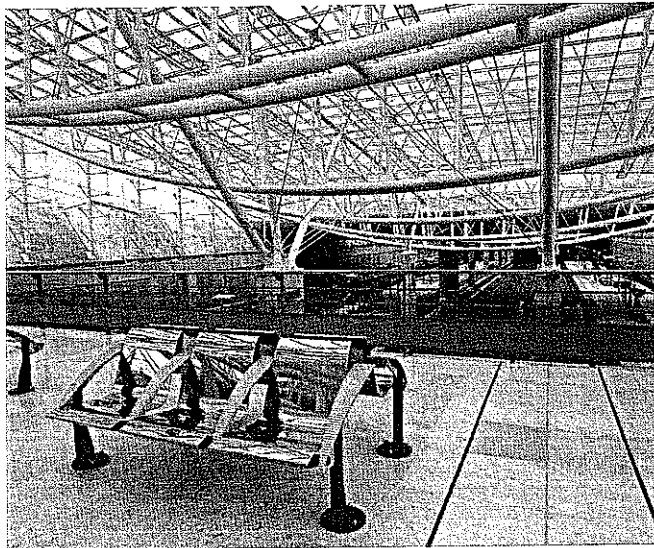


Pizzarotti, managerialità e innovazione

Fra le prime imprese di costruzione in Italia per fatturato e redditività, Pizzarotti, fondata nel 1910, ha al suo attivo un gran numero di opere in Italia e nel mondo. La Tav Roma-Milano, la Fiera di Milano-Rho, Malpensa 2000, Disneyland Paris e lo scalo Charles de Gaulle di Parigi sono alcune delle opere firmate dall'impresa di Parma negli ultimi venti anni. Da metà degli anni '60 il gruppo è guidato da Paolo Pizzarotti, arrivato giovanissimo al vertice con la morte dei genitori. Il valore della managerialità e il rapporto tra innovazione e sviluppo nell'impresa globalizzata, il peso della burocrazia, il confronto con l'Europa e i mercati internazionali sono i temi dell'intervista a uno dei più intraprendenti imprenditori italiani del settore.

di Stefano Cianciotta



L'impresa di Parma ha realizzato la costruzione del modulo di scambio Tgv/Rer presso l'aeroporto Charles De Gaulle di Roissy, un complesso che ha assunto grande rilievo nella logica dei trasporti parigini. Il progetto d'avanguardia è stato diretto e coordinato dagli architetti Paul Andreu, Jean-Marie Duthilleul e Peter Rice.

Aveva solo 19 anni Paolo Pizzarotti quando, orfano dei genitori, si mise al timone dell'azienda fondata mezzo secolo prima da suo nonno Gino. Allora la maggiore età si otteneva a 21 anni e ci volle un decreto del Tribunale per concedergli la personalità giuridica e metterlo nelle condizioni di amministrare l'impresa. In pochi decenni la Pizzarotti ha saputo imporsi sui mercati italiani e internazionali grazie all'innovazione dei suoi processi e all'impostazione manageriale che ha saputo dargli proprio Paolo Pizzarotti. L'impresa di Parma ha firmato a Parigi, tra l'altro, il parco di divertimenti Eurodisney.

Presidente, se le chiedessi un'opera della Pizzarotti per ogni decennio di attività quali indicherebbe e perché?

La prima opera che ricordo è la costruzione nel 1910 della chiesa al passo della Cisa, per tantissimi anni sosta quasi obbligata di tutti quei villeggianti che, soprattutto nel ultimo dopoguerra, raggiungevano la costa ligure, dalla fine degli anni '40 e per tutti gli anni '60 numerosi stabilimenti della Montecatini sparsi in tutta Italia. Con gli anni '70 ci siamo cimentati con realizzazioni più complesse

come il deposito delle scorie radioattive di Caorso e la centrale di Montalto di Castro. Negli anni '80 ricordo la costruzione della base missilistica di Comiso, completata con piena soddisfazione del cliente Roicc/U.S. Navy e portata a termine nei tempi previsti dal contratto, nonostante le situazioni particolarmente impegnative dal punto di vista progettuale, esecutivo e gestionale per le condizioni di segretezza e sicurezza che necessitava questo tipo di intervento. Vorrei menzionare anche la realizzazione di buona parte del parco divertimenti di Disneyland a Parigi e del suo simbolo: il castello di Biancaneve. Gli anni '90 sono contrassegnati dalla costruzione del modulo di scambio Tgv/Rer presso l'aeroporto Charles De Gaulle di Roissy, un complesso che ha assunto grande rilievo nella logica dei trasporti parigini e ha visto la nostra impresa realizzare un progetto d'avanguardia, diretto e coordinato dagli architetti Paul Andreu, Jean-Marie Duthilleul e Peter Rice. Nel decennio in corso, la realizzazione più importante e prestigiosa in fase di completamento è la linea ad Alta Capacità Milano-Bologna che ci vede protagonisti di primo piano come Contraente Generale nell'ambito del soggetto concessio-

nario Cepav Uno. Contiamo inoltre di proseguire questa nostra esperienza di Project and Construction Management con la realizzazione della linea ad Alta Capacità Milano-Verona, nell'ambito del consorzio Cepav Due, a seguito della decisione dell'attuale governo di riaffidare i contratti sottoscritti, revocati con atto unilaterale dal precedente governo Prodi. Non voglio poi dimenticare due importanti infrastrutture, realizzate nelle Filippine e decisamente complesse che ci hanno consentito, con un contratto Epc, di realizzare chiavi in mano delle centrali idrauliche complete di dighe, condotte e turbine per fornire la corrente a regioni che ne erano sprovviste.

Cosa è rimasto della società fondata da suo nonno nella holding da lei presieduta?

Della società fondata da mio nonno Gino nei primi anni del secolo scorso e poi sviluppata da mio padre Pietro è rimasto forte il senso di appartenenza all'azienda di tutti coloro che vi lavorano. Così è stato anche per me e per i miei figli nel momento in cui si sono inseriti nell'azienda. Tutti noi sentiamo l'impresa come qualcosa di familiare, facciamo gruppo e questo ci consente di ottenere ottimi risultati che ci piace condividere con colleghi e collaboratori. È rimasta inoltre la tradizione, abbastanza radicata nei dipendenti, di cercare, spesso con successo, l'inserimento di propri familiari nelle varie strutture aziendali. In questo modo impegno, serietà, preparazione e tradizione si fondono in quella che ritengo, e in molti ce lo riconoscono, essere non solo una palestra dove imparare un mestiere difficoltoso come il nostro ma anche una grande scuola di vita.

Che ruolo ha rivestito l'innovazione nella crescita della sua impresa?

La continua ricerca dell'innovazione tecnologica è stata un'altra costante che si è mantenuta nel tempo, nella Pizzarotti. A fine anni '50 fu brevettato a livello internazionale un sistema per la livellazione automatica degli spessori di pavimentazione bituminosa mediante guida ottica di comando e controllo della vibrofinitrice di stesa che migliorava di molto le tolleranze sul livello della pavimentazione finita. Agli inizi degli anni '60 venne messo a punto un sistema di prefabbricazione pesante in calcestruzzo, che fu poi adottato nei vari stabilimenti sparsi lungo la penisola. Per ultimo l'adozione di un sistema informatico, personalizzato e all'avanguardia, ci ha consentito di stare al passo con i tempi e con una concorrenza sempre più spietata e accorta.



È alla guida del gruppo da oltre 40 anni. Cosa l'ha incuriosita di più in questo lungo periodo nell'evoluzione del settore delle costruzioni?

Paolo Pizzarotti

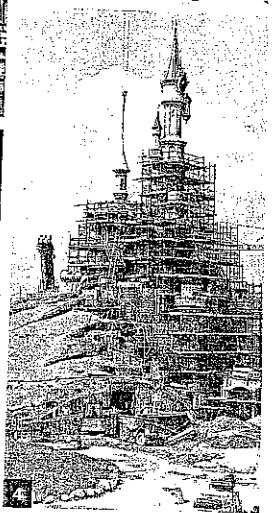
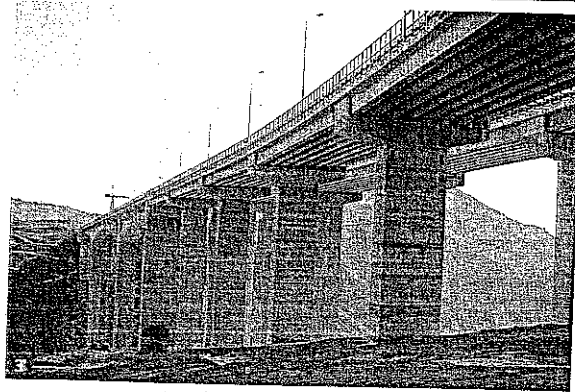
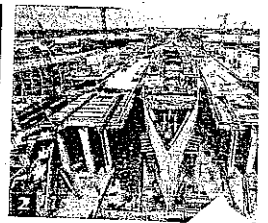
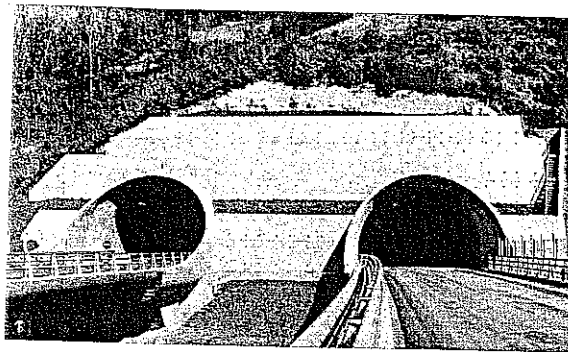
Innanzitutto ho visto purtroppo scomparire dalla scena italiana delle realtà imprenditoriali di primo piano, alcune spazzate via da un mancato ricambio generazionale e manageriale, in quanto troppo legate a figure carismatiche che non

sono riuscite a creare la necessaria successione senza la quale nessuna struttura riesce a sopravvivere. Molte di queste non sono transitate da una gestione padronale a una manageriale. Altre imprese invece, che come tutte hanno vissuto il periodo di Mani Pulite, non sono riuscite ad affrontare con la dovuta serenità un nuovo modo di confrontarsi con il mercato, basato esclusiva-

«Il grosso vantaggio che hanno i nostri concorrenti è quello di avere alle spalle delle nazioni produttrici di tecnologie che, oltre a realizzarle nei propri paesi, le promuovono all'estero. In Italia non esistono tecnologie importanti e non da produrre ed esportare e quindi, se non decidiamo di

investire come Stato nella ricerca e nella sperimentazione, siamo destinati a ritagliarci un ruolo di semplici gregari e non di protagonisti»

mente sulle capacità organizzative e gestionali delle imprese. Un'altra curiosità è la progressiva perdita di potere contrattuale che ha subito la categoria dei costruttori nei confronti delle stazioni appaltanti e anche, se vogliamo, nei confronti



1. Grenoble, Francia. Autostrada A51, i tunnel D'Uriol e Petit Brion.

2. Particolare del cantiere del modulo di scambio Tgv/Rer presso l'aeroporto Charles De Gaulle di Roissy.

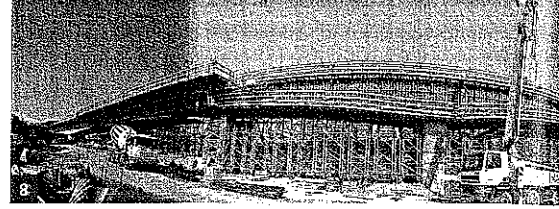
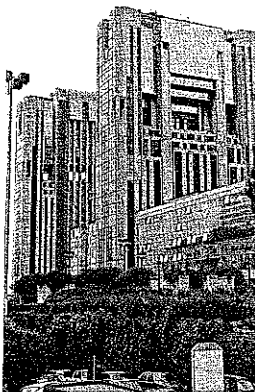
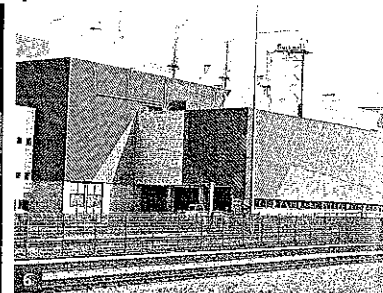
3. Algeria, particolari del viadotto dell'autostrada Lakhdaria - Liaison.

4. Uno dei più importanti parchi dei divertimenti al mondo, Disneyland Paris, è stato realizzato dall'impresa di Parma.

del potere legislativo. Alcuni esempi per chiarire quest'ultimo concetto: in Italia non esistono come in tutti gli altri paesi del mondo leggi che tutelano un giusto riconoscimento degli aumenti di costo, a volte abnormi, che sosteniamo in lavori che durano diversi anni. Relativamente ai subappalti non possiamo contare su un libero mercato come tutti i nostri competitor europei ma siamo legati a limiti stabiliti preventivamente per legge e con giustificazioni che si fa fatica a comprendere; l'inspiegabile avversione nei confronti dell'istituto dell'arbitrato, strumento utilizzato ovunque nel mondo per ottenere tutela dei diritti in tempi accettabili e nella reciproca soddisfazione delle parti interessate.

Burocrazia e sviluppo del mercato. Quali sono le principali differenze con il nostro Paese che avete riscontrato lavorando all'estero?

Esistono delle differenze enormi fra l'Italia e i paesi esteri nei quali operiamo abitualmente. La burocrazia è un problema diffuso che non riguarda solo l'Italia, ma che da noi ha raggiunto livelli patologici, un cancro difficile da estirpare. Esistono decine di migliaia di leggi collegate ai lavori pubblici, non sempre interpretabili in modo univoco. Altrove le leggi sono molto meno numerose, chiare e lineari nel rispetto degli interessi contrapposti. I pubblici funzionari, poi, spesso sono carenti della necessaria preparazione manageriale e preferiscono ragionare in termini di «visti» e «pareri» piuttosto che ricercare nelle varie situazioni la soluzione più efficace ai problemi.



- | | | | |
|--|--|--|--|
| 5. Fiera di Milano. Il nuovo polo fieristico di Rho-Pero, progettato da Massimiliano Fuksas, è stato realizzato dall'impresa Pizzarotti. | 6. Verzuolo, Cuneo. Realizzazione di un complesso di edifici industriali nella cartiera Burgo. | 7. Il Centro direzionale di Napoli, simboleggiato dalle torri centrali, è stato costruito da Pizzarotti. | 8. Autostrada Catania-Siracusa, una fase di cantiere del viadotto Mulinello. |
|--|--|--|--|

Teniamo presente che il nostro territorio è morfologicamente molto variegato e complesso mentre altri paesi, come Francia e Spagna, hanno tracciati che si sviluppano su aree più pianeggianti e meno dense di popolazione e attività industriali e artigianali. Questa premessa è sufficiente a sfatare quella che considero una leggenda metropolitana e cioè che il costo chilometrico di una linea ad Alta Ve-

è pertanto alla ricerca di consenso. Mi ripeto, non è assolutamente corretto inserire i costi delle opere compensative, richieste dai vari enti interessati, nelle tabelle di confronto per opere analoghe con altri paesi europei. Con un confronto di dati omogenei avremmo la dimostrazione che il costo chilometrico dell'Alta Velocità in Italia è di gran lunga inferiore a quello degli altri paesi confinanti.

Parma: la trasformazione dell'ex area Salvarani

Duecento milioni di euro di investimento, un'area coperta che si estenderà su un totale di 120mila metri quadrati, un albergo pluripiano a cinque stelle, uffici, negozi, campi sportivi per il rugby, un palasport, parcheggi per 6.500 posti auto, corsi d'acqua e il collegamento con la Fiera di Parma. Sono questi, in estrema sintesi, i numeri del progetto che trasformerà l'area dove sorgeva l'ex fabbrica di cucine Salvarani in un grande centro servizi, funzionale alla «food valley» e alla stessa città di Parma che dista solo cinque chilometri dall'area oggetto dell'intervento. A guidare la riqualificazione dell'ex Salvarani è la Sviluppo Immobiliari parmensi, società in compartecipazione Pizzarotti e CoopSette di Reggio Emilia che ha rilevato la proprietà dell'area che si estende su una superficie totale di 330mila metri quadrati. Il progetto è firmato dallo studio di architettura di Bologna Mario Cucinella e prevede una serie di costruzioni in cui troverà sede anche un grande centro commerciale. Il corpo centrale dell'opera è sormontato da cinque torri a cono dalle forme irregolari. Queste, oltre a conferire plasticità all'opera che la renderà distinguibile a distanza, hanno una funzione ecologica. All'interno delle torri, infatti, verranno inserite speciali tecnologie progettate dal Politecnico di Milano che permetteranno di sfruttare l'energia geotermica e l'utilizzo di pannelli fotovoltaici. La Spi ha già provveduto ad anticipare in natura i costi urbanizzazione al Comune di Parma con la realizzazione di 3,5 chilometri a quattro corsie e a scorrimento veloce tra il casello autostradale e il polo fieristico. L'opera, del valore stimato di 21 milioni di euro, è stata realizzata in soli 11 mesi e inaugurata al recente Cibus.

Perché in Italia l'Alta Velocità va così a rilento?

Come costruttori non possiamo dire che l'Alta Velocità vada a rilento perché noi rispettiamo i termini contrattuali concordati per l'esecuzione dei lavori. Il problema dei tempi lunghi riguarda l'opera nel suo complesso che va dalla fase di ideazione del tracciato, alla progettazione, agli espropri dei terreni in genere fortemente antropizzati, alla lunga trattativa di identificazione delle opere compensative con gli enti territoriali interessati e per ultimo alla mera costruzione.

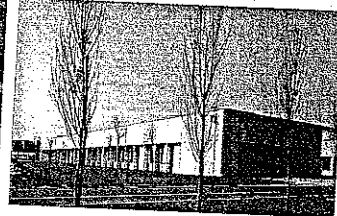
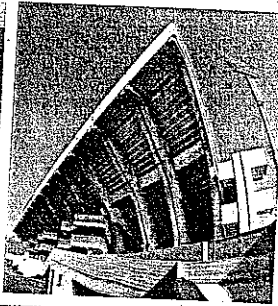
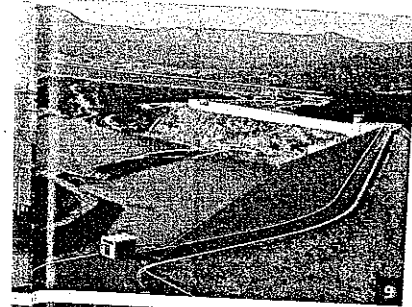
l'Alta Velocità in Italia sia enormemente più alto di quello nei paesi prima ricordati. Chi alimenta queste voci, a mio parere in modo strumentale, lo fa confrontando dati tra di loro non omogenei. È innegabile che il costo chilometrico della sola linea ad Alta Velocità in Italia sia inferiore a quello in altri paesi europei con i quali siamo abituati a confrontarci, mentre se consideriamo anche le opere «compensative» i costi diventano superiori. Queste purtroppo sono frutto della difficoltà di decidere di una classe politica perennemente sottoposta a elezioni

Molti investitori stranieri hanno poca fiducia nell'Italia, che è giudicata poco affidabile. Secondo la vostra esperienza, cosa temono di più le imprese straniere del sistema italiano?

Un aspetto molto temuto dagli stranieri è l'alta litigiosità e il sistematico ricorso ai tribunali amministrativi che si verifica prima, durante e anche dopo le aggiudicazioni, spesso causato da inutili formalismi previsti nei bandi di gara e nelle lettere d'invito, fonti di querelle infinite di nessuna utilità né per le stazioni appaltanti né per gli stessi appaltatori. Non ultima, la vexata quaestio della difficoltà di ricorrere agli arbitrati, come normalmente avviene in qualsiasi paese del mondo, che consentirebbero di addivenire a una rapida definizione delle controversie, talvolta anche parziale, ma efficace, senza i formalismi e le attese di un tribunale civile che alla fine dei conti risulta per il soccombente, spesso la pubblica amministrazione e quindi la comunità, assai più oneroso.

Ritiene che scommettere sulle aggregazioni sarà la via vincente per competere sui mercati internazionali?

La mia risposta è negativa. Ritengo che la strada da seguire, da me già intrapresa, sia quella di in-



9. Siliqua, Cagliari. Lo sbarramento di «Medau Zirimilis Carru, Segau» costituisce, insieme alle opere annesse (evacuatori, tunnel di derivazione, ecc.), il serbatoio sul «Rio Casteddu» situato nel comune di Siliqua.

10. Salerno, stadio di calcio «Arechi».

11. Mineo (Catania), complesso residenziale.

12. Università di Parma, nuova sede della facoltà di ingegneria.

sistere sulla crescita dell'organizzazione interna, puntare sulla qualità e sul continuo aggiornamento del personale e delle dotazioni tecnologiche, il tutto unito a un pervicace attaccamento all'azienda da parte del personale, fino a ora mai venuto meno. Ho sempre ritenuto che questi indirizzi, portati avanti con grande determinazione nel nostro gruppo, siano la carta vincente per affrontare un futuro pieno di insidie e di difficoltà soprattutto in un mondo globalizzato come quello delle costruzioni.

Spagnoli e i Francesi sanno fare sistema molto più degli Italiani. In Sud-America, abituale nostro mercato di riferimento, gli Spagnoli avanzano impetuosi, mentre i Francesi ottengono commesse importanti anche negli Usa, dove noi quasi non esistiamo. Non è che a lungo andare i nostri mercati di riferimento rischiano di esaurirsi sempre di più e il nostro sistema di ripiegarsi su se stesso senza trovare una via d'uscita?

È proprio così. Il grosso vantaggio che hanno i nostri concorrenti francesi, spagnoli, inglesi, tedeschi, svedesi è di avere alle spalle delle nazioni produttrici di tecnologie che, oltre a realizzarle nei propri paesi,

le promuovono all'estero. Una nazione come la Francia, che ha come fiore all'occhiello un sistema di Alta Velocità ferroviaria da tutti invidiato, quando vuole esportare il suo prodotto fornisce tutto il suo appoggio e la sua assistenza, anche finanziaria, agli imprenditori che lo realizzano. Assistiamo pertanto ad aggregazioni paritetiche fra più soggetti, dal fornitore dei servizi di progettazione all'impiantista passando dal tecnologo e dal costruttore delle opere civili, promosse e supportate dallo Stato che assieme esportano un sistema o una tecnologia che nessun altro possiede. Contro questo modo di operare le nostre imprese non hanno alcun strumento da contrapporre se non quello di essere dei bravi ed esperti costruttori, ma questo oggi non basta più. In Italia purtroppo non esistono tecnologie importanti e innovative da produrre ed esportare e quindi, se non decidiamo di investire come Stato nella ricerca e nella sperimentazione, siamo destinati a ritagliarci un ruolo di semplici gregari e non di protagonisti. In sintesi dovremmo tutti quanti affrontare questo problema, discuterne fra di noi e coinvolgere tutto il sistema Italia, cioè istituzioni, enti di ricerca, università e mondo finanziario.