

# GALILEO

Rivista di informazione, attualità e cultura degli Ingegneri di Padova

Fondata nel 1989

Direttore responsabile

ENZO SIVIERO

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

**Speciale 80 anni ANCE**



## Assemblea Generale

lunedì 20 ottobre, Ore 17.00

Auditorium dell'Orto Botanico di Padova

Ingresso da Prato della Valle 57/C

Con il patrocinio di



**COSTRUIRE PER CRESCERE**



**CRESCERE PER COSTRUIRE**





Anno XXXVII  
Speciale 80 anni ANCE  
1945-2025  
Allegato al n. 283

**Direttore responsabile** Enzo Siviero • **Condirettore** Giuliano Marrella • **Vicedirettore**, Michele Culatti • **Editore** Collegio degli Ingegneri della Provincia di Padova, Piazza G. Salvemini 2, 35131 Padova, tel-fax 0498756160, e-mail segreteria@collegioingegneripadova.it, www.collegioingegneripadova.it, P.IVA: 01507860284. **Presidente** Fabio Tretti • **Stampa** Berchet. Ingegneria di stampa - Padova - Via Scrovegni, 27 - 35131 • La rivista è pubblicata on-line nel sito: www.collegioingegneripadova.it • **Autorizzazione Tribunale di Padova n. 1118 del 15 marzo 1989** • **ISSN 1122-9160** • **Comitato di redazione** Alessandra Pasqua, Angelo Maggi, Carlo Morandi, Erina Ferro, Fabio Tretti, Fabrizio Comodini, Giorgia Roviario, Marco Barbetta, Matteo Di Napoli, Matteo Ocone, Paola Cattaneo, Pietro Zorzato, Simone Gamba, Titti Zezza, Vittorio Spigai • **Coordinamento editoriale** Rinaldo Pietrogrande • **Corrispondente da Roma** e **Curatrice dei numeri speciali** Patrizia Bernadette Berardi • **Avvertenze** La Direzione non si assume alcuna responsabilità per eventuali danni causati da informazioni errate. Gli articoli firmati esprimono solo l'opinione dell'autore e non impegnano in alcun modo né l'editore né la redazione • **Tutela della privacy** i nominativi inseriti nella nostra mailing list sono utilizzati esclusivamente per l'invio delle nostre comunicazioni e non sarà ceduto ad altri in virtù del nuovo regolamento UE sulla Privacy N. 2016/679. Qualora non si desidera ricevere in futuro altre informazioni, si può far richiesta all'editore, Collegio degli Ingegneri di Padova, scrivendo a: segreteria@collegioingegneripadova.it

• **Nome generali e informazioni per gli autori:** Galileo pubblica articoli di ingegneria, architettura, legislazione e normativa tecnica, attualità, redazionali promozionali • **Rivista scientifica ai fini dell'Abilitazione Scientifica Nazionale per le aree CUN 08 e 11.** Referenti Aree CUN Francesca Sciarretta (Area 08), Marco Teti (Area 10), Enrico Landoni e Martina Pantarotto (Area 11), Carlo Alberto Giusti (Area 12)

• **Note autori:** i testi degli articoli forniti in formato digitale non impaginato e privi di immagini devono contenere: titolo dell'articolo; sottotitolo; abstract sintetico; nome e cognome dell'autore/i; titoli accademici/carica/ruolo/affiliazione e eventuale breve Curriculum professionale dell'autore/i (max 60 parole); note a piè di pagina; indicazione nel testo della posizione dell'immagine; bibliografia (eventuale). Didascalie delle immagini in formato digitale con file separato. Per gli articoli il numero orientativo di battute (compresi gli spazi) è circa 15.000 ma può essere concordato. Le immagini, numerate, vanno fornite in file singoli separati dal testo in .jpg con definizione 300 dpi con base 21 cm; non coperte da Copyright, con libera licenza o diversamente, accompagnate da liberatoria e in ogni caso con citazione della fonte. **Trasmissione:** gli articoli vanno trasmessi michele\_culatti@fastwebnet.it e a enzo.siviero@esap.it e se il materiale supera i 10MB si chiede di trasmetterlo agli stessi indirizzi con strumenti di trasmissione telematica che consentano il download di file di grandi dimensioni. Le bozze di stampa vanno confermate entro tre giorni dall'invio. L'approvazione per la stampa spetta al Direttore che si riserva la facoltà di modificare il testo nella forma per uniformarlo alle caratteristiche e agli scopi della Rivista dandone informazione all'Autore. La proprietà letteraria e la responsabilità sono dell'Autore. Gli articoli accettati sono pubblicati gratuitamente.

• **Iscrizione annuale al Collegio, aperta anche ai non ingegneri:** 10,00 € per gli studenti di Ingegneria, 20,00 € per i colleghi fino a 35 anni di età e 35,00 € per tutti gli altri. Il pagamento può essere effettuato con bonifico sul c/c IBAN IT86J0760112100 000010766350 •

## Contenuti

### Editoriale

Enzo Siviero

3

### 80 anni di ANCE Padova:

**veniamo da lontano, andremo lontano!**

Presidente di ANCE Padova Monica Grosselle

4

### L'Assemblea Generale di ANCE Padova per celebrare 80 anni di vita associativa

6

### “Meno braccia, più intelligenza: la sfida della produttività”

*Conversazione tra il Professore Giulio Sapelli, storico ed economista, Consigliere della Fondazione ENI Enrico Mattei, e la Professoressa Marina Puricelli, Docente di organizzazione aziendale dell'Università Bocconi, condotta dal giornalista de LA7 Raniero Altavilla*

7

### “Nuove traiettorie per l'innovazione nel settore delle costruzioni”

*Confronto con Joël Schons, Vice Presidente della FIEC – Federazione Europea dell'Industria delle Costruzioni e Presidente del Gruppo di Lavoro FIEC sull'Housing nonché proprietario di Stugalux Construction SA Group con sede in Lussemburgo; il Prof. Carlo Zanchetta, Docente di produzione e gestione dell'ambiente costruito all'Università di Padova e il Prof. Alessandro Sperduti, Direttore del Centro di Ricerca Human Inspire Technology dell'Università di Padova*

21

### Intervento conclusivo

Presidente Nazionale ANCE

Federica Brancaccio

28



# Editoriale

Enzo Siviero

Un privilegio assoluto trovarmi coetaneo di ANCE PADOVA. I miei 4/5 di secolo coincidono con gli 80 anni di un'associazione che, posso dirlo con grande soddisfazione, fa parte della mia famiglia. Sì, mio padre Francesco Siviero (orgogliosamente geometra) era imprenditore edile che nel secondo dopoguerra ha contribuito alla ricostruzione della nostra città. Ancora, mio nonno Agostino (capo cantiere) negli anni venti ha costruito strade in Calabria e gallerie nelle Cinqueterre. Va da sé che il mio DNA è caratterizzato dal CANTIERE. Anche se il mio percorso ha preso strade diverse (ma molto contigue...), respirare cemento e ferro, interloquire con le maestranze, vedere il realizzarsi dei progetti è un sogno che si materializza. Potrei dilungarmi a lungo con aneddoti e ricordi di una vita.

Con queste premesse ben si comprende che, non a caso, da studente prima e da laureato poi, mi sono affacciato al Collegio Costruttori Edili di Padova. Allora orgoglio padovano era l'impresa Grassetto capitanata dal mitico "Nani". Ma tanti altri straordinari imprenditori erano a me noti tramite il mio babbo. Li ho conosciuti quasi tutti. Non li cito, ma, credetemi, sono ancor oggi nel mio cuore. E non è questo il segnale più bello della "nostra famiglia"? Sì! Perché di famiglia si tratta: una grande meravigliosa famiglia alla quale da sempre mi sento di appartenere.

Con profonda gioia ospitiamo dunque in questa edizione speciale della "nostra" rivista Galileo, gli esiti di questa ricorrenza celebrata nella straordinaria cornice dell'Orto Botanico vanto della città e della sua storia universitaria. Esprimo la mia personale gratitudine alla Presidente Monica Grosselle per avermi consentito di condividere l'emozione durante l'evento al quale ho partecipato.

E poi, per concludere questo mio scritto, vorrei ricordare l'editoriale di Galileo numero 283 che ho personalmente dedicato al pregevolissimo volume di cui ci ha fatto dono la stessa Presidente Grosselle, alla quale già mi lega una profonda amicizia che non ho difficoltà a definire uno splendido PONTE UMANO.

## 80 anni di ANCE Padova: veniamo da lontano, andremo lontano!



**O**ttant'anni sono tanti; l'intera vita di una persona, ma al cospetto della Storia sono soltanto il tempo del primo vagito di un neonato. In questo 2025 noi di ANCE Padova abbiamo festeggiato entrambe le situazioni: lunghi tratti di vita di coloro che hanno dedicato tempo prezioso per la categoria dei costruttori padovani e un primo traguardo storico importante – i quattro volte venti, direbbero i francesi – di un'Associazione nata nell'immediato Secondo dopoguerra e che ha partecipato, ininterrottamente, alla ricostruzione e costruzione del nostro territorio e della nostra comunità.

Abbiamo rispolverato uno slogan passato - "costruire per crescere" - e ne abbiamo rilanciato l'essenza in "crescere per costruire". A significare che, se dopo gli anni deliranti della guerra i costruttori sono stati in prima fila per smaltire macerie e costruire e ricostruire l'Italia, oggi abbiamo il dovere di continuare a resistere in prima fila, nonostante tutto, per evolvere, investire e contribuire a sostenere lo sviluppo e il benessere del nostro Paese.

Non è stato facile allora, quando ANCE Padova compiva i primi passi, e non è facile oggi, in un mondo attraversato da grandi transizioni e dal ritorno di una

guerra nel nostro continente.

A chi ha studiato la storia della nostra Associazione non sarà sfuggito un ripetersi di cicli economici e sociali che si sono riproposti, seppure in contesti diversi. Ad esempio, nell'immediato dopoguerra il ridotto accesso al credito e i ritardi dei pagamenti delle stazioni appaltanti pubbliche. Negli anni sessanta la mancanza cronica di manodopera e un certo, indiscriminato, consumo del suolo. Poi l'attenzione per la sicurezza nei cantieri e le problematiche dell'infrastrutturazione, soprattutto quella legata alla mobilità. L'eccessiva burocratizzazione, che pare attenuarsi quando i mercati virano verso la crescita, ma che diventa una vera e propria palla al piede nei periodi di recessione o di crolli come negli anni settanta o alla fine dei primi dieci anni del duemila.

Corsi e ricorsi che ogni Presidente che mi ha preceduta ha sempre affrontato con determinazione e realizzando collaborazioni sempre più strette con le parti sindacali, gli enti e le istituzioni di riferimento, locali e nazionali. I protocolli di legalità coordinati dalla Prefettura di Padova hanno sempre la firma ANCE. I patti con il Comune di Padova ci vedono sempre tra i più attivi sostenitori. L'ultimo riguarda gli interventi per il Climate City Contract – 2030. Con i sindacati gestiamo la formazione e la Cassa Edile. Nella mia relazione per gli 80 anni di ANCE Padova ho voluto ricordare, uno ad uno, i Presidenti che mi hanno preceduta proprio per questo motivo: per sottolineare che ciò che loro hanno fatto, e hanno dato, al nostro Sistema associativo non è stato come scrivere sulla sabbia. Quanto è stato deciso allora, invece, è diventata una lezione per le generazioni future.

È un po' quanto accade nelle nostre aziende: spesso non esiste una procedura strettamente codificata, ma viene trasmesso un sapere da persona a persona che, nonostante tutto, si consolida e rimane nel tempo come se fosse scritto sulla pietra.

In ANCE i valori fondativi, le consuetudini consolidate, i modi di fare sono codificati soprattutto nei nostri cuori e nelle nostre teste. Noi siamo gente perbene, leale e solidale. Quasi tutti coloro che sostengono il nostro Sistema l'hanno approcciato da giovani: hanno condiviso con colleghi e colleghe esperienze professionali, e anche di amicizia. ANCE, per tutti noi, è una vera e propria casa. È il luogo della condivisione; dove i costruttori padovani si supportano l'un l'altro, difendono le proprie ragioni, organizzano i propri interessi e progettano il proprio futuro. Senza ANCE ognuno di noi sarebbe più debole, più solo, più vulnerabile di fronte alle sfide quotidiane del fare impresa. Risale al 13 settembre 1945 la prima riunione delle imprese edili industriali della provincia di Padova. I bombardamenti avevano distrutto oltre 1.500 case, più di 3.000 abitazioni risultavano danneggiate; in provincia erano stati abbattuti 14 ponti importanti e i disoccupati erano quasi 21.000. Si trattava di contribuire alla ricostruzione non solo fisica, ma anche sociale ed economica del territorio nel quale siamo nati. Oggi il contesto è molto diverso: siamo una delle società tra le più benestanti del mondo. Non possiamo non essere orgogliosi della storia che abbiamo contribuito a scrivere. Ma siamo anche in un periodo di grandi trasformazioni socio-economiche, di transizione climatica e di prospettive incerte. Parlo più diffusamente di questi temi nella relazione per l'Assemblea – pubblicata nel nostro sito

– mentre qui preferisco soffermarmi più sugli impatti diretti per le nostre imprese e il nostro lavoro.

Il tema della manodopera è oggi una delle questioni più urgenti e trasversali: riguarda tutti i settori economici, ma nel nostro comparto assume dimensioni particolarmente critiche. La difficoltà nel reperire personale qualificato non è più un'emergenza momentanea, ma una condizione strutturale che rischia di compromettere la continuità stessa delle imprese.

Sarà, con ogni probabilità, la sfida più impegnativa e decisiva dei prossimi anni.

In questo scenario, credo che l'avvento dell'intelligenza artificiale, della digitalizzazione e della robotica potrà rivelarsi provvidenziale. Non come sostituto dell'uomo, ma come alleato evolutivo capace di amplificarne le competenze, alleggerirne la fatica e migliorare la produttività.

Un percorso che dovrà essere accompagnato con etica, visione e responsabilità, ma che sarà imprescindibile per garantire sostenibilità e competitività al nostro settore.

Sono convinta che il vero nodo da sciogliere resti quello della produttività: come riusciremo, nel prossimo futuro, a far sì che le nostre imprese continuino a generare valore, pur nelle condizioni imposte dal contesto attuale? La risposta non sarà semplice, ma una cosa è certa: le sfide che ci attendono sono anche straordinarie opportunità per chi saprà interpretarle con lungimiranza, adattamento e innovazione.

Celebriamo ottant'anni di attività ininterrotta a difesa della categoria dei costruttori padovani, ma siamo chiamati a girare la testa in avanti, e tenerla anche bene dritta, per cercare di intravedere un futuro che non è affatto chiaro. Veniamo da anni di crescita del nostro settore, e le imprese del sistema ANCE – qualificate e riconosciute per serietà e competenza – hanno saputo evolversi insieme, affrontando con determinazione le nuove sfide del costruire.

Tutti noi lavoriamo, spesso, in condi-

zioni limitanti; tempi stretti, prezzi non adeguati ai mercati e regole farraginose. Lavoriamo spesso in emergenza. Nonostante questo le costruzioni trainano sempre l'economia nazionale. Quando noi cresciamo, crescono i nostri territori: le case si riqualificano, le aziende investono, le infrastrutture si modernizzano. Avere un progetto-Paese riferito alla tutela del territorio e alla rigenerazione urbana significa mettere al primo posto l'interesse nazionale. Significherebbe - purtroppo va usato il condizionale - uscire dagli alti e bassi emergenziali. Il nostro lavoro è fortemente connesso all'andamento generale della società: costruire abitazioni, scuole, ospedali, strade è un'attività pubblica. Il nostro lavoro riguarda il bene pubblico.

È per questo motivo che abbiamo sempre insistito - e mi auguro continueremo a farlo - sulla necessità di una programmazione più prospettica riguardo la tutela del territorio, l'abitare, l'infrastrutturazione generale.

Un cantiere, per propria costituzione, è uno dei luoghi più emblematici di collaborazione a più livelli, di coordinazione professionale e solidarietà. Insisto su questo aspetto anche con le colleghe e i colleghi più giovani, impegnati nel nostro Sistema associativo, perché diventino sempre più consapevoli del fatto che gli interessi dei costruttori sono anche interesse pubblico generale. Spesso quello che i costruttori propongono e difendono ha a che fare non soltanto con la propria azienda, la propria famiglia e i propri collaboratori, ma con la collettività nella quale agiscono e vivono. Questo non significa che non puntiamo al profitto – sarebbe ipocrita negarlo – ma che lo intendiamo come il risultato naturale di un lavoro fatto con responsabilità, visione e rispetto per la comunità e il territorio che ci circonda.

Il nostro mestiere è costruire, ma siamo davvero felici quando si costruisce bene: quando ogni opera nasce nel rispetto dell'ambiente, della qualità e dell'efficienza, ottimizzando gli investimenti e restituendo valore reale al contesto in cui viviamo e lavoriamo.

Piuttosto, le nostre imprese smettono di investire solo quando il futuro appare troppo incerto o privo di prospettive. Ma questi ultimi quattro anni dimostrano esattamente il contrario: di fronte alle difficoltà, il nostro settore non si è fermato. Le costruzioni, insieme a molti altri comparti industriali, hanno reagito, innovato e rilanciato le proprie attività, confermando una volta di più la capacità delle nostre aziende di fare impresa anche nei momenti più complessi.

Ottant'anni di storia, come dicevo, non sono tanti, ma sono anche abbastanza per aver gettato fondamenta solide e veicolato valori che hanno resistito alla prova del tempo. Ora si tratta di cominciare a guardare ai prossimi 80 anni. Come ripete la nostra Presidente nazionale, Federica Brancaccio, "veniamo da lontano". Io, semplicemente, aggiungo: "e andremo lontano!".

La Presidente di ANCE Padova

**Monica Grosselle**

# L'Assemblea Generale di ANCE Padova per celebrare 80 anni di vita associativa



Atipica e, forse proprio per questo, apprezzatissima, l'Assemblea Generale di ANCE Padova per celebrare gli 80 anni di storia dell'Associazione. La Presidente nazionale di ANCE, Federica Brancaccio, nel suo intervento, ha detto: *"mi è stato fatto un gran regalo: nessuno mi ha chiesto di parlare di codice degli appalti, legge di bilancio, norme e direttive europee"*. A ricordare che, più spesso, sarebbe opportuno confrontarsi su temi di lungo respiro e non farsi imbrigliare dalle contingenze. L'occasione è stata quanto mai opportuna proprio per spaziare tra storia e futuro e la relazione della Presidente Grosselle (integrale nel sito di ANCE Padova) ha ricordato la storia dell'Associazione dal 1945 ad oggi, offrendo al contempo molti spunti di riflessione particolarmente incentrati sull'innovazione, la rigenerazione urbana, il Piano Casa, la mancanza di manodopera, la sicurezza sul lavoro oltre che sulle prospettive future della categoria. Temi ripresi dalla Presidente Brancaccio, che, nelle sue conclusioni, ha rimarcato il ruolo di ANCE per la tutela della categoria e ha insistito nella necessità di un'evoluzione per una svolta di sempre migliore valorizzazione delle eccellenze delle imprese edili. L'Assemblea si è tenuta il 20 ottobre scorso nella sede dell'Orto Botanico di Padova che, casualmente, proprio nel 2025 celebra, a propria volta, 480 anni dalla fondazione. Per questo, il ruolo del padrone di casa è stato affidato al Prorettore dell'Università patavina, con delega all'Edilizia, Carlo Pellegrino.

L'incontro è stato condotto dal giornalista del telegiornale La7 Raniero Altavilla che ha dialogato dapprima con la Professoressa Marina Puricelli, docente alla Bocconi in organizzazione aziendale, e Giulio Sapelli, già docente di Storia dell'economia in università italiane, in Sud America, Spagna e Australia. I due docenti hanno disegnato un quadro generale dello stato delle cose: dall'inverno demografico al passaggio generazionale, dalla formazione all'immigrazione e, soprattutto, hanno affrontato il tema "dimensionale" e reputazionale delle imprese.

Su questi aspetti la Presidente Brancaccio ha sottolineato lo sforzo fatto da ANCE, soprattutto negli ultimi anni, nel costruire una narrazione più aderente alla realtà, proprio per fare uscire il settore delle costruzioni dalla bassa considerazione reputazionale e attrarre i giovani in un comparto erroneamente considerato arretrato e di basso status. ANCE sta anche puntando sul "concetto di cura": cura del territorio, della casa, delle infrastrutture, delle energie, e si sta sempre più attrezzando per supportare, soprattutto, le piccole e medie imprese nelle attività di ricerca e innovazione.

E proprio riguardo l'innovazione, alla seconda tavola rotonda dedicata alle "intelligenze" (naturale, artificiale, collettiva) hanno partecipato oltre al costruttore lussemburghese Joël Schons, Vice Presidente della FIEC, la Federazione Europea dell'Industria delle Costruzioni, anche i docenti dell'Università di Padova, esperti di informatica e digitalizzazione: Alessandro Sperduti e Carlo Zanchetta.

A prescindere dalle mode o dalle paure che le novità possono indurre, le intelligenze artificiali vanno affrontate con razionalità e cognizione di causa. L'iniziativa di ANCE di portare alla Biennale di Architettura di Venezia di quest'anno degli umanoidi dedicati alle costruzioni edili va proprio in questa direzione: comunicare apertura di mentalità e progettualità e supportare iniziative per l'evoluzione della produttività e del mercato del lavoro. Schons ha illustrato alcuni esempi di applicazione concreta di digitalizzazione nella cantierizzazione e nell'organizzazione aziendale, mentre i due docenti padovani hanno messo a fuoco temi quali il Bim, la robotica, la digitalizzazione all'interno delle aziende, gli effetti delle normative e anche dei, cosiddetti, "danni collaterali". Le conclusioni sono state affidate alla Presidente Nazionale ANCE, Federica Brancaccio e sono integralmente riportate nelle pagine seguenti.

# “Meno braccia, più intelligenza: la sfida della produttività”

Conversazione tra il Professore Giulio Sapelli, storico ed economista, Consigliere della Fondazione ENI Enrico Mattei, e la Professoressa Marina Puricelli, Docente di organizzazione aziendale dell'Università Bocconi, condotta dal giornalista de LA7 Raniero Altavilla.

## Moderatore

*Cominciamo da due temi di grande importanza: il primo è il mercato del lavoro, la difficoltà del settore ad attrarre i giovani ma anche la questione dell'invecchiamento demografico. Il secondo, la struttura produttiva caratteristica del Nord Est e dell'intero Paese, fatta di piccole e medie imprese.*

*Prima, però, andiamo a vedere cosa è successo in questi anni che sono, di fatto, ottant'anni di storia capitalista. Ecco, Prof. Sapelli, quanto è stato importante il capitalismo e quanto ha influito sulla soluzione democratica e pacifica di questi decenni?*

## Giulio Sapelli

Direi che è certamente servito. In primo a luogo a consustanziare la creazione di quella che possiamo definire una “poliarchia democratica”, espressione con la quale ci riferiamo ad uno stato, o ad un insieme di stati che raggiungono le proprie decisioni attraverso un parallelogramma di forze come quello che, oggi, c'è nell'Unione Europea, dove si vede chiaramente che conta soprattutto la forza e non tanto le regole burocratiche che vengono scritte. E poi c'è la società civile che agisce.

**Il capitalismo altro non è che la forma della società civile, la proprietà che si innerva su un sistema di valori. Ed è, soprattutto, la grande differenza tra la libertà degli antichi e quella dei moderni. La libertà degli antichi è “libertà da”, la libertà da un potere. Invece, la libertà dei moderni è la “libertà per”, la libertà per fare.** È l'impresa.

Non è un caso che la rivoluzione industriale sia nata in Inghilterra o, più recentemente, il fenomeno della Silicon Valley si sia avuto lì e non in Italia. In Italia, un fenomeno come quello della Silicon Valley non potrebbe mai verificarsi perché se quattro ragazzi si mettono in uno scantinato arriva prima il vigile, poi l'ispettore del Comune, poi i sindacati e non si fa nulla. Perché manca la libertà di intraprendere. Quindi, questo è il capitalismo, che poi, naturalmente, porta con sé alcuni mali essenziali perché è fondato sulla creazione di plusvalore e passa attraverso un rapporto ineguale tra capitale e lavoro. Ma questa è un'altra storia e fa parte della dialettica storica. La riduzione di questo rapporto diseguale era, un tempo, lo scopo del sindacato attraverso l'attenzione riservata all'importanza, al ruolo del lavoro. **Oggi l'attenzione si è, invece, tutta spostata dal lavoro al capitale e assistiamo ad una decadenza del riconoscimento dell'importanza del lavoro** che non è più sostenuta da nessuno se non dagli imprenditori illuminati. Una cosa un po' paradossale.

Quindi sì, c'è un rapporto molto forte. Oggi la guerra di aggressione russa all'Ucraina, per fare un esempio, è una guerra interimperialistica, ma tra sistemi sociali diversi. Il fatto che sia crollata l'Unione Sovietica non vuol dire che è crollato un sistema fondato sull'assenza delle libertà democratiche sostanziali, perché c'è la Cina, che il capitalismo è stato così ignorante, stupido e mal diretto da far entrare nel 2001 nel WTO e l'ha riconosciuta come società di mercato. Come ci si può stupire, dopo, che ci sia la guerra russo-ucraina?



## Moderatore

*Come si è evoluto il settore delle costruzioni, anche in relazione al modello imprenditoriale – tipicamente rappresentato da piccole e medie imprese – in questi 80 anni?*



## Marina Puricelli

Io sono un'esperta di piccole e medie imprese, più che del settore delle costruzioni, e – in linea con la relazione della Presidente Grosselle – sostengo questo modello, sempre criticato e vituperato. **Noi italiani abbiamo un modo di fare impresa unico al mondo** – in patria continuamente criticato – **che rappresenta un modello assolutamente originale** perché, così come lo facciamo noi, non lo fa nessuno in tutto il mondo.

Prima di tutto, perché parlo di un modello? Perché è assolutamente standard - dall'Alto Adige alla Sicilia - sostanzialmente identico. **Costituito da quattro peculiarità**, quattro tratti unici, che coesistono.

**La prima caratteristica di questo modello di fare impresa è la piccola dimensione.** La stessa ANCE è un'associazione nelle cui fila credo ci siano, in assoluta maggioranza, aziende di piccola dimensione.

**Seconda caratteristica è che si tratta di imprese familiari:** il nostro capitalismo non è un capitalismo di aziende quotate in borsa, come vorrebbero in alcune università e come vorrebbero alcuni consulenti, ma un capitalismo di aziende di proprietà familiare.

**La terza caratteristica del nostro modello è la centralità della figura dell'imprenditore, non del manager.** Il nostro è un paese di poeti, santi navigatori...e di imprenditori, non di manager.

**Quarta caratteristica, il nostro capitalismo ha una vocazione prevalentemente manifatturiera.** Il Prof. Sapelli lo potrebbe spiegare molto meglio di me. Dal monachesimo in avanti, la storia mostra che in tema di manifattura possiamo dire la nostra e le costruzioni sono, esattamente, manifattura.

Solitamente ciò che accade nei convegni e nel mondo accademico è che, di questo modello, si iniziano a delineare tutti i limiti per concludere che "piccolo è brutto" e che le aziende devono crescere altrimenti finiranno male. Non solo. Anche "familiare" è brutto: sa di figlio di papà e nepotismo anziché di meritocrazia. Anche "imprenditore" suona male, sa di un signore ignorante che non ha studiato nelle migliori università internazionali, non ha un master in Business Administration e che ha fatto i soldi non si sa bene come...sfruttando, speculando, facendo affari.

Unica cosa della quale non dicono più che sia brutta è la manifattura. Dopo il Covid, hanno smesso di dire che dovevamo diventare un paese di servizi, di biotech, di nanotech e a riconoscere che se non avessimo il manifatturiero, e un settore come quello delle costruzioni, il nostro sarebbe un paese del terzo mondo. In altri termini, si è iniziato a riconoscere che se perdiamo il manifatturiero non ci rimane niente.

In questo contesto, **io sostengo che non bisogna più dare retta ai cattivi maestri che non fanno altro che criticare questo modello.**

Non dovete nemmeno, per contro, dare retta a me in maniera acritica. Io mi limito solo a fare una fotografia della realtà di questo paese e sollevare dubbi nei confronti di quelli che teorizzano un'utopia e vi dicono che dovete crescere, limitandosi, però, a dirlo senza farlo, senza condurre un'azienda come lo fanno gli imprenditori.

Tutto questo per affermare, con forza, **"basta dire che il modello di impresa è sbagliato"**.

Il modello è quello che abbiamo, che ci consente da anni di essere il settimo paese industrializzato del mondo. Non diventeremo mai i più industrializzati, non diventeremo l'America, non diventeremo l'India, la Cina, per una questione di dimensioni del paese. Ma settimi non è un pessimo risultato.

E se lo siamo lo dobbiamo alle piccole medie imprese familiari, anche edili, che portano nella ragione sociale il cognome della famiglia. È un fatto.

Poi bisogna riconoscere che non tutte le piccole e medie imprese edili sono ben gestite. Questo è un altro tema. Ma **il punto di partenza da riconoscere è che non è un problema di dimensione, ma di gestione. Nulla è impossibile a una piccola impresa edile ben gestita. Dovete lavorare sul miglioramento della gestione, non snaturare il modello.** Non è che tutte le imprese edili devono diventare "Webuild". Semplicemente, non è credibile. Non è che potete diventare grandi, quotati in borsa, pieni di manager con un colpo di bacchetta magica. Un percorso simile non è pensabile si realizzi per tutti nel giro di pochi anni. Migliorare la gestione, invece, sì, e questo comprende anche la capacità di adottare nuove tecnologie come quelle che si presenteranno, che si stanno presentando.

## Moderatore

Grazie.

*Abbiamo parlato di mancanza di manodopera. Abbiamo fatto accenno ai giovani, a come bisogna costruire. Voleva aggiungere qualcosa, Prof. Sapelli? L'inverno demografico?*



## Giulio Sapelli

**L'inverno demografico viene da lontano, però è stato accentuato dalla grande trasformazione culturale che è intervenuta, dalla secolarizzazione.** Viviamo in un mondo senza Dio. Tutti i tentativi di incentivare le nascite attraverso processi economici sono falliti, anche laddove sembra che abbiano raggiunto lo scopo, la Francia ad esempio. Ma se si vanno a leggere bene i dati, si vede che non è vero. Perché, venendo al dunque, il fatto è che **i figli si fanno quando si ha una speranza, quando si crede in qualcosa.** Ce lo insegna la storia, anche la nostra storia. I nostri padri, i nostri nonni che avevano vissuto la guerra, appena sono tornati a casa hanno fatto figli. Il baby-boom, guarda caso, viene nel dopo guerra.

Perché? Non perché avevano soldi, ma per due cose. Perché c'era un sistema di autorità genitoriale che funzionava. I genitori non erano amici dei figli, mentre adesso sono amici dei figli. E non si possono fare figli perché fare figli implica avere una relazione continuativa e costante: bisogna sposarsi. I figli creano un legame continuativo, che dura per sempre. Se si ha paura di questa continuità, di questo impegno, allora non si fanno i figli.

Se non si affrontano questi temi, che non sono né di destra né di sinistra, ma sono umani, non si risolve questo problema. La società civile è fondata sulla proprietà privata e sulla famiglia. Società naturale. La piccola impresa perché esiste? Perché è fondata su una società naturale. Gli economisti menscevici - Chajanov e gli altri - dimostrano che tante piccole imprese crescono se cresce il numero dei figli. Non solo non si leggono più gli economisti menscevici, non si legge neppure più il Vangelo. C'è stata una perdita del senso di essere.

Tendenze contrarie ci sono, certamente: un sacco di ragazzi che fanno volontariato, un sacco di gente che aiuta il prossimo, gente per bene. Così come c'è ancora chi fa figli. Però la tendenza è questa. Viviamo in un mondo secolarizzato nel quale le idee non contano più.

## Marina Puricelli

Intervengo su questo aspetto sollevato dal Prof. Sapelli perché lo trovo molto importante e mi spaventa.

Passando dal piano elevato e generale del Professore, che è uno storico dell'economia, al piano aziendale e calando la sua analisi sociologica alla singola azienda, mi fa paura il binomio "se non nascono più bambini è perché si è persa la speranza". Mi spaventa perché **mi domando come, se si è persa la speranza, si potrà fare impresa.** C'è una correlazione fortissima e questo mi fa paura, anche se i dati dicono che, ancora, il saldo delle imprese nate, in Italia, è superiore a quelle che chiudono.

## Giulio Sapelli

**Ad attenuare il problema c'è una medicina temporanea, rappresentata dall'immigrazione,** questione che oggi abbiamo lasciato al mercato e non più, come era un tempo, allo stato.

Il grande errore della globalizzazione - che altro non è che interdipendenza economica salvo che la verità è che c'era più interdipendenza economica prima della prima guerra mondiale che oggi perché c'erano gli impegni che tenevano insieme il mondo - qual è? Una delle cause deleterie di ciò che è successo dopo il 1989, quando la parola d'ordine è stata "liberalizziamo tutto", è che noi abbiamo consegnato l'immigrazione non più agli apparati statali ma al mercato. Questo è stato fatto. Poi abbiamo creato un altro mito: basta arrivare e trovi lavoro. Ma il mercato del lavoro non è un pullman dove uno sale e spinge per entrare. È più simile ad un treno con tanti vagoni - saldatore, elettricista, muratore, autista, eccetera - e tu occupi un posto alla luce delle competenze che hai. E se non le hai, devi essere formato. In Argentina, ad esempio, dove ho insegnato, una volta, c'erano le case "por los migrantes" dove gli immigrati che arrivavano abitavano, insegnavano loro un lavoro. Anche in Australia fanno questo. Se tu vuoi entrare in Australia devi dimostrare che hai una casa. Se non c'è l'hai, ti danno un posto dove dormire, dove mangiare...certo che se queste cose vengono viste come mettere in prigione le persone. Il fatto è che chi non sa non dovrebbe parlare. Oggi quello dell'immigrazione è diventato un mercato di carne umana!

## Moderatore

*Torniamo alla piccola-media impresa. Come dovrebbe evolversi Professoressa?*

## Marina Puricelli

Abbiamo, in Italia, una pletora di imprese forti, anche in questo settore delle costruzioni. Mi ricollego a quello che ha detto prima il Prof. Sapelli. Chiaramente l'immigrazione può essere una risoluzione a questo problema rappresentato dalla fragilità esistenziale, da persone che sono fragili, che hanno perso speranza. Un'altra strada credo possa essere l'educazione, **cioè riprendere a formare le persone in un certo modo.** Ad esempio, nella vostra Associazione.

**Immaginatevi se si potesse, in un'Associazione come ANCE, isolare i casi di aziende eccellenti - che ci sono - e studiarle, analizzarle.** Si fanno ricerche su temi che non hanno nessun valore pratico. Andiamo, invece, in giro, in ANCE ed **osserviamo quelli che chiamo "i campioni"** - nascosti all'esterno ma che voi conoscete benissimo - e **studiamoli e ricaviamo, dal loro agire, una serie di comportamenti e trasferiamoli agli altri.**

Questo è un lavoro da fare nelle università italiane, anziché continuare a studiare su libri tradotti dall'americano. Questo, è un lavoro da fare per formare: prendere i migliori imprenditori, tra voi, e farli diventare una sorta di *influencer* che stimolino i ragazzi, che facciano vedere loro un modo di essere positivo, un modo di affrontare la vita con coraggio, come la Presidente.

**Questo è un lavoro da fare a livello educativo. Poi va bene l'immigrazione, ma con i nostri figli dobbiamo ripartire da questo altrimenti li perdiamo.** Li mandate a studiare in università internazionali e internazionalizzate dove non sentono una parola di piccola impresa edile; rischiano di laurearsi, di studiare per cinque anni senza mai sentire di un caso aziendale di successo nel vostro settore. Per me questa cosa è assurda: si laureano, con quella formazione vanno a lavorare da Deloitte e McKinsey e poi, quando tornano nell'azienda di famiglia, pretendono, in pochissimo tempo, di innestare quei metodi che hanno imparato in Deloitte in un'azienda familiare di piccola-media dimensione provocando disastri assurdi. Sono pericolosissimi.

## Giulio Sapelli

Al proposito c'è da aggiungere il fatto che si è creata, in questo paese, una cultura piccolo borghese per la quale se una persona non ha la laurea non è nessuno. A un certo punto è stato detto che l'Italia era indietro perché aveva meno laureati rispetto alla media europea. Ecco, questa è stata una cosa che ha, innanzitutto, avvilito, delegittimato il lavoro operaio che una volta aveva, comunque, uno status e un'approvazione sociale. Questo è il problema. **Noi abbiamo provocato una terribile perdita di status del lavoro.** Un tempo anche un minatore era orgoglioso di fare il minatore e attorno sentiva consenso e stima. **Dobbiamo inventarci qualcosa per invertire questa tendenza denigratoria del lavoro manuale.** Il che non significa che non bisogna fare l'università, ma c'è modo e modo di proporla. Bisogna tornare a riconoscere la nobiltà anche del lavoro manuale, che è sempre fatto con il cervello e con l'anima. Nell'affresco di Michelangelo della Cappella Sistina, Dio tocca la mano dell'Uomo proprio per significare la creazione manuale.

## Moderatore

*Allora, come si riportano i giovani sulla strada del lavoro?  
Come si coinvolgono i giovani in questa dinamica di cui abbiamo parlato?*

## Marina Puricelli

In parte l'abbiamo già detto.

Dipendesse da me, riformerei le università italiane, soprattutto quelle dove si insegna economia e management. In Italia una volta la facoltà si chiamava "facoltà di economia e commercio". Adesso si chiama "economia e management" perché se non parliamo inglese siamo di serie B.

Guardando alle prime 20 facoltà di Economia (classifica del Censis del 2023) sul totale dei 1600 insegnamenti proposti in quegli atenei, solo 4 sono specificatamente rivolti alle piccole imprese. È davvero un paradosso. Nel paese del capitalismo pulviscolare — essendo questi 4 corsi opzionali — può succedere che un brillante studente arrivi al termine della sua laurea senza mai aver sentito parlare di quelle aziende che costituiscono l'ossatura e la ricchezza dell'economia italiana. Occorrerebbe, a mio avviso, mantenere un presidio formativo rivolto a questo segmento dimensionale, con corsi orientati a preparare manager adatti al contesto peculiare della piccola impresa manifatturiera, invitando i migliori imprenditori a fare testimonianze nelle aule per suscitare ispirazione.

Non vuol dire, attenzione, che le grandi imprese quotate in borsa, multinazionali, siano demoniache. Solo che quello è un altro modello, che funziona molto bene in altri paesi, in un altro contesto.

Un'ultima cosa voglio sottolineare: visto che i giovani sono sempre meno e saranno sempre meno, **nei colloqui cercate di capire subito se il giovane che state selezionando è un tipo da piccola impresa oppure da grande impresa.**

Sono proprio due idealtipi diversi, due forme mentis diverse: quello che ha voglia di lavorare in una piccola impresa è disinteressato del *job title* sul biglietto da visita, avrà interesse ad avere una visione su tante cose, a vivere al vostro fianco. Quello da grande impresa ha in mente, invece, tutt'altro: il biglietto da visita, la forma, l'inglese, la carriera. Non perdetevi un minuto con i tipi da grande impresa, lasciateli andare laddove sono ideali, dei tecno burocrati moderni. Voi continuate a preferire e tenervi stretti quelli meno snob, quelli più da fatica, che hanno voglia di sporcarsi le mani. Quelli che hanno voglia di stare al fianco di un imprenditore che gli può insegnare qualsiasi cosa.



## Giulio Sapelli

Da questo punto di vista alcuni passi avanti sono stati fatti. Gli ITS, ad esempio, sono stati una grande vittoria e vanno rafforzati. E poi, un'altra cosa che voglio sottolineare è che c'è bisogno di grandi imprese e c'è bisogno di piccole imprese. C'è bisogno – in altri termini – di una polifonia di forme di impresa.

Quindi sono perfettamente d'accordo su tutto. Ma, allo stesso tempo, va detto che noi arretriamo anche perché non abbiamo più grandi imprese. Sono uscite tutte dal mercato. Le uniche che sono rimaste sono partecipate dallo Stato. Questo vorrà dire qualcosa, no? Nel rapporto Draghi, che poi non leggono, c'è scritto che abbiamo bisogno di grandi imprese. Il punto è che nell'Unione Europea non conoscono la teoria. Il teorico dell'antitrust americano ha detto che c'è un livello di sicurezza nel monopolio, che bisogna garantire sicuramente la concorrenza ma allo stesso tempo alcuni servizi hanno bisogno delle grandi imprese. Ad esempio, adesso c'è tutto questo gran parlare dell'energia elettrica, ma l'energia elettrica non basterà perché quella di cui abbiamo bisogno per far funzionare le tecnologie è tantissima. Se guardate i cloud sono tutti vicini ai fiumi o ai laghi.

Prima che arriviamo al nucleare da fusione ci vorranno quarant'anni. Quindi bisogna trovare una via di mezzo, e la piccola azienda non è in grado di farlo. Abbiamo sbagliato tutta la politica energetica di questi ultimi anni. Prendiamo il gas, ad esempio. Il gas è un oligopolio naturale. Può essere aperto al mercato l'ultimo miglio, i distributori. Il petrolio, ad esempio, non c'è il mercato del petrolio. C'è il mercato del trasporto del petrolio. Ma il petrolio è un oligopolio naturale, è presente nel sottosuolo, nella terra. Quindi, anche lì, abbiamo fatto degli errori teorici pazzeschi. La teoria economica non si insegna più nell'università. Se voi chiedete a un qualsiasi studente di qualsiasi università chi è Davide Maria Ricardo, non lo sa. E così per tantissimi altri fondamentali. Abbiamo vissuto 30 anni di regressione, di decivilizzazione intellettuale. Questo paese si sta decivilizzando. Basta guardare la televisione, pensare a quella di Bernabei che era una televisione che educava, e quella di adesso, distruttiva.

## Moderatore

*Chiudiamo, e così introduciamo la seconda tavola rotonda e il tema della tecnologia e del suo impatto sull'innovazione e sul lavoro. Prof. ssa?*

## Marina Puricelli

La tecnologia e l'intelligenza artificiale sono un mezzo potentissimo, probabilmente mai visto prima. Sottolineo, però, che va considerato un mezzo, non un fine. Se lo diventa, invece, sarei veramente molto preoccupata.

**Essendo un mezzo potentissimo, richiede persone, utilizzatori, con una formazione elevatissima, persone non con le soft skills - un'altra stupidaggine moderna - ma persone con coscienza, con capacità di discernimento, con temperanza.** L'intelligenza artificiale messa a disposizione di quegli studenti che citava il Prof. Sapelli è deleteria. Quindi, a mio avviso, **si apre il tempo della persona. Più che dell'intelligenza artificiale bisogna preoccuparsi di formare persone. Coscienza, conoscenza, responsabilità, visione.** Testa e cuore. Come diceva la Presidente Grosselle nella propria relazione, certamente non a caso.

# 1945 - Le origini

## Costruire per crescere



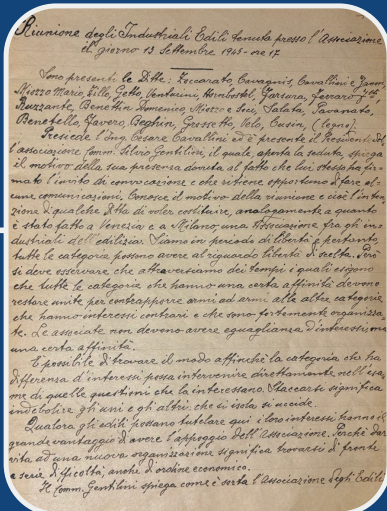
**Presidente**  
Cesare Cavallini, dal 6.11.1945

Il centro di Monselice dopo i bombardamenti del 1943



I bombardamenti hanno distrutto oltre 1.500 case, più di 3.000 sono danneggiate, 16.500 vani risultano irrecuperabili. In Provincia sono stati abbattuti 14 ponti importanti. Il 13 settembre 1945 si tiene la prima riunione degli Industriali Edili della provincia di Padova. I disoccupati sono più di 20.000 e il primo Presidente, Cesare Cavallini, invita i colleghi imprenditori:

*“ad assumere la manodopera nella maggiore quantità possibile, perché molti sono i disoccupati che pressati dalla necessità della vita sono costretti a vivere di sacrifici continui”*



Verbale della prima riunione degli Industriali Edili padovani, 13 settembre 1945



La chiesa degli Eremitani dopo il bombardamento dell'11 marzo del 1944

## ANCE PADOVA | LA STORIA

# La ricostruzione

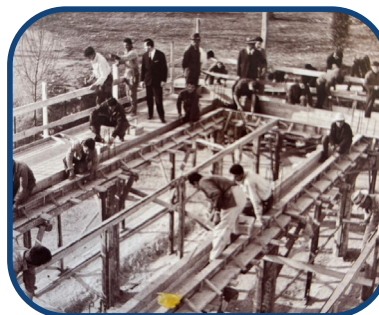
## Una scuola per sostenerla



**Presidente**

*Antonio Pavanato, dal 14.4.1947*

Centro Provinciale di Istruzione  
Professionale Edile di Padova.  
Lezione in cantiere



Spinta dalla voglia di ricominciare e di voltare pagina inizia, tra difficoltà e incertezze, la faticosa opera di ricostruzione. Negli anni '50 vengono ideati dei progetti fondamentali per il futuro: ZIP, Cliniche Universitarie, autostrade Pd-Bs e Pd-Bo...

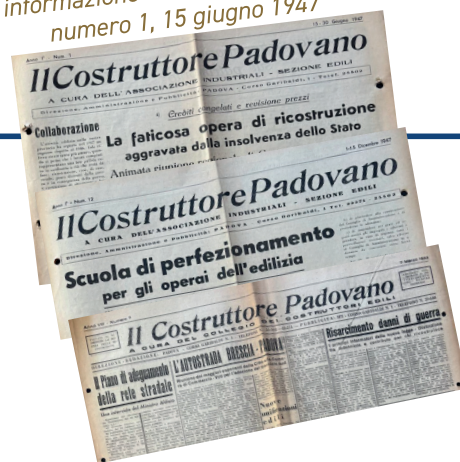
Nel 1951 è approvato il Piano di Ricostruzione. Nel 1954 viene adottato il PRG di Padova, elaborato dal prof. Piccinato. Nel 1955 viene inaugurata l'attuale stazione ferroviaria in sostituzione di quella bombardata. 2500 alloggi vengono costruiti tra il 1951 e il 1956.

Nel 1951 nasce la denominazione "Collegio dei Costruttori Edili della Provincia di Padova". C'è tanto lavoro per le imprese di costruzioni: per crescere serve una scuola. Il 21 giugno 1953 viene inaugurato il Centro Provinciale di Istruzione Professionale Edile che segue l'istituzione della scuola nel 1947.



*Cantiere in zona Eremitani*

*"Il Costruttore Padovano", rivista di  
informazione dei Costruttori Edili,  
numero 1, 15 giugno 1947*



**ANCE PADOVA | LA STORIA**

# Lo sviluppo

## Gli anni del boom economico



**Presidente**

*Giacomo Cavagnis, dal 21.4.1958*

*Padova, Quartiere Forcellini, anni 1957-1965*



Il benessere sta gradualmente entrando nelle case dei padovani, la società si va modernizzando. Aumenta la domanda di servizi e infrastrutture. Nel 1960 viene completato il Policlinico. Vengono iniziati i lavori per la Brescia-Padova. Si sviluppa la ZIP. Continua la costruzione di abitazioni popolari per rispondere alla forte domanda di casa. Cresce l'occupazione e le imprese faticano a trovare manodopera, anche generica. Nel 1962 viene istituito l'Albo Nazionale dei Costruttori Edili per qualificare le imprese che possono realizzare opere pubbliche.



*ZIP, veduta aerea della zona Nord, 1961*



*Padova, Quartiere Forcellini, anni 1957-1965*

**ANCE PADOVA | LA STORIA**

# Le tensioni

## Crisi economica e cambiamenti sociali

**Presidenti** Emilio Schiavo, dal 14.6.1967  
Paolo Ferraro, dal 9.9.1973  
Renato Finesso, dal 4.6.1977  
Emilio Schiavo, dal 4.4.1981



Dal movimento studentesco del '68 agli anni di piombo, il contesto socio-economico muta. Crescono le tensioni sociali, si verificano shock petroliferi che portano ad un periodo di crisi economica dopo un ventennio di crescita. Aumentano i costi delle materie prime e del lavoro, si registra il calo delle iscrizioni in scuola edile ed il settore delle costruzioni subisce i contraccolpi, anche per effetto dei ritardi nelle autorizzazioni comunali. Calano le progettazioni, soprattutto nel capoluogo: le dinamiche tra la città e il territorio provinciale iniziano a differenziarsi.

Nasce la Regione Veneto e nel 1971 viene costituita l'Unione Regionale dei Costruttori Edili del Veneto (U.R.C.E.V.). Nel 1979 il Collegio acquista autonomia gestionale per rispondere al meglio alle esigenze della categoria.



Consegna delle borse di studio ai figli dei lavoratori edili. Il Cav. G. Minozzi, Presidente della Cassa Edile di Padova, legge la relazione introduttiva, 27 ottobre 1974

"Il Costruttore Padovano", rivista di informazione dei Costruttori Edili, numero 12, dicembre 1974



**COSTI DELLA MANODOPERA, DI NOLEGGI, TRASPORTI E MATERIALI DA COSTRUZIONE**  
escluso spese generali ed utili dell'impresa

La Commissione provinciale per l'accertamento del costo dei materiali da costruzione e dei trasporti, istituita in base alla circolare del Ministero del LL.PP. n. 463 del 28.11.1968, ha reso noti i seguenti costi, valutati nella provincia di Padova per i mesi di gennaio, febbraio, marzo, aprile 1974.

MANODOPERA	
1 Operaio specializzato	2.343 2.405
2 Operaio qualificato	2.181 2.275
3 Manovale specializzato	1.934 1.969
4 Manovale comune	1.871 1.883

**LE IMPRESE EDILI RISCHIANO LA CHIUSURA DEI CANTIERI**

Le Amministrazioni non pagano i lavori già eseguiti o in corso di esecuzione e le imprese, esaurite la liquidità, si trovano nell'impossibilità di proseguire i lavori - Fermi numerosi programmi di infrastrutture, servizi sociali e abitazioni.



Istituto Tecnico Industriale di Camposampiero

# Il sistema associativo

## Verso una maggiore autonomia

ANCE Padova, nuova sede di  
 Piazza de Gasperi, 45/A



### Presidenti

Mario Costacurta, dal 9.4.1983

Giampaolo Ometto, dal 11.4.1987



Gli anni passano, ma alcuni problemi rimangono: i prezzi continuano ad aumentare, il tempo medio di rilascio di una licenza edilizia supera i 12 mesi e l'uso delle aree edificabili è sempre più problematico. La città frena, la provincia spinge. Da anni si discute di nuova fiera, mercato ortofrutticolo, idrovia, interporto, nuovo stadio, nuovo tribunale...

Il sistema associativo si evolve. Dopo l'autonomia gestionale arriva quella operativa e dall'aprile 1980 il Collegio si trasferisce nei nuovi uffici di Piazza De Gasperi. Viene costituito il Consorzio Costruttori Padovani che mette a terra 25 miliardi per costruire 448 alloggi popolari in anticipo rispetto ai tempi previsti. Padova è la prima città a ultimare il programma statale per la realizzazione di edilizia residenziale pubblica.



### I Direttori:

dott. Elios Mazzei, dal 1947 al 1982

dott. Franco Brignole, dal 1982 al 2002

dott. Leonardo Pesadori, dal 2002



Assemblea Generale del Collegio dei Costruttori Edili della Provincia di Padova, 4 aprile 1981



Via Moretto da Brescia dopo l'ultimazione dell'intervento di ricostruzione del vecchio quartiere di "case popolarissime"

**ANCE PADOVA | LA STORIA**

# Un periodo di incertezze

## La necessità di un cambiamento



ANCE PADOVA  
COLLEGIO COSTRUTTORI EDILI

**Presidenti** *Leonardo Antonio Cetera, dal 8.6.1991*  
*Pierdomenico Favaro, dal 23.4.1993*  
*Giacomo Cavagnis, dal 20.6.1997*  
*Giancarlo Pavin, dal 22.6.2001*



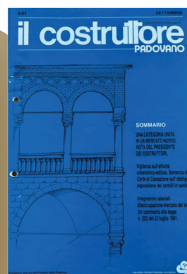
Il terremoto politico giudiziario degli anni '90 genera un clima di generale incertezza che porta al drastico ridimensionamento del mercato pubblico e di quello privato. Al centro dell'attenzione viene posto il tema di una politica industriale del settore e la necessaria riorganizzazione delle imprese con gli obiettivi di migliorare la qualità, la gestione dei costi e l'efficienza della struttura aziendale. Il tutto, in un momento storico in cui risulta evidente che la realizzazione di infrastrutture non ha seguito il passo dello sviluppo residenziale ed economico.

I costruttori padovani completano il percorso di autonomia e nel 1994 il Collegio assume la rappresentanza esclusiva delle imprese dell'edilizia.

Nel 1991 viene costituito il Gruppo Giovani Imprenditori Edili della provincia di Padova.

*"Eravamo una cinquantina. Eravamo soprattutto degli amici (...) Il fatto di essere giovani ci permetteva di osare di più, di stimolare il confronto anche all'interno del Collegio (...) una libertà che vivevamo con la consapevolezza che sarebbe toccato a noi rinnovare e rendere le nostre imprese sempre più moderne e competitive. E poi la vita associativa era per noi giovani una palestra, una scuola di vita importante"*

Massimo Pavin, primo Presidente del Gruppo Giovani



*Il complesso "La Cittadella", sede di istituzioni, associazioni di categoria, aziende ed istituti finanziari*

ANCE PADOVA | LA STORIA

# Il nuovo millennio

## L'impatto di euro e globalizzazione

**Presidenti** *Leonardo Antonio Cetera, dal 20.7.2005*  
*Tiziano Nicolini, dal 16.7.2009*  
*Luigi Ometto, dal 12.7.2013*  
*Mauro Cazzaro, dal 1.12.2017*



Centrato l'obiettivo dell'entrata in Europa sul finire degli anni '90, il nuovo millennio è caratterizzato dalla crescente centralità dell'UE nell'influenzare scelte e politiche pubbliche rilevanti per il settore delle costruzioni che, complice la globalizzazione in un mondo sempre più interconnesso, dal 2008 conosce la più grave crisi dal secondo dopo guerra con la scomparsa di aziende storiche, un forte ridimensionamento degli addetti e la perdita di competenze importanti. Città e provincia di Padova cambiano, con la realizzazione di progetti e infrastrutture che le proiettano nella modernità.

In un contesto cambiato radicalmente, il settore delle costruzioni si trova di fronte alla necessità di una profonda evoluzione in chiave di sempre maggiore industrializzazione.



*Avancorpo dell'ex Foro Boario  
in Prato della Valle*



*Torre Net Center*



*Cortile Antico del Palazzo del Bo*

ANCE PADOVA | LA STORIA

# 2025 - Un futuro tutto da scrivere

## Crescere per costruire

### Presidenti

*Alessandro Gerotto, dal 11.2.2021*

*Monica Grosselle, dal 23.6.2023*



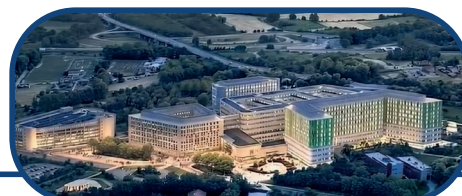
La pandemia da Covid-19 determina un nuovo, grande e imprevisto stravolgimento.

Il PNRR rappresenta una straordinaria opportunità di crescita per tutta la provincia, con interventi grandi e piccoli che porteranno ulteriore ammodernamento. Qualità, benessere, sostenibilità, innovazione e digitalizzazione diventano le parole chiave e, allo stesso tempo, le sfide per un settore consapevole di dover evolvere per continuare a costruire il futuro di un territorio e di una comunità come ha sempre fatto nella propria storia.

ANCE Padova collabora con il Comune e gli altri stakeholder del territorio per raggiungere l'obiettivo zero emissioni nel 2030, in anticipo rispetto agli obiettivi UE, supportando le imprese nella formazione avanzata.



*Padova 2030, firma del Climate City Contract*



*Render del Nuovo Polo Ospedaliero Padova Est*



*Cantiere delle nuove linee del tram di Padova, 2025*

**ANCE PADOVA | LA STORIA**

# “Nuove traiettorie per l’innovazione nel settore delle costruzioni”

*Confronto con Joël Schons, Vice Presidente della FIEC – Federazione Europea dell’Industria delle Costruzioni e Presidente del Gruppo di Lavoro FIEC sull’Housing nonché proprietario di Stugalux Construction SA Group con sede in Lussemburgo; il Prof. Carlo Zanchetta, Docente di produzione e gestione dell’ambiente costruito all’Università di Padova e il Prof. Alessandro Sperduti, Direttore del Centro di Ricerca Human Ispire Technology dell’Università di Padova.*

## Moderatore

*Iniziamo questa seconda tavola rotonda, intitolata “Nuove traiettorie per l’innovazione nel settore delle costruzioni” da Joël Schons al quale chiedo di tratteggiare un quadro europeo nel settore delle costruzioni: a che punto siamo in Europa?*



## Joël Schons

La Presidente Grosselle ha menzionato, nella propria relazione, la digitalizzazione e l’intelligenza artificiale.

Anch’io sono fortemente convinto che **sia la digitalizzazione che l’intelligenza artificiale cambieranno completamente il contesto del settore delle costruzioni.**

Riporto solo due dati.

La dimensione media delle imprese di costruzioni in Europa ha 4 lavoratori e quindi è piccola, molto piccola. Abbiamo circa 3 milioni di aziende di costruzioni in tutta Europa.

Il secondo dato è che il 50% di queste imprese, in tutta Europa, opera nel settore residenziale e della ristrutturazione abitativa. Il restante 25% si occupa di infrastrutture e l’altro 25% del settore commerciale. Questo è il mercato complessivo in cui noi ci troviamo ad agire.

Il punto chiave di questo ragionamento è il dato. Quindi **noi dobbiamo chiederci: quale azienda è in grado di raccogliere dei dati e chi è abbastanza grande da poterlo fare?**

Facciamo una prova in questa sala, vediamo: chi nella propria azienda ha parlato di BIM nell’ultimo anno? Solamente parlato? E chi invece da dieci anni opera, nel mercato con il BIM?

Tre, solamente tre. Questa è la struttura dei dati. Stiamo parlando, appunto, della capacità di raccogliere dei dati. Io, nella mia azienda, se ho 300 persone che lavorano, ho di sicuro la possibilità di dedicare qualcuno a lavorare con il BIM. Sarei curioso di sapere qual è la dimensione dell’azienda di quei tre imprenditori che hanno affermato di lavorare con il BIM da 10 anni. Sono sicuro che hanno più di cinque dipendenti.

Quindi, in breve, **questo è il problema cruciale per il settore delle costruzioni: avere strumenti per raccogliere i dati.** Nella mia azienda, nel 2022, abbiamo implementato i primi casi di robot che potessero ispezionare e controllare il cantiere. Di che cosa hanno bisogno questi robot? Di una mappa digitale del cantiere e quindi dobbiamo reperire i dati necessari per questo funzionamento.

## Moderatore

*Ecco, proprio in questo senso, con il Prof. Zanchetta e il Prof. Sperduti, andiamo nello specifico del discorso robot legato anche all'intelligenza artificiale. Come i robot possono sopperire alla mancanza di manodopera, Prof. Zanchetta?*



## Carlo Zanchetta

Grazie. Premetto che non sono un esperto di robot. Detto questo, è chiaro che il robot si può sostituire alla manodopera, ma, personalmente, **ritengo ci sia un problema di accesso alla tecnologia che è eminentemente economico.**

Questo settore produttivo, in questo momento, non ha la possibilità di implementare in maniera estensiva questo tipo di tecnologie all'interno dei cantieri edili e sicuramente questo aspetto vanifica la possibilità di avvicinare i fruitori a questa tecnologia chiarendone le potenzialità e le regole di implementazione. Questo, dal mio punto di vista, è un fatto certo, per quanto si tratti di una considerazione anche abbastanza banale.

Contestualmente **c'è, poi, un problema di digitalizzazione che va al di là della automatizzazione del cantiere. Nel senso che non è sufficiente avere il robot. Vi è anche la necessità di creare l'infrastruttura digitale di cui il robot si alimenta.**

Quindi bisogna un po' **distinguere quello che è futuristico da quello che è futuribile.** Nel senso che, oggi, sicuramente l'automatizzazione del cantiere rappresenta uno scenario futuristico. **La digitalizzazione del cantiere rappresenta invece uno scenario futuribile, cioè è possibile.** Anche in questo senso, però, ci sono delle problematiche sostanziali. Tornando alle parole della Prof.ssa Puricelli, io vivo di modelli che sono, accidenti, sempre sbagliati! I miei modelli vivono della difficoltà di tradurre una cultura del costruire in un modello digitale.

Questi modelli, oggi obbligatori negli appalti pubblici, sono molto limitatamente utilizzati da parte delle imprese edili per le proprie finalità. Questo non perché le imprese non siano capaci di farsene qualcosa, ma perché **manca completamente questa capacità di passare dal dato alla conoscenza.** Noi abbiamo questa bulimia di dati – produrre dati, acquisire dati... – ma il problema principale è che questi modelli, spesso e volentieri, sono un obbligo normativo, ma non è chiaro come questo obbligo possa essere tradotto in un qualcosa di utile per i soggetti che ne sono coinvolti. In questo senso, quindi, **la difficoltà principale è proprio questa traduzione.**

In un certo senso, è come se questa tecnologia della digitalizzazione nel settore delle costruzioni corrispondesse al vocabolario, all'insieme delle parole – il muro digitale, la finestra digitale... – quello che manca è il linguaggio. Nel senso che non è stato creato un linguaggio che permetta di costruire una frase, cioè l'edificio digitale, che non è la somma delle parti, ma è un sistema con delle regole, un qualcosa, anche da un punto di vista gnoseologico, un po' più complesso.

Un sistema, come un edificio, come una frase, deve funzionare correttamente. È quindi necessario passare dall'idea di BIM inteso come collezione di oggetti, all'idea di prototipo digitale capace di dirci quando una finestra è corretta o meno, o quando il prezzo associato a quella finestra è corretto.

E oggi direi che la grande difficoltà, che c'è, è proprio far sì che i soggetti coinvolti riescano a parlarsi in questo senso.

## Joël Schons

Mi inserisco un attimo per portare degli esempi concreti di digitalizzazione, di come si può, appunto, implementare questo linguaggio. Nel 2024 c'è stato un congresso organizzato dall'Unione Europea a Barcellona in cui Israele ha presentato 700 progetti cui era stata concessa l'autorizzazione e 250 di questi sono stati affidati all'intelligenza artificiale. Vi chiedo: secondo voi quanti errori c'erano in

quelli sviluppati dall'intelligenza artificiale? Sono stati rilevati solamente 12 errori positivi, nei quali la macchina ha rifiutato di elaborare quei piani che erano stati presentati.

Altro esempio. Qualche settimana fa mi trovo negli Stati Uniti. Una grande azienda produttrice di sistemi BIM mi ha fatto vedere, appunto, un caso concreto di come l'insieme di regole legali, il quadro normativo è stato elaborato. Dalla combinazione di un modello largamente linguistico come quello legale e dei modelli BIM, l'intelligenza artificiale ha imparato le regole, da sola, senza bisogno di traduzione.

### **Carlo Zanchetta**

È chiaro che stiamo cercando di educare delle intelligenze artificiali che acquisiscano conoscenza leggendo quelle strutture di dati molto strutturate che sono i modelli informativi dell'edilizia. **Il problema principale, oggi, è questo: le intelligenze artificiali che utilizziamo si fondano su strutture di dati molto semplici come testi, immagini, ecc.**

**La traduzione dei modelli digitali avviene, invece, attraverso strutture di dati molto, molto articolate.** Quindi c'è, innanzitutto, un problema sostanziale nell'adattare la tecnologia dell'intelligenza artificiale a quella particolare tipologia di dati strutturati che sono i database per l'edilizia.

Ma c'è un secondo problema, che, dal mio punto di vista, è radicale: se noi pensiamo all'intelligenza artificiale il problema centrale è rappresentato dall'educazione di questa intelligenza, ossia un training per insegnare a questa intelligenza a comprendere cosa è giusto rispetto a cosa è sbagliato o, meglio, cosa è probabilmente giusto rispetto a ciò che è probabilmente molto sbagliato.

Questo significa che ci devono essere delle regole. Nel momento in cui noi – 9000 comuni italiani – abbiamo un regolamento edilizio tipo che, però, non si traduce in un unico regolamento edilizio a livello nazionale, non abbiamo regole di traduzione. Faccio un esempio. La Danimarca è in testa alle nazioni per implementazione di soluzioni BIM ed efficientamento dei processi costruttivi attraverso il BIM. Sono 9 milioni di persone. Con un'unica legge che governa tutta la produzione edilizia nazionale è chiaro che il gioco è fatto.

Noi, invece, siamo 9 mila comuni, 9 mila regolamenti diversi, 8 milioni di amministrazioni diverse, ognuna con la propria declinazione delle regole del costruire ciascuna delle quali, spesso, si contraddice con l'altra. Quindi, il problema principale quest'oggi non è tanto la disponibilità né di tecnologia né di dati, perché, poi, anche un normale cantiere è capace di produrre dati. **Il problema è che non c'è la possibilità di tradurre questi dati in conoscenza perché manca quella terra di mezzo, il raccordo, tra il dato – questa tecnologia – e la comprensione del dato attraverso queste regole, perché le regole non esistono.**

Esistono apparentemente, ma ce ne sono forse troppe e discordanti tra loro. Un esempio banalissimo: qualche anno fa mi è capitato di incontrare una nota catena di supermercati che, all'epoca, si stava preparando ad espandersi nel territorio nazionale. Fondamentalmente cercavano di fare scouting nel settore dell'engineering e delle imprese di costruzioni per preparare questo investimento sul territorio nazionale. Mi ha colpito quello che dicevano: "noi abbiamo bisogno di professionisti che abbiano questo tipo di competenze, abbiamo bisogno di creare il contesto operativo, ecc. e per fare questo abbiamo bisogno di adottare un linguaggio comune". E non hanno detto l'inglese. Hanno detto il BIM. Perché questo rappresentava quella traduzione di cui loro avevano bisogno per poter avere una garanzia di

controllo. Questa garanzia di controllo è il fondamento della normativa del Codice dei contratti che non chiede il BIM per il BIM. Chiede la gestione informativa del processo per le attività di verifica. Se non ho le regole cosa verifico?

Le prime, come dire, a soffrire di questa inutilità della digitalizzazione sono proprio le imprese, che non se ne fanno nulla. Il tempo e l'investimento economico per produrre modelli informativi è, letteralmente, tempo ed investimento economico che viene sottratto ad altre attività. Vedo ogni settimana una lettera dell'ANAC in cui si parla di aumento dei costi, aumento dei tempi, ecc., nonostante gli adempimenti BIM connessi a questi cantieri. Questo dimostra che il modo con il quale stiamo traducendo in concreto tutto questo potenziale è fallimentare.

#### Moderatore

*Prof. Sperduti: intelligenza, digitalizzazione, robotica...*

#### Alessandro Sperduti

Prima di tutto, perché stiamo parlando di intelligenza artificiale, oggi? Perché c'è stato un processo di digitalizzazione. I dati sono stati riversati su internet. Internet è una rete globale di connettività. Grazie agli sviluppi tecnologici delle CPU, GPU e hardware che hanno permesso di elaborare una grande mole di dati, si è riusciti a creare questi modelli di intelligenza artificiale che concentrano conoscenza o, diciamo, prodotti di menti esperte. Anche semplici testi. E quindi c'è stata la possibilità di utilizzare questa enorme quantità di conoscenza, declinata in vari modi: come testi, come immagini, come video e così via.

Alla base di tutto, quindi, c'è la digitalizzazione. Di conseguenza, **un'impresa che è indietro con la digitalizzazione, certo non può pensare di usare l'intelligenza artificiale per risolvere questo problema.**

#### Moderatore

*Quindi è fondamentale organizzarsi...*

#### Alessandro Sperduti

È ovvio che se non si hanno le competenze non si va da nessuna parte. Ma bisogna partire dalle fondamenta. Voi che costruite lo sapete benissimo.

Il fondamento dell'intelligenza artificiale è la digitalizzazione. Se io non ho i dati digitalizzati, non li posso utilizzare con l'intelligenza artificiale. La digitalizzazione di per sé non è sufficiente, perché devo anche avere l'accesso ai dati. Quindi, non posso creare dei silos separati perché se poi non riesco ad intrecciarli e a trarne vantaggio non me ne faccio niente.

Quindi è **importante non solo digitalizzare, ma anche avere accesso facile alle informazioni in modo da ottenere un'integrazione di vari punti di vista sulla stessa entità. Questo è fondamentale.**

Detto ciò, l'intelligenza artificiale ormai è diventata una leva straordinaria e sta andando avanti molto velocemente. I progressi di cui si è detto prima, dal 2024 al 2025, sono così grandi perché c'è un investimento enorme di capitale su questa tecnologia in tutti gli ambiti. Dove si può applicare? Si può applicare ovunque se c'è come premessa la digitalizzazione. **Quindi l'intelligenza artificiale è sicuramente un mezzo e non può essere un fine. Per utilizzare il mezzo, però, bisogna avere il dato digitale ed accessibile.**

Per quanto riguarda la robotica, va detto che, finché parliamo di intelligenza artificiale, parliamo, in un certo senso, di software. È stata soprattutto la tecnologia del deep learning che ha permesso di connettere il computer al mondo esterno. Una tecnologia che dà la possibilità di realizzare funzioni percettive, tipiche di noi umani, che ci consentono di acquisire informazioni dall'ambiente circostante, ela-



borarle e saper reagire anche ai cambiamenti dell'ambiente esterno. La tecnologia del deep learning, in effetti, arriva da lontano, relativamente lontano, perché comunque l'informatica è giovane come disciplina rispetto ad altre. Diciamo, essenzialmente, che è dalla metà degli anni '80 che si è capito come andare ad allenare queste reti neurali. Però a quei tempi non c'erano sufficienti dati, non c'erano neppure dispositivi di calcolo sufficientemente potenti per elaborare tutti i dati. Nel 2012 si è arrivati, finalmente, al punto in cui c'erano abbastanza dati, abbastanza potenza di calcolo e, quindi, si è riusciti a far leva su queste due dimensioni per poter portare quella che era una teoria a risultati pratici. Il risultato è stato connettere il computer al mondo esterno.

## Moderatore

*E allora, domando, di nuovo, anche alla luce della sua esperienza, come i robot impattano, come la robotica impatta sulla mancanza di manodopera e può essere utile?*

## Alessandro Sperduti

Ecco veniamo ai robot. I robot hanno bisogno di percezione perché hanno la pretesa di replicare alcune funzionalità umane o, come nel caso degli umanoidi, di sostituire l'umano stesso. Quindi è fondamentale avere qualche tipo di percezione. Può essere un robot che ha la possibilità di muoversi in un contesto anche non predefinito. Può avere la visione, magari non la manipolazione, o un certo tipo di manipolazione di base.

La situazione attuale è che i robot sicuramente si stanno sviluppando più velocemente rispetto al passato, perché finalmente c'è questa possibilità di far interagire un robot, in qualunque forma lo vogliamo considerare, con l'ambiente esterno. Cosa che prima non era possibile. Per cui si parla di robot da tantissimo tempo, ma è solo recentemente che, effettivamente, inizia ad esserci la possibilità di dialogare con un robot.

Poi, chiaro, dipende da cosa deve fare un robot e come lo deve fare. Però direi che, tendenzialmente, ogni settore ha i suoi robot. Alcune capacità sono già realizzabili attualmente grazie alla tecnologia del deep learning, per altre bisogna ancora sviluppare gli aspetti hardware.

Ad esempio, se parliamo di manipolazione tattile, i sensori tattili non sono ancora così sviluppati perché c'è un problema di deformazione dei materiali, c'è un problema di calibrazione dei sensori, c'è un problema di comunicazione. Noi all'interno delle nostre mani abbiamo una miriade di sensori, anche di natura diversa, anche di temperatura che serve a preservare l'integrità della pelle, di informazioni tattili a vario livello di profondità. Noi abbiamo il sistema nervoso, organizzato in maniera ottimale, che ci permette di avere tutte queste informazioni in parallelo. Immaginatevi di dover realizzare la stessa cosa a livello di robot. Si stanno studiando varie tecnologie perché c'è, comunque, un problema di comunicazione, di come trasmettere ed elaborare in tempo reale tutte queste informazioni. Quindi, sull'aspetto hardware c'è sicuramente ancora da fare molto. Sulla parte di elaborazione dei dati, la tecnologia del deep learning promette, però, di riuscire ad ottenere dei risultati significativi.

Per esempio, se volessimo avere un umanoide che fa il muratore dovremmo chiederci, intanto, che pesi può sollevare l'umanoide. Per quello dico, ci sono vari tipi di robot. Dipende dalla situazione. Abbiamo veramente bisogno di un robot umanoide? Non necessariamente. Dipende da qual è la situazione e dall'ambiente in cui il robot deve operare.

## Moderatore

*Chiaro. Schons, prima di chiudere, volevo chiederle: la digitalizzazione, i robot...per un'azienda significa anche poter contenere tutta una serie di costi o no?*

## Joël Schons

Il primo robot che abbiamo utilizzato l'abbiamo ripagato proprio nel primo progetto in cui lo abbiamo usato. Ed è stato un progetto di 14 abitazioni singole ad uso familiare e il costo è stato di 300.000 euro. Il robot è ancora in funzione e, quindi, sono molto contento.

Per quanto riguarda l'umanoide nei cantieri, **il costruttore umanoide secondo me non esisterà.**

**Altre cose stanno venendo avanti come, ad esempio, la pre-fabbricazione. L'Unione Europea sta spingendo molto sulle costruzioni modulari. Dove verranno realizzati questi moduli? In fabbrica,** negli stabilimenti produttivi e non fuori, all'aperto, sotto il sole con 40 gradi o dove vivo io, con meno 3 gradi. E comunque per i robot non fa alcuna differenza.

La chiave rimane sempre la digitalizzazione. Vent'anni fa, quando sono entrato in Stugalux, venivano realizzati dei prefabbricati mediocri, imprecisi, a volte storti. Oggi, invece, grazie ai robot possiamo calcolare tutti questi pezzi modulari precisi fino al millimetro e riuscire così a montare e realizzare tutte quante le case che vogliamo. Quindi, quando parliamo di questi sistemi, sistema digitale, sistema modulare, dobbiamo prestare molta attenzione. Anche perché nei paesi asiatici c'è molta produzione in questo modo, con tecniche che garantiscono un costo veramente molto basso.

## Moderatore

*Prima di chiudere, invece, al Prof. Zanchetta voglio domandare: si parla tanto di danni involontari. Come si chiude il cerchio progressivo, digitalizzazione, danni involontari?*

## Carlo Zanchetta

Essenzialmente con due strategie. La prima è quella della **formazione**, nel senso che è chiaro che la conoscenza è la prima forma di prevenzione del danno e, quindi, torniamo al problema cui accennavo in precedenza, ovvero di passare dal livello di acquisizione di dati al livello di acquisizione di conoscenza. Ma soprattutto la questione della formalizzazione della conoscenza. Dover ogni volta reinventare il modo con il quale condividiamo le informazioni del progetto significa che io, ad ogni occasione, devo ridefinire un modo per comunicare digitalmente un computo, per modellare una sequenza costruttiva, eccetera.

Il secondo tema, la seconda strategia, è quella del **controllo**. Il controllo necessariamente è figlio della digitalizzazione. Faccio un esempio. Oggi si parla moltissimo di Smart Cities, ma essere smart è difficilmente raggiungibile se non creiamo le condizioni e i presupposti per il controllo.

Io sono un amante della digitalizzazione, ma perché? Non perché mi permette di costruire modelli ma perché mi permette di ottenere dei risultati e quindi, fondamentalmente, il controllo è figlio di questa disponibilità di dati e di conoscenza, ma è anche figlio di una disponibilità di soluzioni tecnologiche per attuarlo.

Ma di nuovo queste tecnologie senza la formazione di una classe, dirigente soprattutto, e di professionisti che attuino il controllo finanziario, produttivo, prestazionale sui progetti, sulla costruzione, non sarà mai attuato. Avremo i dati, avremo le tecnologie, manca la competenza, manca il capitale umano.

## Moderatore

*Sperduti: il tema della formazione l'abbiamo sentito nella tavola rotonda precedente, con i Professori Puricelli e Sapelli, e sta venendo fuori anche adesso: una formazione eccellente in tutti i settori, è possibile?*

## Alessandro Sperduti

Basta applicarsi, cioè duro studio e, diciamo, confrontarsi, poi, con esperienze reali. Quello che diceva anche la collega Puricelli. Quindi, sicuramente sì, bisogna cercare di invogliare di più ragazze e ragazzi a diventare padroni del digitale in tutte le sue possibili manifestazioni e poi, lì, si possono innestare discorsi di varia natura.

La *cybersecurity*, per esempio, che è un altro tema molto impor-

tante perché l'intelligenza artificiale può aiutare la *cybersecurity* e viceversa dal momento che questi modelli, che sono distribuiti online, possono anche essere oggetto di attacchi, o, internamente, alla manipolazione volontaria o involontaria di qualche utente che va a modificarne il corretto funzionamento. Per cui, sicuramente dobbiamo prendere quest'onda, anche perché, se non siamo al passo, ne siamo travolti.

Quindi, secondo me **l'intelligenza artificiale è fondamentale e può essere utilizzata anche per aiutare il processo di digitalizzazione in quelle imprese che, magari, ancora non hanno acquisito una totale digitalizzazione dei propri dati e lo può fare perché, appunto, fornisce al computer le proprietà percettive per catturare documenti cartacei, per andare a correlare relazioni tra database che sono completamente separati mettendoli insieme e creando valore.**

Allo stesso modo può creare le condizioni per lavorare più velocemente, liberando l'uomo da una serie di incombenze che occupano tempo nell'orientarsi all'interno di strutture di dati diverse. In questo senso può, dunque, consentire all'uomo di applicare la propria mente su aspetti che migliorano la qualità del proprio lavoro anziché su operazioni a scarso valore aggiunto. Può, ad esempio, liberargli tempo per pensare a qualcosa di nuovo, invece che essere occupato a rincorrere le emergenze.

Perché il problema delle piccole imprese è proprio questo, che sono per la maggior parte reattive e non proattive. Quindi un vantaggio può essere proprio questo, di liberare risorse per rendere le imprese proattive piuttosto che reattive al mercato.



## Intervento conclusivo

### Presidente Nazionale ANCE Federica Brancaccio

Buonasera a tutti. Credo che Monica, la Presidente Grosselle, mi abbia voluto fare un gran regalo. Perché stasera, per la prima volta, in un evento ANCE - assemblea, convegno, ecc. - non sono mai stati nominati il Codice degli appalti, la Legge per la rigenerazione urbana, le Direttive Europee, la Legge di bilancio, insomma l'attualità sulla quale risponderò, ma solo su domanda. Perché credo che quello che abbiamo ascoltato, e che rende anche così difficile il mio intervento stasera, è esattamente quello che vogliamo essere, quello sul quale stiamo lavorando. Quello per cui ci stiamo impegnando.

Per venire alla prima questione, quella dimensionale, gli interventi che ho sentito mi suggeriscono innanzitutto che noi, davvero, ci sappiamo raccontare male e **dobbiamo**, invece, **imparare a raccontarci**.

È una cosa faticosa, perché significa anche cambiare pelle, non nella sostanza, stranamente, ma nella forma, perché **nella sostanza abbiamo tantissimi esempi virtuosi di piccole e medie imprese**.



Anche io sento sempre questa cosa del problema dimensionale...ci vogliono le grandi imprese.

Le nostre grandi imprese, come diceva il Prof. Sapelli, sono, fondamentalmente, partecipate dallo Stato. Ma non sono partecipazioni statali, perché potremmo anche ragionare su una stagione di partecipazioni statali com'era una volta. Ma non sono partecipazioni statali. Sono salvataggi di imprese, fatti con i soldi dello Stato. Questa è la verità. Quindi un problema esiste.

Il tema delle piccole e medie imprese è che **bisogna poter scegliere se rimanere piccole e medie ed eccellenti o se crescere**. Il che significa che **ci devono essere delle condizioni di mercato, di visione, di politica che mettano in grado gli imprenditori di decidere se vogliono essere un'eccellenza in una dimensione piccola, o media, o se vogliono crescere**. E non si cresce in un anno, e nemmeno in 5 e nemmeno in 10 se per crescita intendiamo raggiungere la grande dimensione europea.

Noi abbiamo un problema in questo paese. Abbiamo un problema di stabilità di mercato, di investimenti, di visione. Questo è il vero problema.

Siamo usciti da una crisi devastante di 10 anni in Italia, nel nostro settore. Oggi ci siamo ripresi, ma per interventi straordinari: il vituperato e famigerato superbonus prima, e il PNRR poi, quasi in contemporanea. Ma non c'è una visione di paese, nel nostro settore ma nemmeno, devo dire, in quello industriale.

Giustamente, si diceva, la relazione della Presidente Grosselle è atipica. In parte sì, in parte no. Lo è perché noi siamo sempre talmente presi dalle emergenze del quotidiano, dal salvataggio di fine mese delle nostre imprese che poi è difficile, veramente tanto faticoso, uscire da quell'emergenza ed alzare lo sguardo, elevare le riflessioni dai problemi contingenti. La vostra fantastica Presidente questa sera lo ha fatto, ma è veramente molto faticoso perché, come dico sempre, sembra quasi, quando fai così, che *"a chi ti dice non ho il pane, diamogli le brioches"*, per usare una famosa frase di qualche secolo fa, e invece no.

In realtà serve moltissimo, a noi, comunicare come il settore sta facendo degli sforzi enormi per trasformarsi. Non tutti gli imprenditori sono visti male. In questo paese gli imprenditori, in generale, non sono amati, però gli imprenditori della moda, ad esempio, sono visti benissimo. Quindi, alcune categorie di imprenditori sono riconosciute, anche dall'ultimo cittadino, come il made in Italy. Il nostro settore, invece, è visto malissimo. E qui, però, ci dobbiamo anche un po' interrogare. Possibile che sia sempre colpa di chi ci guarda? A volte è anche colpa o di come siamo, o di come ci raccontiamo. Questo sforzo, di cambiare il modo di raccontarci, lo stiamo facendo. In quel modo anche un po' folle che ci ha portato ad essere presenti alla Biennale di Venezia con tutta la filiera per affrontare il tema delle intelligenze.

Perché, questa sera, parlando delle intelligenze, si è parlato dell'intelligenza artificiale, ma si è parlato anche dell'intelligenza naturale. E alla Biennale di Venezia c'è anche l'intelligenza collettiva.

Noi siamo il settore dove l'intelligenza collettiva è quotidiana. Il can-

tiere è proprio l'emblema dell'intelligenza collettiva. In un cantiere convivono tante realtà. Anche nel cantiere piccolo: c'è l'artigiano, poi c'è l'imprenditore, poi c'è l'impiantista. Quindi è proprio l'emblema dell'intelligenza collettiva. Dobbiamo imparare ad usare l'intelligenza artificiale senza abbandonare quella naturale. Questa è la grande sfida. E visto che non stiamo parlando di Codice degli appalti, di norme da modificare, ecc. mi viene in mente che c'è un famoso filosofo, Heidegger, che, in una fantastica sua lezione, dice questa cosa: "costruire, abitare, pensare". Perché porto questo esempio? Perché **un'altra cosa che noi stiamo facendo e stiamo cercando di comunicare è il concetto di cura.**

Prendersi cura del territorio, prendersi cura del costruire. Questo non significa che noi non dobbiamo guadagnare, attenzione. Non pensate che io stia facendo un discorso da San Francesco o da Santa Chiara. Significa che **noi stiamo cercando, davvero, di imparare ad avere delle imprese che migliorano la qualità della vita del cittadino**, delle infrastrutture, che lavorino sulla sostenibilità, sull'adattamento climatico, prendendoci cura del nostro territorio, di noi stessi, delle generazioni future.

Guadagnando. Torno un attimo su questo tema: guadagnare è una bella cosa. Guadagnare significa, anche, poter investire, nelle proprie aziende, sul futuro. Noi abbiamo smesso di investire quando abbiamo avuto paura che non ci fosse più un futuro, una stabilità, una prospettiva. Che è la più grande preoccupazione anche di questo momento. Perché non possiamo dire che il nostro settore non stia venendo fuori da un periodo decisamente positivo. Anni come questi quattro li hanno visti, insomma, forse i nostri nonni. E abbiamo reinvestito nelle nostre aziende. Ma adesso, se non vediamo un futuro e una stabilità, certamente non arriviamo più, come è successo nel 2008, a distruggere i patrimoni familiari e quelli aziendali.

Questo è quello che **noi, oggi, chiediamo**

**alla politica, di dare una prospettiva, una visione. Ed è anche lo sforzo che stiamo facendo noi, come associazione, sulle nostre imprese.**

Il sistema delle piccole e medie imprese ha bisogno delle grandi imprese perché, certamente, non può fare ricerca e innovazione, ma ha tanto bisogno anche dell'associazione.

Questo è uno dei nostri compiti principali. Siccome siamo un sistema di piccole e medie imprese, noi come associazione dobbiamo investire, supportare ed accompagnare le piccole e medie imprese in quella attività di ricerca e innovazione che per loro non è possibile fare per la loro dimensione.

Tutto questo può dare una mano al paese, anche dal punto di vista dell'inverno demografico. Forse sono un po' velleitaria e ambiziosa, però sono convinta che se ognuno di noi, in generale, facesse bene il proprio lavoro, non inventandosi grandi cose, ma nel proprio piccolo, nel proprio settore, forse questa possibilità di inversione di tendenza ci sarebbe.

Il tema dell'immigrazione, cui si è accennato in precedenza, è un tema di una difficoltà incredibile. È lo stesso discorso della paura verso l'intelligenza artificiale, verso il nuovo. La paura verso l'immigrazione diventa pericolosa, perché non ci dà quel valore aggiunto che ci può dare, come la paura verso l'intelligenza artificiale, e non risolve un problema. Quindi se tutti abbiamo questa visione, facciamo bene il nostro mestiere, può essere che, intanto, fermiamo l'emorragia dei giovani. Non credo che tutto questo servirà a far sì che noi facciamo più figli. Una società così avanzata, con un benessere da tanti decenni, non credo che inverta quella che è una fase naturale, ci sono dei cicli storici naturali. Certo, cambiano le epoche e devono cambiare, quindi, anche le risposte e le soluzioni.

Detto questo, vi dico qualcosa della legge di bilancio come ci si aspetta da una Presidente. Abbiamo avuto una prima bozza, non ufficiale. Sul piano delle infrastrutture manca tutta la parte del MIT quindi, da un certo punto di vista, il fatto che non sia ufficiale potrebbe anche essere una buona notizia. C'è qualcosa, invece, sul tema della casa, molto focalizzato sull'edilizia residenziale pubblica, però un fondo per la casa, che già esisteva, sembrerebbe essere riattivato e, quindi, è una buona cosa. Ci sono delle misure fiscali che possono essere interessanti.

Quello che, però, continua un po' a preoccupare è che la crescita del 2026 si basa ancora tutta sul PNRR. Ora, se nel 2025 siamo cresciuti dello 0,5% - 0,6% con il PNRR in fase esplosiva, non so come si possa pensare che nel 2026 manteniamo quel trend di crescita con il solo PNRR, perché, in generale, la parte di investimenti è veramente ridotta. Certo, si parla di andare al 2,8% però, insomma, non è che essere i primi della classe e morire di fame ci fa tanto piacere.

Credo che tutti noi sappiamo che la prossima legge di bilancio sarà, probabilmente, molto più ricca perché sarà l'ultima legge di bilancio di questo governo, perché probabilmente questa riduzione al 2,8% darà maggiore spazio di manovra.

Però sappiamo tutti che ci vogliono anni da quando si decidono degli investimenti a quando gli investimenti danno un effetto. Per questo,

come associazione nazionale, è almeno un anno e mezzo che stiamo dicendo che **bisogna mettere in piedi delle misure per il dopo PNRR**. Comunque, leggeremo questa legge di bilancio e faremo, ovviamente, il possibile perché sia una legge che guardi veramente al futuro.

Ripeto: noi siamo ancora bene per un anno, per carità, però poi che facciamo? Il tracollo? Non si trovano professionalità, è saltata una generazione per la crisi 2008-2020 durante la quale abbiamo perso competenze, non abbiamo più avuto giovani che si iscrivevano a ingegneria civile. Certamente, c'è un tema di status, nel nostro settore; c'è un tema di status nella pubblica amministrazione, devastante. Lo racconto sempre: lo status dell'edilizia è sotto l'ultimo scalino. L'operaio edile, dal punto di vista dello status, è inferiore anche a quello metalmeccanico, della fabbrica, nonostante guadagni meglio e abbia un contratto

migliore. Però questo dipende anche da noi.

È uno sforzo che dobbiamo fare tutti, quello di raccontare le eccellenze che ci sono nel nostro settore.

Vi do qualche altro spunto di attualità. La legge sulla rigenerazione urbana, la 77<sup>^</sup>, che è stata depositata, ha 750 emendamenti quindi temo che si arriverà a discutere della 78<sup>^</sup>. Perché se si vuole mettere la fiducia è meglio che andiamo alla settantottesima. Se pensiamo alle modifiche che già sono state introdotte, vi dico, è meglio andare oltre perché poi ce la terremo per cinquant'anni quella legge. E quella legge, così, non va bene. Speriamo che questi 750 emendamenti diventino 10 e si vada a discutere per cercare di migliorare la legge, ma non ho molta fiducia. Avevamo sperato, questa volta, di arrivare a una legge per la rigenerazione urbana ma...

L'anno prossimo verranno emanate nuove direttive europee sul codice dei contratti quando stiamo appena imparando il codice nuovo.

Questo è il contesto nel quale ci muoviamo. Grazie a tutti, grazie alla Presidente Grosselle.





AUDITORIUM





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