

COOPERAZIONE & SUCCESSO

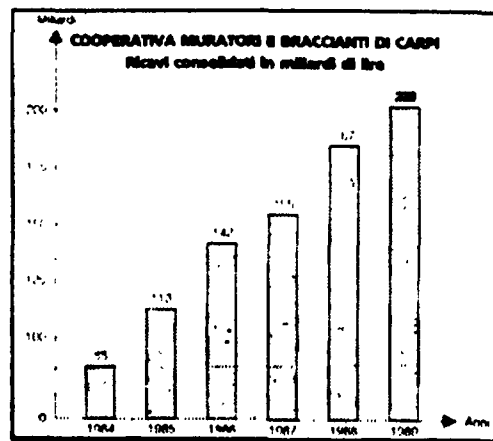
Nel 1989 un giro d'affari di oltre 228 miliardi e un utile di 10 miliardi. Sale la redditività aziendale. I dati positivi delle Divisioni

Anno d'oro per la Cmb di Carpi. Cresce ovunque, anche all'estero

Da un giro d'affari di 88 miliardi nel 1984 agli oltre 228 del 1989. Per la Cmb, la Cooperativa muratori e braccianti di Carpi, si può davvero parlare di crescita esponenziale. Il trend di sviluppo è tanto spinto da aver consigliato l'aggiornamento del piano triennale adottato solo un anno prima. Una presenza sempre più marcata come general contractor nel settore grandi lavori e nei mercati esteri.

L'ottimo andamento dei conti della Cmb è connesso al miglioramento della situazione nel settore delle costruzioni, nel quale la grande cooperativa di Carpi è massicciamente impegnata in Italia e all'estero. Tuttavia la congiuntura favorevole non basta a spiegare i risultati conseguiti dalla Cmb, che nel 1989 ha chiuso uno dei suoi migliori bilanci degli ultimi anni, bensì al buon andamento complessivo di tutte le divisioni: sede, Lazio, Lombardia, Grandi lavori, Estero. Siamo insomma di fronte a un felice momento aziendale che potrebbe esprimere risultati ancora migliori se la cooperazione potesse disporre di leggi moderne, capaci di promuovere la capitalizzazione e il dinamismo sul mercato finanziario. Comunque sia, i risultati come questi dicono lunga sulle possibilità della formula cooperativa anche nella competizione di grande scala.

con la collaborazione dell'azienda citata



Il giro d'affari consolidato della Cmb ha raggiunto lo scorso anno i 228,4 miliardi di lire, con un incremento del 22% rispetto al 1988 (186,6 miliardi). Dopo accantonamenti per oltre 4 miliardi l'utile è stato di 10 miliardi di lire, ben il 31,5% in più rispetto ai 7,6 miliardi del precedente esercizio. Nel rapporto tra utile e ricavi la redditività aziendale è salita al 4,38%, migliorando i risultati degli anni precedenti. Gli investimenti sono ammontati a sei miliardi e seicento milioni di lire. Particolarmente positivo è il risultato della divisione Lazio: ricavi per 44 miliardi, con un aumento del 18% sul 1988, e un utile lordo che ha superato

il 15%. Notevole la crescita anche per i fatturati delle divisioni Grandi lavori Italia (più 46,31%) e Lombardia (più 35,6%) con un'incidenza dell'utile lordo rispettivamente dell'11,4% e il 4,71%. La divisione Estero ha conseguito ricavi per 24,8 miliardi (più 50,3%) passando dal risultato negativo del 1988 a un utile lordo del 6,21%. Leggera flessione per il giro d'affari della divisione sede che si è attestato sui 36,2 miliardi (meno 2,5%) con un margine lordo del 6,07%. Nel portafoglio ordini: 475 miliardi a fine '89, con un aumento del 22% sull'esercizio precedente. L'occupazione ha registrato un calo di 24 addetti per gli operai (429 a fine '89) e un incremento di 25 unità fra impiegati e quadri (226).

Il piano triennale esalta le risorse umane

«Crescere per competere» è lo slogan del piano triennale varato nel 1989: oggi la strategia d'impresa adottata dalla Cmb si sta dimostrando vincente, al punto che si è reso possibile un aggiornamento in senso migliorativo dei programmi di espansione. Per il 1990 si prevede un giro d'affari consolidato di 265 miliardi di lire con un utile atteso di 13 miliardi e cinquecento milioni, superiore cioè del 40% al risultato dell'ultimo esercizio. Per il triennio il nuovo obiettivo è un incremento del giro d'affari superiore del 20% alle stese previsioni di piano, con un ulteriore aumento della redditività, cui si aggiunge uno sforzo per accrescere il possesso di tecnologie, per l'acquisizione di nuove imprese e l'avvio di progetti di unificazione.

Alla Cmb, una delle principali aziende del movimento cooperativo operanti nelle costruzioni, crescita è sinonimo di know-how avanzati e di un impegno in nuovi settori. La realizzazione di campi da golf, i grandi lavori ferroviari, l'ingresso nel comparto ricco di prospettive delle tecnologie dell'ambiente segnano altrettante tappe di questo processo di espansione. In altre parole, anche per la Cmb il problema all'ordine del giorno è la «diversificazione»: una strada imboccata con convinzione ponendo far leva sul patrimonio di competenze e di radicamento dei mercati che le è proprio. Ora si prepara un altro balzo in avanti: sono allo studio piani di fattibilità, attraverso l'acquisizione di imprese, per la formazione di un gruppo, di grande fatturato, che opera in un settore diverso da quello delle costruzioni. Per quanto riguarda i mercati esteri si prospettano buoni affari in Urss e in generale nei Paesi dell'Est.

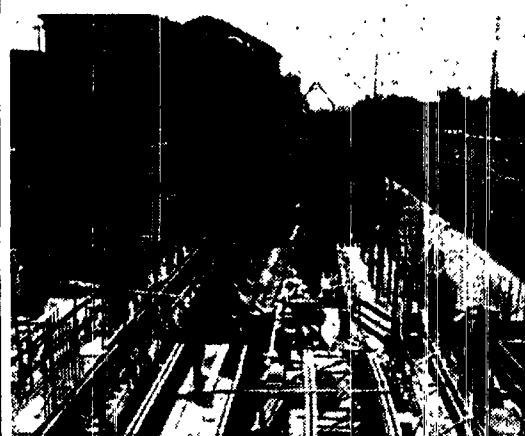
Tutto questo è anche il frutto di una traduzione moderna del vincolo di solidarietà che costituisce una delle risorse tradizionali tipiche delle aziende cooperative. Non a caso l'aggiornamento del piano triennale dedica uno spazio privilegiato alla valorizzazione delle risorse umane, alla stabilità dell'occupazione e alla crescita delle professionalità anche attraverso «riforme interne» che incidono nell'organizzazione del lavoro: composizione di squadre specializzate, attività di formazione e inserimento di tecnici in produzione, miglioramento dell'ambiente di lavoro e della sicurezza. L'accordo sulle quote di salario variabile e i corsi di gestione aziendale aperti a tutti i lavoratori rappresentano un primo, significativo passo in questa direzione.

Un altro risultato non trascurabile è la diminuzione dei livelli di infortuniosità dei lavoratori Cmb, in un periodo in cui a causa dei casi dei cantieri aperti per i mondiali di calcio, a livello nazionale si registrava un triste primato negativo. E questo grazie all'attivazione di piani di sicurezza (come nella Divisione Lazio), al rapporto con enti e consulenti esterni, alla realizzazione di specifici corsi di formazione. Ma ciò che caratterizza in senso qualitativo questo momento della storia della Cmb è la determinazione ad ampliare gli spazi di gestione, come si legge nelle note di aggiornamento al Piano, perseguendo «uno stile di direzione partecipativo a tutti i livelli», e sviluppando il «progetto partecipativo» attraverso le direzioni collegiali, il rilancio del ruolo sociale della direzione del personale, la qualificazione dei circuiti e degli strumenti di informazione interna.



Il green del Modena Golf & Country Club, progettato da Bernhard Langer. Nella foto al centro, lavori per la Metropolitana Milanese

Dal progetto alla costruzione: acquisizioni per 475 miliardi. Alta tecnologia e know how per grandi commesse



Unico il prolungamento della linea 1 dalla stazione di via Inghilterra. L'importo è di 75 miliardi di lire di cui 51 per opere civili e 22 per impianti. I lavori procedono a ritmo molto sostenuto dovranno essere conclusi in soli sedici mesi, cioè nel prossimo settembre. Su un'area adiacente alla metropolitana è in corso di costruzione un parcheggio interrato a due piani per duemila autovetture, con terminale autobus.

Urbanistica, metrò leggero per Roma - Si tratta di una proposta messa a punto da un consorzio di cooperative - di cui fa parte la Cmb di Carpi - insieme alla facoltà di Ingegneria dell'università di Roma. Riguarda la costruzione di 44 km di metrò leggero (cioè con il percorso per metà in superficie) fra Castel Spincato e Giubileo. Grazie a tecnologie usate per la prima volta al mondo, come gallerie e viadotti prefabbricati, l'opera potrebbe essere realizzata in soli due anni e costerebbe tra i 55 e i 60 miliardi di lire, chiavi in mano, cioè 2500 miliardi in totale: solo un quarto di quanto si spende oggi per ogni chilometro del metrò in costruzione. Non resta che attendere la decisione del Campidoglio.

Ecco a cune delle commesse che attualmente costituiscono la parte più pregiata del portafoglio ordini e del know-how della Cmb. Campo da golf di Maranello - Il Modena Golf & Country Club, progettato da Bernhard Langer, sorge su un'area di cento ettari. Con il suo percorso di 27 buche da campionato più altre nove buche «executive» è uno dei più grandi green d'Italia. Cinque laghi, club house, residenze ricavate da una antica opera di recupero dei vecchi cascinali. Ferrovia Suzara-Mantova - La Cmb è capogruppo del Consorzio che ha acquisito, per 206 miliardi, i lavori di potenziamento della ferrovia concessa Suzara-Ferrara, che insieme alla Parma-Suzzara costituirà in futuro un asse ferroviario strategico per i collegamenti fra il Tirreno e il Brennero. La commessa comprende l'elettrificazione della linea, l'eliminazione di 30 passaggi a livello, viadotti e sovrappassi, la ristrutturazione di stazioni e il riassetto totale dell'armamento. Metropolitana di Milano, Linea 1 - Cmb ha acquisito in consorzio con Coopstet e

Altre importanti commesse acquisite dalla Cmb riguardano la costruzione del centro commerciale di Curno nei pressi di Bergamo, che sarà inaugurato nel settembre '91 e con i suoi 40 mila metri quadrati di superficie sarà il più grande d'Italia; la nuova sede dell'Azienda municipalizzata del Comune di Modena (oltre 28 miliardi); un tratto fra Livorno e Cecina dell'autostrada Livorno-Chitavecchia; un complesso abitativo antisismico studiato e brevettato da Cmb per il Comune di Monterotondo.

SABATO 9 GIUGNO 1990

Un posto nella classifica mondiale di Construction Week

Secondo l'undicesima classifica stilata da «International Construction Week», la testata americana che pubblica ogni due anni la «mappa» dei contratti ottenuti all'estero dalle imprese costruttrici, la Cooperativa muratori e braccianti di Carpi si è collocata al 214° posto mondiale con ben 33 milioni di dollari di contratti acquisiti nel 1988 su un fatturato complessivo di 203,1 milioni di dollari. Con questa performance a livello internazionale, la Cmb conferma la sua capacità imprenditoriale e anche le potenzialità di espansione nei mercati stranieri in un clima di forte concorrenza. Attualmente la cooperativa è impegnata con appalti di vario genere in Guinea Bissau, Grecia, Madagascar, Mozambico (nella foto, la diga di Corumana), Senegal, Russia e Tunisia. Per i prossimi tre anni l'obiettivo della Cmb è acquisire 120 miliardi di lavori con un incremento del 33% rispetto al passato, mentre l'obiettivo di produzione supera i 100 miliardi con un incremento del 134%. Oltre alle tradizionali iniziative nel campo dell'edilizia e delle infrastrutture il campo di intervento si estende all'«engineering» (ingegneria impiantistica), all'assistenza e alla fornitura «chiavi in mano».

Nel Senegal un progetto di sviluppo da 94 miliardi

Il programma di sviluppo rurale del dipartimento di Sedhiou, nel Senegal, costituisce una delle principali commesse, e anche una delle più interessanti per il mix tecnologico applicato, che la Cmb ha attualmente in corso all'estero. In questo progetto, dal valore di 94 miliardi, la cooperativa è in consorzio con Fiat Impresit e «Nuovo Casloro»: in base ad esso verranno costruite strade, ponti, appalti, piste di collegamento ecc. Esso comprende anche una serie di interventi nella zona di Casamanka. I lavori, della durata di quattro anni, saranno conclusi nel 1992 per conto della Direzione cooperazione allo sviluppo del nostro ministero degli Esteri.

Altri importanti interventi a Creta e nel Madagascar

Un altro importante intervento nel continente africano riguarda la costruzione del nuovo acquedotto di Antsirananana, una delle principali città del Madagascar. L'opera è stata commissionata a Cmb e Ediliter dal governo malgascio su finanziamento italiano, il valore è di 11 miliardi e mezzo. Nell'isola di Creta invece la Cmb è capofila di un consorzio che costruisce a Iraklion un grande lotto di capannoni industriali e palazzine per uffici. Il progetto, promosso da un'importante istituzione di credito, comporta investimenti per 11 miliardi.

Il capitale sociale verso i 5 miliardi

Le difficoltà finanziarie della pubblica amministrazione, il nuovo rapporto fra pubblico e privato, il mercato immobiliare spingono Cmb a impegnarsi non solo sul piano progettuale e realizzativo, ma anche su quello finanziario: «La realizzazione degli obiettivi economici e imprenditoriali è strettamente collegata alla capacità di Cmb di mobilitare risorse finanziarie». È questo uno dei principali obiettivi del piano triennale, o per meglio dire una condizione obbligatoria per mantenere un passo europeo nell'aggiornamento tecnologico a fronte dell'elevato costo del denaro, e per sviluppare la presenza sui mercati esteri. In 5 anni, dall'1 alla fine dell'89, il capitale sociale è passato da 1432 milioni a 4209 milioni, con una media per socio di oltre 8 milioni. L'autofinanziamento è per la cooperativa la principale fonte di risorse per lo sviluppo, che tuttavia permette solo una parziale copertura dei fabbisogni finanziari: pertanto è previsto un maggior indebitamento che - sempre secondo il piano triennale - comporterà un innalzamento degli oneri finanziari dall'1,1% all'1,7%. Resta fermo l'impegno ad aumentare ulteriormente il capitale sociale e a cercare fonti di finanziamento meno costose: la Cmb, come del resto tutte le cooperative, attende che vengano eliminati i vincoli e i posti dalle leggi in vigore per consentire la rivalutazione delle quote sociali, la destinazione di parte degli utili a riserve divisibili, l'acquisto di quote sottoscritte dai soci e infine l'emissione di quote di partecipazione e di obbligazioni.

Frutto dell'accordo aziendale di marzo. Con il salario variabile ecco i premi: 1461 milioni

La prima volta del salario variabile «vale» un miliardo e 461 milioni. Si tratta della cifra che spetta quest'anno ai 720 lavoratori soci e non soci della Cmb di Carpi, come «premio» misurato in base alla produttività e ai dati di bilancio. Un nuovo elemento della retribuzione, introdotto con un accordo sindacale interno, che rafforza il vincolo della cooperazione.

Il piatto è decisamente ricco: quasi un miliardo e mezzo che piove fuoriscacco nelle buste paga non capita tutti i giorni, né capiterà tutti gli anni. Ma non è un regalo: sono soldi sudati dai lavoratori che hanno contribuito, ciascuno nel proprio ruolo e con le proprie responsabilità, alle crescenti performance della Cmb. È il primo frutto dell'accordo aziendale stipulato in marzo fra la società e il consiglio dei delegati: uno dei primi sottoscritti nel mondo cooperativo in materia di salario variabile, a testimonianza del buono stato delle relazioni aziendali interne. Come funziona il meccanismo del salario variabile? Esso garantisce aumenti a tutti i lavoratori Cmb sulla base di appositi indici, fissati anno per anno, la cui correttezza viene verificata dalla stessa società incaricata di certificare il bilancio. Il «premio» scatta quando

la redditività supera la soglia ritenuta fisiologica per l'autofinanziamento, che nel 1989 è stata determinata nel 3%. La ripartizione tiene conto del contributo dato al risultato complessivo da ciascuna divisione dell'azienda: Carpi, Lazio, Lombardia, Grandi lavori Italia, Estero. In base a un principio di solidarietà è però previsto un correttivo, con un livello minimo e uno massimo, in modo da riequilibrare le disparità di risultato fra le varie divisioni. Una volta fatta la media la cifra effettiva attribuita a ciascun lavoratore terrà poi conto del livello di inquadramento contrattuale, come riconoscimento della professionalità. L'accordo di marzo prevede anche il «consolidamento» in busta paga, al termine del triennio, di una somma corrispondente alla media della retribuzione variabile conseguita nel periodo.

Gli obiettivi fondamentali del meccanismo sono due: cercare di incrementare le retribuzioni di tutti i dipendenti superando anche i vincoli e le rigidità posti dagli strumenti contrattuali tradizionali e promuovere, con gli incentivi appropriati, un recupero di produttività e redditività indispensabile a finanziare le politiche di innovazione e di investimento della Cmb. Per queste ragioni vengono previste «piattaforme organizzative» di Divisione, nelle quali precisare le misure organizzative e di gestione, capaci di aumentare i livelli di produttività, ma nello stesso tempo di migliorare le condizioni di lavoro, partecipative e professionali dei lavoratori. È significativa, a questo proposito, l'istituzione di corsi di formazione sulla gestione aziendale, il bilancio, i budget e i piani di sviluppo: per questo programma è stato messo a disposizione un pacchetto di 700 ore retribuite, affidato al consiglio dei delegati. L'antico vincolo solidaristico della cooperazione, insomma, si rinnova nei sistemi più moderni di partecipazione dei lavoratori, cominciando a riempire di significati concreti lo stesso concetto di democrazia economica.

L'azienda fra gli sponsor della Carpi-Modena-Carpi. A passo di maratona con Bordin E dal 1991 c'è anche la lotteria

Con un montepremi di 527 milioni è la maratona più «grassa» d'Europa e forse del mondo. Quest'anno si correrà il 28 ottobre e sarà ripresa in diretta dalla Rai: un percorso «veloce» Carpi-Modena e ritorno, sulla distanza classica dei 42,125 chilometri. Nel 1991 però la Maratona d'Italia compirà un definitivo salto di qualità con l'abbinamento a una istituzione nazionale di nuova istituzione; l'obiettivo, non facile da raggiungere, è quello di cinque milioni di biglietti venduti. La Cmb di Carpi è uno degli sponsor che - insieme a Seat, Parmigiano Reggiano, Champion e Banca Popolare dell'Emilia - hanno consentito il decollo dell'iniziativa. Il presidente del comitato organizzatore, Ivano Barbolini, ha molte ragioni per essere soddisfatto: «Era nata tredici anni fa come maratona Città di Carpi, su iniziativa del gruppo podistico Arci Cibeno che insieme al Comune è tuttora il promotore della corsa. Trasformandola nella Maratona d'Italia siamo riusciti nel gran salto che ci ha portato all'abbinamento con la lotteria. Nel 1989 i partecipanti furono duemila e quest'anno abbiamo fissato il numero chiuso a quota tremila. Fra gli altri, correranno



Gelindo Bordin, concorrente d'eccezione della Maratona d'Italia

Salvatore Bettiol, Emma Scainich e Laura Fogli, che da otto anni gareggia solo all'estero. Ci sarà anche Gelindo Bordin, medaglia d'oro alle Olimpiadi di Seul e vincitore della maratona di Boston, che sottoscriverà con noi un contratto biennale. Bordin quindi sarà a Carpi anche nel 1991. Il percorso della maratona parte dalla splendida piazza Marini di Carpi per raggiungere il centro storico di Modena e quindi fare ritorno a Carpi. Durante il passaggio dei maratoneti le strade saranno completamente chiuse al traffico. Le iscrizioni sono aperte a chiunque abbia compiuto il 18° anno di età purché tesserato alla Fidal come agonista o amatore, oppure agli enti di promozione sportiva. I premi, come si è detto, saranno veramente «ricchi»: ai primi arrivali, uomo e donna, spetteranno quaranta milioni di lire, «testa più una Seat Ibiza e la medaglia d'oro. Un «bonus» straordinario è pre-

visto per gli atleti che per primi batteranno i record italiani maschile e femminile (dieci milioni a testa) e mondiale (trenta milioni). Ma l'edizione del prossimo anno, quella della lotteria, farà scintille: il montepremi sarà come minimo raddoppiato. È la prima volta che la disciplina sportiva classica e popolare per antonomasia può contare su uno strumento di propaganda tanto potente come una lotteria nazionale. Proprio per il suo significato sociale, la Maratona d'Italia gode dell'appoggio logistico dell'esercito e del patrocinio di ben tre ministeri: Difesa, Affari sociali, Ambiente. È evidente il ruolo giocato dagli sponsor nella crescita della maratona carpijana sino al livello di avvenimento internazionale. Anche in questo modo la Cmb ha confermato il suo forte radicamento sociale, radicamento che oggi significa anche - come espresso chiaramente in sede di piano triennale - essere protagonista sino in fondo delle trasformazioni sociali ed economiche dei territori nei quali si trova ad operare, con la conquista di una maggiore capacità di dialogo e di confronto con le amministrazioni pubbliche e le associazioni economiche.

Entra nella Secit e in un altro settore: tutela ambientale

I piani di sviluppo per il prossimo triennio messi a punto dalla Cmb assegnano un significato strategico alla «diversificazione», cioè all'ingresso in settori produttivi non tradizionali per l'azienda. In questo quadro si colloca la recente acquisizione di quote della Secit, la Società ecologica italiana che opera da vent'anni nel campo della protezione ambientale. Espressione del movimento cooperativo, la Secit è una delle imprese più dinamiche presenti nel settore Italia, e vanta una rete di rapporti internazionali che le permettono di operare sul mercato con le tecnologie più avanzate. Essa ha dato vita anche ad un settore Ricerca e sviluppo che ha già al suo attivo diversi impianti sperimentali. Fer un'azienda come la Cmb che punta ad affermarsi come general-contractor e prevede di conseguire 317 miliardi di ricavi netti nel 1992, la presenza della Secit è di primaria importanza perché significa l'ingresso in settori che nei prossimi anni saranno sempre più trainanti: depurazione acque, potabilizzazione, trattamento rifiuti, produzione di combustibili «di risulta», progettazione di scariche. La Secit, che in questi anni si è aggiudicata importanti

commesse a Rodi, Kalamata e Alexandropolis (oltre che in numerose città italiane) è licenziataria di numerose tecnologie estere. Nel campo dell'applicazione delle nuove tecnologie, di particolare rilievo i programmi di ricerca per la produzione di composto da rifiuti solidi e rifiuti di natura prevalentemente organica, in collaborazione con l'Enea, e la realizzazione di un impianto sperimentale monostadio per la selezione dei rifiuti urbani. Entrambe le opere sono state realizzate a Pordenano, in provincia di Piacenza. A Bologna, invece, è in funzione un impianto pilota per il trattamento biologico degli scarichi dell'industria lattiero-casearia, con recupero di biomassa ad elevato tenore proteico. Altre ricerche, condotte con l'Università La Sapienza e l'Enea, riguardano settori particolarmente critici come il trattamento dei composti chimici non biodegradabili utilizzati dalle concerie (impianto pilota a San Miniato di Pisa), la digestione anaerobica dei rifiuti urbani, la denitrificazione delle acque destinate all'uso umano, l'abbattimento delle particelle inquinanti contenute nei fumi degli impianti di incremento dei rifiuti.