

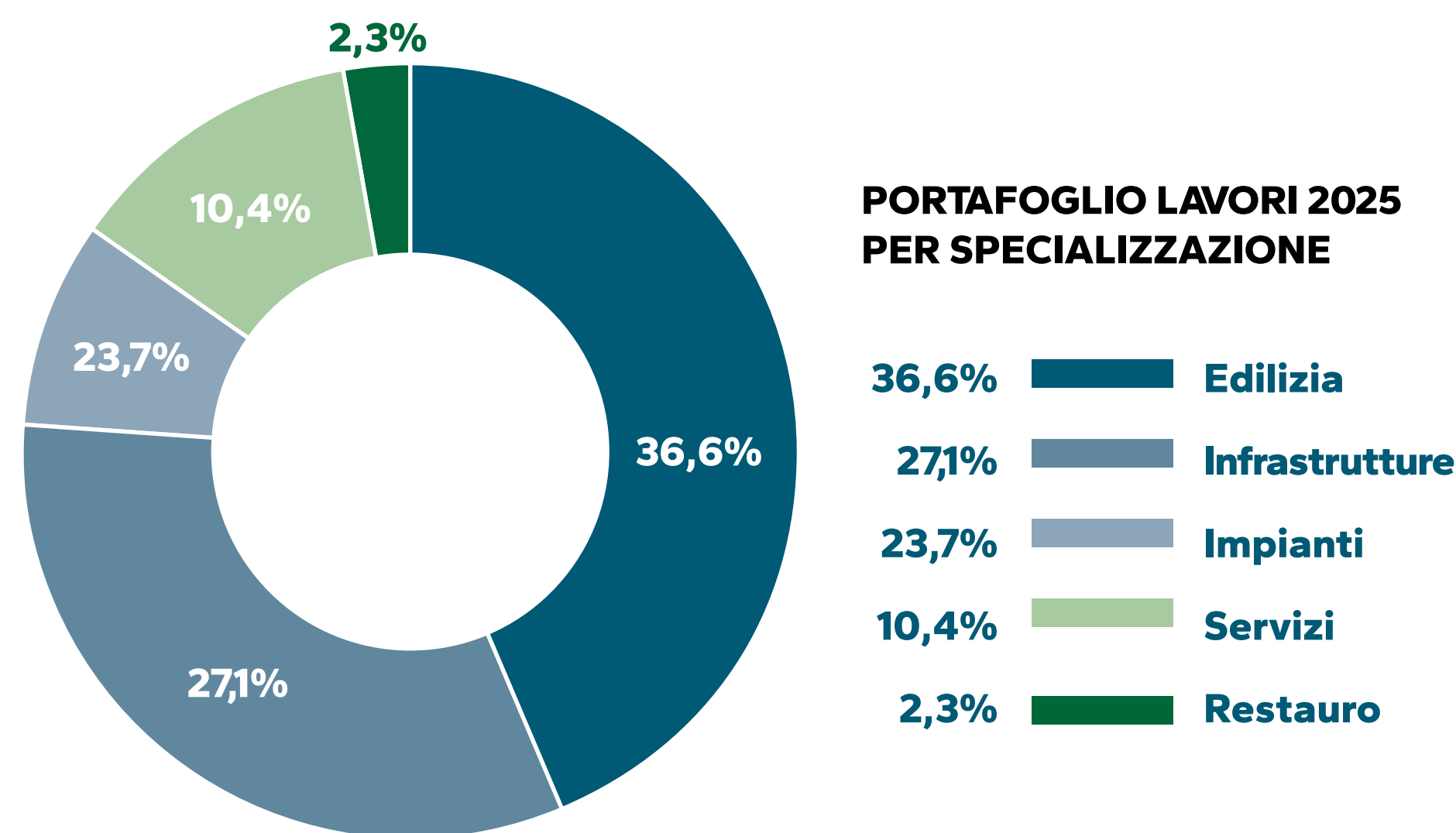
PIANO INDUSTRIALE 2026-2028

SINTESI



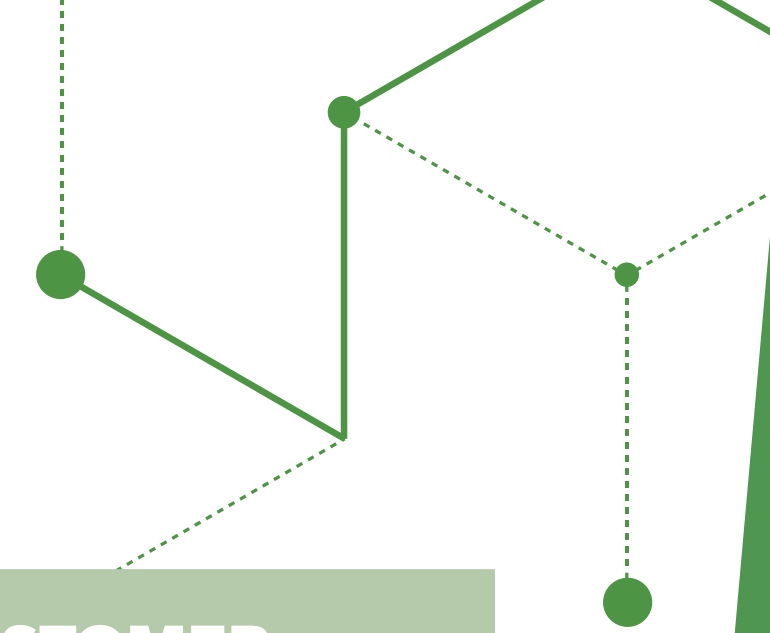
La base sociale - con **149 soci** distribuiti su tutto il territorio nazionale, **un giro d'affari di 6,6mld €**, **un portafoglio lavori di 1,45mld €** e circa **58.000 addetti diretti** - è composta da cooperative che si collocano

tra i principali player del mercato nazionale dei lavori e dei servizi e da medie e piccole consorziate, la cui operatività è più radicata nel territorio di appartenenza, con un ampio ventaglio di competenze e specializzazioni.



I PUNTI DI FORZA

- Le caratteristiche della base sociale e la capillare presenza sul territorio
- I requisiti tecnici ed economico-finanziari
- L'importante portafoglio lavori e la vocazione per l'integrazione tra i diversi settori
- La spinta verso l'innovazione come strumento di presidio del mercato

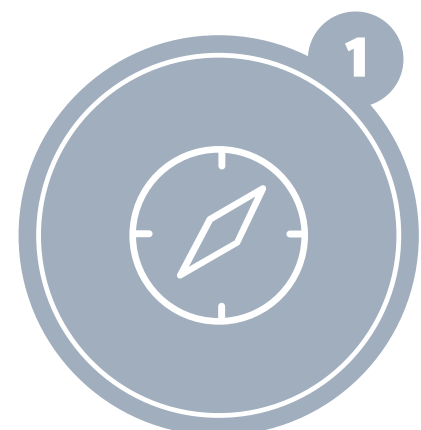


SCOUTING

PARTECIPAZIONE A GARE E CONTRATTI

GESTIONE LAVORI E CUSTOMER

FATTORI CRITICI
DI SUCCESSO



SCOUTING
CENTRALIZZATO



PATRIMONIO
ECONOMICO
FINANZIARIO



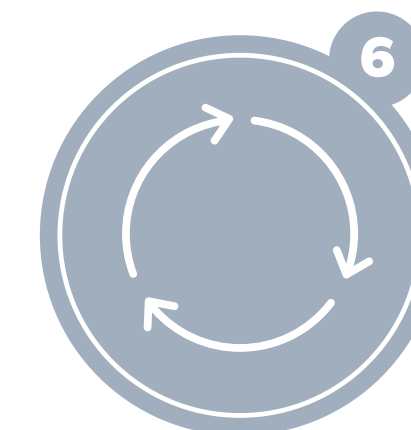
PATRIMONIO
TECNICO



ESCLUSIVITÀ
RAPPORTO CON
GLI STAKEHOLDER



SUPPORTO
E GESTIONE DEGLI
STATI DI CRISI



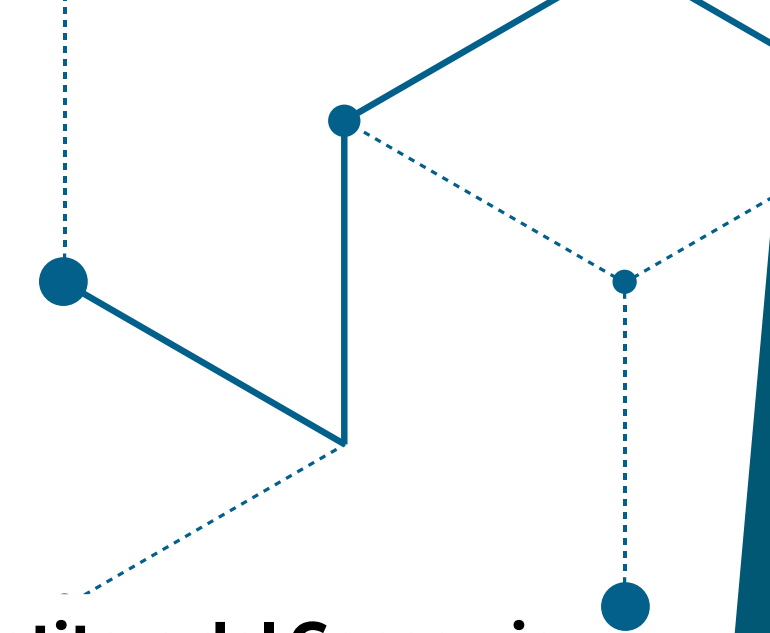
MONITORAGGIO
TASSO
DI ROTAZIONE

VISION

Sostenere la crescita graduale e lo sviluppo delle imprese socie, nel rispetto dei principi di responsabilità etica, sociale ed ambientale, promuovendo l'innovazione come strumento di presidio del mercato

MISSION

- La soddisfazione del socio cooperatore e del cliente
- Valorizzare i rapporti con potenziali partner del mercato italiano ed estero
- Acquisire e consolidare nel tempo adeguate qualifiche tecniche e referenze relizzative
- Sviluppare servizi a contenuto innovativo, capaci di dare un vantaggio competitivo
- Conseguire risultati che consentano di incrementare il patrimonio accrescendo solidità e potenzialità operative delle imprese
- Contribuire con proposte e comportamenti ad accrescere la trasparenza e diffondere le buone pratiche
- Considerare l'apporto individuale e collegiale dei cooillaboratori ai processi di lavoro come elemento indispensabile allo sviluppo
- Promuovere la creatività e l'intelligenza come variabile decisiva per il miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati



L'ambiente competitivo in cui si inserisce INTEGRA è caratterizzato da dinamiche articolate, in cui **gli stessi Soci possono risultare al contempo competitors del Consorzio.**

PLAYERS SOCI

CONSORZI

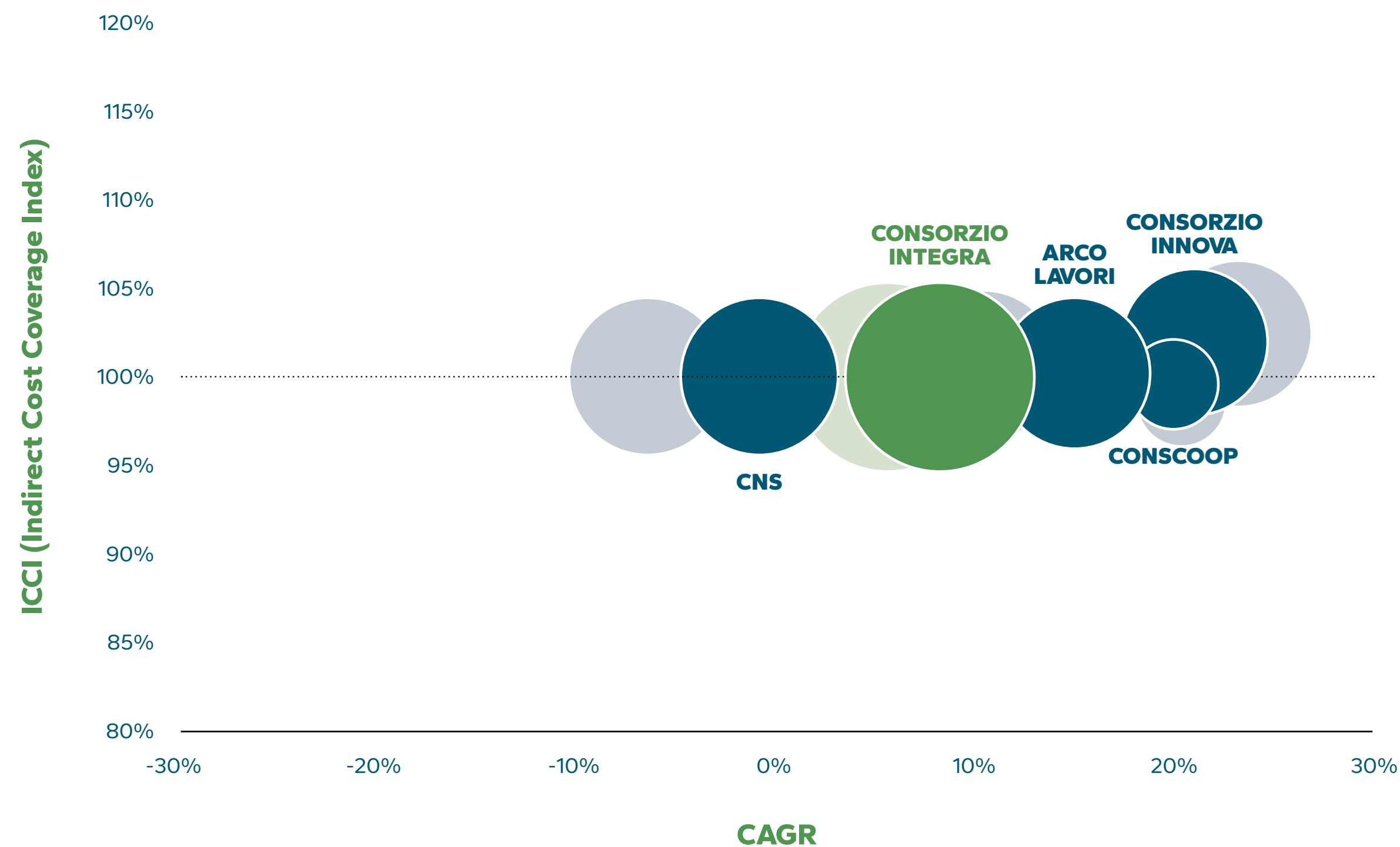
PLAYERS GENERICI

OSSERVAZIONI

- Nel contesto competitivo in cui opera Integra si possono distinguere diverse relazioni, in cui i soci possono rivestire anche il ruolo di **concorrente**;
- È possibile infatti classificare i competitors di Integra in **tre categorie**:
 - 1) **Players-Soci**, ovvero quei players del mercato che pur essendo soci sono prevalentemente competitor;
 - 2) **Competitors consorzi**, ossia quei players «consorzi», che oltre ad essere competitor nelle gare sono anche competitor nei servizi offerti ai medesimi soci;
 - 3) **Players generici**, ossia quei players «non consorzi», che partecipano alle gare in maniera autonoma e che non fanno parte del consorzio.

- = Player che operano nel mercato dei lavori
- = Consorzi
- = Player che operano nel mercato dei servizi

L'analisi dei consorzi rappresenta solo una visione qualitativa e non di *performance*, tenuto conto del diverso modello di business e del mercato a cui si rivolgono. **Si registra comunque un allineamento dell'indice di copertura dei costi indiretti (ICCI), indicatore ideato per misurare quanto incidono i costi di produzione sul totale dei ricavi.**



L'indice di copertura dei costi indiretti (ICCI) evidenzia un quadro stabilizzato per tutti i soggetti presi in considerazione

La grandezza delle sfere è data dal fatturato

- = Integra
- = Competitors consorzi

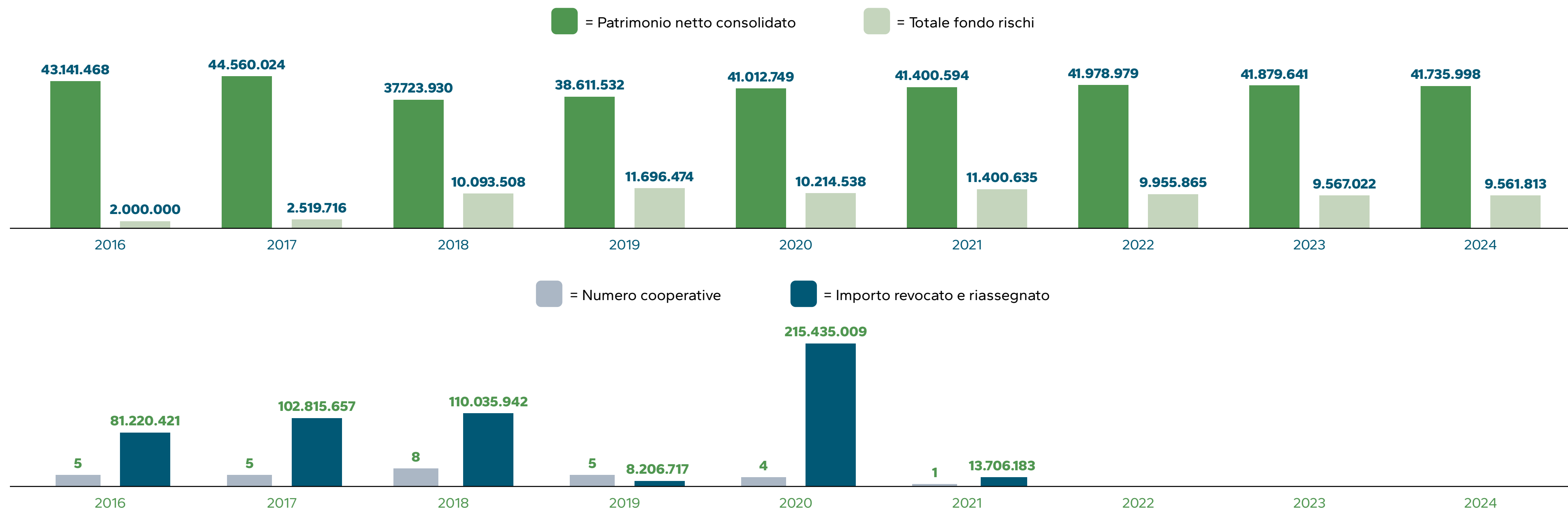
Fonte Cribis - Margò

Il Consorzio Integra, per il tramite delle sue associate, possiede una posizione di leadership nel mercato dell'edilizia e delle infrastrutture, grazie ad un **portafoglio lavori di oltre 1.4 mld/€**, che copre rispettivamente **l'1,7% e l'1,1% del bandito medio annuo 2022-25 in questi due mercati.**



Baseline Consorzio Integra	Valore portafoglio lavori 2025 (€)	Valore della produzione 2025 (€)	Portafoglio acquisito 2025 (€)	Bandito medio annuo (2022-2025) (€)	Percentuale acquisizioni su bandito medio annuo (%)
Edilizia	530.897.838	318.760.633	296.396.351	17.098.810.497	1,7%
Infrastrutture	392.432.249	83.155.850	149.904.600	19.929.926.681	1,1%
Impianti	343.476.718	107.432.788	216.903.642	27.133.816.206	0,6%
Restauro	32.771.080	7.763.183	22.032.776	2.464.176.791	0,9%
Servizi	150.541.039	93.574.044	90.469.270	30.975.255.743	0,3%

Il patrimonio netto è la base strutturale dell'equilibrio economico-finanziario, indispensabile per sostenere sia gli accantonamenti ai fondi rischi a sostegno delle revoche e riassegnazioni.



L'analisi storica mostra un patrimonio netto stabile a fronte di un fondo rischi con incidenza significativa ($\approx 20-30\%$ del capitale proprio), a conferma della sua funzione di assorbimento dei rischi operativi e contrattuali e di tutela della continuità aziendale, anche nel caso di revoche dei lavori in conseguenza di crisi delle consorziate esecutrici

come accaduto negli anni passati. Il patrimonio netto quindi svolge quindi una duplice funzione:

- copertura e assorbimento dei rischi
- abilitazione operativa tramite il supporto alle garanzie

Il 2026 chiude un ciclo straordinario e con il 2027 si apre una nuova fase competitiva.



Monitoraggio cantieri PNRR e gestione criticità

Nel 2026 la coda dei contratti finanziati dal PNRR richiederà continuo controllo dell'avanzamento e intervento tempestivo nelle situazioni problematiche.



Fine della spinta straordinaria PNRR

Dopo il picco di investimenti e cantieri, il mercato tenderà a normalizzarsi con minori risorse disponibili e si registrerà di conseguenza un calo del numero di iniziative bandite.



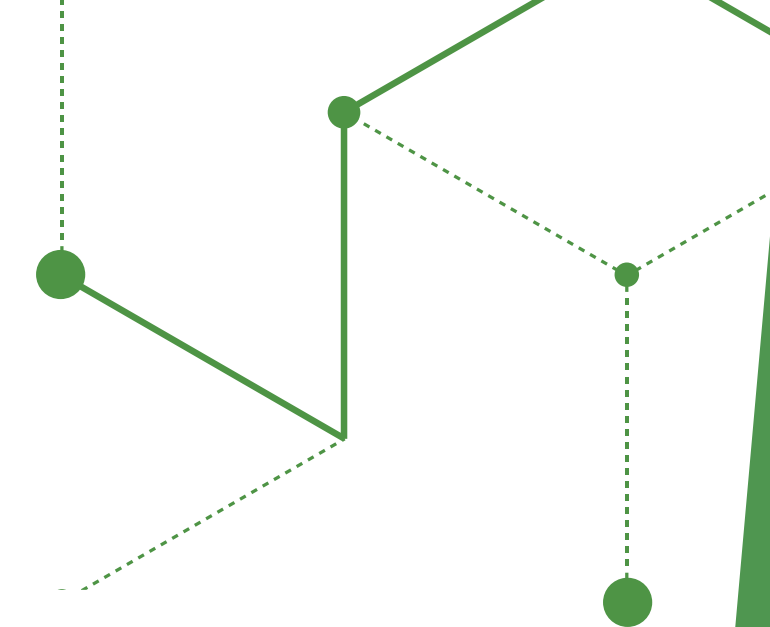
Aumento competitività e complessità tecnica e finanziaria

I progetti richiederanno maggiore capacità di gestione integrate, maggiori requisiti di qualificazione, anche tecnologica, maggiore produttività e solidità economica.



Rischi e incertezze per gli investimenti

La sostenibilità economica dei progetti risulterà fortemente condizionata da diversi fattori: scarsità delle fonti di copertura, quadro regolatorio variabile e incerto, prezzi delle materie prime elevati e carenza di manodopera specializzata.



Mantenere equilibrio e centralità creando e diffondendo valore per gli stakeholders



Analisi e presidio del mercato

- Monitorare la programmazione degli investimenti e la fase di fattibilità e progettazione delle iniziative
- Monitorare l'evoluzione del quadro normativo e regolamentare di riferimento
- Promuovere studi di settore, iniziative di informazione e formazione per il settore



Valorizzazione, qualificazione e potenziamento offerta consortile

- Rinnovare e integrare il patrimonio dei requisiti richiesti
- Promuovere servizi ausiliari e di supporto a soci e partner
- Incentivare la qualificazione e integrazione della base sociale e il coinvolgimento delle imprese di medio grande dimensione
- Sviluppare partnership strategiche con i principali player industriali e finanziari



Stabilizzazione economico-finanziaria

Mantenere l'equilibrio e la stabilità della gestione caratteristica e il livello delle disponibilità liquide e di garanzia, anche ai fini di un'efficace prevenzione dei rischi connessi alla gestione

La competitività futura dipende da capacità organizzativa e produttiva, innovazione, sostenibilità e solidità



Potenziamento struttura interna

Inserimento e qualificazione di risorse tecniche, commerciali e legali per affrontare la complessità crescente



Sviluppo qualitativo della base sociale

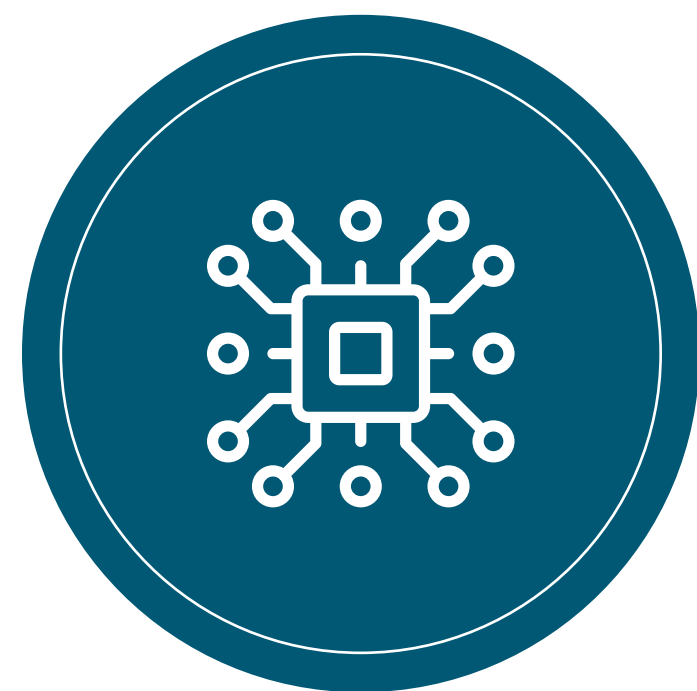
- Rafforzare le competenze delle consorziate anche con percorsi di formazione e assistenza per l'acquisizione di requisiti e certificazioni
- Favorire l'uscita di consorziate in crisi e/o in procedura
- Favorire ingressi coerenti con la strategia di sviluppo, integrazione e potenziamento



Servizi ausiliari e specialisitici a supporto di soci e partners

Ampliare la gamma di servizi anche in termini di supporto tecnico, gestionale e commerciale da prestare a soci e partner per aumentare competitività e strutturare operazioni complesse anche in PPP

Competenza, efficienza e gestione del rischio come leve di stabilità e sviluppo



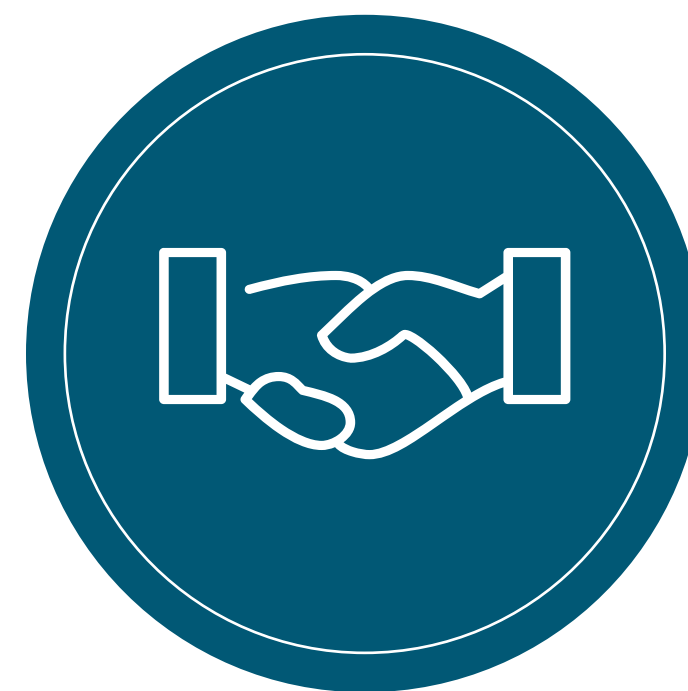
**Completamento ERP
e strumenti digitali/AI**

Efficientare processi e migliorare qualità dei dati e della gestione operativa



**Rafforzamento risk management
e compliance**

Aggiornare sistema di monitoraggio dei rischi, atti, regolamenti e procedure a tutela del Consorzio



**Razionalizzazione e valorizzazione
delle partecipazioni consortili**

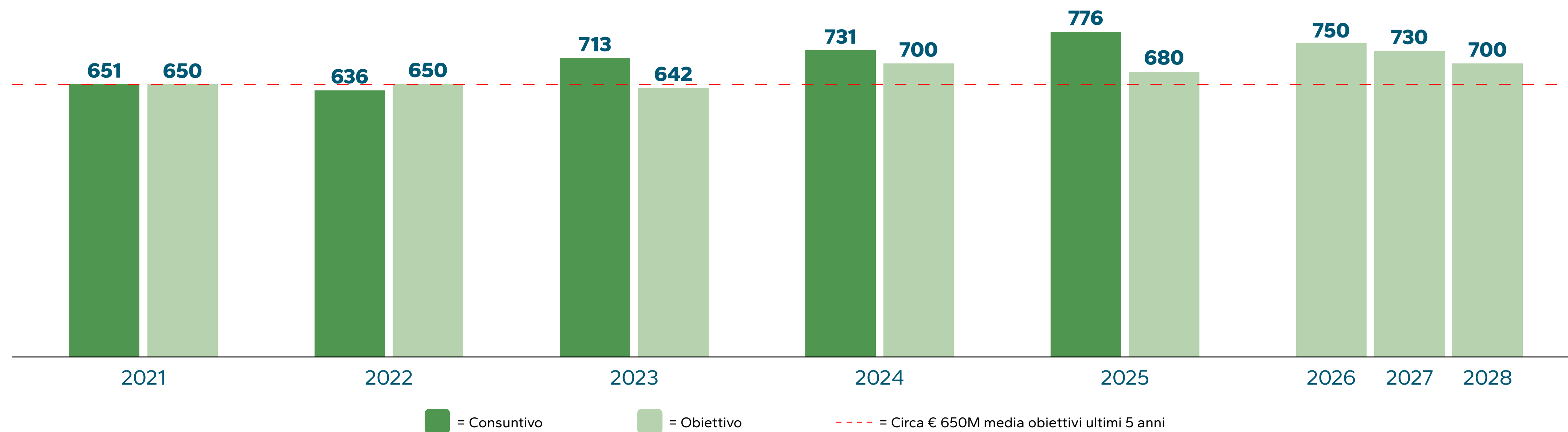
- Favorire la dismissione di partecipazioni non più funzionali all'interesse dei soci e/o del consorzio
- Favorire l'acquisizione di nuove partecipazioni costituite per lo sviluppo di progetti da promuovere e/o realizzare nell'interesse dei soci



Valorizzazione di Sinergo

Promuovere e sostenere la mission della controllata come strumento di sviluppo e complementarietà per la base sociale - supporto tecnico-operativo dell'offerta consortile e nella gestione del rischio

Gli obiettivi acquisitivi del prossimo triennio pur registrando una regressione di assestamento sono superiori alla media dei 5 anni precedenti



	Totale ricavi	Totale costi	Margine operativo lordo (EBITDA)	Utile prima delle imposte (EBT)
2026	12.180.000	11.960.000	220.000	510.000
2027	11.480.000	11.330.000	150.000	490.000
2028	11.175.000	11.060.000	110.000	305.000

CONSORZIO
INTEGRA | **10** 

Consorzio Integra
Società Cooperativa

Via Marco Emilio Lepido, 182/2
40132 Bologna
tel: +39 051.3161300
consorziointegra.it