

Aldo Norsa,

Dipartimento di Architettura Costruzione Conservazione, Università Iuav Venezia, Italia

norsa@iuav.it

Un ritorno di interesse per la “centralità del progetto” (e quindi anche per una sua importante declinazione: la cultura tecnologica della progettazione) come è promesso dal nuovo codice dei contratti dovrebbe far fare un salto di qualità anche all’industria “delle” (e “per le” costruzioni): quest’ultima da intendersi come indotto della prima. Ma soprattutto rafforzare il ruolo di *leader* dell’intero processo di una figura, quella dell’*a/e* (*architect/engineer*) che in Italia continua ad aver tratti vistosamente artigianali. Con decisa evoluzione dalla “direzione dei lavori” al *construction/project management*, quindi, in termini giuridici, dall’obbligo, per il professionista, di soli mezzi all’obbligo anche di risultato. Con conseguente preferenza per le società di capitali, meglio in grado di far fronte a obblighi contrattuali.

L’analisi dell’offerta si articola in lavori, servizi e forniture. Con caratteristiche ovviamente diverse per il mercato privato e/o pubblico. Per fornire spunti sulla strategia dell’offerta, nell’impossibilità di trattare esaurientemente di forniture, la forte e volatile componente dell’esportazione e la prevalenza della dinamica “*b to c*” sulla “*b to b*”, ci si concentra qui su lavori e servizi. Per quanto riguarda i lavori, la cui caratteristica è un’importanza del fattore della produzione “terra” (accresciuta dalla speculazione fondiaria) amplificata da un vincolo logistico, le controparti dei committenti, le imprese di costruzioni, possono limitarsi ai lavori o arricchire l’offerta di forniture (prodotti) e/o di servizi (progetti). In questi casi i contratti possono variare dalle formule “*design and build*” fino alle più impegnative “*turn-key*”.

Per quanto riguarda i progetti, i loro livelli sono tre, quelli formalizzati nel “codice dei contratti” (di fattibilità, definitivo, esecutivo). Ma non va dimenticato un quarto (ancora trascurato): “*as*

built”, rappresentazione di quanto è stato realizzato al termine dei lavori e tanto meglio definibile quanto più il cantiere ha potuto fruire di progetti costruttivi (e non solo formalmente esecutivi).

Focus di questo contributo sono le più attuali strategie di impresa in due componenti dell’offerta di particolare importanza.

Per quanto riguarda le imprese di costruzioni, che tradizionalmente hanno frustrato le aspettative dei progettisti arrogandosi ruoli tali da poter trattare con i committenti da posizioni di forza, l’attenzione alla qualità e alla competitività conseguente sembra aumentata per la drastica selezione avvenuta nel mercato all’instaurarsi (nel 2008) di una crisi non ancora risolta. A maggior ragione per le conseguenze del rivolgersi all’estero di quelle imprese più performanti (nel mercato pubblico più che nel privato) che si sono meglio attrezzate.

Ecco le principali considerazioni.

... Quantitative:

Secondo l’indagine annuale di Guamari le 100 maggiori imprese italiane fatturano nel 2015 (a livello civilistico) 18,4 miliardi superando del 4,4% il valore 2014. La redditività aggregata mostra *ebitda* ed *ebit* in crescita rispettivamente del 17,7% e 20,2%, ma utili ridotti del 13,3%. Se l’indebitamento finanziario netto si riduce del 4,9% il patrimonio netto sale del 3%.

In tema di internazionalizzazione la classifica delle maggiori 50 imprese di costruzioni (45 generali e 5 specialistiche) evidenzia una proiezione all’estero per il primo anno superiore alla metà del valore della produzione (54,3%), dovuta però a solo 29 aziende.

Nel 2015 le 150 maggiori società di ingegneria italiane sommano un fatturato di 1.672 milioni (in crescita del 4,6%) e per oltre un

THE SCENARIO OF CONSTRUCTION SUPPLY

A renewed interest on the “central role of the project” (and its essential component – the technological culture) is the promise of the new Italian “Codice dei contratti” (2016), regulating all public contracts, of products, services and works. It should prompt a qualitative leap for the construction industry and its supply chain. But an even more cultural revolution in the attitude of a design profession (*a/e* - architects and engineers) organized as firms instead of private practices. Confronted with the challenge of accepting responsibilities on the end result of the whole building process and not simply on the correct professional performance.

The Italian offer can be studied from three points: works, services (professional) and supplies. With different features in the private or public market. In view of sketching the strategy of the offer in the construction sector, unable

to extensively examine the supply industry, given the wide variety of its nature, the important role of exports and the dominance of “*b to c*” deals as opposed to “*b to b*”, one will concentrate on works and services (projects).

As far as works are concerned, considering the importance of one single production factor – land (increased by the real estate investments) the counterparts of the owners, the construction firms, can limit their role to executing the projects or enrich them with supplies and projects. In these cases the contracts can be more engaging: “*design and build*” is among the most popular while “*turn key*” is definitely more challenging.

As far as projects are concerned, their levels, according to the aforementioned set of laws, are formally defined as fol-

lows: “feasibility” document, preliminary and detailed project. Without forgetting a fourth very important level: the “*as built*” representation, useful to assess what has been effectively realized on the building site. This document is all the more useful and operational when the construction has been based on really detailed projects apt to execution.

Focus of this paper are the most updated strategies brought to bear by the main actors in the two sectors of the construction industry mentioned above.

As far as the construction firms are concerned, they have traditionally frustrated the expectations of the designers claiming for themselves roles which could allow them to deal with owners from a stronger negotiating position. Although in recent years (and espe-

terzo all'estero (34,9%). *Ebitda* e utili mostrano cali del 6% e del 22,9%, l'indebitamento più che raddoppia e il patrimonio cresce del 6,1%. Le 150 società di architettura hanno dimensioni molto più contenute, con un fatturato complessivo di 276,7 milioni (cresciuto del 7,7%) per meno di un quarto all'estero. Rispetto all'ingegneria sono migliori le *performance* sia a livello reddituale (*ebitda* e utili in crescita del 19% e 20,7%) sia finanziario patrimoniale (posizione finanziaria netta attiva e migliorata del 54,4% e capitale netto salito del 10,7%).

... Qualitative: Costruzioni

L'evoluzione delle principali imprese italiane non ha dato luogo a quella progressiva terziarizzazione (nelle competenze e nei mercati) che caratterizza positivamente la concorrenza europea. Anche perché in patria il protrarsi dei tempi nella realizzazione dei più grandi progetti infrastrutturali ha tolto volontà di innovazione a imprese che negli anni si sono trovate con ragguardevoli rendite di posizione e praticamente sottratte a ogni serio controllo. Ne sono esempi il Mose, l'alta velocità ferroviaria, le metropolitane di Roma e Napoli, ... Nel 2015 la classifica delle prime cento imprese di costruzioni non riserva particolari sorprese con un'unica grande operazione ma all'estero: Salini Impregilo (la cui fusione per incorporazione della prima nella seconda è stata perfezionata nel gennaio 2014) nel novembre 2015 ha acquistato Lane facendo degli Usa il suo nuovo "mercato domestico". E peraltro da fuori nessun altro si avventura in Italia dopo che l'impresa austriaca Strabag, nel febbraio 2008 ha acquistato (e ridenominato) Adanti, e, a scala molto minore, la tedesca Max Streicher, specializzata in gasdotti, ha aperto una filiale nel gennaio 2010, mentre la spagnola Sacyr

cially in the private sector) the competitiveness of the firms which have survived the worst crisis since the war seem to have increased thanks to a hard selection process. Since the beginning of the crisis (2008) the most daring firms have approached foreign markets looking for opportunities in the public sector (most rarely in the private). Generally with rewards.

These are the main remarks:

... Quantitative

According to the yearly report of Guamari (published by *Edilizia e Territorio* in November 2016) the top 100 Italian civil contractors have totalled 2015 revenues of 18.4 billion, 4.4% more than 2014. *Ebitda* and *ebit* grow respectively of 17.7% and 20.2%, but net result decreases of 13.3%. Net debt is reduced of 4.9% and equity increases of 3%.

An idea about the internationalization of Italian firms comes from the top 50

civil contractor ranking (45 general and 5 specialized): for the first year revenues abroad represent more than half of the total (54.3%), with 29 firms working outside Italy.

In 2015 the revenues of the top 150 Italian engineering firms were 1,647 million (4.6% more than 2014) and for the 34.9% abroad. *Ebitda* and net margin decrease of 6% and 22.9%, net debt more than doubles and equity grows of 6.1%.

Top 150 architecture firms are much smaller with total revenues of 267.7 million (7.7% more than the year before), less than a quarter abroad. Architecture firms show better economics and financial performances than engineering companies: *ebitda* and net margin increase of 19% and 20.7%, net credits grow of 54.4% and equity scores a plus 10.7%.

è entrata e uscita, cedendo nell'aprile 2012 la maggioranza del consorzio stabile Sis a Inc. Nella *top ten* un fenomeno da rilevare è l'impetuosa crescita all'estero di Bonatti, impresa specialistica che dà valore aggiunto impiantistico alla posa di gasdotti e oleodotti. Se le crescite più significative sono trainate dall'exportazione (Salini Impregilo, Astaldi, Condotte, Cmc, Pizzarotti nonché Cimolai, nelle costruzioni metalliche), altre imprese iniziano ad affacciarsi: Itinera, Mantovani, Vianini Lavori, ... Caratterizzate dall'appartenenza a gruppi che in passato potevano assicurare un mercato *captive*.

Altre situazioni interessanti. Ghella, impresa strettamente familiare a proiezione mondiale, ritorna sul mercato italiano delle grandi infrastrutture. Rizzani de Eccher si sviluppa grazie a Codest International (un tempo partecipata con Astaldi con cui lavora nella difficile Russia). E Condotte grazie a Inso e a Cossi Costruzioni presidia i lavori ferroviari del nodo di Firenze (oltre all'edilizia soprattutto ospedaliera) e quelli di Alptransit in Svizzera. Italiana Costruzioni si segnala tra le più dinamiche imprese che puntano all'edilizia di prestigio e osano formule di partenariato pubblico privato. Carron si conferma tra le imprese più giovani e dinamiche con una politica di presidi territoriali particolarmente riuscita con Carron Bau in Alto Adige.

L'offerta (al vertice) ha risposto alla crisi forzando sui mercati esteri in modo giustamente selettivo, tanto che un esame dei contratti in essere mostra ben poche sofferenze. Tra tutte il Venezuela dove il trio Ghella - Astaldi - Salini Impregilo mantiene un presidio poco più che simbolico per megacontratti ferroviari che sulla carta assommano a 4 miliardi. O la Libia, da cui tutte le imprese serie sono fuggite (Bonatti in testa), che rischia di diventare la tomba di alcuni lavoratori per la caparbia di qualche

... Qualitative Construction

The evolution of the most important Italian civil contractors has not been accompanied by the gradual diversification in tertiary activities (including concessions) which have allowed a number of European competitors to grow bigger and stronger. Especially due to the inefficient (in time and quality) management of major infrastructural projects in the domestic arena, which has discouraged the recourse to more efficient processes and allowed to escape every serious control. Among the examples, major projects awarded in insufficient transparent ways and confirmed through times without negotiations: Mose (the system of mobile gates which will protect the lagoon) in Venice, the national network of high-speed railroads, the underground lines in Rome and Naples.

In 2015 the list of the major Italian civil contractors is not modified in comparison with the preceding year except for the great m&a operation executed by Salini Impregilo (itself a result of an m&a which was finalized in January 2014): in November 2015 it acquired Lane turning the U.S.A. in its new domestic market. If the Italians go abroad nearly none from outside ventures in the Peninsula. The only exception is the Austrian major Strabag which in February 2008 bought and gave its name to Adanti. At a much smaller scale one could mention the German firm Max Streicher, specialized in pipelines, having a subsidiary in Italy since January 2010. On the contrary in April 2012 the Spanish group Sacyr has sold the majority of consortium Sis to its Italian allies. In the "top ten" it is worth mentioning the strong growth abroad of Bonatti, specialized in pipelines

azienda (nella fattispecie Conicos) di restarvi in incognito. Per fortuna dagli altri (numerosi) Paesi a rischio ci si tiene lontani. Una seconda risposta è stata il miglioramento ed efficientamento dei fattori della produzione per conseguire marginalità: economie di processo più che economie di scala. Ecco il ricorso al *Bim* (*Building information modelling*) che in un certo senso ripropone l'approccio della progettazione integrale degli anni '70. Ma soprattutto va nella direzione di rapporti collaborativi e non ostili tra committenti e fornitori alla ricerca di quello che gli anglosassoni chiamano *win - win*. Novità dirimpante in un Paese dove Anas si prepara a portare in dote a Fs (con la quale dovrebbe fondersi) un contenzioso di ben nove miliardi, di cui cinque effettivi e quattro da adeguamenti dei costi dei lavori. Nell'attesa che il nuovo grande committente di infrastrutture consegua un efficientamento in ogni aspetto del *procurement* compresa una miglior regolamentazione delle concessioni autostradali. Ma è una terza risposta a latitare: i maggiori *players* dovrebbero diversificare in settori contigui promettenti, presidiare i territori con gestioni e concessioni, far leva su vantaggi competitivi investendo in ricerca e sviluppo,... Questo terreno, fertile per i concorrenti europei, resta impraticabile in Italia: sia per dimensioni che per cultura aziendale.

Un discorso a parte meritano le imprese che si specializzano nell'edilizia e in particolare in quella privata, tenendo conto che questa vale circa 80% del mercato anche se gli operatori sono molto più frammentati di quelli pubblici, come dimostra il fatto che danno lavoro (si fa per dire) a ben 150 mila architetti. Queste realtà si caratterizzano per concentrarsi nel mercato italiano e per differenziarsi nella promozione immobiliare. Sono però poche le imprese di questo tipo che riescono ad affermarsi tanto che

but also in all kinds of construction "upstream". If the traditionally exporting firms are growing healthily (Salini Impregilo, Astaldi, Condotte, Cmc, Pizzarotti, Cimolai (leader in steel construction) other subjects (which can no longer rely on privileges at home through the groups to which they belong) are trying to expatriate: Itinera, Mantovani, Vianini Lavori,...

Continuing the analysis, The international drive of Italian contractors has been selective to the point that very few existing contracts pose problems. This is the case of the trio Ghella-Astaldi-Salini Impregilo which maintains a symbolic presence in a country on the brink of bankruptcy like Venezuela, hoping one day to revive railroad contracts in the amount of 4 billion euros. Or Lybia, the most important former colony, from which all major firms have escaped except Bonatti, able to

weather hopefully temporary losses and other more "clandestine" such as Conicos. Apart from practicing this selection the Italian firms have responded with a drive to ameliorating the factors of production seeking economies of process rather than economies of scale, and thus better margins. In this vein adopting *Bim* (*building information modelling*) is not only seen as a tool to coordinate all aspects of the building process (and products) but also as a mean to improve the communication between the owners and the industry in order to achieve a virtuous *win win* result. A revolution in a country where Anas (the road authority) risks to merge with Fs (the railroad national group) bringing a dowry of 9 billion euros in claims (4 of which due to dubious cost increases). A difficult heritage for a new all-encompassing infrastructure owner which promises to innovate in all aspects of procure-

tra le *top 100* se ne contano solo 14 e incidono nel fatturato 2015 per l'10,9% La più grande è la cooperativa Cmb seguita dalle private Icm (ex-Maltauro) e Colombo Costruzioni.

Ingegneria/architettura

Per quanto riguarda i contratti di servizi (professionali) il settore delle costruzioni da poco comincia a valorizzare le società di capitali: con più facilità nell'ingegneria, per sua natura più vicina alla produzione, che nell'architettura, dove l'"autorialità" e il soggettivismo continuano a essere un valore, anche se sempre più "intangibile". Infatti il mercato dei servizi è per oltre 70% appannaggio di liberi professionisti (neppure associati). Ma attenzione: sopra certe dimensioni una conduzione efficace delle società da parte di professionisti (progettisti/consulenti) diventa problematica, né le dimensioni permettono il ricorso a veri e propri *manager*. Faticando a tenere il passo con le concorrenti straniere che appartengono a gruppi grandi e sinergici, tanto da ritagliarsi un misero un per cento delle esportazioni. Ecco che la statunitense Aecom (che ha incorporato Urs) fattura 61 volte Proger. Né si interessano più di tanto al mercato italiano se solo 16 delle prime 150 società nella nostra classifica sono possedute da gruppi stranieri. In Italia ... la via della crescita è difficile: la maggior parte delle società originano da studi professionali (spesso familiari) il che rende il rafforzamento patrimoniale/societario un "percorso a ostacoli".

Un esame delle classifiche pubblicate nel *Report 2016 on the Engineering and Architecture Industry* (320 società per fatturato 2015: 150 di ingegneria, 150 di architettura, 20 di committenza delegata) da me curato indica che limitandosi al vertice quattro delle prime 20 società di ingegneria fanno parte di gruppi prima-

ment including a stricter surveillance of the motorway concessions. Standing up to the new approach from the public owners the major contractors should in turn enlarge their scope of activities diversifying in contiguous sectors, exploit infrastructures adding management and concessions to their construction skills, invest in research and development in order to obtain industrial competitive advantage.

A separate analysis can pertain to the contractors which specialize in building (especially private) bearing in mind that this market makes up around 80% (although dominated by dwellings) but is very fragmented: it sustains some 150,000 architects. These firms, which differentiate in various ways in real estate development, work almost uniquely in Italy given the risks of private contracts. Among the top 100 one can

count 14 firms of this kind, expressing a turnover which amounts to 10.9% of total. The biggest is the cooperative Cmb followed by the family owned firms Icm (former Maltauro) and Colombo Costruzioni.

Engineering/Architecture

It is only recently that the construction market has begun to value limited companies for (professional) services contracts: more in engineering, closer to production, than in architecture where "authorship" and creativity keep being a value added even if more and more intangible. Nowadays freelance professionals still account for 70% of the services market.

But one should bear in mind that over a certain size of a/e firm professionals cannot personally fulfil all the tasks needed to better fit the market demand (especially if the firms originate from family

ri: Spea Engineering di Atlantia (Benetton), D'Appolonia di Rina, Tecnomare di Eni, Sina e Sineco di Astm (Gavio). Inoltre sono numerose (e impreparate al mercato) le società *in house* (non necessariamente monocliente): Inres, Thetis, Infraengineering, Musinet Engineering, Anas International Enterprise, Ativa Engineering, Save Engineering, Napoli Metro Engineering (Mm), Piacentini Ingegneri, ... Inoltre casi interessanti sono società che, mantenendo l'autonomia gestionale, includono nel loro capitale realtà finanziarie. In ordine di fatturato: Proger (partecipata da Recchi e Tifs Partecipazioni che a sua volta controlla Manens-Tifs frutto di una fusione datata dicembre 2009) conta su Simest/Cdp, Italconsult su Intesa Sanpaolo e non più Tecnoholding, Dbg Group su Fii, Net Engineering International su Assicurazioni Generali, Prelios Integra su Pirelli, UniCredit e Intesa Sanpaolo, Bonifica e Studio Geotecnico Italiano su Tili Group (che controlla anche Sauti e Renardet), Sgi – Studio Galli Ingegneria su Bona Dea (finanziaria di un Romiti), ...

Gli sviluppi recenti vedono un'accelerazione selettiva. Italconsult è ammessa al programma "Elite" di Borsa Italiana (dove raggiunge Dbg Group e il diversificato gruppo Rina) e poco dopo acquista Studio Altieri, senza escludere analoga operazione con Geodata. Ma soprattutto Italferr accentua il ruolo di società di ingegneria rispetto a quello di "committente delegato", nel quadro dell'imminente fusione per incorporazione di Anas in Fs preparandosi ad accogliere Anas International Enterprise oltre ad assorbire oltre cento ingegneri della direzione tecnica aziendale. E Rina (Registro Italiano Navale), che nel novembre 2011 aveva diversificato nell'ingegneria annettendo D'Appolonia, dopo gli acquisti di società di nicchia come Sembenelli e Seatech, fa il grande boccone della multidisciplinare e multinazionale britannica Edif. Ma ... in

professional businesses). Fully fledged managers are thus required. The lack of such drive explains why the Italian offer of a/e services lags so much behind other major countries: to the point that the U.S. champion Aecom (which has recently incorporated Urs) declares a 2015 turnover which is 61 (!) times that of the largest Italian firm, Proger. Not to mention the scarce appeal of the Italian market (structured as it is now), proved by the fact that only 16 out of the first 150 engineering firms (by 2015 turnover) belong to a foreign major group.

A closer look at the supply side of the a/e market is possible consulting the *Report 2016 on the Engineering and Architecture Industry* (including data of 320 companies: 150 engineering firms, 150 architecture firms and 20 public procurement engineering firms). It shows that 4 of the top 20 engineering firms are part of primary groups: Spea Engineering belongs

to Atlantia (Benetton), D'Appolonia to Rina, Tecnomare to Eni, Sina and Sineco to Astm (Gavio). And there are many (not ready for market) in-house companies: Inres, Thetis, Infraengineering, Musinet Engineering, Anas International Enterprise, Ativa Engineering, Save Engineering, Napoli Metro Engineering, Piacentini Ingegneri, ...

There are even interesting cases of independent firms with financial companies as shareholders: Proger (participated by Recchi and Tifs Partecipazioni, that controls Manens-Tifs) can count on Simest/Cdp, Italconsult on Intesa Sanpaolo, Dbg Group on Fii, Net Engineering International on Assicurazioni Generali, Prelios Integra on Pirelli, Unicredit and Intesa Sanpaolo, Bonifica and Studio Geotecnico Italiano on Tili Group (that also controls Sauti and Renardet), Sgi – Studio Galli Ingegneria on Bona Dea, ...

maggio, un mese prima di Brexit! Infine J&A Consultants è stata venduta al saudita Fawaz Alhokair Group (che ha investito in due grandi operazioni immobiliari/commerciali a Milano).

Ed ecco esempi di "crescita esterna" che a posteriori si sono dimostrati validi: fusione nel maggio 2015 di Adr Engineering in Spea Ingegneria Europea (che assume il nome Spea Engineering), incorporazione nel gennaio 2014 di Projenia, C-Engineering e dell'*engineering division* di Rina Services in D'Appolonia, nascita nel gennaio 2015 di Mate Engineering dalla fusione di Tecnicoop e Veneto Progetti, acquisto da parte di Dbg Group delle slovene Actual It nel febbraio 2015 e Itelis nel gennaio 2017, entrambe specializzate nell'*information technology*, radicamento in Italia del gruppo francese Artelia rilevando nel febbraio 2015 Intertecno (e ancora prospettando), acquisto della tedesca Spiekermann nell'agosto 2007 da parte di Net Engineering International e, nell'architettura, due esempi finora: la fusione nel luglio 2015 in Lombardini22 della controllata Degw Italia, e la nascita di J+S dall'incorporazione di Sering in Jps Engineering nel dicembre 2015.

La centralità del progetto

Se anche in Italia si vorrà adottare la nozione di progetto come *project* (nel senso di intervento), che comporta che il suo valore aggiunto è la realizzazione (e non la sola rappresentazione) passando attraverso un rigoroso processo di guida e controllo tutto finalizzato al momento cruciale della *delivery*. Se si vorrà assicurarsi che, lavorando tutti intorno a un progetto certo, siano rispettati non solo i tempi e la qualità dell'opera ma anche valga il principio del "*value for money*" (atto a valutare le concessioni tanto quanto gli appalti). Allora la centralità del progetto sarà

And, recent news, Italconsult has been admitted to the program "Elite" of Borsa Italiana (joining Dbg Group and the diversified gruppo Rina) and soon later acquires Studio Altieri, not excluding a similar operation with Geodata. But especially Italferr (group Fs) invests in a role of engineering firm (and not only public procurement entity of railroad infrastructures) developing the international market in view of merging with Anas International Enterprise and attacking the much larger market of roads and motorways. And Rina, after buying very specialized firms such as Sembenelli and Seatech, moves to a larger horizon acquiring the multidisciplinary and multinational Edif from the U.K. (Brexit notwithstanding). Last but not least, J&A Consultants is sold to the Fawaz Alhokair Group (which has moved from Riyadh to Milan buy and eventual develop prime property).

In addition, some recent virtuous examples of *m&a* are: Adr Engineering merged in Spea Ingegneria Europea (with the new name of Spea Engineering), D'Appolonia absorbed Projenia, C-Engineering and the engineering division of Rina Services, the cooperative firm Mate Engineering was born from the merger of Tecnicoop and Veneto Progetti, Dbg Group acquired the Slovenian IT companies Actual It and Itelis, the French design firm Artelia acquired Intertecno Net Engineering International acquired the German Spiekermann and, in the field of architecture, Lombardini22 merged the fully owned Degw Italia and J+S was born from the merger of Sering and Jps Engineering.

The Central Role of the Project

The Italian culture has to make a leap toward the international approach. Project (unlike design) means real-

una realtà e gli operatori saranno posti su un piano di vero dialogo e di correttezza; questo nell'interesse di tutti gli *stakeholders*: per conseguire l'ambita condizione "win-win".

Le considerazioni precedenti sulle tendenze dell'offerta sia nei lavori che nei servizi (progettuali) vanno lette in questa prospettiva. Aiutare a capire quali sono le realtà imprenditoriali (spesso quelle che più esportano) capaci di porsi alla guida di un movimento di rifondazione delle regole stesse del buon programmare, progettare, contrattare, costruire, collaudare, gestire, riciclare, ... l'ambiente costruito in senso lato.

REFERENCES

- Corradino, M., Sticchi Damiani, S. (2016), *I nuovi appalti pubblici – commento al d.lgs. 18 aprile 2016, n. 50*, Giuffrè, Milano.
- Franchini, C. (2010), *I contratti di appalto pubblico*, Utet Giuridica, Milano.
- Norsa, A. (Ed.) (2005), *La gestione del costruire: tra progetto, processo e contratto*, FrancoAngeli, Milano.
- Norsa, A. (2016), *Report 2016 on the Italian Architecture and Engineering Industry*, available at www.guamari.it
- Norsa, A. (2016), "Speciale Classifiche: le prime 50 imprese italiane di costruzione", *Edilizia e Territorio / Il Sole 24 Ore*.

ized work. Therefore an accomplished professional should be able to deliver (a very significant word in English) facilities and infrastructures in the delay, at the price and with the quality established in the contract. If, in Italy, the profession will be able to prove that it has "come of age" the construction industry will profit of a new "aura" (finally in tune with industry and services): that of being able to assure the best match of cost (initial and life cycle) to quality, thus what is internationally known (with an icastic expression) "value for money". At stake is, as a reflection on the national market of the foreign challenges: an attitude which is normally called "win-win" (in the interest of all parties concerned).

As discussed, the number (and the size) of Italian specialized firms does not yet ensure that the above-mentioned project culture can prevail. But

the growing projection of the Italian firms to the international market is a guarantee that a positive development is in the making.