

# LETTERA AGLI STAKEHOLDER

Il 2022 è stato un anno caratterizzato dal protrarsi e dal contemporaneo manifestarsi di eventi straordinari, problematiche di grande rilevanza e opportunità di forte impatto e sviluppo, in grado di incidere sullo scenario geopolitico e sul contesto macroeconomico e di settore, determinando, anche a livello normativo, l'esigenza di sostegno, rinnovamento e adeguamento delle politiche del Paese e delle capacità dei soggetti che, a diverso titolo e ruolo, operano nel processo produttivo di riferimento.

Un anno che eredita, dal 2021, una situazione di generale tensione dei mercati e grande incertezza per le politiche, le amministrazioni e le imprese del settore.

L'evolversi del conflitto Russia-Ucraina e una crisi delle materie prime dai picchi straordinariamente elevati, contribuiscono ad alimentare una tensione inflazionistica che assume carattere emergenziale.

Il primo trimestre del 2022, già colpito dai primi effetti della "crisi dell'offerta", registra ulteriori tensioni con l'acuirsi della crisi Ucraina.

Le difficoltà macroeconomiche si fanno sentire soprattutto sotto due aspetti: l'aumento dei prezzi delle materie prime e la crisi della filiera degli approvvigionamenti; i ritardi nelle consegne dei materiali e delle forniture incidono pesantemente sulla possibilità di dare esecuzione, a parità di condizioni, ai lavori, alle forniture e ai servizi, programmati o in corso.

La crisi energetica prima, e quella alimentare del secondo trimestre, poi, generano un clima di pessimismo e preoccupazione, che si riflette sull'attività e sui risultati registrati dal Consorzio nel primo semestre del 2022, e si pone in contrapposizione al cauto ottimismo che la fase postpandemica e l'accelerazione dell'emissione delle iniziative del PNRR iniziano a far prevalere, nel secondo semestre del 2022.

Le contraddizioni del contesto portano la base sociale ad avere approcci all'apparenza distonici, ma piuttosto semplicemente conseguenti a come la visione prevalente di tali scenari contrapposti influenza, di volta in volta, la pianificazione delle singole imprese.

Soprattutto nel primo semestre del 2022, l'attività del Consorzio e delle proprie imprese consorziate viene fortemente influenzata dal fenomeno della contrazione dell'offerta e delle attività di produzione dei lavori, servizi e forniture, per carenza di approvvigionamenti e assenza di copertura economico finanziaria delle iniziative.

Già verso la fine del 2021 e per tutto il 2022 le imprese si trovano ad affrontare la difficoltà di reperire i materiali da costruzione, di sostenerne i costi, di garantirne gli ordini e i tempi di consegna; numerosi sono i fenomeni di improvvisa ed eccessiva onerosità, che di colpo determinano lo squilibrio di ogni iniziativa si stesse pianificando, partecipando o attuando.

I provvedimenti sulla revisione e compensazione dei prezzi tardano, anche per effetto del cambio di governo che nel frattempo interviene nel nostro Paese e, ancora oggi, purtroppo, solo in rari casi le imprese ricevono completo ristoro delle risorse che hanno sostenuto.

Tutti questi eventi determinano un inevitabile squilibrio nell'andamento gestionale delle aziende, e conseguentemente, una fase di contrazione delle attività, che incide sulla pianificazione economico finanziaria di ogni impresa.

Nei primi sei mesi del 2022, anche INTEGRA registra gli effetti del rallentamento dell'attività commerciale e dell'attività produttiva, sempre a fronte della necessità delle imprese di dover sospendere, riprogrammare, cambiare i propri piani e sostenere le proprie aziende.

Nella situazione semestrale del 2022, il Consorzio registra un calo dei ricavi da attività commerciale e tecnico organizzativa, dovuto principalmente al minor volume offerto, già nel 2021, rispetto al corrispondente periodo del 2020 e, per l'effetto, riporta un risultato intermedio di periodo lievemente negativo.

Contemporaneamente alla chiusura del semestre, però, lo scenario di contorno comincia a mostrare segnali di ripresa

delle attività, conseguenti dapprima all'emanazione di alcuni provvedimenti volti a fronteggiare il problema dell'incremento dei costi e dell'energia e poi, principalmente, in conseguenza dell'avvio del tanto atteso piano di realizzazione delle opere pubbliche, sovvenzionate nell'ambito del PNRR.

Nel percorso di ripresa e potenziamento delle attività, si innesta anche il cambio della *governance* di INTEGRA; viene composto il nuovo consiglio di gestione del Consorzio e riorganizzato e potenziato il nuovo assetto organizzativo, per creare nuovi punti di presidio e di riferimento per lo svolgimento delle attività consortili e per l'interazione con le imprese consorziate.

Nella seconda parte dell'anno, il budget di acquisizione previsto per il 2022 risulta ampiamente recuperato e si registra una ripresa delle attività di produzione ed esecuzione dei contratti, che porta al raggiungimento del livello dei ricavi previsti per l'attività tecnico - amministrativa svolta dal Consorzio.

Nella composizione della base sociale per cui il Consorzio concorre interviene una significativa variazione di imprese consorziate, che trova ragione in parte nella tipologia ed entità delle iniziative bandite, in parte nell'azione del Consorzio, che promuove il coinvolgimento di una base più ampia di soci, al fine di rendere sempre più strutturata e integrata la complementarietà dell'offerta consortile e cooperativa.

Per effetto della ripresa delle attività tecnico-commerciali e tecnico - amministrative di competenza del Consorzio, i risultati dell'esercizio si riassetano e chiudono in positivo.

Con l'ingresso di nuovi colleghi e la valorizzazione delle risorse interne, il Consorzio rinnova l'obiettivo di mantenere e sviluppare la capacità di rappresentare una struttura consortile di riferimento, in grado di pianificare, promuovere e creare valore per dare il giusto supporto e servizio alle imprese consorziate e a tutti i partner e gli altri stakeholders coinvolti nei settori imprenditoriali e nei processi produttivi e trasformativi del nostro Paese.

Nella prospettiva di perseguimento della *mission* consortile, viene altresì prorogato il contratto di affitto del ramo d'azienda sottoscritto con il Consorzio Cooperative Costruzioni soc. coop. e il Consorzio continua a sostenere e promuovere l'attività di valorizzazione della propria società controllata SINERGO S.p.A. e di altre società partecipate, anche nell'interesse delle imprese consorziate.

L'attività della Società controllata, SINERGO S.p.A., sconta tutti gli effetti di squilibrio e sofferenza finanziaria che hanno attraversato le imprese del settore a causa dell'incremento straordinario dei prezzi e del ritardato pagamento delle somme derivanti dai provvedimenti emanati a contrasto. Nel caso specifico, peraltro, questi stessi effetti si riverberano su commesse già caratterizzate da numerose situazioni di criticità e complessità in quanto revocate a precedenti consorziate andate in crisi e riassegnate a SINERGO per consentirne il completamento. A tutto ciò si sovrappongono, nel medesimo periodo, specifiche circostanze che generano la sospensione dei lavori e la produzione di costi inattesi rispetto all'avanzamento di alcune commesse in corso di completamento.

Tutte le predette circostanze incidono sui risultati della società controllata e sul conseguente risultato del bilancio consolidato del Consorzio Integra, che chiude il 2022 con una perdita di esercizio inferiore a un milione.

Nel corso del periodo si rendono necessarie misure di sostegno finanziario e di garanzie, anche da parte del Consorzio, che provvede a rafforzare ulteriormente il patrimonio proprio e quello della propria società controllata, mediante l'incremento del capitale sociale effettuato a seguito della conversione in SFP di quota parte del finanziamento eseguito da Coopfond nel 2021.

Il portafoglio lavori di SINERGO è rappresentato dalle commesse revocate alle consorziate in crisi e da nuove acquisizioni, e l'azione di sostegno e promozione della società si pone nell'ottica di perseguimento della sua duplice *mission* di strumento consortile che possa rappresentare un braccio operativo del consorzio, non solo nei casi di crisi delle assegnatarie, ma anche in ottica di sviluppo e affiancamento alle consorziate interessate.

Nel medesimo periodo, il Consorzio intensifica le attività di supporto e intervento, anche rispetto alla necessità di messa a punto e implementazione di un importante progetto strategico, affidato allo sviluppo della società concessionaria partecipata Marconi Express S.p.A., costituita per la realizzazione e gestione dell'infrastruttura di trasporto rapido di massa che collega l'aeroporto alla stazione ferroviaria dell'alta velocità del Comune di Bologna.

Il secondo semestre del 2022, si caratterizza per la concentrazione e il lavoro dedicato a delineare le strategie, pianificare le prospettive e intercettare le opportunità, esaminando e considerando tutti i diversi fattori che incidono e possono incidere sull'evoluzione delle attività e sugli obiettivi dei prossimi anni.

L'attuazione e la realizzazione del piano PNRR, nei tempi imposti e secondo gli impegni assunti verso l'Unione Europea, non parte infatti senza preoccupazione, anche rispetto all'adeguatezza della progettazione, alla disponibilità di approvvigionamento della filiera e alla copertura economico finanziaria delle iniziative, nonostante i fondi e le misure ad oggi adottate.

Bene, dunque, poter considerare la forte spinta derivante dall'emanazione e aggiudicazione delle iniziative e progetti PNRR, ma doveroso non dimenticare che lo sviluppo conseguente deve essere portato avanti con logiche di equilibrio, sostenibilità e capacità adeguata, sotto diversi profili di competenza.

Con il rinnovamento della guida di governo, e attraverso rimodulazioni del modello sociale e ingresso di figure e strumenti a supporto del presidio e sviluppo delle attività, il Consorzio si predispone ad affrontare il cambiamento in atto.

Un cambiamento da attuare non solo al fine di mantenere il presidio del mercato - rispetto al mutato contesto di riferimento, sia in termini di opportunità che di capacità e caratteristiche della base sociale - ma anche per perseguire un percorso di sviluppo che metta al centro i concetti di innovazione, sostenibilità e formazione, per far fronte ad uno scenario economico complesso.

Le congiunture e le complessità che si generano sul mercato, e si riflettono nella gestione di un processo di realizzazione o di gestione di un'opera pubblica, unite all'esigenza di un rinnovato livello di qualificazione in grado di perseguire e sviluppare gli obiettivi di trasformazione in atto, richiedono una solida struttura di impresa e un costante aggiornamento e incremento di competenze e risorse professionali.

Si prospetta l'esigenza di un continuo processo di formazione e innovazione non soltanto in termini di competenze, ma anche di networking e conoscenza del mercato, anche rispetto alle continue evoluzioni e modifiche che interessano la normativa di riferimento, ai diversi livelli di applicazione ed emanazione.

Acquista di conseguenza, sempre maggiore importanza e valore, intensificare e allargare la propria rete di contatti, indeboliti a causa della crisi del settore e della pandemia, svolgendo e promuovendo un ruolo attivo del Consorzio e delle imprese consorziate, anche nei rapporti con le altre realtà imprenditoriali, cooperative, consortili e associative appartenenti al movimento della Lega delle Cooperative.

Poter offrire un'offerta consortile avanzata e integrata, anche in termini di qualificazione, formazione e ricerca, diventa un'importante fronte di attività, anche formativa, nei confronti della base sociale e degli stakeholders, garantendo il coinvolgimento del Consorzio nell'ambito dei percorsi di sviluppo e promozione improntati ai principi della cooperazione e della partnership, da declinarsi tra realtà cooperative ma anche tra pubblico e privato.

In questo scenario e con questi obiettivi, viene redatto e approvato il nuovo piano industriale del Consorzio per gli anni 2023 - 2025 che, insieme al bilancio di sostenibilità, viene pienamente integrato nel Bilancio di INTEGRA, di seguito dettagliatamente illustrato.

**Adriana Zagarese**  
*Presidente del Consiglio di Gestione*