



CMB CARPI

La grande cooperativa di costruzioni presenta oggi il suo piano triennale. Obiettivi e strategie in un'intervista col presidente Rinaldi

1989-91: qualità dell'impresa e fatturato a 700 miliardi

Viene presentato oggi a Carpi il piano triennale 1989-91 della Cooperativa muratori e braccianti, una delle più significative e solide espressioni della Lega. Come spiega il presidente, Cesare Rinaldi, molti obiettivi sono stati raggiunti, sia pure in una situazione generale difficile. Intanto si profila un futuro di concentrazioni.

DINO LAZZARI

Il primo piano triennale della Cmb si è concluso nel 1988, ed è quindi oggi analizzabile il cammino percorso. Quali giudizi complessivi si può dare sul triennio trascorso, quali gli aspetti positivi e gli obiettivi non raggiunti?

È stato un triennio molto difficile in un mercato delle costruzioni stagnante e in crisi per diversi comparti. Il giro d'affari complessivo previsto nel triennio, circa 500 miliardi, è stato sostanzialmente raggiunto, mentre la redditività pur essendo stata buona non è risultata all'altezza delle aspettative. L'acquisizione di lavoro è stata positiva anche per il significativo contributo ricevuto dal risanamento, rilancio e diversificazione dell'attività immobiliare in tutte le divisioni territoriali. Le divisioni tutte si sono rafforzate e sono cresciute. Abbiamo contribuito insieme ai consigli di fabbrica e ai sindacati, a ricercare migliori modalità e maggiori contributi per le nostre relazioni e confronti.

Progetti e accordi significativi sono stati fatti nel campo della politica distributiva, per renderla più equa e per cogliere la nostra sempre maggiore complessità organizzativa e la diversità di ruoli e professionalità nei campi dell'ambiente di lavoro, dell'antifortunistica e dell'organizzazione del lavoro.

Concludendo, possiamo

quindi dire che complessivamente gli obiettivi sono stati raggiunti; è certo però che nel complesso sono state create le condizioni per ulteriori successi della Cmb e migliori soddisfazioni per i suoi soci e lavoratori.

Passiamo al piano 1989-91. Quali obiettivi strategici caratterizzano questa nuova pianificazione? In altre parole come sarà la Cmb tra tre anni?

Poniamo al centro del nostro piano una chiara scelta di crescita che investe sia la dimensione imprenditoriale sia quella sociale della cooperativa. Crescita della qualità dell'impresa che passa anche attraverso un ulteriore incremento dimensionale: 700 miliardi di fatturato previsto nel triennio. Tutte le divisioni si sviluppano in modo equilibrato e sono tutte in grado di produrre reddito.

Ma sono gli aspetti qualitativi che caratterizzano questo nostro piano triennale. Puntiamo decisamente alla qualificazione professionale a tutti i livelli, sia attraverso processi interni sia mediante nuove assunzioni, come a uno degli aspetti prioritari per innalzare la qualità dell'impresa. Qualità che ci deve permettere il consolidamento nei mercati saliti del settore.

Per fare ciò sono indispensabili nuove risorse finanziarie che andremo a reperire in-

nanzitutto attraverso la capacità dell'impresa di produrre maggiore reddito, la anche attraverso un ulteriore grado di capitalizzazione. Si opererà per consolidare e sviluppare l'autogestione e la partecipazione e perché i soci abbiano condizioni socio-economiche sempre migliori.

Stiamo assistendo, nel settore delle costruzioni, a processi e progetti di concentrazione tra imprese, sia private sia cooperative. Quale sarà il ruolo della Cmb?

È vero, in questi ultimi mesi si sono conclusi processi di unificazione di cooperative nelle province di Ravenna, Forlì, Reggio Emilia e Modena; si sta discutendo poi della concentrazione delle cooperative bolognesi attraverso un unico polo e di nuove unificazioni nel Reggiano.

La Cmb pone al centro del suo piano triennale la necessità di una ulteriore crescita che potrà avvenire anche attraverso l'acquisizione di imprese o società affini al settore e nuove unificazioni con altre cooperative. Quindi noi stessi ci inseriremo nei progetti del movimento con nostre valutazioni e proposte.

Le unificazioni concluse o i progetti in essere, se hanno un limite, è senz'altro quello di essere maturate esclusivamente all'interno di ambiti provinciali. Noi pensiamo che il territorio sia una variabile importante ma non discriminante; nei processi di unificazione occorre anche valutare e ricercare altre variabili che possano veramente, se messe insieme, creare arricchimento e sinergie, e queste ricerche devono poter travalicare ogni tipo di confine territoriale.

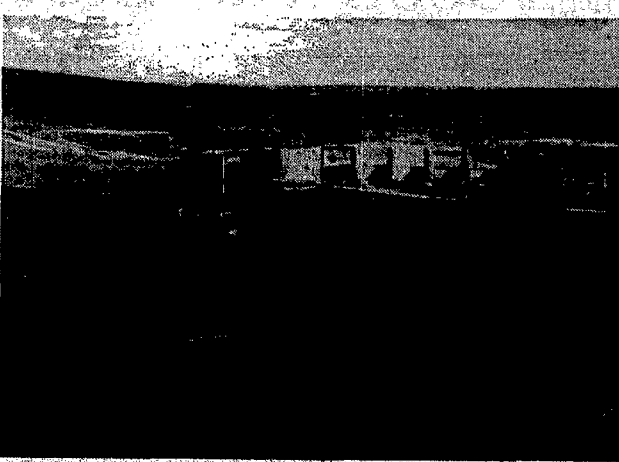
Un'ultima domanda sul movimento cooperativo. Quale penal dovrà essere

Il ruolo della Lega, dell'Associazione e del Consorzio nel prossimo triennio?

La possibilità di crescita delle imprese cooperative e della Cmb è strettamente collegata alla capacità del movimento cooperativo di darsi strategie e porsi nuovi obiettivi. Per la Cmb, la Lega è le associazioni devono essere in grado di indirizzare lo sviluppo del movimento cooperativo e questa azione di governo strategico sarà tanto più efficace quanto più si collegherà alle aspettative, ai programmi, ai bisogni e alle possibilità delle cooperative.

In questo quadro di adeguamento complessivo delle strutture, occorre accelerare i processi di ristrutturazione del sistema consortile, procedendo speditamente alla reale unificazione dei consorzi emiliani e alla definizione delle competenze tra il Co.Na.Co. e il Consorzio unificato. Questi due consorzi o sono in grado di agire in modo integrato sul mercato per lo sviluppo dell'insieme delle imprese cooperative di costruzioni, oppure occorrerà ricercare altre soluzioni organizzative.

La Cmb si propone di essere soggetto attivo delle politiche del movimento in quanto è consapevole del ruolo e delle responsabilità che le spettano quale grande impresa cooperativa, nella convinzione che le politiche unitarie devono governare l'articolazione complessiva delle cooperative, senza che ciò comporti delegare a centri esterni la responsabilità di direzione dell'impresa. La Lega nella sua unità programmatica e organizzativa deve diventare un vero e proprio sistema di imprese in grado di affermare la specificità e positività del proprio ruolo nei grandi processi di trasformazione dell'economia e della società degli anni 90.



La diga di Corumana (Mozambico) realizzata dal 1983 al 1988 dal Consorzio CoCoCo di cui la Cmb è capofila per le imprese cooperative con Condotte, Bonifica, Edilizia, Edilcoop. Importo dei lavori circa 300 miliardi. Prossima è l'inaugurazione. Nella foto in alto a sinistra, un'immagine d'archivio della Cmb: operai al lavoro per la costruzione di una linea ferroviaria.



Il presidente della Cmb Cesare Rinaldi

La sintesi di un colosso

La Cmb ha sede a Carpi (Modena) ed è una cooperativa di produzione e lavoro che si caratterizza come impresa generale di costruzioni. A quella di Carpi si affiancano le sedi di Roma e di Milano e uffici a Matera.

La Cmb è strutturata per divisioni: Divisione sede, Lazio, Lombardia, Grandi Lavori Italia, Estero.

Gli occupati diretti sono circa 700 di cui soci quasi 600; complessivamente gli occupati sono circa 1200.

Il fatturato del 1986 è stato attorno ai 143 miliardi, quello per il 1987 di circa 155, per il 1988 è preventivato una produzione di 180 miliardi.

Le principali zone di intervento sono Modena, la Lombardia, il Lazio, la Calabria, la Basilicata e più complessivamente il mercato nazionale.

Importanti lavori all'estero sono stati realizzati in Algeria e sono in corso in Mozambico, Tunisia, Madagascar, Grecia, Senegal e Guinea.

La Cmb è iscritta all'Albo nazionale costruttori per importi illimitati in 7 categorie e per importi di oltre 15 miliardi in 2 categorie.

I grandi lavori acquisiti ovunque

Un appalto di circa settantatré miliardi di lire è stato affidato ad un consorzio di imprese, formato dalla Cooperativa muratori e braccianti di Carpi (Cmb), che ne è la capofila, dalla Coopsette di Reggio nell'Emilia, dall'Unico, dalla Rambelli e dalla «Progetto e costruzioni». L'importante commessa prevede il prolungamento della linea Unione-Metropoli (Milano) nel tratto Ingarani-Bisceglie ed implica opere edili, finitura segnaletica, impianti civili, elettrici, scale, ascensori ed armamento del percorso in questione. Se questo è un successo della Divisione grandi lavori della Cmb, c'è anche, da registrarne uno della Divisione estero. Infatti, la Direzione nazionale delle acque del governo del Mozambico ha affidato, unicamente, alla Cmb, l'appalto di circa trentasette miliardi di lire, relativo all'acquedotto che servirà Beira, la seconda città di questa Repubblica africana, ex-colonia portoghese fino alla Rivoluzione dei garofani. Il progetto, finanziato dalla Direzione cooperazione dello sviluppo del ministero degli Affari esteri del nostro Paese, concerne la costruzione di 43 chilometri di condotta adduttrice, dalle prese fino alla città. Il raddoppio dell'impianto di potabilizzazione, il rifacimento di stazioni di pompaggio, la realizzazione del serbatoio, in cemento armato precompresso, avente una capacità di 10 milioni di mc.

Anche opere di restauro tra le nuove attività

Non solo grandi lavori, ma anche, restauri. E così, la Cooperativa muratori e braccianti di Carpi è «scolpita» nel restauro del Palazzo (che è, pure, una fortezza), costruito, nel lontano 1662, per la famiglia Dorra Pamphili, da Mattia De Rossi, allievo del Bernini. Si tratta di una operazione promossa dal Comune di Valmontone e dalla Università laziali di Roma, Cassino e Viterbo. Viene stimato che il recupero dell'edificio comporterà un investimento di trentacinque miliardi di lire (dei quali sei già finanziati) ed i lavori sono stati appaltati ad un consorzio di imprese, tra le quali figurano la Divisione Lazio della cooperativa emiliana, la Sprone ed alcuni imprenditori locali. Si tratta di un'altra importante commessa acquisita dalla Cmb nel primo trimestre dell'anno in corso. Essa costituisce una ulteriore prova della crescita di prestigio (e di fatturato) che caratterizza lo sviluppo della Cmb.

La Cmb mette piede in Brasile con i prefabbricati

Nel novembre del 1988, Adriano Murgel Branco, ministro dell'Abitazione dello Stato di San Paolo (Brasile), ha presentato, ufficialmente, alla Cmb di Carpi, il programma abitativo, di carattere sociale, per il quale intende utilizzare i sistemi di prefabbricazione della stessa Cooperativa muratori e braccianti, la quale ne era, ormai, ultimando i progetti. Si tratta di un incarico per oltre un miliardo di lire. I tempi di esecuzione ridotti, l'adozione di tecnologie innovative e bassi costi di produzione, sono i requisiti che hanno privilegiato la Cooperativa modenese, che vanta una esperienza pluridecennale nel settore della prefabbricazione e nella costruzione di abitazioni popolari. Essa, infatti, dispone di un centro di ricerca composto da 15 persone, tra tecnici e ingegneri, e fa capo a due stabilimenti di prefabbricazione, uno nella stessa Carpi e l'altro a Marcellinara (Catanzaro, in Calabria). Le più recenti realizzazioni, in questo comparto, sono il Centro commerciale Bonola a Milano (nella foto), un complesso di edilizia residenziale convenzionata a Carpi, e numerosi interventi di edilizia sociale, commerciale, residenziale e scolastica in varie regioni d'Italia.

Consolidata la struttura commerciale, cresciuti le acquisizioni e gli importi medi delle commesse, aumentati i ricavi

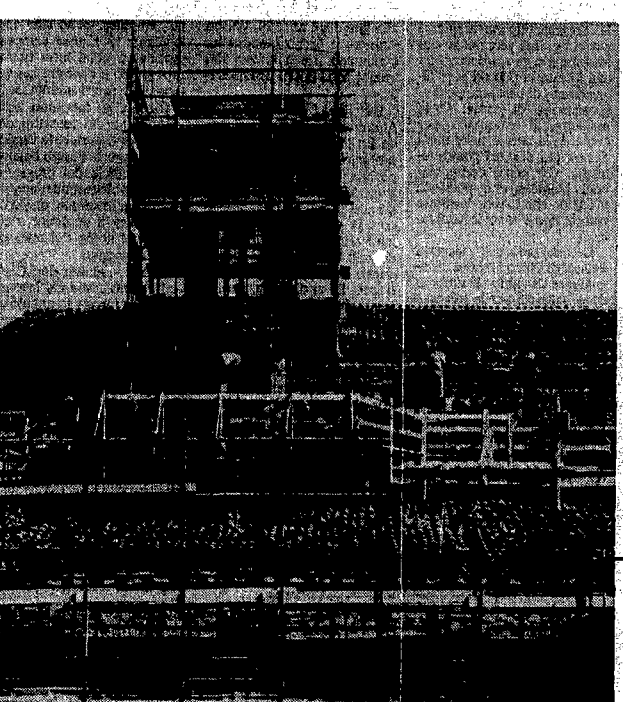
Tutte le cifre verso l'alto

La Cmb è già oggi in grado di operare come «general contractor» sia sul mercato nazionale, sia su quello estero, mentre sul piano territoriale intende mantenere le sue solide radici, rafforzate dalla presenza di molte sezioni soci. E poi ancora, la Cmb vuole consolidare e sviluppare l'autogestione come processo diffuso di partecipazione dei soci.

Il giudizio complessivo che si può dare sui risultati dello scorso triennio è nel complesso abbastanza positivo. Cmb è già oggi una grande cooperativa nazionale, pur rimanendo nel contempo fortemente radicata ai territori di origine. Si è riusciti nello stesso tempo a salvaguardare l'occupazione, garantendo le migliori condizioni economiche, sociali e professionali.

Le acquisizioni si sono attestate attorno ai 620 miliardi, raggiungendo e superando in tal modo gli obiettivi del Piano 1986-1988. Rispetto ai circa 130 miliardi acquisiti nel 1985 si è avuto un incremento medio annuo di oltre il 25%.

Oltre a questi obiettivi quantitativi nel triennio trascorso sono stati conseguiti importanti risultati qualitativi: è aumentato l'importo medio delle commesse; si è ampliato il ventaglio delle committenze; si sono accresciute le iscrizioni all'Albo nazionale dei costruttori; si sono stabilite alleanze con le più qualificate imprese del settore; si è consolidata la struttura commerciale e la sua capacità di promozione nel mercato pubblico, privato ed immobiliare; si è rafforzata l'integrazione tra la funzione commerciale, la produzione ed i servizi. I ricavi hanno affiorato i 500 miliardi, circa il 9% in meno degli obiettivi. Rispetto al triennio precedente si è realizzato un incremento dei ricavi di oltre il 43%. Tutte le divisioni hanno aumentato in modo sensibile i loro ricavi rispetto al triennio



Il restauro dell'ex convento di S. Rocco a Carpi, una delle attività di pregio di Cmb

I ricavi del prossimo triennio si attesteranno intorno ai 700 miliardi, con un incremento del 41% rispetto al triennio precedente. In sostanza la produzione conoscerà ritmi di crescita paragonabili a quelli realizzati nel Piano precedente. Gli incrementi di produzione più consistenti si avranno nelle divisioni grandi lavori ed estero.

La redditività, si attesterà attorno al 3,5%, migliorando leggermente i risultati conseguiti nel piano precedente.

Questo leggero miglioramento dell'utile trova la sua origine in una ripresa del margine di contribuzione. Le spese generali si attesteranno sui livelli del passato, mentre si prevedeva una maggiore incidenza degli oneri finanziari.

Raggiunto l'equilibrio operativo, l'obiettivo è quello di aumentare leggermente l'occupazione diretta (40 unità), cercando di consolidare l'occupazione operaia ed incrementare quella impiegatizia.

Già all'inizio del Novecento le due coop lavoravano insieme

Dagli anni bui delle due guerre al boom delle commesse pubbliche

La Cmb è nata nel 1977 dalla fusione della Cooperativa muratori di Carpi (1908) e della Cooperativa braccianti di Carpi (1904). Essa è diventata così una delle maggiori imprese del nostro Paese, operante sia in Italia che all'estero. I campi di intervento, da quello originario delle costruzioni, si è esteso a quelli urbanistico, della prefabbricazione e delle infrastrutture di base.

GIUSEPPE VETTORI

Le due cooperative carpi-giane hanno cominciato a svolgere lavori insieme già nei primi anni delle loro origini, tra cui l'abbattimento dei bastioni che circondavano Carpi, nel 1910. Con l'entrata anche dell'Italia nella Grande guerra (1915) che da un anno già divampa in Europa, i dipendenti, soci e tecnici sono chiamati sotto le armi e inviati

al fronte. Le poche attrezzature sono requisite per l'impiego nelle operazioni connesse all'attività bellica e l'attività produttiva è, conseguentemente ridotta a zero.

Con l'avvento della dittatura mussoliniana comincia la progressiva fascizzazione delle cooperative; la Muratori e la Braccianti sono costrette a distaccarsi dalla Lega nazionale e ad aderire all'Ente nazionale cooperative che è l'organismo del regime. Nel ventennio esse partecipano alla realizzazione di importanti opere, soprattutto fuori zona: la bonifica per conto della Farnigiana-Moglia, la bonifica nella Selva di Terracina, a Latina, nell'Agro Pontino, opere a Pordenone. Nel 1933 la Braccianti apre un ufficio a Latina.

Per poter lavorare, si acquisiscono commesse lontano da Carpi: in Dalmazia (Pola, Zara, Fiume) allora appartenente all'Italia; in Albania (Scutari), invasa dall'Italia e aggregata alla corona sabauda, in Calabria e altrove.

La seconda guerra mondiale blocca di nuovo la gran parte dell'attività produttiva. I cantieri e le attrezzature di Pola e di Zara sono requisiti dal governo jugoslavo; a Latina quanto non è stato requisito dai tedeschi è distrutto dai bombardamenti.

Il dopoguerra è ricco di entusiasmo. Ma anche di difficoltà e povertà. Nuovi cantieri si aprono a Roma, Milano, Torino. Dopo una profonda crisi finanziaria, nel 1949, risolta

anche grazie ai sacrifici dei lavoratori, gli anni 50 si aprono con importanti prospettive. Vengono acquistate attrezzature moderne, si aprono uffici operativi a Roma e a Milano. Viene raggiunto l'obiettivo del riconoscimento da parte dello Stato quali aziende aventi diritto alla partecipazione ai concorsi d'asta.

Gli anni 60 sono quelli dello sviluppo. Più organico e produttivo diventa il rapporto di lavoro con le commesse pubbliche. Aumentano gli investimenti in mezzi e attrezzature. Significativa è in questi anni la realizzazione (1964) di una scuola prefabbricata modulare brevettata, in seguito adottata in diversi comuni d'Italia.

Tra il '66 e il '75 la Cooperativa braccianti e la muratori accrescono notevolmente la loro presenza su scala nazionale non solo nel settore edile, ma anche nelle urbanizzazioni, nella prefabbricazione e nelle infrastrutture di base. A metà degli anni 70 si inizia a intravedere la possibilità di un più stretto rapporto di collaborazione, anche in seguito alla positiva esperienza della costruzione, eseguita in collaborazione, del quinto lotto dell'autostrada della Cia (1968-1973). L'unificazione diventa obiettivo che rende possibile alle due imprese l'estensione della gamma produttiva, l'incremento della capacità finanziaria, lo sviluppo di nuove tecnologie.

L'unificazione diventa concreta e operativa il primo gennaio 1977.

Una storia lunga 80 anni

Un'impresa che cambia per restare se stessa. Ecco come lo racconta un libro

«Raccontare un'impresa. Cambiare per restare se stessi». È il titolo del libro di Carlo Romanelli, psicologo del lavoro e autore di pubblicazioni sui problemi psicologici del cambiamento organizzativo. Il volume ripercorre le storie della Cooperativa muratori, cementisti e carpentieri e di quella braccianti, due imprese distinte, sorte a Carpi (Modena) all'inizio del secolo, che si sono poi fuse nel 1977.

Con questo testo la coop carpi-giana ha festeggiato, nel corso dello scorso anno, il suo ottantesimo anniversario. Il libro, infatti, ne analizza l'evoluzione e, con una ricerca sull'autogestione e la partecipazione dei so-