

L'INTERVISTA

Francesca Federzoni

L'ingegnere modenese a capo della società di ingegneria Politecnica: «Per noi le sfide più avvincenti oggi sono in Africa, al servizio dei donors internazionali»

Progettazione da **export**

Chi è

Francesca Federzoni (Modena, 1968) è ingegnere e presidente del consiglio di amministrazione di Politecnica oltre che vicepresidente della neonata Legacoop Estense

di Nicola Tedeschini

«**C**on il principio della proprietà diffusa, ognuno sa che l'azienda è anche sua, e questo crea ottime dinamiche relazionali e decisionali. La cooperazione è un modello societario che potrebbe funzionare molto bene su terreni finora non calcati, una possibile risposta alle sfide che tecnologie digitali e sharing economy pongono nel campo dell'organizzazione del lavoro».

Francesca Federzoni crede nel mutualismo come filosofia di vita e di lavoro, prima che come forma giuridica. Il suo credo, senza se e senza ma, lo professa dal terzo piano dello stabile di via Galilei a Modena nel quale si è via via espansa Politecnica, società in cui è entrata nel 1996 e di cui è salita al vertice nel 2013: c'era da sostituire lo storico presidente Gabriele Giacobazzi, che da allora non ha più perso il ruolo di assessore comunale. Federzoni, di certo, ha consacrato Politecnica quale multinazionale della progettazione ingegneristica e architettonica E, giusto un anno fa, è divenuta vicepresidente della neonata Legacoop Estense, che riunisce Modena e Ferrara.

Un passo indietro, presidentessa: da cosa nasce la parabola di Politecnica? Le grandi aziende di costruzioni non hanno competenze come le vostre al proprio interno?

«Politecnica, invero, nacque come una società di professionisti al servizio delle stazioni appaltanti, gli enti che mettono a gara l'edificazione di un'opera. Solo dopo le imprese costruttrici sono divenute sempre più nostre clienti, complice il boom degli appalti integrati».

Oververo?

«In breve, con il Codice degli Appalti del 2006, per le opere ad alto contenuto tecnologico il compito della progettazione esecutiva era trasferito all'impresa, o cordata, vincitrice. È dunque il contractor, e non la stazione appaltante, che ricorre ai servizi consulenziali di una realtà come Politecnica. E, oggi, le competenze necessarie nel nostro campo sono talmente specialistiche ed evolvono tanto rapidamente che, per molte aziende di costruzioni, è davvero difficile avere al proprio interno un reparto di ingegneria ad hoc».

In quali quote le diverse committenze inci-

dono sul vostro bilancio?

«Gli incarichi ricevuti da imprese di costruzioni ci garantiscono un quota sui ricavi totali oggi pari al 10%, e che comunque non è mai stata oltre il 20%. La restante parte delle entrate è equamente suddivisa: una metà deriva da stazioni appaltanti pubbliche, e l'altra da committenti privati, ad esempio gruppi multinazionali con sede o con radici in Emilia».

Qualche anticipazione, dunque, sui numeri del 2016?

«Quanto al fatturato, siamo ormai stabilmente tra i 13 e i 14 milioni di euro. Con l'avvento della crisi, abbiamo lavorato molto per razionalizzare i costi e aumentare di conseguenza la redditività: considero un importante successo di questi ultimi anni l'aver riportato il primo margine operativo al 30%».

E l'estero?

«Nel 2017 dovrebbe apportare il 27% del fatturato, abbiamo faticosamente centrato l'obiettivo di mantenere una media del 20% su tre



In Italia, mentre tanti parlano, a fare nel concreto da pionieri su terreni come la riqualificazione energetica e sismica degli edifici sono state le coop emiliane di abitazioni a proprietà indivisa

anni. Esportare progetti intellettuali significa, come noto, esportare attività immateriali: ed è comunque più difficile che esportare beni materiali finiti. Forse per noi ci sono meno rischi, ma di sicuro nel mondo c'è tanta concorrenza: penso ai grandi gruppi statunitensi o asiatici, o del Nord Europa. Tutti Paesi in cui da molto tempo si può svolgere attività professionale organizzandosi in forma societaria».

Sta di fatto che avete appalti in aree non facili.

«Quando, nel 2008, abbiamo costituito l'area estero, lo abbiamo fatto con una precisa filosofia d'azione: puntare sui bandi dei donors internazionali come l'Ue, la Banca Mondiale e la Banca Africana di Sviluppo, prevalentemente in

aree geografiche anglofone o francofone, e con un fuso orario non troppo distante da quello italiano. Abbiamo acquisito l'expertise tecnico per vincere le gare, e imparato a lavorare con realtà diverse da quella domestica. Bene: la marginalità di tali commesse può essere più bassa che in altri casi, ma il pagamento è certo, c'è un rischio sovrano minore, per non dire bassissimo. Soprattutto, si parla di istituzioni che cominciano a pagare addirittura in anticipo, un innegabile vantaggio sotto il profilo della gestione della liquidità. Sicuramente le esperienze migliori sono state in Africa: adesso stiamo seguendo la costruzione di un ospedale nefrologico a Nairobi e abbiamo appena consegnato il nostro lavoro per un campus universitario ad Addis Abeba».

In Legacoop Estense lei è vice di Andrea Benini, classe '74. E, in Legacoop Emilia Ovest, c'è il duo formato da Andrea Volta e Luca Bosi, a malapena 40enni: anche nei santuari del mutualismo il cambio generazionale è irreversibile?

«Sì, il passaggio generazionale c'è stato, il senso di tali nomine è anche questo. E, di sicuro, non sono più i tempi in cui i manager restavano al loro posto per trent'anni. Ma questo cambio dovrebbe soprattutto fornire il viatico per trovare un approccio diverso alla cooperazione, riscoprendo cosa essa sia al di là dei colori politici».

Il mondo mutualistico non pare affatto immune da quel darwinismo che tutta l'economia emiliana sperimenta: resistono le cooperative più skilled, con elevati livelli di competenze specialistiche. Quelle più snelle nella governance, e più rapide a prendere la via dell'internazionalizzazione. Altrimenti, vedi l'edilizia, la crisi non smette di picchiare.

«Attenti: una società di servizi di ingegneria ha dinamiche molto diverse rispetto a una che opera nell'edilizia. Ma certo le cooperative di professionisti, come le cooperative sociali, sono una forma societaria estremamente idonea alla reazione a una congiuntura recessiva. Una reazione con lo sguardo verso il futuro: perché in Italia, mentre tanti parlano, a fare nel concreto da pionieri su terreni come la riqualificazione energetica e sismica degli edifici sono state le coop emiliane di abitazioni a proprietà indivisa».

La storia

L'azienda

Dal Pristina a Istanbul
La multinazionale con il cuore sotto la Ghirlandina

Quando Gabriele Giacobazzi, predecessore di Francesca Federzoni, iniziò la sua ultratrentennale presidenza, Politecnica aveva appena sette anni di vita, essendo nata con il nome di Cia nel 1972, agli albori di un decennio alquanto fertile per le cooperative di professionisti. Politecnica, insomma, sorse nel centro storico di Modena come una delle tante società di piccola taglia attive nella progettazione ingegneristica e architettonica in un'Italia ancora con sogni espansivi. Ma i decenni corrono, e gli alterni cicli del mercato resero invitate, se non necessario, un processo di espansione, che avrebbe portato la coop modenese a firmare non solo il Museo «Enzo Ferrari» e gli ospedali di Baggiovara e Sassuolo; ma anche, oltre la terra natia, un lotto della variante A1, il piano strutturale di Pristina, in Kosovo, nonché plurime infrastrutture energetiche ed educative in giro per il Mediterraneo. Gli anni 80 si aprirono con il trasloco nell'odierna sede di via Galileo Galilei, e si chiusero con le nozze con la fiorentina If Idroforma, già attiva sul mercato latino-americano. Per non parlare, poi, dei 90: all'incorporazione della coop TecnoProgetti di Bologna, città in cui tuttora resta una sede di rappresentanza in Strada Maggiore, seguì il primo avamposto estero, a Malta, grazie a una partnership con uno studio locale. La propensione mediterranea è stata prima confermata con il presidio di Catania e, infine, da poco rinnovata: uno degli ultimi dipendenti assunti da Politecnica è un agente commerciale con base a Istanbul, dove la società modenese ha aperto una vera filiale operativa, avendo come committenza soprattutto i grandi donors internazionali e come target futuro il mercato privato. Chiudono il cerchio i collaboratori della sede di Milano, avviata nel 2014. Politecnica, in definitiva, oggi conta su 40 soci e altrettanti dipendenti. Le figure professionali complessivamente impiegate, tuttavia, superano quota 150, di cui almeno due terzi al lavoro nella sede di Modena: con vista fino agli Appennini, è stata ampliata fino a tre piani di altezza e 3mila metri quadrati di superficie. «In Politecnica abbiamo tre generazioni», chiosa Federzoni. «Per questo mondo faticoso non bastano i giovani dentro, ma servono pure i giovani di carta d'identità. Sono preziosi per le maggiori competenze informatiche, o per le stesse missioni estere, perché magari hanno meno vincoli famigliari. Uno dei punti di forza delle coop di professionisti è proprio la facilità di ingresso per chi ha meno primavere: la nostra base sociale è stata al 30% rinnovata nell'ultimo biennio. Gli over 60 sono ormai poche decine, mentre la maggior parte dei dipendenti ha tra i 30 e i 55 anni».

N. T.

© RIPRODUZIONE RISERVATA