisizioni (*mergers & acquisitions*). *In primis* ricorrendo a un'elusiva "via di mezzo": quella delle alleanze in consorzi (più o meno "stabili") limitando gli acquisti e il consolidamento di imprese ai soli casi in cui non vi erano alternative (soprattutto in conseguenza dello sconquasso di "Mani Pulite", dello smembramento delle partecipazioni statali e dell'abbandono del campo da parte di alcune grandi imprese familiari).

Qual è l'“invariante” dell'assetto al vertice dell'imprenditoria delle costruzioni in ambito normativo?

L'illusione, in questi vent'anni, che si potesse (in qualche modo per decreto, o per norma) calare dall'alto una “politica dell'offerta” che limitasse l'accesso alla fascia alta del mercato senza sconvolgere gli assetti proprietari dell'imprenditoria. Ne discende la corsa a forme di prequalificazione più selettive di quelle del tradizionale Albo Nazionale Costruttori e a formule contrattuali (anche “creative”) che “scremino” il numero dei concorrenti. Tra le prime si segnalano quelle proposte dal maggiore (e più integrato) committente pubblico, il gruppo Fs (che proprio nel 1986 diventa “ente pubblico economico” ma resta nostalgico delle “concessioni di prestazioni integrate”). Per i grandi lavori ferroviari la tentazione è una prequalificazione che si espliciti in una sorta di “albo fiduciario” (successivamente vietato dalle norme europee): ne consegue, dal 1986, una corsa delle imprese a formare consorzi che ne potenzino le qualifiche. Il tutto sbocca, nel 1991-92, nella formazione di sette consorzi *general contractors* (la cui guida è però sottratta ai costruttori da gruppi industriali potenti come Eni, Fiat, Iri e Montedison) per altrettante tratte del programma ferroviario ac/av. Estendendo quest'impostazione alle altre tipologie di grandi lavori viene promulgata, nel 1987, la legge 80 (“concessione di sola costruzione”, una procedura ugualmente vietata dalla Ue) che, pur senza applicazioni pratiche, è prodromica, nel 2001, alla “legge obiettivo” (anch'essa caratterizzata da una qualche confusione tra appalto e concessione e, soprattutto, dall'esclusione della gestione dall'oggetto del contratto). Nella pratica, l'unico mercato riservato che veramente decolla è quello del programma ferroviario ac/av (il cui valore praticamente si è quadruplicato, almeno sulla carta, negli ultimi 15 anni) tanto che le grandi imprese che a tutt'oggi sono sopravvissute alle “turbolenze” dell'ultimo ventennio sono quelle che possono contare sulla “rendita di posizione” dei lavori per conto Tav.

Qual è la “cartina al tornasole” di vent'anni di “false partenze” nello sforzo di consolidamento ai vertici dell'offerta?

Il fatto che a tutto il 2006 i numeri delle realtà imprenditoriali abilitate a realizzare grandi infrastrutture sono sostanzialmente gli stessi: una quarantina di soggetti, quanti fin dal 1986 si unirono a formare una mezza dozzina di consorzi principali (Argo, Grandi Opere, ...), quanti nel 1991-92 furono inclusi nei

sette *general contractors* citati per il programma ferroviario ac/av, quanti risultano oggi qualificati nelle tre categorie previste dalla “legge obiettivo” del 2001.

Quali sono state le tappe più significative?

Il 1986 con la costituzione dell'Igi perché ha messo intorno a uno stesso tavolo le tre componenti del vertice dell'offerta (privata, a partecipazione statale e cooperativa) in vista di un'interlocuzione diretta con la grande committenza (successivamente, almeno parzialmente, associatasi all'istituto stesso). (Ma anche perché fu concepito allora, in un seminario dell'Ance a Fiuggi, il “consorzio stabile”, un assetto che appare un palliativo alle fusioni e acquisizioni societarie). Il 1991-92 con il citato lancio del programma ferroviario ac/av (ma anche, e non casualmente, con il contemporaneo esplodere della vicenda giudiziaria “Mani Pulite”). Il 1996 con la costituzione dell'Agi – Associazione Grandi Imprese (limitatamente all'imprenditoria privata) in seguito ai principali consolidamenti al vertice per fusioni e acquisizioni (Impregilo, Astaldi, Condotte,...). Il 1998 (dopo un primo tentativo nel 1996) con l'introduzione nella “legge quadro” (la 109/1994) della concessione con ricorso al “promotore” (cioè di una via italiana al *project financing*). Il 2001-02 con l'entrata in vigore della “legge obiettivo”, la formulazione di un ambizioso programma di investimenti per 173,4 miliardi in 228 infrastrutture strategiche e l'emergere, al vertice dell'offerta, dei *contraenti generali* (imprese di costruzioni, società di ingegneria/impiantistica, consorzi stabili e cooperativi).

Quali sono gli esiti (aggiornati al 2006)?

Al vertice delle classifiche europee (di *Le Moniteur*) le maggiori imprese italiane per tutti questi vent'anni sono restate relegate a posizioni sempre successive alle prime venti. L'incidenza delle imprese al vertice (pur includente le prime cinquanta) non ha mai superato il 10 per cento del mercato nazionale delle costruzioni. Il problema della nascita di pochi “campioni nazionali” di livello europeo ha continuato a proporsi con urgenza acuita dalla constatazione che la sempre maggiore diversificazione (anche “transfrontaliera”) dei colossi d'oltralpe rischia, in prospettiva, di relegare i costruttori italiani, a un ruolo di semplici appaltatori di gruppi che si affermano nel nuovo

mercato domestico europeo anche come committenti (“delegati” quando non addirittura in proprio).

Quali sono le urgenze del 2006?

In concomitanza con il passaggio dalla 14° alla 15° legislatura (e con il cambio di governo) torna ad aleggiare una crisi del mercato nazionale dopo otto anni di continua crescita. Essa è potenzialmente estesa al comparto immobiliare (privato) oltre che a quello dei lavori per conto terzi, sia pubblici che privati - con la sola esclusione della “nicchia” della promozione con formula *ppp* (*partenariato pubblico-privato*) nonché dei lavori di manutenzione/ristrutturazione, si scarso interesse per i grandi costruttori. Poiché questa crisi investe in pieno il “nuovo mercato” (quello nel quale la grande impresa è soggetto attivo, e non passivo, di accordi-quadro, appalti, vuoi “integrati” che “a contraente generale” e concessioni) la “fragilizzazione” del vertice dell’offerta non è più esorcizzabile con palliativi: una nuova stagione di concentrazioni selettive (e contestuali diversificazioni di attività attorno al “mestiere di base”, in particolare nelle *utilitie*, sempre che il loro mercato sia liberalizzato) non sembra più procrastinabile.

Dopo questi *flash l’excursus* si completa con la riproposizione degli articoli a commento delle Classifiche 1986 (*Costruire*), 1996 (*Il Mondo*) e 2006 (*Edilizia & Territorio*)*, entrambi firmati dall’autore. E con un saggio finale di disamina dello stato e di riflessione sulle prospettive del mercato delle grandi infrastrutture (nell’ottica sia della domanda che dell’offerta) aggiornato all’ottobre 2006.

Il 2006 –Il mercato delle grandi infrastrutture

Qual è lo stato dell'arte nella realizzazione delle (grandi) infrastrutture, come è stato il *leit motiv* della 14° legislatura, in particolare con l'introduzione della "legge obiettivo" e della formula del *contraente generale* a cui affidare appalti di progettazione e costruzione da oltre 250 milioni? Legislatura durante la quale la spesa in opere pubbliche è aumentata rispetto alla precedente, secondo l'Ance, da una media di 14,62 miliardi all'anno nel periodo 1997-2001 a una di 16,17 miliardi nel 2002-2005.

Perché ci si ostina a non cogliere la diversa valenza di "infrastrutture" rispetto a "lavori pubblici", nel senso che puntare sulle prime significa valutare ogni investimento dal punto di vista delle prestazioni e dei servizi che le opere forniranno con un'attenzione alla creazione di valore più interessante (per il pubblico in senso lato, i cittadini - quindi per il mercato) del solo pagamento di "stati di avanzamento lavori"?

Per un bilancio della "legge obiettivo"

Si può affermare che il governo Berlusconi ha fatto quel che ha potuto con le risorse disponibili (incrementate tralaltro dalla mobilitazione di alcune pregresse) spendendo, secondo *Il Sole – 24 Ore*, però neanche un quarto di quanto annunciato. Cioè "cantierando" (quando è andata bene) opere per 37 miliardi a fronte di un piano stimato in 173,4 miliardi. Ma dopo aver "raschiato il fondo del barile" (usando i residui passivi) la mano pubblica è "a fine corsa" per l'insostenibilità dei conti dello Stato, il che dimostra quanto fossero irrealizzabili le promesse del 2001. Infatti l'Ance stima che manchino 23,6 miliardi per completare le opere già approvate dal Cipe (e il ministro delle Infrastrutture, Antonio Di Pietro, ne chiede 12 solo per far fronte agli impegni contrattuali di Anas e Fs).

I problemi sono in sintesi i seguenti:

- Annunci irrealistici: un elenco di 228 opere strategiche non è altro che un "libro dei sogni", non supportato da serie analisi e valutazioni ma frutto di un "assalto alla diligenza" che ha fatto perder di vista la logica programmatoria iniziale (ammesso che ci fosse). Questa "bulimia" ha generato attese che non potevano che essere frustrate e lasciato il nuovo governo con il "cerino in mano" di dover reperire almeno altri 115 miliardi.

- Allungamento dei tempi di progettazione (in media 671 contro 347, secondo una ricerca *Agi/Ance/Ecosfera*, nel caso dei progetti preliminari): questo ha messo in crisi gli obiettivi di accelerazione delle procedure. Tra gli effetti vi è stata la difficoltà, per la pubblica amministrazione, di assicurare alla controparte imprenditoriale quelle certezze indispensabili a fronte dei rischi che le chiedeva di assumersi.

- “Fibrillazione” indotta nel mercato in assenza di una politica di settore: non solo il numero di concorrenti è aumentato (anche per l’introduzione di una figura di *contraente generale* con motivazioni commerciali e non industriali, il “consorzio stabile”) tanto che la folla (una quarantina) di *general contractors* ha superato quella, già pletorica, degli affidatari di contratti *Tav* nel 1991-92. Come “cartina al tornasole” si verifica che: lo scostamento medio tra prezzi offerti e posti a base di gara, per le 15 aggiudicazioni definitive, è del 12,4 per cento (curiosamente solo di uno 0,1 per cento superiore a quello del maxicontratto del ponte sullo Stretto di Messina); questo significa ribassi sui lavori anche maggiori, preso atto che le voci della progettazione e delle altre prestazioni richieste al *contraente generale* non possono essere toccate.

- Impatto negativo sul vertice dell’offerta di costruzioni: dall’analisi dei bilanci risulta aumentata la tensione finanziaria in un settore tipicamente già a scarsa redditività (0,5 per cento nel rapporto tra risultato netto e fatturato 2005 per le prime 50 imprese esaminate da *Edilizia e Territorio*) e limitata capitalizzazione oltretutto in presenza di scarsa crescita (più 5,9% la cifra d’affari globale e più 6% il portafoglio ordini – ma meno 1,2% senza il megacontratto per il ponte sullo Stretto di Messina). L’anno scorso, delle prime sei imprese generali di costruzioni, tre (Impregilo, Astaldi e Pizzarotti) hanno ridotto il fatturato, due (Condotte e Coopsette) lo hanno incrementato in misura inferiore alle previsioni del piano industriale mentre una sola (Cmc) è cresciuta davvero. Secondo una fonte autorevole come *Mediobanca* nel 2005 le maggiori imprese di costruzioni del suo campione hanno incrementato il fatturato del solo 1,6 per cento (ma ridotto del 2,1 per cento quello solo “domestico”).

La debolezza strutturale dell’offerta

Per un’efficace “politica di settore” è necessaria la presa di coscienza che il vertice delle imprese di costruzioni (quelle che realizzano le grandi opere) è oggi – se possibile – più debole che dieci o quindici anni fa (quando fu lanciato il programma *Tav*, al

quale, soprattutto per quanto riguarda la forma contrattuale del “realizzare con qualsiasi mezzo”, la “legge obiettivo” si è ispirata. E rimane frammentato come in nessun altro grande Paese d’Europa: secondo *Edilizia e Territorio* nel 2005 il fatturato delle prime 50 incide solo per un 8,7 per cento nel mercato domestico.

La questione di fondo è così riassumibile: **un’offerta forte si ha quando la domanda** (pubblica *in primis*) **è forte.**

La debolezza imprenditoriale è evidente prima di tutto nei raffronti con il resto d’Europa. La classifica europea di *Le Moniteur* evidenzia infatti che nessun gruppo italiano è tra i primi 20 del Continente (che sono, in ordine decrescente di cifra d’affari nel 2005, i francesi Vinci e Bouygues, il tedesco Hochtief, lo svedese Skanska, lo spagnolo Acs, l’austro-tedesco Bauholding Strabag, lo spagnolo Ferrovial, il francese Eiffage, l’olandese Royal BAM, i britannici Amec e Balfour Beatty, lo spagnolo FCC, il tedesco Bilfinger Berger, lo svedese NCC, il britannico Taylor Woodrow, lo spagnolo Acciona, i britannici Bovis Lend Lease e Wimpey, lo spagnolo Sacyr y Vallehermoso e l’olandese Kiewit).

L’eccessiva frammentazione dell’offerta italiana di costruzioni rappresenta un grave svantaggio per il “sistema Paese” nella competizione internazionale, né giova invocare attenuanti. Per esempio che i maggiori gruppi stranieri appaiono così grandi perché sono diversificati. Premesso che diversificare significa, (ed è il caso dei gruppi che si confermano ai vertici), sviluppare attività sinergiche con il *core business* del costruire (e sono perseguite quando questo è così redditizio da generare risorse impiegabili nelle diversificazioni stesse) e che i nomi in classifica realizzano almeno la metà del fatturato nell’attività di costruzione (altrimenti non sarebbero inclusi), la debolezza del vertice dell’offerta italiana è grave anche in un’ottica di internazionalizzazione. Non solo l’incidenza dei lavori (diretti) all’estero nel 2005 è ammontata, secondo *Mediobanca*, al 14,6 per cento (a fronte del 25,7 per cento per l’insieme delle 2010 società analizzate), ma non vi sono nemmeno segnali di significativa “crescita esterna” o di “delocalizzazione”, per acquisto di imprese che operano “estero su estero”. Ciò è dimostrato dal fatto che tra i primi 150 gruppi europei nessun *leader* italiano possiede una delle 24 filiali che appaiono in graduatoria (senza numero progressivo in quanto il loro fatturato è ricompreso in quello della casa madre).

Ogni confronto con l’Europa preoccupa tenendo conto del dinamismo di chi oltralpe non smette di crescere e di accedere al mercato dei capitali per diversificarsi. Gli ultimi sviluppi sono:

l'opa che il gruppo spagnolo Ferrovial-Agroman ha condotto su Baa-British Airport Authority mettendo nell'angolo quello che finora sembrava il concorrente di maggior successo nella diversificazione aeroportuale (il tedesco Hochtief) e il tentativo dell'altro spagnolo Sacyr y Vallehermoso di scalare il francese Eiffage, diventato appetibile per aver fatto centro nelle privatizzazioni delle concessionarie autostradali.

In Italia invece, la maggior parte delle grandi imprese di costruzioni (dal momento che alle società di ingegneria/impiantistica il mercato delle opere civili resta precluso dal fatto che la legge obiettivo ha rivelato, nella pratica attuazione, i soliti "vizi") non hanno futuro perché sono vincolate a un azionariato familiare (o cooperativo) bloccato. Ecco perché il sistema dell'offerta fatica a far fronte alla domanda di infrastrutturazione del Paese la cui consistenza (per numero e per importo delle opere) richiede una mobilitazione di capitali che solo l'apertura ai mercati finanziari può rendere possibile. Questa realtà frammentata piaceva a chi credeva nel "piccolo è bello", ma oggi rappresenta un ostacolo ogniqualvolta nasce il problema di "chi governa" (tipico delle fusioni societarie, che sono qualcosa di ben diverso dai "consorzi stabili"). Comunque la frammentazione (soprattutto in assenza di un vertice forte) nel grande mercato europeo non paga e indebolisce tutto il sistema. Di conseguenza, che il nuovo scenario possa essere una corsa tra colossi stranieri per acquistare pezzi del sistema delle costruzioni (e delle concessioni) italiane non è da escludere, come dimostra l'annunciata fusione di Autostrade nel gruppo spagnolo Abertis.

Come si è visto, il primo triennio di piena operatività della "legge obiettivo" non solo non ha impresso all'imprenditoria italiana alcuna inversione di tendenza ma ne ha accentuato la debolezza. Ha aggravato la tensione finanziaria dei contraenti (sia pretendendo un prefinanziamento, assente altrove in Europa, sia negando un loro coinvolgimento nella gestione economica dell'opera) senza neppure favorire una selezione dei pochi soggetti in grado di fornire l'opera (e possibilmente il servizio) con la formula del "chiavi in mano". Lo dimostra sia l'eccessivo numero di *contraenti generali* che sono riusciti a qualificarsi, sia, in parallelo, il disinteresse manifestato dai colossi stranieri, se non in veste di "pelle d'orso" per chi in Italia non ha i requisiti da contraente generale, sia delle società italiane di *engineering/contracting* più quotate all'estero. Anche perché il presunto "nuovo mercato" (quello nel quale le imprese dovrebbero avere più voce in capitolo) tra il 2004 e il 2005

risulta essere cresciuto del 9,2 per cento per numero di interventi ma diminuito del 23,7 per cento per quanto concerne invece il suo valore totale, a dimostrazione che la stretta alla spesa pubblica è iniziata già l'anno scorso.

Gli effetti di una mancata politica di settore

A questo problema "strutturale" se ne aggiungono altri che causano soprattutto "fragilità patrimoniale" e che per essere rimossi richiedono quella "politica di settore" che in Italia è sistematicamente mancata:

- scarsa redditività del mercato, i cui margini sono assai inferiori ad altri affini che insistono ugualmente sul territorio tra cui quello dell'energia, dei trasporti, dei servizi integrati, dei servizi di pubblica utilità, della promozione immobiliare;

- mancanza di cultura della programmazione, che fa sì che gli investimenti in risorse umane, tecniche e organizzative (che sono quelli che poi fanno crescere effettivamente le imprese) vengano troppo spesso trascurati nella loro valenza strategica perché la loro remunerazione è inevitabilmente di lungo periodo;

- necessità, tipica del mondo degli appalti pubblici, di "finanziare il contenzioso" con conseguente forte esigenza di capitale circolante, non adeguatamente remunerato (e spesso insostenibile dagli azionisti).

La realtà del "nuovo mercato", che oltretutto non è neanche così consistente (soprattutto se si nutrono dubbi sulla costruzione del ponte sullo Stretto di Messina), non ha rimosso questi problemi: la formula dell'anticipazione nell'appalto a *general contractor* e la difficoltà di un'iniziativa in *project financing* di essere considerata "autogarantita" e "autoliquidante" non hanno certo migliorato il contesto finanziario.

Inoltre le liberalizzazioni (anche in presenza di privatizzazioni) sono mancate. Si pensi per esempio che il mercato dell'acqua, del gas, dell'elettricità o più in generale di tutti i servizi considerati di pubblica utilità è appannaggio di grandi e piccoli gruppi monopolistici, con diritti di esclusiva sul territorio: questo comporta un innalzamento di invalicabili barriere all'entrata, con conseguenze disastrose dal punto di vista anche della diversificazione (e oltretutto con tendenza a incrementare gli appalti *in-house*).

Infine la confusione e l'opacità nella programmazione delle risorse, delle priorità e degli interventi sul territorio penalizza le capacità delle imprese di pianificare la loro attività e rende

cronica la sottocapitalizzazione di chi cerca occasioni da “cogliere al volo” investendo il meno possibile e rinunciando a una programmazione industriale.

Invertire questa tendenza è possibile da parte di un governo che, avendo davanti a sé un’intera legislatura, concepisca quella “politica di settore” che finora è mancata, indirizzi i comportamenti di domanda e offerta e introduca requisiti premiali e incentivi per le controparti che danno garanzie di qualità, certificazione, dimensione, investimenti, impegno nella formazione e nella ricerca e sviluppo.

Le risultanze dell’ultima radiografia dell’offerta

“Delusione grandi lavori”: questo è icasticamente il suggello di un anno – il 2005 – che avrebbe dovuto manifestare il vero funzionamento a regime della legge obiettivo (entrata in vigore nel 2002). Prima ancora di commentare gli aspetti reddituali, sul mero piano dimensionale le evidenze tratte dai bilanci 2005 (e dalle dichiarazioni) delle prime 45 imprese generali e delle prime cinque specialistiche sono assolutamente deludenti. Se il 2004 era stato archiviato con il giudizio “crescita fragile” (essendo la sofferenza del vertice delle costruzioni concentrata nella diminuzione di redditività a fronte di un incremento della produzione comunque a due cifre) l’anno scorso anche la crescita è venuta meno: se infatti nel 2004 cifra d’affari globale, in lavori e portafoglio ordini erano saliti, rispettivamente e in valori correnti, del 13,9% , del 15,1% e del 14%, gli incrementi nel 2005 sono ridotti a un terzo: la cifra d’affari globale è cresciuta solo del 5,9%, quella in lavori del 5,5% e il portafoglio ordini (indicatore dell’attività futura) del 6%. Che queste variazioni siano veritiere lo conferma anche l’indice relativo al numero di dipendenti: cresciuto poco più di quelli relativi alla produzione – del 6,5% (a fronte del 13,6% nel 2004).

Quanto alla redditività, considerando un indice semplice (e approssimativo) come il rapporto tra utile netto e cifra d’affari globale, il vertice delle costruzioni si conferma anche più in sofferenza: l’indice, nel 2005, scende allo 0,5% (vertiginosamente, dal momento che valeva 2% nell’indagine sui bilanci del 2004 e 2,3 in quelle relative al 2003 e al 2002).

(Si noti – per maggior chiarezza – che i dati cumulativi sono fortemente influenzati dal “caso Impregilo” dal momento che l’impresa *leader*, che da sola rappresenta 15,6% della cifra d’affari globale delle “magnifiche 50”, ha avuto un esercizio 2005 anomalo segnato, in occasione dell’ennesima “ripulitura

dei conti, da forti, seppur temporanee, riduzioni della produzione, del portafoglio, della forza lavoro e da un'enorme perdita, il tutto in via di recupero nell'esercizio 2006). Infatti senza Impregilo le variazioni (dell'insieme delle altre 49 imprese al *top*) risultano assai diverse (e indubbiamente migliori): la cifra d'affari globale cresce dell'11,9% e quella in lavori dell'11,6%, il portafoglio ordini si incrementa del 17,8%, i dipendenti aumentano del 13,6% e il rapporto utile/ fatturato sale addirittura al 3,3% (lo stesso del 2004, se calcolato anch'esso senza Impregilo).

Queste evidenze possono essere confrontate con quanto pubblica *Mediobanca* nel fascicolo "Dati cumulativi di 2010 società italiane (2006)". Il campione di imprese di costruzioni qui analizzato (del quale non è comunicata la composizione) evidenzia, tra il 2004 e il 2005, un incremento della produzione (in valori correnti) del solo 1,6% (a fronte del 7,4% cumulato delle 2010 società esaminate) e un decremento di quella in Italia (in presenza di una componente all'esportazione aumentata dal 10,8% al 14,6%) del 2,1%. Un dato in controtendenza con quello d'insieme della grande imprenditoria italiana che, tra il 2004 e il 2005 (a fronte di un'incidenza dell'*export* passata dal 25,5% al 25,7%), ha aumentato il fatturato domestico del 6,8%. Estendendo questo primo "controllo" alla redditività, l'analisi di *Mediobanca* conferma (aggravandola) la nostra diagnosi: nel 2005 il rapporto utile netto/fatturato netto del campione delle maggiori imprese di costruzioni valeva un misero 0,1%, a fronte dell'assai più soddisfacente 2,1% del 2004. Confrontando questo settore con l'insieme dell'imprenditoria si evince quanto è squilibrato nella redditività dal momento che, nel 2005, le 2010 principali società italiane hanno evidenziato un rapporto utile/fatturato del 4,6%, non molto peggiore del 5,9% rilevato nel 2004.

La sofferenza al vertice

A fronte del persistente buon andamento dell'imprenditoria nel suo insieme – come testimoniato dai dati dell'*Ance* relativamente anche all'offerta e non solo alla domanda – si evidenzia il particolare e preoccupante stato di sofferenza del vertice delle costruzioni, obbligato a cercare all'estero le occasioni di crescita che gli mancano in Italia. Infatti, la risicata crescita dell'attività del 2005 è avvenuta soprattutto all'estero, la cui incidenza sale al 23,9% (dal 20,6% del 2004), fenomeno in tendenziale rafforzamento dal momento che la percentuale estera del

portafoglio ordini a fine 2005 sale al 29,9% (dal 24,4% del 2004). Non solo ma, da poco iniziata la quindicesima legislatura, l'annuncio della rinuncia alla realizzazione del ponte sullo Stretto di Messina (opera-simbolo della precedente) sconvolge il dato di crescita (già non entusiasmante ma in linea con quelli della produzione) del portafoglio ordini. Derubricati i 3.880 milioni offerti dalla "cordata Impregilo" il portafoglio ordini delle "top 50" a fine 2005 vale solo 53.415,8 milioni (comunque pari a oltre tre anni di produzione) *ahinoi* inferiore dell'1,2% a quello di fine 2004!

Ultimo elemento di preoccupazione è la forte riduzione del grado di concentrazione del verrice dell'imprenditoria, in controtendenza rispetto a quanto verificatosi negli ultimi anni: infatti il rapporto tra la cifra d'affari globale domestica e la dimensione del mercato nazionale, che negli ultimi anni era sempre aumentata, passando dal 7,4% del 2000 all'8,3% del 2001, all'8,4% del 2002, al 9,5% del 2003 per arrivare al record del 9,9% del 2004, nel 2005 ha una brusca caduta: gli 11.930 milioni fatturati in Italia incidono solo per l'8,7% sui 137.834 milioni investiti nelle costruzioni (secondo l'Ance).

Questa sofferenza coincide con la "delusione grandi lavori" (dal momento che chi opera nel privato e nel medio-piccolo – anche pubblico se la passa meglio) e in particolare con il ritardato avvio delle attività con la formula del contraente generale (di cui alla citata "legge obiettivo"). Infatti questi lavori (tra cui spicca la "favola" della realizzazione del ponte sullo Stretto di Messina) hanno da un lato "drenato" risorse della committenza e dall'altro obbligato le maggiori imprese a "correre" per questo promesso nuovo mercato anche trascurando altre opportunità.

Con la conseguenza di indebolirle (anziché rafforzarle) quando di tutto c'era bisogno salvo che di questo essendo già il sistema Italia il "fanalino di coda" in Europa (come non mancano di confermare le anticipazioni delle classifiche europee di *Le Moniteur* che come si è visto pongono al vertice, tra i primi 20, cinque gruppi spagnoli, cinque britannici, tre francesi, due tedeschi, due olandesi, due svedesi e uno austriaco (-tedesco), la cui attività incide per il 13 per cento sull'intero mercato dell'Europa (a 25).

I nomi al vertice

Il ricambio tra le prime 50 imprese italiane è tradizionalmente scarso, anno per anno, a dimostrazione di una stagnazione su piccole dimensioni che è da troppo tempo il “problema del problema”.

Ma il quadro potrebbe presto cambiare se la “delusione grandi lavori” spingerà le imprese più deboli a chiamarsi fuori dal gioco abbandonando il campo o – più facilmente - cedendo attività alle poche attrezzate per crescere, quando non fondendosi e/o unificandosi in gruppi più grandi e articolati. Ecco, nel 2005 a paragone con il 2004, chi non è più in classifica e chi invece vi fa la sua comparsa. Tra le prime escono di scena le imprese generali Ferrari e Garboli, la prima perché ammessa al concordato preventivo (con successiva ripresa degli attivi aziendali da parte di un consorzio nel quale Maltauro è alleato con Impresa), la seconda perché acquistata (nel giugno 2005) da Pizzarotti. Nuovi ingressi sono, in ordine di fatturato, le imprese generali Dec, Cbr (Cooperativa Braccianti Riminese) e Codelfa (gruppo Gavio): quest’ultima l’anno scorso era consolidata in Grassetto Lavori (che infatti scende di tre posizioni). Nella classifica delle imprese specialistiche non sono più presenti le ultime due dell’anno scorso: Itinera (perché è ormai fusa in Grassetto Lavori, a cui conferisce il nome, storico e simbolico per il gruppo di appartenenza, Gavio) e Ghizzoni, per riduzione della cifra d’affari globale. Al loro posto compare Valdadige Costruzioni, impresa edile da considerare specialistica in quanto vanta un’unica qualifica (per importo illimitato) e opera solo nel residenziale (con diversificazione nei parchi tematici) e Sicim (che prende il posto della concorrente Ghizzoni tornando a essere numero uno nella posa di condotte). E’ anche interessante menzionare alcune imprese generali che mancano di poco la classifica, ma sarebbero comunque tra le “prime cinquanta”: nell’ordine, Carena (44° l’anno scorso), Colombo Costruzioni, Tecnis, Salini-Locatelli e Giustino, con cifre d’affari globali rispettivamente di 92,6, 82,3, 82,2, 70,4 e 70,3 milioni.

Il limitato ricambio, che ancora caratterizza il 2005, è un ennesimo segnale di staticità che non può durare, soprattutto alla luce del restringimento del mercato (nazionale) delle grandi opere e della crescente tensione finanziaria che esso genera, coniugato con un rarefarsi delle occasioni di promozione e sviluppo immobiliare che negli ultimi anni hanno meglio completato il portafoglio ordini delle maggiori (e più diversificate) realtà imprenditoriali.

I general contractors

Tra le 50 imprese esaminate da *Edilizia e Territorio* (45 generali e cinque specialistiche) spiccano quelle che hanno le qualifiche per aggredire un nuovo potenziale mercato: quello delle infrastrutture prioritarie da realizzare con la formula contrattuale del *general contractor* (o *contraente generale*), introdotta dalla “legge obiettivo” nel 2001-02. Un mercato che, con le 15 gare finora ufficialmente aggiudicate, vale circa 13 miliardi (inclusi i 3,9 per il ponte sullo Stretto). La corsa a ottenere questo “blasone” nelle tre categorie di legge (III per opere sopra i 700 milioni, II tra 350 e 700 milioni e I tra 350 e 250 milioni) ha dato luogo a una virtuale classifica non meno affollata di quella delle imprese generali anche perché, accanto alle edili/civili si trovano società di ingegneria/impiantistica e consorzi (stabili e cooperativi) di ogni fatta. Ecco, in ordine decrescente di cifra d'affari in lavori per il triennio 2003-2005, come previsto dalle regole di qualificazione, questo “podio”: Impregilo, Astaldi, Condotte, Pizzarotti, Coopsette e Cmc, tutte in III classifica, rispettivamente con 7.732,4, 2.828,4, 2.116,9, 1.772,5, 1.516,3, e 1.487,1 milioni. Seguono, in II classifica, Unieco, Cmb e Grandi Lavori Fincosit con 1.198,7, 1.142,1 e 1.132,7 milioni, e infine, in I classifica, Rizzani de Eccher, Baldassini Tognozzi Pontello, Torno Internazionale, Bonatti, Todini, Ghella, Salini e Vianini Lavori, rispettivamente con 1.099,2, 981,8, 798,8, 752,1, 713,8, 668,8, 588,9 e 486,5 milioni. Ma – sorpresa – in quinta posizione, tra Pizzarotti e Coopsette, si trova un'impresa generale tedesca, Max Boegl, non tra le maggiori che, dopo aver aperto un ufficio in Italia, ha anch'essa ottenuto la III classifica di qualificazione dal ministero delle Infrastrutture denunciando una cifra d'affari in lavori triennale di 1.643,6 milioni. Per quanto concerne la formula dei “consorzi stabili” (che servono alle imprese di costruzioni per posizionarsi con qualifiche più in alte), ecco chi vi ha fatto ricorso: per adire alla III classifica, Baldassini Tognozzi Pontello, creando Operae (con Pivato, Salini-Locatelli e Satrel), Torno Internazionale, lanciando T&T (nel quale, accanto alla controllata impresa Rabbiosi ha poi dovuto sostituire il gruppo spagnolo Ohl alla società di ingegneria/impiantistica Technip Italy, ritiratasi), Bonatti, inventando Cogenco (che include Garboli, comprata e poi fusa in Pizzarotti e quindi ormai presente solo “virtualmente”, con Adanti e Intercantieri Vittadello). Altre imprese possono qualificarsi come *general contractor* solo tramite un consorzio stabile (in I classifica), in genere includente società del gruppo. E' il caso di Grassetto Lavori (ridenominata Itinera dopo la

recente fusione con quest'ultima) che si è inventata Aci, un consorzio che si avvia a includere solo altre quattro imprese del gruppo Gavio: Interstrade, Sea, Impresa Grassetto e Codelfa, di Consorzio Etruria che si è qualificata con Ergon (composto da Inso e Coestra, anch'essa da poco acquistata) e di Maltauro con il consorzio omonimo che include le controllate Sipe e Delma. Altri casi sono quelli di imprese minori che vengono alla ribalta solo con un consorzio stabile: in III classifica Inc si qualifica con Sis (includente il colosso spagnolo Sacyr-Vallehermoso), Ghirelli e Mazzitelli si alleano con l'impresa greca Aktor nel consorzio stabile G-Aktor e, in I classifica, Tecnis ha dato vita all'unica realtà a sud di Roma, il consorzio stabile Uniter che include anche Bosco, Cogip, Pavesi, Silmar, Sipa, Sigenco e Foglia. Per non parlare di tutte le cooperative aderenti alla Lega non precedentemente menzionate (sostanzialmente in numero di 230) che hanno nel Ccc (Consorzio Cooperative Costruzioni, in III classifica) da sempre lo strumento per qualificarsi per i grandi lavori. Un caso a sé è rappresentato dall'esperienza di Risalto, il primo consorzio stabile a essere costituito e anche il primo che è stato volontariamente dissolto. Infatti i suoi fondatori (Rizzani de Eccher, Salini e Todini), tutti qualificati in proprio al I livello ma desiderosi di accedere al III, dopo aver colto due importanti successi commerciali hanno deciso di sciogliere il sodalizio trasformando Risalto in società a responsabilità limitata e spartendosi le commesse per realizzarle direttamente. Un caso a sé è rappresentato dalle società di ingegneria/impiantistica ("sdoganate" per i grandi lavori civili dalla "legge obiettivo"), numerose delle quali sono qualificate come contraenti generali in proprio (o tramite consorzi stabili). Eccole, in ordine decrescente di cifra d'affari triennale: in III classifica Snamprogetti (recentemente fusa in Saipem), Tecnimont, Sirti e Technip Italy, in II Maire Engineering (che raggiunge la III con il consorzio stabile Maire Lavori) e Foster Wheeler Italiana, in I classifica Techint (che scala la III con il consorzio stabile Techint Infrastrutture, includente la sua impresa civile messicana).

* quest'ultimo saggio sarà disponibile in seguito alla pubblicazione delle nuove *Classifiche di Edilizia e Territorio* prevista per il dicembre del 2006.

(Aldo Norsa, professore ordinario nell'Università Iuav di Venezia - 23.10.06)

