

COOPERAZIONE & SUCCESSO

con la collaborazione dell'azienda citata

Compleanno oggi a Ravenna della più grande cooperativa d'Europa. Il presidente Giuseppe Belletti spiega la nuova strategia dell'azienda

Novanta candeline per la Cmc

La Cmc (Cooperativa muratori e cementieri) di Ravenna si presenta al giro di boa del novantesimo anno con un gruppo dirigente profondamente rinnovato. Il nuovo direttore generale, Roberto Caporali, ha assunto la carica poco più di un mese fa, il presidente Giuseppe Paolo Belletti è in vacanza di comando dal 18 giugno scorso. Come dire: un nuovo tempo nuovi ma che hanno all'attivo una lunga esperienza nel gruppo Cmc e che sono eredi di uno straordinario patrimonio aziendale, professionale, umano nel quale sono concentrati e distillati gli sforzi di migliaia e migliaia di soci.

Cambiare per la Cmc di Ravenna è una necessità perché sono cambiati i mercati e le coordinate di riferimento, perché oggi ad un'azienda non si chiede solo di lavorare (costruire) bene, ma di saper misurare con progetti complessi, di saper offrire prodotti «chiavi in mano» in tempi certi e a costi predeterminati, di misurare con strumenti nuovi, di intrecciare dialoghi e accordi non solo fra imprese, ma anche fra imprese e Stati. Ecco perché il cambiamento non è imposto solo dalla nota questione del contenzioso estero (circa 100 miliardi rivendicati dalla cooperativa per i maggiori costi di varie commesse), ma anche dalla necessità di flessibilità, capacità operativa e di progettazione globale, arricchimento del contenuto tecnologico delle commesse, miglior rapporto fra investimenti e redditività, ecco i nodi su cui si misura oggi la Cmc.

Con il 1990 si è chiuso un ciclo storico per la nostra Cooperativa - afferma il presidente Giuseppe Paolo Belletti, 42 anni, una laurea in sociologia e una carriera tutta all'interno della Cmc - La frammentazione delle commesse non ha

La Cmc di Ravenna getta le basi della sua seconda giovinezza. Il novantesimo compleanno, che si festeggia oggi, chiude un ciclo storico e ne apre uno nuovo all'insegna dei progetti integrati per la costruzione e la gestione di grandi servizi civili. Flessibilità, radicamento in aree estere ben determinate, redditività, ruolo della Lega: ecco come la pensa il presidente Giuseppe Paolo Belletti.

PAOLO AZZARINI

premiato gli sforzi compiuti all'estero in termini di investimenti, in risorse umane e in macchinari. Anche per questo abbiamo bisogno di orientare diversamente le nostre strategie.

In quali direzioni?

L'estero, che sino all'anno scorso rappresentava più del 20% del nostro fatturato, resterà una componente irrinunciabile ma più funzionale alle dimensioni della Cmc. Nell'immediato si tratta di aumentare la redditività delle commesse all'estero: nel complesso, vorremo rendere più flessibile la nostra struttura di fronte al mutamento dei volumi di lavoro e dei costi. Il paragone con il maniche della lissarmonica mi sembra calzante. Ma puntiamo anche a collocarci in una fascia di mercato di maggiore qualità, arricchendo il nostro «portafoglio» tecnologico.

E in quali paesi pensate di operare?

I costi impongono oggi di mettere radici in aree ben determinate: per quanto ci riguarda, ipotizziamo l'area Mozambico-Botswana-Zimbabwe e l'Etiopia, dove abbiamo in corso la prestigiosa commessa del palazzo Onu di Addis Abeba. Ovviamente non escludiamo altri paesi, come la Cina dove abbiamo effettuato investimenti per miliardi, o l'ex Est

europo: ma bisogna mettere in campo efficaci strategie commerciali e alleanze fra imprese, appartenenti o no al movimento cooperativo.

Siete interessati alla ristrutturazione dell'Irak e del Kuwait?

Sia chiaro, la mentalità dell'avvolgimento non fa per noi - risponde Belletti - Se necessario siamo disposti ad intervenire, però prima di mandare la nostra gente laggiù vorremmo capire se esistono le condizioni sociali e di sicurezza, oltre che imprenditoriali. Puntuoso - aggiunge Belletti - vorrei rilevare che la Cmc intende proporsi ai vari Paesi come società concessionaria, capace di realizzare non solo l'opera «nuda» ma di offrire anche la gestione di servizi «chiavi in mano», magari attraverso società miste.

Questo mi sembra un principio generale, valido a maggior ragione per il mercato italiano...

Senza dubbio, vogliamo affermarci anche qui come impresa capace di gestire globalmente un progetto. Si potrebbe dire che la nostra nuova frontiera è costituita dall'intelligenza progettuale, dalla capacità di mettere insieme più competenze per andare oltre la fase di pura e semplice esecuzione dei lavori e completare il balzo verso la gestione inte-

grata dei servizi. Può essere il caso della depurazione delle acque, come quella del settore sanitario. Del resto in questi anni la Cmc è diventata un'impresa organica che al suo interno ha saputo sviluppare un ampio ventaglio di specializzazioni, e più di ogni altra ha operato con il sistema della concessione. Quindi i presupposti non mancano, anzi.

Attraverso quali strumenti pensate di realizzare la vostra?

Naturalmente i consorzi restano fondamentali, ma noi partecipiamo anche al tentativo di dar vita nel movimento cooperativo a specifiche iniziative, come la concessionaria di servizi e la concessionaria di costruzione e gestione.

A proposito di movimento, dal vostro punto di vista come dovrebbe cambiare la Lega cooperativa?

In questi anni la Lega è sicuramente cambiata, e con successo, in alcuni settori. Ma in altri permangono problemi seri e preoccupanti. In generale la cooperazione non è riuscita ad accreditarsi come la «terza forza» dell'economia italiana, l'invadenza del dato politico ha costituito in questo senso un limite evidente. Anziché «fare la differenza» in senso positivo il nostro sistema di valori politici e sociali ha finito - piaccia o no - per frenare lo sviluppo imprenditoriale. La Lega deve dunque trovare un assetto e un ruolo rispetto a queste esigenze; deve saper «pulire il campo» perché le imprese diventino davvero il soggetto trainante. E per contro - conclude il presidente della Cmc - le imprese devono smettere di guardare alla Lega come ad una sorta di spazio protetto, cercando invece di trarre la forza per espandersi dalle loro intime capacità.

Una festa fra i libri

Lanfranco Turci, Renato Zangheri, il rettore dell'Università di Bologna Fabio Rovati, il presidente della Regione Emilia Romagna Enrico Boselli, il sindaco di Ravenna Mauro Dragoni partecipano oggi alla festa per i novanta anni della Cooperativa Muratori e Cementisti di Ravenna (ore 16, Biblioteca Classense). Non si tratta però di una festa sui generis: la celebrazione, se così si può definire, è centrata sulla presentazione del volume «Costruire l'impresa» di Giulio Sappelli e Stefano Zan, dedicato

alle vicende della Cmc dal 1945 al 1972. L'opera completa una quadriglia sulla storia della cooperativa, che comprende anche i volumi di Roberto Malucelli (dalla fondazione al 1915) di Pierpaolo Vichi (dal 1916 al 1926) e di Giovanni Montanari sugli anni del regime fascista.

La Cmc ha voluto sottolineare i profondi legami con la sua città finanziando anche il primo volume sulla storia di Ravenna, curato da Giancarlo Susini, accademico dei Lincei e fondatore del

dipartimento di storia antica dell'ateneo bolognese. Il libro, edito da Marsilio per conto del Comune, prende in esame l'«evo antico», mettendo in luce come Ravenna abbia costituito una fucina culturale e di eventi politici sin dalla protostona.

Un'ampia documentazione fotografica e cartografica corredo i saggi dedicati alle prime tracce della civiltà, al neolitico e all'età del ferro, al primo insediamento ravennate e alla toponomastica antica, all'influenza greca nell'A-



Il presidente della Cmc Giuseppe Paolo Belletti

driatico e l'influsso celtico, al mondo romano. Altri capitoli prendono in esame le tecniche costruttive e l'impianto urbano, le residenze imperiali, la fondazione di Classe e la sua cultura materiale, la moneta come fonte di storia, l'anagrafe dei ravennati e dei classici. In altre parole, un'opera monumentale, di elevato livello scientifico ma nella quale si esprime anche uno sforzo divulgativo.

La collana sarà completata nei prossimi anni con altri quattro volumi dedicati rispettivamente all'epoca bizantina, al medioevo, all'età moderna e all'età contemporanea.

Fra le altre iniziative per il «compleanno» della Cmc, da segnalare la medaglia ricordo coniata da Giò Pomodoro. È una grande, «vera» festa si svolgerà comunque nella prima metà di giugno il programma è ancora top secret, ma si promette una giornata memorabile con grandi nomi dello spettacolo.

Qui a fianco la costruzione del Palazzo della Provincia di Ravenna (1926-1928) e, sotto, case popolari in zona Ercoliana (Ravenna) realizzate tra il 1909 ed il 1911

Prima in classifica con 1680 soci e 4000 dipendenti

Ha un giro d'affari di 525 miliardi nel 1990 e un patrimonio netto, certificato dalla Arthur Young, di oltre 123 miliardi di lire: queste cifre fanno della Cmc di Ravenna, la più importante impresa cooperativa di produzione e lavoro dell'Europa occidentale. Ma con 1680 soci e oltre quattromila dipendenti a livello di Gruppo, la Cmc è anche una delle principali imprese generali di costruzioni esistenti in Italia. La sua capacità operativa e di progettazione spazia dalle opere infrastrutturali (strade, ponti, gallerie, dighe, acquedotti, fognature, canali) a quelle industriali, compresi gli impianti di produzione di energia, dalle scuole agli ospedali sino a tutto il ventaglio dell'impiantistica civile ed ecologica, dalle opere marittime e portuali alla produzione di prefabbricati e di piastrelle in ceramica.

L'ultimo esercizio, su cui sono gravate le difficoltà dovute sia al contenzioso relativo ad alcune commesse estere, sia al rallentamento dei grandi piani pubblici di investimento in Italia (ferrovie, portuali, energia etc.) si è chiuso con un risultato di gestione a pareggio. Il bilancio di previsione 1991, approvato dall'assemblea dei soci del 23 febbraio, evidenzia un giro d'affari del Gruppo di 511,4 miliardi, con una non trascurabile riduzione rispetto all'esercizio precedente: riduzione che coincide con l'avvio di una strategia volta a selezionare gli interventi all'estero in funzione della redditività. La quota di fatturato prevista

sull'estero infatti, passa dal 20,8% al 13,9%, mentre tendono ad aumentare la quota di lavori in Italia, dal 70,4 dello scorso anno ad una previsione del 74,1%. La quota di attività diversificate è destinata a balzare dall'8,8 al 12% netto.

L'attività all'estero manterrà comunque una importanza strategica per Cmc, che tende sempre più a distinguersi come impresa capace di gestire progettazioni altamentemente complesse. In Mozambico è in vista un grosso contratto per un progetto di sviluppo agricolo, mentre la cooperativa ha avuto la meglio su un'agguerrita concorrenza internazionale, ottenendo dall'Onu l'appalto per la costruzione della sede permanente della Conferenza economica africana.

In Italia, la Cmc ha partecipato e partecipa ad opere come la diga del Bilancino, il raddoppio della ferrovia Ravenna-Ferrara e il potenziamento della Pontemolese, la Metropolitana di Milano e la centrale Enel di Tavazzano. È interessata, tramite consorzi, ai Piani per i trafori Brennero, Spluga e Sempione, e all'Alta velocità ferroviaria.

Cmc è anche uno dei principali azionisti, con l'8,59%, della Unipol finanziaria. Il 1991 sarà comunque un anno dedicato al riassetto interno, con lo smobilizzo di alcune partecipazioni non redditizie, e all'avvio di una nuova strategia con il varo del nuovo Piano pluriennale della cooperativa.

Viene da quei mattoni il business senza frontiere

La Cmc vede la luce il sette Marzo 1901 davanti al notaio Giuseppe Perazzoli: 35 operai, «muratori maggiori d'età», pongono la loro firma in calce all'atto costitutivo della «Società anonima cooperativa tra gli Operai muratori e manovali del comune di Ravenna». Vengono così coronati quattro anni di sforzi e di tentativi, sino a quel momento dimostratisi fallimentari, volti a dar vita ad una organizzazione di categoria capace di arginare la speculazione negli appalti e lo sfruttamento della manodopera.

La «Muratori» nasce in un ambiente proletario e democratico, è composta prevalentemente da socialisti e repubblicani, i quali decidono di comune accordo di lasciare le beghe di partito fuori della porta della cooperativa. Saggia decisione, anche se non riuscirà ad evitare la scissione del 1910, che vede i repubblicani costituirsi nella «Nuova Muratori» e i socialisti restare padroni del campo della «Vecchia». La divisione sarà ricomparsa solo intorno al 1926, nel primo periodo del regime fascista.

Grazie all'azione congiunta della Federazione cooperative e della Camera del lavoro, gli appaltatori privati disertano le aste pubbliche sino al punto che le amministrazioni locali e dello Stato tratteranno lavori e contratti direttamente con le cooperative. Sin dalle sue pri-

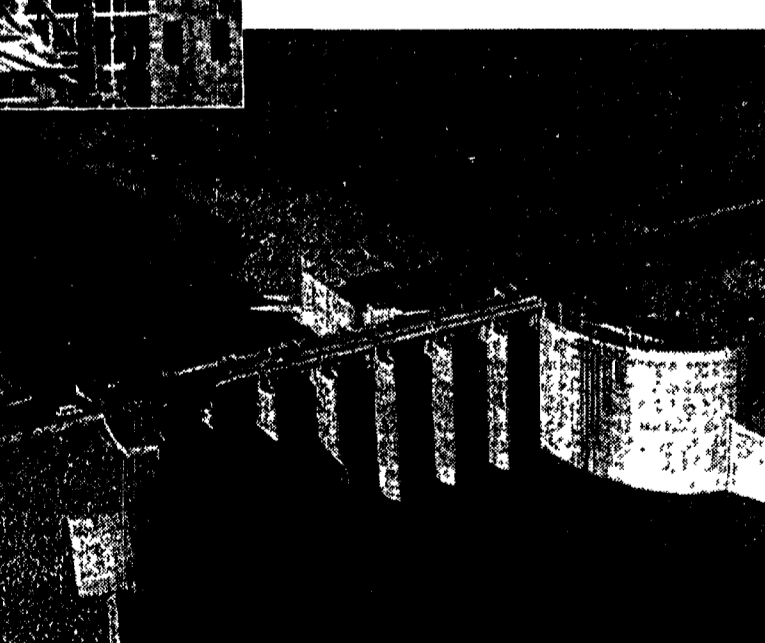
me battute, la «Muratori» getta i semi di una rapida crescita decisa di assumere commesse ben oltre i confini della realtà locale rivelando una vocazione che giungerà al massimo compimento negli anni Settanta, nel 1908 è fra le imprese impegnate nella ricostruzione di Reggio Calabria e di Messina, colpite da uno dei più devastanti terremoti della storia moderna. Grazie anche al carattere aperto dello statuto, che di fatto non pone limiti all'ingresso di nuovi soci, nel 1910 il Libro sociale conta già 610 adesioni.

Gli anni della guerra e della ristrutturazione postbellica, con l'attacco frontale alle organizzazioni del movimento operaio e con l'avanzare del fascismo, sono duri anche per la cooperativa ravennate. Tuttavia essa riesce a mantenere il proprio assetto e la propria capacità di intervento anche nelle situazioni più difficili: anche dopo l'8 settembre 1943, periodo nel quale vengono gettate le basi della rinascita democratica. Con la ricostruzione e il miracolo economico la Cmc consolida la specializzazione e la qualificazione professionale dei soci, apprende l'innovazione tecnologica sino ad imporsi - specialmente dal 1965 in poi - nella costruzione delle autostrade per serietà, rapidità e capacità di esecuzione anche di fronte ad opere assai impegnative.



Proiettata su tutto il territorio nazionale, capace di operare ormai con tutte le specializzazioni dell'edilizia (costruisce ospedali e impianti sportivi, complessi scolastici e centri commerciali, opere marittime e canalizzazioni), con il piano decennale del 1972 la cooperativa compie il grande balzo che la porterà a incrementare fatturato e occupazione «fuori sede»: è una ulteriore fase di crescita tecnologica e organizzativa, nella quale si assiste all'assunzione di partecipazioni

in altre imprese. Nel 1975, quando la Cmc ha un fatturato di 46 miliardi, 1300 milioni di utile, ben 2000 dipendenti di cui 1100 soci, è il momento del primo ingresso nel mercato estero una partnership con una grande impresa privata in Iran apre la strada a quella che dal 1978 in poi diventerà una presenza sistematica in Somalia, in Algeria e quindi nell'Africa australe, sia con impegni diretti sia attraverso consorzi o raggruppamenti di imprese. □PA



La diga di Pequenos Libombos (Mozambico), una fra le «grandi opere» della Cmc nel Terzo Mondo

Il nuovo sviluppo abita all'estero. Meno commesse, ma più qualificate

I problemi maggiori sono l'insoddisfacente redditività e il mancato incasso di consistenti quote di contenzioso per le commesse già realizzate, si dice per molti miliardi di lire. Problemi che hanno portato alla contrazione del fatturato Cmc e alla ridefinizione delle strategie. Ma non per questo l'attività internazionale della Cmc ha perso di interesse. Anzi. L'estero rimane un elemento essenziale per aprire una nuova fase di sviluppo della più grande cooperativa europea delle costruzioni. E se le commesse calano di quantità

Non è un gran momento per la Cmc, soprattutto all'estero. Il «boom» è durato un decennio. Poi, dalla metà degli anni Ottanta, sono cominciati i problemi. Nel 1990 il fatturato estero è stato di circa 110 miliardi, pari al 20,8% del totale. Nel '91 scenderà al 13,9%. Ma l'attività internazionale di Cmc è pur sempre di alto livello. E in cantiere c'è anche la costruzione della sede Onu ad Addis Abeba. Intanto nel Botswana...

CARLO VITTADELLO

tendono a crecere in qualità. Così Cmc si è aggiudicata la costruzione della nuova sede Onu ad Addis Abeba. Li sorge-

rà il complesso della Commissione economica per l'Africa delle Nazioni Unite, con un grande parco attorno. I lavori

cominceranno nel prossimo mese di aprile e dovranno concludersi entro 36 mesi. La commessa è di 52 milioni di Ecu, circa 81 miliardi di lire. Il progetto è dell'architetto romano Tomaso Valle. Per la ratifica del contratto era presente alla cerimonia anche il presidente dell'Etiopia, Menghistu. E ad Addis Abeba la Cmc ha già radici salde. Tanto che ha in corso d'opera un'altra commessa da cinquantotto alloggi per un importo di circa 62 miliardi di lire.

La coop ravennate è impegnata inoltre in Cina, Mozambico, Botswana e Tanzania. In Mozambico, in particolare, si sono aperte prospettive interessanti dopo la costruzione della grande diga di Pequenos Libombos. Sono stati acquistati i lavori per la costruzione della strada Maputo-Machava, per la ristrutturazione dell'orfanotrofio di Matola, per la preparazione di un'area di stoccaggio nella stessa località e la costru-

zione dell'acquedotto di Pemba. In Tanzania la Cmc farà la manutenzione dell'autostrada che collega Dar es Salaam e lo Zambia. In Cina, invece, proseguono a tempo di record i lavori di perforazione per realizzare la condotta di Yindarquin, un tunnel per uso Iriguo che raccoglierà le acque del Datong e le distribuirà in un'area di 57.000 ettari. La galleria sarà lunga 17 chilometri e avrà un diametro di quasi cin-

que metri. Ma è nel Botswana, oltre che in Etiopia, che il colosso coop ha messo a segno i colpi migliori. Fra un mese circa, con tre mesi di anticipo sulla scadenza contrattuale, verrà consegnata al governo della giovane repubblica africana la diga di Bokaa, realizzata in poco più di un anno nel Sud del paese e destinata a garantire il rifornimento idrico della capi-

l'altro realizzate circa 300 opere collaterali in calcestruzzo. Nelle scorse settimane i dirigenti della Cmc hanno avuto contatti con il governo del Botswana, che dovrebbero precludere all'acquisizione di altre commesse. Come si vede, la presenza di Cmc nell'Africa Australe rimane di alto livello. La coop è apprezzata in quell'area per la qualità delle opere che realizza e per il rispetto dei tempi di consegna. Una qualità che potrebbe presto portare l'impresa italiana a tentare la conquista di altri mercati, anche europei.