

La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo finanziario del progetto PROFILI, finanziato nell'ambito del Programma per la Cooperazione Transfrontaliera Italia-Slovenia 2007-2013, dal Fondo europeo di sviluppo regionale e dai fondi nazionali.

ISBN 978 88 6787 198 8

Prima edizione: Marzo 2014

© Copyright 2014 by

Roberta Apa, Annalisa Caloffi, Mariano Carraro, Ivan De Noni, Francesca Gambarotto, Andrea Ganzaroli, Massimo Giorgetti, Marjan Japelj, Boža Loverčič Špacapan, Luigi Orsi, Samo Hribar Milič, Jože Renar, Marija Rogan Šik, Silvia Rita Sedita, Stefano Solari, Stefano Talato, Veronica Vecchi, Luca Zaia

CLEUP sc “Coop. Libreria Editrice Università di Padova”

Via G. Belzoni, 118/3 – Padova (Tel. 049/650261)

[www.cleup.it](http://www.cleup.it)

Si ringraziano tutti i partner di progetto per la collaborazione, la raccolta dati e la traduzione.

Tutti i diritti di traduzione, riproduzione e adattamento totale o parziale, con qualsiasi mezzo (comprese le copie fotostatiche e i microfilm) sono riservati.

---

Progetto finanziato nell'ambito del Programma per la Cooperazione Transfrontaliera Italia-Slovenia 2007-2013, dal Fondo europeo di sviluppo regionale e dai fondi nazionali.

Projekt sofinanciran v okviru Programa čezmejnega sodelovanja Slovenija-Italija 2007-2013 iz sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj in nacionalnih sredstev



Ministero dell'Economia e  
delle Finanze



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI  
RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO

# **Traiettorie evolutive della filiera allargata delle costruzioni edili: il partenariato pubblico-privato come leva competitiva**

Alcune evidenze empiriche relative all'analisi dell'area  
transfrontaliera Italia-Slovenia

a cura di

*Silvia Rita Sedita*

*Roberta Apa*

*cleup*

# INDICE

## PREFAZIONE

*di L. Zaia, S. Hribar Milič, M. Giorgetti, M. Carraro, S. Talato* ..... 9

## PREMESSA

*di Veronica Vecchi* ..... 13

## INTRODUZIONE

*di Silvia Rita Sedita* ..... 17

## 1. ANALISI DELL'ATTRATTIVITÀ DEL SETTORE DELL'EDILIZIA: OLTRE LA CRISI?

*di Roberta Apa* ..... 21

1.1. La situazione in Europa ..... 21

1.2. Il settore dell'Edilizia in Italia ..... 31

1.2.1. Occupazione ..... 35

1.2.2. Produzione ..... 40

1.2.3. Investimenti ..... 44

1.2.4. Credito e liquidità ..... 47

## 2. I PROGETTI DI PPP: POTENZIALITÀ E CRITICITÀ

*di Roberta Apa* ..... 53

2.1. Introduzione ..... 53

2.2. Definizione di PPP e quadro normativo di riferimento ..... 56

2.3. Forme di PPP nella prassi internazionale e nazionale ..... 59

2.4. Punti di forza e debolezza dei PPP ..... 67

2.5. Alcuni dati di sintesi ..... 69

2.6. Alcuni casi di PPP in Italia nel settore delle costruzioni ..... 73

## 3. ANALISI DEI BISOGNI DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI NELL'AREA TRANSFRONTALIERA

*di Roberta Apa, Andrea Ganzaroli, Silvia Rita Sedita* ..... 77

3.1. Introduzione ..... 77

3.2. Il caso Italiano ..... 78

3.3. Il caso Sloveno ..... 83

3.4. Confronto Italia-Slovenia ..... 88

3.5. Conclusioni ..... 97

## 4. ANALISI DELLE COMPETENZE DELLE IMPRESE DELLA FILIERA IN AREA TRANSFRONTALIERA

*di Roberta Apa, Ivan De Noni, Luigi Orsi, Silvia Rita Sedita* ..... 101

4.1. Introduzione ..... 101

4.2. Campione ..... 102

4.3. Competitività e competenze ..... 106

4.4. Bandi pubblici e la filiera dell'edilizia ..... 113

4.5. Conclusioni ..... 120

5. LA DIMENSIONE RELAZIONALE DELLE PPP NELLA REGIONE VENETO: UN APPROCCIO BASATO SULLA NETWORK ANALYSIS	
<i>di Roberta Apa, Silvia Rita Sedita</i> .....	123
5.1. Introduzione .....	123
5.2. Strumenti e metodologia .....	125
5.3 Conclusioni .....	132
6. PROGETTI EDILIZI SECONDO IL MODELLO DEL PPP IN SLOVENIA	
<i>di Marija Rogan Šik, Boža Loverčič Špacapan, Jože Renar, Marjan Japelj</i> .....	133
6.1. Risultati e sintesi dei focus group a livello locale nell'ambito del progetto PROFILI .....	133
6.2. Risultati e sintesi dei focus group a livello regionale nell'ambito del progetto PROFILI .....	135
6.3. Risultati e sintesi dei focus group a livello nazionale nell'ambito del progetto Profili.....	141
6.4. Sfide future nell'ambito dei progetti di PPP.....	143
6.5. Progetti edilizi nell'ambito del PPP, eseguiti con successo in Slovenia .....	144
6.6. Uno sguardo pratico allo sviluppo di partenariati pubblico-privato in Slovenia .....	152
6.7. Gestione delle relazioni pubbliche all'interno del PPP .....	156
7. ALCUNI SPUNTI DI RIFLESSIONE SULLE POLITICHE DI SOSTEGNO ALLE PPP PER L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO DEL TERRITORIO: IL CASO DEL SETTORE DELLE COSTRUZIONI	
<i>di Annalisa Caloffi, Francesca Gambarotto</i> .....	159
7.1. Introduzione .....	159
7.2. Partnership per la R&S e <i>smart procurement</i> .....	160
7.3. Motivazioni per l'intervento a sostegno dei vari tipi di partnership pubblico-private.....	162
7.4. Il <i>policy problem</i> delle PPP.....	165
7.5. Le criticità delle PPP raccontate dagli attori del settore dell'edilizia .....	167
7.6. Soluzioni ad alcuni tipici problemi delle PPP.....	173
7.7. Proposte mutuuate dall'esperienza delle collaborazioni per la R&S: le piattaforme .....	175
CONCLUSIONI	
<i>di Stefano Solari</i> .....	177
Le partnership pubblico-privato nel capitalismo contemporaneo.....	177
BIBLIOGRAFIA / LITERATURA .....	185

## AUTORI

Roberta Apa, assegnista di ricerca, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, Università degli Studi di Padova.

Annalisa Caloffi, ricercatore, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, Università degli Studi di Padova.

Mariano Carraro, Direttore del Dipartimento Lavori Pubblici, Sicurezza Urbana, Polizia Locale e R.A.S.A. – Regione del Veneto.

Ivan De Noni, assegnista di ricerca, Dipartimento di Economia, Management e Metodi quantitativi, Università degli Studi di Padova.

Francesca Gambarotto, professore associato, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendale, Università degli Studi di Padova.

Andrea Ganzaroli, ricercatore, Dipartimento di Economia, Management e Metodi quantitativi, Università degli Studi di Milano.

Massimo Giorgetti, Assessore ai Lavori Pubblici e all'Energia, Regione del Veneto.

Marjan Japelj, ZAG – Istituto per l'edilizia della Slovenia.

Boža Loverčič Špacapan, OOO Nova Gorica - Camera territoriale artigianale-imprenditoriale di Nova Gorica.

Luigi Orsi, assegnista di ricerca, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, Università degli Studi di Padova.

Samo Hribar Milič, Presidente della GZS - Camera dell'Economia della Slovenia.

Jože Renar, GZS - Camera del commercio e dell'industria della Slovenia.

Marija Rogan Šik, OOO Sežana - Camera territoriale artigianale-imprenditoriale di Sežana.

Silvia Rita Sedita, ricercatore, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, Università degli Studi di Padova.

Stefano Solari, professore associato, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, Università degli Studi di Padova.

Stefano Talato, Direttore della Sezione Lavori Pubblici – Regione del Veneto.

Veronica Vecchi, docente di Public Management, SDA Bocconi school of management, Università Bocconi.

Luca Zaia, Presidente della Regione del Veneto.

## 4. ANALISI DELLE COMPETENZE DELLE IMPRESE DELLA FILIERA IN AREA TRANSFRONTALIERA

*di Roberta Apa, Ivan De Noni, Luigi Orsi, Silvia Rita Sedita*

### 4.1. Introduzione

Questo capitolo sviluppa un'analisi delle competenze delle imprese nelle aree di riferimento del progetto Profili – Slovenia e Regioni dell'alto Adriatico – in relazione alla posizione occupata nella filiera e alla loro partecipazione e capacità di vincere bandi. Questa analisi si inserisce in una più ampia attività di mappatura delle competenze delle imprese utile a migliorare i processi di partenariato pubblico privato

Il campione di imprese analizzato è rispettivamente di 331 imprese localizzate nelle regioni alto-adriatiche (d'ora in poi, per brevità, italiane) e 41 imprese slovene. Il questionario utilizzato per la raccolta dati, redatto in italiano ed in sloveno, è stato strutturato in 4 parti. La prima parte è stata dedicata alla raccolta di informazioni relative all'azienda: dati anagrafici, il mercato, l'ambito di competenza e specializzazione, il grado di internazionalizzazione sia dal lato di mercati di acquisto e di destinazione, le certificazioni e la struttura finanziaria dell'impresa. La seconda parte si è focalizzata sulle competenze principali delle imprese definite rispetto a processi e alle attività ritenute critiche per la competitività delle imprese operanti in questo settore. Nello specifico, si sono indagati il grado di criticità percepito dalle imprese per ciascun processo/attività in relazione alla propria competitività ed il grado di competenza accumulato, sempre nella percezione dell'impresa, nella gestione dei singoli processi. Nella terza parte, invece, si è posto l'accento sulla partecipazione ai bandi per la realizzazione di opere pubbliche, il numero e il tipo di bandi vinti, le motivazioni per cui non si è mai partecipato a bandi, e le modalità con cui si è partecipato a questi bandi. Infine, l'ultima parte è stata dedicata ad analizzare le condizioni che facilitano o inibiscono la partecipazione ai bandi e come la realizzazione di una piattaforma elettronica può contribuire ad ampliare la base di imprese disposte ad investire nella realizzazione di opere di interesse pubblico.

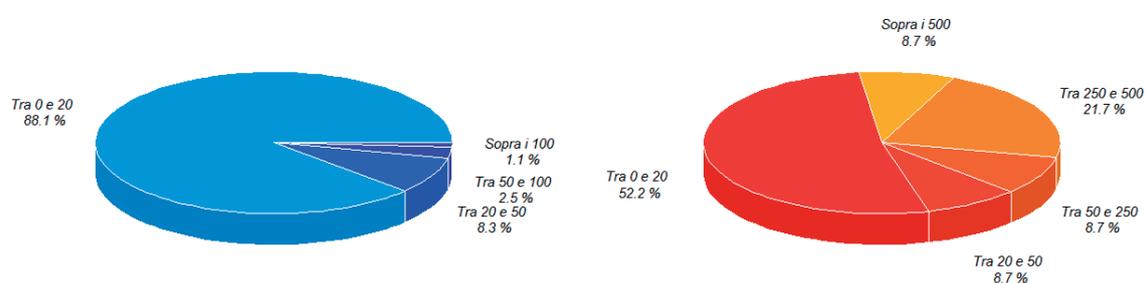
La struttura di questo contributo è quindi la seguente. Nella prima parte si analizza nel dettaglio le caratteristiche delle imprese nel campione: dimensione, fatturato, posizione nella filiera, internazionalizzazione, struttura delle fonti di finanziamento e certificazioni. Nella seconda parte si analizzano le competenze sia in termini di criticità per la competitività delle

imprese edili e sia in termini di disponibilità; un focus particolare è rivolto ad indagare in modo più dettagliato il livello di innovazione. La terza parte è dedicata all'analisi della partecipazione ai bandi e al confronto, in termini di competenze detenute, tra chi vince e non vince bandi e per tipo di bando vinto. L'ultima parte, infine, è dedicata alle conclusioni. Nello specifico si definisce, anche sulla base delle indicazioni fornite dalle imprese, in che modo la realizzazione della piattaforma Profili può facilitare, da una parte, la partecipazione delle imprese, specialmente se medio piccole, a bandi per la realizzazione di opere pubbliche e, dall'altra, lo sviluppo e la diffusione delle partnership tra pubblico e privato nella realizzazione di opere di interesse pubblico.

## 4.2. Campione

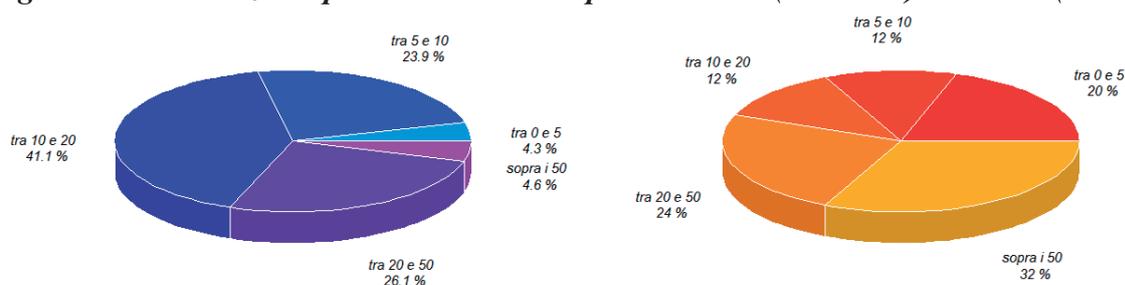
Il campione analizzato è formato rispettivamente da 330 imprese italiane e 41 slovene. Per quanto riguarda il campione italiano, la *Figura 1* mostra che l'88% delle imprese italiane è di piccola e piccolissima dimensione (meno di 20 dipendenti). Il restante 12% si distribuisce in modo prevalente nella classe tra i 20 e i 50 addetti. Pochissime superano i 100 dipendenti (circa l'1%); nessuna delle imprese intervistate oltrepassa i 250. Sebbene anche nel campione sloveno prevale la dimensione piccola e piccolissima (la percentuale delle imprese con meno di 20 dipendenti è poco superiore al 54%), esso si compone anche di imprese di maggior dimensione (il 20% ha più di 250 dipendenti e circa l'8% supera i 500 addetti).

**Figura 1 – Distribuzione per classe di addetti: imprese italiane (a sinistra) e slovene (a destra)**



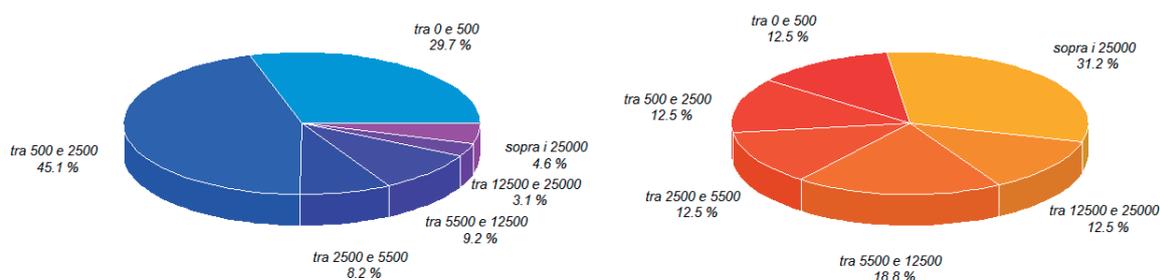
La *Figura 2* fa riferimento all'età d'impresa. Il grafico mette in risalto una fascia di start-up (con meno di 5 anni) molto ridotta per il settore edile italiano (4,3%) soprattutto confrontata alla medesima fascia nell'edilizia slovena (20%). La stessa proporzione si ripresenta per le imprese con oltre 50 anni di esperienza. Il 90% delle imprese italiane ricade dunque nell'intervallo tra i 5 e i 50, dove la fascia di età predominante è comunque quella tra i 10 e i 20. Le imprese slovene tra i 5 e 50 anni ammontano invece al 48%, e la fascia predominante all'interno di questo intervallo è quella tra i 20 e i 50 anni.

**Figura 2 – Distribuzione per classe di età: imprese italiane (a sinistra) e slovene (a destra)**



Con riferimento alla distribuzione per classi di fatturato (*Figura 3*), nel campione italiano, la maggioranza delle imprese ha un fatturato inferiore a 2,5 milioni di euro (circa il 75%). Di poco sotto al 10% sono rispettivamente il numero delle imprese con un fatturato compreso tra 2,5 e 5,5 mln e tra 5,5 e 12,5 mln. Infine, poco meno dell'8% delle imprese intervistate ha fatturato più di 12,5 milioni di euro. Il campione sloveno, diversamente, è maggiormente distribuito tra le classi. Le imprese con meno di 2,5 milioni di euro sono solo il 25%, mentre quelle con un fatturato superiore a 12,5 milioni di euro ammontano quasi al 45%, di cui il 31% dichiara oltre i 25 milioni.

**Figura 3 – Distribuzione per classe di fatturato: imprese italiane (a sinistra) e slovene (a destra)**

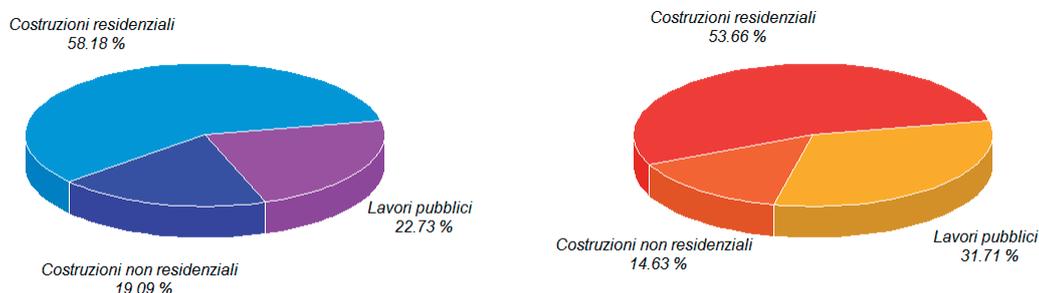


La distribuzione per addetti e fatturato mette in risalto la necessità di tenere conto, nell'interpretazione dei risultati, della diversa struttura imprenditoriale delle imprese del settore edile italiano e sloveno. Il costo del lavoro più basso e una differente politica del lavoro favorisce verosimilmente una più elevata dimensione d'impresa in Slovenia mentre determina un contesto molto più frammentato in Italia. Similmente, la distribuzione del fatturato evidenzia un maggiore tasso di concentrazione per il settore edile sloveno, che si caratterizza per un numero inferiore di imprese con maggiori quote di mercato.

In entrambi i campioni, inoltre, prevale nettamente il numero delle imprese che operano nel campo delle costruzioni residenziali (*Figura 4*). Nel campione italiano pesano per quasi il 60% mentre in quello sloveno per poco più del 50%. Diversa è la scomposizione del campione tra le due restanti classi. Nel campione sloveno, il numero delle imprese che lavorano per il settore pubblico (31,71%) è maggiore rispetto a quelle che si occupano di

edilizia non residenziale (14,63%). Nel caso del campione italiano questo rapporto è più equilibrato. Il 23% delle imprese lavora prevalentemente per il settore pubblico mentre 19% nel campo dell'edilizia non residenziale.

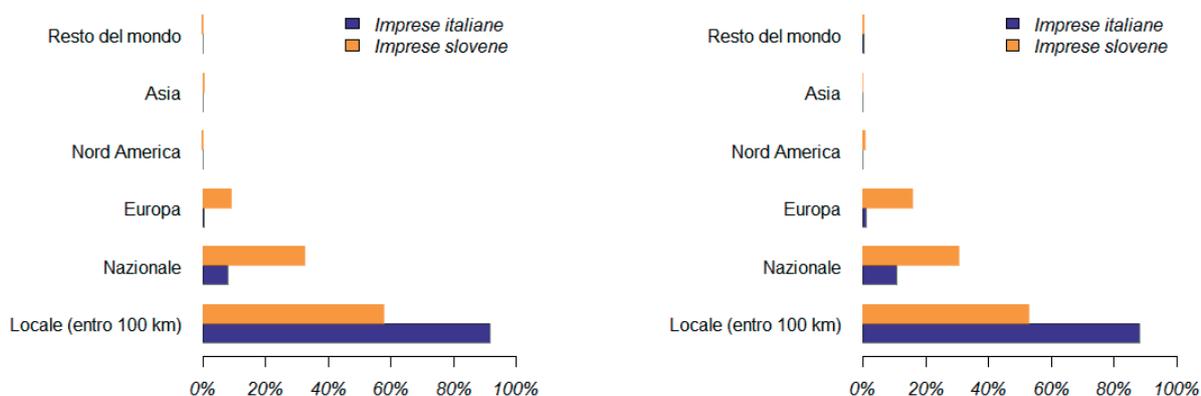
**Figura 4 – Distribuzione per tipologia: imprese italiane (a sinistra) e slovene (a destra)**



Il contesto qui rappresentato rispecchia la situazione economica e politica dei due Paesi, dove da una parte, l'Italia deve fare i conti con la necessità di ridurre la spesa pubblica, mentre dall'altra, la Slovenia può potenzialmente usufruire di maggiori fondi legati al recente ingresso nell'UE.

La distribuzione geografica dei clienti (Figura 5), riferita al fatturato del 2012, evidenzia il carattere prevalentemente locale delle imprese intervistate. L'incidenza media del mercato locale (entro i 100 km) nel campione italiano è del 92% mentre in quello sloveno è del 58%. Maggiore è l'incidenza media del mercato nazionale (34,2%) nelle imprese slovene. Questo dato, però, deve essere letto in relazione alla diversa superficie dei due Paesi. Le imprese slovene si caratterizzano comunque per una maggior orientamento ad operare nei mercati europei, che incidono, mediamente, per un 9% sul totale del fatturato.

**Figura 5 – Distribuzione in percentuale dei clienti (a sinistra) e dei fornitori (a destra)**

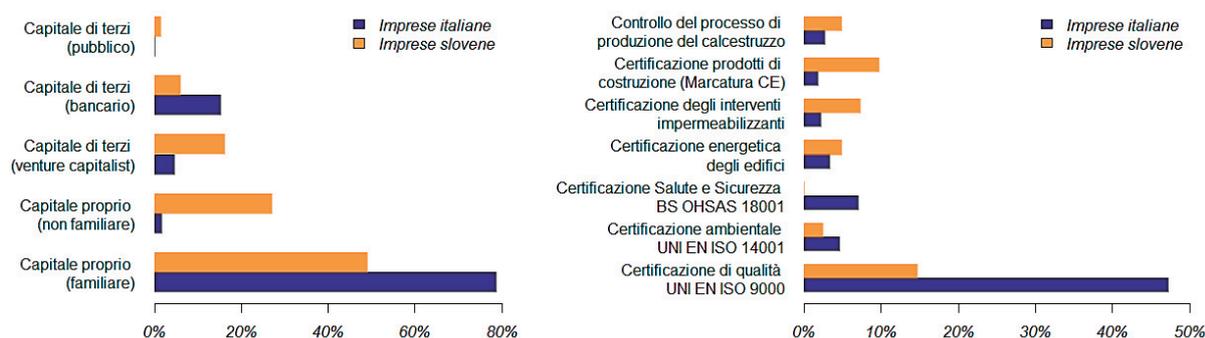


Il carattere prevalentemente locale delle imprese del campione trova conferma, soprattutto per la parte italiana, anche dal lato della scomposizione degli acquisti per aree di provenienza (Figura 5). L'incidenza media dei fornitori locali è dell'88% nelle imprese italiane e del 53%

nelle imprese slovene. I fornitori nazionali hanno un peso medio dell'11% nelle imprese italiane e del 31% nelle imprese slovene. L'Europa, infine, ha un incidenza media di poco superiore all'1% nel campione italiano, ma quasi del 10% in quello sloveno.

L'analisi della struttura delle fonti di finanziamento (*Figura 6*) evidenzia il carattere familiare delle imprese italiane. L'incidenza media del capitale proprio familiare è del 78,6%. Scarso è il ricorso a capitale proprio non familiare (1,6%) o a capitali di terzi (4,6%). Infine, scarso è anche il ricorso a banche (15%). Le imprese slovene, diversamente, si caratterizzano per una minore incidenza media del capitale familiare (57,7%). Un maggior ruolo dei soggetti esterni alla famiglia (27,1%) e a terzi professionisti (16,2%). Basso, anche nel caso delle imprese slovene, è il ricorso a banche (6%). Inoltre, in alcune imprese slovene, diversamente dalle italiane, si registra un piccola quota di partecipazione pubblica (1,58% in media).

**Figura 6 – Distribuzione in percentuale delle fonti di finanziamento dell'impresa (a sinistra) e delle certificazioni (a destra)**



Differenze tra i due campioni si segnalano anche per un diversa propensione all'utilizzo di sistemi di certificazione (*Figura 6*). Il 50% delle imprese italiane dichiara di avere almeno una certificazione, generalmente la certificazione di qualità ISO 9000 che risulta la più diffusa. Scarsa è la diffusione degli altri sistemi di certificazione sia dell'impresa (BS OHSAS 18001 e ISO 14001) e sia dei manufatti. Solo il 26,8% delle imprese slovene è certificata o fa uso di qualche sistema di certificazione dei propri manufatti e/o dei materiali utilizzati. Il sistema di certificazione più diffuso è, anche in Slovenia, l'ISO 9000. Maggiore, rispetto alle imprese italiane, è la propensione a certificare la qualità dei propri manufatti, dei materiali utilizzati e gli impatti ambientali del processo di produzione del calcestruzzo. Si registra infine la completa assenza nel campione sloveno della certificazione legata alla salute e alla sicurezza sul lavoro rispetto alle imprese italiane potenzialmente più incentivate da una politica del lavoro più intransigente che negli ultimi anni punta a ridurre in modo drastico gli infortuni e i decessi sul posto di lavoro.

Infine, poiché uno degli obiettivi del questionario è quello di favorire un'analisi dei risultati che possa mettere in risalto la struttura, in senso allargato, della filiera delle costruzioni, alle imprese rispondenti è stato richiesto di identificare il proprio ruolo all'interno della filiera con riferimento all'attività prevalentemente svolta (*Figura 7*). Le imprese hanno soggettivamente scelto tra attività di progettazione, fornitura per l'edilizia, realizzazione come committente, realizzazione come subfornitore o commercializzazione.

In entrambi i campioni prevalgono le imprese di realizzazione come committenti: rispettivamente il 51% per l'Italia e il 59% per la Slovenia. La seconda categoria maggiormente rappresentata è, nel campione italiano, le imprese di costruzione subfornitrici seguite dalle imprese di progettazione (16,7% del campione) e dai fornitori di materiale edile (10,9% del campione).

**Figura 7 – Distribuzione per stadio della filiera: imprese italiane (a sinistra) e slovene (a destra)**



Nel campione sloveno, diversamente, la seconda categoria maggiormente rappresentata è fornitori di materiale edile, con 22% del campione, seguita dalle imprese di costruzione subfornitrici. Infine, poco rappresentate sono, in entrambe i campioni, le imprese di commercializzazione.

Questa classificazione per stadio della filiera verrà successivamente ripreso per analizzare in modo trasversale e approfondito il campione in esame, rispetto alle competenze organizzative e all'accesso ai bandi pubblici.

### 4.3. Competitività e competenze

In questa sezione sono approfonditi i principali fattori di competitività che caratterizzano le imprese costruttrici al fine di poter estrapolare potenziali considerazioni di ordine strategico per il settore.

Parallelamente sono mappate le principali competenze aziendali con l'intento di determinare come queste si distribuiscono rispetto alla posizione dell'impresa all'interno della filiera e come incidono sulla capacità di partecipazione e gestione dei bandi pubblici.

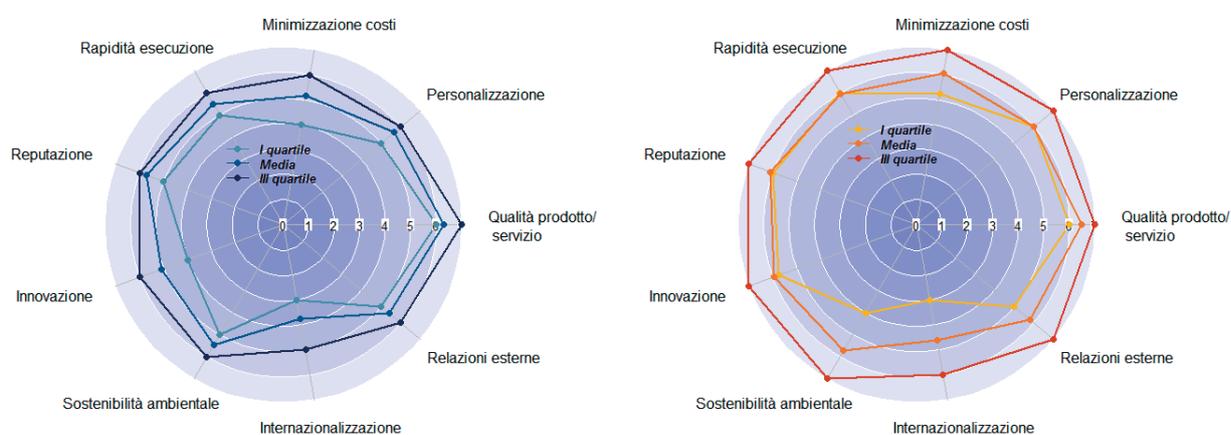
Infine un focus particolare è rivolto all'innovazione. L'intento è quello di valutare la consapevolezza del settore verso l'innovazione come driver fondamentale della competitività futura e l'attuale propensione a innovare prodotti/materiali, processi, organizzazione e strategie di marketing e canali di comunicazione.

#### 4.3.1. L'importanza attribuita dalle imprese ai principali fattori competitivi

Nel grafico (Figura 8) sono rappresentati i dati relativi all'importanza attribuita dalle imprese ai diversi fattori competitivi. Ogni fattore è misurato attraverso una scala Likert da 1 a 7, dove 1="scarsamente importante" e 7="molto importante". Per ciascuno dei due paesi sono riportati il primo quartile, la media ed il terzo quartile.

Le imprese italiane attribuiscono molta importanza a tutti i fattori competitivi analizzati. Le imprese italiane attribuiscono, in media, un rilievo leggermente superiore, rispetto agli altri fattori, alla personalizzazione e alla qualità del prodotto/servizio. Al contrario, l'internazionalizzazione, benché significativa, è considerata il fattore meno significato ai fini della propria competitività. Il confronto con il primo quartile evidenzia come ci siano delle imprese che attribuiscono un'importanza molto inferiore, oltre che all'internazionalizzazione, alla minimizzazione dei costi e all'innovazione. Scarso, invece, è lo scostamento attorno alla media per quanto riguarda l'importanza da attribuirsi alla qualità del prodotto/servizio. Infine, il confronto tra primo e terzo quartile, evidenzia come esista una forte contrapposizione tra le imprese per quanto riguarda l'importanza da attribuirsi alla minimizzazione dei costi e all'innovazione.

**Figura 8 – Fattori di competitività per imprese italiane (a sinistra) e slovene (a destra)**



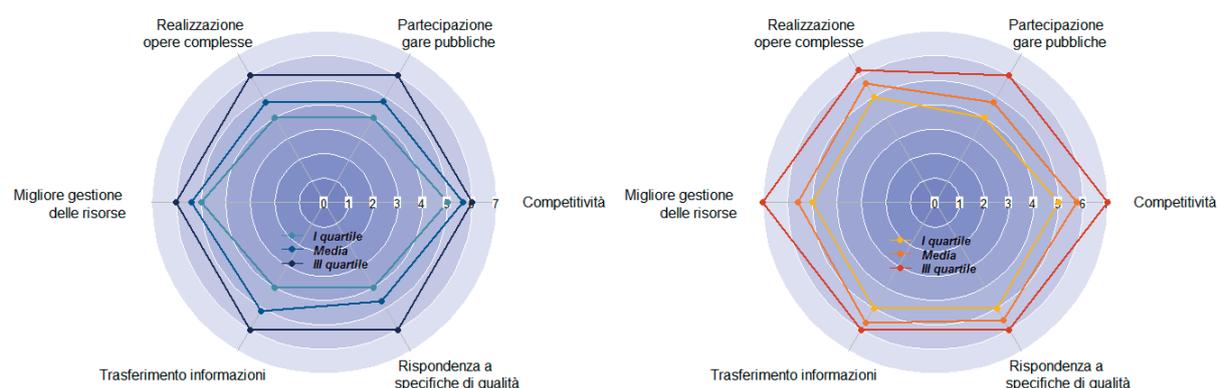
L'analisi delle imprese slovene conferma l'importanza attribuita a tutti i fattori analizzati e il minor peso, benché positivo, dell'internazionalizzazione per la competitività dell'impresa. Il confronto con il primo quartile evidenzia l'esistenza di scostamenti significativi, oltre che per

quanto riguarda l'internazionalizzazione, solo nei casi di minimizzazione dei costi, sostenibilità ambientale e relazioni esterne. Infine, anche le imprese slovene sembrano concordare sul ruolo della qualità del prodotto/servizio offerto per la propria competitività.

#### 4.3.2. Il ruolo dell'innovazione

L'analisi dei fattori di competitività ha evidenziato che l'innovazione può rappresentare, specialmente nel contesto competitivo italiano, uno dei fattori su cui fare leva per differenziare il proprio posizionamento nel mercato. In questa prospettiva, l'innovazione permette di raggiungere diversi obiettivi (Figura 9).

**Figura 9 – Obiettivi di innovazione per imprese italiane (a sinistra) e slovene (a destra)**



Nel caso delle imprese italiane, è soprattutto importante per rafforzare la propria competitività, comunicare e condividere informazione, migliorare la gestione delle proprie risorse. Minore, anche se solo leggermente, è la sua rilevanza per quanto concerne la realizzazione di opere complesse, la partecipazione a gare pubbliche e rispondenza a specifiche di qualità. Il confronto tra primo e terzo quartile evidenzia che, nel complesso, esiste un scostamento significativo nella percezione delle imprese circa l'importanza dell'innovazione per il raggiungimento di specifici obiettivi. Questo scostamento è maggiore per: rispondenza a specifiche di qualità, trasferimento e condivisioni di informazioni e conoscenze, partecipazioni a gare e realizzazione di opere complesse. Anche le imprese slovene ritengono che l'innovazione svolga un ruolo importante per il raggiungimento di tutti gli obiettivi proposti. Il suo ruolo è percepito come maggiormente significativo per migliorare la competitività delle imprese, trasferire e condividere informazioni e conoscenze e realizzare opere complesse. Le maggiori divergenze nella percezione del ruolo dell'innovazione, definito come scostamento tra primo e terzo quartile, si hanno in relazione al contributo atteso alla competitività, alla migliore gestione delle risorse e alla partecipazione a gare pubbliche.

### 4.3.3. Mappatura delle competenze disponibili e livello di innovazione

La *Figura 10* fornisce una rappresentazione del livello di competenza percepito dalle imprese nella gestione dei principali processi, misurato attraverso una scala Likert da 1 a 7, dove 1="scarsamente competente" e 7="molto competente". Trattandosi di una percezione e non di una valutazione oggettiva, i risultati di questa analisi potrebbero essere condizionati dallo specifico contesto competitivo in cui ciascuna impresa è inserita. Per questa ragione, si ritiene poco opportuno sviluppare una comparazione tra Paesi. I dati relativi alla Slovenia evidenziano che le imprese intervistate ritengono di aver raggiunto un buon livello (medio-elevato) di competenza nella gestione di tutti i processi. Livelli di competenza più elevati sono stati raggiunti: nella gestione della salute e sicurezza sul lavoro; progettazione e valutazione di progetti; e nella gestione delle risorse umane. Livelli di competenza inferiori, ma comunque buoni, sono percepiti in relazione alla gestione delle gare di appalto, il controllo finanziario del progetto e la raccolta fondi.

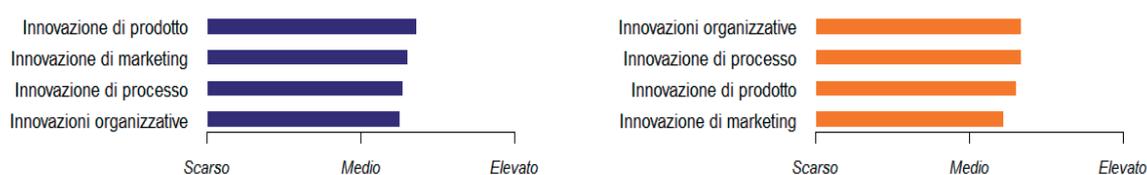
**Figura 10 – Livello delle competenze delle imprese italiane (a sinistra) e slovene (a destra)**



Le imprese italiane ritengono di avere un livello di competenza superiore alle slovene nella gestione di tutti i processi. Anch'esse individuano come ambito di maggiore competenza la gestione della salute e della sicurezza sul lavoro e la progettazione e valutazione del progetto. Diversamente, individuano come ambiti di minor competenza la gestione dei rischi, la conoscenza normativa e la gestione dei contratti. Infine, ritengono anch'esse di poter migliorare nella gestione di appalti e gare e nella capacità innovativa.

Similarmente è stato misurato il livello di innovazione delle imprese operanti nel settore delle costruzioni, con riferimento ai prodotti/materiali, ai processi, all'organizzazione e al marketing. La *Figura 11* mette in evidenza che le imprese italiane sembrano aver scommesso da una parte, sull'innovazione di prodotto, puntando verosimilmente l'attenzione su design innovativi, materiali eco-sostenibili e domotica, e dall'altra sull'innovazione collegata al marketing mix e ai canali di comunicazione, con particolare attenzione allo sfruttamento del web (dal potenzialmento e posizionamento del sito, all'uso dei social e delle app).

**Figura 11 – Livello delle competenze delle imprese italiane (a sinistra) e slovene (a destra)**



Al contrario le imprese slovene sembrano privilegiare le innovazioni legate ai processi (tra cui processi di produzione, metodi di distribuzione, sistemi di logistica, attività innovazione di supporto ai processi di produzione concernenti la gestione degli acquisti, le attività di manutenzione, la gestione dei sistemi informatici e amministrativi, le attività contabili) e alle routine organizzative (tra cui sistemi di gestione della fornitura, di gestione della conoscenza, lean production, metodi di organizzazione del lavoro), in una strategia che punta a migliorare la gestione del mercato più che la commercializzazione del prodotto.

#### 4.3.4. Competenze e innovazione per ruolo nella filiera

La *Tabella 1* fornisce un confronto tra le competenze delle imprese italiane in relazione alla posizione occupata nella filiera. Il benchmark di riferimento è dato dalle competenze mediamente disponibili nelle imprese di progettazione. Per gli altri stadi della filiera, i numeri indicano lo scostamento in media rispetto al benchmark. Infine, il numero degli asterischi indica il grado di significatività dello scostamento in media, calcolato attraverso il test di analisi della varianza (*Test Anova*).

**Tabella 1 – Valutazione in media delle competenze delle imprese italiane per stadio della filiera**

Competenze	Stadio della filiera				
	Progettazione	Fornitura	Realizzazione committente	Realizzazione subfornitore	Commercializzazione
Gestione amministrativa-fiscale	5,07	-0,35	0,05	0,73 ***	1,18 *
Progettazione/realizzazione ecosostenibile	5,89	-0,22	-0,40 *	-1,32 ***	-0,89
Conoscenza normativa e gestione contratti	5,13	-0,13	-0,07	0,12	0,62
Gestione dei rischi	5,18	-0,07	-0,08	-0,08	0,57
Progettazione e valutazione di progetto	6,53	-0,72 **	-1,02 ***	-1,25 ***	-1,53 **
Salute e sicurezza sul lavoro	5,80	0,28	0,17	0,17	-0,55
Appalti e gare	4,53	-0,17	0,41 *	0,44 *	-0,53
Controllo finanziario e fundraising	5,44	-1,02 ***	-0,78 ***	-0,22	-1,19 *
Marketing e comunicazione	5,51	-0,09	-0,50 **	-0,72 ***	-0,01
Capacità di innovazione	5,44	-0,05	-0,39 *	-0,82 ***	-0,94
Gestione delle risorse umane	5,64	-0,19	-0,02	-0,02	-0,14

Significatività statistica: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Dalla tabella si evince che le imprese che si discostano maggiormente dal benchmark sono quelle di subfornitura con riferimento al processo di realizzazione. Le imprese appartenenti a

questa categoria dichiarano livelli di competenza significativamente inferiori in relazione ai seguenti processi/attività: progettazione ecosostenibile; progettazione valutazione di progetti; innovazione; marketing e comunicazione. Al contrario, affermano di avere maggiori competenze nella gestione amministrativa e fiscale e, anche se con un minor grado di significatività, nella gestione di appalti e gare. Significativamente diverse appaiono anche le imprese committente per la realizzazione di opere. Queste imprese dichiarano anch'esse di disporre livelli di competenza mediamente inferiori nella progettazione e valutazione di progetti e, diversamente dalle imprese di subfornitura, controllo finanziario del progetto e fundraising. Inferiori sono anche le competenze percepite in relazione al marketing e alla comunicazione, la capacità innovativa e la progettazione e realizzazione ecosostenibile. Maggiori sono invece le competenze a disposizione nella gestione e realizzazione di gare e appalti. Le imprese di commercializzazione differiscono da quelle di progettazione per minori competenze di progettazione e di controllo finanziario e fundraising e maggiori capacità gestione amministrativa e fiscale. Infine, le imprese di fornitura edilizia dichiarano minori competenze nel controllo finanziario dei progetti e nel fundraising e la progettazione. Il confronto tra le imprese slovene appare, nel suo complesso, molto meno significativo (Tabella 2). Questo è dovuto alla minore dimensione del campione e quindi al numero insufficiente di imprese appartenenti a ciascuna delle categorie.

**Tabella 4.2 – Valutazione in media delle competenze delle imprese italiane per stadio della filiera**

Competenze	Stadio della filiera				
	Progettazione	Fornitura	Realizzazione committente	Realizzazione subfornitore	Commercializzazione
Gestione amministrativa-fiscale	4,00	1,25	0,74	0,80	-1,00
Progettazione/realizzazione ecosostenibile	4,00	0,88	1,22	1,40	-1,00
Conoscenza normativa e gestione contratti	3,00	1,63	1,78	1,00	0,00
Gestione dei rischi	4,00	0,63	0,35	0,80	-2,00
Progettazione e valutazione di progetto	4,00	1,25	1,35	1,60	0,00
Salute e sicurezza sul lavoro	5,00	0,88	0,83	-0,40	-1,00
Appalti e gare	3,00	2,00	1,70	1,40	0,00
Controllo finanziario e fundraising	3,00	2,38	2,26	2,00	0,00
Marketing e comunicazione	3,00	1,88	2,39 *	2,40 *	0,00
Capacità di innovazione	2,00	3,00 *	2,57	3,60 *	1,00
Gestione delle risorse umane	5,00	0,13	0,09	0,40	-2,00

Significatività statistica: 0 '\*\*\*' 0,001 '\*\*' 0,01 '\*' 0,05 '.' 0,1 ' ' 1

Le differenze maggiori si registrano nella maggiore capacità innovativa dichiarata dalle imprese di fornitura edilizia; nella maggiori competenze di marketing e comunicazione delle imprese committenti e di subfornitura, e nella maggiore capacità innovativa delle imprese subfornitura. Il differenziale di capacità innovativa nelle imprese di fornitura edilizia e

subfornitura può anche riflettere una minore capacità di auto-valutazione in questo specifico ambito e collegato alla specifica posizione occupata nella filiera.

La stessa analisi è stata replicata con un dettaglio specifico sull'innovazione, con l'obiettivo di identificare differenze in media significative tra le imprese del medesimo campione rispetto alla stadio occupato nella filiera dell'edilizia.

**Tabella 3 – Valutazione in media dell'innovazione delle imprese italiane per stadio della filiera**

Competenze	Stadio della filiera				
	Progettazione	Fornitura	Realizzazione committente	Realizzazione subfornitore	Commercializzazione
Innovazione di prodotto	3,72	-0,07	-0,48 ***	-0,28 .	-0,47
Innovazione di processo	3,43	-0,23	-0,42 **	-0,02	-0,43
Innovazione organizzativa	3,24	-0,07	-0,28 *	0,27 .	-0,49
Innovazione di marketing	3,43	-0,04	-0,29 *	-0,01	-0,43

Significatività statistica: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Per quanto riguarda le imprese italiane, si evince dalla *Tabella 3* che il livello di innovazione è simile per gli stadi della filiera che si occupano di progettazione e fornitura, seppur con una attenzione generale più all'innovazione di prodotto (3,72) che a quella organizzativa (3,24). Il test Anova, mette in luce un gap negativo per le imprese “committenti” nella fase di realizzazione su tutte le direzioni dell'innovazione, con maggior risalto sui prodotti e processi. In realtà livelli medi più bassi si registrano anche per la commercializzazione; la scarsa numerosità però non permette di comprenderne la significatività. Per quanto riguarda la realizzazione come subfornitura si sottolinea solo una leggera redistribuzione dall'innovazione di prodotto all'innovazione organizzativa. Nel caso della Slovenia, così come ribadito per le competenze in precedenza, anche nel caso dell'innovazione, gli scarti in media non sono statisticamente significativi (*Tabella 4*), presumibilmente a causa della scarsità complessiva del campione. In generale, tuttavia, le imprese della fornitura sono quelle che prestano maggiore attenzione a tutte le direttrici dell'innovazione.

**Tabella 4 – Valutazione in media dell'innovazione delle imprese slovene per stadio della filiera**

Competenze	Stadio della filiera				
	Progettazione	Fornitura	Realizzazione committente	Realizzazione subfornitore	Commercializzazione
Innovazione di prodotto	3,00	2,00	0,38	-0,33	-1,00
Innovazione di processo	4,00	1,00	-0,58	-1,33	-2,00
Innovazione organizzativa	3,00	2,00	0,25	0,00	1,00
Innovazione di marketing	4,00	1,00	-1,17	-1,33	0,00

Significatività statistica: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Le imprese dedite alla progettazione puntano più sull'innovazione di processo e di marketing. Per quanto riguarda la fase di realizzazione le imprese committente hanno un livello innovativo abbastanza omogeneo (circa 3,4) con l'eccezione del marketing (2,8), le imprese subfornitrici presentano invece valori generalmente più bassi (tra questi il migliore concerne le innovazioni organizzative). Le imprese commerciali evidenziano una forte propensione all'innovazione organizzativa e di marketing.

#### **4.4. Bandi pubblici e la filiera dell'edilizia**

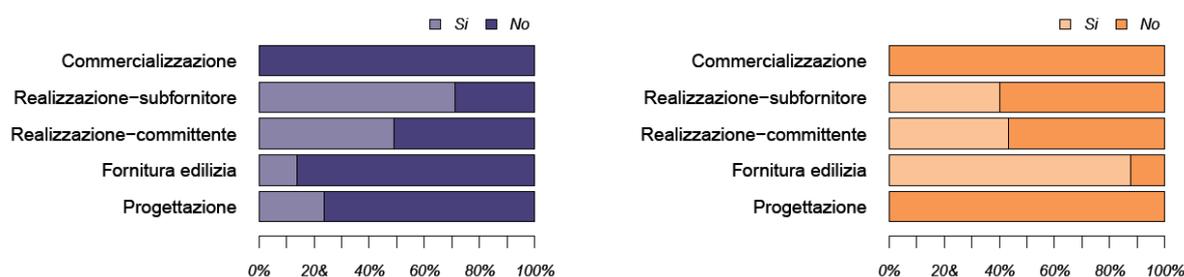
Questa sezione cerca di carpire le logiche di partecipazione delle aziende del settore delle costruzioni ai bandi pubblici, analizzando le modalità di partecipazione, i tipi di procedura, le tipologie di progetto, le condizioni che facilitano la partecipazione e i motivi di un eventuale non partecipazione.

In particolare, nell'ambito degli obiettivi del progetto Profili, uno degli scopi di questa ricerca è comprendere come le competenze aziendali nel settore delle costruzioni incidono sulle opportunità di vincere bandi pubblici e se queste hanno rilevanza sulla realizzazione dei diversi tipi di progetti.

##### *4.4.1. Partecipazione a bandi*

La propensione generale di partecipazione a bandi per la realizzazione di opere pubbliche ammonta a circa il 45% delle imprese italiane campionate e al 50% delle imprese slovene. In altre parole, circa un'impresa su due vede i progetti pubblici come una fonte importante di sviluppo del proprio mercato. La propensione a partecipare a bandi, in realtà, è molto differenziata in relazione alla posizione occupata nella filiera. Nel campione italiano, la percentuale di imprese che ha partecipato almeno ad un bando è maggiore tra le imprese di subfornitura (circa 70%) piuttosto che tra le imprese-committenti (circa 50%). Significativa anche se molto più contenuta è la partecipazione da parte sia delle imprese di progettazione e sia di fornitori di materiale edile, rispettivamente il 24% e il 14%. Nel campione sloveno, diversamente, i fornitori di materiale edile sembrano svolgere un ruolo primario nella partecipazione a bandi per la realizzazione di opere pubbliche (l'87% delle imprese campionate fornitrici per l'edilizia partecipano a bandi pubblici). Elevata è anche la partecipazione tra le imprese di committenti e di sub-fornitura, rispettivamente 43% e 40%. Infine, nessuna impresa di progettazione e di commercializzazione ha mai partecipato ad un bando.

**Figura 12 – Percentuale di partecipazione delle imprese italiane (a sinistra) e slovene (a destra) a bandi pubblici, distinta per stadio della filiera.**



La *Tabella 5* riporta alcuni dati relativi al numero di bandi partecipati dall'anno di fondazione, piuttosto che nell'ultimo triennio, il numero di bandi vinti nel medesimo periodo e il loro valore medio. Nel campione italiano, la distribuzione delle imprese aventi partecipato a bandi pubblici dall'anno di fondazione è fortemente asimmetrica, con tante imprese con poche partecipazioni e poche imprese in cui al contrario i bandi pubblici sono un elemento cruciale del business aziendale. In generale la mediana è di 11 bandi, mentre la media è di circa 1400 bandi. La distribuzione è simile anche nel triennio 2010-2012. In questo periodo, la mediana è pari a 5 e la media ammonta circa 85 bandi. Il numero di bandi vinti, ovviamente si riduce in modo considerevole e la distribuzione diviene più simmetrica, con un'evidente riduzione del gap tra media e mediana. Nel triennio analizzato, l'impresa mediana ha vinto 3 bandi, la media si attesta intorno a 7. Infine l'importo medio dichiarato dalle imprese vincitrici varia tra 50 mila e 42 milioni di euro, con una media di circa 3 milioni.

In generale, l'impresa italiana mediana ha partecipato nella sua vita a circa 11 bandi, di cui 5 nell'ultimo triennio, con un tasso di vittoria del 60% per un importo medio di 2 milioni. I dati mostrano una strategia selettiva, in cui le imprese selezionano i bandi a cui partecipare in relazione alle chance di vittoria; l'impegno burocratico richiesto è probabilmente tale da spingere ad una concentrazione delle risorse dell'azienda su pochi ma ben selezionati bandi.

**Tabella 5 – Dati statistici sulla partecipazione ai bandi**

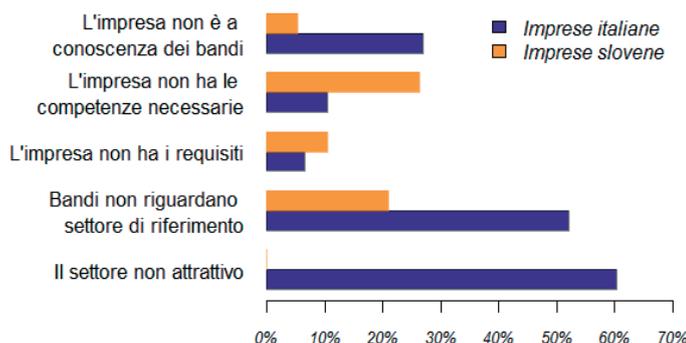
	Bandi	Min	Max	Mediana	Media	Dev.St.
Italia	Partecipati (dalla fondazione)	1	10000	11	1421,1	2917,5
	Partecipati (nel triennio 2010-12)	0	3000	5	85,2	309,4
	Vinti (nel triennio 2010-12)	1	30	3	7,4	7,4
	Importo medio (migliaia)	50	42000	2000	3088	5526
Slovenia	Partecipati (dalla fondazione)	3	2950	160	770,1	1114,1
	Partecipati (nel triennio 2010-12)	2	700	100	189,1	257,0
	Vinti (nel triennio 2010-12)	1	100	7,5	36,9	43,5
	Importo medio (migliaia)	66	70000	10000	2501	29566

Per quanto riguarda il campione sloveno, il numero dei bandi partecipati dall'anno di fondazione è inferiore rispetto a quello italiano ma meglio distribuito. Il range di partecipazione è minore, così come il gap tra media e mediana. Questo trend, tuttavia, si inverte quando ci si guarda ai bandi vinti. In generale, l'impresa slovena mediana ha partecipato nella sua vita a circa 160 bandi, di cui 100 nell'ultimo triennio, con un tasso di vittoria del 7,5% per un importo medio di 10 milioni.

Dai dati si evince che le imprese slovene tendono a partecipare in modo sistemico ai bandi, con una probabilità di vittoria molto bassa che però su grandi numeri si traduce comunque in valore per l'impresa. Il gap tra mediana e media di bandi vinti, suggerisce che c'è un gruppo di imprese che tende a vincere numerosi bandi. Questo potrebbe spiegarsi alla luce della descrizione del campione fatta nella prima sezione, in cui era stato sottolineata la presenza di imprese con una certa anzianità (esperienza e relazioni) e dimensione (risorse) che potrebbero aver acquisito nel tempo le capacità e le condizioni per partecipare in modo proficuo alla progettazione pubblica.

Le imprese italiane che non hanno partecipato a bandi hanno indicato quali motivazioni principali la scarsa attrattività del settore e la non coerenza con il proprio ambito di specializzazione. Una percentuale significativa ha indicato anche la scarsa conoscenza dei bandi come uno della ragioni principali per la mancata partecipazione. Solo per una scarsa percentuale di imprese la mancanza di competenze (circa il 10%) o di requisiti (circa il 5%) costituisce un limite reale. Nel caso delle imprese slovene, al contrario, la mancanza di competenze ha rappresentato la ragione principale.

**Figura 12 – Motivazioni di non partecipazione**



La seconda motivazione è la non coerenza con il proprio specifico ambito di specializzazione. Una ragione importante è anche rappresentata dalla mancanza dei requisiti necessari alla partecipazione. Solo un piccola percentuale ha indicato tra le motivazioni la non conoscenza dei bandi. La *Figura 12* mostra la percentuale di imprese che hanno indicato una determinata motivazione rispetto al numero di imprese dichiaranti di non aver mai partecipato a bandi pubblici; la domanda prevedeva la possibilità di risposta multipla, tuttavia ci sono anche imprese che non hanno indicato alcuna motivazione.

Alle imprese italiane sono anche state chieste le condizioni che favoriscono la partecipazione (Figura 13). Essere a conoscenza della pubblicazione dei bandi, rimane un elemento cruciale per quasi l'80% delle imprese.

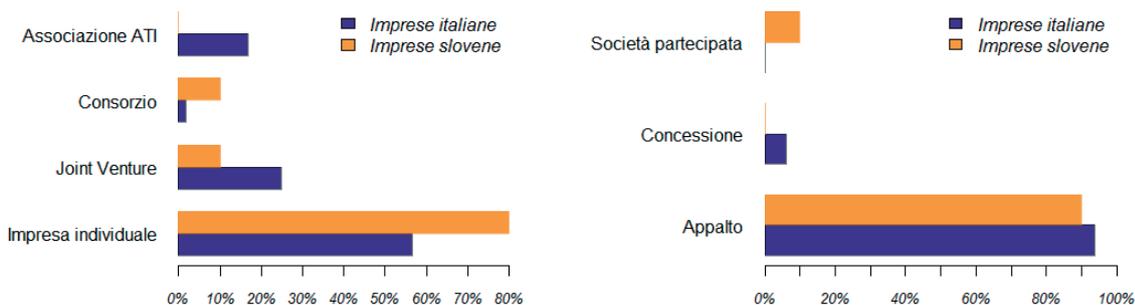
Molto importanti sono anche l'esperienza (quasi 50%) e il fatto di disporre di certificazioni di qualità. Essere inseriti in un network collaborativo o iscritto ad un'associazione di categoria, invece, non sembrano essere percepite come delle condizioni fondamentali.

**Figura 13 – Condizioni che favoriscono la partecipazione**



Le imprese che hanno vinto bandi, lo hanno fatto prevalentemente come impresa individuale (Figura 14). Questa modalità incide per 80% nel campione sloveno e per circa il 55% nel caso del campione italiano. La seconda modalità più frequente tra le imprese italiane è la costituzione di joint venture con un'altra impresa. Significativa, infine, è anche la percentuale di imprese che ha vinto un bando come parte di una associazione temporanea di imprese (ATI); pochissime quelle che hanno vinto come consorzio. Tra le imprese slovene, il consorzio e la joint venture sono una modalità di partecipazione parimente utilizzata (in entrambi i casi, circa il 10%).

**Figura 14 – Modalità di partecipazione (a sinistra) e tipologia di procedura (a destra)**

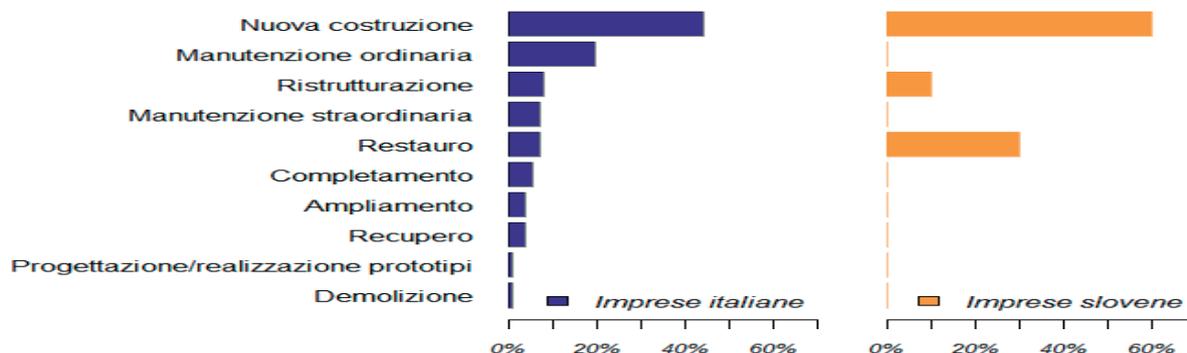


Per quanto riguarda la procedura prevalente, l'appalto è la tipologia di bandi vinti con maggior frequenza dalle imprese italiane e slovene nel triennio 2010-2012 (Figura 14). Una quota minoritaria d'imprese italiane ha partecipato e vinto bandi in concessione di costruzione e gestione. Infine, alcune imprese slovene hanno vinto bandi come società partecipata. Nei campioni non vi sono casi di imprese che abbiano vinto bandi che prevedessero una finanza di progetto o una sponsorizzazione.

La maggioranza degli appalti vinti dalle imprese sia italiane che slovene nel triennio 2010-2012 aveva come oggetto la realizzazione di una nuova costruzione (Figura 15). Mentre tra le imprese italiane, la finalità del bando citata con maggiore frequenza è l'appalto per i servizi di manutenzione ordinaria. Significativo, nel campione italiano, anche il numero di appalti

vinti aventi con oggetto la ristrutturazione, la manutenzione straordinaria, il restauro ed il completamento. Le imprese del campione sloveno si concentrano in progetti relativi a nuove costruzioni (60%), o a restauro e ristrutturazione di opere esistenti (rispettivamente circa 30% e 10%).

**Figura 15 – Tipologia di progetti pubblici**



#### 4.4.2. Competenze e bandi pubblici

Nella *Tabella 4.6* sono confrontate le competenze delle imprese che hanno vinto un bando rispetto a quelle delle imprese che non lo hanno vinto. L'analisi, anche in questo caso, è fatta attraverso un test ANOVA, che permette di individuare se esistono differenze significative in media tra i due gruppi.

**Tabella 6 – Valutazione in media delle competenze delle imprese vincenti**

Competenze	Imprese italiane			Imprese slovene		
	si	no	sign.st.	si	no	sign.st.
Gestione amministrativa-fiscale	5,64	4,58	***	5,50	4,50	.
Progettazione e/o realizzazione ecosostenibile	5,10	5,06		5,90	4,75	.
Conoscenza normativa e gestione contratti	5,33	4,70	**	5,30	4,63	
Gestione dei rischi	5,25	4,58	**	5,00	4,38	
Progettazione e valutazione di progetto	5,48	5,36		6,00	5,25	
Salute e sicurezza sul lavoro	6,09	5,73	*	6,10	5,75	
Appalti e gare	5,68	4,48	***	5,30	5,38	
Controllo finanziario del progetto e fundraising	5,17	4,45	***	5,90	5,13	.
Marketing e comunicazione	4,97	4,67		5,70	5,38	
Capacità di innovazione	4,85	4,64		5,40	4,50	.
Gestione delle risorse umane	5,56	5,48		5,70	4,75	

Significatività statistica: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Il confronto tra le imprese italiane evidenzia che i vincitori di bandi dispongono di maggiori competenze nella gestione di appalti e gare, gestione amministrativa e fiscale, controllo

finanziario del progetto e fundraising. Importanti sono anche le conoscenze e competenze normative e nella gestione dei contratti, e la capacità di fare un'attenta analisi dei rischi. Infine, le imprese vincitrici dichiarano di avere competenze leggermente maggiori anche nella gestione della salute e sicurezza nel lavoro. Nel caso del campione sloveno, come già sostenuto sopra, non è possibile identificare differenze significative a causa della dimensione del campione. In ogni caso, leggermente significative sembrano essere le differenze in termini di gestione amministrativa e fiscale, progettazione e realizzazione eco-sostenibile, controllo finanziario del progetto e fundraising, e capacità d'innovazione.

La *Tabella 7* fornisce un confronto delle differenze in media tra le competenze delle imprese che hanno vinto diverse tipologie di bando. Il benchmark di riferimento è rappresentato dalle imprese che hanno vinto bandi per la realizzazione di opere di nuova costruzione. Il confronto evidenzia che, tra le imprese italiane, esistono differenze significative tra le imprese benchmark e le imprese che si occupano di restauro e manutenzione ordinaria. Le imprese che hanno vinto bandi per il restauro di opere dichiarano di avere minori competenze per quanto riguarda conoscenze normative e gestione dei contratti e appalti e gare. Dichiarano anche di avere meno competenze, anche se con un livello di significatività inferiore, nella gestione della salute e sicurezza sul lavoro e nella capacità innovativa. Le imprese che hanno vinto bandi per la manutenzione ordinaria dispongono di minori competenze nella progettazione e valutazioni di progetti, nel controllo di gestione e fundraising di progetto e nel marketing e comunicazione. Dispongono anche di minore competenza, anche se in modo meno significativo, nella progettazione e/o realizzazione ecosostenibile e nella gestione dei rischi.

Differenze poco significative esistono rispetto ad imprese che hanno vinto bandi: di recupero (maggiore conoscenza normativa e nella gestione dei contratti e maggiore capacità innovativa); di manutenzione straordinaria (minori competenze negli appalti e gare e capacità di controllo finanziario di progetti e fundraising); di ampliamento (minori capacità di controllo finanziario di progetti e fundraising).

Nel caso delle imprese slovene, le imprese come già segnalato sono concentrate solo nei progetti relativi a nuove costruzioni, demolizioni e recupero. Inoltre, la bassa numerosità del campione impatta negativamente sulla significatività degli scarti. L'unico risultato segnalabile è la ridotta capacità delle imprese attive nei progetti di recupero per quanto riguarda la gestione amministrativa-fiscale e la gestione dei rischi.

**Tabella 7 – Valutazione in media delle competenze delle imprese vincenti per tipologia di progetto**

Italia	Competenze	Nuova costruzione				Manutenzione straordinaria				Ampliamento			
		Demolizione	Recupero	Ristrutturazione	Restauro	ordinaria	straordinaria	Completamento	Prototipazione				
	Gestione amministrativa-fiscale	0,32	-0,18	-0,01	-0,43	0,23	-0,05	-0,51	-0,43	-0,68			
	Progettazione/realizzazione ecosostenibile	0,68	-0,32	-0,21	-0,70	-0,73 *	-0,32	0,35	-0,57	0,68			
	Conoscenza normativa e gestione contratti	0,50	1,00 *	0,28	-1,00 **	-0,45 .	-0,50	-0,33	-0,75	0,50			
	Gestione dei rischi	0,56	0,31	-0,55	-0,57	-0,53 *	-0,32	-0,27	0,31	-0,44			
	Progettazione e valutazione di progetto	0,16	0,16	-0,17	-0,47	-1,39 ***	-0,72	0,49	-0,59	-0,84			
	Salute e sicurezza sul lavoro	0,90	-0,10	0,23	-0,73 *	0,04	-0,10	-0,10	0,15	0,90			
	Appalti e gare	1,14	0,14	-0,19	-1,11 ***	0,00	-0,74 *	-0,69 .	-0,11	-0,86			
	Controllo finanziario e fundraising	1,54 .	0,29	-0,57 .	-0,59 .	-0,69 **	-0,84 *	-0,29	-0,96 *	0,54			
	Marketing e comunicazione	-0,16	0,84	-0,27	-0,54	-0,75 **	-0,16	0,17	-0,16	-1,16			
	Capacità di innovazione	0,08	1,33 *	-0,03	-1,05 *	-0,51	-0,17	0,75	0,58	0,08			
	Gestione delle risorse umane	1,42	0,17	0,42	-0,33	-0,17	-0,58	0,25	0,17	0,42			

Significatività statistica: 0 \*\*\*\* 0,001 \*\*\* 0,01 \*\* 0,05 \* 0,1 . 1

Slovenia	Competenze	Nuova costruzione				Manutenzione straordinaria				Ampliamento			
		Demolizione	Recupero	Ristrutturazione	Restauro	ordinaria	straordinaria	Completamento	Prototipazione				
	Gestione amministrativa-fiscale	0,17	-1,17 .	-	-	-	-	-	-	-			
	Progettazione/realizzazione ecosostenibile	0,33	0,67	-	-	-	-	-	-	-			
	Conoscenza normativa e gestione contratti	0,33	-1,33	-	-	-	-	-	-	-			
	Gestione dei rischi	0,67	-1,33 .	-	-	-	-	-	-	-			
	Progettazione e valutazione di progetto	0,83	-0,83	-	-	-	-	-	-	-			
	Salute e sicurezza sul lavoro	1,00	0,00	-	-	-	-	-	-	-			
	Appalti e gare	1,33	-1,67	-	-	-	-	-	-	-			
	Controllo finanziario e fundraising	1,17	-0,17	-	-	-	-	-	-	-			
	Marketing e comunicazione	1,17	-0,83	-	-	-	-	-	-	-			
	Capacità di innovazione	0,67	0,00	-	-	-	-	-	-	-			
	Gestione delle risorse umane	1,50	0,17	-	-	-	-	-	-	-			

Significatività statistica: 0 \*\*\*\* 0,001 \*\*\* 0,01 \*\* 0,05 \* 0,1 . 1

## 4.5. Conclusioni

Questo lavoro aveva quale obiettivo principale mappare i fattori critici di successo e le competenze delle imprese del settore edile nelle due aree di competenza del progetto Profili: Regioni italiane dell'alto Adriatico e Slovenia. L'analisi dei dati ha evidenziato che le imprese del settore edile considerano espliciti per la propria competitività la maggioranza dei fattori critici proposti. Il fattore più debole è l'internazionalizzazione, che tuttavia, proprio per il fatto di essere parzialmente sottovalutato, potrebbe celare un'interessante opportunità di sviluppo e di differenziazione. Le imprese della filiera allargata delle costruzioni ritengono inoltre di aver accumulato dei buoni livelli di competenza nella gestione dei principali processi/attività. La comparazione delle competenze disponibili in relazione alla posizione occupata nella filiera ha evidenziato, esclusivamente nel caso italiano, l'esistenza di differenze significative. Le imprese che dispongono di maggiori competenze sono quelle di progettazione. Al contrario, quelle che ne detengono di meno sono quelle di realizzazione sia committenti e sia di subfornitura. La comparazione tra le imprese che hanno vinto un bando e quelle che non lo hanno mai vinto hanno evidenziato, sempre con esclusivo riferimento al campione italiano, alcune chiare differenze. Le imprese che vincono i bandi dispongono di maggiori competenze nell'ambito della gestione amministrativa e fiscale, del controllo di gestione dei progetti e nella gestione di appalti e gare. Dispongono, anche se in modo meno significativo, di maggiori competenze nell'analisi e valutazione dei rischi e di maggiori conoscenze normative e sulla gestione dei contratti. Infine, il confronto per tipo di progetto bandito mostra che le competenze richieste per vincere un bando di restauro, manutenzione ordinaria e straordinaria di un'opera pubblica sono diverse rispetto a quelle per la realizzazione di un'opera nuova.

La nostra analisi ha anche sottolineato che ci sono molte imprese che non hanno mai partecipato a bandi o che non hanno mai vinto un appalto. Le motivazioni più ricorrenti per non aver partecipato sono, tra le imprese italiane, la scarsa attrattività del settore e la scarsa corrispondenza tra il proprio ambito di competenza e l'oggetto del bando e, nel caso delle imprese slovene, la mancanza delle competenze necessarie e la scarsa corrispondenza tra competenze detenute e oggetto del bando. Le condizioni che favoriscono la partecipazione sono, invece, la conoscenza e il monitoraggio dei bandi, il possesso di certificazioni di qualità e l'esperienza legata ad un costante e prolungata partecipazione ad altri bandi. Meno importanti sembrano invece le relazioni con le associazioni di categoria o l'appartenenza a reti collaborative allargate. Lo scarso peso delle relazioni si evidenzia del resto nel fatto che la maggior parte di queste imprese partecipa ai bandi pubblici come impresa individuale.

La maggioranza delle imprese che hanno vinto un bando, infatti, lo hanno fatto proprio come impresa individuale. Altre forme usate, seppur scarsamente ricorrenti sono rappresentate rispettivamente dalle joint venture, nel caso delle imprese italiane, e joint venture e consorzio, tra le imprese slovene. Infine, il tipo di bando più frequente, tra quelli vinti dalle imprese, è l'appalto e, in Italia, la concessione mentre, in Slovenia, l'impresa partecipata. Nessuna delle imprese nel nostro campione ha vinto bandi in finanza di progetto o di sponsorizzazione.

Tutte le informazioni raccolte sono molto utili per delineare lo scenario che avvolge la filiera delle costruzioni in relazione alla possibilità di partecipare a bandi pubblici e a stipulare partnership pubblico-private. Ricordiamo che l'obiettivo di questo progetto Profili era proprio quello di comprendere e valutare se la realizzazione di una piattaforma informatica possa contribuire ad allargare la partecipazione delle imprese, specialmente se medi piccole, a bandi per la realizzazione di opere pubbliche e stimolare la diffusione delle partnership tra pubblico e privato.

I dati evidenziano una molteplicità di potenziali benefici. Primo, visto che la difficoltà di reperire informazioni sui bandi è stata indicata come una delle discriminanti per la non partecipazione, la realizzazione di una piattaforma può sicuramente favorire una maggiore diffusione dell'informazione e una miglior selezione rispetto alla tipologia dei bandi. Secondo, la piattaforma permetterebbe una mappatura accurata e continua delle competenze delle imprese del settore, favorendo un preciso *merge* tra competenze richieste e competenze disponibili, consentendo un incontro più efficace ed efficiente tra domanda dei privati e offerta pubblica. Terzo, il fatto che le imprese tendano a partecipare individualmente e non vedano benefici nella collaborazione, non va necessariamente interpretato come uno scarso impatto delle relazioni sulle chance di vittoria quanto in una carenza sistemica/territoriale che non favorisce e supporta l'interazione tra gli attori della filiera. In questo senso, la piattaforma potrebbe favorire l'incontro e la collaborazione tra imprese che dispongono di competenze complementari, favorendo la diffusione delle *best practices* e lo sviluppo di processi innovativi.

Infine la piattaforma è vista positivamente anche dalle imprese intervistate. Rispettivamente il 78% delle imprese italiane e l'89% di quelle slovene dichiara di essere interessata a parteciparvi. Questo conferma che l'incontro tra domanda ed offerta nell'ambito dei progetti di edilizia pubblica è un contesto molto complesso, caratterizzato da un'articolata burocrazia e da numerosi gap informativi, ma anche che ci sono molteplici margini operativi che potrebbero, dal lato impresa, accelerare i processi di trasferimento delle conoscenze e migliorare la gestione, l'integrazione e il coordinamento dei processi inter-aziendali, dal lato pubblico, favorire la

comunicazione, gestione e selezione dei partenariati pubblico-privati, sia in termini di efficacia che di efficienza. La piattaforma è solo il primo passo in questa direzione.