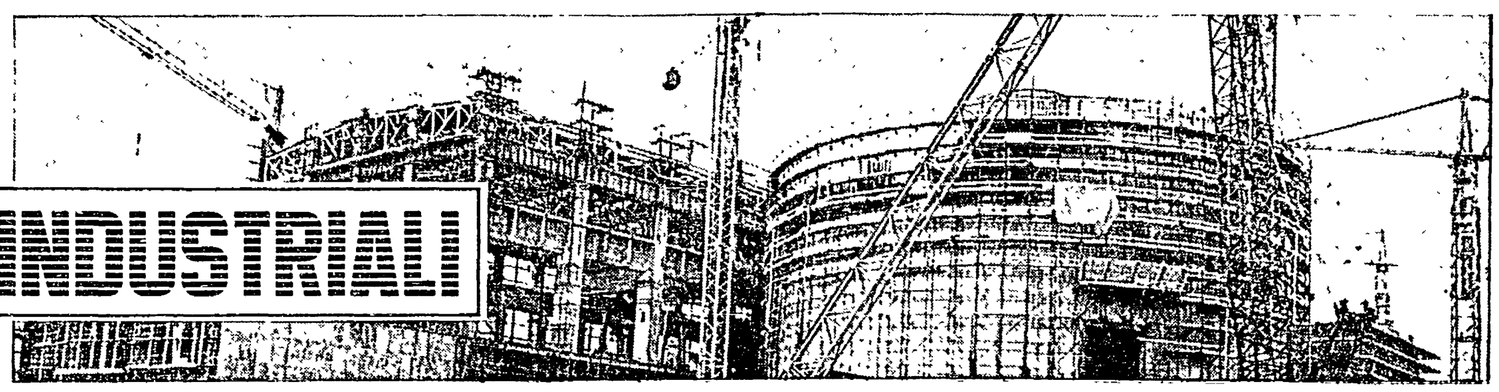

Chi ha paura del mercato?

Franco Buzzi, presidente della CMC, ci espone il punto di vista di una cooperativa che si è cimentata col nuovo

RAVENNA — «Dobbiamo riconoscere l'esigenza di una maggiore imprenditorialità delle nostre imprese cooperative. Iniziative pur lodevoli dal punto di vista politico-sociale non possono essere perseguite se non adeguatamente supportate anche sul piano economico. Il mercato non può essere più considerato una specie di "farina del diavolo" ed è ad esso che si deve far riferimento, molto "laicamente", per definire il proprio ruolo».

Franco Buzzi, presidente della CMC (Cooperativa muratori e cementisti di Ravenna), affronta subito i punti fondamentali del problema «rapporto impresa e mercato», futuro delle strutture politico-sindacali, di servizio e consortili, parlando in occasione del prossimo Congresso nazionale delle cooperative di produzione e lavoro.

Allora, presidente, se queste sono le «basi» del ragionamento, di fronte alla crisi che tipo di azione devono mettere in atto le cooperative? E il Movimento nel suo complesso come si deve rapportare ai problemi dello sviluppo delle capacità imprenditoriali?

«Intravvedo un salto di qualità: il tentativo di misurarsi con il mercato così com'è oggi, di cogliere le opportunità che offre, pena l'impossibilità di giocare un ruolo rispetto ad esso, pena il fatto di registrare un drastico ridimensionamento. Il Movimento si sta attrezzando a lanciare messaggi che sono complessivi e differenziati, intervenendo su diversi livelli: le strutture politico-sindacali, quelle di servizio e consortili, da un lato, l'impresa vista come singola unità produttiva e come sistema integrato di unità dall'altro». In ogni caso se intendiamo bene l'imprenditorialità non è la valenza esaustiva...

«Il concetto puro e semplice è infatti un po' modernista. Ritengo invece che il movimento cooperativo abbia bisogno di un progetto organico che sappia contemporaneamente cogliere e dare risposte alle esigenze di un nuovo rapporto con il mercato e rapportarsi alla base sociale; il sociale, infatti, ha una valenza economica, non dobbiamo dimenticare questo elemento basilare della cooperazione. Quindi il recupero di un ruolo imprenditoriale non può avvenire disperdendo quel patrimonio che si è formato in cento anni di storia, o relegandolo in un capitoletto (quello dei soci, o dell'autogestione, per esempio), ma, al contrario, permeando tutta la strategia per il futuro. E non si tratta di retorica...; la ricerca di un ruolo peculiare della cooperazione, e la definizione di una sua più moderna identità che non tagli i ponti con il passato non vuol dire indugiare su atteggiamenti di assistenzialismo nelle cooperative, o occupare 200 lavoratori se ne occorrono solo 100».

Parliamo di diversificazione, di quello che ha comportato: cioè il lavorare nel mercato nazionale ed internazionale. Questo cosa ha comportato?

«Intanto, ed essenzialmente, adeguarsi alle profonde modificazioni che stanno presentandosi nel settore delle costruzioni. Si sa: la richiesta di case diminuisce vertiginosamente in favore di grandi opere infrastrutturali. Dunque, lavoro fuori sede. Quindi approcci diversi sempre con il mercato. Penso agli appalti, ai raggruppamenti d'impresa. Ecco, queste modificazioni hanno trovato alcune nostre coop. impreparate. Per questo il processo di ristrutturazione delle imprese va accelerato, se vogliamo riuscire ad esprimere capacità e professionalità su più fronti. Un dato che emerge è che oggi le cooperative non possono più aggredire il mercato in modo identico, ma che devono farlo in maniera altamente differenziata, esprimendo qualità a più livelli, proponendo specializzazioni diverse, adeguandosi alla flessibilità del mercato».

Nel settore delle costruzioni, ma non solo, l'innovazione tecnologica ma anche la disponibilità di capitali sono sempre più importanti. La disponibilità di capitali, anzi, spesso condiziona le innovazioni...

«Il discorso è, se vogliamo, più complesso. Certo, deve poter avvenire una politica di aumento di capitali, ma in termini di produttività e redditività. Si deve lavorare, con idee e progetti, per ridurre, o rendere solo fisiologico, il rapporto con gli istituti di credito. Vanno cercate nuove forme di finanziamento. Questo anche coinvolgendo il socio lavoratore, vedi la legge Visentini bis...; noi stiamo studiando per cercare proposte in questa direzione».

Verlamo, ovviamente in breve, ai ruoli dei Consorzi, delle cooperative, ai loro rapporti.

«Intanto precisiamo una cosa: la CMC non dice che i Consorzi vanno superati, sarebbe un dramma per una parte — soprattutto quella in espansione — del Movimento. È vero però che queste strutture sono in crisi e meritano quindi un intervento che deve partire dalle necessità attuali delle cooperative, non da quelle dei Consorzi stessi. Devono offrire servizi come "imprese", seguire una funzione commerciale, ma non come "scelta statica, bensì dinamica". La ristrutturazione non deve essere concepita come fine a se stessa, ma avvenire facendo riferimento alle modificazioni intervenute nei bisogni delle cooperative, che chiedono strutture snelle, dal ciclo innovativo molto rapido. Occorre anche tener conto che dalle coop., almeno in Emilia Romagna, emerge l'esigenza di un rapporto autonomo, diretto con il mercato. Del resto la capacità di fare mercato è il dato che determina la qualità dell'impresa. Oggi ci sono imprese già in grado di esprimere autonomia, altre che si stanno avvicinando a questa condizione: i consorzi devono contribuire ad aumentare l'autonomia delle imprese nei confronti del mercato stimolando funzioni rilevanti, non ultima la commercialità. Oggi i Consorzi sono spesso strutture elefantiache...

Mi piace invece pensare ad un movimento cooperativo costituito da imprese capaci di fare politica di gruppo e di stare unite, ma nello stesso tempo penso ad imprese accomunate dalla capacità di stare adeguatamente sul mercato e di esprimere una politica di alleanze, anche con l'imprenditoria pubblica; insomma una politica di gruppo non deve necessariamente passare dai consorzi, ci possono essere anche forme diverse. È indubbio che un movimento cooperativo che si presenta unito sotto la stessa bandiera in termini politici è un fatto estremamente significativo. Ma un movimento cooperativo che si presenti, appunto, sotto la stessa bandiera in termini di rapporto con il mercato si penalizza, non valorizza le proprie potenzialità. Ritengo che favorire un rapporto fra le cooperative possa essere molto importante, anche per svilupparne la crescita. Dunque la CMC non è "contro" i consorzi, ma, nell'interesse del Movimento, dice che tutte le imprese devono essere in grado di sviluppare la propria autonomia senza subire conseguenze negative da vincoli burocratici esistenti».

Nevio Galeati

Lo spazio di una società di ingegneria è il mondo

La DAM, dopo un periodo di difficoltà, si sta inserendo nel vasto campo delle infrastrutture

RAVENNA — D.A.M. S.p.A. Studi Ricerche e Progetti, Società di ingegneria, opera da tempo nel mercato italiano e internazionale, svolgendo attività di progettazione, studi di fattibilità. Abbiamo chiesto al presidente, Giovanni Camerani, di parlarci dei suoi programmi.

Come state affrontando la crisi che si presenta così pesante nel comparto delle opere pubbliche?

D.A.M. ha attraversato serie difficoltà, nel 1982, in particolare per carenza di lavoro: blocco o slittamento di studi e progetti che la società stava seguendo. La strategia scelta è stata di mirare ad una crescita della qualificazione della società contestualmente al conseguimento di una maggiore elasticità organizzativa. Si è provveduto cioè a modificare la composizione della forza lavoro con adeguati processi di mobilità e riconversione in direzione di professionalità meglio in grado di cogliere le innovazioni tecnologiche di processo e di prodotto. Il 1983 ha visto uno sforzo, supportato dal movimento cooperativo in questa direzione, con coinvolgimento dei dipendenti (la DAM è una S.p.A.) e del Sindacato. Si sono affrontati problemi delicati su cui i pareri all'inizio erano anche controversi, ma il confronto e la discussione hanno consentito di avviare la trasformazione ipotizzata. Già il 1983, anche a seguito degli sforzi immessi, ha visto una prima inversione di tendenza che permette di affrontare il futuro con minore apprensione: abbiamo ormai acquisito il lavoro per il 1984. La sfida che decidemmo di lanciare l'anno scorso vede questo primo risultato: l'ambiente esterno però presenta preoccupazioni notevoli che non devono assolutamente far demordere.

In quali comparti di attività opera la D.A.M.?

Gli sforzi di questi due anni verso la qualificazione della struttura vedono un impegno crescente sulla pianificazione del territorio intesa nei suoi vari aspetti: trasporti, ambiente, edilizia, urbanistica. Ciò non significa non puntare ad altri segmenti di attività, ma individuare nella pianificazione il punto di attacco prioritario per entrare adeguatamente nel mercato alla luce dei problemi che ha di fronte l'Ente Pubblico nel governo integrato del territorio. In sostanza D.A.M. oggi ha acquisito commesse relative a ferrovie, acquedotti, fognature, strade, pianificazione ambientale ed energetica.

Si tratta di attività da svolgere generalmente in tutto il territorio nazionale: dall'Emilia Romagna ove stiamo lavorando fra l'altro assieme ad altre Società al progetto di navigabilità del Po e alla Cispadana alla Sardegna, ove siamo impegnati nella progettazione della Dorsale ferroviaria; alla Lombardia, in cui rileva il Piano Acque; alla Toscana, con studi di pianificazione sui rifiuti urbani e progettazione di ferrovie. Oltre a queste sintetiche indicazioni che riguardano *alcuni dei lavori acquisiti*, si sta operando sul piano promozionale per acquisire altre commesse che possano mettere al riparo da eventuali slittamenti il 1984 ed incidere sul fatturato 1984.

Fino ad ora si è parlato solo dell'Italia, ma D.A.M. opera anche all'estero?

Sì, oltre all'Algeria, dove abbiamo progettato per la Municipalità della Capitale, siamo impegnati in Mozambico: a Maputo insieme a Transystem, stiamo predisponendo lo studio di fattibilità del nodo ferroviario, dopo aver ultimato il progetto di Centro delle Telecomunicazioni. Si tratta di due progetti finanziati dal Dipartimento alla Cooperazione del Ministero degli Affari Esteri. Abbiamo inoltre alcune iniziative in Zimbabwe, Somalia, Angola e in alcuni paesi dell'America Latina. Riteniamo infatti che l'attività all'estero, in raccordo con i finanziamenti dei paesi e degli enti finanziatori internazionali, debba essere una componente strutturale dell'attività di una società di ingegneria per vari motivi, fra cui anche il salto culturale e professionale che induca in chi è costretto a misurarsi con le problematiche «non di casa propria».

Il settore che sta emergendo per molti paesi in via di sviluppo, come appare dai molteplici rapporti che abbiamo instaurato, in via prioritaria è quello agricolo-agro-industriale: fondamentale è predisporre, anziché megaprogetti, la pianificazione di interventi con le tecnologie appropriate, e che si inseriscono nel tessuto economico-sociale, fornendo strumenti e metodi che facilitino la crescita culturale e professionale degli abitanti di queste zone che le scelte di questi anni stanno trascinando verso il degrado, anziché verso lo sviluppo. Su questi temi, un ruolo importante può giocare il Movimento Cooperativo, che può inserirsi con un ruolo attivo e proponente in questa problematica, facendo esprimere alle capacità del settore agricolo, in particolare cooperativo, che si presentano appropriate per le questioni che vengono oggi poste, un contributo adeguato.

n. c.

Nel Ferrarese l'ambiente come fonte di lavoro

FERRARA — Come contribuire, cambiando anche l'atteggiamento rispetto alle novità del mercato, a superare la crisi, particolarmente acuta nel Ferrarese, utilizzando la forza e la capacità di un sistema di imprese autogestito?

È la riflessione in atto anche nelle cooperative di produzione e lavoro ferraresi aderenti alla Lega. Una realtà niente affatto trascurabile, di primo piano, 12 imprese, 5.525 soci, un fatturato 1983 che sfiora i 158 miliardi, che ha conosciuto e conosce processi di cambiamento nella struttura imprenditoriale e che oggi risente della pesantezza della recessione.

Ma le coop di produzione e lavoro ferraresi non intendono subire passivamente la crisi, che rischia di mettere in discussione il ruolo e le finalità stesse del movimento cooperativo. In questi anni, nonostante le crescenti difficoltà, si è registrato un incremento costante dei lavori fuori sede, un'espansione in nuovi segmenti di mercato (sia per le costruzioni che manifatturiero), accanto al consolidamento delle fasce di mercato tradizionale e dei livelli di occupazione. Parallelamente si è accentuato lo sforzo per sviluppare caratteri di nuova imprenditorialità. Aziende cooperative come la CEI, la «Costruttori», la CMR hanno allargato la loro presenza in varie province, in regioni come il Veneto, il Friuli, la Campania, la Calabria, e all'estero. Ci si misura ormai su molti terreni: dall'edilizia scolastica a quella sportiva, dalle infrastrutture all'impiantistica specializzata. È il segno di uno sforzo rilevante, che rischia un drastico ridimensionamento per la caduta verticale degli investimenti pubblici, l'elevato costo del denaro, la mancanza di interventi adeguati nei settori della casa e delle opere pubbliche da parte soprattutto del governo. Gli effetti, a Ferrara, si fanno da tempo sentire: alla CEI, una delle più grandi cooperative emiliano-romagnole del settore (1.000 dipendenti, 700 soci), si è andati ad un accordo per la ricapitalizzazione approvato da tutti i soci, ad un contributo finanziario discusso e approvato da tutti i dipendenti e dai soci. Si stanno palesando anche eccedenze occupazionali, che in parte saranno riassorbite dal turnover.

Dunque, deve cambiare lo scenario economico nazionale, se si vuole reggere. Intanto non si sta alla finestra: specializzazione, qualificazione, maggiore imprenditorialità sono i temi con cui ci si misura, anche perché a Ferrara si profilano opportunità rilevanti. Se da una parte lo sforzo di adeguamento dell'impresa cooperativa, del ruolo dei soci, continua, cercando di mantenere l'occupazione consolidata e puntando decisamente ed iniziative che abbiano respiro e prospettiva economica, dall'altro si è proiettati sulle nuove possibilità.

Che nel Ferrarese si chiamano geotermia, per lo sfruttamento a fini civili, industriali, agricoli del grande giacimento d'acqua calda scoperto a Casaglia, vicino Ferrara; Parco regionale del Delta del Po e delle valli circostanti; difesa e assetto del territorio; casa (in particolare la domanda di case in affitto); interventi di risanamento ambientale, primi fra tutti quelli per il Po. Terreni che richiederanno una specializzazione delle cooperative, un aumento della conoscenza e della professionalità dei quadri, strutture agili, efficienti, competitive. L'ambito nel quale ci si muove — e che si chiede — è quello della programmazione degli interventi, in cui ognuno, a cominciare dallo Stato, deve fare la sua parte, e nel quale le forze imprenditoriali ferraresi siano chiamate ad un ruolo decisivo.

..E lo spazio nazionale diventa troppo stretto per la CRC

RAVENNA — Il grafico che, 9 anni fa, tracciò il marchio della CRC, lo conosco da più di vent'anni e lui conosceva, da sempre, le cinque cooperative di paese e di frazione, che, nel 1975, hanno dato vita alla Cooperativa Ravennate Costruttori. Missiroli, così si chiama il grafico, disegnava, allora, sui tavoli del Consorzio di Produzione e Lavoro di Ravenna e tracciò una serie di segmenti che danno vita a due triangoli che formano, a loro volta, un quadrato.

Oggi, in quel «quadrato» sono racchiuse queste cifre, come mi elenca Eliseo Dalla Vecchia, Presidente della CRC: «50 miliardi di fatturato, nell'anno in corso; 943 addetti, tra operai, tecnici ed impiegati, trecento di questi in Sicilia. Una azienda autogestita (629 soci attivi, 175 gli "onorari" che sono in pensione) che ha già fatto alcune grosse esperienze all'estero, altre ne deve fare, così come in tutto il territorio nazionale».

Una impresa che vuole consolidare il suo essere impresa di costruzioni generali. Le Sezioni soci sono la forma concreta in cui si esprime il primo livello dell'autogestione: 9 sono concentrate in una fascia che ha il lato maggiore di 25 chilometri, dalla periferia di Ravenna alla frazione di Lavezzola, sui confini del Ferrarese; la decima sta a Palermo, 78 soci con gli stessi doveri e diritti degli altri. Anzi, sostiene, in ogni occasione, il direttore Giovanni Miserocchi, compiti ne hanno di più. A Ravenna molte cose le fa la Sede centrale, anche per conto delle Sezioni soci; ma a Palermo, il rapporto col «territorio», la gente, la società in cui operiamo, deve affrontarlo, in prima persona, la Sezione soci siciliana.

Questo non vuol dire che l'impresa non sia unica, che Consiglio di amministrazione e Direzione non siano unici. L'impresa è grande, è cresciuta, ma non va spezzettata, mai ed ancor meno in tempi di crisi come è stato l'83 e sarà l'84. Aziende di queste dimensioni, afferma il direttore Miserocchi, hanno bisogni, esigenze diverse da altre imprese cooperative che, pur operando nel settore delle costruzioni, hanno minori dimensioni.

«A mio parere, e non è solo il mio — continua Miserocchi — ogni livello omogeneo di impresa deve dotarsi degli strumenti di servizio in ragione dei suoi bisogni e deve governarli a seconda delle strategie che quel gruppo di cooperative perseguono».

Nel passato ci serviva un Consorzio per piccole Cooperative di paese, ce n'erano 16 nella sola provincia di Ravenna, oggi abbiamo Consorzi che devono rispondere ad esigenze disomogenee, come disomogenei sono i bisogni delle cooperative associate.

Appare quindi corretta l'impostazione che ipotizza la realizzazione, nel breve periodo, di un Consorzio per le Cooperative delle costruzioni che affrontano i mercati nazionale ed estero e strutture consortili a livello territoriale (interregionale, regionale o interprovinciale) a seconda della consistenza e delle esigenze cooperative che insistono su quei territori.

Giampietro Saviotti

IRCOOP
è
Divisione Edile
Progetta e realizza opere di edilizia civile, industriale, infrastrutturale in tradizionale, banches et table, couffrage tunnel, prefabbricato per componenti.
Divisione Industriale
Realizza e mette in opera direttamente o per terzi, cabine di trasformazione, quadri B.T. per motori, quadri di distribuzione in M.T. e B.T., quadri per automazione, quadri sinottici, quadri M.C.C.
IRCOOP è continuità, garanzia e assistenza completa
IRCOOP
Industria Reggiane Cooperative
Divisione Edile
42100 REGGIO EMILIA Via G. Puccini 17
Telefono 0522 73341 (5 linee a r.a.)
25100 BRESCIA Via G. Di Vittorio 63/65
Telefoni 030-342583-349602
20145 MILANO Via B. Telesio 2
Telefoni 02-4687388-4887389
Divisione Industriale coop.l.a
42025 CAVRIAGO (RE) - Corte Tegge
Via F. Santi 7
Telefoni 0522 54987 54202 54203
Telex 531680 IRCOOP

UNA PREDISPOSIZIONE NATURALE AL COSTRUIRE
Prefabbricati Coop.
CETAN
di Novi e Rovereto
Stabilimento: Novi di Modena - tel.(059) 670117

COOPERATIVA EDILFER DI MODENA s.r.l.
COSTRUZIONI IN CEMENTO ARMATO
EDILIZIA CIVILE E INDUSTRIALE
LAVORAZIONE FERRO
LAVORI IN TERRA, STRADALI,
FOGNATURE, ACQUEDOTTI
E CANALIZZAZIONI
Via F. Malavolti 48 - Telefono 252.100 (5 linee)

unicoop
Unicoop: una presenza concreta nel mercato italiano
SETTORI OPERATIVI:
Costruzioni edili 0522/69.46.40
Divisione meccanica, Unieco 0522/69.94.21
Laterizi 0522/69.12.15
Prefabbricazione civile 0522/69.12.35
Strade e urbanizzazione 0522/69.46.40
SEDE CENTRALE: Via Fosdondo 4 - CORREGGIO (RE) Telefono 0522/69.46.40 ric. aut.