

## La nuova strategia delle coop edili

Secondo un progetto dell'Associazione regionale delle coop di produzione e lavoro che si concluderà in due-tre anni le imprese edili aderenti alla Lega cambieranno look e presto formeranno tre grandi poli cooperativi

# La Toscana ora guarda all'Europa

L'obiettivo è un sistema integrato nazionale

RENATO CAMPINOTI\*

Lo scenario del mercato delle costruzioni ha subito nel corso degli ultimi tempi, notevoli cambiamenti. Basta pensare alla forte crescita della domanda di interventi infrastrutturali e tra questi di opere di risanamento e bonifica ambientale di nuova organizzazione di servizi urbani (parcheggi, metropolitane, reti idriche) per comprendere il salto di qualità nella domanda e le ripercussioni sulle modalità di organizzazione delle imprese.

Del resto, se guardiamo alle nuove normative europee e alla riorganizzazione in corso sia nell'area pubblica (super Italian) che privata (Fiat Impresit) si comprende bene l'esigenza di imprimere una forte accelerazione ai programmi di innovazione. Da questo punto di vista l'impegno congiunto della Lega e della Associazione nazionale delle cooperative di produzione e sviluppo per dare vita ad un sistema integrato composto da un unico consorzio nazionale da società concessionarie finalizzate a nuove e più complesse aree di mercato e da cooperative più efficienti rappresenta la risposta per consolidare la cooperazione quale elemento dinamico e pluralistico degli scenari imprenditoriali dei prossimi anni. Ecco da dove nasce la proposta di riorganizzazione della cooperazione edile della Toscana non si muove tanto una presunta difficoltà delle singole imprese le quali, pur con situazioni differenziate e più ricche di funzioni innovative nel rapporto con il mercato e in particolare con la committenza pubblica. Di qui l'importanza che assegniamo al definitivo decollo del Consorzio Regionale Etruria quale impresa generale di costruzioni in grado di consolidare la propria presenza nella nostra regione e di affermarsi stabilmente sui mercati extraregionali. Non meno rilevante assume l'obiettivo di unificare nella Delta costruzioni le esperienze e gli obiettivi di sviluppo delle cinque cooperative oggi impegnate in questo ambizioso progetto. Così come intendiamo far leva, sulla costa sulle esperienze anche innovative delle cooperative Risorgimento per farne insieme alla Cup (Coop di Unità Proletaria) di Cecina, un soggetto più solido e di più ampio ed efficace presidio territoriale.

Ma un obiettivo tanto ambizioso ha possibilità di nascere se è considerato parte integrante di programmi nazionali. Di qui l'importanza che attribuiamo alle nuove e più impegnative funzioni del Consorzio toscano costruzioni soggetto forte di regolazione della crescita delle aziende sul mercato toscano e al tempo stesso, titolare unico di un rapporto fiduciario ed operativo efficace con il Consorzio nazionale. L'obiettivo è la crescita del mercato, oggi insufficiente che la cooperazione è in grado di coprire nell'area toscana e al tempo stesso, di favorire l'ingresso delle cooperative toscane nella programmazione del mercato nazionale. Anche l'ormai avvenuta costruzione della Proteo - spa (società concessionaria di committenza) va in questa direzione.

La carta vincente della cooperazione italiana in questo settore è quello di una presenza forte, diffusa e radicata nelle realtà locali e regionali. Ecco perché favorire gli obiettivi del nostro programma significa dare un contributo ad una efficace crescita del settore cooperativo su scala nazionale.

\* (Presidente dell'Associazione toscana cooperative di produzione e sviluppo)

Le cooperative edili toscane sono alla ricerca di una nuova identità e di un nuovo look. Il progetto dell'Associazione regionale toscana delle cooperative di produzione e lavoro è ambizioso e prevede la creazione di tre grandi poli cooperativi che interverranno a livello regionale e nazionale. Sono il Consorzio Regionale Etruria, il polo della costa e la Delta costruzioni. Il progetto è già operativo.

GIULIA BALDI

**FIRENZE** Le cooperative edili toscane cambiano pelle. La posta in gioco è molto alta. In gioco c'è l'Europa. Il mercato è cambiato in modo sensibile negli ultimi tempi, la richiesta di interventi infrastrutturali sta aumentando progressivamente. In più l'appuntamento con l'unificazione del mercato europeo si sta avvicinando a passi da gigante.

La situazione delle società aderenti all'Associazione regionale toscana cooperative di produzione e lavoro, pur con delle situazioni di difficoltà patrimoniali e di redditività, non è drammatica. Ma è innegabile l'esistenza di una sfasatura, destinata ad ampliarsi progressivamente

se non si corre ai ripari fra il mercato delle opere pubbliche e l'organizzazione delle cooperative di costruzioni della Toscana. Per questo la Lega delle cooperative di produzione e lavoro della Toscana ha messo a punto un progetto di riorganizzazione aziendale che consenta alle imprese aderenti alla Lega di partecipare competitivamente agli appalti ma anche di acquisire una nuova professionalità. La strategia di questa operazione si basa sulla concentrazione delle cooperative di costruzione toscane in tre grossi poli in grado di operare anche oltre i confini della Toscana.

«La voglia di consolidamento - spiega Adolfo Moni, vice presidente dell'Associa-

zione regionale toscana del lavoro - nasce dalla piena consapevolezza dei limiti delle nostre cooperative: bassa capacità finanziaria, tipologie organizzative e di mercato un po' troppo rigide, anguste, poco flessibili. Insomma, le cooperative toscane, così come sono non riuscirebbero a tenere il passo con i tempi. Infatti il settore delle opere pubbliche, è sempre più caratterizzato dall'aumento di complessità delle commesse e richiede una sempre maggiore specializzazione. «Quindi - insiste Moni - la voglia e la necessità di consolidamento deve prevedere una forte accelerazione dei processi di riorganizzazione, di concentrazione ed anche di fusione. Alcuni di questi processi sono già in corso e non è permessa alcuna frenata».

Così le cooperative edili della Toscana si sono impegnate in un processo di rinnovamento consistente ed accelerato. Alla fine di questa riorganizzazione in Toscana ci dovrebbero essere alcuni grandi poli cooperativi: il Consorzio Regionale

Etruria la Delta costruzioni una società sorta l'anno scorso per volontà di alcune cooperative dell'area senese, la Coop Unità di San Quirico, la Coop Montemaggio e la Coop Edilchianciano. Al nucleo iniziale della Delta Costruzioni si sono aggiunte altre due cooperative toscane la Cmsa (Coop muratori, sterratori ed affini) di Montecatini e la Coop edile Castelnuovese di San Giovanni Valdarno. Nelle intenzioni, il Consorzio Regionale Etruria e Delta costruzioni dovrebbero orientare la loro attività anche sui mercati extraregionali. In ballo c'è anche un altro polo cooperativo, che si articola sulla fascia costiera della Toscana, che si impernia sulla crescita della Cooperativa Risorgimento di Livorno e della Cooperativa Unità proletaria di Cecina, e che dovrebbe specializzarsi soprattutto nella metanizzazione.

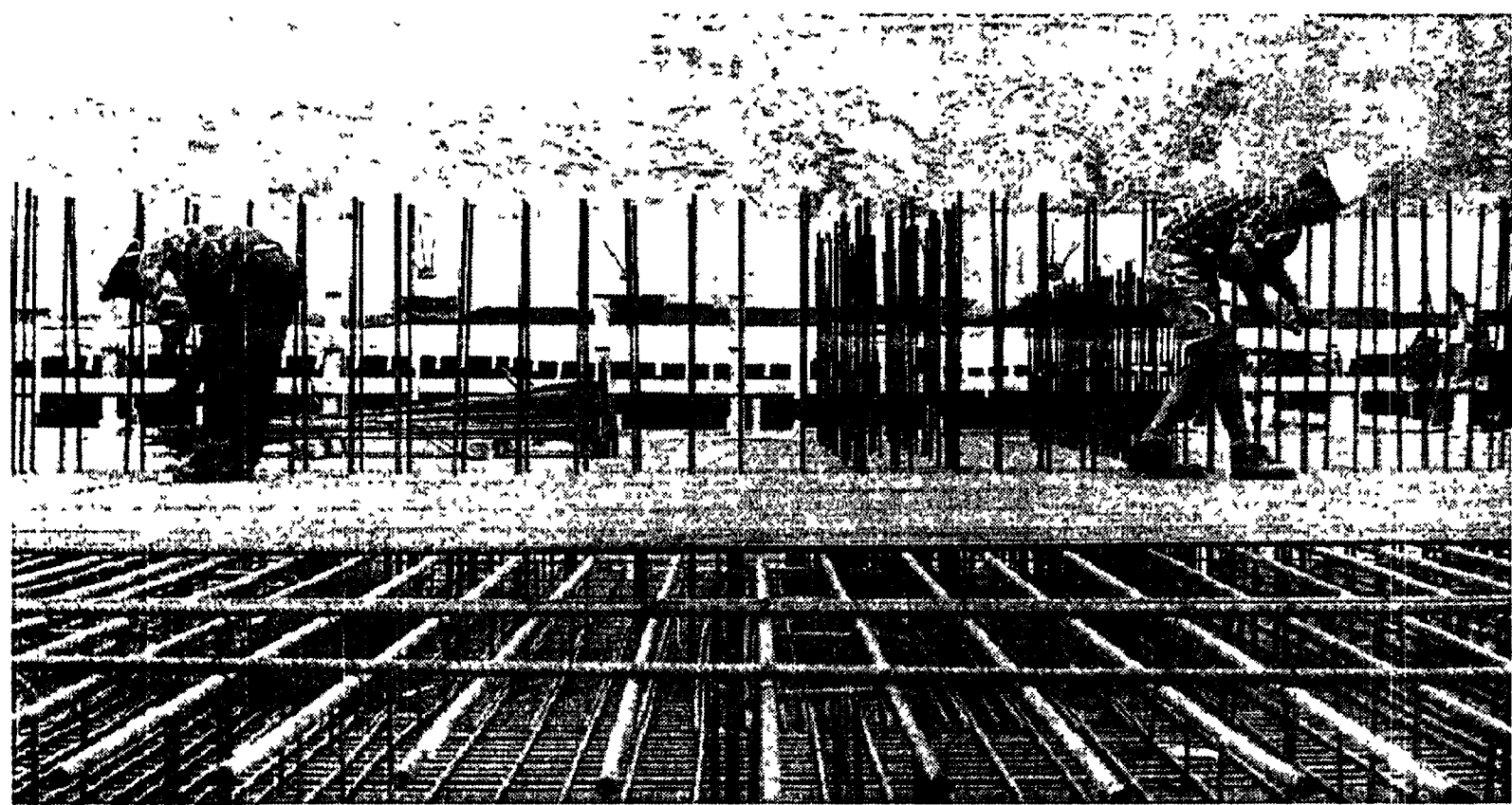
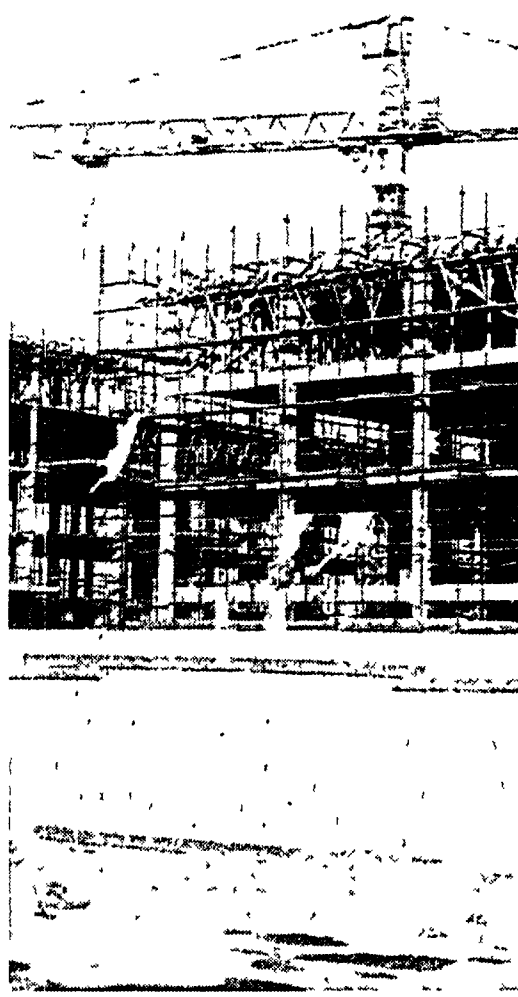
Siamo di fronte ad un progetto di ristrutturazione davvero di grande portata. E secondo Moni, inevitabile «Possiamo sviluppare - dice - molto meglio che il complesso delle imprese private

e familiari delle costruzioni una rete di rapporti con le cooperative nazionali. Dovranno essere rapporti certi e definiti. Ed una funzione di promotoria importanza la può svolgere il Ctc il Consorzio toscano costruzioni. Un altro fatto importante è il decollo della società di committenza Proteo spa. Insomma l'Unione e le interrelazioni fra le singole cooperative può diventare una forza». Infatti un progetto di queste dimensioni che rilancia le cooperative edili toscane verso uno sviluppo e verso una nuova imprenditorialità e managerialità non può restare scollegato da una logica di sviluppo delle cooperative di respiro nazionale.

Ma non tutto è da buttare nella vecchia organizzazione delle cooperative edili toscane. Indubbiamente, conclude Moni, «una bassa redditività media delle aziende cooperative, che pesa negativamente è la conseguenza di una cultura cooperativa che fa del socio e dell'occupazione una sorta di variabile indipendente. Questa cultura è nel contempo un limite ed una grande risorsa per-

ché i caratteri sociali e di solidarietà presenti in una qualsiasi cooperativa non trovano analogie in una concorrente impresa privata». Se questo è l'obiettivo finale le tappe intermedie sono molteplici. Innanzitutto far entrare il progetto nella programmazione per il triennio 1990/1993 del Consorzio cooperativo delle costruzioni che coordina le attività delle cooperative edili a livello nazionale ed estendere la sua attività anche in altre regioni italiane.

È comunque un progetto di ristrutturazione che implica una serie di investimenti consistenti ed anche l'estensione dello spirito cooperativo su tutto il territorio nazionale. Un piano che ha bisogno di una grande iniziativa promozionale e che coinvolge anche nuove occupazioni. Ma soprattutto il completamento dell'esame a tappeto del tessuto cooperativo toscano con il completamento dell'esame delle cooperative minori e la ridefinizione dei loro ruoli. Anche in vista del possibile rapporto con i tre grandi poli che si stanno costituendo in questi mesi.



## Costituita una società I servizi con Proteo

È uno degli ultimi avvenimenti nella galassia delle cooperative toscane. Si chiama Proteo ed è una società per azioni costituita il 30 marzo di quest'anno che si propone di entrare a pieno titolo nel mercato della committenza finora appannaggio esclusivo delle partecipazioni statali e dei grandi gruppi finanziari. Secondo il vice presidente Alberto Levi Proteo Lega - è la sintesi di una crescita imprenditoriale del movimento cooperativo toscano e nazionale e vuole essere uno strumento offerto non solo al potere pubblico ma all'intera società imprenditoriale ed al mondo del lavoro. Infatti lo scopo della società è di fornire ad enti ed amministrazioni pubbliche una serie di servizi per la programmazione e la gestione di interventi per la trasformazione di beni immobili e territoriali. Fra le attività di Proteo c'è anche ma non in modo esclusivo la possibilità di richiedere finanziamenti sia

su base locale che internazionale. Effettuare indagini, studi e ricerche in campo urbanistico, territoriale ed economico. Proteo si può occupare anche di promozione di immagine e comunicazione esterna, dell'elaborazione di dati e di programmi della direzione e dell'organizzazione di aziende, della valutazione dell'impatto ambientale e di ogni altro studio o analisi in materia. Potrà stilare anche analisi di fattibilità. «Siamo di fronte ad un gesto importante della Lega delle cooperative - insiste Levi - per inserirsi alle soglie dell'entrata in vigore delle nuove normative comunitarie in materia di affidamento di lavori e di servizi ed in concomitanza con l'entrata in vigore della nuova legge sulle autonomie locali in cui i rapporti fra pubblico e privato sono ampliati ed articolati in un mercato delle idee che tanto ha da ottenere da una collaborazione fra mondo economico e potere locale».

## Una potenzialità da valorizzare Nuovi orizzonti per l'«Etruria»

Un identikit di una delle più importanti cooperative edili toscane. Ecco l'immagine del Consorzio Regionale Etruria che viene fuori dall'ultimo bilancio. Al 31 dicembre dell'89 è risultato un utile netto di circa un miliardo e 200 milioni. Mentre il volume d'affari dell'anno scorso è stato di 72 miliardi contro i 63 dell'anno precedente con un aumento di oltre il 13 per cento.

Questi dati di bilancio pur positivi confermano la necessità di una svolta nell'organizzazione delle cooperative edili toscane. Infatti da un'indagine sullo stato ed il funzionamento delle aziende cooperative toscane è emerso che l'edilizia fa la parte del leone coprendo il 180 per cento delle commesse. Finora il settore residenziale e quello infrastrutturale si dividono il mercato in parti quasi uguali ma le infrastrutture stanno prendendo campo. Il prodotto edile si può dividere ulteriormente in seconda delle dimensioni delle aziende ad almeno in tre fasce: di prodotto medio (20 miliardi), dimensioni medio piccole (da 6 a 10 miliardi) e piccole (meno di 3 miliardi). Il Consorzio Regionale Etruria produce o almeno ha prodotto fino all'anno scorso commesse

medio-piccole e piccole con una sola opera superiore ai venti miliardi.

Ma la potenzialità produttiva ed organizzativa della cooperativa è di gran lunga superiore ai risultati fin qui ottenuti. E per svolgere meglio un ruolo di primaria importanza nel settore edile anche a livello extraregionale è necessario un salto di qualità. D'altronde è una strada che le cooperative più grandi hanno già iniziato da diverso tempo scegliendo nuovi e più complessi assetti societari ed organizzativi. Un esigenza che ha occupato buona parte della relazione del consiglio di amministrazione all'ultimo bilancio. «Questo significa - spiegano al Consorzio Etruria analizzando la situazione - che le trasformazioni del mondo e del mercato le necessità di aggredire con efficacia la funzionalità che le aziende devono avere per raggiungere i massimi ritmi di efficienza deve farci riflettere per avviare un processo di trasformazione e diversificazione che potrà non essere né semplice né rapido ma che dovrà creare le condizioni per snellire e razionalizzare tutti i comparti della nostra attività partendo dalle ragioni istituzionali e giuridiche».

## Punta tutto sulla metanizzazione Ecco il polo della costa

Il polo della costa ovvero la Coop Risorgimento di Livorno e la Coop Unità proletaria di Cecina. Ecco come sono andati gli affari nell'89. Il bilancio della Coop Risorgimento si è chiuso con un utile netto di oltre 575 milioni. Anche il volume d'affari ha avuto un andamento positivo: è passato da poco più di 24 miliardi dell'88 a quasi 28 miliardi nell'89 con un incremento percentuale del 14,4 per cento. Secondo gli amministratori della cooperativa livornese «il bilancio 1989 riflette un esercizio di consolidamento nel quale non solo abbiamo sviluppato una consistente azione commerciale ci ha permesso di acquisire lavori di lunga durata tra cui il pieno recupero del quartiere Corea a Livorno e la seconda fase della metanizzazione di Rosignano». Nell'89 sono iniziati anche alcuni lavori di prima importanza: il Palasport di Livorno che andranno avanti fino a tutto il 1991 ed i cantieri della Scopapa sempre a Livorno, dove è prevista la costruzione di circa 220 alloggi. Ci sono anche degli accenti di diversificazione produttiva con la partecipazione ai lavori per l'ampliamento dell'inceneritore di Livorno e l'acquisizione del lavoro per la costruzione del mer-

cato ortofrutticolo di Pisa che in gran parte è in ferro.

L'altro elemento del polo cooperativo edile costiero è la Coop Unità proletaria di Cecina. Un anno con «luci ed ombre» è stato definito l'esercizio chiuso al 31 dicembre dell'89. L'anno scorso la Coop Unità proletaria si è trovata in una posizione abbastanza delicata sul mercato costiero. Infatti era un'azienda troppo grande per reggere la concorrenza delle piccole imprese familiari della zona e troppo piccola per affrontare da sola il mercato complesso.

Intorno al polo della costa dovrebbero gravitare queste due cooperative che, insieme, sono in grado non soltanto di ampliare l'area di mercato territoriale ma di affrontare anche piazzate più ampie e non necessariamente regionali facendo leva soprattutto sulla comune specializzazione nelle opere di metanizzazione. I primi incontri fra i dirigenti delle due cooperative si sono svolti a partire dalla fine dell'anno scorso. E per comune valutazione l'obiettivo di una maggiore integrazione aziendale può essere concretizzato in futuro, in una forma di fusione fra le due cooperative edili.

## Qui il piano di fusione è operativo Alla «Delta» è già futuro

Delta Costruzioni ossia un «mondo cooperativo all'attacco nel settore delle costruzioni». Il gruppo è nato a Siena nel marzo 1989 per volontà delle tre cooperative edili più grandi ed importanti della provincia. Una tema niente male davvero. Infatti la Coop Unità di San Quirico alla fine dell'89 vantava 14 miliardi di fatturato la Coop Montemaggio otto e la Edilchianciano 3,6. In termini di occupazione si parla di 220 dipendenti.

Già nella prima fase costituente della Delta che ha visto l'apporto delle strutture tecniche delle tre aziende, sono stati acquisiti lavori importanti come il primo lotto degli Istituti Biologici di San Miniato a Siena e 30 alloggi in Taveme d'Arbia. Questi primi lavori hanno prodotto già nei primi mesi di attività buoni risultati sia a livello di fatturato che di occupazione.

In più all'inizio di quest'anno è arrivata la richiesta di adesione di altre due cooperative edili toscane: la Coop muratori sterratori ed affini di Montecatini che vanta un fatturato di 30 miliardi e la Coop edile castelnuovese di San Giovanni Valdarno con 15 miliardi di fatturato. Il progetto insomma è partito con il piede

giusto e dovrebbe essere colpetato nel giro di due o tre anni. Ovviamente le tappe saranno differenziate. Entro la fine di quest'anno si dovrebbe dare la tre società madri cioè di Coop Unità di San Quirico Coop Montemaggio e Coop Edilchianciano. Successivamente si dovrebbe andare al concentramento con le aziende della provincia di Pistoia e alla fine di quelle aretine.

Intanto la società si sta affermando sul mercato senese e toscano. Ma la Delta Costruzioni si rivolge ad un mercato molto ampio: sia pubblico che privato. Insomma tutti i settori dell'edilizia civile il recupero e il restauro degli edifici monumentali e nell'edilizia pubblica. In questo caso il salto di qualità auspicato per le cooperative edili toscane è già un buon punto. La Delta si propone sul mercato come una delle novità più interessanti del mercato toscano. Anche perché l'iniziativa Delta è stata pensata non soltanto per concentrare energie e conoscenze del movimento cooperativistico ma anche e soprattutto per attuare un cambiamento profondo e radicale nelle strategie aziendali verso una maggiore managerialità.

## Il Consorzio toscano costruzioni Ecco l'asso nella manica

Davvero un progetto impegnativo quello delle cooperative edili toscane. Ma il piano non può essere scollegato da un progetto di portata nazionale. L'anello di raccordo fra la nuova cultura cooperativa che si sta facendo strada anche in Toscana ed il panorama italiano anzi con il Consorzio delle cooperative di costruzione (Ccc) è il Consorzio toscano costruzioni (Ctc). Se questo collegamento verrà a mancare tutto il progetto di rinnovamento imprenditoriale delle cooperative edili non andrà in porto.

Quindi il ruolo del Ctc è di basilare importanza. Lo scopo principale del Consorzio toscano costruzioni è il coordinamento del gruppo delle cooperative associate. Più che l'utile conseguito (nell'89 si sfiorano i 50 milioni di attivo) lo specchio dell'attività del Ctc è il volume complessivo dei lavori acquistati. Nell'89 si è raggiunto quota 136 miliardi e cento milioni con un aumento del 4,69 per cento rispetto al 130 miliardi dell'88. È interessante anche andare a spulciare dentro le opportunità di mercato in più del 95 per cento dei casi si tratta di investimenti di enti pubblici che sono ammontati a oltre 710 miliardi

di lire. Quindi l'attività del Ctc rappresenta quasi il 37 per cento del mercato reale. Un buon risultato visto che nell'88 era stato appena sfiorato il 30 per cento.

Insomma il ruolo del Consorzio toscano costruzioni è essenziale per la riuscita del progetto di rinnovamento aziendale delle cooperative edili toscane. In questo quadro generale il Ctc ha il compito di fungere da punto di riferimento per i consorzi toscani che hanno referenti extraregionali. Al tempo stesso il Consorzio toscano costruzioni dovrà essere coinvolto dal Consorzio nazionale (Ccc) in ogni iniziativa promozionale diretta ai centri programmati e legislativi che hanno sede fuori della Toscana. Il Ctc anche insieme all'Associazione regionale toscana delle cooperative di produzione e lavoro, dovrebbe anche svolgere una funzione stabilizzatrice della presenza di cooperative di altre regioni in Toscana indicando le ragioni delle eventuali esclusioni o dei nuovi ingressi sulla base delle esperienze e delle specializzazioni e di quanto tutti questi elementi sono coerenti con gli obiettivi generali di crescita della cooperazione del settore.