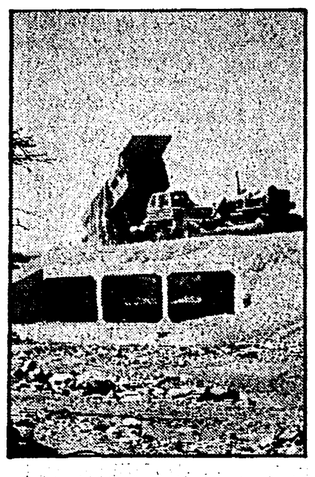
# DAM

## *Servizi di ingegneria per un mondo in cui la tecnica non sia monopolio dei «ricchi»*



### Intervista a Giovanni Camerani presidente della DAM Si è partiti dall'Italia, dalle esigenze di pianificazione, dal risanamento ambientale, dall'agricoltura ma c'è già una presenza internazionale significativa - Un giudizio sul Mozambico

**RAVENNA — È nata per iniziativa della CMC, che vi partecipa ora col 48%, la prima società nazionale di ingegneria del movimento cooperativo italiano. Il moltiplicarsi delle cooperative di progettisti (un centinaio aderiscono alla Lega, Associazione produzione e lavoro) negli ultimi anni ha posto in evidenza l'incapacità delle tradizionali strutture industriali del paese ad utilizzare il nuovo tipo di «risorsa» uomo prodotta dalle università e dall'esperienza fatta con le nuove tecnologie. In questo caso, però, non si tratta di una di queste cooperative di «progettazione» o di «ricerche», bensì di una emanazione imprenditoriale fatta per soddisfare una «domanda» di servizi ingegneristici già esistente.**

**La marcia di avvicinamento fra cooperative di progettisti, ricercatori e industria deve ancora durare.**

**La DAM, d'altra parte, doveva rispondere ad esigenze urgenti. Il suo presidente, Giovanni Camerani, viene non a caso dalla direzione dell'associazione ravennate delle cooperative di produzione e lavoro. È da lì che viene la «domanda», la spinta. Il fatto che poi la DAM si ritrovi sul proscenio dell'attività internazionale è la conseguenza diretta di altri sviluppi in questa direzione, quelli delle imprese di costruzioni. Preso il volo, la società di ingegneria DAM sviluppa una presenza autonoma, una nuova «figura» dell'imprenditoria autogestita a livello internazionale;**

**Non a caso Camerani, nell'intervista che gli abbiamo chiesto, lancia uno sguardo d'insieme attento e originale sulla situazione del paese del primo grosso impatto: il Mozambico.**

**Che cos'è la D.A.M.?**

La D.A.M. è una società di ingegneria, società per azioni con pacchetto azionario di proprietà di aziende cooperative edili ed agricole. Svolge attività nella progettazione edile e urbanistica e nel risanamento ambientale, impianti ecologici, energia e trasporti. La sua attività prevalente è indirizzata, in Italia, verso enti pubblici e verso enti cooperativi.

Il Movimento Cooperativo, o meglio le cooperative socie si sono poste l'obiettivo di costruire un ente che fosse in grado di intervenire con adeguati livelli di professionalità nei temi dell'ingegneria e della progettazione, individuando corretti rapporti con gli enti pubblici che spesso hanno necessità di avere riferimenti operativi per poter svolgere con efficacia i loro obiettivi di pianificazione.

In questi ultimi anni è sorta la necessità oltre che di avere una presenza nell'intero territorio nazionale (cosa che sta avvenendo), anche di affacciarsi nel mercato internazionale dell'ingegneria.

Attualmente la D.A.M. ha contatti operativi con centri di ricerca e società di ingegneria di vari paesi europei (Inghilterra, Belgio, Olanda).

**Perché la D.A.M. è andata in Africa?**

Una presenza adeguata all'estero è fondamentale per una società di ingegneria che voglia qualificarsi come struttura tecnica di livello per lavorare nel nostro paese. La presenza all'estero cioè deve essere una attività strutturale e integrata. Nel momento in cui si è fatta la scelta, è diventato naturale iniziare ad operare in alcuni paesi africani in collegamento con il Movimento Cooperativo.

Dopo aver progettato un complesso alberghiero in Angola in associazione con un'altra società, oggi la D.A.M. ha un ufficio in Mozambico, avendo acquisito alcune commesse di progettazione edile, urbanistica e risanamento ambientale.

Sta inoltre seguendo alcune iniziative, che si stanno stringendo in questi giorni, in altri paesi, ad esempio in Algeria.

Concludendo su questo punto, nei paesi in via di sviluppo occorrono tecnologie leggere che paesi come l'Italia possono ben fornire: una società del Movimento Cooperativo può inoltre fornire oltre a progetti e studi, professionalmente validi, anche una esperienza operativa frutto del rapporto con le Cooperative di produzione socie (agricole e di costruzione) che ne può favorire una più efficace traduzione operativa nel contesto economico, sociale e politico del paese. Si è notato subito, infatti, che, specialmente in certi paesi, occorre fare estrema attenzione a proporre tecnologie appropriate, se si vuole evitare che la presenza «occidentale» divenga distruttiva del tessuto economico-sociale e che nello stesso tempo assicuri una possibilità di realizzazione concreta dei loro programmi.

**Dunque la D.A.M. per ora opera in Mozambico? Come avete trovato il paese?**

La presenza stabile della D.A.M. data da poco più di un anno: ormai la nostra organizzazione si è inserita nel paese e sta lavorando. Il personale espatriato ha trovato un ambiente estremamente positivo.

Gli accordi raggiunti in questo ultimo anno fra il governo italiano e quello mozambicano, di cui la visita recente del Presidente della RPM Samora Machel in Italia è stata il coronamento ufficiale. Il protocollo firmato fra la Lega Nazionale delle Cooperative e il Governo di questo paese sono fatti estremamente importanti e qualificanti: D.A.M. opera, infatti, in questo quadro e vuole, nel suo piccolo, favorire un rapporto sempre più costruttivo fra i due paesi.

Il Mozambico ha preparato un piano decennale di sviluppo fino al 1990: noi, all'interno di questo quadro, stiamo operando per rispondere in maniera appropriata alle loro richieste.

I problemi di questo paese sono enormi: i conti con l'eredità del colonialismo, le tensioni oggi provocate dalla logica dei blocchi e del regime Sudafricano richiedono sforzi sovrumani per questo popolo e una solidarietà fattiva e concreta dell'Europa.

È quindi fondamentale che i paesi europei, l'Italia in particolare, siano impegnati in questa opera di sostegno e di collaborazione senza volontà di condizionamento.

Si nota infatti, che i dirigenti di questo paese sono estremamente preparati e hanno idee chiare su che cosa è importante ai fini dello sviluppo della loro nazione: questo appare subito dai contatti che si hanno a livello governativo.

**Quali problemi incontra?**

I problemi di fondo sono, ancora una volta, quelli delle risorse necessarie per finanziare i programmi di sviluppo.

In questi ultimi tempi gli impegni italiani hanno fatto un salto di qualità, altri paesi europei stanno muovendosi attivamente; è purtroppo carente un quadro di riferimento internazionale che favorisca i rapporti Nord-Sud.

Il dibattito Nord-Sud, come la Conferenza di Cancun ha dimostrato, è ancora alle premesse di metodo: scelte politiche ben più coraggiose sono necessarie, affinché un nuovo ordine economico internazionale (unico modo per cominciare a estirpare sostanzialmente i lacci del colonialismo), quello per cui i partigiani mozambicani lottarono, possa affermarsi.

È chiaro che questo problema si presenta, oggi, alle soglie degli anni 80, come fondamentale al fine di costruire un assetto mondiale più equilibrato e meno esposto ai rischi di guerre.

Anche le imprese, le società italiane, anno estrema necessità di rapporti internazionali equilibrati e di un clima di cooperazione e di pace.

**g. v.**

## Alternative al neo-colonialismo

*Occorre ripetere la carta d'identità della CMC? I suoi 200 miliardi di fatturato, gli oltre tremila lavoratori, le società con cui «fa gruppo»... I dati si trovano ora anche nel censimento di «quelli che contano» nella finanza fatto da Mediobanca, il quale abbraccia 177 «gruppi» italiani. I giornali si sono affrettati a scrivere che CMC era una «multinazionale rossa»: avevano bisogno di far credere che c'erano dei «rossi» che credevano nelle multinazionali. La CMC non è una multinazionale, per la stessa ragione per la quale non è un gruppo capitalistico nazionale. L'impresa, gestita direttamente dai soci-lavoratori, non investe per vivere del rendimento dei capitali ma per acquisire gli strumenti di lavoro. Il fatto che questi strumenti di lavoro richiedano oggi 20 o 30 milioni per lavoratore non significa affatto che si sviluppino una accumulazione ed un patrimonio fine a se stessi.*

*Strumenti di lavoro sono, in Italia e all'estero, anche le società consortili, in forma cooperativa o azionaria. Sono strumenti per allargare la collaborazione e fornire servizi specializzati. La proprietà dell'impresa si sviluppa nell'ambito dei fini produttivi e sociali della cooperativa. Anche per aiutare altri lavoratori — all'estero come in Italia — a fare la strada che può portarli all'autogestione, all'autonomia economica. Le multinazionali di cui si parla, veicoli del neocolonialismo, acquisiscono proprietà per esercitare un potere di subordinazione, per lo sfruttamento del lavoro e delle risorse di altri paesi. Non è una via obbligata. Si può sviluppare la divisione internazionale del lavoro, lavorare insieme in ogni posto del mondo, senza sfruttare. Si possono fare i propri interessi senza ledere quelli di altri lavoratori. Questo è il grande esperimento nel quale si sviluppa l'esperienza di un gruppo come la CMC.*

# *Più facile andare all'estero con la società di servizi*

### Cento imprese italiane, in gran parte private, operano sui mercati internazionali con l'intervento della Restital

MILANO — La società Restital ha sede a Milano ma i suoi interessi e la sua attività si svolgono in larga parte al di fuori dei confini nazionali. Da quasi quattro anni è entrata a far parte della Lega delle cooperative. Come concretamente si svolge la sua attività lo chiediamo al direttore, Franco Macrì. «Noi — dice — siamo essenzialmente una società di servizi, forniamo infatti una serie di servizi a società italiane — della cooperazione, ma anche private, o a partecipazione statale — per esportare o eventualmente importare prodotti nei paesi nei quali siamo presenti, che sono, per il momento, tutti quelli dell'area socialista (esclusa la Bulgaria) più il Mozambico e il Madagascar. In questi paesi noi abbiamo uffici accreditati a livello governativo. Questi nostri uffici sono a contatto con i vari enti governativi che si occupano dei diversi gruppi merceologici dai quali raccolgono le richieste per l'importazione o l'esportazione di una serie di prodotti.

«Ricevuta la richiesta, noi indaghiamo sul mercato italiano per vedere quale azienda — o quale gruppo di aziende — possa essere interessata alla cosa, a questo punto facciamo una prima selezione: andiamo a cercare tra i produttori italiani il meglio, compatibilmente con le esigenze poste dai paesi richiedenti, quindi mettiamo a contatto le due parti, garantendo alle imprese italiane tutta una serie di servizi, da quelli più spiccioli, tipo l'assistenza logistica, a quelli più qualificati, come quelli di interpretariato o anche di assistenza alla stesura del contratto, quello che non facciamo, perché non è il nostro compito, è la discussione tecnica sul prodotto, o sull'impianto».

Come a dire che se poi le parti che voi mettete a contatto non si mettono d'accordo, non è responsabilità vostra...

«È chiaro — dice Macrì — noi siamo tecnici, e lasciamo che a discutere nel merito siano i tecnici delle due parti. Ovviamente, nel caso di esito positivo delle trattative, noi forniamo anche tutta l'assistenza postcontrattuale. Ci sono nuovi interventi da fare, nuove modifiche? Noi assistiamo nuovamente le imprese italiane ad affrontare anche questi problemi».

Le aziende che si servono dei servizi della Restital — spiega Macrì — in prevalenza non appartengono al movimento cooperativo.

Qualche esempio di attività? Macrì cita l'ultimo, quello dell'accordo per la costruzione di una diga in Mozambico, la cui costruzione, come capocommessa, è stata affidata alla CMC di Ravenna in consorzio con l'Italstrade. È un affare da un centinaio di miliardi, al quale, con ogni probabilià, seguiranno altri accordi, per le opere collaterali alla diga, prevista nel piano di sviluppo del governo del Mozambico.

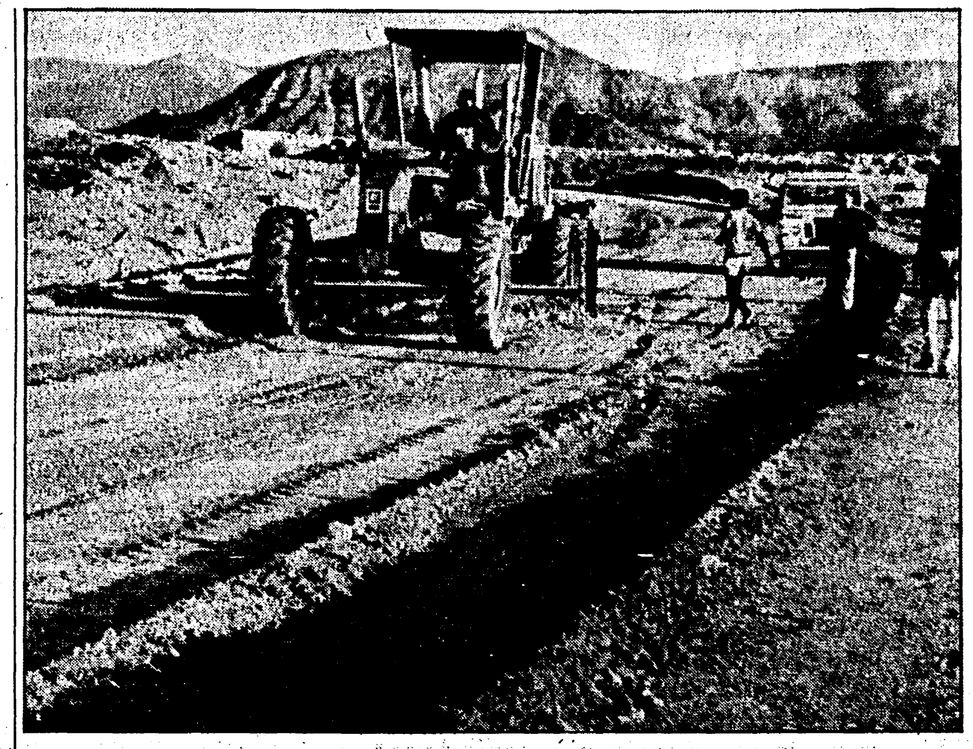
Quella della Restital è un'attività in sviluppo, anche se ovviamente il suo sbocco dipende da una serie di fattori diversi. Uno di questi, per esempio, è la carenza di disponibilità finanziarie che alcuni dei paesi con i quali lavora denunciano (si pensi solo al caso della Polonia e alla sua crisi attuale). Sempre più spesso le proposte che vengono da questi paesi sono per scambi di prodotti. Essi puntano cioè a comprare in Italia pagando con prodotti loro di esportazione. In questi casi ovviamente le cose si complicano. È piuttosto facile trovare la ditta interessata a vendere, ma non sempre si trova quella interessata alla contropartita.

E ci sono anche in questo campo le conseguenze della politica del commercio estero dell'Italia. Certi accordi, anche vantaggiosi per le nostre imprese, e quindi per la nostra economia, non si sono potuti realizzare per la chiusura da parte dell'Italia delle linee di credito ai paesi interessati (è il caso per esempio dell'Unione Sovietica). Sono tutti problemi e difficoltà che in qualche misura si oppongono al realizzarsi di tutte le potenzialità di interscambio con questi paesi.

La Restital rappresenta in esclusiva all'estero un centinaio di aziende italiane, cooperative e non. Grazie ai suoi servizi molte imprese italiane — e il discorso vale soprattutto per quelle autogestite — hanno trovato uno sbocco sul mercato estero, espandendo il proprio campo di manovra, e trovando, anche in questo modo, uno sprone efficace a migliorare, nel confronto con un numero di imprese assai più vasto.

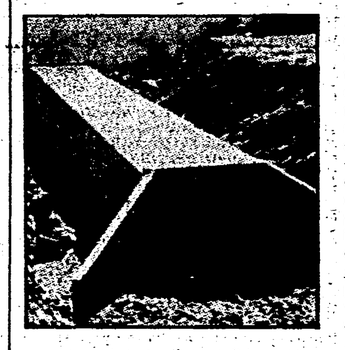
Macrì parla infine dei progetti della Restital che riguardano nuovi accordi nei paesi nei quali tradizionalmente è presente, e anche una espansione dell'intervento in altre aree commerciali. «Ma di tutto questo — conclude Macrì — è ancora presto per parlare».

**d. v.**



# L'autogestione diventa multinazionale

### I motivi che hanno portato la principale impresa cooperativa di produzione a lavorare in altri paesi - Un bilancio positivo, prospettive di presenza in America Latina e Medio Oriente - I rapporti con l'Algeria: un problema di orientamento della politica nazionale



**RAVENNA — La Cooperativa Muratori e Cementisti è il pioniere del lavoro all'estero nel settore costruzioni. In un certo senso, la sua scelta in questa direzione coincide con i primi sforzi della Lega per sviluppare, per tutto il movimento, una politica internazionale non più limitata a scambi culturali e politici ma direttamente operante nella costruzione economica. Come ci dirà Adriano Antolini, coordinatore della direzione aziendale alla CMC, le motivazioni dell'iniziativa sul mercato mondiale sono ricavate direttamente dalle esigenze interne, imprenditoriali e sociali, della cooperativa.**

**In sei anni la CMC si è data le migliori strutture, ed ha acquisito la maggiore esperienza, fra tutte le cooperative che lavorano all'estero. Altre cooperative hanno trovato e trovano nella CMC un «socio» ideale quando si tratta di fare i primi passi fuori casa. I dislivelli di esperienza e di volumi di attività non ci sembrano l'aspetto determinante: la rapidità con cui cresce l'attività estera CMC ci dice, al contrario, come un tempo relativamente breve sia sufficiente per fare il «salto».**

**Antolini ribadisce, nell'intervista che ci ha dato, la disponibilità a mettere la propria esperienza anche a servizio della crescita di altre imprese. Qui l'imperativo imprenditoriale non è accumulare fatturato ma far bene: «fare cooperazione» al disopra delle frontiere.**

**C.M.C., a metà degli anni 70, si affacciò sul mercato estero, quali furono le motivazioni strategiche?**

Proprio in quegli anni cominciava a restringersi il mercato in Italia, a causa di un notevole calo degli investimenti in opere pubbliche, mentre interessanti opportunità cominciava ad offrire il mercato estero.

La C.M.C., poi, che veniva da un forte periodo di sviluppo dovuto in notevole misura a realizzazioni in campo stradale e autostradale, si è trovata a dover scegliere fra il mantenimento del livello di fatturato e più in generale del proprio trend di sviluppo e il ridimensionamento della propria attività.

Quest'ultima ipotesi rappresenta, per una cooperativa, l'ultima delle alternative cui rivolgersi, in quanto significa necessariamente un calo dell'occupazione, venir meno alle aspettative dei soci, significa in breve disattendere ai principi di base che caratterizzano il suo essere cooperativa.

Si spiegano quindi i motivi per cui la C.M.C. ha scelto di intraprendere questa strada.

**Oggi, dopo 6 anni di attività, si possono tirare le prime conclusioni?**

Oggi non si può che confermare che la scelta di andare all'estero si è rivelata giusta per una serie di motivi.

Si è potuta mantenere la quota di mercato necessaria ad un'azienda delle nostre dimensioni, si è perseguito il trend di sviluppo previsto; l'esperienza fatta ha fatto crescere l'azienda sia come dimensioni, sia come mentalità complessiva e livello tecnologico.

Si può affermare che c'è stato un inaspettato salto qualitativo, inaspettato perché, a distanza di sei anni, la dinamica del mercato estero ha portato uno sviluppo e una crescita culturale dell'azienda ben più significativa di quella prevista all'inizio.

Tale sviluppo ha comportato tuttavia il sorgere di tensioni di tutte le risorse impegnate, umane, finanziarie, organizzative, che si sono man mano trasformate in stimolo all'innovazione e alla crescita per la C.M.C. e più in generale per quella parte di Movimento Cooperativo che, in un secondo tempo, si è affacciata sui mercati esteri.

**Quali difficoltà incontra, oggi, una impresa di costruzioni che opera all'estero? E per una impresa cooperativa i problemi sono diversi o gli stessi?**

In questi anni, il fatturato estero ha subito numerose oscillazioni, a causa di una certa mancanza di stabilità dell'attività.

Per ovviare a ciò, oggi si tende ad avere sempre un livello minimo di portafoglio ordini e quindi di fatturato, tale per cui la venuta meno di una commessa non pregiudichi i risultati complessivi in termini di organizzazione generale dell'azienda e di risorse immesse, sufficientemente diversificate per aree geografiche per compensare i rischi che l'entrata in ogni paese comporta.

Attualmente la nostra attività è concentrata prevalentemente in Algeria, ma si estende anche in Mozambico, in Somalia e Tanzania, dove sono in fase di ultimazione due importanti opere mentre ha già visto la conclusione di commesse in Iran. Certo, la situazione a livello internazionale è più difficile rispetto a qualche anno fa; la tensione fra i due blocchi nell'arena internazionale rende molto più elevati i rischi.

La C.M.C. tuttavia, anche per una certa sua propensione naturale, tenderà sempre più a lavorare in paesi emergenti.

Per quanto riguarda i problemi specifici dell'essere un'impresa cooperativa, si può affermare che, dal punto di vista tecnico-operativo, non si avvertono sostanziali differenze rispetto alle imprese private che lavorano all'estero quando si opera singolarmente. Nei casi di lavori in consorzio o raggruppamento ci sono i problemi di omogeneizzare politiche di gestione fra impese che hanno oggettivamente caratteristiche diverse.

La nostra cooperativa, le altre cooperative tendono a inviare all'estero i propri soci e a inserirli a tutti i livelli dell'organizzazione, avendo sempre come prioritario l'obiettivo di dare continuità e sviluppo all'occupazione: nelle imprese private non esistono i lavoratori soci e l'obiettivo occupazione non è sempre il primario.

In generale, poi, le cooperative hanno anche lo svantaggio di non avere sufficienti strutture per consolidare la propria presenza all'estero come le altre imprese (ANCE, Camere di Commercio, ecc....).

Queste difficoltà tuttavia, non ci fanno desistere dal formare consorzi o raggruppamenti con le imprese private per l'acquisizione di grandi commesse per la realizzazione di grosse opere che contribuiscano ad avere una presenza più incisiva sul mercato e a far crescere il livello di conoscenze tecnologiche e di innovazione per tutta l'azienda.

**I programmi per il futuro come vedono l'attività estera?**

Come emerge dal nuovo piano quadriennale che la cooperativa sta mettendo a punto, nei prossimi anni si tenderà ad una lenta, ma progressiva espansione dell'attività, accompagnata da una più ampia diversificazione per aree geografiche: accanto ai mercati africani, si punterà a quelli mediorientali e dell'America Latina. Secondo quanto affermato sopra, si farà una quota consistente di fatturato in consorzio con altre imprese, ma si pensa, anche, di avere ormai maturato sufficienti capacità ed esperienza per concorrere all a realizzazione di grosse opere da soli. L'incremento dell'attività richiederà un potenziamento delle risorse umane, sia all'interno dell'azienda, che dal mercato esterno, dal quale si cercherà personale idoneo che trovi nella cooperativa una risposta alle proprie aspettative ed esigenze.

Si tenderà infine sempre più a muoversi, all'interno del Movimento Cooperativo, con le altre cooperative che, a loro volta, stanno iniziando ad affacciarsi ai mercati esteri.

**Quali sono i problemi in Algeria?**

A mio parere in futuro sarà sempre più la Francia l'interlocutore principale di questo paese, a discapito della presenza imprenditoriale italiana.

Problemi inoltre fra i due paesi (vedi gasdotto italo-algerino) potrebbero creare ulteriori irrigidimenti da parte del governo algerino nei confronti delle imprese italiane e a questo proposito si auspica che il governo italiano affronti la situazione con adeguata volontà politica.

Pensiamo, peraltro, di avere oggi una buona immagine e prestigio come C.M.C.. Dato comunque che, allo stato attuale, come già accennato, la maggior parte del nostro fatturato estero è concentrata in Algeria, consideriamo questo un motivo in più per puntare ad una maggiore diversificazione geografica.

**s.v.**

## I lavori della CMC all'estero

**SOMALIA**

Costruzione strada Burao-Berbera 1977-1981 - L. 40.000.000.000

**TANZANIA**

Tanesco - Tanzania Electric - Dar Er Salaam. Costruzione diga di M'Tera 1977-1980. Consorzio C.M.C. - Italstrade - C.R.C. Reggio Emilia - L. 41.500.000.000

**ALGERIA**

Ministero dell'Hydraulica della Repubblica Algerina - Algeri. Costruzione del collettore fognario di Bab Ezzouar e relativo impianto di sollevamento. 1977, in corso di completamento - C.M.C. - Ediliter - L. 15.500.000.000

S.N. Sempac - Algeri. Realizzazioni «chiavi in mano» di impianti molitori con relativa formazione professionale ed assistenza tecnica in Algeria, 1977, in corso di completamento - L. 90.000.000.000

Ministere de l'Hydraulique - Direction de la Wilaya d'Alger. Consorzio C.M.C. - Ediliter - C.R.C. Reggio Emilia. Realizzazione del collettore fognario principale «Rive Gauche» ed opere annesse, facente parte del progetto di risanamento della regione de l'Oued El Harrach e nel quadro dello schema generale di risanamento dell'agglomerato di «Algeri 2000» (acquisito di recente). Importo dollari USA 70.000.000

**IRAN**

State organisation for grain, sugar and tea-Teheran. Costruzione di silos per immagazzinaggio cereali compreso alloggi e servizi vari - 1975 - Consorzio: C.M.C. Cogefar - L. 71.500.000.000

**MOZAMBICO**

Ministero delle opere pubbliche - Direzione nazionale delle acque. Consorzio: C.M.C. - Italstrade. Realizzazione della diga «Barragem dos Pequenos Libombos». Importo dollari USA 95.000.000